

HOVEDSTADENS BEREDSKAB

Dimensioneringsplan RBD 2017+

Version 2 - Juni 2016

BILAG 2 Operativ Ledelse

Struktur for Operativ Ledelse i Hovedstadens Beredskab

Hovedstadsområdet er præget ved omfattende forandringer, store arrangementer, massiv bygningsmasse og objekter af betydelig værdi af såvel økonomisk som bevaringsværdig karakter. Hovedstadens Beredskab har en særlig forpligtigelse til hele tiden at være rustet til at kunne håndtere de forekommende situationer og hændelser.

Hovedstadens Beredskab skal evne at udvikle og tilpasse sig til samfundets foranderlige vilkår og formå at leve op til de mange krav og udfordringer, der løbende bliver stillet beredskabet. Derfor er det afgørende, at der er et robust og velfungerede system for den operative ledelse. Beredskabet skal foregribe udviklingen og være rustet til at håndtere såvel de dagligdags som de større og komplekse hændelser, når de opstår.

Både lokale og internationale evalueringer efter stedfundne hændelser peger på, at omdrejningspunktet oftest er den operative ledelse, og at det også er her det største forbedringspotentialer skal findes.

Nærværende oplæg tager udgangspunkt i 'Struktur for Operativ Ledelse i Hovedstadens Beredskab' (udarbejdet i forbindelse med den risikobaserede dimensionering, RBD 2016, for Hovedstadens Beredskab), og er tilpasset den nye ledelsesstruktur i Hovedstadens Beredskab.

Målsætning

Strukturen for operativ ledelse i Hovedstadens Beredskab tager afsæt i et ønske om at blive bedre og mere effektive på en række områder. Tanken er, at de valgte strategier og værdier skal kendetegne organisationen og fungere som en rød tråd igennem hele ledelsesorganisationen.

Hovedstadens Beredskabs operative ledelse skal være:

1. Transparent og tydelig

Strukturen skal være tydelig i forhold til organisationen (hvem laver hvad og hvorfor), også i forhold til fx rammer, ansættelsesforhold, ansættelsesprocedurer, kvalitetskrav osv.

2. Forudseende og proaktiv

En proaktiv organisation, der gerne tager teten. Vi agerer aktivt, i stedet for kun at reagere og parere. Vi er på forkant med udviklingen og gode til at se sammenhænge. Altid borgerens behov i fokus.

3. Fleksibel og robust

En fleksibel organisation, der lader risikobillede og ledelsesbehov styre ledelsesorganisation, frem for det omvendte. En organisation, der løbende tilpasser sig samfundets krav og behov.

4. Ambitiøse med høj faglighed

Hovedstadens Beredskab skal være førende på det operative ledelsesområde i Danmark. Synergieffekterne mellem sagsbehandling, administration og operativt virke skal styrkes, og medvirke til en høj faglighed. Den operative ledelse skal være prioriteret.

5. Lærende

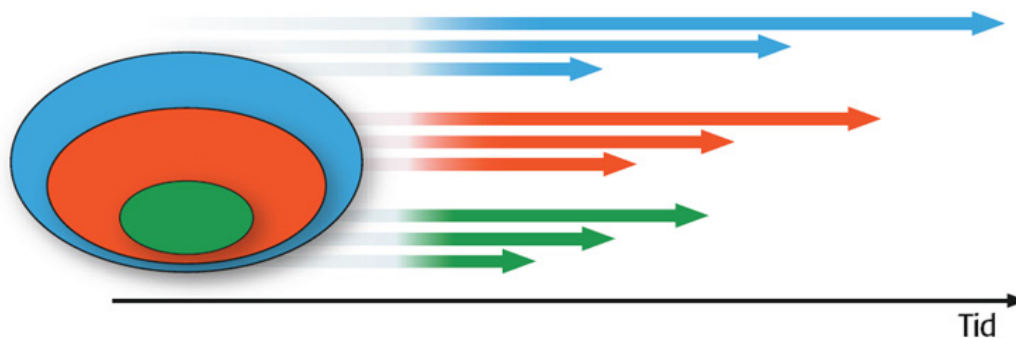
Det skal være en integreret del af arbejdet at evaluere egen indsats og dele erfaringerne med organisationen med henblik på kontinuerlig udvikling og forbedring. Vi deler gerne vores viden med andre, og vi vil gerne lære af de bedste.

Ledelsessystemet

Følgende system skal fungere som platform for håndteringen af operativ ledelse ved Hovedstadens Beredskab. Systemet skal sikre, at rollerne, opgaverne, beføjelserne, forpligtigelser, mv. er tydelige, både internt og eksternt, og dermed understøtte og gøre det muligt at forme en ledelsesorganisation, udarbejde funktionsbeskrivelser, udforme teknik, arbejdspladser osv.

Ledelsessystemet i Hovedstadens Beredskab er opbygget på tre niveauer/domæner:

- Guld - det strategiske niveau
- Sølv - det taktiske niveau
- Bronze – det operative niveau



Figur 1: For at et ledelsessystem skal være robust og kunne imødekomme kravene/ opgaverne, skal det kunne arbejde i forskellige niveauer med forskellige tidsskalaer.

Guld – det strategiske niveau

Guldniveauet udgøres af Hovedstadens Beredskabs øverste ledelse med det overordnede ansvar for hele organisationen, dog med speciel fokus på en helhedsorienteret indsats. Opgaver og ansvar, som knytter sig til funktionen, er:

- At fastlægge de overordnede strategier og retningslinjer for både indsatsen og organisationen
- At samarbejde med strategisk ledelsesniveau i kommuner, regioner og stat

Guldniveauet vil typisk lede organisationen igennem den eksisterende operative organisation. Ved specielt alvorlige/ ekstraordinære hændelser vil guldniveauet dog aktivt overtage den samlede ledelse for situationen, idet der i så tilfælde typisk ikke vil være en opdeling mellem 'operativ' og 'administrativ' organisation. Guldniveauet er ikke knyttet til en fast geografisk lokalitet. Under indsats vil Guldniveauet typisk have hyppig kontakt via videokonference eller tilsvarende med de øvrige aktørers øverste ledelse.

Sølv – det taktiske niveau

Sølvniveauet er øverst ansvarlig for den operative ledelse. Dvs. den primære opgave er at omsætte strategier, som Guldniveauet har lagt for operative handlinger. Sølvniveauet fungerer både fra Alarm- og Vagtcentralen for Storkøbenhavn og ude på skadestedet. Funktionen på Alarm- og vagtcentralen har det

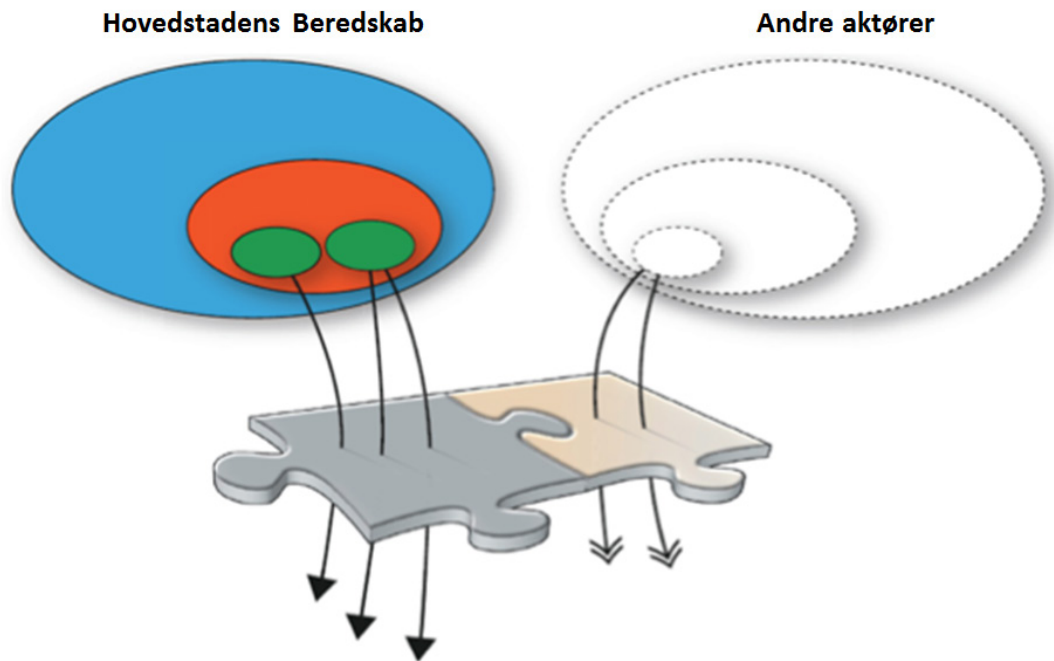
øverste ansvar for den daglige ledelse af den operative organisation. Funktionen vil være omdrejningspunktet for alle aktiviteter, der knytter sig til det operative, og øverst ansvarlig for samarbejde med andre aktører så som fx politiet/HS, Region Hovedstaden, m.fl..

På skadestedet er Sølvniveauet den øverste leder for beredskabet. De er ansvarlige for den indsatstaktiske ledelse af ressourcerne ude på stedet. Funktionen skal holde 'afstand' til selve skadestedet og fokusere på ledelse og tværfagligt samarbejde. Som eksempler på konkrete opgaver kan nævnes at fastlægge målsætningen med indsatsen (MMI), fastlægge taktisk plan (TP), fastlægge organisationen på skadestedet, logistik, og derefter fokusere på opfølgning og på at lede og koordinere indsatsen.

Sølvniveauet vil arbejde i et tæt samarbejde med øvrige organisationers ledere, ofte placeret i et kommando/ledelseskøretøj (KST/LKM/ Kommandovogn).

Bronze – det operative niveau

Bronzeniveauet har den direkte ledelse af de indsatte ressourcer på skadestedet. Hvis ulykken er meget stor og omfattende kan der være flere *bronzefunktioner*, der er ansvarlige for de forskellige opgaver/afsnit/sectorer. Der kan også være tale om, at man har et ansvar for en funktion, fx logistik/depot, vandforsyning etc.



Figur 2 – Ledelsessystemet skal gøre, at vi bliver bedre til at matche andre aktørers ledelsesorganisation, f.eks. politiets.

Ledelsesorganisationen

Ledelsesorganisationen er de funktioner, der skal virke i selve ledelsessystemet.

Ambitionen med den nye organisation er, at den skal bygge på det såkaldte *nærhedsprincip*, hvor det i større udstrækning vil være de samme, der tager beslutningerne i dagligdagen som i krisesituationer. På denne måde opnår man også større tværfaglighed og indsigt i det samlede system, med det resultat at helhedsbilledet i beredskabet vil blive styrket. Konsekvensen af dette er, at hver funktion typisk er blevet mindre/småere, hvilket gerne skulle skabe bedre forudsætninger for en høj faglighed.

Funktionerne skal ligeledes tilpasses, så der opnås overensstemmelse mellem organisatorisk placering og funktion i den operative organisation. Den seneste forskning på området peger på, at dette er afgørende for at opnå en effektiv og robust ledelsesorganisation.

Den nye organisation skal også sikre, at rolle- og opgavefordelingen bliver entydig, således at hvert niveau ved, hvilke opgaver, der er deres ansvar, og hvordan opgaven skal løses. Endeligt er der også lagt op til, at der skal være større *overskud* i organisationen til kontinuerligt - også under igangværende indsatser - at følge op på og sikre at opgaven bliver løst i tråd med beredskabets strategi.

Der vil være følgende funktioner i ledelsesorganisationen:

Direktion (Guld)

Beredskabsdirektøren er den øverst ansvarlige for organisationen på alle tidspunkter og i alle situationer. Han er ansvarlig for den strategiske ledelse svarende til guldniveauet i ledelsessystemet. Beredskabsdirektøren, eller et af de øvrige direktionsmedlemmer, er altid tilgængelig. Dog behøver vedkommende ikke fysisk at være til stede. Funktionen har ingen fast rolle i selve ledelsessystemet, således at vedkommende i en krisesituation vil være fri til at være placeret, hvor behovet måtte være størst. Beredskabsdirektøren, eller dennes stedfortræder, kan overtage den samlede ledelse af indsatsen/situationen, hvis det skønnes nødvendigt.

Operationschef (Sølv)

Vagthavende Operationschef (OC) er fundamentet i hele den operative organisation og er øverst ansvarlig for det operative beredskab. OC har ansvar for styringen af det operative ledelsessystem og skal sikre, at alle indsatser forløber i henhold til beredskabets overordnede strategi, og at de løses med den nødvendige kvalitet, sikkerhed mv. Endvidere har OC-funktionen en vigtig opgave i at sikre risikoovervågning af *omverden* samt i forlængelse af dette være ansvarlig for den fremrettede og proaktive planlægning af beredskabet, vejrligssituationer, forhøjet trusselsniveau osv. OC skal også håndtere medier i det daglige samt sørge for initiering af andre aktører, herunder specielt andre kommunale forvaltninger. OC udøver sin ledelse igennem Alarm- og Vagtcentralen, indsatsledelsen på skadestedet samt Stabschefen. Operationscheferne skal også sørge for en struktureret opfølgning og erfaringsopsamling på både daglig (vagtskifte) og ugentlig basis (ugerapporter).

Tabel 1 – Kompetenceprofil for chef for beredskabet (Guld)

Kompetenceprofil:	Beredskabsdirektøren samt dennes stedfortrædere, dvs. chefer på niveau 1 og 2 i organisationen.
Bemanning:	Beredskabsdirektør samt 3 direktionsmedlemmer
Vagtform:	Tilkald i tjenestevogn

Tabel 2 – Kompetenceprofil for operationschef (sølv)

Kompetenceprofil:	Operationschefen skal have indgående kendskab til hele Hovedstadens Beredskabs organisation, forretningsgang og virke. En OC skal være en god leder, specielt i pressede situationer samt være i besiddelse af analytiske evner. Erfaring fra beredskabsaktiviteter/operativt virke, herunder især stabsarbejde på strategisk niveau er tilsigtet. OC skal deltage i uddannelses/øvelsesaktiviteter for funktionen.
Bemanning:	7-8 Operationschefer
Vagtform:	Døgnvagt på Alarm- og Vagtcentralen

Indsatschef (Sølv)

Vagthavende Indsatschef (IC) er bemandet med et fåtal personer udpeget af Beredskabsdirektøren. IC svarer til sølvniveauet ude på skadestedet og skal altså kunne lede meget store og/eller komplekse indsatser, som stiller store krav til analytiske evner og fleksibilitet. Indsatschefen vil have det overordnede ansvar for den tekniske/taktiske ledelse på stedet, herunder fastlæggelse af mål med indsatsen (MMI), taktisk plan (TP) osv. Funktionen skal have fokus på ledelse og holde en vis *afstand* til selve skadestedet. Eksempler på hændelser, hvor indsatschefen typisk vil fungere som leder af skadestedet, er metroulykker, toguheld, større tagbrande, industribrande, brande i evakueringskritiske bygninger, eksplosioner o. lign.. Indsatschefen kan således overtage ISL funktionen på skadestedet med et antal skadestedsledere underlagt. Ved mellemstore hændelser vil IC fungere som ledelsesstøtte til indsatsledelsen, medie håndtering mv.. IC skal ligeledes kunne bemande KSN/LBS, hvis det bliver nødvendigt, alternativt indgå i stab på Alarm- og Vagtcentralen.

Tabel 3 – Kompetenceprofil for indsatschef (sølv)

Kompetenceprofil:	Indsatschefen skal være meget stærk analytisk, en meget god leder, robust og selvstændig samt god til på en hensigtsmæssig og konstruktiv måde at guide og vejlede kollegaer. En IC skal have indgående kendskab til Hovedstadens Beredskab operative organisation og virke, stor erfaring (8-10 år) fra indsatsledelse på skadesteder og indgående forståelse for taktisk og teknisk indsatsledelse. IC skal til enhver tid opfylde de krav til uddannelse og vedligehold af uddannelse, som er udstukket af Beredskabsstyrelsen for indsatsledere samt deltage i interne uddannelses/øvelsesaktiviteter.
Bemanding:	4 faste Indsatschefer samt 1-2 afløser
Vagtform:	Normal vagtform er rådighedsvagt i eget indsatslederkøretøj med en maksimal responstid til Station Gearhallen på 30 minutter. Ved specielle hændelser, forhøjet trusselsniveau mv. kan vagtformen ændres til døgnvagt. Funktionen skal jævnligt have rutinevagter som indsatsleder for at være opdateret med procedurer, teknik mv.

Stabschef (Sølv)

Vagthavende Stabschefer skal være specialister i både at lede og arbejde i stab. Disse personer skal kunne fungere som stabschef i DAS, på Alarm- og Vagtcentralen samt bemandede f.eks. KSN/LBS. Personerne skal også kunne støtte op omkring stabsarbejde i andre organisationer, f.eks. i andre kommunale forvaltninger.

Indsatsleder Vest, Øst og Syd (Bronze)

Indsatslederne skal selvstændigt kunne lede hverdagsindsatser, svarende til bronzeniveauet i ledelsesorganisationen. Indsatslederne er altså dem, der omsætter taktikken til handlinger, og som har den direkte styring af ressourcerne. Eksempel på hændelser, hvor indsatslederen fungerer som øverst ansvarlig på stedet, er større færdselsuheld, omfattende lejlighedsbrande, ABA-alarmer til særlige risikobjekter, kemikalieuheld o. lign..

På store skadesteder skal indsatslederen dels kunne fungere som skadestedsleder med ca. 4-8 enheder, afhængig af kompleksitet og dynamik, dels som støttefunktion til indsatsledelsen på skadestedet (f.eks. logistikansvarlig og sikkerhedsansvarlig).

Table 4 – Competence profile for Stabschef (Silver)

Kompetenceprofil:	Stabschefen skal have indgående kendskab til Hovedstadens Beredskabs organisation og forretningsgang, kommuners organisation og virke samt plan for fortsat drift. En Stabschef bør ligeledes have en chef- eller lederfunktion i organisationen.
Bemanning:	4-6 stabschefer
Vagtform:	Normal vagtform er rådighedsvagt i eget køretøj med en maksimal responstid til Alarm- og Vagtcentralen på 60 minutter. Ved specielle hændelser, forhøjet trusselsniveau mv. kan vagtformen ændres.

Table 5 – Competence profile for Incident Commander (Bronze)

Kompetenceprofil:	Indsatslederen skal have et indgående kendskab til Hovedstadens Beredskabs operative organisation og virke samt stor viden og erfaring fra praktisk indsatsledelse, specielt med henblik på praktisk taktik, metoder, teknik mv. Vedkommende skal være en god leder og et godt forbillede, specielt i pressede situationer. En ISL skal til enhver tid opfylde krav til uddannelse og vedligehold af uddannelse udstykket af Beredskabsstyrelsen samt deltage i interne uddannelses/øvelsesaktiviteter for funktionen.
Bemanning:	8 indsatsledere per funktion (2 pr. rode), dvs. i alt 16 indsatsledere for ISL Vest og Øst og for ISL Syd 3-4 personer. I særlige situationer vil der være mulighed for, at der er flere indsatsledere (op til 12-13) på tilkald eller rådighedsvagt. Der er et SMS-system til indkaldelse af vagtfri ISL.
Vagtform:	ISL Vest og Øst, døgnvagt. Placering er dynamisk i forhold til aktuelt risikobillede, administrative aftaler mv. Aftales med OC og kan variere på døgnnet. Rådighedsvagt fra hjemmet for ISL Syd.

Holdledere (Bronze)

Holdlederen er leder for vagtholdet på egne stationer. Operativt har denne ansvaret for mindre og/eller rutineprægede hændelser, hvor han/hun svarer til bronzeniveauet i ledelsessystemet. Eksempler på hændelser er færdselsuheld, mindre lejlighedsbrande, containerbrande, ABA-alarmer etc. Holdlederne skal også være uddannet og trænet, ved visse scenarier tillige støttet af en indsatsplan, til at kunne fungere som teknisk leder på større hændelser, indtil indsatslederen er fremme på stedet. Afslutningsvis skal holdlederen kunne lede et skadestedsafsnit med 2-4 taktiske enheder, afhængig af kompleksitet og dynamik samt fungere som ledelsesstøtte til indsatsledelsen.

Stabsoperatør med kommandovogn

Stabsoperatørens hovedopgaver er at sikre kommunikation mellem skadestedet og baglandet (ydre og indre ledelse), håndtere teknisk ledelsesstøtte på skadestedet samt sørge for log/dokumentation. Stabsoperatøren er i hverdagen tilknyttet Operationschefen og bliver disponeret fra Alarm- og Vagtcentralen.

Tabel 6 – kompetenceprofil for holdleder (bronze)

Kompetenceprofil:	N/A
Bemanning:	En holdleder per station
Vagtform:	Døgnvagt alt. rådighedsvagt (Dragør) afhængig af placering.

Tabel 7 – kompetenceprofil for stabsoperatør

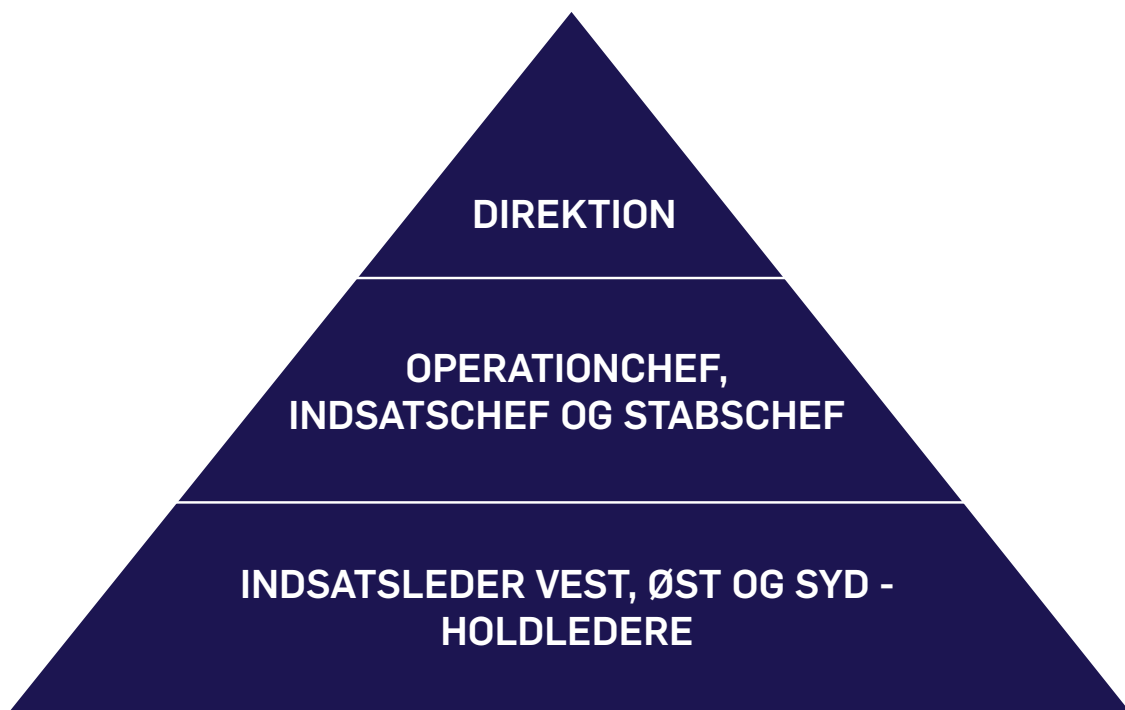
Kompetenceprofil:	Stabsoperatøren skal have et indgående kendskab til Hovedstadens Beredskabs operative organisation og virke, især fra et ledelsesmæssigt perspektiv (eksempelvis fra arbejde på Alarm- og Vagtcentralen eller i andre funktioner knyttet til det operative arbejde). Vedkommende skal have flair for IT og teknik samt kunne bevare ro og overblik i stressede situationer. Funktionen skal deltage i interne uddannelses/øvelsesaktiviteter for funktionen.
Bemanning:	2 faste Stabsoperatører samt 6 afløsere.
Vagtform:	Døgnvagt. Placering er dynamisk i forhold til aktuelt risikobillede, administrative aftaler mv. Aftales med OC og kan variere på døgnet.

Teknisk ledelsesstøtte og Safety Officer

Teknisk ledelsesstøtte og Safety Officer er en ny funktion i ledelsesorganisationen. Funktionens opgave er at støtte indsatsledelsen med eksempelvis droneoptagelser og tolkning af disse, varetage Safety Officer funktionen på skadestedet (løbende følge op på sikkerheden på skadestedet samt fungere som støtte til indsatsledelsen vedr. disse spørgsmål) samt at støtte med øvrige specialopgaver efter behov. Funktionen er tilknyttet Operationschefen og bliver disponeret fra Alarm- og Vagtcentralen.

Tabel 8 – kompetenceprofil for teknisk ledelsesstøtte og Safety Officer

Kompetenceprofil:	Funktionen skal have et indgående kendskab til Hovedstadens Beredskabs operative organisation og virke, især fra et ledelsesmæssigt perspektiv (eksempelvis fra arbejde som holdleder). Vedkommende skal have flair for IT, foto/video samt kunne bevare ro og overblik i stressede situationer. Funktionen skal deltage i interne uddannelses/øvelsesaktiviteter for funktionen. Funktion skal bestå kravene til funktion som dronепilot.
Bemanning:	5-6 personer
Vagtform:	Rådighedsvagt med maksimalt 15 minutters responstid til Station Gearhallen. Placering er dynamisk i forhold til aktuelt risikobillede, administrative aftaler mv. Aftales med OC og kan variere på døgnet.



Figur 3 - De forskellige ledelsesfunktioner i Hovedstadens Beredskabs system for operativ ledelse.

(men have en dynamisk geografisk placering i hvert sit område) og den tredje indsatsleder (Syd) vil være placeret i Dragør. Indsatslederne vil som udgangspunkt dække hvert sit geografiske område, som er sat i forhold til frekvens (dvs. antal udrykninger for indsatsleder), således at der opnås en jævn fordeling af udrykningerne. Indsatsleder Syd vil fastholde det oprindelse udrykningsdistrikt svarende til Dragør Kommune. I særlige situationer vil der være mulighed for, at der er flere indsatsledere (op til 12-13) på tilkald eller rådighedsvagt. Der er et SMS-system til indkaldelse af vagtfri ISL.

Placering af indsatslederfunktionerne er ikke statisk, idet en indsatsleder kan bevæge sig frit i dækningsområdet ved deltagelse i øvelser, undervisning, mødeaktivitet mv. Det er derfor vurderingen, at et responstidskort med fast placering af indsatsleder til beregning af responstiden kun er vejledende, og i størstedelen af tilfældene ikke giver et retvisende billede af responstiden for indsatsleder. Det er endvidere vurderingen, at indsatsledelsen skal være placeret, således at denne mest optimalt dækker risici og udrykningsfrekvens. Dette svarer til, at hvis indsatsleder har håndteret én hændelse i den ene ende af dækningsområdet og der indtræder en ny hændelse i den anden, vil responstidskort i den situation ikke give et retvisende billede.

Indsatslederfunktionerne Vest og Øst vil være tilknyttet omdrejningspunktet for operativ ledelse (Station Gearhallen). Der vil være tale om en dynamisk geografisk placering af indsatslederfunktionerne, hvor det vil være en vurdering af tidspunkt/ugedag, risikobillede, trusselsniveau, vejrvarsler osv., der afgør, hvor indsatsleder skal have sit udgangspunkt fra. Det er Operationschefen, der afgør, hvilken placering der er optimal i forhold til det gældende risikoniveau.

Dynamisk geografisk placering

Med dynamisk geografisk placering menes, at indsatslederfunktionerne i princippet, og afhængigt af risikobilledet, kan flyttes rundt mellem de forskellige beredskabsstationer for at sikre responstid/håndtering af hændelser. Der kan eksempelvis være tale om, at man forskyder indsatslederfunktionerne til hhv. Station Hvidovre og Station H grundet fremkommelighed, og at man i en anden situation forskyder indsatsleder til Station Christianshavn, grundet

et aktuelt risikobillede, f.eks. terror eller særlig situation.

Hvis der eksempelvis er tale om et pågående terrorattentat, anden ekstremistisk handling eller et ekstremvejrvarsel, kan det være aktuelt at placere begge indsatslederfunktioner på Station Gearhallen samt forskyde indsatschefen fra hjemmevagt til vagt på Station Gearhallen, idet man vil sikre, at alle ledelsesfunktioner har et opdateret situationsbillede af hændelser, også når der ikke er udrykninger i dækningsområdet.

Dynamisk beredskabshåndtering

Som tidligere nævnt ændrer byens risici og risikoprofil sig løbende, og hvor der hele tiden skal tages højde for fx døgnrytmer, ugedag, events, vejrligsforhold osv. For at kunne leve op til samfundets krav er det derfor afgørende, at ledelsesorganisationen også er dynamisk og foranderlig for at ikke blive ineffektiv. En vigtig del af Hovedstadens Beredskab operative 'set up' er at kunne styrke ledelsesorganisationen ved behov. Det kan være i forbindelse med håndteringen af flere samtidige hændelser, styrkelse af den ydre ledelse på skadestedet, bemanning af specialistfunktioner, alternativt ved oprettelse af en stab. Det er vagthavende Operationschefs ansvar i tæt dialog med Logistikchefen løbende at opgradere organisationen ved indkaldelse af ekstra ledelsesfunktioner.

