
Vejledning om beredskabspolitik og beredskabsprogram

Udgivet af:

Beredskabsstyrelsen
Datavej 16
3460 Birkerød
Telefon: 45 90 60 00
Fax: 45 90 60 60
E-mail: brs@brs.dk
www.brs.dk
B nr. 2174
Udgivet: marts 2011

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	2
Anvendelsen af denne vejledning.....	3
Skabeloner – klar til brug	3
Grundlaget for vejledningen	3
2. Processen med at udarbejde dokumenterne	4
3. Beredskabspolitikken	5
Kriterier for den gode beredskabspolitik	5
Disposition for en beredskabspolitik	5
4. Beredskabsprogrammet	8
Kriterier for det gode beredskabsprogram	8
Disposition for et beredskabsprogram	9
Bilag 1. Eksempel på en beredskabspolitik for en kommune	14
Bilag 2. Eksempel på et beredskabsprogram – Indledning	19
Bilag 3. Eksempel på et beredskabsprogram – Ledelse	20
Bilag 4. Eksempel på Beredskabsprogram – Tidsplan (ufuldstændig)	22
Bilag 5. Eksempler på opgaver til inspiration for et beredskabsprogram	25

1. Indledning

Selv den mest robuste organisation kan komme ud for en kritisk hændelse, der er ressourcekrævende at komme igennem. Det kan f.eks. være en storbrand i en af organisationens bygninger, en vandforurening, et større svigt med efterfølgende kritik i medierne, it-nedbrud, en epidemi med omfattende sygdom blandt personale og leverandører eller en ekstrem vejrhændelse.

Hvis organisationen har forberedt og planlagt, hvordan den styrer gennem krisen, kan skaderne begrænses, og driften af organisationens vigtigste opgaver kan opretholdes selv under omfattende kriser.

Det er ledelsens ansvar, at organisationen kan løse sine opgaver både i det daglige og under ekstraordinære hændelser. Det er dermed ledelsens ansvar, at beredskabsplanlægningen er på plads og indarbejdet, når krisen er en kendsgerning.

Håndtering af ekstraordinære hændelser styrkes gennem veltilrettelagt, helhedsorienteret beredskabsplanlægning. Ligesom inden for organisationens øvrige ansvarsområder gør principperne om aktiv involvering af ledelsen sig gældende her. Ledelsen skal således fastsætte mål, prioritere og uddelegere opgaver samt følge op på fremdriften i beredskabsplanlægningen.

Til dette arbejde anbefaler Beredskabsstyrelsen i vejledningen *Helhedsorienteret beredskabsplanlægning*, at ledelsen i samarbejde med beredskabsplanlæggere udarbejder to styringsdokumenter:

- ▶ En **beredskabspolitik**, som fastlægger den overordnede ramme og de generelle mål for beredskabsplanlægningen.
- ▶ Et **beredskabsprogram**, som beskriver, hvilke konkrete aktiviteter organisationen skal gennemføre for at nå målene. Beredskabsprogrammet er således en tværgående virksomhedsplan for beredskabsplanlægningen.

De to styringsdokumenter kan dermed medvirke til at tydeliggøre overordnede mål og prioriteringer for beredskabsplanlægningen. De er samtidig gode redskaber til at tydeliggøre roller og ansvar i forhold til de overordnede opgaver og kan ligeledes fremhæve tidsfristerne for opgaverne. Styringsdokumenterne gør det således enklere at følge op på, om opgaverne er gennemført og målene opfyldt.



Helhedsorienteret beredskabsplanlægning omfatter alle de områder, som gør, at organisationen kan håndtere større ulykker, katastrofer og andre kriser. Beredskabspolitikken og beredskabsprogrammet hører til området ledelse, men drejer sig også om planlægning inden for de øvrige seks områder.

Anvendelsen af denne vejledning

Formålet med vejledningen og dens bilag er at give form- og indholdsmæssig inspiration til den enkelte organisations arbejde med at udarbejde en beredskabspolitik og et beredskabsprogram.

Vejledningen er skrevet med udgangspunkt i en kommunes behov, men den kan også anvendes af andre typer organisationer.

De første afsnit handler om, hvilke overordnede overvejelser organisationen bør gøre sig i forhold til arbejdsprocessen.

Den efterfølgende del af vejledningen er struktureret omkring forslag til dispositioner for henholdsvis en beredskabspolitik og et beredskabsprogram. Dispositionerne indeholder forklaringer om, hvordan de enkelte afsnit kan opbygges, og hvad de bør indeholde.

I bilagene findes eksempler på, hvordan dokumenterne kan formuleres. Eksemplerne er udarbejdet af Beredskabsstyrelsen med udgangspunkt i en kommunes opgaver og organisation. I bilag 5 findes der desuden en liste med eksempler på aktiviteter til inspiration for arbejdet med at udarbejde et beredskabsprogram.

Skabeloner – klar til brug

På Beredskabsstyrelsens hjemmesider under www.brs.dk/hob findes der skabeloner i Wordformat med eksempler på en beredskabspolitik og et beredskabsprogram. De kan således anvendes direkte og tilpasses efter behov.

Grundlaget for vejledningen

Vejledningen er en uddybning af området ledelse i Beredskabsstyrelsens vejledning *Helhedsorienteret beredskabsplanlægning* fra 2008.

Vejledningen er udarbejdet af Beredskabsstyrelsen med inspiration og sparring fra seks kommuner, som i forbindelse med et pilotprojekt har arbejdet med beredskabspolitikker og beredskabsprogrammer for deres respektive kommuner. De deltagende kommuner var: Aalborg Kommune, Bornholms Regionskommune, Egedal Kommune, Hørsholm Kommune, Rudersdal Kommune og Tønder Kommune.

2. Processen med at udarbejde dokumenterne

Initiativet til at udarbejde en beredskabspolitik og et beredskabsprogram vil i de fleste tilfælde komme fra organisationens beredskabsansvarlige. I en kommune vil det typisk være beredskabschefen. Beredskabspolitikken og beredskabsprogrammet har dog en tværgående karakter. Det er derfor væsentligt, at processen bidrager til, at hele organisationen føler et ejerskab for dokumenterne.

Beredskabsstyrelsen anbefaler derfor følgende:

- ▶ **Få processen forankret i organisationens øverste ledelse.**
- ▶ **Inddrag personer med erfaring i at udarbejde denne type dokumenter.** For eksempel kan en kommune inddrage medarbejdere med erfaring i at udarbejde kommunale politikker eller virksomhedsplaner for andre områder. Dermed vil der være en større sikkerhed for, at forslagene til beredskabspolitik og beredskabsprogram har en form, som følger kommunens andre politikker og virksomhedsplaner. Det vil gøre det lettere at føre forslagene igennem de administrative og politiske beslutningssystemer på en hensigtsmæssig måde.
- ▶ **Sørg for opbakning i hele organisationen til de to dokumenter.** Det kan f.eks. ske ved at inddrage repræsentanter fra alle grene af organisationen i en arbejdsgruppe eller ved at sende udkast til beredskabspolitik og beredskabsprogram i høring, inden de forelægges for ledelsen til godkendelse.
- ▶ **Tag udgangspunkt i organisationens eksisterende struktur og aktiviteter samt i ambitionsniveauet.** De fleste organisationer vil i forvejen have aktiviteter, der falder inden for beredskabsplanlægning. Arbejdet med politikken og programmet skal skabe overblik over de eksisterende aktiviteter med henblik på at skabe mulighed for at styrke beredskabsplanlægningen på relevante områder på en effektiv måde inden for de afsatte ressourcer.
- ▶ **Få politikken vedtaget på det højest mulige niveau i organisationen og få programmet vedtaget i den administrative ledelse.** I en kommune vil det sige, at politikken bør vedtages af kommunalbestyrelsen, mens programmet bør vedtages af chefgruppen med kommunaldirektøren i spidsen. Ideelt set bør arbejdet med politik og program være iværksat af den øverste administrative ledelse for at få den største gennemslagskraft. I praksis kan initiativet komme fra andre dele af organisationen.

3. Beredskabspolitikken

Formålet med politikken er, at organisationens øverste ledelse giver organisationens afdelinger 'mandat' til at arbejde med beredskabsplanlægning.

Beredskabspolitikken bør beskrive visionerne for beredskabsplanlægningen, mens beskrivelsen af de konkrete aktiviteter hører til i beredskabsprogrammet.

Kriterier for den gode beredskabspolitik

En god beredskabspolitik:

- ▶ Forpligter organisationen til arbejdet med beredskabsplanlægningen.
- ▶ Fastlægger de overordnede rammer for beredskabsplanlægningen.
- ▶ Viser organisationens brugere og samarbejdspartner, at organisationen tager sit beredskabsansvar alvorligt.

Det opnås bedst, hvis beredskabspolitikken:

- ▶ Opstiller klare mål for beredskabsplanlægningen.
- ▶ Omfatter alle relevante områder og ser dem i sammenhæng (dvs. er helhedsorienteret).
- ▶ Anvender eventuelle værdier aktivt.
- ▶ Er kortfattet.
- ▶ Holder sig til de overordnede værdier og mål, og overlader detaljerne til programmet.

Disposition for en beredskabspolitik

Beredskabsstyrelsen anbefaler følgende disposition for en beredskabspolitik:

- I) Indledning
 - a) Formålet med beredskabspolitikken
 - b) Værdigrundlaget for organisationens samlede beredskab
 - c) Det overordnede mål med organisationens samlede beredskab
- II) Organisationens tiltag for at opnå det overordnede mål
 - a) Ledelse
 - b) Planlægningsgrundlag
 - c) Forebyggelse
 - d) Uddannelse
 - e) Øvelser
 - f) Evalueringer
 - g) Beredskabsplaner
- III) Ansvarsfordeling i forhold til beredskabsplanlægning
 - a) Overordnet ansvar
 - b) Afdelingernes/forvaltningernes/sectorernes ansvar

IV) Rammerne for politikken

- a) Lovgivningskrav
- b) Sammenhæng med organisationens øvrige politikker

Ad I. Indledning

Indledningen præsenterer beredskabspolitikens formål, afgrænsningen af politikkens dækningsområde samt værdier og mål for organisationens beredskab.

Under formålet vil det være naturligt at henvise til, hvilke kritiske samfundsfunktioner organisationen har ansvaret for, eller hvilke særlige trusler organisationen står over for. Formålet skal også angive, hvilket udbytte organisationen forventer at få af beredskabspolitikken på et overordnet plan.

Det skal stå klart, om politikken dækker hele organisationens virke, eller om der er områder, som falder udenfor. Derudover skal indledningen tydeliggøre sammenhængen mellem politikken og andre væsentlige dokumenter. Der vil typisk være en sammenhæng mellem beredskabspolitikken og beredskabsprogrammet, som konkretiserer, hvordan politikkens mål skal opfyldes. Der vil ligeledes være en sammenhæng med beredskabsplanen, som angiver, hvordan organisationen skal håndtere en krisesituation.

I en politisk styret organisation vil en politik ofte være udledt på baggrund af nogle overordnede værdier, der danner retning for arbejdet. Det kan derfor være relevant at arbejde med værdier for beredskabet. Disse bør naturligvis hænge sammen med organisationens øvrige værdier. Det vil dog næppe være hensigtsmæssigt blot at overføre organisationens generelle værdisæt, hvis det ikke giver mening i en beredskabsmæssig kontekst. Værdierne for beredskabet skal derimod understrege, hvad organisationen anser som grundlæggende i forhold til beredskabsarbejdet.

Værdierne fører frem til det overordnede mål for beredskabsplanlægningen. Det vil typisk handle om at sikre organisationens kerneopgaver.

Ad II. Kommunens tiltag for at opnå det overordnede mål

Forudsætningen for, at organisationen kan nå det overordnede mål, er, at der iværksættes aktiviteter i forhold til den helhedsorienterede beredskabsplanlægnings syv områder (ledelse, planlægningsgrundlag, forebyggelse, uddannelse, øvelser, evalueringer og beredskabsplaner).

Beredskabsstyrelsen anbefaler, at beredskabspolitikken konkretiserer, hvilke forventninger ledelsen har til organisationens afdelinger i forhold til den helhedsorienterede beredskabsplanlægnings syv områder.

Det bør være klart, hvad målene inden for de enkelte områder er, og hvad ledelsen ønsker, at afdelingerne skal gøre for at nå målene.

Beredskabsstyrelsen anbefaler, at hvert område bygges op efter følgende skabelon:

"Organisationens afdelinger skal ..."

"Målet er ..."

"Organisationens ledelse ønsker derfor, at ..."

Eksempler på formuleringer til mål kan findes i eksemplet på en beredskabspolitik for en kommune i bilag 1.

Ledelsens mål og ønsker bør være afstemt og realistiske, så de kan opnås med et optimalt resultat. Den konkrete beskrivelse af ledelsens mål og ønsker skal ligeledes afpasses efter, hvordan opgaverne konkretiseres i beredskabsprogrammet. De bør samtidig være afstemt med værdierne for organisationens beredskab.

Ad III. Ansvarsfordeling i forhold til beredskabsplanlægning

Dette afsnit bør beskrive ansvarsplaceringen på det overordnede niveau / den øverste ledelse og i den daglige administration.

I en kommune vil det være henholdsvis kommunalbestyrelsen og den øverste administrative ledelse. Det politiske niveau har ansvaret for, at der bliver udarbejdet en beredskabspolitik. Administrationen har ansvaret for selve udførelsen.

Forberedelsen af kommunalbestyrelsens behandling og vedtagelse kan tilrettelægges, så det harmonerer bedst med den enkelte kommunes organisation. Det kan være relevant, at beredskabsplanlægningen for de enkelte fagområder behandles i de pågældende faglige udvalg. Samtidig bør behandlingen understøtte, at der er tale om et tværgående emne, som berører alle forvaltninger. Den forudgående behandling bør derfor følge samme principper, som gælder for andre tværgående projekter.

Ad IV. Rammerne for politikken

Organisationen vil have nogle rammer, som er givne. Det kan være i form af eksterne krav, herunder lovgivningskrav, eller i form af vedtagne interne mål, som berører beredskabsplanlægningen. Disse bør beskrives kort for at give overblik over de vigtigste krav og tiltag, der er relevante i forhold til grundlaget for beredskabspolitikken og beredskabsplanlægningen generelt.

Beskrivelsen af lovgivningskravene afhænger af, hvilken lovgivning den pågældende organisation er underlagt.

Ligeledes kan der i organisationens øvrige politikker være krav og mål, der berører organisationens ageren i forhold til ekstraordinære situationer eller generelt berører områderne i den helhedsorienterede beredskabsplanlægning.

4. Beredskabsprogrammet

Hvor beredskabspolitikken beskriver, *hvad* der skal gennemføres og *hvorfor*, så beskriver beredskabsprogrammet *hvordan*.

I modsætning til politikken er beredskabsprogrammet primært et internt arbejdsredskab. Et beredskabsprogram er en tværgående virksomhedsplan for organisationens samlede beredskabsarbejde i en afgrænset periode.

Det kan være en god idé at starte med at udfylde beredskabsprogrammets tidsplan, så der er en oversigt over alle igangværende og planlagte aktiviteter, før den uddybende beskrivelse af status og aktiviteter inden for de enkelte områder udarbejdes.

Ud over det generelle program for hele organisationen kan det være hensigtsmæssigt, at afdelingerne lægger deres egne planer med mere dybdegående beskrivelser af afdelingernes aktiviteter, herunder de afsatte ressourcer, milepæle samt ansvarlige enheder og personer.

Kriterier for det gode beredskabsprogram

Et godt beredskabsprogram:

- ▶ Giver 'mandat' til at gennemføre de prioriterede aktiviteter.
- ▶ Skaber overblik over beredskabsarbejdet på tværs af organisationens afdelinger.

Det opnås bedst, hvis beredskabsprogrammet:

- ▶ Hænger sammen med politikken. Dvs. at målene går igen i prioriteringerne.
- ▶ Beskriver aktiviteterne klart og konkret.
- ▶ Angiver hvem der er ansvarlige for de enkelte aktiviteter, og hvem der skal bidrage til dem.
- ▶ Begrunder aktiviteterne, så de giver mening for den ansvarlige og for bidragsyderne.
- ▶ Fastsætter tidspunkter og deadlines for aktiviteterne.
- ▶ Er realistisk.
- ▶ Er kortfattet.

Disposition for et beredskabsprogram

- I) Indledning
 - a) Formål med programmet
 - b) Overordnede mål og prioriteringer
 - c) Tidsramme for programmet
- II) Ledelse (*Mål, Status og Aktiviteter* gentages for hvert af de syv områder i afsnit III til VIII).
 - a) Mål
 - b) Status
 - c) Aktiviteter
- III) Planlægningsgrundlag
 - a) ...
- IV) Forebyggelse
- V) Uddannelse
- VI) Øvelser
- VII) Evalueringer
- VIII) Beredskabsplaner
- IX) Tidsplan

Ad I. Indledning

Formål med programmet

Formålet med programmet er at fastlægge, hvordan mål og prioriteringer fra organisationens beredskabspolitik kan føres ud i livet.

Overordnede mål og prioriteringer

Dette afsnit er en opsamling fra beredskabspolitikken: Her opsamles kort beredskabsplanlægningens overordnede formål samt målene på tværs af områderne i den helhedsorienterede beredskabsplanlægning. F.eks. kan beredskabspolitikken prioritere afholdelse af øvelser generelt i organisationen.

Tidsramme for programmet

Her beskrives, hvilken periode programmet dækker.

Tidspunktet for revision af programmet bør enten beskrives her eller som en aktivitet under området ledelse.

Ad II. – VIII. De enkelte områder i beredskabsplanlægningen

For hvert område i den helhedsorienterede beredskabsplanlægning (ledelse, planlægningsgrundlag, forebyggelse, uddannelse, evaluering og beredskabsplaner) skal beredskabsprogrammet beskrive mål, status og aktiviteter.

Under *Mål* beskrives de vedtagne mål fra beredskabspolitikken. Under *Status* beskrives, hvor langt kommunen er i forhold til at opfylde målene inden for det pågældende område. Under *Aktiviteter* beskrives, hvad kommunen vil gøre for at bevæge sig hen mod målene.

Mål

Afsnittet skal beskrive den øverste ledelses principielle beslutninger inden for hvert af de syv områder, som de er beskrevet i beredskabspolitikken. Herved skabes der sammenhæng mellem politikken og programmet.

Status

For hvert af de syv områder beskrives status for gennemførte eller igangværende aktiviteter i beredskabsplanlægningen. Man kan eventuelt anvende [Beredskabstesten](#) til at udarbejde status for alle organisationens ansvarsområder.

Hvis det ikke er muligt at beskrive status for beredskabsplanlægningen inden for et af de syv områder, bør det fremgå, at status er ukendt. En af aktiviteterne i beredskabsprogrammet kan derefter være at afdække status. Herefter kan de kommende aktiviteter for den næste periode prioriteres på et mere kvalificeret grundlag.

Afsnittet bør indeholde en konklusion i forhold til, hvor der er behov – og mulighed – for at forbedre indsatsen inden for det pågældende område af beredskabsplanlægningen.

Det følgende er generelle eksempler på, hvad status inden for de syv områder kan indeholde. Bemærk, at der i bilag 3 er et fiktivt eksempel på, hvordan de tre punkter – mål, status og aktiviteter – kan udarbejdes inden for området ledelse.

Ledelse

Her beskrives de aktiviteter, som organisationen har gennemført eller er i gang med at gennemføre for at sikre ledelsesforankring i beredskabsplanlægningen. I en kommune kan det f.eks. være behandling af beredskabsplanlægning i beredskabskommissionen, politiske udvalg og kommunalbestyrelsen og møder i direktionen og ledelsesgrupper. Principielle beslutninger kan refereres.

Planlægningsgrundlag

Her beskrives, hvilke aktiviteter der er gennemført inden for:

- ▶ Identifikation af kritiske funktioner.
- ▶ Systematiseret trusselsidentifikation.
- ▶ Risikoanalyser.
- ▶ Sårbarhedsanalyser.

Det bør beskrives, på hvilket niveau aktiviteterne er gennemført. I en kommune kan man angive, om arbejdet er gennemført på et overordnet niveau eller i de enkelte forvaltninger (og evt. institutioner). På kommunalt niveau vil der som minimum være gennemført risikoanalyser i forbindelse med den risikobaserede dimensionering af redningsberedskabet.

Forebyggelse

Hvis der er overblik over de største trusler i det foregående afsnit, kan man med fordel beskrive de eksisterende forebyggelsesaktiviteter i forhold til disse trusler.

Forebyggelse kan omhandle dedikerede forebyggelsestiltag. Det kan ligeledes omhandle tiltag, der skal sikre, at forebyggelse af større uønskede hændelser bliver integreret i planlægningen af større projekter (f.eks. ved hjælp af interne høringsprocedurer eller tjeklister).

Uddannelse

Afsnittet skal beskrive, hvilke uddannelsesmæssige initiativer der er taget for at styrke beredskabsrelevante kompetencer blandt medarbejderne. Hvis der er taget initiativer til at identificere, hvilke kompetencer der er behov for, bør initiativerne og resultaterne beskrives.

Øvelser

Her beskrives, hvilke øvelsesaktiviteter der er gennemført i organisationen, dels større gennemførte øvelser, dels eventuelle retningslinjer for, hvornår og hvordan der gennemføres øvelser. Hvis der er udarbejdet retningslinjer for øvelsesaktiviteterne, kan det nævnes i hvor høj grad, de bliver fulgt. (dvs. hvor mange afholdte øvelser, retningslinjerne har givet anledning til).

Evalueringer

Her beskrives, hvornår der udarbejdes evalueringer efter øvelser og hændelser, og hvordan resultaterne bliver brugt. Fokus bør ikke kun være på at beskrive, hvilke evalueringer der senest er gennemført, men også på at beskrive rutinen for, hvornår og hvordan der evalueres.

Beredskabsplaner

Her beskrives:

- ▶ Hvornår den generelle beredskabsplan sidst blev revideret.
- ▶ Retningslinjer for delplaner/planer for de decentrale enheder (forvaltninger og institutioner i en kommune).

Beskrivelsen kan omfatte både en kvantitativ beskrivelse af, hvilke planer der eksisterer og eventuelt en beskrivelse af planernes karakter.

Aktiviteter

For hvert område beskrives de igangværende aktiviteter, der ønskes fortsat, og de nye aktiviteter, der skal igangsættes inden for området.

Hver aktivitet kan beskrives ud fra fire spørgsmål:

- ▶ Hvad? (Hvad går aktiviteten ud på?)
- ▶ Hvorfor? (Hvorfor skal aktiviteten udføres, og hvorfor er den konkrete måde valgt?)
- ▶ Hvem? (Hvem har ansvar for, at aktiviteten bliver gennemført, og hvem skal bidrage til den?)
- ▶ Hvornår? (Hvornår skal aktiviteten gennemføres, og hvornår skal den være færdig?)

Hvis der skal bruges væsentlige ressourcer (set fra organisationen som helhed), kan det også beskrives. Ellers kan ressourceforbruget være integreret i afdelingernes løbende drift. Når de enkelte afdelinger planlægger deres aktiviteter, vil det være nødvendigt for dem at afsætte ressourcer til aktiviteterne.

Ad XI. Tidsplan

Tidsplanen bør skabe et overblik over alle væsentlige aktiviteter for den periode, som programmet dækker, dvs. både organisationens væsentligste igangværende aktiviteter og kommende aktiviteter.

	Beredskabs- politikens mål	2011	2012	2013	2014
Ledelse					
Planlægnings- grundlag					
Forebyggelse					
Uddannelse					
Øvelser					
Evaluering					
Beredskabs- planer					

Se eksemplet på en tidsplan i Bilag 4. Tidsplanen indgår i skabelonen for et beredskabsprogram.

Bilag 1. Eksempel på en beredskabspolitik for en kommune

Indledning

Formålet med beredskabspolitikken

XX Kommune har ansvaret for at planlægge og drive en række samfundsvigtige opgaver både i hverdagen, og når uforudsete, større hændelser truer den fortsatte drift.

Beredskabspolitikken skal være med til at sikre, at dette ansvar varetages bedst muligt. Det kræver bl.a., at alle enheder i kommunen har en fælles forståelse for beredskabsarbejdet og arbejder i samme retning.

Beredskabspolitikken formål er at beskrive kommunalbestyrelsens overordnede retningslinjer for, hvordan beredskabsopgaver skal løses i kommunens forvaltninger. Derudover skal beredskabspolitikken bidrage til at skabe og forankre fælles værdier og mål for kommunens samlede beredskab.

Beredskabspolitikken skal ses i sammenhæng med kommunens beredskabsprogram og kommunens generelle beredskabsplan. Kommunens beredskabsprogram konkretiserer, hvordan kommunens forvaltninger inden for en fireårig periode skal udmønte politikken mål. Kommunens generelle beredskabsplan fastlægger, hvordan kommunen skal håndtere krisesituationer.

Værdigrundlaget for kommunens samlede beredskab

Kommunalbestyrelsen ønsker, at xx Kommune skal være et robust, sikkert og trygt sted at bo, arbejde og drive virksomhed.

Et effektivt beredskab er en central del af et robust samfund. At opretholde dette er en opgave, som vi har et fælles ansvar for at løse; både borgere, erhvervsliv og myndigheder.

Som kommunalbestyrelse tager vi vores del af ansvaret på os, og derfor arbejder vi løbende med at øge robustheden, mindske sårbarhederne og udvikle kommunens samlede beredskab.

Vi vil arbejde for, at kommunens forvaltninger er i stand til at tilbyde borgere og erhvervsliv sine vigtigste services i alle situationer.

Følgende værdier styrer dette arbejde:

- ▶ **Robusthed.** XX Kommune er en robust kommune. Det betyder, at kommunens forvaltninger bidrager til at modstå eller 'inddæmme' ekstraordinære hændelser – og hurtigt kan tilbyde sine services igen, hvis de skulle blive påvirket.
- ▶ **Sikkerhed.** XX Kommune er en sikker kommune. Det betyder, at kommunens forvaltninger bidrager til at beskytte borgernes liv og helbred – og hjælper dem, der ikke kan klare sig selv.

- ▶ **Tryghed.** XX Kommune er en tryk kommune. Det betyder, at kommunens forvaltninger giver sit bidrag til, at borgernes tilværelse og erhvervslivets drift ikke forstyrres unødigt under en ekstraordinær hændelse.

Det overordnede mål med kommunens samlede beredskab

Kommunens samlede beredskab skal sikre en robust, sikker og tryk ramme for borgernes tilværelse, erhvervslivets drift og kommunens virke.

Det overordnede mål er, at borgerne, erhvervslivet og kommunens forvaltninger trykt og sikkert kan gennemføre deres aktiviteter på normal vis – også hvis der opstår en ekstraordinær hændelse.

Kommunalbestyrelsen ønsker derfor, at kommunens forvaltninger sammen og aktivt bidrager til at opfylde målene i kommunens beredskabspolitik. Dette arbejde skal være forankret i værdierne for det samlede beredskab; robusthed, sikkerhed og tryk.

Kommunens tiltag for at opnå det overordnede mål

I xx Kommune arbejder vi helhedsorienteret med at udvikle det samlede beredskab. Derfor tager vi afsæt i de syv områder af den helhedsorienterede beredskabsplanlægning, dvs. ledelse, planlægningsgrundlag, forebyggelse, uddannelse, øvelser, evalueringer og beredskabsplaner.

Ledelse

Kommunens forvaltninger skal aktivt inddrage ledere på alle niveauer i beredskabsplanlægningen for at sikre en tværgående forankring af og helhedsorienteret tilgang til beredskabsarbejdet.

Målet er, at alle kommunens forvaltninger tager ansvar for og bidrager til at opbygge og udvikle kommunens robusthed over for ekstraordinære hændelser.

Kommunalbestyrelsen ønsker derfor, at ledere på alle niveauer i kommunen tager ansvar for beredskabsplanlægningen inden for eget område samt i relevant omfang støtter og koordinerer med andre forvaltninger og eksterne samarbejdspartner.

Lederne skal således inden for eget sagsområde vurdere, hvor i planlægningen inden for de syv områder der er størst behov for at udvikle enhedens beredskab. Derudover skal lederne bidrage til kommunens beredskabsprogram og følge op på iværksatte opgaver og aktiviteter.

Lederne skal tage afsæt i kommunalbestyrelsens beredskabspolitik (dvs. dette dokument), herunder værdierne for beredskabet.

Planlægningsgrundlag

Kommunens forvaltninger skal basere beredskabsplanlægningen på kvalificeret viden og erfaring.

Målet er, at udviklingen af kommunens samlede beredskab prioriteres i forhold til viden om kommunens kritiske funktioner, trusler, risici og sårbarheder.

Kommunalbestyrelsen ønsker derfor, at kommunens forvaltninger udpeger de funktioner, der i særlig grad bidrager til at opretholde robusthed, sikkerhed og tryghed for borgere, erhvervsliv og kommunen som helhed. Forvaltningerne skal regelmæssigt analysere risici og sårbarheder i forhold til disse funktioner.

Forebyggelse

Kommunens forvaltninger skal mindske konsekvenserne af ekstraordinære hændelser for borgerne, erhvervslivet og kommunen som helhed gennem effektiv forebyggelse.

Målet er, at borgerne, erhvervslivet og kommunen som helhed i videst muligt omfang kan gennemføre deres aktiviteter på normal vis - også under en ekstraordinær hændelse.

Kommunalbestyrelsen ønsker derfor, at kommunens forvaltninger gør forebyggelse af ekstraordinære hændelser til en fast del af planlægningen af kommunens drifts- og myndighedsopgaver.

Forebyggelse skal ske med afsæt i risiko- og sårbarhedsvurderinger og prioriteres ud fra værdierne for kommunens beredskab, så forebyggelsen har en effekt i forhold til at opretholde og videreudvikle kommunens robusthed, sikkerhed og tryghed. Det betyder, at de forebyggende tiltag skal bidrage til at nedbringe sandsynligheden for, at ekstraordinære hændelser indtræffer, eller at de får uacceptabelt høje konsekvenser, hvis de indtræffer.

Uddannelse

Kommunens forvaltninger skal sikre, at kommunens beredskabsplanlægning og -indsats ved hændelser er effektiv og kompetent.

Målet er, at chefer og medarbejderne altid har de kompetencer, der er nødvendige for, at de effektivt kan varetage deres opgaver før, under og efter en hændelse.

Kommunalbestyrelsen ønsker derfor, at kommunens forvaltninger beskriver egne kompetencebehov og udpeger de chefer og medarbejdere, der skal tilbydes uddannelse i beredskabsplanlægning og krisestyring.

Øvelser

Kommunens forvaltninger skal have et robust, afprøvet og rutineret samlet beredskab.

Målet er, at kommunens chefer og medarbejdere er fortrolige med, hvordan de håndterer en beredskabshændelse, samt at planer og procedurer mv. fungerer efter hensigten.

Kommunalbestyrelsen ønsker derfor, at alle kommunens forvaltninger over en 4-årig periode øver alle dele af deres beredskabsplaner. Kommunalbestyrelsen ønsker endvidere, at den generelle beredskabsplan bliver øvet mindst hvert andet år ved en tværgående krisestyringsøvelse, hvor der fokuseres på at afprøve samarbejde og tværgående koordination ved større hændelser.

Evalueringer

Kommunens forvaltninger skal bruge egne og andres erfaringer som grundlag for at styrke og udvikle det samlede beredskab.

Målet er, at resultater fra evalueringer anvendes aktivt til at udvikle de syv områder af beredskabsplanlægningen.

Kommunalbestyrelsen ønsker derfor, at de relevante forvaltninger i kommunen bidrager til at evaluere alle større hændelser og øvelser. Kommunalbestyrelsen ønsker desuden, at kommunens forvaltninger prioriterer, gennemfører og følger op på relevante anbefalinger.

Beredskabsplaner

Kommunens forvaltninger skal gennem handlingsorienterede planer skabe grundlaget for effektive og sikre beredskabsindsatser.

Målet er, at chefer og medarbejdere har en fast fysisk og organisatorisk ramme med kendte roller og robuste procedurer, når der indtræffer en hændelse, som kræver krisestyring.

Kommunalbestyrelsen ønsker derfor, at kommunens forvaltninger udarbejder og anvender beredskabsplaner, som beskriver enhedernes krisestyring. Planerne skal leve op til god praksis for beredskabsplaner (handlingsorienterede, overskuelige, ajourførte og realistiske).

Ansvarsfordeling i forhold til beredskabsplanlægning

Overordnet ansvar

Kommunalbestyrelsen har det overordnede ansvar for beredskabsplanlægningen.

Beredskabsplanlægningen for de enkelte fagområder behandles i de enkelte fagudvalg, hvorefter den samlede beredskabsplanlægning behandles i beredskabskommissionen/økonomiudvalget, som forbereder indstillinger til beslutning i kommunalbestyrelsen.

Kommunaldirektøren har ansvaret for, at beredskabsplanlægningen bliver gennemført i de enkelte forvaltninger.

Forvaltningernes ansvar fremgår af afsnittet 'Ledelse'.

Beredskabschefen rådgiver og koordinerer kommunens forvaltninger i deres arbejde med beredskabsplanlægning.

Forventninger til medarbejderne

Kommunalbestyrelsen forventer, at den enkelte medarbejder i det daglige arbejde formidler erkendte risici, sårbarheder og muligheder for forebyggelse videre til sin chef. Kommunalbestyrelsen forventer derudover, at medarbejderne i relevant omfang bidrager til håndteringen af en krise. Medarbejderne bør derfor kende den beredskabsplan, som de skal handle ud fra, og deltage i relevant uddannelse og øvelser.

Rammerne for politikken

Lovgivningskrav

Lovgivningen stiller følgende krav til kommunens samlede beredskab:

- ▶ Beredskabslovens § 25 fastlægger, at kommunen skal have en samlet plan for beredskabet.
- ▶ Sundhedslovens kapitel 65 fastlægger, at kommunen skal have en sundhedsberedskabsplan.

Endvidere kan nævnes:

- ▶ Strandrensningsbekendtgørelsen samt Vejledning om strandrensning, som udmønter havmiljølovens § 35.
- ▶ Vejledning om planlægning af beredskab for vandforsyningen
- ▶ Vejledning om indkvarterings- og forplejningsberedskabet
- ▶ Vejledning vedr. bekæmpelse af ulovlige forureninger af vandløb, søer og kystnære dele af søterritoriet
- ▶ ***[NB: Denne liste er ikke udtømmende]***

XX Kommune følger Beredskabsstyrelsens vejledning *Helhedsorienteret Beredskabsplanlægning* i arbejdet med planlægningen af kommunens samlede beredskab.

Sammenhæng med kommunens øvrige politikker

Beredskabspolitikken følger: [personalepolitikens principper om at sikre kompetente medarbejdere].

[NB: denne beskrivelse afhænger helt af kommunens øvrige politikker.]

Bilag 2. Eksempel på et beredskabsprogram – Indledning

Indledning

Formål med programmet

Programmet fastlægger, hvordan mål og prioriteringer fra XX Kommunes beredskabspolitik kan føres ud i livet.

Overordnede mål og prioriteringer

Det overordnede mål med beredskabspolitikken er, at borgerne, erhvervslivet og kommunens forvaltninger trygt og sikkert kan gennemføre deres aktiviteter på normal vis – også hvis der opstår en ekstraordinær hændelse. Kommunalbestyrelsen ønsker derfor, at kommunens forvaltninger sammen og aktivt bidrager til at opfylde målene i kommunens beredskabspolitik. Dette arbejde skal være forankret i værdierne for det samlede beredskab; robusthed, sikkerhed og tryghed.

Det fremgår af XX Kommunes beredskabspolitik, at forvaltningerne skal arbejde med alle syv områder af den helhedsorienterede beredskabsplanlægning, dvs. ledelse, planlægningsgrundlag, forebyggelse, uddannelse, øvelser, evalueringer og beredskabsplaner. Beredskabsprogrammet konkretiserer dermed, hvordan dette arbejde varetages.

Tidsramme for beredskabsprogrammet

Dette program dækker perioden primo 20xx til ultimo 20xx.

Bilag 3. Eksempel på et beredskabsprogram – Ledelse

Ledelse

Mål

I XX Kommunes beredskabspolitik lægger kommunalbestyrelsen vægt på, at ledere på alle niveauer i kommunen tager ansvar for beredskabsplanlægningen inden for eget område samt i relevant omfang støtter og koordinerer med andre forvaltninger og eksterne samarbejdspartner.

Lederne skal således inden for eget område:

- ▶ Vurdere inden for hvilke af de syv områder i planlægningen, der er størst behov for at udvikle enhedens beredskab.
- ▶ Bidrage til kommunens beredskabsprogram.
- ▶ Følge op på iværksatte opgaver og aktiviteter.

Status

Planlægningsarbejdet har primo 20xx været behandlet i beredskabskommissionen. Ledergruppen har været orienteret om beredskabsplanlægningens proces. Alle aktiviteter vedrørende beredskabsplanlægningen er hidtil kommet fra kommunens beredskabscenter, og aktiviteterne har været afhængig af beredskabschefens ledelse.

I det fremadrettede arbejde vil fokus være på at få afsat de nødvendige personalemæssige ressourcer til beredskabsplanlægningen samt at få beredskabsplanlægningen integreret i den daglige drift i kommunens øvrige forvaltninger.

Aktiviteter

Det er nødvendigt at styrke ledelsen af beredskabsplanlægningen for at gøre planlægningen mere effektiv og helhedsorienteret. Det væsentligste initiativ er (foruden vedtagelsen af dette beredskabsprogram) oprettelsen af en tværgående styregruppe for beredskabsplanlægning med deltagelse af forvaltningschefer. Styregruppen skal sikre en tværfaglig forankring af beredskabsprogrammet, og at programmets aktiviteter gennemføres.

Følgende aktiviteter skal gennemføres:

- ▶ Kommunaldirektøren skal nedsætte en styregruppe i samarbejde med forvaltningscheferne inden medio 20xx.
- ▶ Kommunens beredskabsafdeling skal være sekretariat for gruppen.
- ▶ Gruppens første aktivitet er at fastsætte arbejdsformen.
- ▶ Det forventes, at styregruppen afholder fire årlige møder.

Der skal derudover udarbejdes et beredskabsprogram for den næste programperiode:

- ▶ Forvaltningscheferne og lederne af de enkelte afdelinger skal i forbindelse med udarbejdelsen af det nye program vurdere inden for hvilke af de syv områder i planlægningen, der er størst behov for at udvikle enhedens beredskab.
- ▶ Lederne skal beskrive de aktiviteter, der er nødvendige for at udvikle forvaltningens samlede beredskab. Disse aktiviteter skal indgå i programmet for 20xx til 20xx.
- ▶ Beredskabsprogrammet skal vedtages i styregruppen og sendes til orientering til relevante udvalg og til beredskabskommissionens medlemmer.

Bilag 4. Eksempel på Beredskabsprogram – Tidsplan (ufuldstændig)

	Beredskabspolitikens mål	2011	2012	2013	2014
Ledelse	At alle kommunes forvaltninger tager ansvar for og bidrager til at opbygge og udvikle kommunens robusthed over for ekstraordinære hændelser.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nedsættelse af styregruppe for beredskabsplanlægningen og afholdelse af mindst et møde. ▶ Lederne vurderer inden for egne områder, hvor der er størst behov for at udvikle enhedens beredskab. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fire møder i styregruppen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fire møder i styregruppen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fire møder i styregruppen. ▶ Revision af beredskabsprogram
Planlægningsgrundlag	At udviklingen af kommunens samlede beredskab prioriteres i forhold til viden om kommunens kritiske funktioner, trusler, risici og sårbarheder.		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifikation af kritiske funktioner for de enkelte forvaltninger. ▶ Risici og sårbarhedsvurderinger af nye projekter (løbende). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifikation af kritiske funktioner for kommunen. ▶ Risici og sårbarhedsvurderinger af nye projekter (løbende). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Risici og sårbarhedsvurderinger af nye projekter (løbende).
Forebyggelse	At borgerne, erhvervslivet og kommunens forvaltninger i videst muligt omfang kan gennemføre deres aktiviteter på normal vis, selvom der indtræffer en ekstraordinær hændelse.		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vejledning i inddragelse af forebyggelse i planlægningen af fremtidige aktiviteter. 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projekt og kampagne vedrørende adfærdspåvirkning.

	Beredskabspolitikens mål	2011	2012	2013	2014
Uddannelse	At chefer og medarbejderne altid har de kompetencer, der er nødvendige for, at de effektivt kan varetage deres opgaver før, under og efter en ekstraordinær hændelse.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Forvaltninger beskriver kompetencebehov og afreporterer til styregruppen for beredskabsplanlægning. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Udpegning af chefer og medarbejdere med behov for kompetencer i beredskabsplanlægning ▶ Kursus i beredskabsplanlægning for chefer og medarbejdere. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Udpegning af chefer og medarbejdere med behov for kompetencer i krisestyring ▶ Kursus i krisestyring for chefer og udvalgte medarbejdere. 	
Øvelser	At kommunens chefer og medarbejdere er fortrolige med, hvordan de håndterer en beredskabshændelse, samt at planer og procedurer mv. fungerer efter hensigten.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Procedureøvelse – varsling og alarmering af krisestyingsorganisationen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Generel krisestyingsøvelse. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dilemmaøvelse for chefergruppen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Generel krisestyingsøvelse.
Evaluering	At resultater fra evalueringer anvendes aktivt til at udvikle de syv områder af beredskabsplanlægningen.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Udarbejdelse af evalueringskoncept. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evaluering af eventuelle hændelser. ▶ Evaluering af generel krisestyingsøvelse. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evaluering af eventuelle hændelser. ▶ Opfølgning på evaluering af generel krisestyingsøvelse 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evaluering af hændelser (løbende) ▶ Evaluering af generel krisestyingsøvelse.
Beredskabsplaner	At chefer og medarbejdere har en fast fysisk og organisatorisk ramme med kendte roller og robuste procedurer, når der indtræffer en hændelse, som kræver krisestyring.			<ul style="list-style-type: none"> ▶ Revision af kommunens generelle beredskabsplan 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Revision af forvaltningernes beredskabsplaner

Bilag 5. Eksempler på opgaver til inspiration for et beredskabsprogram

Nedenstående liste over opgaver er beregnet til inspiration. Det er intentionen, at beredskabsplanlæggere kan plukke opgaver fra listen, som er relevante for dem, eller lade sig inspirere til andre opgaver.

Listen er ikke prioriteret.

Listen tager udgangspunkt i en kommune, men de fleste opgaver vil også være relevante for andre typer organisationer.

Ledelse

- ▶ Seminar om beredskabsplanlægning.
- ▶ Prioriteringsseminar.
- ▶ Plan for opfølgning på opgaver.
- ▶ Oprettelse af udvalg/ledelsesgruppe for generel beredskabsplanlægning.
- ▶ Fremlæggelse af plan/program for kommunalbestyrelsen.
- ▶ Behandling af politik/program på møde i beredskabskommissionen med beslutning om prioriteringer.
- ▶ Seminar om beredskabsprogram.
- ▶ Afrapportering til ledelsesgruppe.
- ▶ Beredskabsplanlægning skrives ind i de almindelige virksomhedsplaner.
- ▶ Oprettelse af en central pulje til beredskabsplanlægning, som institutioner kan søge midler fra.
- ▶ ...

Planlægningsgrundlag

- ▶ Identifikation af status for beredskabsplanlægningen ved hjælp af beredskabstesten.
- ▶ Identifikation af kritiske funktioner på generelt niveau.
- ▶ Udarbejdelse af koncept for identifikation af kritiske funktioner i de enkelte institutioner/forvaltninger.
- ▶ Identifikation af kritiske funktioner for de enkelte forvaltninger eller institutioner.
- ▶ Risiko- og sårbarhedsanalyse på generelt niveau.

- ▶ Udarbejdelse af procedure for, hvordan man håndterer nyopdagede trusler, risici og sårbarheder.
- ▶ Skabe overblik over allerede gennemførte tiltag.
- ▶ ...

Forebyggelse

- ▶ Konkrete initiativer ud fra identificerede risici ud fra risiko- og sårbarhedsanalyser:
 - Brandforebyggelse på udvalgte institutioner (fx skoler)
 - Tiltag mod områder med risici for oversvømmelse.
- ▶ Udarbejdelse af procedure for at integrere overvejelser om forebyggelse, når nye initiativer planlægges i kommunen (både byggerier og andre lignende initiativer)
- ▶ Beslutning om, at alle lokalplaner skal indeholde analyser af konsekvenser i forhold til udvalgte risici (f.eks. oversvømmelser, ulykker med farlige stoffer).
- ▶ ...

Uddannelse

- ▶ Seminar om risiko- og sårbarhedsanalyse for medarbejdere i forvaltninger/institutioner, som skal arbejde med det.
- ▶ Gå-hjem-møder i de enkelte forvaltninger om beredskabsplanen.
- ▶ Gå-hjem-møder i de enkelte forvaltninger om forebyggelse.
- ▶ Kursus i beredskabsplanlægning.
- ▶ Kursus i krisestyring.
- ▶ Kursus i krisekommunikation.
- ▶ Afdækning af kompetencebehov.
- ▶ Udarbejdelse af overordnede kompetenceprofiler.
- ▶ Udarbejdelse af en plan for opgradering af kompetencer.
- ▶ ...

Øvelser

- ▶ Udarbejdelse af en fireårig øvelsesplan for hele kommunen.
- ▶ Generel krisestyringsøvelse.
- ▶ Dilemmaøvelse for den øverste ledelse – med fokus på principielle dilemmaer.

- ▶ Årlige brandøvelser i alle institutioner/bygninger, hvor der arbejder mere end 10 personer.
- ▶ Dilemmaøvelser i de enkelte forvaltninger.
- ▶ Krisestyringsøvelse i de enkelte forvaltninger.
- ▶ Alarmeringsøvelse for den centrale krisestyringsstab.
- ▶ Alarmeringsøvelser for de enkelte forvaltninger.
- ▶ Alarmeringsøvelser for de enkelte institutioner.
- ▶ Tværgående øvelse med flere forvaltninger.
- ▶ Deltagelse i eksterne øvelser.
- ▶ ...

Evaluering

- ▶ Udarbejdelse af et evalueringskoncept.
- ▶ Evaluering af den enkelte øvelse/hændelse.
- ▶ Debriefing umiddelbart efter hændelser og øvelser.
- ▶ Opfølgning på anbefalinger.
- ▶ ...

Beredskabsplaner

- ▶ Oprettelse af et forum for koordination af revision af lokale beredskabsplaner.
- ▶ Revision af den generelle beredskabsplan
- ▶ Udarbejdelse af koncept for lokale beredskabsplaner
- ▶ Udarbejdelse af beredskabsplaner i de enkelte forvaltninger og institutioner.
- ▶ Kontrol af, at de enkelte institutioner har udarbejdet beredskabsmapper.
- ▶ Seminar om udarbejdelse af beredskabsplaner.
- ▶ Udarbejdelse af procedure for udarbejdelse/revision af beredskabsplaner, inkl. høring af andre parter og kvalitetssikring.
- ▶ ...