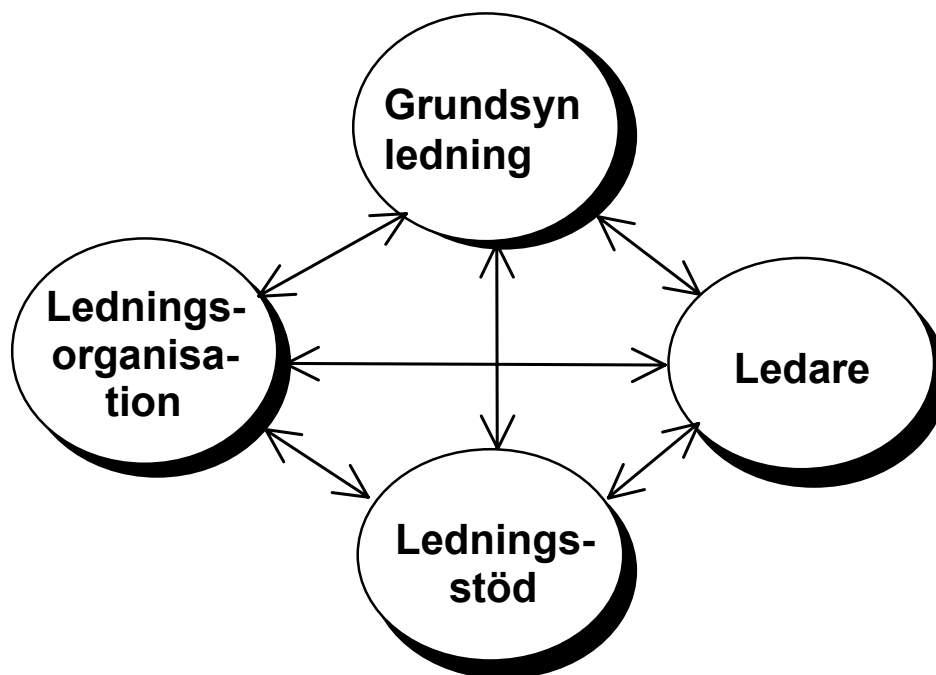


# Handlingsprogram ledning

Handlingsprogram för utveckling av ledningsfrågor  
inom kommunal räddningstjänst

2001-2003

Huvudrapport 2001-04-06



2001 Räddningsverket, Karlstad  
Lednings- och teknikavdelningen  
ISBN 91-7253-109-6

Beställningsnummer R39-231/01  
2001 års utgåva

**Räddningsverket, 651 80 Karlstad**  
**Telefon 054-13 50 00, telefax 054-13 56 00**

Beställningsnummer R39-231/01. Telefax 054-13 56 05, telefon 054-13 57 10  
ISBN 91-7253-109-6

# Förord

För att få en överblick över utvecklingsbehovet inom området ledning på kort och längre sikt har Räddningsverket beslutat att upprätta ett handlingsprogram för utveckling av ledningsfrågor inom den kommunala räddningstjänsten. Handlingsprogrammet omfattar de fyra delområdena **grundsyn ledning, ledare, ledningsorganisation och ledningsstöd**. Programmet spänner över en treårsperiod.

För de olika delområdesprogrammen redovisas behovet av utveckling och förslag till genomförande för att leda till målet om en effektivare ledning av räddningstjänsten.

I handlingsprogrammet redovisas områden för planerat utvecklingsarbete. Ställningstagande om vad som skall prioriteras för varje enskilt år beslutas vid upprättande av verksamhetsplaner för de enskilda åren.

Till denna huvudrapport hör en **bilaga**, som innehåller fördjupad information om tekniskt ledningsstöd.

Handlingsprogrammets huvudrapport kommer att revideras en gång per år i samband med Räddningsverkets verksamhetsplanering för att ha ett aktuellt läge med hänsyn till genomfört arbete.

# Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	6
<b>1 Inledning .....</b>	<b>8</b>
1.1 Bakgrund .....	8
1.2 Handlingsprogrammets syfte och uppbyggnad .....	8
1.3 Genomförande .....	8
<b>2 Ledningssystemets delar .....</b>	<b>10</b>
<b>3 Grundsyn ledning .....</b>	<b>12</b>
3.1 Inledning .....	12
3.2 Mål .....	21
3.3 Verksamhet .....	21
<b>4 Ledning .....</b>	<b>23</b>
4.1 Inledning .....	23
4.2 Mål .....	24
4.3 Verksamhet .....	24
<b>5 Ledare .....</b>	<b>27</b>
5.1 Inledning .....	27
5.2 Ledarskap .....	27
5.3 Rekrytering och urval .....	33
<b>6 Ledningsorganisation .....</b>	<b>35</b>
6.1 Inledning .....	35
6.2 Samordning/samverkan .....	36
6.3 Legala grunder .....	38
<b>7 Ledningsstöd .....</b>	<b>40</b>
7.1 Inledning .....	40
7.2 Mål .....	41
7.3 Verksamhet .....	41
<b>8 Projektsammanställning för 2001 — 2003 .....</b>	<b>46</b>
8.1 Grundsyn ledning .....	46
8.2 Ledning .....	46
8.3 Ledare .....	47

8.4	Ledningsorganisation .....	47
8.5	Ledningsstöd .....	48
<b>9</b>	<b>Förkortningar.....</b>	<b>51</b>
<b>10</b>	<b>Referenser .....</b>	<b>52</b>
10.1	Litteraturförteckning .....	52
10.2	Webbplatser.....	53

# Sammanfattning

Räddningsverket har beslutat att upprätta ett handlingsprogram för utveckling av ledningsfrågor inom den kommunala räddningstjänsten. Med ledning avses här den verksamhet som syftar till att säkerställa att tillgängliga resurser samordnas och utnyttjas på bästa sätt för att förelagd uppgift ska kunna lösas. Här inbegrips även samordning av metoder och materiel i effektiva mönster, så kallad taktik.

Handlingsprogrammet omfattar samtliga komponenter i ledningssystemet: **Grundsyn ledning, Ledare, Ledningsorganisation och Ledningsstöd.**

Huvudmålet är att samordna Räddningsverkets utvecklingsverksamhet inom ledningsområdet. Programmet ger även underlag och inriktning för samverkan med andra myndigheter och organisationer.

Inom området **Grundsyn ledning** kommer ett synsätt att utvecklas som tar hänsyn till hela den problematik som ledningsarbete innebär i allt från ledning av små insatser till ledning av mycket stora insatser. Avsikten är att grundsynen skall byggas upp kring ett antal viktiga områden, som gäller viss kunskap eller synsätt för hur man skall agera. Vidare kommer den forskning som bedrivits rörande beslutsfattande vid större räddningsinsatser att fortsätta.

Inom området **Ledare** är målet att öka personalens förmåga att leda räddningsinsatser. Detta sker genom införande av ny kunskap rörande ledning och ledarskap i Räddningsverkets utbildningar samt genom FoU-arbete inom området ledning/taktik. Vidare pågår arbete med att utveckla en metodik för rekrytering och urval av beslutsfattare som är anpassad till räddningstjänstens särskilda krav.

Inom området **Ledningsorganisation** är målet att utveckla och förbättra beredskapen för ledning av större räddningsinsatser. Räddningsverket har utarbetat en modell för interkommunal stabsberedskap. Några räddningstjänster har i samverkan byggt upp ett system baserat på modellen. Liknande system för operativ samverkan bör skapas i övriga regioner. Räddningsverket avser att aktivt stödja kommunerna i detta arbete.

Inom området **Ledningsstöd** pågår en dynamisk utveckling. Det finns ett flertal system för ledningsstöd som utvecklas efter de enskilda funktionernas behov. Samverkan och informationsutbyte inom området tekniskt ledningsstöd har påbörjats genom bland annat bildandet av SAM LED<sup>1</sup> och AG TRIS<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> En samordningsgrupp med företrädare för Förvarshögskolan, Förvarsmakten, Rikspolisstyrelsen, Räddningsverket, Socialstyrelsen och ÖCB.

<sup>2</sup> Ett forum för utveckling av IT-stöd inom räddningstjänsten med deltagare från Räddningsverket, Stockholms Brandförvar, Räddningstjänsten Storgöteborg, Södertörns

Genom att starta studier och utvecklingsprojekt inom de olika delområdena ska tillräcklig kunskap och erfarenhet erhållas för att Räddningsverket ska kunna ge råd och på annat sätt stödja den kommunala räddningstjänsten. Studierna och utvecklingsprojekten bedrivs i egen regi och ofta i samverkan med andra intressenter såsom kommunal räddningstjänst med flera.



# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Det har saknats ett dokument som samlat redovisar behovet av utveckling inom området ledning av kommunal räddningstjänst. Föreliggande handlingsprogram skall utgöra grunden för utvecklingsarbetet. Programmet redovisar behov och mål för arbetet under 3 år. Mot bakgrund av osäkerheterna i utvecklingsarbete kommer en revidering av huvudrapporten ske årligen i samband med verksamhetsplaneringen.

## 1.2 Handlingsprogrammets syfte och uppbyggnad

Handlingsprogrammets syfte är att utgöra en plattform för utvecklingsarbetet inom området ledning under åren 2001-2003.

Handlingsprogrammet ger först en beskrivning av ledningssystemets komponenter med avgränsningar och gränssytor (kapitel 2). I kapitel 3 redovisas behovet av grundläggande FoU-arbete formulerat som Grundsyn för ledning av kommunala räddningsinsatser, med de problemområden som behöver studeras för att få ett fundament för de olika delområdena inom ledning. I kapitel 4-7 ges förslag på arbete inom de olika delområdena. En del av arbetet är en direkt fortsättning på redan startade projekt, medan annat kommer att baseras på resultaten från arbetet med en **Grundsyn ledning**.

Kapitel 8 redovisar konkreta förslag till åtgärder och handlingsprogram för åren 2001-2003.

Därutöver innehåller dokumentet förkortningsordlista, litteraturförteckning och referenslista över webbplatser. I särskild bilaga finns fördjupad information om ledningsstöd.

## 1.3 Genomförande

### 1.3.1 Organisation

Handlingsprogram för respektive delområde har arbetats fram av olika arbetsgrupper för respektive delområde. I arbetet har följande personer deltagit.

### **Inom Räddningsverket**

Tommy Wirén

Jan Ahlberg

Bo Gellerbring

Bo Johansson

Lars Fredholm

Lars Hedström

Krister Svensson

Claes Nicklasson

Clas Herbring

Key Hedström

### **Övriga**

Ulf Arvidsson, AerotechTelub

Gerry Larsson, Försvarshögskolan

Mats Hessman, Lunds Programarkitekter AB

Kjell-Erik Svensson, Pedub-Konsult AB

Erik Cedergårdh, Räddningstjänsten Storgöteborg

Anders Mattson, Virtuellt Ledning C<sup>4</sup>I AB

### **1.3.2 Metod**

Arbete har huvudsakligen bedrivits genom sammanställning av erfarenheter, dokumentation (utredningar, böcker och andra skrifter), möten med räddningstjänster, IT-konsulter och systemleverantörer.

Handlingsprogrammen för de olika delområdena har remissbehandlats inom Räddningsverket under 2000.

## 2 Ledningssystemets delar

Med ledning avses här den verksamhet som syftar till att säkerställa att tillgängliga resurser samordnas och utnyttjas på bästa sätt för att förelagd uppgift ska kunna lösas. Ledning är en process som består av planering, genomförande och uppföljning. Här inbegrips även samordning av metoder och materiel i effektiva mönster, så kallad taktik.

Ledningsförmågan påverkas av en rad omständigheter, som till exempel den inriktning som överordnade nivåer har givit, ledarnas förmåga att utöva ledning, kvalitet och omfattning på den information som finns som underlag för besluten, hur denna beslutsinformation bearbetas och fördelas, stabsresurser för att stödja ledarna, regelsystem, ansvarsförhållanden, tekniskt stöd m.m.

Sådana faktorer i ledningssystemet som påverkar ledningsförmågan kan sammanfattas i delarna Grundsyn ledning, Ledare, Ledningsorganisation och Ledningsstöd.

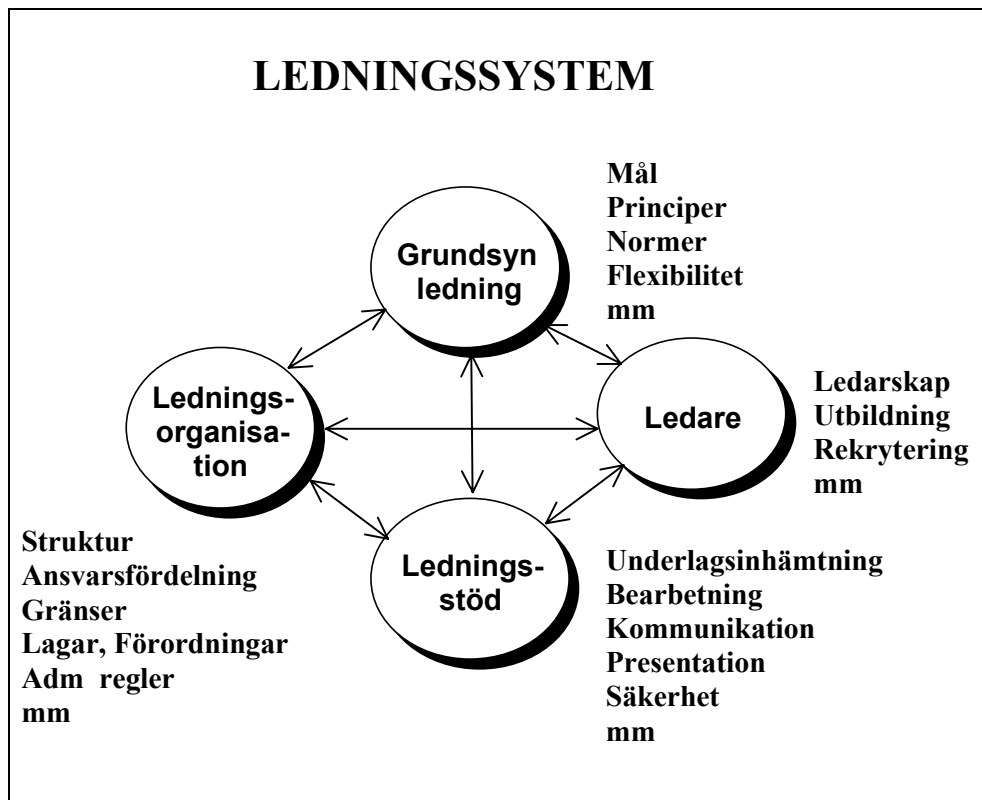
**Grundsynen** kan betecknas som ”teori eller norm som anger riktlinjerna för ett visst tänke- eller handlingsätt”. Grundsynen rymmer frågor av typen: Vad syftar ledningen till? Vad ska ledas? Hur går man tillväga? Vilka generella krav finns? Vilka principer styr ledningsorganisationens uppbyggnad och ledarnas agerande? Alternativ? Flexibilitet?

Inom en organisation utövas ledning av ett stort antal människor på olika nivåer. Här används begreppet **ledare** som en samlingsbeteckning för dessa människor. Deras förmåga att leda påverkas av kunskaper inom delområdena ledning, ledarskap, taktik samt av utbildning och övning.

I **ledningsorganisationen** inryms bland annat organisationsstruktur, gränser, ansvarsfördelning i övrigt, samverkan och samordning med andra system, lagar och förordningar som reglerar verksamheten samt administrativa regler. Även fysiskt skydd av ledningsfunktionen och andra funktionssäkerhetsåtgärder kan räknas hit.

Grundsyn ledning inriktar ledaren, ledningsorganisationen ger honom ansvar, restriktioner och ledningsresurser medan ledarens behov av beslutsinformation tillgodoses genom därför skapade **ledningsstöd**. En komplex organisation med många beslutsfattare på olika nivåer och därav betingade variationer i behovet av ledningsinformation ställer stora krav på information och anpassning av denna. Det ställer även krav på det tekniska ledningsstödet förmåga att inhämta, bearbeta, transportera, skydda, fördela och presentera ledningsinformationen.

Ovanstående delar samt deras ömsesidiga påverkan redovisas översiktligt i följande bild.



*Samverkan mellan delar som konstituerar ledningsförmåga.*

Var och en av dessa delar skapar själv inte någon ledningsförmåga eller endast begränsad sådan. Dålig kvalitet på någon av delarna eller avsaknad av den påverkar menligt hela systemets förmåga. Hur de skall kombineras eller hur de skall samverka är inte för alltid givet utan betingas av ledningssituationen.

Eftersom ledning således är ett samspel mellan flera olika delar krävs kunskap om beroenden dem emellan för att upprätthålla en fungerande ledningsförmåga. Om förutsättningarna för en faktor ändras så kan även förutsättningarna för de andra komma att ändras.

Mot bakgrund av de ständiga förändringarna i samhället, inte minst av hotbild samt teknisk utveckling, måste ledningsfunktionens förmåga löpande utvärderas och åtgärder bland en eller flera av ovan redovisade faktorer vidtas. Att upprätthålla en tillfredsställande ledningsfunktion är följaktligen en ständigt pågående förändringsprocess.

## 3 Grundsyn ledning

### 3.1 Inledning

#### 3.1.1 Bakgrund

Att leda räddningsinsatser är att hantera komplexa och dynamiska processer i en komplex och dynamisk omvärld. Det behövs likformighet i grundsyner, vilka i sin tur är basen för flexibelt agerande. Det behövs gemensamma kunskaper. Sådana önskvärda gemensamma synsätt och kunskaper bör beskrivas. Det behövs någon form av grundstruktur, ”plattform”, som är normerande när det gäller vilka synsätt och kunskaper som bör vara gemensamma.

En sådan normerande struktur har betydelse inte bara för ledningsarbete i akuta insatssituationer utan också för hur ledningssystem skall byggas upp, för hur teknik och rutiner skall utformas samt för hur utbildning skall genomföras.

Kraven på att kunna hantera stora och komplexa räddningsinsatser har ökat under senare årtionden. Karaktäristiskt för ledningsarbetet vid stora räddningsinsatser är att det krävs aktörer från olika organisationer och myndigheter med olika kulturer. De olika brand- och räddningstjänstlagarna under 1900-talets senare hälft har undan för undan tagit mer hänsyn till kravet på att kunna hantera olyckor och inte bara brandolyckan.

En viktig aspekt att beakta är att *det föreslagna utvecklingsarbetet endast berör ledning av räddningsinsatser*. Det berör inte ledning av räddningstjänst som kommunal funktion med den både förebyggande och operativa verksamhet som detta innebär.

Inom Försvarsmakten talar man i sitt doktrinutvecklingsarbete om *insatsledning* och *verksamhetsledning*. Uttryckt i dessa termer innebär förslaget ovan att utveckla en grundsyn för insatsledning.

Verksamhetsledning (förvaltningsledning) omfattar ledning av räddningstjänsten som kommunal funktion både på lång strategisk sikt och i vardagliga sammanhang. Verksamhetsledning innebär att utöva ledning i brännpunkten mellan den politiska nivån och räddningstjänstorganisationen som verkställande organisation, både beträffande förebyggande och operativ verksamhet. Verksamhetsledning innebär bland annat att leda den verksamhet som skapar förutsättningar och möjligheter för att insatsledning kan utövas och fungera.

Mot denna bakgrund skulle det kunna vara värdefullt att utveckla en grundsyn för ledning av både verksamhet och insats. I kapitel 5.2.3.5 under avsnittet aktiviteter för befälsutveckling, diskuteras projekt för utveckling av personal och verksamhetsutveckling som bl.a. grundas på en utvecklad grundsyn.

Det i denna rapport formulerade förslaget skulle i så fall bli en delmängd i en grundsyn som är avsedd att vara en normerande struktur för sådan kunskap och sådana synsätt som behövs för att utöva ledning av räddningstjänst som kommunal funktion. Intressant i detta sammanhang är det nya begreppet ”skydd mot olyckor”. Det kan uppstå ett framtida behov av att utveckla en grundsyn för att leda den kommunala verksamheten ”skydd mot olyckor”.

### 3.1.2 Grundsyn ledning

Avsikten är här att beskriva och avgränsa sådana kunskaps- och synsättsområden som kan ingå i en grundsyn för ledning av räddningsinsatser. En kommande grundsyn kan lämpligen disponeras efter samma indelning. Följande elva kunskaps- och synsättsområden definieras.

- 1. Teoretisk referensram för ledning av räddningsinsatser i ett samhälleligt sammanhang - behovet av en grundläggande föreställnings- och begreppsapparat**
- 2. Grundsyn för sätt att leda — behovet av ett gemensamt grundläggande förhållningssätt**
- 3. Taktiska grunder för hantering av olyckor — behovet av principer för hantering av olyckor som fysiska skeenden**
- 4. Människors behov och sätt att agera i krissituationer — behovet av kunskap om det sociala sammanhanget i olika omfattningar.**
- 5. Samordning av insatsresurser — behovet av kunskap om hur olika insatsresurser kan samverka**
- 6. Krav på ledningsarbete vid olyckor av olika typ och omfattning — behovet av kunskap och synsätt om hantering av olika omfattningskonstellationer av olyckan som fysiskt skeende, det sociala sammanhanget och insatsresurserna**
- 7. Ledning av räddningsinsatser vid olika samhälleliga kristillstånd — behovet av kunskap om räddningstjänstens möjligheter att bistå samhället**
- 8. Ledning av räddningsinsatser i internationell miljö — behovet av kunskap om att verka i internationell miljö**
- 9. Legala grunder för räddningstjänst och för myndigheter och organisationer som samverkar med kommunal räddningstjänst — behovet av kunskap om lagmässiga förutsättningar för insatser**
- 10. Teknikanvändning – behovet av kunskap om hur teknik kan användas i ledningsarbete**
- 11. Beslutsfattande som en viktig funktion i ledning – behovet av kunskap om effektivt beslutsfattande i olika tidshorisonter**

## **1. Teoretisk referensram för ledning av räddningsinsatser i ett samhälleligt sammanhang - behovet av en grundläggande föreställnings- och begreppsapparat**

Avsikten med detta avsnitt är att ge en referensram för vad räddningsledning är i ett samhälleligt sammanhang. Referensramen skall kunna ge en grundläggande förståelse som leder till att man kan utforma och finna lämpliga lösningar i nya situationer.

De förutsättningar och den komplexitet som kan förekomma vid olyckor av olika typ och storlek är det särskilt viktigt att åskådliggöra. Ett grund för antagande är att det inte går att finna en gemensam lösning för ledning av alla typer av insatser. Ledningsarbete måste anpassas till de krav som olika olyckstyper och olika omfattningar kräver.

En sammanfattande tes i avsnittets början kan vara: *”Räddningsledning är att vid olyckor åstadkomma kontroll av olyckans konsekvenser genom att koordinera resurser”*.

## **2. Grundsyn för sätt att leda — behovet av ett gemensamt grundläggande förhållningssätt**

Avsikten med detta avsnitt är att visa ett grundläggande synsätt för hur ledningsarbete kan utformas. Synsättet är att ledning bör utövas genom det som i militära sammanhang brukar kallas uppdragstaktik. Innebörden är att ledning utövas genom att formulera uppgifter och tilldela resurser. Synsättet är nära besläktat med målstyrning. Relationen mellan uppdragstaktik och målstyrning bör analyseras.

Kunskapsuppbyggnadsarbetet innebär att beskriva, motivera och analysera i enlighet med uppdragstaktikens synsätt. Att beskriva innebär att konkretisera vad det innebär att formulera uppgifter och tilldela resurser. Att motivera innebär att ge argument för varför detta synsätt kan vara grunden i att utöva ledning. Att analysera innebär att diskutera förhållningssättets för- och nackdelar samt tillämplighet i olika sammanhang.

Förmågan att tillämpa uppdragstaktik och målstyrning samt att använda andra ledningssätt med ännu högre grad av självständighet behöver grundläggas som en kultur inom en organisation och kan inte bara tillämpas vid akuta insatser. Förhållandet mellan ledningstraditionen i det vardagliga arbetet och vid en insats bör analyseras och diskuteras.

En viktig fråga är hur uppdragstaktik utövas i de sammanhang där uppdrag måste formuleras och resurser tilldelas genom att flera chefer samordnar (förhandlar om) verksamheten, kanske i nära kontakt med politiker.

Detta avsnitt har nära anknytning till ledarskap och bör kunna relateras till kunskapskällor från ledarskapsområdet.

En sammanfattande tes i avsnittets början kan vara: ”*Ett grundläggande förhållningssätt vid räddningsledning är att formulera uppgifter och att tilldela resurser samt att detta förhållningssätt måste grundläggas i en organisations vardagskultur*”.

### **3. Taktiska grunder för hantering av olyckor — behovet av principer för hantering av olyckor som fysiska skeenden**

Utgångspunkten är att se det centrala i olyckan som ett akut och icke önskvärt fysiskt (fysikaliskt) skeende. Avsikten är att så bra som möjligt få kontroll över detta skeende och dess omedelbara konsekvenser. För att åstadkomma detta måste olika former av tillvägagångssätt (taktik) användas.

Vid starkt dynamiska och expanderande skeenden är det knappa tidsutrymmet en centralt styrande faktor. Vid statiska situationer finns mer tid att förbereda insatsen. Det vanligaste är att skeendet är av begränsad lokal omfattning (t ex bostadsbrand). Även skeenden av utvidgad lokal omfattning (till exempel kvartersbrand, tågolycka) förekommer. Däremot har vi begränsad erfarenhet av olyckor med ett fysiskt skeende som omfattar lokalsamhället (möjligen med undantag för skogsbränder som Tyrestabranden sommaren 1999 och översvämningar som skett längs Klarälven och andra älvsystem) eller med regional eller nationell omfattning. Det är väl rimligt att anta att det någon gång i framtiden kan komma att inträffa ett fysiskt olycksskeende med så stor geografisk täckning att det når regional eller nationell omfattning.

Innebörden i en kunskapsuppbyggnad är att utveckla principer och synsätt för hur olika komplexa och dynamiska fysiska olycksskeenden kan hanteras.

En sammanfattande tes i avsnittets början kan vara: ”*En grundläggande avsikt med en insats är att få kontroll över olyckan som fysiskt skeende och dess omedelbara konsekvenser*”.

### **4. Människors behov och sätt att agera i krissituationer — behovet av kunskap om det sociala sammanhanget i olika omfattningar.**

Viktiga delar att beakta i ledning är

- de drabbades situation,
- konsekvenser i samhället utanför själva olycksskeendet, samt
- insatspersonalens situation.

Att ge information är en viktig uppgift. Det gäller att ge information som hjälper drabbade och andra att klara situationen så bra som möjligt.

Katastrofbranden i Göteborg 1998 visar att ledningsarbete i stor utsträckning kan bli inriktat mot att i samverkan med andra myndigheter åtgärda och hantera en katastrofs konsekvenser för samhället. Det berörda sociala sammanhanget kan i detta fall sägas ha varit av lokalsamhällelig



(eventuellt regional) omfattning. Efter Estonias förlisning var hela riket (egentligen tre länder) det berörda sociala sammanhanget.

Även om ansvaret för åtgärder inte kommer att ligga på räddningstjänstens aktörer så kan de komma att medverka i uppgifter som är ämnade att hantera en olyckas konsekvenser i samhället både under och efter själva räddningstjänstskedet.

Kunskapssammanställning och kunskapsuppbyggnad bör här ske med syfte att åstadkomma underlag för att agera när en olyckas konsekvenser drabbar sociala sammanhang i olika omfattningar.

En sammanfattande tes i avsnittets början kan vara: *”En grundläggande avsikt är att minimera lidande och att maximera människors egna hanteringsmöjligheter.”*

## **5. Samordning av insatsresurser — behovet av kunskap om hur olika insatsresurser kan samverka**

Vid ”normala” insatser utövas ledning av i huvudsak egen känd organisation (begränsat lokal omfattning). Vid större insatser måste samverkan med andra insatsorganisationer ske. Kanske en så kallad räddningsledning måste etableras (med räddningsledare, polisinsatschef och ledningsläkare). Även andra kan behöva ingå i en räddningsledning. Utöver detta måste kanske samverkan ske med bakre och övergripande beslutsfattare och med staber eller andra insatsorganisationer. Även samverkan med politiker kan bli nödvändig.

Behov av kunskap gäller dels hur resurser inom den egna organisationen, dels hur resurser från flera organisationer samordnas. Det är viktigt att man utgår från behovet av uppgifter i olika tidsskalor och från komplexiteten i den samverkansstruktur som uppstår när insatsresurser måste samverka i olika omfattningar.

Räddningsverkets *”Grunder för ledning. Generella principer för ledning av kommunala räddningsinsatser”* visar i sin modell ett synsätt för hur ledningsarbete kan organiseras. Den principiella utgångspunkten är att ett funktionsdugligt system för det första måste ha ett ändamål, för det andra måste kunna hantera sina relationer med omvärlden och för det tredje måste kunna samordna de verksamma delarna i systemet inom ramen för ändamålet.

Genom att tillämpa detta synsätt ser man den kommunala räddningstjänsten (en organisation som har egen gemensam ledning) som ett system. Synsättet behöver utvecklas ytterligare till att omfatta situationer där flera organisationer (var och en med gemensam ledning) måste kunna samverka. Frågan blir hur ledningsarbete skall utformas inom ett nätverk av system. Omsatt i tidigare använda termer blir frågan hur ledningsarbete skall ske med insatsresurser av lokalsamhällelig, regional eller nationell omfattning.

Det pågår två processer beträffande Räddningsverkets ”Grunder för ledning. Generella principer för ledning av kommunala räddningsinsatser”. Den ena består i att implementera synsättet. Den andra består av funderingar på hur en vidareutveckling skall kunna se ut.

För räddningsinsatser vid utsläpp av radioaktiva ämnen från en kärnteknisk anläggning behövs en fortsatt utveckling av det påbörjade arbetet att utveckla en grundsyn för ledning. Här kan dock inget arbete startas förrän pågående utredningar om länsstyrelsernas roll m.m. redovisats.

En sammanfattande tes i avsnittets början kan vara: ”Att samordna resurser i olika omfattningar sker genom att integrera beslutsfattande i olika tids-skalar med hjälp av systemsyn”.

## **6. Krav på ledningsarbete vid olyckor av olika typ och omfattning — behovet av kunskap och synsätt om hantering av olika omfattningskonstellationer av olyckan som fysiskt skeende, det sociala sammanhanget och insatsresurserna**

Avsikten är att sammanställa och bygga upp kunskap om vilka krav olika typer av olyckor ställer på ledningsarbete. Detta gäller de tre tidigare diskuterade principiella åtgärdsdomänerna (det fysiska olycksskeendet, det sociala sammanhanget och insatsresurserna). Hur skall dessa hanteras inom en helhet när de sinsemellan har olika omfattningar?

Katastrofbranden i Göteborg 1998 kan åskådliggöra en konstellation av åtgärdsdomänernas omfattningar. Det var många personer som befann sig i livsfara i ett snabbt brandförlopp. Katastrofen fick starka och kännbara konsekvenser i samhället. Dessa omständigheter ställde särskilda krav på ledningsarbetet. Det övergripande ledningsarbetet fick sin huvudsakliga arbetsbörda när själva räddningstjänstfasen var över och kom att inriktas på åtgärder för att hantera katastrofens konsekvenser i samhället. Samverkan med andra insatsorganisationer och med politiska nivåer var en framträdande del. Det fysiska olycksskeendet kan sägas ha varit av utvidgad lokal omfattning och skedde under en relativt kort tid. Det sociala sammanhanget bestod av drabbade, av anhöriga, av lokalsamhället Göteborg och av nationen Sverige. Insatsresurserna var av lokalsamhällelig omfattning.

Tågurspårningarna med farligt gods i Kävlinge, Kälarne och Borlänge åskådliggör en annan typ. Olyckan som fysisk situation var av instabil statisk karaktär i en utvidgad lokal omfattning. Det fanns god tid för att analysera och planera insatsen. Det sociala sammanhangets omfattning var av lokalsamhällelig karaktär i grupperingarna ”de närmast boende” och övriga som vistades i samhället. Insatsresurserna var av lokalsamhällelig, regional och till och med nationell omfattning.

Räddningsinsatsen vid branden på det norska fartyget Princess Ragnhild utanför Göteborg ger exempel på ytterligare en typ av olycka. Utöver

arbetet och problematiken kring samordningen på själva fartyget så fanns en samordningsproblematik mellan ledningarna för en mängd olika insatsorganisationer (MRCC, Räddningstjänsten i Storgöteborg, de räddningstjänster som RITS-styrkorna kom från, Försvarens helikoptrar, Polismyndigheten, Göteborgs Stad, Landstinget, Hamnmyndigheten, Kustbevakningen, rederiet med flera). Olycksplatsen (fartyget till sjöss) kan nog sägas ha haft utvidgad lokal omfattning (med svårighet överblickbar). Det sociala sammanhanget gällde de ombordvarande. Hade olyckan fått konsekvenser med omkomna och skadade bland de ombordvarande hade det sociala sammanhanget utvidgats till anhöriga och delar av de norska och svenska nationerna. Insatsresurserna kan sägas ha varit av regional och nationell omfattning (till exempel RITS-styrkorna). En särskilt framträdande aspekt var samordningsbehovet mellan alla medverkande organisationer.

De nämnda olyckorna ger exempel på olika omfattningskonstellationer som måste hanteras. Kunskap om och synsätt för hur man kan hantera sådana omfattningskonstellationer vid olika typer av olyckor behövs.

En sammanfattande tes i början av avsnittet kan vara: *”Olika typer av olyckor i olika omfattningar ställer olika krav på ledning.”*

## **7. Ledning av räddningsinsatser vid olika samhällsliga kristillstånd — behovet av kunskap om räddningstjänstens möjligheter att bistå samhället**

Räddningstjänst kan bestå av en större eller mindre verksamhet i sådana situationer som innebär svåra påfrestningar för samhället. Följande kategorier av kristillstånd diskuterades.

Normalt samhällstillstånd. Olyckor inträffar och räddningstjänst sker utan att olyckans konsekvenser orsakar kris i samhället.

Kristillstånd på grund av olycka eller olyckor. Räddningstjänst är ett huvudproblem i krishantering.

Kristillstånd på grund av annan samhällspåverkande akut händelse. Räddningstjänst kan vara ett delproblem i krishantering.

Kristillstånd på grund av annan samhällspåverkande akut händelse. Behov av räddningstjänst föreligger inte.

Kristillstånd på grund av säkerhetspolitisk kris, höjd beredskap.

Räddningsinsats när det råder ett kristillstånd i en annan nation.

Sannolikt varierar behovet av räddningstjänst i alla dessa situationer och därmed också den kommunala räddningstjänstens roll. Samverkansmönstret gentemot andra insatsorganisationer och myndigheter kommer att se olika ut i de olika fallen.

Ledningsarbete måste kunna anpassas till just den situation som uppstår. Vilken skall den kommunala räddningstjänstens roll vara i de olika situationerna? Skall den kommunala räddningstjänstens ledningskapacitet tas i bruk bara då det föreligger behov av räddningstjänst? Eller skall den kommunala räddningstjänstens ledningskapacitet utnyttjas även i andra sammanhang där det behövs mellanorganisatorisk samordning beträffande ledning?

Det behövs riktlinjer för den kommunala räddningstjänstens ledningskapacitet i de olika fallen. Det behövs en referensram, som kan användas för att skapa förståelse för de olika situationerna och deras ledningsproblematik och som således kan utgöra en bas att agera från i akuta situationer.

En sammanfattande tes i avsnittets början kan vara: *”Räddningstjänst kan vara del i den krishantering som måste ske vid olika former av samhällsliga påfrestningar”*.

## **8. Ledning av räddningsinsatser i internationell miljö — behovet av kunskap om att verka i internationell miljö**

Det har under det senaste årtiondet blivit vanligt att utföra räddningsinsatser i internationella sammanhang. Det första uppdraget var efter jordbävningen i Armenien och det senaste var att ingå som beredskapsstyrka om det skulle inträffa någon olycka med farligt gods i samband med återställningsarbete i Venezuela efter översvämningen.

Uppdrag i internationella sammanhang innebär att verka i både fysiskt och kulturellt främmande miljöer. Det innebär problem att kunna ”finna sig tillrätta” i dels ett annat lands kultur och dels i ett annan myndighets- och förvaltningsmiljö än den svenska.

Utöver detta så innebär internationella uppdrag omfattande logistiska problem, som sannolikt måste lösas annorlunda än i Sverige. Olika politiska aspekter, som motsättningar mellan olika grupperingar, kan ha betydelse för hur uppdrag kan genomföras.

Internationella räddningsinsatser genomförs oftast i samverkan med andra länders hjälpstyrkor. Det är viktigt att beakta samverkansproblematiken mellan hjälpstyrkor från flera och olika länder.

Kunskap behöver byggas upp om ledning av räddningsinsatser i internationell miljö. Utifrån sådan kunskap kan olika principer och förhållningsätt formuleras.

En sammanfattande tes i avsnittets början kan vara: *”Internationella räddningsuppdrag innebär att verka i andra kulturer och att samverka med andra myndighets- och organisationskulturer”*.

## **9. Legala grunder för räddningstjänst och för myndigheter och organisationer som samverkar med kommunal räddningstjänst — behovet av kunskap om lagmässiga förutsättningar för insatser**

Det är viktigt att de legala grunderna för räddningstjänst och ledning av räddningsinsatser är tydliga för dem som arbetar med ledning. Vid insatser där flera myndigheter och organisationer måste samverka så kommer olika myndigheter och organisationer att agera utifrån olika lagar. Samverkan måste vila på de förutsättningar som de olika lagarna ger. Behov finns av kunskapsuppbyggnad om vad som i olika lagar utgör viktiga grunder för att samverka. Ett avsnitt i grundsynen bör avhandla detta område.

En sammanfattande tes i avsnittets början kan vara *”Räddningstjänst och samverkande verksamhet regleras av olika lagar”*.

## **10. Teknikanvändning – behovet av kunskap om hur teknik kan användas i ledningsarbete**

Mer och mer avancerad teknisk utrustning blir tillgänglig att använda i ledningsarbete. Det finns behov av att klarlägga hur olika former av tekniska hjälpmedel kan användas i olika delar av ledningsarbetet. Behov finns också av att klarlägga hur tekniska utrustning bör användas som ett system av teknik i ledningsarbetets helhet. Det betyder att klarlägga vilken teknisk utrustning som bör användas på skadeplatsen, på ledningsplatsen vid skadeplatsen, i staber på olika nivåer, till exempel i bakre stöd av olika utformningar, samt i gränssnittet mot samverkande myndigheter och organisationer.

En sammanfattande tes i avsnittets början kan vara: *”Teknisk utrustning i olika ledningsnivåer bör samordnas mellan alla ledningsnivåer för att kunna fungera optimalt som en helhet”*.

## **11. Beslutsfattande som en viktig funktion i ledning – behovet av kunskap om effektivt beslutsfattande i olika tidshorisonter**

Beslutsfattande är centralt i ledningsarbete. Flera beslutsfattare måste samordna sitt beslutsfattande. Olika beslutsfattare arbetar med olika tidshorisonter. Beslutsfattare på skadeplatsen arbetar med tidshorisonter på sekunder och minuter. Beslutsfattare som arbetar med former av övergripande ledning har tidshorisonter som är betydligt längre. De arbetar också över större rum. Alla dessa beslutsfattare arbete i olika tidshorisonter måste samordnas på ett effektivt sätt, både inom egen organisation och mellan samarbetande organisationer.

Kunskap om hur man fattar beslut behövs för att förstå hur man kan agera i olika tidshorisonter och hur beslutsfattande i olika ledningsnivåer kan samordnas. Modeller för beslutsfattandestrategier behöver utvecklas.

En sammanfattande tes i avsnittets början kan vara: *Samordnat beslutsfattande i olika tidshorisonter är en förutsättning för god ledning*".

Grundtanken är att dessa områden återspeglar kunskaper och synsätt som utgör den viktiga grunden för att bygga upp ledningsfunktioner och för ledning av räddningsinsatser. Definitionerna och avgränsningen av dessa områden kan naturligtvis diskuteras. Ytterligare kunskapsområden och andra "skärningar" kan säkerligen utformas.

De elva områdena skall betraktas som arbetshypoteser om vilka kunskaps- och synsättsområden som är väsentligast för att både bygga upp ledningsfunktioner och utöva räddningsledning. Som sådana hypoteser är de inte för all tid givna. Det fortsatta arbetet med att utveckla en grundsyn kan innebära att dessa arbetshypoteser omformuleras.

## 3.2 Mål

Målet är att ta fram en grundsyn som tar hänsyn till hela den problematik som ledningsarbete innebär i allt från ledning av små insatser till ledning av mycket stora insatser.

Avsikten är att grundsynen skall byggas upp kring ett antal viktiga områden, som gäller viss kunskap eller synsätt för hur man skall agera. Inom varje sådant område analyseras behovet av utveckling.

Ett förslag till målformulering är att fram till 2004-01-01 har utformat:

*"En grundsyn för ledning av*

- *kommunala räddningsinsatser,*
- *räddningsinsatser där staten övertagit ansvar för räddningstjänsten i en eller flera kommuner, samt*
- *insatser vid olyckor med utsläpp från kärnteknisk anläggning",*

samt riktlinjer för hur utvecklingen av grundsynen kan ske efter detta datum.

## 3.3 Verksamhet

### Förstudie

Som grund för arbetet genomförs först en studie som skall redovisa:

projektstrukturen för arbetet, tidplan, finansieringsbehov, ansvarsfördelning (extern/internt), implementering av resultat och idéer om hur arbetet bör drivas vidare.

### Följande aktiviteter planeras att starta under 2001

I kapitel 8 finns en tabell med sammanställning över projekt.

- Kunskapsuppbyggnad kring begreppet "grundsyn".
- Samordning av insatsresurser.

- Ledning av räddningsinsatser i internationell miljö.
- Teoretisk referensram för räddningsledning i ett samhälleligt sammanhang.
- Krav på ledningsarbete vid olika typer och omfång av olyckor.
- Legala grunder.
- Beslutsfattande som viktig funktion i ledning.

**Under 2002 planeras start av följande aktiviteter:**

- Taktiska grunder för hantering av olika olyckor.
- Gemensam grundsyn avseende sätt att leda.
- Människors behov och agerande i krissituationer.
- Räddningstjänstens roll vid olika samhälleliga påfrestningar.
- Teknikanvändning.

**Forskning om effektivt beslutsfattande vid ledning av räddningsinsatser**

Under tidigare år har beslutsfattandets roll i ledning av stora räddningsinsatser studerats. Motivet var svårigheter att få igång effektivt lednings- och stabsarbete vid stora insatser. Beslutsfattandet centrerade kring problem på kort sikt. Långsiktigt och strategiskt beslutsfattande fungerade inte effektivt. Arbetet under tidigare år har inneburit att analysera beslutsfattandets problematik vid stora räddningsinsatser samt att studera forskningsresultat och teorier som har betydelse för att förstå beslutsfattandets roll i ledningsarbete.

Arbetet har lett fram till antaganden om hur beslutsfattande skulle kunna bli effektivare i ledningsarbete. Avsikten är att studera följande huvudfråga.

Hur kan ledningsarbete som processer i den akuta situationen föras från att vara processer baserade på satisfierande beslutsfattande till att vara processer baserade på optimerande beslutsfattande?

Arbetet kommer att utföras genom empiriska studier av hur ledningsarbete bedrivits vid verkliga insatser, analys av forskningsresultat och teorier av betydelse för problemet, samt studier av empiriska data, forskningsresultat och teorier. Från dessa analyser kan slutsatser dras om effektivt beslutsfattande. Slutrapport beräknas vara klar 2003-07-01. Delrapporter i december varje år före slutrapport.

# 4 Ledning

## 4.1 Inledning

Inom begreppet ledning av räddningstjänst kan två huvudproblem definieras nämligen:

- att kunna föra insatsen till kontroll av situationen, och
- att kunna samordna resurser (inom egen organisation och mellan flera organisationer)

Den första att-satsen innebär lösande av ett taktiskt problem, det vill säga hur insatsen skall struktureras så att skadeskeendet kan bemästras. Den andra att-satsen innebär arrangering och samordning av resurserna i tid och rum. Boken ”Grunder för ledning” är ett exempel på en generell modell för hur man kan samordna resurser inom egen organisation.

I detta kapitel behandlas ledning och taktik samlat med den definition som getts ovan.

Räddningstaktik kan beskrivas som ett mönster av tänkande och agerande för att utifrån ett övergripande syfte hindra och begränsa skador på människor, egendom eller miljö, med andra ord att få kontroll över situationen.

Det räddningstaktiska problemet kan sägas vara den enskilt viktigaste parametern som styr räddningsinsatsens taktiska utformning. För att optimera en räddningsinsats, dvs. utnyttja resurserna på bästa sätt, krävs att det räddningstaktiska problemet analyseras och värderas utifrån de metoder och den teknik som finns tillgänglig. Räddningstaktik är starkt kopplad till olycksförloppets utveckling och skadans art (brand, kemutsläpp, personskador, miljöskador etc.) och utgör därmed en grund för hur insatser skall utformas för att nå ett optimalt resultat (jfr 2§ RåL).

I verkets utbildningar behandlas räddningstaktik integrerat med ledning - ledarskap. Undervisning omfattar såväl teoretisk som tillämpad taktik. Genom spel och studier av inträffade händelser kan eleven uppnå färdigheter och erfarenheter av taktiskt tänkande. Implementering av ny kunskap är långsam. Tyngdpunkten ligger därför till stor del på de äldsta arbetena, delvis beroende på ämnets karaktär.

Inom svensk räddningstjänst finns det ett behov av en tydlig begreppsapparat så att man på ett enkelt sätt kan kommunicera taktiskt tänkande. Det finns även ett stort behov av att träna befäl i att lösa taktiska problem genom spel, simuleringar och övningar. Det inträffar trots allt ganska få komplexa olyckor, varför det är viktigt att skaffa sig erfarenheter på annat sätt.

Samhällets ökande komplexitet och specialisering medför, förutom ökad sårbarhet och nya olycksrisker, särskilda krav på ledning av räddnings-



tjänsten. En av de viktigaste uppgifterna är att öka förmågan och möjligheterna att leda stora räddningsinsatser. Detta kan göras genom utveckling av ledningsmetodik, ny utbildning både i form av grund utbildning och fortbildning.

För Räddningsverkets befäls- och brandmannautbildningar gäller att nya kunskaper måste integreras i utbildningarna. Det ställer krav både på lärarna och skolorna. Kravet ställs från kunderna, den kommunala räddningstjänsten. Organisationsförändringar och nya modeller, nya ledningsidéer och metoder ställer krav på en förändrad utbildning.

Räddningsverket driver ett projekt, benämnt AG Stab, för utveckling av ledning och stabstjänst och omfattande metodik, läromedel och utbildningar för ledning av kommunal räddningstjänst. Utbildningens olika faser ingår i en trappa omfattande fem steg. De första stegen, som omfattar ”Grunder ledning och stabstjänst”, ”Påbyggnad ledning och stabstjänst” och ”Stabschefskurs”, har genomförts i viss omfattning på Räddningsverkets skolor.

## 4.2 Mål

Att öka effektiviteten inom kommunal räddningstjänst med avseende på både lednings- och taktisk förmåga för att nå optimalt insatsresultat. Detta skall ske genom förbättrad kompetensutbildning samt kontinuerlig forskning och utveckling inom området. Ett delmål är att slutföra utvecklingsarbetet med lednings- och stabstjänst som omfattar stegen från grunder ledning till normativ, strategisk och operativ ledning.

## 4.3 Verksamhet

Målet bör uppnås genom en samordnad verksamhet, i huvudsak bestående av forskning och utveckling samt spridning av kunskap genom läromedel och utbildningsverksamhet.

### 4.3.1 Forskning och utveckling

Forskning inom ämnet taktik bedrivs bland annat inom ramarna för projekt ”det räddningstaktiska problemet”. Målet med projektet är att finna generella lösningar på taktiska problem och att därvid kunna beskriva komponenters och systems betydelse för räddningsinsatsers utformning samt räddningsstyrkors taktiska förutsättningar.

Under 2001 planeras att starta ett forskningsarbete som bygger på ett arbete där man har gjort en indelning av olyckorna och händelserna i typinsatser och en indelning av den operativa räddningstjänsten i taktiska enheter.

Det bedrivs också en rad projekt med anknytning till taktik och taktiska komponenters betydelse för insatser. Sådana projekt berör bland annat ledningsproblematik.

Det finns även ett behov av att driva forskning, utveckling och studier om följande.

- Taktiska begrepp och vokabulär.
- Hur metoder sätts samman och koordineras vid räddningsinsatser.
- Lagstiftning och det taktiska sammanhanget.
- Utvärdering, analys och simulering utifrån inträffade händelser.

### 4.3.2 Kompetensutveckling för lärare

En viktig del av utvecklingsarbetet är lärarnas medverkan och fortbildning av lärare i försöksutbildningar. Detta är grunden för att föra ut budskapet till räddningstjänsten. Med tanke på den integrering som finns mellan ämnena ledning, ledarskap och taktik och den helhetssyn som är grunden för utbildningarna på skolorna, är det viktigt att lärarna inom alla de tre områdena deltar.

Lärarna behöver kompetensutbildning i olika hög grad. Därför startas ett program som kartlägger befintlig kompetens, fastställer kompetenskrav samt ger förslag till kompetensutveckling.

Följande utbildningar som riktar sig mot grundutbildning, fortbildning samt kompetensutbildning för lärare är planerade att färdigställas under perioden 2001-2002:

- Påbyggnad ledning och stabstjänst
- Stabschefskurs
- Operativ ledning
- Normativ och strategisk ledning

Under 2002 kommer särskilda lärarkurser att genomföras där resultatet av projektet AG Stab, genomförd tillämpad forskning och genomfört utvecklingsarbete redovisas.

### 4.3.3 Läromedel och utbildningsunderlag

Undervisningens behov av förändring är stort. Till varje utbildning kommer en kursplan och läromedel att tas fram. Den exakta utformningen och rubriceringen av dessa avgörs och värderas utifrån pedagogiska grunder, med utgångspunkt från innehåll, ny kunskap, nya metoder, syntes av tidigare forskning och utveckling och målgruppen för respektive utbildning.

Tidplanen för de olika läromedlen är:

- Påbyggnad ledning och stabstjänst, 2001
- Stabschefskurs, 2001
- Operativ ledning, 2002
- Normativ och strategisk ledning, 2002

För taktik, ledning och ledarskap diskuteras om det finns behov av ett nytt läromedel. Form och innehåll för detta kommer att klarläggas under år 2002.

Revidering och komplettering av "Räddningstjänsthandboken" kommer att pågå under hela perioden 2001-2003. Boken kommer efter hand att översättas till engelska för internationella utbildningar och internationellt bruk.

En handlingsberedskap bör också finnas för produktion av läromedel för ledningsutbildning inom räddningsinsatser vid utsläpp av radioaktiva ämnen från kärnteknisk anläggning, med tanke på det utvecklingsarbete som genomförs inom området.

För internationella insatser föreslås ett särskilt läromedel, dels för att tillgodose behovet för svenska internationella insatser och dels för att tillgodose det behov som finns i samband med gemensamma utbildningar och insatser med andra länder och olika organisationer.

Förändrade synsätt på ledning och taktik kräver också att övningar, spel och simulatorer förändras. Ett särskilt projekt har startats som syftar till att kartlägga, utvärdera och kvalitetssäkra spel för olika applikationer samt att efter behov ge förslag till utveckling av nya spel, simuleringar och övningar.

Lärarwebb: I syfte att samla allt utbildningsunderlag på ett ställe utvecklas för närvarande en webbaserad lösning, där olika utbildningsunderlag i digital form kan lagras i en genomtänkt struktur. På detta sätt kan samtliga skolor och lärare m.fl. ta del av varandras material. Under 2001 skall denna applikation formaliseras under ledning av UTB-staben. Räddningsverkets skolor kommer systematiskt att lägga in material för att skapa en gemensam kunskapsbas.

Vid större eller spektakulära insatser genomförs ofta utredningar och utvärderingar. Efter vissa insatser genomför också Räddningsverket tillsyn av den kommunala räddningstjänsten. Med detta som underlag bör det i olika utbildningar bedrivas studier av inträffade händelser ur ett lednings och taktiskt perspektiv. På detta sätt sprids kunskap och erfarenheter vidare.

# 5 Ledare

## 5.1 Inledning

Ledaren inriktas av grundsynen. Ledningsorganisationen ger honom ansvar, restriktioner och ledningsresurser medan ledarens behov av beslutsinformation tillgodoses genom därför skapade ledningsstöd.

Inom området Ledare är målet att öka personalens förmåga att leda räddningsinsatser. Detta sker genom bland annat genom:

- införande av ny kunskap rörande **ledarskap** i Räddningsverkets utbildningar, samt
- utveckling av en metodik för **rekrytering och urval** av beslutsfattare som är anpassad till räddningstjänstens särskilda krav.

## 5.2 Ledarskap

### 5.2.1 Inledning

Utifrån nedan angivna hypoteser om effektivitetsbrister i räddningstjänstens ledarutveckling ges förslag till mål och verksamheter för att inom perioden 2001-2003 erhålla resultat som kan omsättas i åtgärder för förbättringar inom ledarskapsområdet.

Nio hypoteser om effektivitetsbrister i räddningstjänstens ledarskapsutveckling redovisas nedan:

#### **Rekrytering**

1. Information och motivationsskapande åtgärder är bristfälliga när det gäller att få ”rätt” personer att söka sig till räddningstjänsten.

#### **Urval**

2. Urvalsprocedurer och metodik är bristfälliga vid varje urvalssteg.

#### **Utbildningsprocessen**

3. De fysiska och administrativa rambetingelserna kring ledarskapsutbildning vid räddningsskolorna är bristfälliga.
4. Lärarnas kompetens är bristfällig betraktad ur ett högskoleperspektiv.
5. Ämnesinnehållet i ledarskapsutbildning är bristfälligt integrerat med övrig utbildning.
6. Ämnesinnehållet och kurslitteraturen i ledarskapsutbildning saknar en genomtänkt progression från tidiga till sena utbildningssteg.

### **Tillämpningar i vardaglig verksamhet vid kommunal räddningstjänst**

7. Ämnesinnehållet i ledarskapsutbildning vid Räddningsverkets skolor är bristfälligt integrerat med den utveckling av innehållet i den vardagliga verksamheten som pågår och de bedömningsnormer som råder för fortsatt karriärutveckling.
8. Yngre befäl erhåller bristfällig handledning från äldre för att kontinuerligt förkovra sig som ledare.

### **Tillämpningar vid intensiva insatser vid kommunal räddningstjänst**

9. Bristerna i den vardagliga verksamheten (se ovan) gäller även här, men förstärks på grund av den stressnivå som präglar intensiva insatser.

## **5.2.2 Mål**

Ledarförmågan hos räddningstjänstens befäl skall förbättras. Detta skall ske genom förbättrad kompetensutbildning, höjande av lärarnas kompetens, utveckling av räddningstjänstanpassade läromedel, framtagning av metoder för rekrytering och urval, samt kontinuerlig forskning och utveckling inom området.

## **5.2.3 Verksamhet**

### **5.2.3.1 Forskning och utveckling**

Inom området ledarskap föreslås ett forskningsprojekt som fokuserar på organisationskultur, grundläggande värden och stress. Projektet beskrivs närmare under avsnittet, Aktiviteter för befälsutveckling.

### **5.2.3.2 Kursutveckling**

Baserat på räddningstjänstens behov av utveckling inom området ledarskap och kunskaper från FoU-verksamhet utarbetas kurser som riktar sig mot både grundutbildningen och yrkesverksamma i form av olika fortbildningar. När innehållet i en kurs har utarbetats används den i försöksutbildningar som riktar sig mot lärarna. Därigenom erhålls en samtidig kvalitetssäkring av kursen och en utbildning av lärarna som skall verka vid skolorna. På grundval av försöksutbildningarna utarbetas kursplaner och läromedel anpassade till vald utbildningsmetod. För att få en överblick över ledarskapsämnets progression i kursplaner och lärarhandledningar görs sammanställningar och analyser som beskriver dagens situation och som kan bli grund för framtiden.

### **5.2.3.3 Kompetensutveckling av ledarskapslärare**

En viktig del av utvecklingsarbetet är lärarnas medverkan och fortbildning av lärare i försöksutbildningar. Detta är grunden för att föra ut budskapet till räddningstjänsten. Lärarna behöver kompetensutbildning i olika grad. Därför startas ett program som kartlägger befintlig kompetens, fastställer kompetenskrav samt ger förslag till kompetensutveckling.

Ett program i flera steg upprättas med syfte att på ett systematiskt sätt bilda grunden för kompetensutveckling hos ledarskapslärarna. Följande steg ingår:

- a) *Kartläggning av befintlig kompetens* hos de ledarskapslärare som nu är verksamma vid räddningsskolorna – kvantitativ och kvalitativ studie. Genomförs 2001.
- b) *Studie av hur ledarskapsmomenten uppfattas och hanteras av lärare och studerande* i olika utbildningar inom Räddningsverkets verksamhet. Genomförs 2001.
- c) *Studie av innehåll och omfattning av ledarskapsområdet i de olika kursplanerna*. Genomförs 2001.
- d) *Fastställande av kompetenskrav för ledarskapslärare* i relation till aktuella utbildningar. Detta arbete kopplas till arbetet med successiv progression över olika nivåer i utbildningen och framtagandet av läromedel. Genomförs 2002.
- e) *Genomförande av program för kompetensutveckling av lärare* inom kunskapsområdet, till exempel kurs i arbets- och organisationspsykologi med inriktning mot ledarskap (20 p). Kursuppläggningsen bör lämpligen vara distansstudier på halvfart och denna del föreslås bli föremål för upphandling från någon lämplig högskola. Påbörjas 2002.

#### 5.2.3.4 Läromedel

Till varje utbildning kommer en kursplan och läromedel att tas fram. Den exakta utformningen och rubriceringen av dessa avgörs och värderas utifrån pedagogiska grunder med utgångspunkt från innehåll, ny kunskap, nya metoder, syntes av tidigare forskning och utveckling samt målgruppen för respektive utbildning.

Behovet och omfattningen av läromedel behöver utredas. Här ges förslag till innehåll i läromedelsproduktion vars omfattning dock först kan fastställas efter en förstudie.

- a) *Förstudie* där en preliminär progression över olika skolsteg inom ledarskapsområdet fastläggs. Utifrån denna värderas behov och möjligheter att ta fram nya läromedel i ämnet ledarskap
- b) *Nya läromedel i ledarskap*. Precisering av innehåll i ämnet ledarskap som speglar en successiv progression över olika skolsteg ("en röd tråd"). Författande av nya läromedel som dels speglar den aktuella forskningsfronten, dels är räddningstjänstanpassat. Hänsyn bör härvid tas till pågående läromedelsutveckling inom försvarsmakten. Merparten av de inledande insatserna görs av forskare, merparten av de senare av språkgranskare och experter på layout. Experter på räddningstjänst behöver kontinuerligt bistå med facksynpunkter.
- c) *Läromedel för gruppdynamiskt präglade utbildningar*, avsedda att fördjupa den enskildes självkänedom. Typexempel på denna typ av utbildning är så kallade UGL-kurser. Den teoretiska basen, liksom

metodikerna, vid UGL-kurser är dock mer än 30 år gammal och det föreligger ett stort behov av nyutveckling. En ny utformning bör också i större utsträckning skraddarsys till räddningstjänstens villkor.

Ett näraliggande fall är utbildningar med omfattande gruppdynamiska inslag som syftar till att stärka sammanhållningen i befintliga elev- eller arbetsgrupper; så kallad "team-building". Även här vilar befintliga metoder på föråldrad forskning och behov av nyutveckling föreligger.

Ett nytt räddningstjänstanpassat utbildningsinnehåll inom dessa två områden, med den preliminära benämningen "Ledar- och Team-Utveckling" (LTU), inom dessa två områden skall tas fram med stöd av expert(er) på räddningstjänst och ledarskapsutbildning vid räddningsverkets skolor.

### 5.2.3.5 Kompetensutveckling av yrkesverksamma i räddningstjänsten

Utbildning syftar till förändring och för att en organisation ska utvecklas och förändras måste i regel flera nivåer involveras. Fyra nivåer och därtill hörande utvecklingsområden kan urskiljas:

<i>UTVECKLINGSNIVÅ</i>	<i>UTVECKLINGSOMRÅDEN</i>	
	<i>Hårdvara</i>	<i>Mjukvara</i>
Individen	Kunskaper Färdigheter	Attityder Värderingar Känslor
Gruppen	Organisation Arbetsuppgifter	Relationer
Organisationen	Struktur Beslutsfattande Kommunikation	Klimat Kultur
Samhället	Lagar Regler Avtal	Ideologi

Av tradition bedrivs kompetensutveckling i många organisationer oftast utifrån en horisontell strategi på individnivå, vilket innebär att man genomför utvecklingsprogram i form av befattningsutbildningar, där man utbildar en organisatorisk nivå i taget. Problemet med denna strategi är svårigheten att skapa genomslagskraft i och därmed verklig förändring av organisationen.

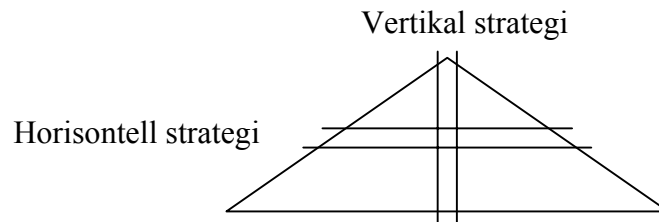
I vissa organisationer är man van vid ständiga förändringar, medan man i andra har ringa vana vid detta; förändringskulturen varierar. En viktig uppgift för chefer är därför att i sin organisation inympa en latent förändringsberedskap och att sedan aktivt arbeta med att utveckla verksamheten.

Förändringsmotståndet i en verksamhet sammanhänger naturligtvis med vårt sätt att hantera förändringsprocessen och därmed också vårt sätt att genomföra och organisera kompetensutvecklingsprogram. Om vi väljer en horisontell utvecklingsstrategi uppstår naturligt ofta problem när den som utbildats

kommer hem till sin arbetsplats och vill göra förändringar. Omgivningen är inte beredd att acceptera det nya och genomslagskraften blir ofta liten.

Två sätt att lösa detta problem skulle kunna vara:

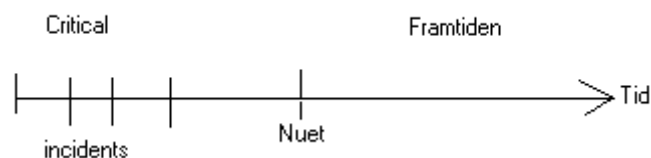
- Stor energitillförsel, det vill säga en massiv utbildningsinsats för tillräckligt många – helst alla – på en organisatorisk nivå vid samma arbetsplats. Förutom problemen med att genomföra detta i en verksam organisation, kvarstår problemen med acceptansen från de andra organisatoriska nivåerna.



- Vertikal strategi, som innebär att man samtidigt involverar mer än en nivå i organisationen. Man kan t.ex. i ett utvecklingsprogram för mellanchefer engagera högre chefer som interna handledare för mellancheferna och låta dem delta i vissa delar. Vidare ger man under programmet uppgifter till mellancheferna som bara kan lösas genom att underställda medarbetare engageras. Här ges också möjligheter att arbeta med de utvecklingsområden som i den tidigare presenterade figuren benämndes som mjuka områden – och som har stor betydelse för organisationens effektivitet.

Utöver beslut om innehåll, omfattning och form måste alltså här strategier för genomförandet av kompetensutvecklingsprogrammen väljas: horisontell, det vill säga befattningsutbildning eller vertikal, det vill säga utbildning samtidigt för mer än en nivå på arbetsplatsen.

En annan aspekt som bör beaktas vid design av utvecklingsprogram är ”critical incident”-faktorn. Det finns ofta en tendens när vi skapar fortbildning att bygga på analyser av upplevda problem hos dem som idag är verksamma i den aktuella yrkesrollen.



Behovsfångsten bygger på olika metoder, men gemensamt är att resultatet blir ett program som kompletterar kompetensen utifrån upplevda behov i en bakgrund som är gårdagens och därmed blir utbildningen inte helt ”up-to-date”.



Ska utvecklingsprogram skapas som ger en beredskap för framtiden måste alltså ”critical incident”-metoden kompletteras med framtidsstudier.

### 5.2.3.6 Befäl

Framtagandet av kompetensutvecklingsprogram för yrkesverksamma befäl på olika nivåer inom räddningstjänsten kan ha sin utgångspunkt i följande matris:

Funktion	Insats	Läge	Stationstjänst
		<i>Ledarskaps-</i>	
<b>Personalledning</b>		<b>Självkänedom</b>	
		<b>Generell kompetens</b>	
<b>Verksamhetsledning</b>		<i>teorier</i>	

(Svensson, 1999)

Detta innebär att innehållet i de olika befälsrollerna som personalledare och verksamhetsledare i de olika situationerna – vid insats och i stationsarbete – kartläggs och att man vid konstruktionen av relevanta utvecklingsprogram för befäl inom räddningstjänsten utgår från detta. Viktigt är – som tidigare nämnts – att i detta arbete också beakta framtida förändrade yrkeskrav. Vidare bör man utforska vilken generell kompetens som är produktiv för de olika befälsnivåerna och finna bra instrument och metoder för att hjälpa befälen att skaffa sig realistiska självbilder.

### 5.2.3.7 Aktiviteter för befälsutveckling

Följande aktiviteter föreslås ingå i ett utvecklingsprogram.

- *Strategier för stresshantering vid räddningsinsatser.* Projektets syfte är att ge räddningstjänstens personal bättre förmåga att hantera stress i kritiska situationer. Projektet pågår och beräknas avslutas år 2003.
- Studie: ”*Vad kommer att krävas av räddningstjänstens befäl inom den närmaste tioårsperioden?*”.
- *Befälsutvecklingsprogram.* Program för kompetensutveckling av förmän, brandmästare samt räddningschefer utarbetas och försöksutbildningar genomförs och utvärderas. Utbildningarna genomförs med en vertikal strategi. Dessa blir sedan säljutbildningar i verksamheten.

Utgångspunkter tas i vad som framkommit i ”Analys från kommunbesök för befälsutbildningen i UTB 2000” och AG Ledarskaps analysarbete. För att programmen inte ska bygga enbart på ”critical incident-tänkande” bör ovan nämnda studie göras med inriktning mot vad som kommer att krävas av dessa ledarkategorier i framtiden.

- *Organisationskultur, grundläggande värden och stress.* Fälten i ovanstående matris med personal- och verksamhetsledning kan ses som en grov kartbild som kan vägleda ett antal forsknings- och utbildningsinsatser. Under perioden 2002-2003 prioriteras ett forskningsprojekt som fokuserar på organisationskultur, grundläggande värden och stress. Praxis i vardaglig ledarutveckling och ledarskap vid insatser antas inte fullt ut stå i överensstämmelse med den ledarskapsutbildning som bedrivs vid Räddningsverkets skolor. Betydande effektivitets- och trivselvinster torde stå att finna i en bättre matchning härvidlag. Exempel på frågeställningar är:
  - Hur implementeras Räddningsverkets ”core values” inom kommunal räddningstjänst och vid Räddningsverkets skolor?
  - Hur skall ledarskap och organisationsform inom räddningstjänst utvecklas för att svara upp mot ökade krav på förebyggande av olyckor?
  - Vad kan ledare göra i vardagen för att bygga upp den tillit inom arbetslag som krävs för framgångsrika insatser under akut stress?
  - Vilken organisationsform och kultur optimerar möjligheterna att reducera räddningsledares stress vid speciellt påfrestande insatser?

En forskningsinsats skulle i sammandrag kunna se ut så här:

- a) En inledande kvalitativ studie under 2002.
- b) En uppföljande storskalig studie 2003.
- c) Åtgärdsinriktade studier på individ-, grupp- och organisationsnivå 2003.

#### **5.2.3.8 Brandmän**

Inom Räddningsverkets projekt Ledarskap, tidigare benämnt AG Ledarskap, har ett program kallat: *”Fördjupad medarbetarskap för brandmän”* producerats. Det omfattar en vecka och försöksutbildningar är planerade under innevarande år i Boden, Luleå och Piteå.

Detta program föreslås genomföras som säljutbildning på Räddningsverkets skolor.

## **5.3 Rekrytering och urval**

### **5.3.1 Inledning**

En metodik för rekrytering och urval av beslutsfattare som är anpassad till räddningstjänstens särskilda krav saknas för närvarande. Det föreligger därför ett behov att ta fram metoder som kan vara ett hjälpmedel för kommunerna att kunna mäta och utvärdera beslutsfattarens individuella kvalifikationer.

### **5.3.2 Mål**

Målet är att ta fram metoder som ger räddningstjänsten säkrare bedömningar vid rekrytering av befattningshavare på olika nivåer.

### 5.3.3 Verksamhet

Räddningsverket bedriver ett projekt som har benämningen ”Metoder för att mäta och utvärdera beslutsfattares individuella kvalifikationer”.

En fortsättning av projektet planeras under åren 2002-2003 ske med följande tre inriktningar:

#### **5.3.3.1 Metod för att utse beslutsfattare för stora olyckor.**

Under år 2002 skall ett befälsbedömningsinstrument för beslutsfattare vid stora olyckor utvecklas. Instrumentet är en anpassning av försvarsmaktens bedömningsinstrument avseende högre officersgrader till räddningstjänstens område. Instrumentet skall även kunna fungera som metod vid tillsättning av högre chefsbefattningar.

#### **5.3.3.2 Metod för att utse beslutsfattare vid ”normala” olyckor.**

Under år 2003 skall ett bedömningsinstrument enligt samma princip som ovan utvecklas för beslutsfattare vid ”normala olyckor”. Instrumentet kan fungera som metod för att tillsätta chefer på låg nivå och mellannivå.

#### **5.3.3.3 Riktlinjer för uttagnings- och rekryteringsförfarande.**

Under år 2002 skall även en modell för hur räddningstjänsten kan arbeta med uttagnings- och rekryteringsfrågor tas fram. Det gäller vilka arbetsmoment som bör ingå samt hur dessa moment bör genomföras. Avsikten är att en sådan modell skall ge en användbar och funktionell systematik att arbeta efter.

# 6 Ledningsorganisation

## 6.1 Inledning

För att utöva ledning etableras en ledningsorganisation i någon form. Denna organisation karaktäriseras av bland annat de olika ledningsnivåerna och ledningsplatser med chefer, ledningsoperatörer och staber.

Vid större räddningsinsatser har räddningstjänsten ibland svårigheter med att få i gång ett effektivt lednings- och stabsarbete. Beredskapen för detta bör utvecklas och förbättras.

Kommunal räddningstjänst är normalt dimensionerad för begränsade insatser av typ lägenhets- och villabränder, mindre eller medelstora industribränder och liknande. Endast genom samverkan skapas resurser för större räddningsinsatser.

Vid mer omfattande olyckor skapas förstärkning genom bistånd från grannkommuner, övriga kommunala resurser, statlig räddningstjänst och samverkande organ. Totalt sett kan resurserna vid mycket stora olyckor bli mycket omfattande och kräva långvarig och kontinuerlig uppföljning.

Omfattande räddningsinsatser i en eller flera kommuner kräver en samordnad ledning, som också har tillgång till en stab. Medverkande statliga och kommunala räddningstjänster och samverkande myndigheter och organ som deltar i räddningsinsatsen är också i behov av att i ett tidigt skede kunna stå i förbindelse med en stab.

En enskild kommun har begränsade möjligheter att självständigt kunna tillskapa en stab som är anpassad för större räddningsinsatser. Även om det inte erfordras en stab vid de flesta olyckor måste man ändå initialt kunna vidta åtgärder för uppbyggnad av en sådan. Man måste på förhand planlägga för en stab som skall kunna etableras och ställas till förfogande, att snabbt få igång stabsarbetet, etablera samband, skapa kontaktvägar och ordna resurser till det skadeområde där olyckan har inträffat.

Erfarenheter från olika områden visar på hur viktigt det är att arbeta med samma ledningsorganisation och ledningsnivåer vid såväl ”vardaglig” verksamhet som vid operativ ledning av större insatser. Det gäller således att om möjligt inte skapa några nya ledningsinstanser vid större händelse utan att operativt arbeta i den normala hierarkin. På motsvarande sätt gäller det också att den normala ledningsorganisationen är operativ och har en operativ beredskap.

Det är av avgörande betydelse för utgången av räddningsinsatsen att det byggs upp en effektiv ledningsorganisation tidigt under en räddningsinsats. Detta behöver planläggas och övas.

Övningar med räddningsledningen kan med fördel ske tillsammans med samverkande organisationer och inte enbart med räddningstjänstorganisationen och dessutom så verklighetsnära som möjligt.

Det är viktigt att på liknande sätt genomföra större övningar som berör flera regioner och län. Utgångspunkten för dessa övningar bör vara den planläggning för de nödlägen som kan uppstå som man gjort i samverkan.

## 6.2 Samordning/samverkan

### 6.2.1 Inledning

Arbete pågår för att utveckla interkommunal stabsberedskap. Räddningsverket har i ”Aktuellt från Räddningsverket Nr 1-95” presenterat en modell för en sådan beredskap. Några räddningstjänster har i samverkan byggt upp ett system baserat på modellen. Liknande system för operativ samverkan bör skapas i övriga regioner.

Räddningsverket avser att aktivt stödja kommunerna i uppbyggnaden av en interkommunal stabsberedskap genom råd och studier samt utvecklingsprojekt inom området.

### 6.2.2 Mål

Målet är att den kommunala räddningstjänsten genom samordning och samverkan utvecklar och förbättrar beredskapen för och förmågan till ledning av större räddningsinsatser.

### 6.2.3 Verksamhet

#### 6.2.3.1 Förstärkningsresurser

Ledning av stora och omfattande räddningsinsatser kräver ofta stora resurser för ledningsarbetet, inte minst för att skapa uthållighet. Många gånger finns inte tillräckliga resurser inom den egna organisationen och förstärkning behövs då från andra. Några exempel på detta är skogsbranden i Tyresta nationalpark, gasololyckan på bangården i Borlänge och översvämningarna i Arvikaområdet.

Under år 2001 kommer Räddningsverket att påbörja en förstudie rörande förstärkningsresurser för ledning av räddningsinsatser. Syftet med förstudien är att kartlägga behovet av förstärkningsresurser för ledning och om så är fallet vilka typer av resurser det handlar om. Studien bör också kunna ge en inriktning till hur eventuella förstärkningsresurser kan organiseras och placeras geografiskt med hänsyn till tillgång till den typ av resurs som efterfrågas. Det bör också utredas huvudmannaskapet för en sådan organisation. Studien beräknas vara klar under år 2002.

#### 6.2.3.2 Utbildning och övning

För att svara för att samordning och samverkan utvecklas på ett effektivt sätt finns ett antal utbildningar och övningar, varav nedanstående får sägas utgöra en grundstomme för verksamheten samverkan och samordning:

- Regionala Räddningstjänstövningar
- Kärnkraftsövningar
- Högre räddningstjänstkurs
- Regional räddningstjänstkurs

### **Regionala räddningstjänstövningar (RÖ)**

Tidigare genomfördes en regional räddningstjänstövning vart fjärde år med länsstyrelsen som ansvarig övningsledare. Numera är det behoven i respektive län som skall vara styrande för inriktning och frekvens av övningar. Dessa kan genomföras som traditionella ”skarpa övningar” med många organisationer inblandade eller som rent teoretiska spel eller en kombination av båda.

Övningarna kan vidare spänna över flera län med flera länsstyrelser inblandade. Räddningsverket bistår med stöd personellt samt ekonomiskt för genomförande av övningen, verket ansvarar dessutom för utvärderingen av övningen.

Det finns ett utvecklingsbehov av RÖ. Ledningsfrågor är av största vikt vid utveckling av de regionala övningarna. En sammanställning av övnings-exempel och handböcker bör göras. Vidare bör framtagning ske av webbsida för en översiktsplan för övningsverksamheten samt återuppväckande av de konferenser med länsstyrelserna som Räddningsverket genomförde med TEMA – Övningsverksamhet.

### **Kärnkraftsövningar (KKÖ)**

Räddningsverket svarar för samordning av större övningar för län med kärnkraftverk så kallade kärnkraftsövningar. Detta sker genom ett årligt möte med en samordningsgrupp (Sam-KKÖ) för dessa övningar där berörda myndigheter inom den nationella beredskapen deltar. Mötet ska ge en gemensam inriktning i stort och ett övergripande mål för kommande övning. Varje år genomförs en större övning inom kärnenergiberedskapen för något av de fyra länen med kärnkraftverk. Syftet är att pröva länsstyrelsens planläggning för olycka vid det egna kärnkraftverket och samverkan mellan olika ledningssystem lokalt, regionalt och nationellt. Ansvar för såväl planering som genomförande av övningar samt uppföljning har länsstyrelsen. Särskilda medel utgår från Räddningsverket för dessa övningar.

Behovet inom beredskapen vid kärnkraftlän skall vara styrande för övningens inriktning. Samövningar och stöd vid dessa övningar ska särskilt uppmärksammas mellan kärnkraftlänen. Dessutom ska en kärnkraftövning ge möjligheter för grannlän att delta i form av regional räddningstjänstövning. Kommunernas räddningstjänster är en del i länets beredskapsorganisation och man deltar i dessa övningar efter behov och i samverkan med respektive länsstyrelse.

Behov av utveckling av kärnkraftövningar bör inriktas mot att ta fram en modell för analys av övningsbehov inför kommande övningar där

utgångspunkten ska vara att pröva länets beredskap för olycka vid eget kärnkraftverk. Nya övningsmetoder bör utvecklas, där främst ledningspersonal och experter ska prövas i beslutsfattning och samverkan. Övningsmetodik och planeringsmodell bör utvecklas gemensamt med ÖCB.

### **Högre räddningstjänstkurs (HRK)**

Kursen vänder sig till personal i ledande befattningar inom räddningstjänstorganisationer och samverkande organ. Syftet med kursen är att öka den samlade räddningstjänstens och samverkande organisationers förmåga att samverka i händelse av stora olyckor och katastrofer. Dessutom skall kursen främja skapandet av nätverk som kan vara till nytta i framtida yrkeslivet.

HRK genomgår för närvarande en utveckling. Översynen påbörjades i december 1999 och är vid dags dato framme med en beslutad kursplan för innehållet i kursen. Den i kapitel 4 redovisade utvecklingen av strategisk och normativ ledning bör kopplas till arbetet med utvecklingen av HRK. Även övriga stabs- och ledningsfrågor och deras roll i HRK bör ses över.

För internationellt bruk skulle HRK kunna utvecklas inom det befintliga konceptet.

### **Regional samverkanskurs (RSK)**

Då efterfrågan på platser i HRK har varit större än tillgången har en förkortad version enligt HRK-konceptet kallad RSK tagits fram. Denna kurs genomförs med ett regionalt perspektiv på räddningstjänsten och pågår i en vecka. Analogt med översynen av HRK bör konceptet och innehållet för RSK ses över. En förstudie om behov och förutsättningar kommer att ske under senare hälften av 2001.

### **Stabsprojekt ”Ztab Jämtland”**

I Jämtlands län pågår projektet ”Ztab Jämtland”, en kurs i grunder ledning och stabstjänst i fem steg. Projektet stöds av Räddningsverket. Åtta kommuner, sjukvården, polisen, Försvarsmakten och SOS Alarm medverkar. Steg 1 och 2 har avverkats under hösten 2000. Övriga steg genomförs under 2001.

## **6.3 Legala grunder**

### **6.3.1 Inledning**

Kommunerna är under vissa förutsättningar skyldiga att inleda och genomföra räddningsinsatser. Insatserna skall påbörjas inom godtagbar tid och genomföras på ett effektivt sätt. För genomförandet av en räddningsinsats har en räddningsledare långtgående befogenheter att göra ingrepp i enskildas rätt och att begära medverkan i insatsen från myndigheter och enskilda. För att på ett riktigt sätt fullgöra dessa skyldigheter och utöva dessa befogenheter behöver den som utövar

räddningsledning ha god kännedom om relevant lagstiftning och kunna bedöma hur den bör tillämpas i olika praktiska situationer.

### 6.3.2 Mål

Att höja förmågan hos dem som skall utöva ledning i kommunal räddningstjänst att snabbt, säkert och självständigt kunna fatta adekvata och rättsenliga beslut i samband med ledning av räddningsinsatser.

### 6.3.3 Verksamhet

Räddningsverket bör analysera och identifiera vilka utbildningsbehov inom området legala grunder som finns hos berörda personalkategorier samt utveckla kursmoment med adekvat innehåll.

Räddningsverket bör ägna mer kraft än hittills åt att systematiskt ta fram genomarbetade promemorior med resonemang till stöd för kommunens, räddningschefens eller räddningsledarens bedömning av skyldigheter och befogenheter enligt räddningstjänstlagen. Det bör således inte bli fråga om normgivning utan om resonerande texter där olika teman kan utvecklas. Texterna skall vara ägnade att stödja och utveckla tillämparnas eget tänkande.

Vidare bör Räddningsverket, som ett led i tillsynen och uppföljningen av kommunernas insatsverksamhet, och framför allt som led i ett ständigt lärande, ta fram genomarbetade erfarenhetsrapporter efter inträffade större, eller principiellt intressanta, räddningsinsatser. Rapporterna skall belysa ledningsproblematik, kopplad till de legala grunderna, och bör kunna användas i utbildning och information till kommunerna.



# 7 Ledningsstöd

## 7.1 Inledning

Inom området tekniskt ledningsstöd pågår en dynamisk utveckling. Det finns ett flertal funktioner och system för ledningsstöd som utvecklas efter de enskilda brukarnas behov. Exempel på brukare som bör samverka vid teknikutveckling är kommunal räddningstjänst, statlig räddningstjänst, polis, sjukvård och även försvarsmakten för att möjliggöra ett effektivt samlat räddningsarbete vid större händelser.

Ett forum benämnt SAMLED, där Rikspolisstyrelsen, Socialstyrelsen, ÖCB, Försvarshögskolan och Försvarsmakten ingår har bildats på Räddningsverkets initiativ. Syftet är att utbyta information om pågående eller planerade ledningsstödprojekt och att, om intresse finns, samverka vid utveckling av gemensamma projekt.

På motsvarande sätt har ett forum för utveckling av IT-stöd för kommunal räddningstjänst bildats, kallat TRIS. Här ingår, förutom Räddningsverket, representanter för Stockholms brandförsvaret, Räddningstjänsten Storgöteborg, Södertörns brandförsvärsförbund, Räddningstjänsten Vilhelmina, ytterligare ännu inte angivna kommuner samt Svenska kommunförbundet och SOS Alarm AB. Därmed har en grund skapats som bör innebära att dubbelarbete undviks och att systemutveckling kan ske med beaktande av samarbetande organisationers behov.

Från enskilda räddningstjänster som står i begrepp att investera i ledningsstöd ställs frågor till verket om vad som är på gång och vad som kan bli användbart framöver. Det finns således ett behov av att systematisera utvecklingsbehovet och att sprida information. Genom att starta studier och utvecklingsprojekt, egna och i samverkan med andra intressenter, ska tillräcklig kunskapsnivå erhållas för att råd ska kunna ges om vilka ledningsstödsystem som det är värt att investera i.

Utgångspunkter för delområdet ledningsstöd är en inriktning mot:

- a) **Utveckling av ledningsstöd för både små och större kommuner**  
Räddningsverket ska arbeta med teknikutveckling för att erbjuda små och stora kommuner olika koncept av ledningsstöd. Ledningsstödet ska utformas så att ledning av räddningsinsatser vid alla slags olyckor kan bedrivas effektivt.
- b) **Teknikutveckling grundad på funktionella krav och samordning**  
Räddningstjänstens funktionella krav bildar grunden för arbetet. Inom området systemutveckling ska samordning ske inom räddningstjänsten och samverkan ska etableras med övriga berörda intressenter så att dubbelarbete undviks. Detta för att ledningsarbetet vid större händelser, där till exempel polis, sjukvård, statlig räddningstjänst och Försvarsmakten medverkar, ska kunna genomföras effektivt.

### c) **Systemutveckling och bevakning av ny teknik**

Utvecklingen kommer att ske stegvis i avgränsade projekt mot bakgrund av den snabba teknikutvecklingen och behovet av att hela tiden se hur ledningsmetodik och ledning påverkas av ny tekniks användning. Projekt kommer att startas för att pröva nya tekniska hjälpmedel i ledningsarbetet. Insamling av information om hur tekniken utvecklas och används inom ledningsområdet både inom landet och utomlands ska genomföras.

## 7.2 Mål

Målet är att utveckla ledningsstöd som ger effektivare lednings- och samverkansmöjligheter.

## 7.3 Verksamhet

### 7.3.1 Inriktning

Att satsa på rätt teknik vid varje tidpunkt blir en fråga om att kunna kombinera räddningstjänstens funktionskrav med den teknik som synes ha bästa förutsättningar för utveckling. Vid den snabba tekniska utveckling som råder är det lätt att fastna i projekt som slutar i lösningar som redan är föråldrade. Innan projekt startas är det därför viktigt att göra ordentliga förstudier som ger överblick över teknisk utveckling, både inhemsk och utländsk. Inför utveckling av nya IT-hjälpmedel ger Räddningsverkets IT-strategi riktlinjer för vad som bör övervägas.

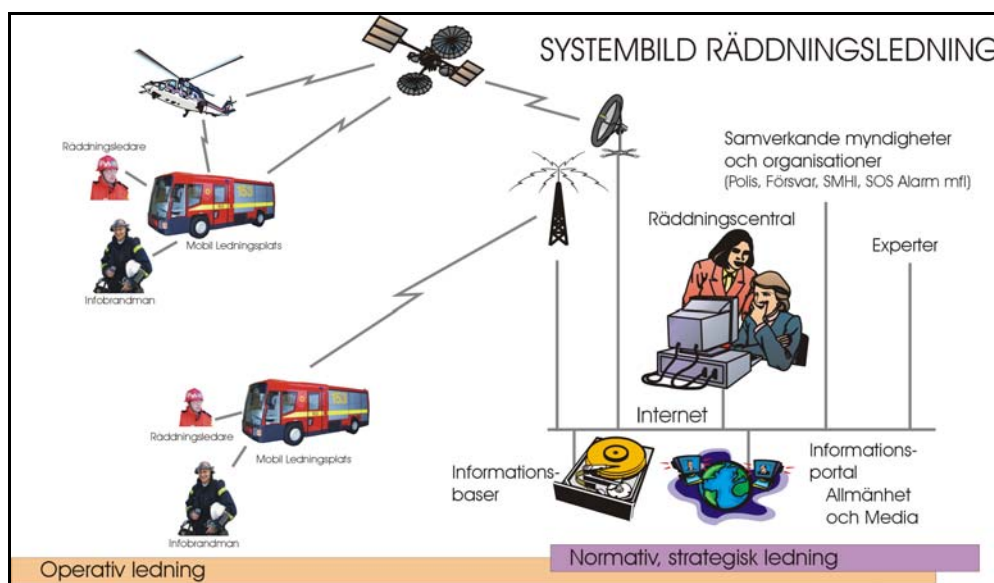
För verksamheten under åren 2001-2003 kan inriktningen uttryckas i ett antal mål som bör kunna uppfyllas. Underlaget för dessa mål utgörs av redovisningarna i bilagans kapitel 2 och de önskemål som Räddningsverket uppfattar att räddningstjänsterna har.

Inom Räddningsverkets egen verksamhet är datorsystemet för ledning och uppföljning av räddningsinsatser, LUPP<sup>®</sup>, och därmed sammanhängande funktioner och system av stort intresse för att förbättra möjligheterna till utbildning inom ledningsområdet och användning vid räddningsinsatser. Utbildningsbetingelserna kommer också att förbättras genom Räddningsverkets utveckling av ledningsträningsanläggningar vid verkets skolor för flera tillämpningar och samverkan.

På försök prövas ett datorstöd kallat MIND, som är ett metodpaket med tillhörande programvara för att dokumentera och visualisera övningar, spel och insatser. Genom att samla in och sammanställa data från en mängd olika källor kan man återskapa en helhetsbild av ett komplicerat händelseförlopp. Data kan hämtas såväl från befintliga system, som till exempel LUPP, som från tillförd registreringsutrustning, som till exempel GPS, digitala kameror, video och digitalt inspelad radiotrafik. Det sammanställda materialet kan användas för att ge återkoppling efter genomförda övningar, spel eller insatser, för att stödja analyser av insatstaktik och insatsteknik samt för att skapa utbildningsmaterial för kunskapspridning och distansutbildning.

### 7.3.2 Systemöversikt ledningsstöd för räddningstjänst

För att säkerställa ett effektivt stöd i ledning av förberedelser, genomförande och utvärdering (före, under och efter) av räddningsinsatser måste helheten vid insats belysas. Denna helhet består av informationsflöden från förberedelseskedet (kartor, skisser, databaser m.m.), över genomförande (bilder, lägesinformation, positionering av resurser m.m.) till återanvändning av information till utvärdering.



Systemledningsstöd för räddningstjänst

Exempel på gemensamma funktioner för ledningsstöd är till exempel:

- Rapportering
- Beslutsstöd
- Mobil datakommunikation
- Bildöverföring
- Informationsbehandling och presentation
- GIS och geodata
- Positionering, navigering och vägval

Det är viktigt att ledningsträningen och ledningsträninganläggningarna återspeglar ovanstående systembild.

Information med känd kvalitet (riktighet, färskhet och upplösning) måste säkerställas hos alla som fattar någon form av beslut i en räddningsinsats. Informationen måste presenteras på ett sådant sätt att mottagande individ kan anpassa informationen till sin egen tidigare kunskap och till den aktuella situation användaren befinner sig i. Ett felaktigt informationsflöde (för mycket, ostrukturerat eller dålig kvalitet) kan frustrera mer än stödja.

Effektiva stödsystem för ledning, där olika användare kan dela på viktig information, kan endast utvecklas kostnadseffektivt om teknikval och

standarder, informationsdatabaser och presentationssystem utvecklas samordnat av inblandade myndigheter och organisationer. För detta ändamål har samordningsgrupperna SAMLED och TRIS bildats.

Kommersiellt tillgängliga lösningar är ofta av bättre kvalitet och kommer oftare att uppgraderas än egenutvecklade system då fler användare delar på kostnaden. Teknikbevakning ska säkerställa att nationell och internationell forskning och utveckling, offentlig och kommersiell, kan utnyttjas i utvecklingsarbetet.

### 7.3.3 Planerade aktiviteter

Möjligheten att uppfylla målen i programmet är beroende av en rad faktorer, där tillgången på kvalificerade projektledare, medel och teknikutvecklingen är avgörande.

I tablan 8.5 redovisas planerade projekt. Tiden för genomförande av olika projekt påverkas av dels deras inbördes beroende ur utvecklingssynpunkt och dels på möjligheterna till att ta tillvara teknisk utveckling. Tiderna skall därför anses som riktlinjer för kommande arbete. Några mål som bör ha uppnåtts år 2003 är:

- a) Utvecklat ett väl fungerande informationsutbyte och samarbete för utveckling av ledningsstödsystem mellan kommunal räddningstjänst och övriga aktörer vid räddningsinsatser, genom SAMLED och TRIS.
- b) Föreslagit åtgärder och standarder för att säkerställa delad information mellan de olika parter som kan delta i räddningstjänst. Detta är grunden för utveckling av informationssystem som kan kommunicera med varandra. I detta arbete ingår bland annat att:
  - Utveckla och tillhandahålla ett symbolbibliotek för räddningstjänst,
  - utveckla och tillhandahålla en termkatalog för statlig och kommunal räddningstjänst, där även polis, sjukvård och Försvarmakten behandlas.
- c) Utvärderat och fastställt räddningstjänstens behov av ledningsstöd för både yttre och inre ledning, samt hur den bäst utnyttjar bilder, video, positioneringssystem, konferenssystem och andra tillgängliga informationskällor. Utrett hur information som lagrats i datoriserad form rörande skadeförebyggande verksamhet kan ligga till grund för skadeavhjälpanse insatser.
- d) Utformat ledningsstöd för staber i räddningscentraler och mobila ledningsenheter.
- e) Tagit fram underlag för utformning av ledningsfordon inklusive system för datakommunikation i fordonet och på skadeplats.
- f) Tagit fram en grund för användningen av GIS som ledningsstöd.

- g) Utvecklat informationssystem där expertinformation via Internet kan användas vid räddningsinsatser.
- h) Utvecklat ledningsträningsanläggningar för flera tillämpningar och samverkan.
- i) Utvecklat ett bildöverföringssystem som kan stödja räddningstjänsten och andra funktioner.
- j) Räddningsverket ingår i system för information till allmänheten vid större olyckor.



## 8 Projektsammanställning för 2001 — 2003

### 8.1 Grundsyn ledning

Område/Projekt	2001	2002	2003
Grundsyn ledning för kommunal räddningstjänst			
• Teoretisk referensram för ledning av räddningsinsatser i ett samhälleligt sammanhang.	x	x	
• Gemensam grundsyn avseende sättet att leda – behov av gemensamt grundläggande förhållningssätt.		x	
• Taktiska grunder för hantering av olyckor – behovet av principer för hantering av olyckor som fysiska skeenden.		x	x
• Människors behov och sätt att agerande i krissituationer.		x	x
• Samordning insatsresurser	x	x	
• Ledningsarbete vid olika typer och omfång av olyckor.	x		
• Ledning av insatser vid olika samhälleliga kristillstånd.		x	x
• Ledning av räddningsinsatser i internationell miljö.	x		
• Legala grunder för räddningstjänst och för myndigheter m.fl. som samverkar med kommunal räddningstjänst.	x	x	
• Teknikanvändning – behovet av kunskap om hur teknik kan användas i ledningsarbete.		x	
• Beslutsfattande som en viktig funktion i ledning – behovet av kunskap o effektivt beslutsfattande.	x		

### 8.2 Ledning

Område/Projekt	2001	2002	2003
1. Utveckling av ledningsmetodik			
• Normativ, strategisk och operativ ledning	x	x	
2. Utveckling inom ledning/taktik			
• FoU projektet "det räddningstaktiska problemet" m.m.	x	x	x
3. Kompetensutveckling för ledningslärare			
• Deltagande i utvecklingsarbetet i AG Stab	x	x	
• Kartläggning av befintlig kompetens	x		
• Fastställande av kompetenskrav för lärare		x	
• Program för kompetensutveckling av lärare		x	x

Område/Projekt	2001	2002	2003
4. Läromedel			
• Påbyggnadsutbildning	X		
• Operativ ledning		X	
• Normativ och strategisk ledning		X	X
• Räddningstjänsthandboken, revidering	X	X	X

### 8.3 Ledare

Område/Projekt	2001	2002	2003
1. Kompetensutveckling för ledarskapslärare			
• Kartläggning av befintlig kompetens	X		
• Studie av hur ledarskapsmomenten uppfattas	X		
• Ledarskapsområdet i kursplaner	X	X	X
• Fastställande av kompetenskrav för lärare	X	X	
• Program för kompetensutveckling av lärare	X	X	X
2. Läromedel			
• Förstudie om progression över skolsteg	X		
• Nya läromedel i ledarskap		X	X
• Räddningstjänstanpassad UGL och team-building			X
3. Kompetensutveckling av yrkesverksamma			
• Krav på räddningstjänstens befäl de närmaste 10 åren	X	X	
• Utvecklingsprogram befäl med vertikal strategi	X	X	
• Forskning kring organisationskultur, värden och stress		X	X
• Stresshantering	X	X	X
4. Rekrytering och urval			
• Metod för att utse beslutsfattare vid stora olyckor		X	
• Metod för att utse beslutsfattare vid "normala" olyckor			X
• Riktlinjer för rekrytering och urval		X	

### 8.4 Ledningsorganisation

Område/Projekt	2001	2002	2003
1. Interkommunal stabsberedskap		X	X
2. Förstärkningsresurser vid räddningsinsatser	X	X	
3. Ztab Jämtland	X		
4. Övningar RÖ, KKÖ, HRK, RSK	X	X	X
5. Legala grunder		X	X



## 8.5 Ledningsstöd

Område/Projekt	2001	2002	2003
<p>1. Informationsförsörjning och databaser</p> <p><b>Projektets syfte</b> Föreslå åtgärder och standarder för att säkerställa delad information mellan de olika parter som kan delta i räddningstjänst.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsförsörjning och informationsutbyte för ledningsstöd</li> </ul>	X	X	X
<p>2. Informationsbehandling och presentationsteknik</p> <p><b>Projektets syfte</b> Utvärdera räddningspersonalens, både den yttre och den inre ledningens, behov av stöd samt hur de bäst utnyttjar bilder, video, positioneringssystem, konferenssystem och andra tillgängliga informationskällor framme på en skadeplats. Utredda hur information från skadeförebyggande verksamhet som lagrats i datoriserad form kan ligga till grund för skadeavhjälpanse insatser.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Räddningsledningens behov av informationsstöd</li> </ul>	X	X	
<p>3. GIS och geodataförsörjning</p> <p><b>Projektets syfte</b> Utveckla ett kostnads- och användareffektivt samutnyttjande av geografisk information inklusive symbolhantering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GIS som stöd för ledning</li> </ul>	X	X	X
<p>4. GIS-terrängmodeller</p> <p><b>Projektets syfte</b> Utredda hur räddningsledare, inre ledning samt övrig personal bäst kan tillgodogöra sig information om terräng och objekt i planerings- och genomförande arbetet samt föreslå val av system.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terräng modeller som stöd för ledning</li> </ul>			X
<p>5. Positionering, navigering, vägval</p> <p><b>Projektets syfte</b> Utvärdera positioneringssystemens möjligheter att effektivisera resursutnyttjande vid räddningsinsats</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionering som stöd för ledning</li> </ul>			X
<p>6. Bildöverföring</p> <p><b>Projektets syfte</b> Säkerställa ett kostnadseffektivt utnyttjande av bildöverförings tekniken för räddningstjänst och samverkande organ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildöverföring vid räddningsinsats</li> </ul>	X	X	
<p>7. Informationsöverföring från skadeplats</p> <p><b>Projektets syfte</b> Tillvarata och utveckla erfarenheter från projekt Infobrandmannen och andra Internetbaserade system som stöd till räddningsledare</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• System Infobrandmannen</li> </ul>		X	

Område/Projekt	2001	2002	2003
<p><b>8. Informations- och beslutsstöd vid räddningsinsatser</b></p> <p><b>Projektets syfte</b> Utveckla ett väl fungerande informationsutbyte och samarbete för utveckling av ledningsstödsystem, mellan kommunal räddningstjänst och övriga aktörer vid räddningsinsatser. Fortsatt utveckling av bl. a. <b>LUPP®</b>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IT-grupper för räddningstjänst (TRIS och SAM LED)</li> <li>LUPP utveckling</li> <li>LUPP utbildning, drift, stöd och kundkontakter</li> <li>LUPP samverkan andra ledningsstödsystem</li> </ul>	X X X X	X X X X	X X X X
<p><b>9. Mobil datakommunikation</b></p> <p><b>Projektets syfte</b> Utvärdera och presentera lösningar på mobil datakommunikation så att räddningstjänsten effektivt kan nyttja befintliga och kommande system.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobil datakommunikation för LUPP</li> <li>Funktionsbeskrivning över behovet av mobil datakommunikation på skadeplats</li> <li>Datanät på skadeplats</li> </ul>	X X X	X X	
<p><b>10. Mobila ledningsenheter</b></p> <p><b>Projektets syfte</b> Utvärdera räddningsledarens behov av informationsstöd vid olika typer av insatser. Redovisa lösningar på stödsystem och kommunikationssystem till olika former av mobila ledningsenheter.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manöversystem för radiostationer i ledningsfordon</li> <li>Sammanställning av erfarenheter från utveckling av ledningsfordon</li> <li>Datorutrustning i ledningsfordon</li> </ul>	X X X	X	
<p><b>11. Ledningsplatser</b></p> <p><b>Projektets syfte</b> Utreda möjligheter till effektivare läges- och statusuppföljning av resurser över tiden. Utreda hur personal i räddningscentraler kan nyttja beslutsstödsystem för långsiktig hantering av resurser. Ge underlag till utformning av ledningsstöd i ledningsplatser av olika storlek.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IT-anpassning av ledningsplatser</li> </ul>	X	X	

Område/Projekt	2001	2002	2003
<p>12. Ledningsträning</p> <p><b>Projektets syfte</b> Utveckla ledningsträningsanläggningarna vid verkets skolor för att effektivisera utbildningen inom taktik, ledning och ledarskap, stabsarbete, metoder och organisation samt samverkan. Att utveckla spel m.m. Att använda ledningsträningsanläggningar för att prova nya tekniska lösningar på ledningsstöd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledningsträningsanläggningar</li> <li>• MIND</li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>
<p>13. Information till allmänheten vid större olyckor</p> <p><b>Projektets syfte</b> Forma ett för räddningstjänsten effektivt stöd för att lösa informationsfrågan till allmänheten och "särskilda kunder" vid större olyckor. Lösningen bör innehålla dels ett tekniskt stöd, dels förslag till operativa rutiner och arbetssätt. Den bör dessutom stödjas av utbildningspaket på några olika nivåer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KrisSam (projekt som drivs av Lsty Kronoberg med flera)</li> </ul>	<p>X</p>		
<p>14. Omvärldsbevakning</p> <p><b>Projektets syfte</b> Fortlöpande bevaka utvecklingen inom ledningsstöd och dess tillämpningar både nationellt och internationellt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknikbevakning</li> </ul>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>

## 9 Förkortningar

<b>Förkortning/begrepp</b>	<b>Förklaring</b>
FOI	Totalförsvarets Forskningsinstitut
GIS	Geografiska Informationssystem
LUPP <sup>®</sup>	Räddningsverkets datorstöd för ledning och uppföljning av räddningsinsatser
MIND	Minor och INDirekt eld, datorstött system för dokumentation och utvärdering av insatser och övningar, utvecklat av FOI.
SAMLED	Samordningsgrupp för utvecklingsfrågor inom ledningsområdet
TRIS	Teknikrelaterad informationssamverkan
ÖCB	Överstyrelsen för civil beredskap

# 10 Referenser

## 10.1 Litteraturförteckning

1. *Att leda stora räddningsinsatser – Svagheter och utvecklingsinsatser.* Räddningsverket, FoU-rapport P21-190/97”.
2. *Beslutsstöd för räddningsledare: Tonvikt på räddningsinsatsen vid allvarliga olyckor.* FOA A 30071-3.4, 1993
3. *Beslutsstöd vid räddningsledning - en intervjuserie,* TULEA 1994:28
4. *Beslutsstödsystem för vägvisning,* Telub Teknik AB, 1994
5. *Datorstöd för lägesuppföljning,* Lunds ProgramArkitekter, 1996
6. *Effektiv insatsledning - Några teoretiska grunder för ledning av polis- och räddningsinsatser.* Utkast till lärobok, Per Johansson FOA
7. *Grunder för ledning. Generella principer för ledning av kommunala räddningsinsatser.* Räddningsverket, U14-569/98.
8. *Informationshandboken,* SRV I 99-026
9. *Infosoldaten Infobrandmannen,* FMV och Räddningsverket, 1999.
10. *Interkommunal stabsberedskap,* Aktuellt från Räddningsverket, Nr 1-95
11. *IT-hjälpmedel för kommunal räddningstjänst,* SRV, 1999
12. *IT-stöd för kommunal räddningstjänst,* Lunds ProgramArkitekter, 1999, ISBN 90-630-8568-2
13. *Katastrofsamverkan Kronoberg,* Enator E016-TR99074, 1999
14. *Kvalifikationskrav för räddningsledare vid större räddningsinsatser - en förstudie,* Tekniska Högskolan, forskningsrapport TULEA 1995:05
15. *Landskap & fastigheter i IT-samhället – modell för bedömning av samhällsnyttan”,* Eken och Arken, februari 1999
16. *Ledningsuppbyggnad i räddningsinsatsens initialskede – Problematik och bemästringsmöjligheter.* Räddningsverket, FoU-rapport P21-223/98.
17. *Metodik för att utse räddningsledare. Behov och möjligheter,* SRV
18. *Pedagogiska grunder,* SRV 1999, Utbildningsavdelningen Karlstad
19. *ROLF 2010 — A Mobile Joint Command and Control Concept,* Försvarshögskolan, ISBN 91-87136-33-3
20. *ROLF 2010 och AQUA — Lägesrapport 1 februari 1999.*
21. *Räddningsledarens och räddningsstabens kvalitet - en förstudie,* Försvarshögskolan, FOA-R-94—00032-5.3--SE.
22. *Räddningstjänsten I Sverige, Rädda Och Skydda,* SOU 1998:59
23. *Räddningstjänsthandboken del 1 "Räddningstjänst och samverkande organ",* SRV 1996
24. *Räddningstjänsthandboken del 2 "Ledning med Stabstjänst",* SRV 1996

25. *Räddningstjänsthandboken del 4, "Lägesuppföljning"*, SRV 1996
26. *Samverkan i Kronoberg*, Enator TR984762, 1998
27. *Strategiskt ledarskap i lärsamhället*, Rohlin L./Skärvad P-H./ Nilsson S-Å 1998, Mil Publishers, Studentlitteratur, Lund.
28. *Teknisk IT-infrastruktur*, Netnova Development, 1999-09-30
29. *Tekniska förutsättningar för informationsutbyte mellan ELVIRA och LUPP*, Enator ELV-00231, 1999-05-27.
30. *Uppbyggnad och organisering av räddningsstaber - Hinder och förutsättningar*, FOA-R-94-00031-5.3-SE
31. *Utbildning i arbetslivet*, Lundmark, A 1998, Studentlitteratur Lund
32. *Verksamhetsplan år 2001 för Lednings- och teknikavdelningen vid SRV*
33. *Aktuellt från Räddningsverket Nr 1-95*, Räddningsverket

## 10.2 Webbplatser

Område	Webbplats
Ammoniakolyckan i Kävlinge, Socialtjänstens beredskap och insatser	<a href="http://www.sos.se/sos/publ/referat/sr9706.htm">http://www.sos.se/sos/publ/referat/sr9706.htm</a>
Den tyska katastrofberedskapen belyst genom tre stora olyckor under 1996–97	<a href="http://www.sos.se/sos/publ/referat/sr9814.htm">http://www.sos.se/sos/publ/referat/sr9814.htm</a>
Estoniakatastrofen — Sammanfattning, erfarenheter och slutsatser	<a href="http://www.sos.se/sos/publ/referat/sr9715.htm">http://www.sos.se/sos/publ/referat/sr9715.htm</a>
Geografisk och geologisk information gemensamt presenterad av Sjöfartsverket, Lantmäteriet och Sveriges Geologiska Undersökning	<a href="http://www.lm.se/kartplan/">http://www.lm.se/kartplan/</a>
Metrias exempel på GIS-lösningar inom olika branscher.	<a href="http://www.metria.com/gis/galleri.htm">http://www.metria.com/gis/galleri.htm</a>
KrisSam Kronoberg, information KrisSam Kronoberg, demo	<a href="http://infosam.nu/samverkan/">http://infosam.nu/samverkan/</a> <a href="https://infosam.nu/krissam/">https://infosam.nu/krissam/</a>
Lunds universitets centrum för riskanalys och riskhantering	<a href="http://www.lu.se/lucram/">http://www.lu.se/lucram/</a>
LUPP <sup>®</sup> :s webbplats för användare	<a href="http://lupp.srv.se/">http://lupp.srv.se/</a>
Portal för det offentliga Sveriges webbplatser	<a href="http://www.sverigedirekt.riksdagen.se/">http://www.sverigedirekt.riksdagen.se/</a>
Räddningsverkets webbplats	<a href="http://www.srv.se/intro/">http://www.srv.se/intro/</a>



Räddningsverket, 651 80 Karlstad  
Telefon 054-13 50 00, telefax 054-13 56 00. Internet <http://www.srv.se>  
Beställningsnr. R39-231/01. Telefax 054-13 56 05  
ISBN 91-7253-109-6