

# Beredskabspolitik og Beredskabsstrategi

Region Sjælland

REGION  
SJÆLLAND

Workshop om  
BEREDSKABSSTRATEGI

16.05.18

Velkommen

I er godt kørende  
på akutberedskabet

Vi vil gerne være  
bedre til at:

- kommunikere i trusselsituation
- koordinere på tværs

Vi vil gerne ha'  
et bedre overblik  
over roller & risici

v. Lone Lindsby

v. René  
Toft

Når i tænker Risici  
tænk i konsekvenser  
i det i arbejder med  
i det daglige

2 min. refleksion  
med sidemand

"Hvor vil vi gerne være"

??



## Indhold

Præmisser .....	3
Beredskabspolitik .....	4
Ledelse .....	5
Planlægningsgrundlag .....	5
Forebyggelse .....	5
Uddannelse .....	6
Øvelser .....	6
Beredskabsplaner .....	6
Beredskabsstrategi gældende for udvikling af beredskabet i perioden 2019-2023 .....	8
Ulykkesberedskab .....	9
Forsyningsberedskab .....	10
Trusselsberedskab .....	11
Omdømmeberedskab .....	12
Bilag: Rammerne for politikken og strategien. ....	13
Lovgivningskrav .....	13



## Præmisser

Region Sjællands Beredskabspolitik og Beredskabsstrategi er det overordnede dokument der sætter retning for arbejdet med Regionens Sundhedsberedskabsplan.

Sundhedsberedskabet følger følgende fem nationale principper om sektoransvar, lighed, nærhed, handling og Samarbejde:

- Sektoransvarsprincippet indebærer, at den myndighed eller organisation, der har ansvaret for et område til daglig, også har ansvaret ved ekstraordinære hændelser. Som led i sektoransvaret er det således de enkelte myndigheders opgave at vurdere de beredskabsmæssige konsekvenser af egne foranstaltninger samt at koordinere deres beredskabsplanlægning med andre myndigheder og organisationer.
- Lighedsprincippet indebærer, at en myndighed/ virksomhed anvender samme organisation i en given ulykkessituation, som den pågældende myndighed/ virksomhed anvender til daglig.
- Nærhedsprincippet indebærer, at beredskabsopgaverne løses så tæt på borgerne som muligt og dermed på det organisatoriske niveau, som er i tættest kontakt med borgerne.
- Handlingsprincippet indebærer, at det i en situation med uklare eller ufuldstændige informationer er mere hensigtsmæssigt at etablere et lidt for højt beredskab end et lidt for lavt beredskab. Samtidig skal der hurtigt kunne ændres på beredskabet i nedadgående retning for at undgå ressourcspild.
- Samarbejdsprincippet, som indebærer, at myndigheder og andre aktører har et ansvar for at samarbejde og koordinere med andre myndigheder og organisationer.



## Beredskabspolitik

Region Sjælland har en ambition om at sikre regionens borgere adgang til regionens kerneydelser i såvel hverdagen som i krisesituationer. Det er fx et helt centralt mål i regionens beredskabsstrategi, at ingen virksomhedsområder og ydelser må lukke i forbindelse med uro eller krise i et område. Det betyder blandt andet, at regionen skal have en robusthed, der gør os i stand til at opretholde eller hurtigst muligt reetablere drifts- og serviceniveauerne, uanset hvilke hændelser der indtræffer.

Store eller alvorlige hændelser går ofte på tværs af virksomhedsområderne i regionen. Derfor er der behov for at sikre, at disse alene og i samarbejde er i stand til at bidrage til en helhedsorienteret håndtering af de konkrete trusler, hændelser, ulykker eller kriser der kan opstå mod det politisk fastsatte serviceniveau.

Formålet med denne politik er at skabe en fremtidssikret ramme for, hvordan regionens eksisterende og fremtidige beredskabsopgaver skal løses. Samtidig med at det ansvar, der påhviler virksomhedsområderne og relevante aktører, tydeliggøres.

Beredskabspolitikken forpligter alle regionens virksomheder og tværgående centre til at arbejde med beredskabsplanlægning og fastlægge den overordnede ramme og de generelle mål for beredskabsplanlægning i regionen. Beredskabspolitikken skal således konkretisere, hvilke forventninger ledelsen har til organisationens enheder, hvad målene er og hvad ledelsen ønsker at organisationen skal gøre for at nå sine beredskabsfaglige mål.

Som supplement til beredskabspolitikken vedtages en beredskabsstrategi, som konkretiserer, hvordan de enkelte virksomhedsområder inden for en fireårig periode skal udmønte beredskabspolitikken samt fastlægger, hvordan regionen skal arbejde ved hændelser, der kan påvirker det regionale serviceniveau.

Mens beredskabspolitikken danner rammen for beredskabsarbejdet i Region Sjælland, er Beredskabsstrategien værktøjet, der anvendes til at sætte en retning og angive mål for robusthed når Regionen rammes af en eller flere uønskede hændelser.

Disse to styringsdokumenter tydeliggør overordnede mål og prioriteringer for beredskabsplanlægningen. Dokumenterne er samtidig gode redskaber til at tydeliggøre roller og ansvar i forhold til de overordnede opgaver og bidrage til at alle regionens virksomhedsområder og tværgående centre føler et ejerskab i forhold til regionens beredskabsarbejde.

For at sikre at regionens beredskabsstrategi er opdateret, udarbejdes der i regi af Præhospitalt Center løbende og mindst en gang årligt sårbarhedsvurderinger og kapacitetsanalyse, som identificerer regionens kritiske funktioner samt analyse af hyppighed og konsekvens af truslerne imod disse funktioner.



## Ledelse

Regionsrådet har det øverste ansvar for beredskabsplanlægningen i Region Sjælland. Direktionen i Region Sjælland sikrer den fornødne rådgivning af rådet.

Regionsrådsformanden og Direktionen har mandat til på Regionsrådets vegne at fastsætte det endelige driftsniveau for planlægning, tilrettelæggelse og håndtering af hændelser.

Præhospitalt Center varetager ansvaret for, at beredskabsplanlægningen bliver gennemført og beredskabsplaner øvet i Region Sjælland.

Beredskabssekretariatet i Præhospitalt Center rådgiver virksomhedsområderne i deres arbejde med beredskabsplanlægningen.

Direktionen udpeger et Beredskabsudvalg med deltagelse af Virksomhedsområderne, vicedirektører fra sygehusene, IT, Koncernservice m.v. med ansvaret for beredskabet i eget område. Præhospital Direktør er formand for Beredskabsudvalget.

Udvalgets medlemmer har ansvaret for at opbygge og udvikle robustheden over for mulige hændelser i samarbejde med Præhospitalt Center. Udvalgets medlemmer skal derfor sikre, at ledere på alle niveauer er inddraget i beredskabsplanlægningen, således at der sikres tværgående forankring og helhedsorienteret indsats.

## Planlægningsgrundlag

Beredskabsplanlægningen skal baseres på kvalificeret viden og erfaring foruden de krav, der stilles i lovgivningen. Udviklingen af Region Sjællands samlede beredskab skal løbende justeres i forhold til viden om kritiske funktioner.

Derfor er det Beredskabsudvalgets opgave at udvælge de funktioner, som i særlig grad bidrager til at opretholde robustheden, sikkerheden og trygheden hos borgerne og virksomhederne i Region Sjælland ud fra en helhedsorienteret betragtning.

Region Sjællands eksterne samarbejdspartnere skal orienteres om planerne, således at der sikres et nødvendigt sammenhæng med relevante aktører.

## Forebyggelse

For at mindske konsekvenserne af varslede og uvarslede hændelser for alle borgere der bor, arbejder eller opholder sig i Region Sjælland og for Regionens som helhed, er det nødvendigt med en rettidig, effektiv og relevant forebyggelse.

Beredskabsudvalget har ansvaret for at sikre, at arbejdet med forebyggelse af varslede og uvarslede hændelser sker, som en fast del af planlægningen i forbindelse med selve udarbejdelsen af beredskabsplanen.



Forebyggelse skal foretages løbende, således at de forebyggende tiltag bidrager til at nedbringe sandsynligheden for, at visse hændelser indtræffer eller får uacceptable konsekvenser.

## Uddannelse

Beredskabssekretariatet skal sikre, at Regionens beredskabsplanlægning og indsats er effektiv og kompetent uanset hændelsernes natur.

Det skal derfor sikres, at direktører, chefer, ledere og medarbejdere altid har de kompetencer, der er nødvendige for, at de effektivt kan varetage deres opgaver før, under og efter en hændelse. Beredskabssekretariatet skal beskrive egne kompetencebehov og udpege de ledere og medarbejdere, der skal tilbydes uddannelse i beredskab og helhedsorienteret beredskabsplanlægning.

## Øvelser

Robusthed og effektivitet afhænger af, at Regionens ledere og medarbejdere er fortrolige med, hvordan de håndterer en beredskabshændelse, således, at der løbende kan følges op på, hvorvidt systemer og procedurer fungerer hensigtsmæssigt.

Derfor skal alle virksomhedsområder over en 4-årig periode øve alle dele af deres beredskabsplaner. Den generelle plan skal øves mindst 1 gang om året ved en tværgående krisestyringsøvelse, hvor der afprøves samarbejde og tværgående koordination ved større hændelser.

Beredskabssekretariatet planlægger, tilrettelægger og rådgiver i forbindelse med øvelser og procedurer.

Beredskabssekretariatet opretter et Emergo Train øvelsesfakultet. Formålet med fakultetet er at udvikle og vedligeholde evnen til at træne og evaluere relevant personale ved brug af Emergo Train konceptet.

## Beredskabsplaner

Grundlaget for en effektiv håndtering af hændelser er, at chefer og medarbejdere kender deres roller og procedurer. Derfor skal afdelingerne udarbejde og anvende egne beredskabsplaner ved kritiske situationer eller funktioner, herunder krisestyring i egen afdeling.

Planerne skal være harmoniserede, handlingsorienteret, overskuelige, ajourførte, realistiske og operationelle. Planerne skal kunne findes i Regionens dokumenthåndteringssystem. Til målopfyldelse af beredskabsplanerne udarbejdes der en beredskabsstrategi.

Grundlag for beredskabsplanlægningen i regionen er sundhedslovens § 210, beredskabslovens § 27 og bekendtgørelse nr. 971 af 28/06/2016 om planlægning af sundhedsberedskabet. Med



Sundhedsstyrelsens nyeste vejledning om planlægning af sundhedsberedskabet fra januar 2017 lægges der op til en højere grad af sammentænkning af det eksterne og det interne beredskab i regionernes sundhedsberedskabsplanlægning. Beredskabsstrategien 2019-2023 fastsætter mål for beredskabsplanlægningen.



## Beredskabsstrategi gældende for udvikling af beredskabet i perioden 2019-2023

Selv den mest robuste organisation kan komme ud for en kritisk hændelse, der sætter organisationen under et stort pres i forhold til at håndtere sine opgaver og som er ressourcekrævende at komme igennem. Der kan være tale om enten eksterne eller interne hændelser. Ved eksterne hændelser forstås større ulykker og ekstraordinære hændelser i det omliggende samfund. Ved interne hændelser forstås f.eks. et større og længerevarende IT-nedbrud, svigt i kritiske, patientnære tekniske forsyninger, en storbrand på en af matriklerne eller bombe-, terror- og gidseltrusler.

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 og langvarige kriser.

I denne forbindelse er det afgørende, at ens kriterier for aktivering af beredskabet implementeres, der tager udgangspunkt i, at beredskabet kan aktiveres ved alle tænkelige hændelser, der sætter regionens behandlings- og plejekapacitet under pres. I dag aktiveres beredskabet kun på baggrund af eksterne hændelser, der involverer et større antal tilskadekomne eller for CBRN eksponerede personer, men ikke nødvendigvis ved interne hændelser, som omfattende og langvarige IT- og strømnedbrud mv. Beredskabsstrategien fastsætter fælles mål for regionens samlede beredskabsplanlægning.

Beredskabsstrategien skal beskrive, hvilke konkrete aktiviteter organisationen skal gennemføre for at nå målene. Strategien skal give mandat til at gennemføre de i beredskabspolitikken prioriterede aktiviteter og skal skabe et overblik over beredskabsarbejdet på tværs af regionens virksomhedsområder og tværgående enheder.

Det er ligeledes afgørende, at der implementeres ens beredskabsniveauer (informations-, stabs- og operativt beredskab), der sikrer koordineret samarbejde og kommunikation på tværs af alle regionens krisestabe og som indebærer entydige, klare og effektive kommunikations-, kommando- og beslutningsveje gældende for alle krisesituationer.





## Ulykkesberedskab

### **AMBITIONER**

1. Vi vil skærpe interessen for ulykkesberedskab generelt og dermed også for de tilhørende beredskabsplaner.
2. Vi vil indtænke flere aspekter i beredskabsplanerne såsom selvhenvendelse ved større ulykker, vedvarende/langvarige hændelser, samtidige hændelser og kommunikationsnedbrud.
3. Vi vil opnå en større ensartethed og gennemsigtighed over hele regionen med hensyn til beredskabsplaner, action cards osv.
4. Vi vil forenkle kommandoveje, kommunikation, koordinering og planer, så de er lettilgængelige og forståelige for alle implicerede – også nyansatte.
5. Vi tror, at et tættere samarbejde med politiet vil styrke ulykkesberedskabet generelt.

### **HVORDAN SER SUCCES UD?**

1. Alle funktioner og medarbejdere kender beredskabsplanerne, der opleves som lettilgængelige og forståelige.
2. Lokalt sørger man for altid at introducere nyansatte til beredskabsplaner osv.
3. Alle funktioner og medarbejdere er vedvarende up-to-date på netop deres funktion/rolle i beredskabsplanen.
4. Der opnås ensartethed i regionen, så planer, kommunikation og kommandoveje er opbygget efter samme mønster, uanset hvor i regionen man befinder sig.
5. Der er etableret et mere formaliseret samarbejde med politiet, så ulykker behandles og koordineres langt bedre mellem regionens instanser og politiet.

### **HANDLINGER**

1. Skab opmærksomhed på beredskabsplaner, og sørg for lokal introduktion til nyansatte. Herunder hører at oplyse og integrere en generel forståelse for planernes alvor og nødvendighed.
2. Skab klarhed over roller i forhold til planens indhold – både hvad angår kommunikation, funktion og kommandoveje.
3. Opnå ensartethed i regionen, så lokale forskelle søges kraftigt nedbragt. Herunder også implementering af ”crisis commander” på regionalt niveau.
4. Sørg for opkvalificering af medarbejdere og funktioner gennem gentagne øvelser – både små lokale øvelser og øvelser på tværs af regionen (fx Storebæltsøvelse).
5. Gentænk eksisterende beredskabsplaner for at medtage flere ulykkesaspekter (fx epidemier).
6. Indtænk kontakt til politiet for opnåelse af formaliseret samarbejde, så dette kan skrives ind i beredskabsplanerne.
7. Overvej frivilliges rolle i beredskabsplanerne.



## Forsyningsberedskab

### **AMBITIONER**

1. Vi vil erkende, at forsyning er et af de mest sårbare områder og dermed mest oplagte (mål for terror) i sygehusvæsnet. Herunder særligt IT.
2. Vi vil etablere beredskabsplaner for virksomhedsområderne der dækker flere forsyningsområder.
3. Vi vil tænke forsyning mere bredt, således at både medicin, utensilier, personalekapacitet og behandlingskapacitet også anses for forsyning. På denne måde medtages flest mulige aspekter i beredskabsplanerne.
4. Vi vil styrke sikkerheden på området og dermed nedbringe den oplagte sårbarhed.
5. Vi vil skabe beredskabsplaner, der også indebærer beskrivelse af overordnet regionalt ansvar samt ansvar på de enkelte sygehuse i regionen og dermed skabe klarhed over rolle- og ansvarsfordeling.

### **HVORDAN SER SUCCES UD?**

1. Beredskabsplaner for forskellige forsyningsområder er etableret og introduceret overalt i regionen. Der er lagt særlig vægt på at udarbejde en tværregional beredskabsplan for IT området.
2. De etablerede beredskabsplaner beskriver klart det overordnede regionale ansvar samt det lokale ansvar hos de enkelte sygehuse.
3. De etablerede beredskabsplaner er opbygget efter samme mønster, således at de er genkendelige for alle medarbejdere og funktioner, uanset hvor i regionen, man befinder sig.
4. Erkendelsen af forsyningsområdet som det mest sårbare fører en skærpelse af sikkerheden med sig. Det være sig både på IT området, som på vand-, gas- og elektricitetsområdet.
5. IT området styrkes særligt, således at det i 2023 opleves som væsentligt bedre fungerende og væsentligt mere sikkert.

### **HANDLINGER**

1. Foretag reelle risikovurderinger af de enkelte forsyningsområder, så disse indtænkes på bedst mulige måde i beredskabsplanerne.
2. Sørg for etablering af beredskabsplaner, der også beskriver ansvar både regionalt og lokalt på sygehusene.
3. Iværksæt øvelser på forsyningsområderne. Også IT området skal underlægges øvelser, så tab af kommunikationsveje trænes.
4. Etablér en kommunikationshandlingsplan i tilfælde af nedbrud af IT og telefoni.
5. Skab fokus på leverancer og konsekvenser ved mangel på samme. Etablér derefter aftaler med leverandører om planer for leveringer ved særlige hændelser – store som små.
6. Erkend områdets sårbarhed og iværksæt derefter tiltag til skærpelse af sikkerheden, fx terrorsikring af forskellige anlæg.



## Trusselsberedskab

### **AMBITIONER**

1. Vi vil skabe opmærksomhed på trusselsberedskabet og derved udbrede kendskabet til samme.
2. Vi vil etablere beredskabsplaner for området, der klart definerer roller, funktioner og ansvar.
3. Vi vil indtænke de mange risici, der eksisterer indenfor trusselsområdet. Dette gøres både i beredskabsplaner og også konkret i hverdagen, fx ved højere grad af aflåsning, kortregistrering og logning.
4. Vi vil indtænke et tæt samarbejde mellem sygehusene og politiet – herunder vejledninger til kommunikation om trusler, der ikke må kommunikeres bredt ud.
5. Vi vil skærpe vores fokus på trusler generelt gennem øvelser, kurser og uddannelse.

### **HVORDAN SER SUCCES UD?**

1. Kendskab til trusselsområdet er implementeret hos regionens ansatte - herunder kendskab til områdets alvorlighed. Dette gøres gennem beredskabsplaner og udbredelse af kendskab til samme.
2. Højere sikkerhedsniveau er indført i såvel dagligdagen som i særlige hændelser.
3. I regionen har man opnået et fælles fodslag for håndtering af trusler samt igangsættelse af trusselsberedskab med tydelig rollefordeling.
4. Der er etableret et formaliseret samarbejde med politiet, der skal styrke håndteringen af trusler i regionen gennem højere grad af samarbejde mellem region og politi.
5. Regionens medarbejdere er styrket i kompetencer og kendskab til området.

### **HANDLINGER**

1. Udfør risikovurderinger af de forskellige dele af trusselsområdet. Herunder også i forhold til udefrakommende med adgang over perioder til sygehusene, fx håndværkere, vikarer, studerende, praktikanter osv.
2. Indtænk et højere niveau af sikkerhed ved fx bedre systematisering af adgangskort (her tænkes også på aflevering af kort ved praktikophør, afsluttet håndværkerarbejde m.m.), flere overvågningskameraer, større opmærksomhed på mistænkelig adfærd og mere logning.
3. Etabler beredskabsplaner for de forskellige dele af trusselsområdet, og implementér samme.
4. Sørg for bredt kendskab til planerne – også når der ansættes nye medarbejdere.
5. Skab et systemiseret samarbejde med politiet for at undgå rolleforvirring i håndteringen af trusler og for at optimere håndtering og eliminering af samme.
6. Iværksæt øvelser, der dels vil skabe fokus på områdets vigtighed og dels vil udstyre personel med bedst mulige kompetencer. Medtænk også kurser og videreuddannelse.



## Omdømmeberedskab

### AMBITIONER

1. Vi vil opgradere graden af proaktivitet i forhold til at mindske skader af regionens omdømme samt at styrke samme.
2. Vi vil øge bevidstheden om de problemstillinger, der spiller ind på regionens omdømme.
3. Vi vil implementere beredskabsplaner for området med tydelig rollefordeling. Planerne er ensartede i hele regionen.
4. Beredskabsplanerne indeholder beskrivelse af kommunikationen – både internt, eksternt, tværgående og lokalt.
5. Vi vil sætte fokus på den magt, de sociale medier har i forhold til regionens omdømme – også med henblik på fake news.
6. Vi vil fortsat gøre brug af at ”plante” de gode historier – på trods af mediernes manglende interesse.

### HVORDAN SER SUCCES UD?

1. Vi oplever en væsentligt større grad af proaktivitet i regionen i forhold til omdømme.
2. Regionens medarbejdere er bevidste om værdien af de implementerede beredskabsplaner, der vil kunne mindske skader på regionens omdømme.
3. Regionens medarbejdere er ligeledes bevidste om både værdien af ”de gode historier” og risikoen ved de knapt så gode historier – særligt i forhold til de sociale medier.
4. Der er etableret et bedre samarbejde med øverste myndigheder, fx Styrelsen for Patientsikkerhed.
5. Der gennemføres regelmæssige øvelser, så kompetencer og opmærksomhed på området ses skærpet. På denne måde opleves også proaktiviteten styrket.
6. Kommunikationen bærer præg af ensartethed, hvilket generelt tænkes at ville styrke omdømmeberedskabet.

### HANDLINGER

1. Udarbejd ensartede beredskabsplaner for området, og sørg for vellykket implementering hos ansatte.
2. Styrk opmærksomheden på de sociale mediers magt. Brug evt. konkrete eksempler til illustrering af eksempler på både styrkelse af og skade på omdømme.
3. Systematisér, hvorledes de gode historier viderebringes, så flest mulige borgere får kendskab til disse.
4. Læg planer for, hvorledes samarbejdet styrkes med øverste myndigheder såsom Styrelsen for Patientsikkerhed. Nedsat evt. arbejdsgruppe til dette.
5. Iværksæt systematiserede øvelser, hvor risikovurdering af omdømmeskade indgår.
6. Tilstræb ensartethed for kommunikation i regionen. Overvej retningslinjer herfor.



## Bilag: Rammerne for politikken og strategien.

### Lovgivningskrav

Lovgivningen stiller følgende krav til Region Sjællands samlede beredskab:

1. Sundhedslovens § 210 fastlægger at Regionsrådet og kommunalbestyrelsen skal planlægge og gennemføre sådanne foranstaltninger, at der sikres syge og tilskadekomne nødvendig behandling i tilfælde af ulykker og katastrofer, herunder krigshandlinger. Planen skal vedtages af henholdsvis regionsrådet og kommunalbestyrelsen i et møde.  
Forud for regionsrådets og kommunalbestyrelsens behandling af forslag til sundhedsberedskabsplan skal henholdsvis regionsrådet og kommunalbestyrelsen indhente Sundhedsstyrelsens rådgivning.  
Det påhviler private sygehuse at planlægge og gennemføre sådanne foranstaltninger, at de på tilsvarende måde som regionale sygehuse kan indgå i sygehusberedskabet.  
Sundheds- og ældreministeren fastsætter nærmere regler for regionsråds og kommunalbestyrelsers planlægning og varetagelse af sundhedsberedskabet.
2. Beredskabslovens § 27 fastlægger, at Region Sjælland skal udarbejde en samlet plan for Regionens beredskab.
3. Bekendtgørelse 971 af 28/06/2016.
4. Alle ovenstående planer skal godkendes af Regionsrådet efter indstilling fra Direktionen.