

Nyttan av Business Continuity Management vid oförutsedda händelser

– en studie av verkliga fall

Jenny Jangefelt-Nilsson

Helena Skarin

**Department of Fire Safety Engineering and Systems Safety
Lund University, Sweden**

**Brandteknik och Riskhantering
Lunds tekniska högskola
Lunds universitet**

Report 5330, Lund 2010

**Nyttan av Business Continuity Management
vid oförutsedda händelser
– en studie av verkliga fall**

**Jenny Jangefelt-Nilsson
Helena Skarin**

Lund 2010

Titel/Title

Nyttan av Business Continuity Management vid oförutsedda händelser – en studie av verkliga fall
The benefit of Business Continuity Management during unexpected events – a case study

Författare/Authors

Jenny Jangefelt-Nilsson

Helena Skarin

Handledare

Alexander Cedergren

Brandteknik och Riskhantering, Lunds Tekniska Högskola

Kerstin Eriksson

Brandteknik och Riskhantering, Lunds Tekniska Högskola

Sören Isaksson

Willis AB

Report 5330

ISSN: 1402-3504

ISRN: LUTVDG/TVBB--5330--SE

Number of pages: 74**Keywords**

Business Continuity Management, BCM, Business Continuity Plan, BCP, Disaster Recovery, continuity management, continuity plan, contingency management, contingency plan, municipality, company

Sökord

Business Continuity Management, BCM, Business Continuity Plan, BCP, krisplanering
katastrofplanering, beredskapsplanering, kontinuitetsarbete, kontinuitetsplan, kommuner, företag,
fallstudier

Abstract

When recovering from an interruption, Business Continuity Management (BCM) could be a very helpful tool to secure the continuity of the business. In this thesis two municipalities and two businesses, all of which have suffered a major unexpected event to their respective organisations, have been studied. Key persons involved in the recovery process after the event have been interviewed with the aim to gather knowledge about their work with BCM and how they recovered. The organisation's recovery processes and work with BCM were compared both to each other and to the literature in order to study differences and resemblances. This thesis has also examined if insurance companies and public authorities have changed their requirements of the risks in the organisations after their events.

© Copyright: Brandteknik och Riskhantering, Lunds tekniska högskola, Lunds universitet, Lund 2010.

Brandteknik och Riskhantering
Lunds tekniska högskola
Lunds universitet
Box 118
221 00 Lund

brand@brand.lth.se
<http://www.brand.lth.se>

Telefon: 046 - 222 73 60
Telefax: 046 - 222 46 12

Department of Fire Safety Engineering
and Systems Safety
Lund University
P.O. Box 118
SE-221 00 Lund
Sweden

brand@brand.lth.se
<http://www.brand.lth.se/english>

Telephone: +46 46 222 73 60
Fax: +46 46 222 46 12

Förord

Vi vill börja med att tacka Willis AB för att vi har fått skriva detta arbete för dem. Från Willis AB har vi fått stöd, uppmuntran samt bra uppslag och idéer från vår handledare Sören Isaksson. Vi vill även tacka våra handledare från skolan, Alexander Cedergren och Kerstin Eriksson. De har varit snälla och vänliga när vi dykt upp på deras kontor för oannonserade möten samt ett stort stöd i utvecklingen av vår rapport.

Vi vill självklart även tacka de företag och kommuner som ställt upp och medverkat i detta arbete; Kemira, Lantmännen, Lunds kommun och Stenungsunds kommun. Vi hoppas att detta arbete ger er underlag för att fortsätta med ert förebyggande arbete.

Vi vill tacka vår eminenta opponent Joakim Ilmrud som smickrande nog valde vårt arbete att opponera på då vårt ämne var av intresse för honom.

Slutligen vill vi även tacka Petter Skarin för hans tappra arbete med att läsa igenom vår rapport och korrekturläsa den.

Trevlig läsning!

Jenny Jangefelt-Nilsson

Helena Skarin

Sammanfattning

Business Continuity Management (BCM) kan i grova drag beskrivas som ett verktyg för en organisation att hantera händelser som orsakat ett avbrott i verksamheten samt att säkerställa att verksamheten kan fortgå oavsett vad som händer. I detta arbete har två företag och två kommuner, som alla drabbats av en oförutsedd händelse som orsakat ett avbrott i deras verksamhet, intervjuats. Intervjuerna har genomförts för att undersöka hur deras återhämtningsarbete gått till samt hur deras förberedande arbete ser ut. Det har även genomförts en litteraturstudie på BCM. Den säger bland annat att det i en BCM bör ingå en Business Continuity Plan (BCP), vilket är en plan för vad som ska göras vid ett avbrott. Litteraturen inom BCM och BCP är relativt ny och arbetet med detta har inte hunnit sprida sig till alla organisationer ännu, även om liknande arbeten har funnits under en längre tid.

De fyra studerade organisationerna återhämtade sig samtliga relativt snabbt efter sina avbrott oavsett om de använde förberedda planer för hur hanteringen av händelsen och återhämtningen skulle gå till eller inte. Flera av organisationerna påpekar dock att ett stöd i planer och förberedande arbete var eller skulle varit till hjälp för att underlätta hanteringen samt minskat återhämtningstiden. Detta tillsammans med information om vilka ytterligare fördelar som BCM kan ha för en organisation resulterar i att en slutsats kan dras om att BCM är bra, och något som organisationer bör arbeta med.

Det finns inte några definitiva bevis för att de studerade organisationernas försäkringsgivare ska ha ändrat sitt synsätt på risken hos organisationen efter de inträffade händelserna. Även myndigheternas ändrade synsätt är svårt att uttala sig om då endast en reglering hos en organisation gjordes.

Arbetet med BCM har i samtliga studerade fall nyligen påbörjats, även om de båda företagen kommit något längre i arbetet och utvecklingen än vad kommunerna har. De lärdomar som de studerade organisationerna erhållit vid sina händelser behöver dokumenteras och tas till vara på, vilket inte görs konsekvent i de undersökta organisationerna.

Summary

Business Continuity Management (BCM) can roughly be described as a tool an organisation can use for handling an event that causes an interruption in the operations and that makes sure the operations continues no matter what happens. Two businesses and two municipalities, all of which have suffered an interruption in their operations, have been interviewed. The interviews have been made with the purpose to examine how these organisations handled their recovery process and how they work preparatory. A literature study on BCM has also been made. It states, among other things, that BCM should include a Business Continuity Plan (BCP), which is a plan for what should be done during an interruption. The literature on BCM is relatively new and the work with BCM has not had time to spread to all organisations, although similar work has existed for some time.

The four organisations that were studied all recovered fairly quickly after their interruptions, no matter if they used prepared plans on how they should handle the event and the interruption or not. Several of the organisations indicate however that a plan and preparatory work would have provided support and would facilitate the recovery process and reduce the recovery time. This information combined with the other advantages that BCM can provide for an organisation results in a conclusion that BCM is positive and something that an organisation should work with.

There is no concrete evidence that the insurance companies for the studied organisations should have altered their opinion on the organisations risk after the events. Is it also difficult to make a conclusion about if and how public authorities would change their perspective due to the fact that only one organisation received any regulations with regards to their operations.

The work with BCM has recently begun in the studied organisations, although the two businesses have come a further way in their work compared to the municipalities. The lessons learned that the studied organisations have obtained during their interruptions needs to be documented and made use of, although this is not something that is made consistently through all examined organisations.

Förkortningar

Nedan presenteras de förkortningar som används i rapporten. En svensk översättning presenteras under orden, dock kan skillnader i den svenska och engelska betydelsen av ordet finnas.

BCM	Business Continuity Management <i>Kontinuitetsarbete</i>
BCP	Business Continuity Plan <i>Kontinuitetsplan</i>
BIA	Business Impact Analysis <i>Riskbedömning</i>
CM	Crisis Management <i>Krishantering</i>
DR	Disaster Recovery <i>Krisåterhämtning</i>
DRP	Disaster Recovery Plan <i>Kris-, katastrof- och beredskapsplan</i>

Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	1
1.1	BAKGRUND.....	1
1.2	RAPPORTENS DISPOSITION.....	2
1.3	MÅL OCH SYFTE	2
1.4	FRÅGESTÄLLNINGAR	2
1.5	METOD	2
1.6	BEGRÄNSNINGAR.....	4
1.7	MÅLGRUPP	5
2	LITTERATURSTUDIE	7
2.1	VAD ÄR BCM?	7
2.2	VILKA DELAR INNEHÅLLER BCM?	9
2.3	VILKA STYRKOR OCH SVAGHETER FINNS MED BCM OCH VARFÖR ÄR DET BRA ATT HA?	10
2.4	ANALYS AV LITTERATUR.....	12
2.5	SUMMERING.....	13
3	EMPIRISK STUDIE	15
3.1	KEMIRA – SVAVELSYRAOLYCKAN	15
3.2	LANTMÄNNEN UNIBAKE – BRAND I ÖREBRO	21
3.3	LUNDS KOMMUN – BRAND PÅ KILLEBÄCKSKOLAN	26
3.4	STENUNGSUNDS KOMMUN – BRAND PÅ KRISTINEDALSKOLAN	31
3.5	SUMMERING.....	35
4	ANALYS	37
4.1	JÄMFÖRELSE MELLAN DE STUDERADE FALLEN.....	37
4.2	JÄMFÖRELSE MED LITTERATUR.....	40
4.3	SUMMERING.....	42
5	DISKUSSION	43
5.1	RAPPORTEN.....	43
5.2	LITTERATUR	43
5.3	ANALYS	44
6	SLUTSATS.....	49
7	REFERENSER.....	51
	BILAGA A – LITTERATURSTUDIENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	I
	BILAGA B - INTRODUKTIONSBRÄV	III
	BILAGA C - INTERVJUFRÅGOR.....	V

1 Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrund, disposition, mål och syfte, frågeställningar, metod samt begränsningar.

1.1 Bakgrund

Business Continuity Management (BCM) är ett verktyg för en organisation att hantera händelser som orsakar ett avbrott i verksamheten. BCM innefattar såväl förberedande arbete för att undvika olyckor som återställning till en fullskalig fungerande verksamhet efter ett avbrott. I det förberedande arbetet ingår att identifiera potentiella risker som kan påverka organisationen eller att bestämma vilka delar i organisationen som är väsentliga och kritiska för verksamheten. Det förberedande arbetet ska även avgöra hur verksamheten ska kunna fortgå om någon av riskerna inträffar eller om någon av de vitala delarna fallerar (Gibb & Buchanan, 2006). Efter en händelse som orsakat ett större avbrott måste en anpassning ske för att verksamheten ska kunna fortgå. Anpassningen behöver inte innebära att verksamheten återgår precis till hur det såg ut innan händelsen, utan kan innebära nya lösningar i form av till exempel nya leverantörer, nya lokaler eller en flytt av produktionen.

Även om samtliga händelser inte kräver en större anpassning av verksamheten sker ändå händelser som orsakar större avbrott och kräver drastiska förändringar i verksamheten. I dessa fall kan en dokumenterad plan, Business Continuity Plan (BCP), vara till stor hjälp för organisationen. En BCP är en del av BCM, där viktig information finns dokumenterad (Goldberg, 2008). I en BCP kan exempelvis telefonnummer till viktiga personer finnas eller namn och telefonnummer till alternativa leverantörer.

Arbetet med BCM har kommit starkare på senare tid och den mesta litteraturen som har använts i rapporten är från de senaste tio åren. Tidigare har organisationer i större utsträckning använt sig av krishantering av olika slag samt beredskaps-, kris- och katastrofplaner. Crisis Management (CM) och Disaster Recovery Plan (DRP), som påminner mycket om beredskaps-, kris- och katastrofplaner, kan anses vara grunden till BCM (Herbane, Elliott & Swartz, 2004). BCM har utvecklats främst inom affärsvärlden varför dess fokus ligger i återhämtning för vinstdrivande företag. Dock är själva idén med BCM att säkerställa en kontinuitet i verksamheten, något som även kommuner kan ha nytta av att arbeta med.

Arbetet med BCM behöver inte alltid vara till nytta om det finns brister i det (Goldberg, 2008). Dessa brister kan exempelvis vara allt från att väsentliga skyddsvärda delar inte identifieras till att det saknas kontaktuppgifter till viktiga leverantörer och resurser som kan underlätta återhämtningen. För att ett arbete med BCM ska fungera och hjälpa organisationen är det viktigt att såväl BCM som BCP är välplanerade och genomarbetade. Det är även betydelsefullt att både implementeringen och uppdateringar fungerar, så att BCM blir ett aktivt arbetssätt inom organisationen (Herbane, Elliott & Swartz, 2004).

Hur BCM implementeras och vad den ska innehålla är upp till varje enskild verksamhet att avgöra. Intressant är därför att jämföra olika BCP- och BCM-processer hos företag och kommuner som tvingats hantera en plötslig och oförutsedd händelse, för att se vilka faktorer som bidrar till en fungerande BCM.

I rapporten har händelser som orsakat ett större avbrott hos såväl företag som kommuner undersökts och det är av intresse att jämföra hur dessa avbrott har hanterats och om det finns några likheter och skillnader mellan dem. Det är även av intresse att undersöka om organisationens eventuella BCM har hjälpt dem och förenklat återhämtningen.

1.2 Rapportens disposition

Arbetet består av sex huvuddelar: Inledning, Litteraturstudie, Empirisk studie, Analys, Diskussion samt Slutsats. Inledningen beskriver rapportens övergripande omfattning och litteraturstudien presenterar teori inom BCM. I den empiriska studien presenteras erfarenheter från företag och kommuner som tvingats till ett större återställningsarbete efter en oförutsedd händelse. I analysen jämförs återhämtningsarbetet från de olika företagen och kommunerna med varandra samt mot presenterad litteratur, och i diskussionen förs sedan diskussioner om målet, litteraturen och analysen. Därefter återstår slutsatsen där målet besvaras. Sist i rapporten listas de referenser som använts i arbetet samt bilagor.

1.3 Mål och Syfte

Det finns tre mål med detta arbete, det första är att se om ett arbete med BCM underlättar återhämtningsarbetet efter en oförutsedd händelse för företag och kommuner. Det andra målet är att se om och hur dessa organisationer har tagit lärdom av händelsen kopplat till deras arbete med BCM. Det sista målet är att betrakta om och hur försäkringsgivare och myndigheter har ändrat sin syn på risken hos företagen och kommunerna efter händelsen.

Syftet med rapporten är att undersöka och få förståelse för hur arbetet med BCM förhåller sig till återhämtningsarbetet efter en händelse samt hur det förhåller sig mellan de olika fall som studerats. Syftet är också att studera vilka faktorer som underlättar eller komplicerar arbetet.

1.4 Frågeställningar

- Vad säger litteraturen om BCM?
 - Vilka styrkor och svagheter finns i BCM och BCP?
 - Vad är viktigt att tänka på vid skapandet av BCM och BCP?
- Hur har de studerade företagen och kommunerna tagit hänsyn till sitt arbete med BCM i hanteringen av ett avbrott i sin verksamhet?
 - Hur har företagen och kommunerna tagit lärdom av händelserna med koppling till BCM?
- Hur har försäkringsgivare och myndigheter ändrat sin syn på risker hos företagen och kommunerna efter händelsen?
- Vilka styrkor och svagheter i återhämtningsarbetet kan identifieras utifrån de likheter och skillnader som finns mellan hanteringen av de olika händelserna hos företagen och kommunerna?
- Vilka styrkor och svagheter i återhämtningsarbetet hos de studerade fallen kan identifieras från litteraturen?

1.5 Metod

För att kunna värdera nyttan med BCM har en litteraturstudie samt en empirisk studie genomförts. Syftet med litteraturstudien är att åskådliggöra vad BCM och BCP är samt undersöka vilka styrkor och svagheter de kan innefatta. Den empiriska studien genomfördes för att erhålla information om hur

arbetet har sett ut i verkligheten hos företag och kommuner som drabbats av ett avbrott efter en oförutsedd händelse. Studien genomfördes som intervjuer där fokus låg på hur företag och kommuner arbetade med BCM samt deras arbete med att få tillbaka en fullskalig fungerande verksamhet efter ett avbrott.

Slutligen har en analys gjorts där de olika fallen jämförts med varandra för att kunna urskilja likheter och skillnader samt styrkor och svagheter i hanteringen. De olika fallen har även jämförts med litteratur för att identifiera styrkor och svagheter som nämns där för ett mer vetenskapligt stöd.

Nedan presenteras ingående hur litteraturstudien och den empiriska studien genomfördes.

1.5.1 Litteraturstudie

Litteraturstudien genomfördes genom en litteratursökning bland artiklar i ELIN (Electronic Library Information Navigator) som är en tjänst via Lunds Universitets bibliotek. Via ELIN kan man söka information från förlag, databaser och öppna arkiv samt:

- Få tillgång till artiklar i fulltext
- Finna och läsa e-böcker t ex uppslagsverk, lexikon eller kursböcker
- Bläddra i e-tidskrifternas innehållsförteckningar
- Få överblick över digitala resurser inom olika ämnesområden
- Få en automatisk bevakning av nya nummer av e-tidskrifter. (Lunds Universitet, 2009)

Litteratursökningen genomfördes i tre steg där sökningen inleddes med att välja ut sex sökord kopplat till BCM och elva ämnesord kopplat till arbetets inriktning, se Tabell 1. Sökningen genomfördes som en *Boolesk sökning* vilket innebär att samtliga sökord användes tillsammans med "OR" för att sökningen ska ta med alla förekomster av något utav sökorden, samt tillsammans med ett "AND" för att begränsa sökningen till ett av ämnesorden i taget.

Tabell 1. Redovisning av de sök- och ämnesord som användes i litteratursökningen.

Sökord	Ämnesord
Business Continuity Management	Defin*
Business Contingency Management	Effectiv*
	Exercis*
Business Continuity Plan	Experienc*
Business Contingency Plan	Fail*
	Impleme*
Business Continuity Planning	Importan*
Business Contingency Planning	Research*
	Strength*
Business Continuity Process	Train*
Business Contingency Process	Weak*

Sökorden som användes inkluderade både "Continuity" och "Contingency" då förkortningen BCM kan användas för både Business *Continuity* Management och Business *Contingency* Management samt att båda dessa vanligtvis omfattar samma typ av arbete inom en organisation. När fler än ett ord används i sökrutan behandlas termen som en frassökning i ELIN vilket innebär att man söker efter poster som innehåller ett flertal ord använda i en fras. Vid frassökning kan inte trunkering (*)

genomföras vilket är anledningen till att både *Business Continuity/Contingency Plan* och *Business Continuity/Contingency Planning* har använts som sökord. Ämnesorden trunkerades däremot för att inte begränsa sökningen till exempelvis "effective" utan även inkludera till exempel "effectiveness" eller "effectivity" om dessa ord skulle finnas.

Den inledande sökningen resulterade i 507 artiklar, vissa av dessa dubletter då artiklarna har förekommit med fler än ett ämnesord. I nästa del av litteraturstudien lästes samtliga sammanfattningar för att sälla bort de artiklar som inte var relevanta för detta arbete. Efter denna utsällning återstod 150 artiklar, ej räknat dubletter. I det tredje och sista steget lästes de utvalda artiklarna i sin helhet varvid flertalet sållades bort då de antingen inte var relevanta eller då de ej gick att få åtkomst till i fulltext via någon av Lunds universitets resurser. Detta resulterade i totalt 57 artiklar som bedömdes mer relevanta för denna rapport och av dessa ansågs 25 vara mycket relevanta.

För en detaljerad redovisning över antalet artiklar som uppkommit vid sökningar med de olika sök- och ämnesorden samt hur många artiklar som sållats ut kopplat till de olika ämnesorden hänvisas till Bilaga A – Litteraturstudiens tillvägagångssätt.

1.5.2 Empirisk studie

Den empiriska studien har genomförts genom att studera två företag och två kommuner som har haft ett större avbrott i sin verksamhet på grund av en oförutsedd händelse. Händelser har valts där storleken på avbrottet har krävt att verksamheten i sig avbrutits tillfälligt och att ett större återhämtningsarbete krävts för att återuppta verksamheten. En större brand, en större översvämning eller att en viktig maskin havererar skulle kunna vara exempel på den typ av händelse som orsakar ett sådant avbrott. Intervjuer har genomförts med en eller ibland flera personer från företagen eller kommunerna. Dessa personer har varit delaktiga under händelsen både under den akuta fasen och med återhämtningsarbetet efteråt.

Inledningsvis kontaktades företagen och kommunerna via telefon för att berätta om syftet med arbetet och boka in en tid för intervjun. Därefter skickades ett kort brev, se Bilaga B - Introduktionsbrev, via e-mail till personerna där syftet med arbetet och intervjun presenterades. Intervjuerna skedde på plats hos företagen och kommunerna och varade i drygt en timme vardera. Vid de tillfällen där det godtogs spelades intervjuerna in för att försäkra att ingen information gick förlorad. Intervjufrågor var nedskrivna för att säkerställa att relevant information erhöles, dessa frågor redovisas i Bilaga C - Intervjufrågor. I några fall har tillgång funnits till dokument rörande BCM eller händelsen, såsom BCP, beredskapsplaner eller olycksutredningar.

1.6 Begränsningar

Arbetet begränsas av en rad olika faktorer och innehållet bör användas med detta i åtanke. Arbetet analyserar endast två företag och två kommuner som har haft en händelse som har orsakat ett avbrott, varför de slutsatser som dras endast grundar sig i dessa. Slutsatserna kan därför endast i viss mån ses som generella och skulle kunna appliceras på fler fall, men osäkerheter finns.

Vidare finns det begränsningar i den litteratursökning som gjorts. Inledningsvis är sökvägen begränsad både när det gäller sökmotor och sökord. Hänsyn till detta har tagits genom att använda en bred och vetenskaplig sökmotor samt använda sökord som relaterar till arbetets ämne, dock kan relevant litteratur ändå missas. I litteraturstudien söktes enbart efter litteratur rörande BCM och inte

om beredskaps-, kris- eller katastrofhantering eftersom utgångspunkten för arbetet låg i hur BCM påverkar återhämtningsarbetet. Inte heller har litteratur angående myndigheters eller försäkringsbolags agerande och inställning till oförutsedda händelser sökts. Begränsningar i litteraturstudien finns även genom att författarna har valt ut litteratur till fördjupning och kan däri ha missat viktiga artiklar samt att författarna även kan ha missförstått litteraturen. Ytterligare begränsningar ligger i översättningen av de engelska termer som används i litteraturen. En direkt översättning från engelska till svenska är inte alltid genomförbar då det svenska ordet har en annan innebörd. Av denna anledning används i rapporten de engelska orden från litteraturen i dessa fall för att undvika missförstånd.

Arbetet begränsas även av de intervjuer som genomförts då de dels endast behandlar fyra olika fall, dels att personerna som intervjuats kan ha missförstått frågorna eller svarat vad som låter bra istället för vad som verkligen hände, gjordes och görs idag. Personerna som intervjuades har i vissa fall inte heller haft kunskap om alla frågor som ställdes. En annan begränsning är även det faktum att händelserna skedde för upp till fem år sedan, vilket medför att personerna kan ha glömt bort vad som gjordes i vissa fall.

1.7 Målgrupp

Denna rapport vänder sig till personer intresserade av BCM, krishantering och återhämtningsarbete. Viss kunskap inom ämnena krävs för att kunna ta del av arbetet.

2 Litteraturstudie

I detta kapitel presenteras teori inom området Business Continuity Management (BCM). Litteraturstudien syftar på att svara på den första frågeställningen:

- Vad säger litteraturen om BCM?
 - Vilka styrkor och svagheter finns i BCM och BCP?
 - Vad är viktigt att tänka på vid skapandet av BCM och BCP?

För att svara på detta måste först information om vad BCM verkligen är presenteras och därefter vilka styrkor och svagheter det finns med BCM samt vilka fördelar och nackdelar som kan uppstå då organisationer använder sig av BCM i sin verksamhet. Avslutningsvis i detta kapitel presenteras en analys över litteraturen och information som erhållits.

2.1 Vad är BCM?

BCM definieras enligt en standard utgiven av British Standards Institution BS25999 som:

A holistic management process that identifies potential impacts that threaten an organization and provides a framework for building resilience with the capability for an effective response that safeguards the interests of its key stakeholders, reputation, brand and value creating activities. Also the management of the overall programme through training, rehearsals, and reviews, to ensure the plan stays current and up to date. (BSI, 2006 se Karlsson & Reuterberg, 2010, s. 1)

BCM kan beskrivas som ett verktyg för att skapa en större tilltro till att produkter och tjänster kan levereras även med hänsyn till de risker som finns. BCM innebär att identifiera och hantera risker som är ett hot mot kontinuiteten och beståendet av viktiga processer, mildra effekterna av dessa risker och se till att återställandet av skadade processer går att genomföra utan att störa resten av organisationen (Gibb & Buchanan, 2006). Identifiering av sina risker anses av många vara en viktig del i att känna sin organisation (Robinson, 2005). Herbane, Elliott och Swartz (2004) menar samtidigt att BCM är mer än bara en funktionell process, det är en förmåga hos organisationen. Förmågan är en blandning mellan rutiner och färdigheter som hjälper företaget att kunna utveckla organisationen även i komplexa miljöer.

Grunden till BCM kan anses vara Crisis Management (CM), men även Disaster Recovery Plan (DRP) kan bedömas ha varit en föregångare, då BCM både teoretiskt och praktiskt sett stödjer sig på strategier från dessa båda områden. Till skillnad från BCM har DRP ett större fokus på IT och behandlar inte lika mycket de mänskliga faktorerna. DRP lägger även större vikt vid det återhämtande arbetet i ett akut skede än vid det förebyggande arbetet jämfört med vad BCM gör. Anledningen till detta är att inom DRP anses orsakerna till kriser vara bortom mänsklig och organisatorisk kontroll, då DRP ofta berör områden som IT-haverier och naturkatastrofer. CM påminner mer om BCM med avseende på tankesättet om hur en kris skapas. Inom CM anses kriserna finnas latent under tiden innan krisen har inträffat. Någon händelse aktiverar sedan den latent krisen och överför den till en så kallad aktiv kris. En del teoretiker inom CM hävdar att det är normalt med kriser i organisationer som är stora och komplexa (Herbane, Elliott & Swartz, 2004).

Genom att jämföra CM, DRP och BCM kan utvecklingen under de senaste decennierna av planeringsstrategier inför återhämtning efter kriser studeras (Herbane, Elliott & Swartz, 2004).

Längre tillbaka i tiden låg fokus mer på dataprocesser och IT. Målet efter en kris var att snabbt kunna få såväl hårdvara som mjukvara att fungera igen (Krell, 2005). Under de senaste decennierna har en utveckling skett där fokus har flyttats från datorsystem till verksamhetens behov. Under 70-talet låg störst fokus på att skydda datorsystemen, medan under 80-talet blev slutanvändaren den som istället hamnade i fokus. Revisioner blev under denna tid viktiga för att kunna skapa överrensstämmelse inom företaget. Policies skapades också för hur organisationen skulle skötas och arbeta. Under 90-talet skapades ett värdetänkande i företagen. Verksamhetens behov ansågs vara viktiga och i samband med detta blev även BCM betydelsefullt då det bedömdes kunna hjälpa organisationen att behålla sina värden (Pitt & Goyal, 2004).

Det finns många olika sätt i dagsläget att arbeta med BCM. En del organisationer arbetar uttalat med BCM, men även de som inte gör det har någon form av riskhantering de använder sig av (Robinson, 2005). De flesta har numera insett att planering av BCM kräver ett tvärperspektiv i företaget och inte enbart handlar om IT (Krell, 2005). BCM har i många fall utvecklat ett mer organisationsbaserat tillvägagångssätt för att hantera kriser och risker jämfört med hur det såg ut förr (Herbane, Elliott & Swartz, 2004). Trots detta är även många av de strategier som används idag inom BCM utvecklade från Disaster Recovery (DR) och är därför mycket riktade mot IT (Krell, 2005).

Precis som det finns många sätt att arbeta med BCM menar McDonald (2008) att förr fanns det många olika typer av beredskapsplaner inom organisationer. Ett flertal organisationer har under senare tid kommit till insikt att det inte bara för BCM, utan även för beredskapsplanerna, krävs en mer omfattande planering. Planeringen behöver integrera flera olika komponenter för att säkerställa att det finns en effektiv och övergripande katastrofhanteringsplan (McDonald, 2008). De planer som skapas för att organisationen ska kunna arbeta med återhämtning och få viktiga processer att fungera igen under och efter en kris kallas för Business Continuity Plan (BCP) (Goldberg, 2008).

Målet med BCP kan delas in i tre delar: eliminera eller reducera hoten för skador eller bortfall av människor, skador på anläggningar samt skador på tillgångar (Devargas, 1999). Ett annat sätt att beskriva målet med BCP är att skapa en mall för fortsatt affärsverksamhet under en kris och under återhämtningen. Detta kan göras genom en process där organisationens kritiska funktioner undersöks och de möjliga krisscenarierna identifieras samt lösningar till detta utvecklas (Botha & Solms, 2004). BCP har ett bredare fokus än vad Disaster Recovery-processen har, som mestadels fokuserar på IT. BCP omfattar många andra delar så som logistik, outsourcing, kvalitet, anseende och varumärkesskydd. Den innefattar även företagets riskprofil, både internt och externt, vilket inkluderar leverantörer, partners, klienter och kunder (Dawes, 2004).

Kepenach (2007) skriver att organisationer bör konstruera sina planer utefter scenarier som kan drabba verksamheten, men påpekar att fokus inte bör ligga på värsta tänkbara scenario utan istället på mest troliga scenario. Med detta menar Kepenach (2007) att BCP och BCM blir mer användbara och ett mer effektivt hjälpmedel vid en oförutsedd händelse. BCP kan även göras på andra sätt och Goldberg (2008) anser att det är till fördel att ha planer för den faktiska störningen av verksamheten med avseende på exempelvis anläggningen, personer och system snarare än olika BCP för scenarier som kan inträffa såsom orkaner, översvämningar, bränder och terrorism. BCP ska ge ett alternativ för hur verksamheten ska kunna fortgå även om något inträffar som gör att den inte kan fungera som den brukar (Goldberg, 2008). Precis som Goldberg (2008) anser Robinson (2005) att planer baserade på individuella scenarier eller specifika händelser är sämre än att de som är baserade på olika delar i

organisationen som skadas. I stort menar Robinson (2005) att dessa delar kan kategoriseras i fem kategorier: förlust av hela eller delar av anläggningen, ej tillträde till anläggningen, förlust av kritisk teknologi, förlust av kritiska leverantörer och förlust av nyckelpersoner.

Med tanke på de stora förändringar som finns i organisationer där såväl människor som system byts krävs det att BCP:n är ett levande dokument som uppdateras kontinuerligt (Goldberg, 2008). BCM bör ses som en cyklisk process och organisationer bör uppdatera sin BCP efter varje förändring i verksamheten eller i företagets prioriteringar (Lam, 2002). Om någon förändring i verksamheten sker, nyckelpersoner byts ut eller liknande, kan det göra att BCP blir mer riskabelt att använda än att vara utan då det skapar en falsk trygghet (Goldberg, 2008). Det är även viktigt att BCM är en väl förankrad process i organisationen, inte minst för att kunna överföra BCP till BCM. Skulle inte BCM vara välförankrat, utan det bara finns en BCP, kommer planen inte kunna bidra till att uppnå några långsiktiga mål för organisationen utan endast tillfälliga resultat. För kontinuitet krävs det att processen är har en stabil grund i organisationen (Herbane, Elliott & Swartz, 2004). Framgången med BCM och BCP avgörs i största grad av affärsägarna. Utan deras engagemang, kommer planerna att vara irrelevanta både för verksamheten och för intressenterna (Goldberg, 2008).

2.2 Vilka delar innehåller BCM?

Vilka delar en BCM innehåller varierar, men Lam (2002) anser att det i en god kontinuitetspolicy och BCM bland annat ska finnas inkluderat vem som ska kontaktas under arbetstid, efter arbetstid och i fara. Det ska även finnas klargjort vilka roller och ansvarsområden som finns i organisationen, en kategorisering av verksamhetens risker och vilken nivå av risk som anses acceptabel. En god kontinuitetspolicy ska dessutom uppge hur mycket tid som är acceptabelt för gensvar mot hot samt hur implementeringen av BCP ska ske. Den ska även innehålla hur återhämtningen ska ske, hur och när organisationen ska uppdatera sin BCP, processer och procedurer som informerar personalen hur de ska reagera och agera i enskilda scenarier samt metoder för att dokumentera incidenterna. Det ska dessutom finnas en planering för hur BCP ska testas och för träning av personalen i BCM.

Trots att innehållet i en BCM varierar har Pitt och Goyal (2004) identifierat sex faser som finns inkluderade i de flesta modeller:

1. Inledande fas
2. Riskbedömning eller Business Impact Analysis (BIA)
3. Design och utvecklande av BCP
4. Skapande av BCP
5. Test och övning av BCP och BCM
6. Underhåll och uppdatering av BCP.

I den inledande fasen undersöks behovet av BCM i organisationen. Bland annat bedöms målen för återhämtning och strategier för att nå dessa. Efter den inledande fasen följer riskbedömningen, som kan se ut på olika sätt inom olika organisationer och använda sig av olika verktyg. En kostnadsnyttoanalys kan exempelvis användas för att undersöka nyttan med att åtgärda riskerna. Som alternativ kan en BIA användas istället eller som ett komplement. En BIA används för att identifiera avbrott och tekniker som kan användas för att fastställa mängden och effekterna av olika avbrott (Clas, 2008). En BIA innehåller tre delar: riskbedömning, riskhantering och riskövervakning. Resultaten från BIA:n kan användas som en grund för BCP då den visar kostnaderna och möjliga förluster över tiden i samband med återhämtningen. En bra BIA bör identifiera extraordinära

kostnader som kan uppkomma i samband med en olycka, organisationens nuvarande stadium av förberedelse, svaga punkter i organisationen, tekniska eller speciella medel som behövs för återhämtning samt organisationens kritiska informationssystem (Miller, 2003).

Efter design och utvecklande av BCP, och därpå skapandet av BCP kommer implementeringen av BCP i företaget in. Enligt BS25999 ska implementeringen ske i enlighet med PDCA-cykeln, där PDCA står för Plan, Do, Check, Act. PDCA-cykeln bygger på idén om ofullkomlighet och består därför av en kontinuerlig förbättringsprocess. Den första fasen är Plan, där en identifikation ska göras av kritiska processer och en analys av beroendet mellan intressenter och tjänster. Därefter i Do-fasen görs en riskanalys, där varje risk som har en hög påverkan och låg sannolikhet kräver en BCP. I Check-fasen kontrolleras huruvida planen och dess mål fortfarande är i fas med resten av systemet. Om det inte är det korrigeras detta i Act-fasen. Därefter kommer första fasen Plan tillbaka, där planerna finjusteras igen (Boehmer, 2009).

För att kunna stödja ett arbete med BCM menar Herbane, Elliott och Swartz (2004) att det krävs ett starkt ledarskap som visar vikten av BCM. Det krävs också en varaktighet i arbetet för att befästa att BCM är mer än endast ett tillfälligt projekt. De menar även att det är viktigt med en synkronisering av olika samarbetspartners för att underlätta översikten av de komplexa leveranskedjor som kan finnas i organisationen. För att kunna hålla ihop företagets olika delar och kommunikationen mellan dem är det också betydelsefullt att det finns länkar mellan de olika delarna. Slutligen behövs det förståelse för att kunna få en bättre insikt i de strategiska följderna av en affärskris.

2.3 Vilka styrkor och svagheter finns med BCM och varför är det bra att ha?

Att arbeta med BCM kan resultera i flera olika typer av fördelar för en organisation. Bland annat kan BCM medföra minskade försäkringspremier, minskade eventuella ekonomiska förluster, säkerställande av organisationens stabilitet samt minskade avbrott i produktion och normal verksamhet. Allt detta är sådant som ökar återhämtningsförmågan hos en organisation och medför en starkare motståndskraft. Att ett företag eller en organisation inte behöver förlita sig på enskilda leverantörer och riskera ett stort avbrott i produktionen eller verksamheten vid en händelse medför att deras konkurrenskraft på marknaden ökar (Devargas, 1999).

Som Wong (2009) skriver kan också fördelar vinnas gentemot konkurrenter om en organisation har en fungerande BCM implementerad i sin verksamhet. BCM kan medföra att organisationen kan hantera ett avbrott bättre än sina konkurrenter, vilket resulterar i ett övertag vid återhämtningen (Herbane, Elliott & Swartz, 2004). Detta förstärker dels återställandet av verksamheten och motverkar dels risken för ett försämrat rykte efter händelsen. Ett skadat rykte kan orsaka en längre negativ påverkan på en organisation än vad de omedelbara konsekvenserna från händelsen kan medföra. Det kan även räcka att kunder och andra intressenter uppfattar det som att organisationen inte klarade av att hantera avbrottet för att ryktet och förtroendet ska skadas (Herbane, Elliott & Swartz, 2004).

Herbane, Elliott och Swartz (2004) kallar organisationers förmåga att hantera händelser snabbt och minimera konsekvenserna för värdebevarande (*eng. value preservation*). De menar att det är en funktion inom organisationen som ligger till grunden för en bra BCM och medför en ökad stabilitet

och ökade konkurrensfördelar. BCM garanterar inte konkurrensfördelar, men med en bra BCM kan strategiska initiativ implementeras och utvecklas.

Förmågan att snabbt kunna återställa verksamheten efter en händelse medför även att organisationen i mindre utsträckning kommer att påverkas av minskad produktion, vilket skulle kunna leda till att nya kunder måste nekats eller kanske försenade leveranser till existerande kunder. Försenade leveranser eller försämrad kvalitet kan dessutom leda till att liknande produkter på marknaden kan vinna nya marknadsandelar och överta en ledande position. Det är dock viktigt att inte enbart fokusera på en snabb återhämtning. En snabb återställning av enstaka funktioner kan skapa problem om det finns andra funktioner som inte hinner återställas lika snabbt. Som exempel ges ett elektroniskt detaljhandelsföretag, som efter ett avbrott kan återuppta mottagningen av nya order, men om inte informationen om lager har återställts riskerar företaget nya problem då de kanske inte kan leverera rätt kvantitet vid rätt tid (Herbane, Elliott & Swartz, 2004).

För att BCM ska vara ett fungerande verktyg krävs att organisationerna har förstått och dokumenterat den stora spännvidd som risker kan innebära samt att återhämtningen till stor del beror på de anställdas agerande vid återhämtningsarbetet. Det är även viktigt att experter över processer inom verksamheten är involverade i organisationens BCM och de aktiviteter som genomförs för att uppdatera arbetet och hålla det aktuellt (Herbane, Elliott & Swartz, 2004).

Gibb och Buchanan (2006) listar fyra frågor som anses mycket viktiga i arbetet med BCM för att säkerställa att inga kritiska verksamheter eller funktioner inom organisationen glöms bort. Dessa är:

1. Vad är det värsta som kan hända vår affärsverksamhet?
2. Var skulle vi arbeta imorgon om en olycka inträffade?
3. Hur snabbt skulle vår affärsverksamhet nå den punkt när det inte finns någon möjlighet till återställning?
4. Hur snabbt kan vi återställa vår affärsverksamhet till normal?

Då dessa frågor är mycket viktiga finns det hjälp för att bland annat svara på den första frågan. Nosworthy (2000) skriver att med hjälp av en BIA kan organisationen finna de viktigaste och mest kritiska processerna i verksamheten. De kritiska processerna är de som, ifall något skulle hända, medför att organisationen förlorar avkastning, viktig personal eller får ett försämrat rykte. De kritiska processerna är därför de som driver verksamheten och resulterar i inkomster till organisationen och dess anställda.

En svaghet med BCM är att många organisationer enbart inkluderar IT-funktionerna i sin BCM och glömmer den övriga verksamheten. Detta medför att flertalet risker bortses ifrån och att resurser felplaceras. Effekten av detta upptäcks inte förrän en händelse drabbar organisationen. Resultaten av detta kan då antingen bli förlorade inkomster eller till och med upphörd verksamhet (Gibb & Buchanan, 2006).

Styrkorna med BCM leder till att Herbane, Elliott och Swartz (2004) anser att BCM ska inkluderas i verksamheten och användas som en form av strategi gentemot konkurrenter. Även Wong (2009) identifierar fördelar med BCM, såsom förmågan för organisationen att bättre förstå och förverkliga deras långsiktiga mål samt att företagets strategier stöds av de olika planerna och processerna som finns i verksamheten.

2.4 Analys av litteratur

Som Kepenach (2007) skriver kan man grunda sin BCM i olika scenarier, medan Goldberg (2008) och Robinson (2005) anser att BCM och BCP istället bör skapas efter de viktigaste verksamhetsprocesserna och en förlust av dessa oavsett orsak. En viktig aspekt att beakta är att risker mot en organisation kan påverka varandra. Gibb & Buchanan (2006) förespråkar att det är viktigt att se eventuella samband mellan risker för att inte missa detta. Problemet med att prata om scenarier och huruvida BCM och BCP ska skapas efter dessa, är definitionen av vad ett scenario verkligen är. Ett scenario kan exempelvis antingen beskrivas som "en brand som förstör anläggningen", eller som "förlorad tillgänglighet till anläggningen". Den andra benämningen innebär snarare en konsekvens och fokuserar inte på vad som orsakade att anläggningen inte är tillgänglig, men det är likväl ett scenario att den inte är tillgänglig. Det finns alltså en skillnad i hur ett scenario definieras, med en orsak eller en konsekvens.

Ett problem med skapandet av BCM och BCP är att oavsett vilken typ av scenarier eller konsekvenser som används kan de bli allt för begränsade. Detta kan resultera i att BCM och BCP blir oanvända, då människor får svårt att anpassa sig när förutsättningarna i den aktuella händelsen inte stämmer helt överrens med planens scenario. Ett detaljerat scenario kan medföra tunnelseende och hindra kreativiteten, vilken är oerhört viktigt i en krishändelse då en organisation och dess anställda måste anpassa sig efter förutsättningar som inte är helt kända på förhand. Fördelen med ett scenario-baserat arbete som bygger på orsaker kan vara att det är enklare att finna risker och utveckla planer samt BCM efteråt, eftersom det i vissa fall kan vara lättare att förstå direkta konsekvenser av exempelvis en brand. Denna typ av scenarier kan även vara enklare än enbart ett konsekvensbaserat arbete för att klargöra arbetet med BCM och BCP för övrig personal.

Utgår planeringen och arbetet från ett konsekvensperspektiv finns det en möjlighet att beroendet mellan olika risker är enklare att identifiera samt att samma konsekvens kan följa från flertalet bakgrundsorsaker. Med exemplet "förlorad tillgänglighet till anläggningen" kan orsaken till denna konsekvens vara allt från brand, naturkatastrof, terroristhot, strömavbrott, undermålig konstruktion eller kanske ett eftersatt underhållsarbete. Ett eftersatt underhållsarbete kan även orsaka maskinhaveri och personalskador medan ett strömavbrott kan påverka produktionen och IT-systemen som sedan påverkar leveransen av produkter. Detta kan dock vara lättare att identifiera om ett orsaksperspektiv används.

Ytterligare en aspekt på huruvida BCM och BCP ska konstrueras utefter scenarier eller konsekvenser är att de båda kan utveckla olika möjligheter angående på vilket fokus olika resurser ska läggas. Med ett scenarioperspektiv kan det vara lättare att se specifika orsaker till olika händelser, vilket kan underlätta ett förebyggande arbete med att förminska riskerna för att scenariot inträffar. Ett konsekvensperspektiv kan däremot medföra att det är enklare att förstå konsekvenserna och vad som inträffar, vilket därmed kan underlätta hanteringsarbetet.

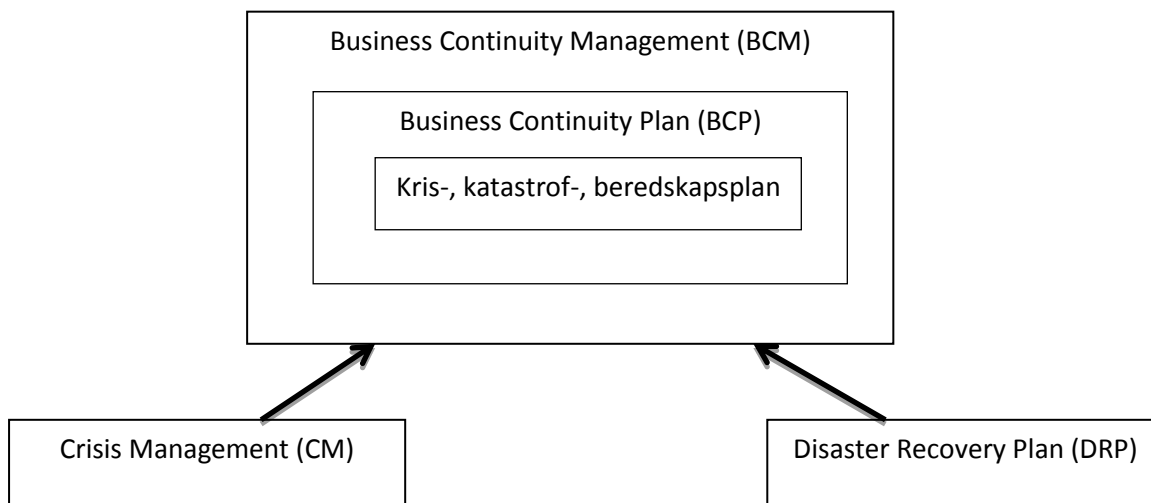
Ett annat problem med BCM och BCP är att de kan ge en falsk trygghet, vilket Goldberg (2008) skriver. Goldberg (2008) fokuserar främst på när uppdateringar av BCM och BCP inte görs vid organisatoriska förändringar, men ett arbete med BCM och BCP kan även orsaka falsk trygghet om arbetet med dessa görs av personer med dålig uppfattning om verksamheten eller vilka processer och delar som är viktigast för organisationen. En BCP som inte täcker de viktigaste bitarna medför att företaget vid en faktisk händelse lika gärna, om inte hellre, hade kunnat stå utan en BCP. Detta skulle

istället kunna öka kreativiteten i organisationen och minska risken att fastna i icke fungerande planer.

Pitt och Goyal (2004) beskriver sex olika faser som de flesta går igenom vid ett skapande av BCM och arbetet med det sedan. Ställs detta mot PDCA-cykeln som Bohemer (2009) anser ska användas kan stora likheter ses. Båda är modeller för hur BCM ska skapas och hur arbetet efter skapandet ska fortsätta. I Pitt och Goyals (2004) modell kallas den första fasen för den inledande fasen, detta motsvarar i PDCA-cykeln Plan-fasen. Do-fasen motsvaras av steg två till fyra i Pitt och Goyals (2004) modell: riskbedömning eller BIA, design och utvecklande samt skapande av BCP. De två sista stegen, test och övning samt underhåll och uppdatering motsvarar i PDCA-cykeln Check- respektive Act-fasen. Pitt och Goyals (2004) modell visar mer vad som brukar finnas i en BCM och BCP, medan PDCA-cykeln är en metod för att implementera det och hålla arbetet vid liv.

DRP, som påminner mycket om kris- och katastrofplanering, kan enligt Herbane, Elliott och Swartz (2004) ses som en av grundstenarna till BCM och utvecklingen av detta. Kris-, katastrof- och beredskapsplanering kan därför ses som en del utav arbetet med BCM. BCM syftar till hur en händelse ska hanteras i ett längre perspektiv för att återställa verksamheten. Detta kan jämföras med DRP som fokuserar på hur händelsen ska hanteras i det akuta skedet. För att kunna återställa en verksamhet är det dock av yttersta vikt att olyckan hanteras på ett bra sätt även i den akuta fasen vilket gör att DRP och därmed kris-, katastrof- och beredskapsplanering är en mycket viktig del i arbetet med BCM.

Nedan presenteras Figur 1 som visar att CM och DRP är delar som historiskt ligger till grund för BCM. Figuren visar också byggstenar som ingår i en BCM.



Figur 1. Redovisning över förhållandet mellan CM, DRP, BCM och dess innehåll.

2.5 Summering

De tydligaste styrkorna med BCM och BCP från litteraturen gäller de konkurrensfördelar som organisationer kan skaffa sig vid implementeringen av BCM. Arbetet med BCM underlättar även återhämtningen efter en händelse, då det finns stöd för agerandet i planer. Svagheter med BCM och BCP finns i tillförlitligheten om arbetet skapats med ett bristande tvärperspektiv. Med detta menas

att arbetet med BCM kan vara ofullständig om inte hela organisationen har studerats vid skapandet, vilket resulterar i att en BCP skapat från detta arbete kan innehålla brister.

Vid skapandet av BCM och BCP är det viktigt att genomföra en riskbedömning, alternativt en BIA, på samtliga kritiska resurser inom organisationen samt att skapa en BCP för att säkerställa att informationen inte går förlorad. Slutligen måste hela arbetet med BCM och BCP testas, övas och uppdateras kontinuerligt för att se till att arbetet och informationen är aktuell och överensstämmer med verkligheten.

3 Empirisk studie

De händelser som har studerats är: en svavelsyraolycka på Kemira i Helsingborg, en brand i ett bageri hos Lantmännen Unibake i Örebro, en brand på Killebäckskolan i Södra Sandby i Lunds kommun samt slutligen en brand på Kristinedalskolan i Stenungsunds kommun. Nedan redovisas information om arbetet och erfarenheterna från händelserna. Informationen kommer uteslutande från intervjuerna och material som tillhandahållits under dessa om inget annat anges. Syftet med empirin är att besvara följande frågor av frågeställningarna:

- Hur har de studerade företagen och kommunerna tagit hänsyn till sitt arbete med BCM i hanteringen av ett avbrott i sin verksamhet?
 - Hur har företagen och kommunerna tagit lärdom av händelserna med koppling till BCM?
- Hur har försäkringsgivare och myndigheter ändrat sin syn på risker hos företagen och kommunerna efter händelsen?

3.1 Kemira – Svavelsyraolyckan

Intervju genomfördes den 28 maj med ansvarig för produktionen på Kemira i Helsingborg inom Paper-avdelningen samt den legalt ansvarige för all personal inom Paper och tillika ansvarig för produktionslinjen för väteperoxid och natriumkarbonat.

3.1.1 Om Kemira

Kemira är en finsk koncern och benämns på sin internationella hemsida som Kemira Oyj (Kemira 1, u.å.) och på den svenska hemsidan som Kemira Group (Kemira 2, u.å.). Kemira har över 8 400 anställda i 40 olika länder och huvudkontoret ligger i Helsingfors (Kemira 2, u.å.). Geografiskt sett finns Kemira uppdelat i fyra regioner: Nordamerika; Sydamerika; Europa, Mellanöstern och Afrika samt Asien (Kemira 3, u.å.) och år 2009 var koncernens omsättning 2,5 miljarder euro (Kemira 2, u.å.). Kemira fokuserar på kunder i vattenkrävande industrier och har som mål att vara ett av de ledande vattenkemiföretagen (Kemira 4, u.å.).

Kemira är organiserat i tre olika kundbaserade affärsenheter: Paper, Municipal & Industrial samt Oil & Mining. Paper serverar kunder i massa- och pappersindustrin, Municipal & Industrial fokuserar på rening av kommunalt och industriellt avloppsvatten och slutligen är Oil & Mining ett segment där kunderna tillhör olje-, gas- och gruvarbetsindustrin. Andra affärsområden inom Kemira är utvecklade som separata delar (Kemira 1, u.å.).

Kemira Kemi, som är en del av Kemirakoncernen, är det lokala svenska bolaget och har sitt huvudkontor och sin produktion i Helsingborg. I Helsingborg finns två av de tre affärsenheterna representerade: Paper och Municipal & Industrial. Tre av de totalt fem fabriksenheterna i Helsingborg tillhör Paper och tillverkar väteperoxid, natriumperkarbonat, svavelsyra, svaveldioxid och natriumbisulfit. De två andra fabriksenheterna tillverkar vattenreningskemikalier samt saltsyra och kalciumkarbonat. Inom avspärningarna på Kemira-området finns även andra företag representerade.

3.1.2 Olyckan

På morgonen fredagen den 4 februari 2005 runt klockan 04.30 gick en vattenledning som användes till att kyla fabrikerna med saltvatten från havet sönder. Ett kraftigt tryckfall upptäcktes och i vanlig ordning höjde man trycket och åkte ner för att försöka lokalisera läckan. Nere vid hamnen, där det

även stod några tankar med svavelsyra, upptäcktes det att det fanns vatten i invallningen till tankarna.

Den läckande vattenledningen hade pumpat ut vatten och när trycket ökades pumpades mer vatten ut. Detta ledde i sin tur till att marken under tanken underminerades och ett hål uppstod. Tankarna står i normala fall på ett ringfundament, men hållfastheten i dessa bygger på att det finns ett mothåll i form av mark under. När marken försvann höll inte fundamentet längre för de 16 400 ton svavelsyra som fanns i en av tankarna. Halva botten vek sig och svavelsyra kunde strömma ut. Den kraftiga utströmningen orsakade en svavelsyraplym som sedan bildade en våg, vilken välldes ut över området och därefter rann ned i havet. När svavelsyran rann ned i havet bildades väteklorid.

Det stod två andra tankar i närheten som påverkades av händelsen. Den ena tanken var full och den var anledningen till att en avspärrning gjordes, då det var oklart vad som skulle hända med den på grund av hålet i marken som skapats. Avspärrningen gällde hela Kemira-området och varade fram till söndag kväll, andra dagen efter olyckan. Under morgonen, samma dag som olyckan, gavs även ett VMA (Viktigt Meddelande till Allmänheten) ut som angav att en gasolycka skett.

Grundorsaken till att ledningen, som var en betongledning som lagts ned i marken på 60-talet, gick sönder var yttre korrosion för att det var surt i marken. Kemira hade tidigare gjort undersökningar och filmat inne i ledningen och även grävt upp och kollat en av de parallella ledningarna så att allt var okej. Den parallella ledningen var dock nyare och hade därför inga större fel.

3.1.3 Återuppbyggnadsarbetet

Under olyckan användes Kemiras beredskapsplaner och staber upprättades för att hantera händelsen. Samma dag som olyckan skedde kallades alla verksamhetsansvariga för de andra verksamheterna på området in och informerades, så de skulle veta hur de skulle förhålla sig till sina organisationer. Eftersom hela området spärrades av fram till söndag kväll så blev transporter in och ut till de andra fabrikena och de andra företagen på området lidande. Fabrikena fortsatte dock som vanligt men logistiken blev svårare att få att fungera.

En av de staber som upprättades var en informationsgrupp som ringde upp alla chefer både för de olika Kemirafabrikena samt cheferna för de andra företagen på området. Cheferna fick därefter i uppgift att ringa ut till alla sina anställda och informera om vad som hade hänt. Denna informationskedja startade på söndag kväll, andra dagen efter olyckan. Utöver detta skrevs det även på hemsidan att alla skulle komma till jobbet som vanligt på måndagen. Intranätet användes också och där fanns bland annat information om att det inte var tillåtet att gå ner till hamnen på grund av säkerhetsrisken. Det hölls dessutom informationsmöten, både för de anställda och för allmänheten. Efteråt har Kemira varit noggranna med att den skriftliga redogörelsen över händelsen varit tillgänglig för alla.

Dagen efter olyckan påbörjades arbetet med att sätta ihop en grupp på fyra personer för internutredning samt arbetet med internintressenter. Leveranser till kunderna kunde fortgå tack vare att Kemira fick dispens och kunde köra in med transporter innanför avspärrningen för att hämta produkter som skulle ut. Bortsett från en viss fördröjning påverkades därför inte Kemiras kunder utav det inträffade.

Olyckan medförde att svavelsyratankarna inte kunde användas vilket orsakade ytterligare problem med logistiken för Kemira. En tank hyrdes i Landskrona och detta innebar att extra lastbilar behövdes för att sköta transporter. Kunskapen om var extra tankar kunde hittas stod logistikchefen för och fanns inte i några planer eller var något som Kemira hade beredskap för. Ungefär ett år efter olyckan fanns de nya tankarna på plats på området.

Efter händelsen har Kemira haft uppföljningsmöten med räddningstjänsten för att gå igenom insatsen internt och diskuterat olika aspekter som kommit upp i intervjuer med egen personal.

3.1.3.1 Påverkan på andra delar inom organisationen

Kemira tillsatte en speciell organisation för arbetet runt olyckan. Detta ledde till att andra arbetsuppgifter och projekt blev lidande. Det behövdes konstruktörer, elektriker och annan personal för att bygga upp en ny tankfarm och det användes mycket konsulter till övrigt arbete.

3.1.3.2 Positiva och negativa erfarenheter

Det VMA som skickades ut på morgonen informerade om att det var en gasolycka som skett, vilket var felaktigt. Anledningen till detta var för att det var dimmigt och ånga på morgonen samt oklarheter om vad som hänt. Kemiras beredskapsplaner byggde på att det var en svaveldioxidolycka och inte en svavelsyraolycka. Vid en svavelsyraolycka är riskavståndet endast 50 meter och är därför ingenting som innebär någon större fara varför inga beredskapsplaner för detta finns. På grund av denna händelse har Kemira därför fått tänka över vilka scenarier de har i sina beredskapsplaner och anpassa dessa samt anpassa informationen de ger ut till allmänheten vid en svavelsyraolycka.

En negativ erfarenhet från händelsen kopplat till Kemiras beredskapsplaner för svaveldioxid var att den typ av händelser de planerat för räknar med att händelseförloppet är väldigt snabbt och inte pågår längre än en dag. I detta fall pågick olyckan under tre dygn och därefter fanns en saneringsinsats som pågick under en vecka. Detta medförde att folk blev trötta och inte orkade med. Beredskapsplanerna har uppdaterats med tjänstgöringslistor och scheman efter olyckan som en följd av detta. Trots de psykiska påfrestningarna har många av de som jobbade med återhämtningen generellt efteråt sagt att det var en av de roligaste perioder de har haft. Olyckan och återhämtningsarbetet skapade en sammanhållning och ett mål.

Tack vare att Kemira fick dispens för att köra in på området och kunde fortsätta leverera varor till sina kunder som planerat så har Kemira inte påverkats negativt av detta utan snarare positivt. Kemiras intryck är att deras kunder ansett att de skötte händelsen mycket bra och att de känner ett förtroende för att Kemira är ett pålitligt företag och kan leverera som avtalat oavsett vad som händer. Branschorganet Plast- och Kemiföretagen gav även Kemira ett pris för hur de hanterade informationsbiten vid händelsen.

När det gäller förtroendet från allmänheten så har detta försämrats för Kemira efter händelsen. Konsekvenserna av olyckan var förhållandevis små, lokala och materiella, men avstängningen av området gjorde att bilden av Kemira påverkades. Miljöpåverkan var väldigt liten, även om det momentant läckte ut svavelsyra på ett ställe i havet, men sundet har så pass stort vattenflöde att det har kunnat konstateras att det inte blev någon större påverkan. Kemira har arbetat efteråt för att förbättra och återskapa förtroendet för verksamheten och se till att folk känner sig trygga i närmiljön.

Strax efter händelsen fanns det någon form av telefonjour dit folk kunde ringa och ställa frågor. De hade även öppna hus för allmänheten, de annonserade i tidningen och skrev vad som hände. Det

bästa anser Kemira själva är att de kunde se folk i ögonen och säga att de har uppfattningen att de har ett beredskapssystem som täcker det mesta och att de är så förberedda som möjligt, både internt och i kommunikationen med räddningstjänst och myndigheter som kan bli inblandade. Deras kommunikation är också en del av allmänhetens förtroende. En annan positiv sak var att Kemiras VD gick ut i tv och informerade om händelsen. Detta har Kemira fått positiv respons för och något som visade att de tog sitt ansvar.

Kommunikationen under händelsen var något som orsakade en del problem även internt. I Kemiras beredskapsplaner finns en sambandsplan för bland annat hur informationen ska distribueras. Det är tänkt att all information ska gå via den operativa fältstaben och sen skickas vidare därifrån. Problem uppstod dock när koncernledning och media ringde till folks mobiltelefoner och ville ha information. När detta händer och det öppnas upp så många kanaler försvinner styrningen på informationsflödet och vetskapen att alla får samma information. Kemira har ännu ingen lösning på detta men diskuterar detta internt och har även gjort så med Haverikommissionen.

I övrigt fungerade arbetet med beredskapsplanerna, staber och resurser bra. Många hjälpte till och samarbetet flöt på bra. Dock kan Kemira se att de förlitar sig mycket på till exempel logistikchefens kunskaper och att de bör ha uppskrivet vart extra tankar finns att tillgå. Även kundkontakterna och leveranserna hade kunnat förenklas genom att checklistor hade funnits istället. Det hade då varit lättare att engagera människor som egentligen inte var insatta och detta hade avlastat de personer som kände till vad som skulle göras.

3.1.4 Förändringar i verksamheten

Efter olyckan gjordes en genomgång över hela området för att se var alla trycksatta ledningar under mark fanns. Det skulle kunna leda till oerhörda konsekvenser om de fanns i närheten av ledningsbryggor, skorstenar eller tankar. Hela området bearbetades: det gjordes en riskbedömning på alla riskabla punkter och där det hittades något som behövde åtgärdas, gjordes förstärkningar. Det finns inte längre några oskyddade saltvattenledningar under mark. Hela nätet byggdes om eftersom de inte visste hur mycket svavelsyra som kommit in. Detta innebär att ledningarna är helt nya och om några ledningar finns under mark så ligger de i kassuner, så vid ett läckage samlas det upp i kassunen. Kemira har även tittat över sina rutiner när det gäller läckage, så nu ökar de inte pumptrycket i ledningarna vid ett tryckfall eftersom det kan förvärra problemet.

En annan förändring som genomfördes var att Kemira istället för att bygga upp tre nya tankar á 20 000 ton som det varit innan, byggde sex tankar á 10 000 ton. Detta beslutades då Kemira ansökte om att bygga upp nya tankar och då ställde även Länsstyrelsen krav på att en av tankarna måste vara tom. Detta för att av Kemira om något händer ska kunna föra över svavelsyra till den tomma och på så sätt förhoppningsvis kunna minska eller förhindra ett utsläpp samt att det blir mindre volymer som spills ut om något händer.

3.1.5 Förebyggande arbete

Koncernen fokuserar idag mer på riskhantering än vad som gjorts tidigare, vilket medför att de har bättre information om kunder och leverantörer än vad som funnits tidigare. En av anledningarna till att det krävs bättre koll på kunderna är för att det ofta finns någon form av ekonomiskt straff om Kemira inte levererar enligt avtal. Stoppa Kemira en kunds produktion kan det bli mycket dyrt då Kemira riskerar dels att tvingas betala ersättning direkt till kunden och dels för att de kan tappa kundernas förtroende och ha svårt att komma tillbaka som leverantör vid ett senare tillfälle. Kemira

försöker därför jobba med kunskapen om sina kunder: hur känsliga de är, hur stora lager de har och hur känslig deras processer är. Skulle något hända kan de då försöka prioritera vilka kunder som är i störst behov av en leverans och vilka de därmed måste leverera till.

Exakt hur Kemira skulle tvingas prioritera är inget som är uppstyrt idag utan denna prioritering sker med hjälp av kunskap om kunderna från orderpersonalen vid en händelse. I orderpersonalens arbete ingår bland annat att ha bra kundkontakter och ha koll på hur mycket deras kunder behöver och om de eventuellt glömt bort att beställa nytt. Vid en händelse förlitar sig Kemira därför på att orderpersonalen vet vilka som är i akut behov av leverans. Det finns dock ett internt system som bestämmer hur prioriteringarna sedan ska hanteras när de väl gjorts.

Vid en händelse diskuterar ansvariga hur situationen ska hanteras, hur långt avbrottet tros bli, vilka åtgärder som behöver vidtas, hur stort lager som finns och eventuella andra leverantörer de kan köpa in produkten av. Eftersom det är en koncern kan det även finnas möjligheter att det finns andra platser som producerar den produkt som behövs, även om en del produkter är unika för just Helsingborgs-siten. Om produkter finns på en annan plats inom koncernen medför detta att de har längre tid på sig att lösa problemet. Det finns ingen nedskriven plan för hur detta arbete ska gå till, utan det arbetas fram efterhand.

I riskhanterings-arbetet ingår även att titta på de egna leverantörerna. Ett stopp av en råvara kan orsaka samma konsekvens som ett haveri, nämligen att de inte kan producera. Generellt sett är det ett strategiskt beslut om de endast ska ha en eller flera leverantörer av en viss råvara. Inköpen är centraliserade idag och det gör även att det finns mycket bättre och organiserad information om råvaruleverantörerna än vad det gjorde för tio år sedan. Det finns grupper och team som tittar på strategiska råvaror och var dessa kan köpas ifrån. När det gäller vissa produkter kan Kemira vara tvingade att köpa från vissa eller enbart en leverantör på grund av att andra inte klarar de volymer som krävs eller att Kemira själva inte klarar av transportkapaciteten som krävs om flera mindre leverantörer används.

Arbetet med BCP har endast pågått de senaste två åren, innan dess sköttes arbetet ostrukturerat och med en sektion i beredskapsplanen. Målet i BCP är att Kemira alltid ska kunna leverera, men det får inte kosta hur mycket som helst. Kunderna måste ha sina produkter och det går bara att flytta leveranserna några enstaka dagar.

Kemira har en beredskapsplan för varje fabrik samt en övergripande för hela siten. Den övergripande beredskapsplanen täcker händelser som är samma för alla fabriker, exempelvis brand. Samtliga planer är ett samarbete mellan Kemira och Helsingborgs brandförsvaret, vilket gör att alla planer ser likadana ut och har likadana register. De skapades av Kemiras säkerhetschef tillsammans med kontaktpersonen på brandförsvaret på 80- och 90-talet.

Kemiras beredskapsplaner bygger på olika scenarier; vad som ska göras om en viss händelse inträffar. Målet är att säkra så ingen blir skadad, så snabbt som möjligt få stopp på händelsen och komma igång med verksamheten igen. Kemira kan aldrig säga att någonting inte kan inträffa, men de ska förbereda sig så mycket de kan och minimera konsekvenserna om det inträffar.

I planerna finns definierade larmplaner och checklistor samt telefonlistor med vilka som ska ringas in vid larm. Kemira har ett automatiskt system som ringer in personer vid ett larm. Detta system övas

veckovis för att kontrollera att allt fungerar. I planerna finns tydligt definierat vilka olika staber som ska aktiveras vid olika nivåer på olyckan och vilka uppgifter dessa staber har. Bland annat finns en administrativ stab som ansvarar för att kontrollera att alla är i säkerhet och att ingen är kvar på området, och en informationsstab som sköter informationen intern och externt. Det finns även en bakre stab som aktiveras i Bårslöv, cirka 1 mil från Helsingborg, om något händer på siten som gör att man inte har tillgång till området.

Kemira har ett dokumenthanteringssystem som ser till att alla planer uppdateras med ny information om ett dokument ändras. Görs en uppdatering så bildas en distributionslista där det står vart detta dokument ska och vilka pärmar det ska in i. Under det senaste året har de uppdaterat scenarierna, kollat om de stämmer eller om något behöver ändras. De gör riskanalyser så fort de gör några större förändringar. Telefonlistorna uppdateras kontinuerligt om det kommer in ny personal eller något förändras.

Det finns en kontinuerlig plan för hur beredskapsplanerna ska övas, med personal i fabrikerna och hur ofta de olika scenarierna ska övas. Kemira övar även olika scenarier tillsammans med räddningstjänsten och polisen och har kontinuerliga orienteringsövningar med räddningstjänsten för att säkerställa att de är bekanta med omgivningen. Kemira jobbar även aktivt med räddningstjänsten och andra myndigheter för att förbättra säkerheten på området. Inställningen är att desto mer de kan berätta och påvisa att de jobbar med säkerheten, desto bättre är det för Kemira. De ska inte bara ha förtroende från allmänhet och myndigheter, utan även de anställda ska känna sig säkra på sin arbetsplats.

Eftersom beredskapsplanerna täcker olika olycksnivåer (I-III) så används dessa även vid mindre händelser som exempelvis olycksfall och tillbud. Detta medför att planerna använts vid tidigare tillfällen, dock i mindre skala, och att de då ses över och ändras om något inte stämmer eller inte fungerar. När det gäller tillbud så har Kemira som mål att aktivt jobba med att få deras personal att rapportera tillbud. Hade det varit risk för en personskada så utreder de dessa händelser, vilket är i enlighet med hur det ska hantera detta i sitt system. De gör även utredningar av allvarligare olyckor eller tillbud och en av punkterna de tittar på är vilka åtgärder de måste vidta, vad som måste korrigeras och uppdateras.

3.1.6 Försäkringar och myndigheter

Alla försäkringsfrågor går genom hela koncernen, vilket gör att det inte finns någon information om huruvida försäkringspremien ökade efter händelsen eller inte. Vid skadan var det konsulter från Göteborg som representerade försäkringsbolagen och skötte arbetet och dessa var även engagerade vid skaderegleringen. Processen med skadereglering pågick i två år och fungerade bra. Kemira och försäkringsbolaget hade dock olika synsätt på vilka kostnader som skulle ersättas av försäkringsbolaget. Till slut kom de dock fram till en uppgörelse som båda parter ansåg var rimlig. De hade en bra försäkring för sekundärskador, i detta fall en kollapsad tank. Primärskadan, som var en trasig vattenledning, var relativt liten.

Haverikommissionen kopplades in vid olyckan och gjorde en stor utredning över händelsen. Slutsatsen från Haverikommissionen var att Kemira har en fungerande plan och arbetet med den fungerade.

3.2 Lantmännen Unibake – Brand i Örebro

Intervju har genomförts den 28:e april 2010 med kontrollern från APK-bageriet i Örebro, Lantmännen Unibake. Kontrollern i företaget sköter det tekniska samt ekonomiredovisning mot försäkringsbolag.

3.2.1 Om Lantmännen

Lantmännen är en koncern som ägs av 37 000 svenska lantbrukare och har en omsättning på 35,1 miljarder kronor. Koncernen är med sina 10 500 anställda och verksamhet i 18 länder en av nordens största inom livsmedel, energi och lantbruk (Lantmännen 1, u.å.). Utgångspunkten för Lantmännen är åkermarken och möjligheterna den medför. Deras vision lyder *”Vi gör det bästa av vår jord och ger alla möjligheter till ett sundare liv”* (Lantmännen 2, u.å.). Inom Lantmännenkoncernen finns det fyra olika underdivisioner: Lantbruk, Maskin, Energi och Livsmedel. Inom dessa divisioner finns en mängd olika verksamheter med anknytning till lantbrukarnas behov. Det finns även en del koncerngemensamma funktioner för hela Lantmännen såsom Ekonomi & Finans, Information & Kommunikation, Juridik & Ägarrelationer, Varuflöde, Human Resources och Internrevision (Lantmännen 3, u.å.).

Under livsmedelsdivisionen finns bland annat Lantmännen Unibake (Lantmännen 4, u.å.). Lantmännen Unibake är den största tillverkaren i norra Europa av brödprodukter för såväl service- som dagligvaru-handeln (Lantmännen 5, u.å.). Det finns totalt 30 olika bagerier som är utspridda i 16 länder över hela världen. Lantmännen Unibake har även det största sortimentet av bröd- och bageriprodukter över hela världen och årligen lanseras 150 nya produkter (Lantmännen 6, u.å.).

3.2.1.1 APK-bageriet i Örebro

APK-bageriet i Örebro är ett av två bagerier i Örebro som ingår i Lantmännen Unibake. Bageriet grundades i mitten av 1800-talet som ett lokalt bageri vid namn APK-bageriet. Bageriet har sedan dess bytt namn några gånger och har bland annat hetat Skogaholms Bröd och Lantmännen Färsbröd. Under hösten 2008 såldes Lantmännen Färsbröd AB till Fazer och APK-bageriet gick över till Lantmännen Unibake och tog samtidigt tillbaka namnet APK.

I dagsläget finns det på bageriet en produktionslinje som tillverkar kaffebröd. Produktionslinjen består utav en bana med en rad olika komponenter, däribland en svalsprial, gyrofrys, frysspiral samt styr- och reglerskåp. Kapaciteten för denna linje är 8,6 ton om dagen. I slutet av 2005, den 28 november, utbröt en brand som förstörde stora delar av bageriet. Innan branden hade de haft tre produktionslinjer, en med kaffebröd och två för tillverkning av limpor. Kapaciteten för bageriet innan branden var 23 ton om dagen och då fanns ett tre-skiftssystem istället för det två-skiftssystem som finns i dagsläget.

3.2.2 Branden

Cirka klockan 10.15 måndagen den 28 november 2005 utbröt en brand i svalsprålet på APK-bageriet. Personen som skötte påläggningen av glasyr upptäckte branden när denne återvände till bandet efter att ha varit tillfälligt iväg för att blanda ny glasyrsmet. Personalen på bageriet började omedelbart föra gasolflaskor i säkerhet och försökte släcka branden utan att lyckas. När räddningstjänsten efter cirka fem minuter anlände var lokalen rökfylld och branden hade brutit igenom taket. Vid denna tid hade bageriets personal utrymt och räddningstjänsten kunde påbörja släckningsarbetet.

Orsaken till branden är fortfarande inte helt känd. Efter branden anlätades en extern brandutredare av skaderegleraren åt huvudförsäkringsgivaren. Den externa brandutredaren fann tre möjliga orsaker till branden: en överhettning i en elmotor, en överhettning i en av de halogenlampor som fanns i taket på svalskåpet eller en glödantändning av papperssomsvepet till de butterkakor som var under process vid brandtillfället. För att få insikt om vilken anledningen kan ha varit sändes två motorer iväg till SKL (Statens kriminaltekniska laboratorium) för utredning och övriga möjliga anledningar studerades. Genom undersökningar kunde det fastställas att varken elmotorerna, transportbandet, infravärmen, papperssvepen eller fläktmotorn torde vara källan till branden. Halogenlamporna hade en något högre sannolikhet för att ha orsakat branden, men sannolikheten ansågs ändå vara relativt låg. Mest sannolikt bedömdes det att det var någon typ av elfel i form av en glappkontakt, kryptströmningar eller överslag som antände det polyuretanskum som fanns i svalskåpets ytterhölje. Det misstänktes även att det hade funnits kabelinstallationer monterade direkt på svalskåpets väggar, då detta fanns i både jässkåpet och frysen. Det var dessutom sannolikt att enstaka genomföringar funnits i svalskåpets väggar, vilka även kan ha varit bidragande anledningar till brandens uppkomst.

3.2.2.1 Skador efter branden

Under branden skadades samtliga tre banor i produktionslinjerna och även de styr- och reglerskåp som fanns i anslutning till dessa. Produktionslinjen för kaffebröd fick även en rad andra skador, bland annat skadades ytterskalet på gyrofrysen, svals spiral och frysspiralen. Branden orsakade också skador på anläggningen vilket medförde att en del av yttertaket behövde lagas, liksom takbalkarna. Vissa av innerväggarna behövde även bytas och saneras samt fönster behövde bytas både in- och utvändigt. Dessutom behövde ventilationssystemet bytas, VVS omisolerats och det krävdes en återställning av mediaförsörjningen.

Ekonomiskt uppgick skadan till cirka 101,9 miljoner kronor. Av detta var runt 39,6 miljoner kronor kostnad för sakskador medan ungefär 62,3 miljoner kronor var kostnaden för avbrott i produktionen. Anledningen till att avbrottsskadan blev större än sakskadan var att marknadsandelar mistes under avbrottet. Kostnaden för produktionsavbrottet och marknadsskadorna var svårare att uppskatta, medan sakskadorna var lättare att bedöma och hantera med avseende på bland annat försäkringsbolag. Avbrottstiden för kaffebröd varade i 3,5 månader, vilket innebar en förlust på 24 miljoner kronor. Produktionen av rågröd flyttades från Örebro och började därför tillverkas en månad tidigare.

3.2.3 Återuppbyggnadsarbetet

En av de viktigaste frågorna för bageriet var hur snabbt de skulle kunna komma igång med produktionen igen. Leveranstiden för ny utrustning var 8-10 veckor för kaffebröd och 6-8 veckor för rågröds linjen. Den största anledningen till att vilja komma igång snabbt med produktionen igen var för att det var svårt att avgöra hur stora marknadsandelar som skulle tappas vid ett avbrott. För att kunna undvika marknadsskador i största möjliga mån upprättades snabbt en kontakt med försäkringsbolag.

Organisationen för hur skadan skulle hanteras skapades första dagen efter olyckan och då pågick även informationsspridning. Det skapades dessutom tidsplaner för att bedöma hur länge det gick att hyra ut personal och för hur bygg, sanering och annat arbete skulle genomföras. Anledningen till skapandet av tidsplaner var bland annat att en strukturerad tidsplan ansågs kunna ge en snabbare

kostnadsbild. En snabb kontroll för logistiken gjordes dessutom, samt löpande inspektioner för hur arbetet gick.

Under återhämtningsarbetet gjordes försök att samarbeta med de vanliga underleverantörerna, då en kortare avbrottstid betraktades vara bättre än de billigaste leverantörerna. Vid senare undersökning visades att leverantörerna hade bra priser jämfört med resten av landet, de försökte inte dra nytta av situationen och pressa upp priset. För arbetet med sanering hjälpte en brandingenjör från räddningstjänsten till med information. Denne deltog även under första veckan i den projektgrupp som skapats i samband med branden.

Örebro stod innan branden för den största delen av kaffebrödstillverkningen samt två profilbröd i Axa-sortimentet. För att inte tappa alltför mycket på marknaden anlätades direkt efter branden två externa bagerier som bakade en del av produkterna. Detta blev en kritisk punkt i arbetet för att minimera produktionsavbrottet, eftersom det tar tid att baka in sig på nya produkter med en ny personal. En del av produktionen flyttades även till andra Lantmännen Unibake-bagerier i Eskilstuna, Göteborg och Umeå. Några av de anställda i Örebro blev flyttade till de andra bagerierna för att hjälpa till med produktionen där. Vissa produkter togs bort direkt ur sortimentet för att de inte längre gick att baka och inga ersättningsprodukter fanns. Axa-produkterna flyttades till en koncernintern leverantör i Danmark men tillverkningen av dessa gick dock inte så bra, då varorna inte togs emot av marknaden. Istället blev det många returer och reklamationer som gjorde att produktionen lades ned och några ersättningsprodukter fanns inte.

I början av december presenterades två olika handlingsalternativ för APK-bageriet i Örebro: en återuppbyggnad eller en förflyttning av verksamheten till övriga bagerier. I det första alternativet, med en återuppbyggnad, skulle drift och sortiment överrensstämmas med det tidigare. I det andra alternativet, som innebar en flytt av verksamheten, skulle byggnaden bageriet befann sig i återställas och ställas till förfogande. Konsekvenserna av det första alternativet skulle bli en högre kostnad och cirka en månad längre tid till produktionsstart av kaffebröd då det bara fanns kaffebrödsproduktion på ett ställe. Konsekvenserna med det andra förslaget var att ett antal projekt skulle omöjliggöras eller försenas, vilket skulle innebära högre kostnader för projekten. Det skulle även innebära att det inte skulle finnas någon kaffebrödsproduktion nära huvudmarknaden i Mälardalen, om inte den befintliga produktionslinjen i bageriet återställdes.

Under mars 2006 började APK-bageriet i Örebro att leverera kaffebröd igen. Anläggningen hade återställts men endast en produktionslinje för kaffebröd hade byggts upp. För de produkter som inte gick att tillverka längre fanns det nya leverantörer, men en del nedskärningar i sortimentet hade även gjorts. Totalt tog återhämtningsarbetet 10 veckor innan det började levereras från Örebro igen.

3.2.3.1 Påverkan på andra delar inom organisationen

Branden på APK-bageriet i Örebro påverkade inte bara det bageriet, utan även andra bagerier inom Lantmännen Unibake som inte fick möjlighet till den utveckling det var tänkt eftersom resurserna behövde läggas på APK-bageriet istället. Vid årsskiftet 2005/2006 var en nedläggning av bageriet i Hägersten planerad. Tanken var att såväl produktion som postning, vilket innebär kundorder-paketering sorterat på butik och leveransdag från hela sortimentet, skulle flyttas till Eskilstuna.

Förut hade nedläggningar gjorts i två steg, först en flytt av produktionen och därefter en flytt av postningen. Eftersom Eskilstuna nu skulle ha en ny teknik med robothantering bedömdes dock att

dess två steg skulle gå att göra samtidigt. Under slutet av 2005 skulle denna teknik implementeras i Eskilstuna. Den nya tekniken skulle medföra stora effektiviseringar av både resurser och tidsåtgång i postningen av produkter. Implementeringen av robottekniken beräknades vara klar i god tid innan nedläggningen i Hägersten.

Branden i Örebro gjorde att en omprioritering av IT-resursernas arbetsuppgifter fick göras. Istället för att arbeta med omprogrammeringen i Eskilstuna fick den externa leverantören fokusera på Örebro där det behövde upprättas nytt nätverk och kablar tillsammans med en lokal IT-resurs. Omprogrammeringen i Eskilstuna försköts med 3 veckor och när bageriet i Hägersten skulle läggas ned fanns inte robottekniken i Eskilstuna på plats. Det fanns dock ingen möjlighet att flytta på nedläggningen av Hägerstenbageriet, utan denna gjordes enligt planerna. Eftersom Eskilstuna inte hade fått sin nya robothantering blev följderna att de inte klarade av postningen av den nya kvantiteten. Detta medförde att delar av postningen fick flyttas till Örebro, som trots branden kunde hantera postning då dessa lokaler inte skadats. På grund av omläggningen kom produkterna inte ut till butikerna i rätt tid och i rätt mängd.

Från och med början av mars var produktionen i Eskilstuna igång, med en överkapacitet på 40%. Testen av robottekniken blev förskjuten med 4-5 veckor, vilket medförde att alla "barnsjukdomar" kom att testas i fullproduktionsmiljö. Produktionsförseningar gjorde att det krävdes mer tid för det administrativa arbetet vid expeditionen av postning, mycket av arbetet med hantering av plocksedlar och kreditering av kunder fick ske manuellt.

3.2.3.2 Positiva och negativa erfarenheter

Omläggningen av produktionen skapade en del olika extrakostnader. Bland annat flyttades en del av produktionen till Umeå, vilket ledde till att externa transporter behövde köpas in. En del av personalen från Örebro flyttades med till Umeå under uppbyggnaden av Örebro, något som medförde att rese- och boendekostnaderna ökade. Det skapades även merkostnader i Umeå då det blev en lägre produktivitet jämfört med hur det hade varit i Örebro. Totalt blev kostnaden för avbrottet 0,3 miljoner kronor om dagen, utan hänsyn tagen till de förlorade marknadsandelarna.

I och med omläggningen av produktionen blev leveranserna till affärer senare på dagen än det tidigare hade varit, och i vissa fall uteblev de. Detta gjorde att marknadsandelar tappades. För att få tillbaka tappade marknadsandelar genomfördes olika extrakampanjer. Under januari månad löpte en rikstäckande kampanj för Skogaholm. Genomslagskraften för kampanjen är dock oviss, då produkterna inte alltid fanns tillgängliga i butikerna under kampanjperioden. Det gjordes även kampanjer för Axa-produkterna, men dessa fanns inte heller alltid tillgängliga under kampanjperioden och därför fick inte kampanjerna den genomslagskraft de hade kunnat få. Marknadsandelarna för färskbröd har till viss del tagits tillbaka i dagsläget, men uppnår fortfarande inte samma nivå som innan branden. Kvalitén är samma och priset är något lägre än förut, men servicen har blivit sämre. Detta beror på den flyttade produktionen och de därpå följande senare leveranserna. Produktionsflytten gjorde även att det blev längre avstånd för distribution och att brödet inte var lika färskt som det hade varit förut när det nådde exempelvis de södra delarna av landet.

Vid omläggningen av produktionen tappades kunder över hela landet. Kunder blev irriterade då varor inte fanns på plats eller inte i den mängd de var vana vid. Vid efterföljande försäljningstillfällen fick

därför Axa-produkterna sämre utrymme och plats i butikerna, och det köptes även mindre kvantiteter av dem.

All personal upplevdes under branden, och tiden efter den, vara mycket engagerade oavsett vilken arbetsuppgift de hade. Det viktigaste för bageriet uppges vara människorna och att ingen blev skadad, därför ansågs det mycket positivt att alla anställda visste var utrymningsvägarna fanns.

3.2.4 Förändringar i verksamheten samt förebyggande arbete

Innan branden fanns det inget dokumenterat om hur ett avbrott skulle hanteras. De som arbetade vid bageriet kände till var saker kunde hittas och vilka leverantörer som användes, men det fanns inte nedskrivet. Efter branden insågs det att det hade varit en fördel att ha skrivit ned vilka leverantörer som finns och vart man ska vända sig vid ett avbrott av något slag för att få tag i exempelvis råvaror. Att inte ha det nedskrivet gjorde att några dagar tappades i återhämtningsarbetet.

Dagen efter branden skapades en central och en lokal skadeledningsgrupp. Det upprättades även en handlingsplan för de båda skadeledningsgrupperna, där information finns samlad om hantering och agerande vid olika typer av olyckor. Det skapades även en checklista med information som ges till alla nyanställda. Där finns grundläggande information om företaget, kontaktpersoner, utrymningsvägar och larmlistor bland annat. Det finns numera även mer detaljerade planer för respektive enhet. Där är strukturerat i detalj hur exempelvis agerande vid personskador och inbrott ska ske.

Efter branden upptäcktes behovet av att göra beredskapsplaner för hur hanteringen av ett avbrott ska gå till. I planen som skapades i slutet av 2006 finns dokumenterat vilka råvaruleverantörer som används och var den alternativa produktionen ska ske. Planen är tänkt att täcka tre bagerier, APK-bageriet i Örebro, Mantorps bageri och det andra Lantmännen Unibake-bageriet i Örebro. För kaffebrödstillverkningen finns det dock ingen plan än, utan de som finns täcker bara tillverkningen av korv- och hamburgerbröd på det andra bageriet i Örebro.

Tekniskt sett har några förändringar också gjorts. Den nya frysen byggdes exempelvis i ett mindre brännbart material. Ändringar i styrtekniken har genomförts, men det finns inga kontrollpunkter eller liknande för att förhindra att en ny brand ska inträffa igen. Efter branden drogs även en del slutsatser om bageriet och andra liknande bagerier, vilka bygger på att brandorsaken var någon form utav elfel. Den första slutsatsen är att en av de största brandriskerna i verksamheten är väggelementen med polyuretanskum. Dessa väggelement borde bytas ut mot liknande med annan isolering. De som inte kan bytas ut för att det inte är ekonomiskt försvarbart borde istället få all elinstallation och andra tändkällor avlägsnade. Speciellt kabelgenomföringarna borde kontrolleras. Slutligen dras slutsatsen att samtliga anläggningar borde inventeras med avseende på förekomsten av polyuretanskum och riskexponering. Varje fall borde sedan värderas med kostnadsuppskattningar för utbyten. Slutsatserna följdes till viss del upp och efter branden kontrollerades alla genomföringar på samtliga bagerier liknande de som fanns på bageriet i Örebro och de eldetaljer som kunde avge värme blev bortflyttade. Branddetektorerna blev även omplacerade.

3.2.5 Försäkringar och myndigheter

Under branden hade bageriet Willis AB som försäkringsmäklare. Dessa uppges ha varit delaktiga i skaderegleringen från och med andra dagen efter branden. Det fanns ständigt en kontakt mellan dem och projektgruppen. Det gjordes en kostnadsuppföljning vid varje möte, var 14:e dag. Kostnaden blev totalt ungefär samma som den beräknade kostnaden. Bageriet ansåg att det var

viktigt att redan i ett tidigt stadium involvera försäkringsmäklarna för att kunna bedöma läget. Efter branden ökade försäkringspremien från försäkringsbolaget. Myndigheterna ställde inga krav efter branden, bortsett från att under tiden taket reparerades skulle en avskärmning för produktionslinjen finnas. Anledningen till att inga krav ställdes kan ha berott på att projektplanen för återhämtningsarbetet gjordes snabbt och myndigheterna blev involverade redan i ett tidigt skede.

3.3 Lunds kommun – Brand på Killebäckskolan

Intervjuer har genomförts med två personer på central nivå inom Lunds kommun, förvaltningsnivå samt skolnivå för att få uppgifter och erfarenheter från de olika nivåerna.

3.3.1 Om Lunds kommun

Lunds kommun har drygt 109 000 invånare (Lund 1, 2010) och består av Lunds stad, Dalby, Genarp, Revingeby, Södra Sandby, Torna Hällestad och Veberöd. Staden grundades år 990 (Lund 2, 2010) och präglas till stor del av universitetet. Lunds kommun är en decentraliserad kommun vilket innebär att de olika förvaltningarna inom kommunen har ett stort eget ansvar över deras verksamhetsområden.

Sedan valet 2006 har Lunds kommun två barn- och skolförvaltningar (BSF): BSF Lunds stad och BSF Lund Öster. BSF Lunds stad har tätorten Lund som verksamhetsområde medan BSF Lund Öster sköter verksamheten över de fyra tätorterna i den östra kommundelen, d.v.s. Dalby, Genarp, Södra Sandby och Veberöd. BSF Lund Öster har en omsättning på ungefär 500 miljoner kronor, 5000 barn och elever samt 1000 anställda.

Inom kommunen finns centrala beredskapssamordnare som sitter på Avdelningen för miljöstrategi, folkhälsa och säkerhet under Kommunkontoret. Kommunens lokaler, såsom skolor, idrottshallar och kontorslokaler, förvaltas av Lundafastigheter, ett affärsområde under Serviceförvaltningen i kommunen (Lund 3, 2010). Serviceförvaltningen är en central funktion inom kommunen, vilket innebär att de övriga förvaltningarna får hyra sina lokaler av Serviceförvaltningen och Lundafastigheter.

3.3.1.1 Killebäckskolan

Killebäckskolan är den enda skolan i Södra Sandby för elever i årskurs 6-9 (Lund 4, 2010). Skolan invigdes 1983 (Lund 5, 2010) och ungefär 440 elever går på skolan (Lund 4, 2010). På Killebäckskolans hemsida står det följande om skolan:

Vi på Killebäckskolan har ingen uttalad profil, utan vår uppgift är att vara en skola för alla. Vi eftersträvar en mjuk och elevcentrerad skola där varje elev känner trygghet och kan utvecklas till en aktiv och ansvarskännande medborgare.

Vi har en positiv och stimulerande arbetsplats där både elever och personal trivs. Att hantera varje konflikt seriöst och förutsättningslöst är en målsättning. Vi har ett bra samarbete med till exempel närpolisen, fritidsförvaltningen och kyrkan. (Lund 4, 2010)

3.3.2 Branden

Måndagen den 5 januari 2009 började det brinna i Killebäckskolan efter att några ungdomar hade lekt med en fyrverkeripjä i växthuset intill skolan. Fyrverkeripjäsen välte och antände brännbart material i växthuset och branden spred sig sedan upp genom takfoten och in i vinden på skolan.

Branden upptäcktes och larmades av några personer som befann sig i idrottshallen intill skolan på en idrottsturnering. Räddningstjänsten fick sedan larm om branden klockan 21.44 (Nilsson, 2009).

Cirka en tredjedel av skolan brann ned eller behövde rivas och ytterligare en tredjedel fick stora rök- och vattenskador. Den övriga delen fick lättare rök- och vattenskador, men kunde efter sanering användas igen. Detta medförde att ingen undervisning kunde ske omedelbart efteråt i skolans lokaler. Skolans kök var den enda delen av skolan som klarade sig utan större skador (Nilsson, 2009). Kostnaderna för händelsen är vid rapportens skrivelse inte slutreglerade men beräknas uppgå till strax under 100 miljoner kronor.

3.3.3 Återhämtningsarbetet

På morgonen efter branden, den 6 januari, kallades skolans krisgrupp in för att lösa de problem som uppstått. Personerna som ingick i krisgruppen var rektor, pedagoger, skolpsykolog och personal från BSF Lund Öster. Inledningsvis delades arbetet upp i olika grupper: lokalgrupp, elevgrupp och informationsgrupp, som arbetade med att ta fram kontaktlistor, lägesrapporter och att sätta upp riktlinjer för den fortsatta verksamheten. I ett första skede togs beslut om att skolan skulle fortgå som vanligt, vilket resulterade i att lokalgruppen fick ringa runt för att hitta lokaler att flytta in eleverna i. Under händelsen var det fortfarande jullov för eleverna och skolan var inte schemalagd att starta förrän den 8 januari.

På kvällen den 6:e informerades lärarna om att de skulle träffas dagen efter i SSIF:s lokaler (Södra Sandby Idrottsförening) för att få information om händelsen av räddningstjänsten, polisen och förvaltningschefen. De fick även information på kvällen om att verksamheten skulle startas den 8 januari som det ursprungligen var tänkt. Södra Sandby har en krisplan som avsätter idrottshallarna i Södra Sandby till en skola vid en händelse såsom denna. Detta innebar att eleverna i de olika årskurserna fick använda en idrottshall per årskurs under torsdagen och fredagen. När lärarna träffades den 7 januari diskuterade de även vad de skulle göra under torsdagen och fredagen med eleverna i de olika årskurserna.

Tack vare att man kunde utnyttja SSIF:s lokaler fick krisgruppen två dagars respit att finna lokaler. Baracker kunde inte ordnas så snabbt, men problemet löstes genom att många elever på Gymnasieskolan Vipan inne i Lund gick ut på praktik efter jullovet i sex veckor. Detta medförde att Vipans lokaler stod nästan tomma och kunde användas till Killebäckskolans elever. Årskurs 7-9 bussades därför in till Vipan, medan årskurs 6 stannade kvar i lokalerna på en nybyggd förskola i Södra Sandby.

Under dessa sex veckor byggdes baracker upp på idrottsplanen bredvid skolan. Två tredjedelar av barackerna stod klara när Vipans elever kom tillbaka efter praktiken och årskurs 7-9 flyttade då in i barackerna med förbehållet att en årskurs i taget ständigt fick vara utomhus. Årskurs 6 flyttade tillbaka in i skolan i de delar av huset som kunde användas direkt efter saneringen.

Information om händelsen spreds främst via internet; kommunens och skolans hemsida samt även Facebook användes. Ett informationscentrum dit människor kunde vända sig för att få mer information öppnades i byahuset och bemannades av skolans personal enligt ett schema. Det beslutades också att lärarna skulle ringa runt till alla som tillhörde skolan för att berätta om vad som hade inträffat. Servicemeddelanden om händelsen sändes dessutom ut via radio.

Under händelsen användes ingen kris- och katastrofplan eftersom dessa inte var färdigställda, men tack vare arbetet med att fastställa nya planer hade de på BSF Lund Öster dessa i bakhuvudet under hela arbetet. Detta ledde till att de visste flera saker som skulle genomföras eller kunde ge förslag.

Under natten den 5-6 januari tog räddningstjänsten kontakt med en restvärdesfirma som sedan jobbade parallellt med kommunen och försäkringsbolaget för att avgöra vad som kunde och var värt att räddas av både skolan, inventarier och personliga tillbehörigheter. Beslut togs sedan om att bygga upp Killebäckskolan och samtidigt bygga ut och göra skolan mer modern och trivsamt. En viktig faktor i uppstarten av återuppbyggnaden var att kommunen lyder under Lagen om offentlig upphandling även under akuta händelser som denna. Detta innebar att kommunen tvingades att ge flera byggfirmor möjlighet att komma med anbud innan återuppbyggnaden kunde påbörjas.

Återhämtningen beräknas ta drygt 1,5 år, eftersom skolan byggs upp på nytt. En del lokaler har kunnat invigas tidigare, till exempel slöjdsalar, matsal och några klassrum, men hela skolan invigs på nytt först vid skolstarten i augusti 2010. Skolan har dessutom utökats med ungefär 20% vid nybyggnationen, dels på grund av ökade säkerhetskrav och nya brandskyddsgränser och dels på grund av att kommunen passade på att göra skolan mer modern och trivsamt med fler öppna ytor när den ändå delvis behövde byggas upp på nytt.

3.3.3.1 Positiva och negativa erfarenheter

Under återhämtningsarbetet upplevdes några saker som mer positiva än andra. Till exempel har kritiken från allmänheten varit överlag positiv och människor har varit ivriga att få hjälpa till och bistå. BSF Lund Öster är även väldigt nöjda med att verksamheten kunde återupptas som planerat efter jullovet och att återuppbyggnaden på skolan har gått så pass snabbt och smidigt som den har gjort. Detta visar, enligt dem, på att organisationen fungerar när den behövs.

Från BSF Lund Öster och skolan är de nöjda med beslutet att ringa runt till föräldrar och elever och upplevde att detta skapade ett bra klimat då de berörda fick direkt information om vad som hade inträffat. Från skolan tyckte man inledningsvis att det låg för mycket fokus på att få ut information men de har upptäckt efteråt att detta var mycket bra och något som burit hela krisprocessen i ett senare skede.

Inledningsvis användes endast kommunens och skolans hemsida för att lägga upp information, men det upptäcktes snabbt att elever fick information från annat håll såsom personliga kontakter och andra hemsidor. Därför beslutades från BSF Lund Östers sida att lägga ut information om händelsen på Facebook. Efteråt är de nöjda med detta och de har fått positiv kritik angående detta. Från skolan är de även nöjda med beslutet att låta en person agera presskontakt vilket resulterade i att all information som gavs ut var korrekt och samstämmig.

Något som upplevts som mindre bra från BSF Lund Östers sida har varit det bristande stödet från Lunds kommun. Från BSF Lund Östers sida har erfarenheten varit den att de fick klara stora delar av återhämtningen själva. BSF Lund Öster önskar att de på central nivå från Lunds kommun hade bidragit med en mer övergripande roll och till exempel hanterat de mer övergripande frågorna. Detta har BSF Lund Öster meddelat kommunen, men deras intryck är att det centralt anses att detta var en liten händelse och ett sådant stöd var inte berättigat. Från BSF Lund Östers sida håller de inte med att händelsen kan betraktas som liten eftersom den hade en stor påverkan på Södra Sandby, både på ekonomin och på organisationen i stort.

Från skolans sida upplevde de stödet från BSF Lund Öster som en av de fyra saker de hade mest nytta av i återhämtningsarbetet. De övriga tre var stödet med idrottslokaler från SSIF, skolans egen krisgrupp samt gymnasiet Vipan och stödet med lokaler från deras sida.

En negativ erfarenhet blev att folk efter någon vecka blev allt tröttare och det fanns inga ersättare. Skolpersonalen fick jobba mycket hårt bland annat med återhämtningsarbetet och fick lägga in många extra timmar. Efteråt har man förstått att dessa personer skulle behövt bytas av och deras arbetsbörda hade behövt lättats något för att de inte skulle bränna ut sig själva. Det behövs krishantering i olika skeden av händelsen, vilket de på central nivå i kommunen nu har i åtanke. En annan aspekt på krishantering var den mentala bearbetningen som erbjöds lärarna. I efterhand har rektorn på Killebäckskolan förstått att händelsen behövde bearbetas av lärarna, men fokus på bearbetningen hade lagts i början av återhämtningen då de inblandade ville fokusera på att återuppta verksamheten. Rektorn anser att det hade varit bättre att prata om händelsen i ett senare skede när det inledande arbetet avklarats, vilket hade resulterat i att fler kunnat ta tillvara på samtalen och bearbetningen.

Utvärderingar från händelsen har genomförts av både räddningstjänsten och skolkontoret. Dessa utvärderingar har undersökt vad som hände, hur det hanterades och vad som fungerade bra och mindre bra.

Från BSF Lund Öster hade man strax innan händelsen yrkat på att ett kris- och katastrofcentrum skulle etableras i Södra Sandby och Dalby eftersom liknande redan fanns i Lund, Genarp och Veberöd. Beslut hade tagits om att ett sådant skulle upprättas, men centret hade inte hunnit etablerats innan branden. Ett sådant center tror man från BSF Lund Östers sida hade kunnat hjälpa eftersom där hade funnits kunskap om vilka man ska ringa och vad som ska göras.

3.3.4 Förebyggande arbete

Det förebyggande arbetet kan delas upp på central nivå i kommunen, förvaltningsnivå, i detta fall BSF Lund Öster, samt på skolnivå.

3.3.4.1 Kommunens centrala förebyggande arbete

Centralt jobbar kommunen med förebyggande arbete genom att deltagare från räddningstjänsten, polisen, representanter från de båda skolförvaltningarna, Lundafastigheter, Lunds Kommuns Fastighets AB, försäkrings- och beredskapssamordnare träffas en gång i månaden och går igenom skaderapporterna. Syftet med dessa möten är att försöka fånga upp och se om det finns en tendens till mycket skadegörelse på något ställe och om det går att sätta in åtgärder mot detta i ett tidigt skede innan det händer en större skada. Om någon större händelse har inträffat går även polisens och räddningstjänstens insats- och olycksrapporter igenom vid dessa möten.

Kommunen har ingen övergripande kris- och katastrofplan, utan varje förvaltning har själva fått jobba fram egna planer. Dessa planer har utgått från diskussioner mellan förvaltningarna där de själva fått avgöra vilka tänkbara risker som finns. Utifrån dessa diskussioner erhöles en katalog med potentiella risker där förvaltningarna sedan fått resonera kring hur dessa skulle hanteras. Kris- och katastrofplanerna bygger på olika scenarier som kan inträffa och behandlar utöver agerande vid den akuta fasen till viss del även återhämtningsarbete. Planerna kan variera mycket mellan de olika förvaltningarna, dels beroende på förvaltningarnas storlek men också på förvaltningarnas verksamhetsområde.

Förvaltningarnas planer ses över gemensamt på nätverksträffar två gånger per år och då kan planerna även jämföras mot varandra. Vid dessa träffar sker ibland övningar där deltagarna får diskutera runt olika scenarier utifrån sin förvaltnings plan. Erfarenheterna från den centrala nivån på kommunen är att arbetet med kris- och katastrofhantering blir mer och mer aktivt inom förvaltningarna då de flesta idag känner att detta är en viktig del av förvaltningens arbete.

År 2009 genomfördes en stor risk- och sårbarhetsanalys inom kommunen då samtliga förvaltningar i kommunen var med i omgångar och övade scenarier med hjälp av sina kris- och katastrofplaner. Utöver dessa övnings- och diskussionstillfällen används inte planerna rent generellt vid verkliga händelser. Detta dels tack vare att inga större händelser inträffat, men även dels för att människorna på förvaltningarna är försiktiga med att plocka fram planerna vid "vardagsolyckor". På central nivå anses att planerna bör användas även vid mindre händelser för att människorna på så sätt ska lära sig planerna bättre samt upptäcka brister och svagheter i dessa.

3.3.4.2 BSF Lund Östers förebyggande arbete

Arbetet med kris- och katastrofplaner var mycket eftersatt både på förvaltningsnivå och på skolnivå, vilket de erfor från BSF Lund Östers sida då arbetet med detta fick en ny ansvarig 2008. På grund av detta började BSF Lund Öster att genomföra kontroller av de planer som fanns, ringa runt till rektorer för att fråga vad de eftersökte samt sedan börja skriva på en plan som kunde användas som mall och idébank för skolorna. I denna plan finns dels övergripande information om hur och när BSF Lund Öster kommer och hjälper till vid en händelse, samt vad som kan behöva göras vid olika typer av händelser. Vilket arbete som ska utföras grundar sig på olika scenarier som kan drabba en skola eller förskola. Efter att denna plan gjordes har skolornas arbete med kris- och katastrofplanering ökat. Skolornas planer ska uppdateras minst en gång per år för att aktualitet ska upprätthållas. Detta sker vanligtvis i början på höstterminen då det oftast är då man har större ändringar på personalsidan eller i organisationen. För att säkerställa att arbetet fortgår intervjuas några rektorer varje år av förvaltningen.

På skolorna har det alltid genomförts exempelvis utrymningsövningar även om några kris- och katastrofplaner inte började skrivas ner förrän i början av 2000-talet. 2008 genomfördes den första teoretiska genomgången inom förvaltningen där de lade fram olika scenarier och diskuterade runt dessa. Liknande övningar är planerade att hållas en gång per år i framtiden, även om ingen genomfördes 2009.

3.3.4.3 Killebäckskolans förebyggande arbete

På skolan finns det en gammal kris- och katastrofplan som dock inte användes under händelsen eller som uppdaterats efteråt. Detta på grund av att allt fokus från skolans sida legat i att organisera verksamheten till de nya lokalerna, först på Vipan, sedan barackerna och slutligen inför flytten i augusti 2010 till den nya skolan, och därför har planen inte heller reviderats med avseende på de lärdomar de fick. Den gamla kris- och katastrofplanen har inte använts eller granskats på mycket länge och trots att ansvaret för detta troligen ligger hos rektorn, har denne ingen vetskap om var planen finns eller hur den ser ut.

I övrigt arbetar skolan förebyggande tillsammans med krisledningsgrupper från de andra skolorna i Södra Sandby. Dessa krisledningsgrupper träffas en gång per termin för föreläsningar och diskussioner. Föreläsningar har hållits av skolläkare, begravningsentreprenörer och Killebäckskolan själva som berättade om erfarenheterna från branden.

3.3.5 Försäkring

Under tiden för händelsen hade Lunds kommun ett captive, Kommunassurans Syd, som huvudförsäkringsbolag. Ett captive är ett försäkringsbolag som ägs av dem bolaget försäkrar (Nationalencyklopedin), i Kommunassurans Syd av cirka 40 sydsvenska kommuner, däribland Lunds kommun. Hos Kommunassurans Syd låg kommunförsäkringen som innefattar egendoms- och ansvarsförsäkringen. Utöver Kommunassurans Syd har Lunds Kommun även försäkringar hos fyra andra bolag för det som inte täcks av kommunförsäkringen.

Lunds kommun ingår i 11-gruppen, en grupp av 11 sydsvenska kommuner som tillsammans arbetar med försäkringsfrågor såsom upphandling, uppföljning och utvärdering. Detta har tidigare utförts utan hjälp av försäkringsmäklare. En ny försäkringsupphandling genomfördes med hjälp av försäkringsmäklare och efter detta har Lunds kommun från och med den 1 maj 2010 en ny försäkringsgivare för kommunförsäkringen i Gjensidige, ett försäkringsbolag som verkar i Norden och Baltikum. Den nya försäkringsperioden gäller i fem år, och förutom kommunförsäkringen byttes även några av de andra försäkringarna.

Eftersom branden på Killebäckskolan skedde året innan den nya upphandlingen och vid denna bytte kommunen försäkringsgivare har kommunen inte erhållit några höjda premier eller ökade krav från Kommunassurans Syd. Hade kommunen stannat kvar hos dem är kommunen säker på att premierna hade ökat då skadorna blev så pass omfattande och dyra.

Gjensidige är det största försäkringsbolaget på kommunsektorn i Danmark och Norge och de är väldigt aktiva i det förebyggande arbetet, inte minst när det gäller skolbränder. Gjensidige har jobbat mycket med dessa frågor i Danmark och Lunds kommun hoppas att de kommer att få nytta av detta i sitt förebyggande arbete. På grund av Gjensidiges aktiva engagemang inom förebyggande arbete misstänker Lunds kommun att de eventuellt kommer få ökade krav på sig när det gäller hur planer och åtgärder ska utformas för att få sänkta premier. Då arbetet med Gjensidige är så pass nytt som det är har Lunds kommun ännu inte märkt av detta än, inte heller har kommunen märkt av några högre krav på sig på grund av branden på Killebäckskolan.

3.4 Stenungsunds kommun – Brand på Kristinedalskolan

Intervjuer har genomförts med tre personer på central nivå inom Stenungsunds kommun.

3.4.1 Om Stenungsunds kommun

Stenungsunds kommun ligger i Bohuslän och är en kustkommun på ungefär 254 km² med cirka 24 000 invånare (Stenungsund 1, 2010). Kommunen bildades 1952 då ett flertal småkommuner slogs samman och år 1971 utökades kommunen med ytterligare en kommun (Stenungsund 1, 2010). På 40-talet började Stenungsund utvecklas till en industriort och idag ligger Sveriges petrokemiska centrum i Stenungsund (Stenungsund 2, 2010). Stenungsunds kommun är en centraliserad kommun, vilket innebär att mycket sköts och regleras från central nivå. I kommunen finns en säkerhetssamordnare som ansvarar för det övergripande förebyggande arbetet inom kommunen.

3.4.1.1 Kristinedalskolan

Kristinedalskolan är en skola i Stenungsunds kommun för elever från förskoleåldern till årskurs 9. På skolan går det ungefär 600 barn och ungdomar (Stenungsund 3, 2010). Cirka 100 lärare arbetar på skolan och utöver skolverksamhet bedrivs även fritidsverksamhet i byggnaden. Skolan byggdes ursprungligen år 1972. På Kristinedalskolans hemsida kan läsas följande om deras mål:

Kristinedalskolan - platsen för möten, lärande och utveckling!

Kristinedalskolans målsättning är att elever och personal ska trivas på skolan. Alla ska känna sig välkomna och mötas med respekt. Skolan ska vara en trygg och positiv plats där det är roligt att lära sig nya saker. (Stenungsund 3, 2010)

3.4.2 Branden

På nyårsafton, en måndag, 2007 utbröt en brand i Kristinedalskolan ungefär klockan 21.15. En raket hade skjutits in genom ett fönster i skolan och antände en soffa som stod intill fönstret. Skolan hade vid tillfället inget automatiskt brandlarm, men inbrottslarmet gick igång på grund av det krossade fönstret och föranledde ett inbrottslarm klockan 21.15 till Securitas. Klockan 21.25 fick räddningstjänsten larm om brand i skolan och samtidigt anlände polisen till platsen. Räddningstjänsten var på plats 21.32 och man uppskattade då att det brunnit i 15-20 min. Släckningsarbetet pågick under hela natten med hjälp från räddningstjänster från flera angränsande kommuner. Branden släcktes först på eftermiddagen den 1 januari 2008, släckarbetet pågick därmed i 18,5 timmar.

Skolan bestod av två delar, en del för högstadiet och en för förskole-, låg-, och mellanstadiet. I branden förstördes förskole-, låg- och mellanstadiet. De olika delarna hade en sluss mellan varandra, vilket resulterade i att räddningsarbetet fokuserade på att rädda högstadiet då den andra delen inte gick att rädda. Kostnaden för händelsen är reglerad till ungefär 60 miljoner kronor.

3.4.3 Återhämtningsarbetet

Under natten ringdes nyckelpersoner inom kommunen upp för att informeras om händelsen samt för att bestämma tid för möte nästa dag. Det bestämdes från början att en person skulle vara nyckelperson mot alla parter, inklusive mot försäkringsbolaget, för att undvika dubbla budskap. Redan under natten påbörjades arbetet med att försöka hitta moduler som skulle ersätta skolbyggnaden för eleverna. Det första krismötet hölls klockan 14 den 1 januari av ledningsgruppen och det bestämdes direkt att skolan skulle återupptas den 7 januari efter jullovets slut som planerat. I ledningsgruppen satt kommundirektören, en administrativ chef som ansvarade för försäkringen, fastighetschefen, skolchefen, rektorerna för både årskurs 1-6 samt årskurs 7-9, förskolechefen, en representant för IT, säkerhetssamordnare, representanter från måltidsenheten samt underhållsansvarig från fastighetsförvaltningen. Deras arbete bestod till stor del av att samordna så att högstadiet kunde användas igen för verksamheten. Även om den delen av skolan stod kvar saknade den förutom materiel även tele, data och värme. Det inledande krismötet behandlade även ämnet om vad ledningsgruppen skulle börja arbeta med.

Det bestämdes att de yngre eleverna, från förskolan till årskurs 6, skulle flyttas in i högstadiet och att högstadielevorna skulle flyttas till andra lokaler, då dessa elever är mer flexibla. Den 7 januari informerades lärarna om händelsen och dagen efter ordinarie skolstart, alltså den 8 januari, öppnades skolan för eleverna. De äldre eleverna fick då flyttas och gå i Kyrkenorumskolan, Kristinedalskyrkan, Stenungskolan samt Vuxenutbildningen för att få undervisning. Modulerna var sedan beräknade att vara på plats och i drift vecka 7, men förseningar med cirka sju veckor medförde att eleverna fick fortsätta gå i de andra skolorna längre än väntat.

Så fort ledningsgruppen hade klart för sig var eleverna skulle ta vägen tog rektorerna beslut om att alla föräldrar och elever skulle ringas upp personligen av lärarna och få information om händelsen.

Detta för att föräldrarna säkerligen kunde ha ytterligare frågor utöver de som besvarades på hemsidan. Information om händelsen och återhämtningsarbetet lades kontinuerligt upp på hemsidan av informationssekreteraren.

Under både den akuta fasen och återhämtningsfasen användes varken skolans plan eller kommunens övergripande plan. Skolans plan användes inte då den inte behandlar förlust av byggnad utan fokuserar på personskador. Enligt säkerhetssamordnaren var det dessutom många verksamheter som drabbades, bland annat måltid-, fritids- och fastighetsavdelningen, vilket resulterade i att det i så fall skulle varit den övergripande planen för kommunen som skulle användas. Istället för att gå upp i stab, som den övergripande planen skulle inneburit, bildades istället en krisgrupp som arbetade med så kallade levande frågor för den specifika händelsen. Denna grupp träffades kontinuerligt för att kunna fatta snabba beslut och hantera de frågor som dök upp. Av denna anledning ansågs det inte nödvändigt att använda den övergripande kris- och katastrofplanen.

3.4.3.1 Positiva och negativa erfarenheter

Det fanns en stor vilja från alla att hjälpa till, både inom och utom kommunen. Inom kommunen hjälpte man till genom att göra plats för eleverna på andra skolor och anläggningar. Utomstående skolor hörde även av sig för att berätta om sina erfarenheter vid skolbränder. Tips och råd över viktiga saker att tänka på och lärdomar förmedlades, samt materiel och användbara telefonnummer. Detta medförde att ett stort samarbete startade tidigt i skedet mellan många olika aktörer, vilket varit oerhört bra för Stenungsunds kommun.

Vid återhämtningsarbetet beslutade rektorerna att de ville ha ansvaret för arbetet. Rektorerna har uppfattats som skarpsynta och tog många bra beslut, bland annat med att lärarna skulle ringa upp föräldrar och elever personligen. Denna informationsspridning resulterade i minskad ryktesspridning och ett positivt gensvar från föräldrarna som höll i sig länge.

Det största lasset fick dras av lärarna då dessa förlorat mycket av värde i branden. Många lärare hade jobbat länge på skolan och samlat på sig mycket material, specialböcker och anteckningar som de förlorade och inte kunde få ersatt. Dessa material och det personliga värdet är något som inte går att täcka oavsett försäkring.

Försäkringsbolaget var i ett tidigt skede mycket engagerade i olyckan och skickade flera personer för att kontrollera skadan och arbeta med återuppbyggnaden. Försäkringsbolaget har både varit en positiv hjälp och ett stort stöd, men i vissa avseende har deras krav på återuppbyggnaden, fakturor och liknande varit väldigt krävande från kommunens sida sett. Vid återuppbyggnaden ersatte försäkringsbolagen endast ett inköp av varje stort objekt, exempelvis bara en diskmaskin till skolköket. Detta resulterade i att den diskmaskin som köptes in för att användas i modulerna även i ett senare skede skulle passa in i det färdigbyggda skolköket. Detta innebar ett svårare arbete med att passa och bära in maskiner i modulerna.

Vid återhämtningsarbetet fick fritidsverksamheten mycket mer jobb att utföra. Fritidsverksamheten fick bidrag för att öka verksamheten och arbeta med ungdomarna. Detta eftersom högstadiel elever från olika skolor blandades då Kristinedalskolans elever fick byta skola tillfälligt, vilket resulterade i ett "revirintrång" på några skolor.

En annan erfarenhet är att fastighetsavdelningen fick mycket extraarbete efter branden då de ansvarade för att skapa inventarielistor över vad som funnits i klassrum, städrum och liknande. Detta innebar svårigheter eftersom de upptäckte att det är svårt att minnas exakt vad som fanns, även om lärarna vistats dagligen i klassrummen var det svårt att minnas exakt vilka böcker som hade funnits i byggnaden. Lärdomarna fastighetsavdelningen tagit av detta är att de dels måste förbättra inventarielistorna över samtliga verksamheter, och dels att de vid en händelse av denna typ kan behöva ta in extra personal för att hantera arbetsbördan. Inventarielistorna krävdes av försäkringsbolaget för att dels se vad som hade brunnit upp, samt för att avgöra när saker köpts in och beräkna dess värde. Från skolans och kommunens del låg det i deras intresse att kunna bevisa att böcker köpts in senare än på 70-talet, då skolan byggdes, för att få ett högre ersättningsvärde.

3.4.4 Förebyggande arbete

Kommunen arbetar gemensamt genom säkerhetssamordnaren med frågor gällande kris- och katastrofberedskap. Säkerhetssamordnaren hjälper till med frågor gällande SBA, övning, planering och liknande i alla kommunens verksamheter. Utöver detta sitter säkerhetssamordnaren även med i olika grupper och nätverk tillsammans med bland annat polis och andra kommuner där säkerhets- och förebyggande arbete diskuteras. Alla avdelningar och verksamheter har enskilda planer plus att kommunen har en övergripande plan som träder i kraft vid extraordinära händelser. Denna plan övertar då "ansvaret" från den underliggande planen och blir den som följs och används.

Detta arbete fick ett uppsving efter att Lagen om skydd mot olyckor trädde i kraft 2004. Innan dess hade kris- och katastrofberedskapen i kommunen främst rört beredskap för krig. Uppsvinget har medfört planer, övningar och rutiner för hur och var exempelvis media ska mötas vid extraordinära händelser. Kommunen har även byggt upp upplysningscentraler, ledningsgrupper och informationssalar.

Planerna i kommunen grundar sig på två stora riskanalyser, den ena genomfördes 2006 i ett samarbete med Lunds Tekniska Högskola och LUCRAM (Lund University Centre for Risk Assessment and Management) och den andra genomfördes 2009 av räddningstjänsten. Mellan dessa riskanalyser har diskussionsövningar genomförts, de har tittat på hur andra kommuner arbetar och de har även genomfört en stor krisledningsövning, vars resultat gav utrymme till förbättringar. Arbetet med övning av planerna görs vart tredje år och följer den handlingsplan kommunen upprättat. Det övergripande målet för planerna är att verksamheten ska fortsätta som vanligt så fort som möjligt.

Ett nytt skade- och tillbudsprogram finns inom kommunen som hjälper att se statistik över vad som händer och var det händer. Branden agerade något av en ögonöppnare för andra delar inom kommunen, varpå säkerhetssamordnaren fick hjälpa flera verksamheter som ville kolla över sina planer och rutiner.

Stenungsunds kommun är en relativt liten kommun vilket innebär att de till viss del även förlitar sig på personliga kontakter mellan personer inom ledande och viktiga befattningar. Vid händelser så är den personliga kontakten viktig, då de vet vem de ska ringa.

Fastighetsavdelningen får en viss summa pengar varje år för att öka brandskyddet, främst med automatiska brandlarm, i kommunens alla fastigheter. Efter branden och vid uppbyggnaden av den nya skolan har de bland annat gjort ett nytt skalskydd på skolan. De har även bytt ut några fönster i

ett stråk som ofta drabbades av glaskrossning till okrossbara fönster samt rensade upp så att det inte blev så många "mysiga" och brännbara delar kvar.

3.4.5 Försäkring

Kommunen genomför en ny upphandling för försäkringen, men den gamla perioden började gälla 2007. De har inte märkt av några ökade krav från försäkringsbolaget efter händelsen, men eventuellt kan krav komma att ställas efter den nya upphandlingen. Detta är dock svårt att säga vid rapportens skrivelse, men kommer märkas senare.

3.5 Summering

Då ingen av de studerade organisationerna arbetade med BCM innan sina avbrott blir svaret på kapitlets inledande frågeställning att de inte tog någon hänsyn till BCM. Företagen har dock tagit lärdom gällande BCM och därefter börjat arbeta med detta efter händelsen. Kommunerna har däremot inte tagit någon lärdom direkt kopplat till BCM även om de tagit lärdomar kopplat till sina kris-, katastrof och beredskapsplaner, vilket i sin tur kan ses som kopplingar till BCM.

Informationen om försäkringsgivare och myndigheters ändrade syn på risken hos organisationerna är bristfällig varför inget svar kan ges på den frågan.

4 Analys

I analysen jämförs först de olika studerade fallen mot varandra för att se likheter och skillnader i hanteringen av återhämtningen samt utifrån detta identifiera styrkor och svagheter i arbetet. Efter detta undersöks vilka styrkor och svagheter som kan identifieras från litteraturen. Syftet är att svara på följande frågeställningar:

- Vilka styrkor och svagheter i återhämtningsarbetet kan identifieras utifrån de likheter och skillnader som finns mellan hanteringen av de olika händelserna hos företagen och kommunerna?
- Vilka styrkor och svagheter i återhämtningsarbetet hos de studerade fallen kan identifieras från litteraturen?

4.1 Jämförelse mellan de studerade fallen

En av de erfarenheter som var gemensam för samtliga studerade fall var att olyckan skapade ett engagemang och en vilja hos människor att hjälpa till. Hos företagen, Kemira och Lantmännen, skapades främst ett engagemang inom respektive företag. Båda företagen upplevde att personalen ville hjälpa till oavsett deras vanliga arbetsroll och att banden blev starkare när de fick ett tydligt och gemensamt mål att arbeta mot. För kommunerna, Lund och Stenungsund, skapades dessutom ett engagemang hos allmänheten och hos andra organisationer runt omkring. Dessa ville hjälpa till och var mycket förstående för problem som skapades i samband med de båda bränderna. Ett stöd och engagemang inom och utom organisationen är betydelsefullt och underlättar hela arbetet med återhämtningen. Inom organisationen då det finns en vilja att återhämta sig och utom då förståelse för det inträffade underlättar och skapar bättre relationer. Förståelse och bättre relationer kan även resultera i värdefulla tips när människor vill visa sitt stöd och hjälpa till, som exempel kan nämnas de tips från andra kommuner som Stenungsunds kommun fick in vid sin skolbrand.

Baksidan med det stora engagemang som kan skapas i samband med en olycka är att det, främst inom den egna organisationen, lätt blir att personal arbetar ut sig. Detta kan ske genom att människor tar på sig för mycket gällande återhämtningsarbetet och sedan även måste sköta sina ordinarie arbetsuppgifter. Med detta i åtanke är det även viktigt att planera för att eventuellt omfördela ansvar av de ordinarie arbetsuppgifterna för att inte enskilda personer ska få för stort ansvar och för mycket att göra. Som exempel kan Stenungsunds kommun ges som avsatte en specifik person, vars tidigare arbetsuppgifter togs om hand av annan personal som inte var inblandad i återhämtningsarbetet efter skolbranden, för att sköta kontakten med utomstående parter. Kemira har efter sin olycka uppdaterat sina planer för att undvika en för hög arbetsbelastning under en för lång tid. På central nivå i Lunds kommun framhävs att planerna behöver innehålla krishantering i olika skeden och att de behöver ta hänsyn till de händelser som pågår under lång tid och har ett långt återhämtningsarbete. Om inte personal byts av, eller får lättad arbetsbörda, kommer de bli trötta och utarbetade efter en tid. Därför krävs det att det finns planerat även vad som ska göras, och hur, när olyckan är avvärdad och organisationen försöker återhämta sig.

Lunds kommun fick även, liksom Stenungsunds kommun, erfara att återhämtningsarbetet kan bli en mycket större process än vad det kan verka vid första anblicken. Bland annat fördröjningar med leveranser av baracker påverkade de båda skolornas återhämtning. Detta leder till att personal blir ännu tröttare då de uppsatta målen skjuts fram ytterligare en tid. Ytterligare en sak att ha i åtanke är även att barackerna i dessa fall endast är ett steg på vägen och inte den slutliga lösningen. Med

andra ord är det inte färdigt förrän den nya skolan står klar, allt är inflyttat och nya rutiner har skapats. Det kan därför vara psykiskt påfrestande när delmål skjuts upp och det dröjer lång tid innan det slutliga målet uppnås.

Hanteringen av de olika händelserna skiljer sig åt på flera punkter, bland annat var Kemira den enda organisationen som använde sig av sina planer under sin olycka. De andra organisationerna förlitade sig mer på enskilda individers kunskap om hur återställningsarbetet kunde genomföras. I samtliga studerade fall arbetade någon form av krisgrupp med olyckan, men skillnaden ligger i vilket stöd dessa krisgrupper hade i förberedda planer. I Kemiras fall var krisgrupperna fördefinierade av planerna och allt arbete utgick ifrån dessa planer med vissa undantag. Ett av dessa undantag var att arbetet anpassades efter andra scenarier då den specifika händelsen inte stod med i planerna, ett annat undantag var att kontinuitetsarbetet till stor del förlitades på de anställdas kunskaper då det inte fanns mycket dokumenterat. Kommunerna och Lantmännen förlitade sig mer i hela återhämtnings-arbetet på krisgruppernas och enskilda personers kunskap än på planer om vad som behövde göras och vem som måste kontaktas. I Stenungsunds kommun förlitade man sig även mycket på den personliga kontakten då kommunen är relativt liten. Nackdelen med detta förhållningssätt är att kunskap och viktig information kan försvinna eller förbises om en person med just den kunskapen slutat inom organisationen, inte är närvarande vid händelsen eller själv är drabbad. Fördelen med personliga kontakter blir i sin tur att det kan vara lättare att få tag i folk och be om hjälp, medan nackdelar finns om nya personer kommer in i kommunen och inte vet vem som är vem eller själv har de relationer som deras föregångare hade. Det är därför viktigt att kontakter och kunskap dokumenteras och att planerna definieras utefter befattningar och inte enskilda personer. Detta för att underlätta att saker hanteras oavsett om enskilda personer slutat eller inte är tillgängliga.

Även om planer inte alltid användes finns det, i olika grad, ett arbete med planer inom alla studerade organisationer. Kemiras är framtagna av samma personer till hela Helsingborgs-siten och överrensstämmer även med de andra företagen på området samt med företag i hela Helsingborg. Arbetet med planerna är mycket tydligt och det är väl definierat hur och när de ska övas och uppdateras. I Lunds kommun sköts mycket decentraliserat och alla förvaltningar tar själva fram sina planer. Övningar kan dock göras tillsammans och träffar kan genomföras där man jämför planerna med varandra, men detta arbete får ibland stå tillbaka för annat arbete. På BSF Lund Öster hade arbetet med planerna precis startat inom förvaltningen innan händelsen varför planerna i sin helhet inte fanns att tillgå vid återhämtningen. Dock fanns mycket stöd hos de ansvariga då de nyligen arbetat med att färdigställa nya planer. Stenungsunds kommun har i sin tur planer på skolnivå som främst täcker personskador och planer på central nivå som täcker stora händelser med många inblandade. Detta var anledningen till att några planer inte användes, då förlust av skolbyggnaden på grund av brand inte täcktes in av skolans plan och var en för liten händelse för att den övergripande kommunala planen skulle användas. Gemensamt för kommunerna är att deras handlingsplaner ska uppdateras minst en gång per mandatperiod enligt Lagen om skydd mot olyckor, vilket innebär att det måste finnas planer för kommunerna på central nivå som uppdateras varje mandatperiod. Lantmännens nuvarande planer skapades till viss del under händelsen då det bestämdes vad som skulle göras och hur och har därefter utvecklats och används inom organisationen. Hos företagen har även arbetet med Business Continuity Management (BCM) och Business Continuity Plan (BCP) ökat efter händelsen och blivit mer strukturerat även om det fortfarande inte är fullt utvecklat. Hos Lantmännen har de en BCP som täcker in råvaruleverantörer för de två bagerierna i Örebro och det i

Mantorp samt även information om var de kan flytta en del av produktionen, dock inte den specifika produktionen av kaffebröd i APK-bageriet. Samordningen i detta fall är bra när det gäller råvaruleverantörerna men bristfällig i frågan om en eventuell flytt av en produktionslinje. Av de observerade fallen kan ses att företagen har kommit längre i sitt arbete med BCM, medan kommunerna fortfarande inriktar sig på enbart beredskaps-, kris- och katastrofhantering. Detta medför att de är mer inriktade på hur saker ska hanteras i det aktuella läget och inte hur allting ska bli längre fram.

Planerna eller verksamheterna har i alla de studera fallen uppdaterats och strukturerats efter händelserna. Hos Kemira uppdaterades planerna med avseende på nya scenarier, de gjorde nya riskbedömningar över området och de byggde även om vattenledningarna för att minska riskerna. Lantmännen kontrollerade alla sina anläggningar med avseende på den troliga brandorsaken för att minska denna och ändrade även produktionen på APK-bageriet. I kommunerna har verksamheten ändrats inledningsvis på grund av användandet av baracker, men sedan även när de nya skolorna tas i bruk. Skolornas egna planer har inte uppdaterats efter händelsen, i Stenungsund eftersom den inte användes och i Lund på grund av att allt arbete har gått åt till återställningen. På BSF Lund Öster finns det dock i åtanke att ta med de lärdomar man erhöll vid händelsen när planerna färdigställs. Möjlighet finns sedan att även övriga delar av Lunds kommun, både andra förvaltningar samt på den centrala nivån, erhåller dessa lärdomar då BSF Lund Öster kan förmedla dessa på de nätverksträffar som hålls inom kommunen.

Då återställningsarbetet i flera fall varit betydligt mer omfattande än vad de inledningsvis befarade har även arbetet påverkat den vanliga verksamheten hos organisationerna. Detta sker dels genom att personal får andra arbets- och ansvarsområden som går ut över deras vanliga arbetsuppgifter och dels genom att verksamheten tillfälligt måste ändras för att kunna hantera händelsen. Hos Lantmännen märktes detta av främst genom att verksamheten fick flyttas till först externa bagerier och sedan till andra Lantmännen-bagerier, även om produkterna i några fall blev så pass undermåliga att de fick avsluta tillverkningen helt. Detta i sin tur påverkade den planerade flytten av Hägerstens-bageriet till Eskilstuna. Flytten blev som planerat av, men problemen uppstod då systemen i Eskilstuna inte klarade av att utökas med både produktionen från Hägersten och från Örebro.

I både Stenungsunds kommun och på Kemira fick en specifik person ansvaret för kontakten med försäkringsbolag och mot övriga inblandade. Detta säkerställde att arbetet flöt på och att informationen inte förvrängdes längs vägen. Stenungsunds kommun har efteråt dock dragit slutsatsen att trots att detta var mycket bra, ställde det också väldigt höga krav på den enskilda personen som ansvarade för allt detta.

En annan aspekt på information är hur de olika organisationerna hanterade informationen ut till allmänheten och till de egna anställda. Kemira var tydliga med att göra all information tillgänglig för all personal men gick även ut i TV och berättade om händelsen för att allmänheten skulle få veta vad som inträffat. På kommunerna bestämdes i båda fallen att elever och föräldrar skulle få direktkontakt och information från lärarna som därmed sattes i uppgift och ringde runt till alla elever. Denna typ av informationsväg var uppskattad och ökade även förtroendet och toleransen mot kommunerna och återhämtningsarbetet. Lantmännen var även de snabbt ute med information till de anställda för att klargöra vad som hänt och hur verksamheten skulle fortgå. En snabb och tydlig informationsspridning förhindrar även ryktesspridning, vilket i sin tur ökar förtroendet.

Ytterligare en likhet kommunerna emellan var att de båda ansåg att det var av yttersta vikt att skolan började som planerat och inte sköts fram på grund av bränderna. Detta är något som båda lyckades med och som även det kan öka förtroendet hos allmänheten. Beslutet att skolan ska börja och det sättet att tänka visar på ett kontinuitetstänkande hos skolorna och kommunerna även om planer och dokument om hur återhämtningen ska göras saknas. För de båda företagen gick återhämtningen också relativt snabbt även om Lantmännen fick göra större ändringar i verksamheten och produktionen än vad Kemira tvingades göra, samt förlorade fler kunder.

4.2 Jämförelse med litteratur

Samtliga av de studerade fallen arbetar på något sätt med beredskapsplanering och de båda företagen arbetar även mer och mer med BCM. Beredskapsplaner kan dock ses som en påbörjan mot ett arbete med BCM och som en del av BCP. Beredskapsplaner täcker inte in hela återhämtningsarbetet, exempelvis berör de inte vad som ska göras efteråt, vilka alternativ som finns för att säkerställa leverans eller säkerställning av att produktion eller skolgång fortsätter. Beredskapsplaner behandlar istället vad som ska göras aktuellt under händelsen. Även om den mesta litteraturen på BCM-området har sitt fokus på företag med vinstdrivande syfte, kan den även anpassas till kommuner och andra organisationer. Detta eftersom kommuner kanske inte har ett vinstdrivande syfte på samma sätt som ett företag, men de har ändå mål och visioner de vill uppnå och detta kan underlättas med hjälp av BCM.

För företagen kan det finnas en större press att arbeta mer med BCM än vad kommunerna känner eftersom de har helt andra krav på sig att gå med vinst för att inte riskera att gå i konkurs samt ansvar gentemot ägare, än vad kommuner har. Detta betyder dock inte att kommuner ska strunta i BCM; en kommun måste också fungera bra för att locka människor att arbeta och bo där, och inte flytta därifrån. I fråga om skolor och undervisning har kommunerna även ansvar reglerat i skollagen att tillgodose undervisning. Ett aktivt arbete med BCM kan även ge fördelar för såväl kommuner som företag. Om en kommun eller ett företag hanterar en olycka eller kris mycket bra kommer det snarare att stärka organisationen, både internt och externt. Detta ökar förtroendet hos allmänheten och kan vara en anledning till att den aktuella kommunen eller företaget väljs, då det verkar pålitligt och har visat sig kunna hantera olika situationer bra. Som Herbane, Elliott och Swartz (2004) skriver kan en bra hantering av en händelse även minska riskerna för ett dåligt rykte. Ett dåligt rykte kan ofta ge större konsekvenser än vad den faktiska konsekvensen från olyckan gav. Kemira arbetade mycket med sin informationsspridning och förtroendet hos allmänheten, men har trots detta ändå problem med förtroendet för dess verksamhet. Då det är ett företag som hanterar farliga kemikalier är det viktigt för dem att ha ett förtroende hos den största delen av allmänheten. Utan detta är det lätt att det skapas ännu större oro och motstånd vid en olycka.

Det finns olika sätt att se på risker, och dessa varierar mellan olika organisationer. Inom Crisis Management-teorin (CM), som är en del av BCM, finns bland annat synsättet att kriser finns latent i organisationen och behöver aktivt arbete för att inte plötsligt aktiveras och skapa en stor kris. En del teoretiker inom CM menar även att det är normalt med kriser i stora eller komplexa organisationer (Herbane, Elliott & Swartz, 2004). Med detta i åtanke är det viktigt att såväl företag som kommuner planerar för att kriser kommer inträffa och vad de ska göra då för att kunna ha en fortsatt verksamhet.

Vid skapandet av BCM är det även viktigt att arbetet är väl förankrat i organisationen och att det finns en tro på det från ledningens sida (Herbane, Elliott & Swartz, 2004). Både hos Lantmännen och hos Killebäckskolan i Lunds kommun fanns osäkerheter i vem som ansvarade för planerna och olika delar av arbetet. Där är det betydelsefullt med ett bra stöd ovanifrån som visar vem som har ansvar och vem som gör vad. Utan detta är det stor risk att arbetet och planerna glöms bort någonstans eftersom ingen vet om de fungerar, om de borde användas och vem som tycker så. Ytterligare en anledning till att det måste vara väl förankrat i organisationen är eftersom att arbetet med BCM i sig måste ha ett tvärperspektiv och inkludera hela verksamheten. Vid en händelse är det, precis som Stenungsunds kommun framhävde, många delar och verksamheter som påverkas. Det är därför viktigt att BCM och BCP täcker upp för alla delar som kan drabbas. Det är viktigt att titta på hela värdekedjan, både kommuner och företag har många viktiga delar och funktioner som måste fungera. Enligt Krell (2005) har de flesta organisationer insett att det krävs en mer omfattande planering för att få med tvärperspektivet. Organisationerna måste ha förstått och dokumenterat den stora spännvidd risker kan innebära samt att återhämtningen till stor del beror på de anställdas agerande vid återhämtningsarbetet.

Kopplat till att det är viktigt med ett tvärperspektiv är det även viktigt att göra riskbedömningar och Business Impact Analysis (BIA) över hela verksamheten. Om inte detta görs är det möjligt att viktiga komponenter eller risker förbises. Som exempel kan Kemira nämnas som har gjort många riskbedömningar, men främst med fokus på sina farliga ämnen. Hade vattnet i vattenledningarna och runt området tagits med i bedömningen hade ytterligare en dimension framträtt. Kemiras planer är som tidigare nämnt scenariobaserade vilket i detta fall medförde att händelsen blev svårare att hantera då det aktuella scenariot inte fanns med. Hade däremot ett konsekvensbaserat synsätt använts med konsekvensen "syraläckage" oavsett orsak, är det möjligt att händelsen varit enklare att hantera. När risker förbises, vilket alltid är en möjlighet då mängden risker och dess konsekvenser är svåra att överse, eller när planer inte uppdateras och stämmer överrens med verkligheten kan planerna i sig bli riskabla att använda. Planerna skapar då en falsk trygghet att alla händelser kan hanteras, medan man i själva verket inte kan lita helt på planerna till detta. Att agera blint efter en plan kan resultera i att man gör saker som är uppenbart fel och som inte skulle gjorts vid den typen av olycka. För att förbättra arbetet så att planerna stämmer överrens med verkligheten finns PDCA-cykeln som ett sätt att arbeta med dessa frågor på. Som exempel kan Kemira återigen ges: de gör riskbedömningar, använder planerna vid olika typer av händelser, de kontrollerar efteråt vad som fungerade och vad som behöver förbättras och slutligen uppdaterar de planerna med den nya informationen. Oavsett typen av planer, om det är BCP eller beredskapsplaner, är det viktigt att detta arbete sker.

En begränsning som finns i alla de planer som de studerade organisationerna har är att de alla är scenariobaserade. Kepenach (2007), Goldberg (2008) och Robinson (2005) diskuterar alla om olika sätt att konstruera BCP och huruvida de ska vara uppbyggda efter scenarier eller inte. Argumenten för eller emot scenariobaserade BCP går även att applicera på exempelvis beredskapsplaner, som är den typ av planer som är mest förekommande hos de studerade organisationerna. Nackdelar med scenariobaserade planer kan ses i fallet med Kemira där fel information gavs ut inledningsvis på grund av att scenariot inte stämde, och i Stenungsunds kommun där planerna inte täckte in den aktuella händelsen.

Scenariobaserade planer är, om de är uppdaterade och korrekta, troligtvis bättre än att inte ha några planer alls. Gibb och Buchanan (2006) listar fyra frågor för organisationer att ställa sig för att kunna driva ett bra BCP:

1. Vad är det värsta som kan hända vår affärsverksamhet?
2. Var skulle vi arbeta imorgon om en olycka inträffade?
3. Hur snabbt skulle vår affärsverksamhet nå den punkt när det inte finns någon möjlighet till återställning?
4. Hur snabbt kan vi återställa vår affärsverksamhet till normal?

Ingen av de studerade fallen har dokumenterade svar till samtliga frågor, men deras planer kan ge ett stöd för att till exempel minimera tiden till återställning (fråga 4). Då det finns någon form av riskanalys gjord både i kommunerna och i företagen finns information om vad det värsta som kan hända verksamheten är. Dock är de fortfarande scenariobaserade och med fokus på olyckor, och täcker därmed inte in vad som sker om ryktet förstörs, alla kunder hoppar av, invånarna flyttar eller förtroendet minskar. Informationen om vart verksamheten skulle flyttas vid en olycka håller på att arbetas fram av företagen till planer, medan kommunerna löser den frågan med krisgrupper som får arbeta med frågan när olyckan väl har skett. Ytterligare en dimension på fråga 2 som eventuellt är lättare att relatera till men likväl viktig att besvara är varifrån kunder ska få sina varor eller var eleverna ska ta vägen imorgon om en olycka inträffar.

Det är viktigt för både företag och kommuner att återställningstiden efter en händelse blir så kort som möjligt. En lång återställning kan innebära att påverkan på andra verksamheter ökar, för företagen att marknadsdelar förloras och för kommuner att folk flyttar från kommunen och söker sig till andra ställen. Lantmännen förlorade marknadsandelar under den tid det tog att få verksamheten att fungera bra igen. Det blev under en tid försenade leveranser och en sämre kvalitet som ledde till att kunder valde andra märken istället. Ett bra arbete med BCM kan underlätta att ha en snabbare återhämtning som minskar förlusterna. Även en för snabb återhämtning, där inte alla delar hinner med att återhämta sig, kan medföra förluster. Återigen finns ett exempel hos Lantmännen där problem skapades i Eskilstuna där det bildades fördröjningar på grund av att flytten av Hägersten till Eskilstuna skulle ske samtidigt som Eskilstuna fick hantera ytterligare produktion som flyttades från Örebro. Även om detta kan ses som en bieffekt av branden i Örebro skulle en väl utarbetad BCM och BCP kunnat vara till hjälp och eventuellt kunnat minska påfrestningen i Eskilstuna. Detta eftersom kunskap om var produktionen hade kunnat flyttats kanske resulterat i en flytt till andra anläggningar.

4.3 Summering

Den främsta styrkan vid återhämtningen hos samtliga organisationer var det engagemang som skapades efter händelsen. En annan styrka var de krisgrupper som arbetade med hanteringen, även om svagheter fanns då dessa grupper inte hade stöd för sitt agerande i förutbestämda planer. Ytterligare en svaghet finns i bristerna på uppdatering av de lärdomar som organisationerna erhållit.

En styrka i hanteringen kopplat till litteraturen är de kris-, katastrof- och beredskapsplaner som organisationerna delvis använder sig av eftersom de kan ses som en del av, och uppstart till ett större arbete med BCM. Det är även viktigt för kommuner att använda sig av BCM och implementera detta arbete i sina organisationer även om fördelarna med BCM främst tillskrivs företag. Svagheter finns i det bristande tvärperspektivet som ligger till grund för de planer som finns, samt även svagheter i implementeringen av planerna hos organisationerna.

5 Diskussion

Nedan diskuteras rapportens mål, syfte och begränsning, litteraturen samt analysen i varsitt underkapitel. Diskussionerna förs för att belysa olika aspekter på vissa delar som är värda att titta närmare på.

5.1 Rapporten

Som beskrivet i inledningen är målen med detta arbete att:

- se om ett arbete med Business Continuity Management (BCM) underlättar återhämtningsarbetet efter en oförutsedd händelse för företag och kommuner
- se om och hur dessa företag och kommuner tagit lärdom av händelsen kopplat till deras arbete med BCM
- betrakta om och hur försäkringsgivare och myndigheter har ändrat sin syn på risken hos företagen och kommunerna efter händelsen.

Syftet med rapporten är att undersöka och få förståelse för hur arbetet med BCM förhåller sig till återhämtningsarbetet efter en händelse samt hur det förhåller sig mellan de olika fall som studerats. För att uppnå syftet och därmed målen med arbetet undersöktes fyra organisationer som har haft ett avbrott i verksamheten. Detta för att kunna jämföra återhämtningsarbetet och försöka dra slutsatser. Då fyra organisationer studerats blir empirin begränsad till den del att intervjuerna har skett med ett fåtal människor från de olika organisationerna. Deras svar grundar sig i deras kunskap om den specifika händelsen och verksamheten, vilket kan innebära att det kan vara svårt att nå en djupare förståelse för hela deras BCM-arbete.

Ett annat intressant synsätt hade därför kunnat vara att istället fördjupa sig i en organisation och studera deras arbete med BCM. Det hade kunnat ge en djupare förståelse för hur deras arbete går till då intervjuer hade kunnat genomföras med fler nyckelpersoner inom verksamheten och inom olika arbetsområden. Med denna inriktning hade BCM-arbetet kunnat studeras i ett större perspektiv och tydliggöra om BCM-arbetet täcker in hela organisationen. Intervjuer med fler människor hade även kunnat belysa om BCM-arbetet är väl förankrat i alla led.

Då rapporten inledningsvis fokuserades på BCM söktes endast litteratur på detta område. Av den anledningen kan intressant information om kris-, katastrof- och beredskapsplanering ha missats. För att bättre förstå och kunna utvärdera både kommuners och företags arbete hade det varit intressant att istället söka litteratur om kris-, katastrof- och beredskapsplanering, då kommuners och företags arbete fortfarande fokuseras på detta. Rapporten hade då kunnat inriktas på om existerande planer och arbetssätt är så bra som möjligt.

5.2 Litteratur

Litteraturen som finns på området är främst underbyggd på åsikter och enkätundersökningar som visar att många företag ännu inte arbetar med BCM. Det finns dock ingen teori som bygger på undersökningar om hur en eventuell BCM och Business Continuity Plan (BCP) verkligen har hjälpt ett företag vid återhämtning. Det finns ingen litteratur av den som hittats vid litteraturstudien som visar att om BCM används blir resultaten genast bättre. Detta kan bero på att det är svårt att undersöka och jämföra hur ett företag hade hanterat en händelse om de hade arbetat med BCM jämfört med

hur de hade hanterat samma händelse om de inte hade haft något arbete med BCM. Hur och vad som hade kunnat vara annorlunda går inte att veta helt säkert utan går bara att spekulera i.

Mycket av litteraturen vänder sig till företag snarare än till kommuner. Detta kan bero på att det främst är företag som har varit intresserade av att kunna ha en fortsatt verksamhet då de är vinstdrivande på ett sätt som kommuner inte är. Då det till största del alltid har varit företag som har arbetat med kontinuitet och beredskap är mycket av litteraturen inriktad mot just företag. Detta medför också att en stor del av litteraturen, främst den som handlar om beredskap och Disaster Recovery Plan (DRP), är inriktat mot IT då det var det som ansågs vara viktigt att skydda.

Huruvida arbetet med BCM och BCP ska vara baserade på orsaker, konsekvenser eller någon form utav scenario är svårt att säga. Det finns fördelar och nackdelar med samtliga. Det som är viktigt att komma ihåg är att behålla bredden och inte exempelvis göra för smala scenarier som bara täcker in en viss specifik händelse och sedan stanna där. Det är viktigt att organisationen tänker igenom vad som är det viktigaste för dem och hur de ska kunna skydda det, samt hur de ska kunna behålla kontinuiteten för det om något händer. En väl underbyggd och uppdaterad BCP kan hjälpa mycket vid en kris, medan en eftersatt kan göra att organisationen istället låser sig och inte ser andra möjligheter. På så sätt kan en inkorrekt BCP medföra att den skapar mer problem än hjälper. Det är också viktigt att de personer som arbetar med BCM och BCP både i en konstruerande fas samt aktivt vid en händelse, är öppna personer som klarar av att agera annorlunda än vad planer och föreskrifter säger om så behövs.

Vad som faktiskt ska finnas i en BCM och en BCP går inte att säga helt exakt. Det är mycket upp till organisationen att avgöra vad den behöver. Det som är viktig information för en organisation kan vara mindre viktig för en annan. Det som är bra att ha i en BCP som grundstomme är planer för vad som ska göras och vem som ska kontaktas vid en händelse eller när något inte längre fungerar. Detta kan innebära att det krävs allt från handlingsplaner och checklistor till telefonnummer till leverantörer, kontaktpersoner och alternativa produktionsplatser. På samma sätt kan PDCA-cykeln vara en bra grundstomme för BCM, då den är kontinuerlig och medför att arbetet behöver uppdateras med jämna mellanrum. Det är viktigt att BCM får ett ordentligt fäste i organisationen för att fungera bra. För att befästa den ordentligt och hålla den aktuell krävs regelbundna uppdateringar och övningar, samt att ledningen inom organisationen visar sin vilja till att den används. Organisationer ändras allt eftersom och ska arbetet med BCM fungera för organisationen hela tiden, behöver den ändras i samma takt.

5.3 Analys

Det är viktigt att få en bra balans mellan engagemang hos personal och se till att de inte arbetar ut sig. Engagemanget som skapas underlättar återhämtningsarbetet om det används, men kan samtidigt bli ett bakslag om personalen arbetar ut sig och inte orkar mer. För att skapa en bra balans underlättar det att ha tydliga riktlinjer där denna avvägning är gjord. Dessa riktlinjer bör lämpligen finnas med i någon form av plan som aktivt används, för att inte riskera att kunskapen går förlorad eller inte nyttjas.

I vissa fall skapas det även en vilja utom organisationen att hjälpa till. Det har i de studerade fallen visat sig vara främst kommuner som berörs av detta. Anledningen till att inte samma engagemang skapas externt hos företagen kan vara att företagen konkurrerar på ett helt annat sätt än kommunerna gör och har därmed inte samma grad av samarbete. Det är dock viktigt att inte förlita

sig för mycket på hjälp som är extern eller från en annan del av organisationen. Som exempel finns Lunds kommun där förvaltningen önskade ett större stöd från central nivå, men på central nivå uppgavs man inte tycka det var en tillräckligt stor händelse för att ge ett större stöd än det som redan givits. För att underlätta att klara sig utan utomstående hjälp är det bra att ha planer med information om vad som ska göras och vad som behöver tänkas på. Dessa planer bör även innehålla en tydlig ansvarsfördelning, så att alla vet vem de ska vända sig till i olika frågor. Detta underlättar även att skapa ett bra förtroende både inom organisationen och utåt.

Det är av stor betydelse både för företag och för kommuner att inge ett bra förtroende såväl inom företaget som utåt. För att kunna ge ett bra förtroende är informationsspridningen en väsentlig del. Vissa företag, som Kemira, kan ha svårare att skapa ett bra förtroende hos främst allmänheten eftersom deras verksamhet anses vara farligare och kunna skada mer än vad exempelvis en kommuns verksamhet kan göra. Detta medför att de behöver arbeta mer för att behålla förtroendet och behöver ha en bra informationsspridning när det händer något. För att understödja arbetet med detta kan det hjälpa att ha planer för hur informationsspridningen ska gå till.

Sedan Lagen om skydd mot olyckor trädde i kraft har kommuner fått högre krav på att göra planer och riskbedömningar inom kommunen. Det kan bedömas troligt att det kan komma krav på att ha planer för kontinuitet inom kommuner också, antingen från stat och myndigheter eller från försäkringsbolag som vill veta att kommunen har tänkt och planerat för att åtgärda olyckor innan de försäkrar. BCM är något som troligen kommer att växa fram mer och mer under åren, både hos företag och hos kommuner.

En anledning till att de studerade företagen har kommit längre i arbetet med BCM än vad kommunerna har gjort kan vara att det är längre tid sedan olyckorna i företagen skedde. Olyckan i sig är sedan ingen garanti för att kommunerna ska börja arbeta med BCM och BCP, men eftersom alla planer, även beredskapsplaner, ska uppdateras för att dra lärdom av händelsen är det ett väldigt bra tillfälle för kommunerna att även påbörja arbetet med BCM. Skolorna håller fortfarande på att återhämta sig från sina olyckor eller har nyligen flyttat in i den nybyggda skolan och försöker skapa rutinerna där. Detta gör att mycket tid har lagts på att få allt att fungera och förbereda inför alla flyttningar och därmed har inte så mycket tid funnits till att arbeta med BCM och BCP. Samtidigt är det viktigt att ta sig tid någon gång till att uppdatera de planer som finns. Det finns troligen många bra tankar och information som kan behövas nästa gång någonting händer för att förhindra att gamla misstag upprepas.

Under olyckorna arbetades det mycket med krisgrupper som i de flesta fall inte hade något stöd för sitt agerande i några planer. Detta är ett alternativt sätt att arbeta på som kan fungera mycket bra, men en nackdel kan vara om man förlitar sig för mycket på personernas kunskaper och inte har dessa dokumenterade. Skulle den person som har kunskap inom ett visst område och vet hur de sakerna ska utföras försvinna av någon anledning eller inte gå att nå under olyckan kommer inte heller kunskapen finnas tillgänglig. Finns kunskapen också dokumenterad någonstans går den att nå även om personen skulle vara borta. Detta underlättar för fler personer att hjälpa till under olyckan, trots de egentligen inte har någon större kunskap.

I en jämförelse mellan kommunerna och deras krisgrupper upptäcks att Lunds kommun lade ett större ansvar på skolan och skolförvaltningen, medan Stenungsunds kommun skötte hanteringen av branden och återhämtningen på en mer central nivå. Lunds kommun är en större kommun och är

mer decentraliserad jämfört med Stenungsunds kommun. Det betydelsefulla, oavsett hur kommunen styrs, är att man inte förlitar sig alltför mycket på den personliga kontakten mellan personer och på personers kunskap. Detta gäller även för företag som förlitar sig för mycket på olika personers kontaktnät och deras kunskaper vid olyckor.

För att undvika att kunskap och kontakter förloras när en person försvinner är det en fördel att ha detta dokumenterat i planer. Det är dock av stor vikt att planerna verkligen används. För att de ska användas behöver personalen veta hur de ska använda planerna samt var de finns placerade. Det är dessutom viktigt att planerna inte bara täcker in alltför specifika eller extraordinära händelser, eftersom de då inte kommer användas särskilt ofta och därmed riskerar att glömmas bort. Exempelvis kan det anses att skolornas planer är på en alltför specifik nivå, då de mestadels täcker in större skador bland eleverna. Hade planerna även täckt in mer kontinuitetsarbete, exempelvis vad som skulle göras om delar eller hela skolbyggnaden inte fanns kvar, hade planerna kunnat användas på ett mycket bättre sätt under de studerade olyckorna. Eftersom de båda kommunerna styrs på så olika sätt är det svårt att säga om det är på skolorna, förvaltningen eller på central nivå som planerna borde finnas för vad som skulle göras om exempelvis skolan brann ned, men någonstans bör dessa planer finnas. Stenungsunds kommun har ett glapp mellan den övergripande planen som täcker hela kommunen och skolornas planer som enbart täcker själva skolgången och eleverna, och inte byggnaden de befinner sig i. Det hade kunnat vara bra att efter olyckan uppdatera någon av planerna, eller skapa en ny som täcker nivån mellan de två existerande, så att händelser som liknar branden också finns med. Det finns mycket att tänka på under återhämtningsarbetet från en skolbrand. Om dessa saker finns dokumenterade i en plan underlättar det för berörda att komma ihåg allt och tänka på saker så de kan förebyggas istället. Det är även viktigt att tänka på att skolbränder drabbar många delar av kommunen, vilket innebär att det behövs någon mer heltäckande plan som även innefattar de övriga verksamheterna inom kommunen. Detta medför att även om skolan har en plan för vad de ska göra vid en brand, kommer det behövas en på högre nivå. Gemensamt för de studerade fallen är att de alla anser sig nöjda med hur de hanterade händelsen samt hur snabbt de återhämtade sig, men de flesta såg också fördelar med att ha planer till hjälp varför arbetet med detta bör vidareutvecklas och förbättras.

Det är betydelsefullt också för företagen att planerna används ofta och att personalen vet vad planerna ska användas till. Kemira använder sina beredskapsplaner till det mesta som händer, däremot används inte BCP i samma utsträckning utan istället förlitas mycket på orderpersonalens kunskap. Kemira ger intryck av att vara den organisation av de studerade som använder sina planer mest och uppdaterar samt övar dem oftast. Även om arbetet med BCM inom Kemira har ökat sedan olyckan och blivit mer organiserat jobbar de främst mycket med beredskap och planering. En av grunderna till detta är att det är en Seveso-anläggning och därmed lagstiftat. Jämförelsevis hade Lantmännen innan sin olycka ingen BCP, men började precis som Kemira efteråt att inse att det är av stor fördel att ha en BCP.

I arbetet med försäkringsbolagen upplevde både Kemira och Stenungsund att det fanns krav och arbetsamma processer som skulle gås igenom. Försäkringsbolagen ville lägga ner så lite pengar som möjligt, medan försäkringstagarna ville få ut så mycket pengar som möjligt. Försäkringsbolagen har ett vinstintresse och det som läggs ut pengar på är det som är försäkrat för. Alla de studerade fallen uppger ändå att försäkringsbolagen gav dem ett bra stöd under arbetet. De flesta försäkringsbolag har inte ökat krav eller premier direkt efter en händelse mitt i en försäkringsperiod. Det är något som

eventuellt kommer vid en ny upphandling eller i en ny period. Detta kan dels bero på olyckan, men premier och krav kan även ändras på grund av att försäkringsbolaget själva valt att inrikta sig mer på vissa områden och skärpa kraven där.

Myndigheterna har inte haft några större krav på något av de studerade fallen. Anledningen till detta kan ha varit för att de redan skötte allt bra och informerade. Kemira, som är mer reglerat av myndigheterna på grund av Seveso-lagstiftningen, fick dock krav om tankarnas storlek och mängd samt invallningarna. Detta var å andra sidan något som Kemira ansåg hjälpte dem och gav dem extra säkerhetsmarginaler snarare än att det hindrade dem.

6 Slutsats

Vid intervjuerna framkom att de studerade organisationerna inte hade något utvecklat arbete med Business Continuity Management (BCM) vid tidpunkten för deras olyckor även om återhämtningsarbetet i samtliga studerade fall gick snabbt och relativt bra. Av den anledningen kan arbetets första mål om huruvida ett arbete med BCM underlättar återhämtningsarbetet efter en oförutsedd händelse inte besvaras utifrån empirin. Litteraturen på området listar fördelar med BCM och under intervjuerna framkom att företagen hade sett fördelar med att ha en Business Continuity Plan (BCP) till hjälp samt att de utvecklat arbetet med BCM efteråt. Med detta i åtanke kan slutsats dras om att BCM är till hjälp under återhämtningen, under förutsättningen att arbetet är väl underbyggt, förankrat i hela organisationen samt uppdaterat så att det överrensstämmer med verkligheten.

Informationen från intervjuerna förenat med arbetets andra mål om hur företagen och kommunerna tagit lärdom av händelsen kopplat till deras arbete med BCM visar att det finns stor spridning i hur väl lärdomar tagits tillvara. De flesta av de studerade organisationerna har uppdaterat sina beredskapsplaner, även om det i några fall kanske inte skett så mycket som är önskvärt. Då beredskapsplaner är en del utav BCM så är BCM-arbetet i alla organisationer påbörjat, vilket leder till att bättre uppdateringar skulle medföra en ännu bättre grund för ett framtida BCM-arbete. Företagen har efter händelserna utvecklat sitt arbete med BCM genom att tänka mer på kontinuiteten och exempelvis listat leverantörer och resurser, vilket gör att de har kommit några steg längre i BCM-arbetet jämfört med kommunerna.

Det sista målet med arbetet gällde om och hur försäkringsgivare och myndigheter har ändrat sin syn på risken hos företagen och kommunerna efter händelsen. Det är svårt att dra några slutsatser om detta då de flesta organisationer vid tidpunkten för händelsen var mitt inne i en försäkringsperiod och försäkringsbolagen inte har ställt några krav eller ändrat några premier i de studerade fallen. En ändring av premier eller högre ställda krav är något som sker vid en upphandling inför nästa försäkringsperiod. Endast i Kemiras fall ställdes några krav från myndigheterna vilket gör att inga konkreta slutsatser kan dras i denna fråga heller. Troligt är dock att myndigheter inte har någon större anledning att ställa ökade krav på organisationerna om de hanterat händelsen på ett bra sätt och inga nya risker uppstått.

7 Referenser

Boehmer, W. (2009). Survivability and Business Continuity Management System According to BS 25999. Proceedings of 2009 Third International Conference on Emerging Security Information, Systems and Technologies; 18-23 juni 2009; Athens/Glyfada, Greece. Ss. 142-147.

Botha, J. och Solms R. V. (2004). A Cyclic approach to business continuity planning. *Information Management & Computer Security*. Vol. 12, nr. 4, ss. 328-337.

Clas, E. (2008). Business continuity plans Key to Being Prepared for Disaster. *Professional Safety*. Vol. 53, nr. 9, ss. 45-48.

Dawes, T. (2004). Crisis planning. *Manager: British Journal of Administrative Management*. Nr. 42, ss. 26-27.

Devargas, M. (1999). Survival is Not Compulsory: An Introduction to Business Continuity Planning. *Computers & Security*. Vol. 18, nr. 1, ss. 35-46.

Gibb, F. och Buchanan, S. (2006). A framework for business continuity management. *International Journal of Information Management*. Vol. 26, nr. 2, ss. 128-141.

Goldberg, E. M. (2008). Sustainable Utility Business Continuity Planning: A Primer, an Overview and a Proven Culture-Base Apporach. *The Electricity Journal*. Vol.21, nr.10, ss. 67-74.

Herbane, B., Elliott, D. och Swartz, E.M. (2004). Business Continuity Management: time for a strategic role? *Long Range Planning*. Vol. 37, nr. 5, ss. 435-457.

Karlsson, J. och Reuterberg, A. (2010). Implementering av BCM – En modell för att skapa förutsättningar inom organisationen. Lund: Brandteknik och Riskhantering, Lunds Tekniska Högskola, Lunds Universitet. (Rapport 5321) Citerar BSI (British Standards Institute) (2006). BS25999-1:2006 - Business continuity management. Code of practice. BSI

Kemira 1 (u.å.). Organization. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.kemira.com/en/aboutus/organization/pages/default.aspx>> (2010-06-02).

Kemira 2 (u.å.). Kemira Group. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.kemira.com/regions/sweden/se/aboutus/kemiragroup/pages/default.aspx>> (2010-06-04)

Kemira 3 (u.å.). Organisation. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.kemira.com/regions/sweden/se/aboutus/kemiragroup/organization/pages/default.aspx>> (2010-06-16)

Kemira 4 (u.å.). Om oss. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.kemira.com/regions/sweden/se/aboutus/pages/default.aspx>> (2010-06-02)

Kepenach, R. J. (2007). Business Continuity Plan Design. Proceedings of Second International Conference on Internet Monitoring and Protection (ICIMP 2007); 1-5 juli 2007; San Jose, California. Ss. 27-27.

Krell, E. (2005). Business continuity: creating a framework for success. *CMA Management*. Vol. 79, nr. 8, ss. 30-33.

Lam, W. (2002). Ensuring Business Continuity. *IT Professional*. Vol. 4, nr. 3, ss. 19-25.

Lantmännen 1 (u.å.). Om Lantmännen. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://lantmannen.com/sv/Lantmannen-COM/Om-koncernen/Vilka-ar-vi/>> (2010-05-11).

Lantmännen 2 (u.å.). Uppdrag, vision och affärsidé. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://lantmannen.com/sv/Lantmannen-COM/Om-koncernen/Vilka-ar-vi/Mission-vision-och-affarside/>> (2010-05-11).

Lantmännen 3 (u.å.). Koncernens organisation. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://lantmannen.com/sv/Lantmannen-COM/Om-koncernen/Organisation/>> (2010-05-11).

Lantmännen 4 (u.å.). Division Livsmedel. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://lantmannen.com/sv/Lantmannen-COM/Verksamhet/Division-Livsmedel/>> (2010-05-11).

Lantmännen 5 (u.å.). Lantmännen Unibake. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://lantmannen.com/sv/Lantmannen-COM/Verksamhet/Division-Livsmedel/Lantmannen-Unibake/>> (2010-05-11).

Lantmännen 6 (u.å.). Verksamhet. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://lantmannen.com/sv/Lantmannen-COM/Bolag--Varumarken/Lantmannen-Unibake/Lantmannen-Unibake/?type=co&ga=0&cy=0>> (2010-05-11).

Lund 1 (senast uppdaterad 2010). Befolkning. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.lund.se/Ideernas-Lund/Statistik/Befolkning/>> (2010-05-11).

Lund 2 (senast uppdaterad 2010). Lunds historia. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.lund.se/Ideernas-Lund/Lunds-historia/>> (2010-05-11).

Lund 3 (senast uppdaterad 2010). Mer om Lundafastigheter. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.lund.se/sv/Politik--forvaltning/Forvaltningar/Serviceforvaltningen/Lundafastigheter/Mer-om-Lundafastigheter/>> (2010-05-11)

Lund 4 (senast uppdaterad 2010). Om skolan. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.lund.se/Grundskolor/Grundskola-Killebackskolan/Franvaroanmalan/>> (2010-05-11).

Lund 5 (senast uppdaterad 2010). Historik. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.lund.se/Grundskolor/Grundskola-Killebackskolan/Franvaroanmalan/Historik/>> (2010-05-11).

Lunds Universitet (senast uppdaterad 2009). Söka. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.lub.lu.se/soeka.html>> (2010-06-17).

McDonald, R. (2008). New considerations for security compliance, reliability and business continuity. Proceedings of the 52nd Annual Conference on IEEE Rural Electric Power; 27-30 april 2008; Charleston, South Carolina. Ss. B1-B1-7.

Miller, K. C. (2003). FFIEC Publication Provides Guidance for Business Continuity Planning. *Bank Accounting & Finance*. Vol. 17, nr. 1, ss. 55-59.

Nationalencyklopedin (senast uppdaterad 2010). captive. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.ne.se/captive>> (2010-07-21).

Nilsson, B. (2009). *Olycksundersökning – Brand på Killebäckskolan, Södra Sandby 2009-01-05*. Lund: Räddningstjänsten Syd.

Nosworthy, J. D. (2000). A Practical Risk Analysis Approach: Managing BCM Risk. *Computers and Security*. Vol. 19, nr. 7, ss. 596-614.

Pitt, M. och Goyal, S. (2004). Business Continuity Planning as a facilities management tool. *Facilities*. Vol. 22, nr. 3, ss. 87-99.

Robinson, A. (2005). Prepare for the worst. *Accountancy Age*, 21 juli.

Stenungsund 1 (senast uppdaterad 2010). Om kommunen. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.stenungsund.se/vanstermenyt/omkommunen.4.1e75e08108a30c107180000.html>>
(2010-06-16).

Stenungsund 2 (senast uppdaterad 2010). Stenungsund förr och nu. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.stenungsund.se/vanstermenyt/omkommunen/stenungsundshistoria.4.c492c81098de830d68000593.html>> (2010-06-16).

Stenungsund 3 (senast uppdaterad 2010). Kristinedalskolan. (Elektronisk) Tillgänglig:
<<http://www.stenungsund.se/vanstermenyt/barnochskola/grundskola/grundskolor/kristinedalskolan.4.265b954f114ba1a63b480001531.html>> (2010-06-16).

Wong, W. N. Z. (2009). The strategic skills of business continuity managers: Putting business continuity management into corporate long-term planning. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*. Vol. 4, nr. 1, ss. 62-68.

Bilaga A – Litteraturstudiens tillvägagångssätt

I nedanstående tabell, Tabell 2, redovisas de sökord som använts tillsammans med ämnesorden. Samtliga sökord användes med ett "OR" för att inkludera samtliga artiklar med dessa ord. Sökorden användes också tillsammans med ett utav ämnesorden i taget, med ett "AND", för att begränsa sökningarna.

Tabell 2. Redovisning av de sök- och ämnesord som användes i litteratursökningen.

Sökord	Ämnesord
Business Continuity Management	Defin*
Business Contingency Management	Effectiv*
	Exercis*
Business Continuity Plan	Experienc*
Business Contingency Plan	Fail*
	Impleme*
Business Continuity Planning	Importan*
Business Contingency Planning	Research*
	Strength*
Business Continuity Process	Train*
Business Contingency Process	Weak*

I Tabell 3 redovisas antalet träffar per ämnesord samt utvalda artiklar per ämnesord. De utvalda artiklarna är sorterade så att dubletter från ämnesorden ej förekommer. Gallringen har gått till genom att först räkna antalet artiklar från ämnesordet "Importan*" och sedan "Defin*" och då inte inkludera de från "Defin*" som redan förekommit under "Importan*". Denna gallring gör att antalet utvalda artiklar från "Effectiv*" och "Fail*" kan ses som väldigt få gentemot antalet träffar, men i flera fall kan artiklarna redan ha förekommit bland ämnesorden högre upp i listan.

Tabell 3. Redovisning av antal artiklar som erhöles i litteratursökningen, samt antalet artiklar som valdes ut för vidare läsning.

Ämnesord	Antal träffar	Utvalda
Importan*	143	62
Defin*	32	7
Research*	34	14
Strength*	9	2
Weak*	7	3
Impleme*	83	27
Train*	27	5
Exercis*	12	2
Experienc*	23	4
Effectiv*	79	15
Fail*	58	9
	SUMMA = 507	SUMMA = 150

Bilaga B - Introduktionsbrev

Nedan presenteras det introduktionsbrev om examensarbetet som skickades ut till företagen och kommunerna innan intervjuerna genomfördes.

Introduktion examensarbetet

Vi är två studenter på Lunds Tekniska Högskola som har påbörjat vårt examensarbete inom utbildningen Civilingenjör i Riskhantering. Vi skriver om Business Continuity Management (BCM) och avser att undersöka olika fall där en händelse orsakat ett avbrott i verksamheten hos ett företag eller en kommun. Vi kommer fokusera på hur företaget/kommunen hanterat händelsen och hur åter- hämningsarbetet har fungerat. Denna information kommer vi sedan jämföra med litteratur inom området för att analysera vad som fungerade och var det fanns brister. De olika fallen vi studerar kommer även jämföras med varandra för att kunna upptäcka styrkor och svagheter i återhämnings- arbetet.

Syftet med rapporten är att undersöka och få förståelse för hur arbetet med BCM förhåller sig mellan de olika fall som studeras, inte att avgöra hur ett ultimt arbete med BCM ska gå till.

Intervju

Intervjun syftar till att få en förståelse för Er organisation och Ert arbete med BCM. BCM innefattar det arbete Ni utför för att hantera ett avbrott i Er verksamhet, detta arbete innefattar såväl förberedelse- som återhämningsarbete. Vårt examensarbete kommer att fokusera på återhämningsarbetet men intervjun kommer även behandla Ert förberedande arbete för att ge en klarare helhetsbild.

Intervjun beräknas ta mellan 1 och 2 timmar.

Om Ni har en dokumenterad Business Continuity Plan (BCP) skulle vi gärna vilja titta på denna om det finns möjlighet till det. Kan vi få titta på BCP:n innan intervjun skulle detta underlätta eftersom vissa frågor kan besvaras av BCP:n, medan andra frågor får sin utgångspunkt ur BCP:n. Finns det en utredning av händelsen tar vi gärna del av den också om det går att ordna.

Tack för Er medverkan!

Jenny Jangefelt-Nilsson och Helena Skarin

Har ni några frågor eller funderingar kan ni kontakta oss på

Jenny: xxxx-xxxxxx xxxxxxxxxxxxxx

Helena: xxxx-xxxxxx xxxxxxxxxxxxxx

Bilaga C - Intervjufrågor

I denna bilaga redovisas de intervjufrågor som utgicks ifrån vid intervjuerna med företagen och kommunerna.

Bakgrund

- Hur ser organisationen inom företaget/kommunen ut?
- Vilken arbetsroll har du i organisationen?
- Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Förberedande BCM

- Har ni en dokumenterad BCM-plan?
 - Om nej, varför inte?
 - Om nej, hur arbetar ni med dessa frågor då?
- Har ni olika BCM-planer för olika nivåer av organisationen?
 - T.ex. koncern, dotterbolag, fabrik eller hela kommunen, enskild förvaltning etc.
 - Överensstämmer BCM-planerna med varandra?
 - Har något samarbete skett?
 - Hur har det arbetet gått till?
 - Hur vet ni att alla kritiska delar täcks in?
- Har ni olika BCM-planer för olika delar av organisationen?
 - T.ex. försörjningssystem som t.ex. el, vatten, kylning, värme, tryckluft etc.,
 - leverantörer, enskilda råvaror,
 - operationer (enskilda maskiner eller arbetsmoment),
 - hela byggnader, motsvarande stora brandskador, översvämningar eller liknande.
 - Överensstämmer BCM-planerna med varandra?
- Finns det olika personer som är ansvariga för de olika BCM-planerna?
 - Om ja, har något samarbete skett?
 - Hur har det arbetet gått till?
 - Hur vet ni att alla kritiska delar täcks in?
- Vad är er BCM-plan baserad på?
 - Olika risker som kan påverka?
 - Kritiska delar som kan påverkas?
- Hur ser er BCM-plan i grova drag ut?
 - Tidsmässigt/fasmässigt?
 - Resurser?
 - Vad är ert mål?
- Är er BCM-plan utvecklad och utformad efter eventuella försäkringar?
 - Hög självrisk- viktigare med BCM
 - Avbrottsförsäkring, ansvarstid?
- Hur länge har ni haft en plan för BCM?
- Har BCM-planen uppdaterats och finns det några rutiner för detta?
- Kontrollerar ni att BCM-planen är genomförbar och finns det några rutiner för detta?
- Har ni konsulterat er BCM-plan vid ett tidigare tillfälle?
 - Fungerade det bra?
 - Om nej, varför?

- Har uppdateringar gjorts för att ta hänsyn till bristerna?

Under och efter händelsen

- Vad hände och vad gjorde ni?
 - Hur stora blev skadorna?
 - Ansvarskrav undervisning?
 - Hur spreds information?
- Konsulterade ni er BCM-plan på något sätt vid detta avbrott?
 - Aktiverades någon i BCM- planen definierad grupp, kristeam el. likn.?
 - Hur gick resonemanget efter händelsen?
- Fanns det något i planen som fungerade bra/mycket bra och något som fungerade sämre?
- Har ni uppdaterat BCM- planen och tagit hänsyn till detta?
 - Eller några andra planer eller rutiner?
- Vilka blev förlusterna i återhämtningsarbetet?
 - Extra kostnader?
 - Förtroende?
 - Kunder?
 - Minskad inkomst/försäljning/produktion/vinst?
- Hur lång tid tog återhämtningsarbetet?
 - Varifrån togs resurser?
 - Blev andra arbetsuppgifter lidande? I hur stor grad?
- Ändrades produktionen/verksamheten på något sätt både under återhämtningsarbetet och efteråt när allt var klart?
 - Ny utrustning, nya/ fler leverantörer, försörjningssystem?
 - Påverkades andra förvaltningar/kommunledningen eller andra delar inom organisationen?
 - Ökades skyddet, t.ex. sprinkler, larm?
- Hade ni försäkringsmäklare vid tiden för skadan?
 - Var mäklaren engagerad i skaderegleringen?
 - Hur fungerade detta?
- Ökade försäkringspremien eller drog sig försäkringsbolaget ur?
 - Ökade kraven från försäkringsgivaren?
 - Gick det lätt att hitta ny försäkringsgivare?
 - Ökade kostanden eller kraven med den nya försäkringsgivaren?
 - Var försäkringsgivaren engagerad i skaderegleringen?
 - Hur fungerade detta?
- Krävde myndigheter ny information eller att verksamheten skulle byggas om?

Avslutning

- Är det något ni vill tillägga?
- Får vi återkomma om det är något vi behöver komplettera?