

Krisförberedelser i energibranschen – att planera inför det oväntade?



Författare: Johanna Jeppsson
Anna Svensson Henning

Handledare: Gösta Wijk

Sammanfattning

| | |
|-------------------------------|---|
| Titel: | Krisförberedelser i energibranschen - att planera inför det oväntade? |
| Seminariedatum: | 15 januari 2010 |
| Kurs: | FEKP01, Examensarbete på magisternivå, Företagsekonomiska institutionen, 15 ECTS |
| Författare: | Johanna Jeppsson och Anna Svensson Henning |
| Handledare: | Gösta Wijk |
| Nyckelord: | Strategi, planering, energibranschen, förtroendekriser och stormar |
| Syfte: | Syftet med denna magisteruppsats är att skapa en teoretisk referensram om krisförberedelser. Vi ämnar studera svenska energiföretag och deras krisförberedelser utifrån vår teoretiska referensram. Utifrån vår empiri ämnar vi utveckla den teoretiska referensramen till att även omfatta förberedelser inför kriser av olika karaktär. |
| Metod: | Vi har valt en abduktiv ansats och har därmed utvärderat vår teoretiska referensram och justerat denna successivt. Empirin baseras på kvalitativa studier av fyra fallföretag inom den svenska energibranschen. |
| Teoretiska perspektiv: | Vår teoretiska referensram bygger på klassiska teorier inom strategi samt på teorier om krishantering. Vår referensram är uppdelad efter planeringsbar – och icke-planeringsbar strategi. |
| Empiri: | Empirin består av en översikt av energibranschens aktörer och potentiella hotbilder. I detta kapitel redogörs för hur våra fyra fallföretag organiserar sina förberedelser inför möjliga kriser. |
| Slutsats: | Genom att analysera vår empiri utifrån vår teoretiska referensram har det visat sig att svenska energiföretag använder en generellt planerad strategi vid krisförberedelser. Vår analys har visat att det är lämpligt att använda en planerad strategi vid stormar medan det är lämpligt att använda en icke-planerad strategi vid förtroendekriser. Ett viktigt resultat är att planerad strategi och icke-planerad strategi bör kombineras vid krisförberedelser och med fördel komplettera varandra. |

Abstract

- Title:** Crisis management in the energy industry - to prepare for the unexpected?
- Seminar date:** January 15 2010
- Course:** FEKP01, Degree Project Master Level, Business Administration, Master level, 15 ECTS
- Authors:** Johanna Jeppsson and Anna Svensson Henning
- Advisor:** Gösta Wijk
- Key words:** Strategy, Crisis management, Energy industry, Crisis of confidence and Storms
- Purpose:** The purpose of this thesis is to create a theoretical framework that is applicable on crisis management. We will analyze how Swedish companies in the energy industry prepare for crisis based on our theoretical framework. Based on our empirical findings we propose to extend the theoretical framework to include preparations for different types of crisis.
- Methodology:** We have chosen an abductive approach and thus, we have evaluated and adjusted our theoretical framework gradually. The empirical findings are based on qualitative studies of four case companies in the Swedish energy industry.
- Theoretical perspectives:** Our theoretical framework is based on acknowledged strategy theories and crisis management theories. Our framework is divided by plannable strategies and non-plannable strategies.
- Empirical foundation:** The empirical findings consist of an overview of the energy industry's participants and its potential threats. In this chapter we describe how our four case companies organize their crisis management.
- Conclusions:** When analyzing our empirical data from the perspective of our theoretical framework we have found that companies of the Swedish energy industry use a planned strategy when preparing for crisis. Our analysis shows that it is eligible to use a planned strategy in the case of storms, while it is eligible to use a non-planned strategy in the case of crisis of confidence. One important finding is that planned strategy and non-planned strategy ought to be combined and should preferably complement each other.

Förord

Vi vill tacka våra fallföretag, E.ON, Vattenfall, Lunds Energikoncernen och Eksjö Energi för deras engagemang och samarbetsvilja.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Gösta Wijk.

Lund, 11 januari 2010

Johanna Jeppsson

Anna Svensson Henning

Innehållsförteckning

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Inledning..... | 8 |
| 1.1 | Kriser..... | 9 |
| 1.2 | Stormen Gudrun..... | 9 |
| 1.3 | Energi..... | 10 |
| 1.4 | Den svenska energibranschen..... | 10 |
| 1.5 | Krisförberedelser..... | 11 |
| 1.6 | Problemdiskussion..... | 11 |
| 1.7 | Frågeställningar..... | 12 |
| 1.8 | Syfte..... | 12 |
| 1.9 | Disposition..... | 13 |
| 2 | Metod..... | 14 |
| 2.1 | Val av ansats..... | 14 |
| 2.2 | Val av metod..... | 14 |
| 2.3 | Val av bransch och företag..... | 15 |
| 2.4 | Datainsamling..... | 15 |
| 2.4.1 | Kvalitativ eller kvantitativ..... | 15 |
| 2.4.2 | Primärdata och sekundärdata..... | 16 |
| 2.4.3 | Intervjuer..... | 16 |
| 2.4.4 | Besök..... | 17 |
| 2.5 | Arbetsprocessen..... | 18 |
| 2.6 | Källkritik..... | 19 |
| 2.7 | Kvalitetsgranskning..... | 20 |
| 3 | Teori..... | 21 |
| 3.1 | Den teoretiska referensramen..... | 21 |
| 3.1.1 | Koordination beroende på organisationsstruktur..... | 21 |
| 3.1.2 | Den teoretiska referensramens struktur..... | 22 |
| 3.2 | Planeringsbar strategi..... | 23 |
| 3.2.1 | Planeringsbar strategi som en process..... | 23 |
| 3.3 | Icke-planeringsbar strategi..... | 25 |
| 3.3.1 | Strategic thinking..... | 26 |
| 3.3.2 | Situationsanpassning..... | 27 |
| 3.4 | Krisförberedelser..... | 29 |
| 3.4.1 | Crisis leadership..... | 29 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.4.2 | Moment vid krisförberedelser | 31 |
| 4 | Empiri..... | 32 |
| 4.1 | Energiföretagens omgivning..... | 32 |
| 4.1.1 | Ansvarsfördelning vid kriser | 32 |
| 4.1.2 | Ansvarsfördelning vid kriser som äventyrar energiförsörjning..... | 33 |
| 4.2 | Svensk Energi | 34 |
| 4.2.1 | Branschövningar | 35 |
| 4.2.2 | Tendenser i energibranschens omgivning | 35 |
| 4.2.3 | Samverkan i händelse av kris | 36 |
| 4.3 | Kriser inom energibranschen | 36 |
| 4.4 | Vattenfall..... | 38 |
| 4.4.1 | Bakgrundsinformation | 38 |
| 4.4.2 | Krisförberedelser | 38 |
| 4.4.3 | Relationer till omgivningens aktörer | 40 |
| 4.4.4 | Kriser | 41 |
| 4.5 | Eksjö Energi..... | 42 |
| 4.5.1 | Bakgrundsinformation | 42 |
| 4.5.2 | Krisförberedelser | 42 |
| 4.5.3 | Relationer till omgivningens aktörer | 45 |
| 4.5.4 | Kriser | 45 |
| 4.6 | Lunds Energikoncernen | 46 |
| 4.6.1 | Bakgrundsinformation | 46 |
| 4.6.2 | Krisförberedelser | 46 |
| 4.6.3 | Relationer till omgivningens aktörer | 48 |
| 4.6.4 | Kriser | 49 |
| 4.7 | E.ON | 50 |
| 4.7.1 | Bakgrundsinformation | 50 |
| 4.7.2 | Krisförberedelser | 51 |
| 4.7.3 | Relationer till omgivningens aktörer | 53 |
| 4.7.4 | Kriser | 54 |
| 5 | Analys..... | 55 |
| 5.1 | Planerad strategi alternativt icke-planerad strategi | 55 |
| 5.1.1 | En jämförelse av fallföretagens krisförberedelser | 55 |
| 5.1.2 | Planerad strategi som process enligt Thompson et al. | 57 |
| 5.1.3 | Koordination av krisförberedelser | 59 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.2 | Krisens påverkan på krisförberedelser..... | 60 |
| 5.2.1 | Stormar och förtroendekriser..... | 60 |
| 6 | Resultat..... | 64 |
| 6.1 | Strategi i relation till krisens karaktär..... | 64 |
| 6.2 | Svar på frågeställningar..... | 67 |
| 6.2.1 | Svenska energiföretags krisförberedelser..... | 67 |
| 6.2.2 | Krisförberedelsernas lämplighet..... | 68 |
| 7 | Slutdiskussion..... | 69 |
| 7.1 | Hypoteser..... | 69 |
| 7.2 | Resultatdiskussion..... | 70 |
| 7.2.1 | Resultatens tillämpbarhet..... | 71 |
| 7.3 | Vår teoretiska referensrams applicerbarhet..... | 72 |
| 7.4 | Förslag till vidare forskning..... | 73 |

Figurförteckning

| | | |
|------------|---|----|
| Figur 1. | Våra två strategiska perspektiv..... | 22 |
| Figur 2. | The strategy making and strategy executing process..... | 24 |
| Figur 3. | Ansvarsfördelning mellan energibranschens aktörer i händelse av kris..... | 33 |
| Figur 4 A. | A. Thompson et als flexibla strategiprocess applicerad på vår empiri..... | 58 |
| Figur 5 | Kriser i förhållande till omgivningen..... | 63 |
| Figur 6 | Förberedelser i relation till krisens karaktär..... | 65 |



I detta inledande kapitel presenteras en bakgrund till vårt ämnesval. Här presenteras även vår frågeställning och uppsatsens syfte.

1 Inledning

Stora delar av centrala Helsingfors slocknade då 17 000 elabonnenter förlorade strömmen den 8 december 2009. Anledningen till mörkläggningen av de finska hemmen var en ekorre som brutit sig in på en elstation och orsakat kortslutning.¹ En knapp månad tidigare orsakade ett strömavbrott att Brasiliens största städer och större delen av Paraguay låg i mörker under 4,5 timmar. Mångmiljonerstäderna Rio de Janeiro och Sao Paolo upplevde totalt mörker och bl.a. kollapsade Sao Paolos tunnelbanesystem och lämnade tusentals människor fast i tågen. Det utbredda strömavbrottet berodde på att elproduktionen i Itaipudammen helt avstannat.²

Dagens samhälle kännetecknas av globalisering, specialisering och massproduktion, något som har inneburit en ökad integration av sammankopplade flöden. Ett avbrott i ett flöde ger effekter för fler än ett företag och ibland för stora delar av samhället. Det har av denna anledning blivit viktigt att kunna hantera avbrott i dessa flöden.³ Mörkläggningar som påverkar stora folkmassor är en konsekvens av att energibranschen är organiserad i sammankopplade flöden. En incident på en elstation eller ett produktionsstopp i en damm kan få långtgående konsekvenser.

¹ Ståhl 2009

² TT Reuters 2009

³ Paulsson 2007

1.1 Kriser

Det finns många olika definitioner på vad en kris är. Den definition vi har valt att utgå från är följande:

”A guiding definition is that a crisis is an event that effects or has the potential to affect the whole of an organization. /.../ In order for a major crisis to occur, it must exact a major toll on human lives, property, financial earnings, the reputation and the general health and well-being of an organization. More often than not, these occur simultaneously. That is, a major crisis is something that cannot be completely contained within the walls of an organization.”

Ian Mitroff⁴

1.2 Stormen Gudrun

Kvällen den 8 januari 2005 började starka vindar blåsa in över Sverige från Atlanten. Ovädret skulle bli det kraftigaste i landet på 39 år med orkanvindar på många håll i södra Sverige. I vissa vindbyar uppmättes vindstyrkor på 40 m/s. Effekterna av stormen, som gavs namnet Gudrun, blev mycket allvarliga.⁵ I stormen förstördes stora arealer skog och fallande träd skadade kommunikationsledningar, elledningar och annan för samhället nödvändig infrastruktur. Elavbrott var ett stort problem. Under en tidpunkt saknade 730 000 elkunder ström, 20 dygn efter stormens intåg hade fortfarande så mycket som 12 000 kunder avsaknad av el och några hushåll saknade el i så länge som 45 dagar. Många olika aktörer samarbetade för att underlätta återuppbyggnaden av infrastruktur såsom försvaret, frivilligorganisationer och nätverk av olika slag.⁶

Stormen Gudrun kan ses som en milstolpe för många energiföretag i Sverige ifråga om deras krishantering då många efter denna händelse insåg vikten av att ha ett effektivt krishanteringssystem.

⁴ Mitroff 2001, s.34-35

⁵ Aili 2009

⁶ Energimyndighetens hemsida 2009 2

1.3 Energi

Energi har alltid varit essentiellt för civilisationer och det är förmågan att producera och kontrollera energi som har gjort vissa samhällen framgångsrika. Sedan slutet av 1800-talet har elektrisk energi blivit allt viktigare och alla moderna samhällen använder sig av denna för att utveckla kommersiella värden i samhället. Elektriciteten skiljer sig från andra energityper då den kan omvandlas till andra energisorter relativt lätt med hjälp av transmissionsredskap. Energi är en så viktig faktor i samhället att om den hade tagits bort är det svårt att tänka sig att någon ekonomisk utveckling hade skett.⁷

1.4 Den svenska energibranschen

Sverige är helt beroende av energi för att samhället ska fungera. Avsaknaden av el kan få allvarliga konsekvenser för samhället såväl som för individen. Elförbrukning kan delas in i två grupper: energibärare och informationsbärare. Energibärare är sådan el som ger ljus, värme och rörelse medan informationsbärare förmedlar information inom exempelvis elektroniska kommunikationssystem. Så som det svenska samhället är uppbyggt idag är båda grupperna av elförbrukning viktig för samhällets funktion.⁸

Den svenska energibranschen är inte helt lätt att få grepp om då den består av ett flertal olika aktörer. För att förenkla har vi valt att dela upp energibranschens företag efter tre verksamhetsområden: elproduktion, elhandel samt eldistribution. I vissa fall ingår dessa tre verksamhetsområden i ett och samma företag. För företag inom den svenska energibranschen är Svensk Energi branschorganisation.

1996 avreglerades energibranschen vilket medförde konkurrens inom elhandel och elproduktion. Denna avreglering syftade till att öka valfriheten för kunderna samt skapa en, för kunderna, positiv priskonkurrens inom dessa områden.⁹ På den svenska marknaden är de största elproducenterna Vattenfall, E.ON. Sverige, Fortum, Skellefteå Kraft samt Statkraft Sverige.¹⁰

⁷ Smil 1994

⁸ Energimyndighetens hemsida 2009 1

⁹ Regeringsbeslut 2005

¹⁰ Energimarknadsinspektionen 2009

Den svenska energibranschen är sammankopplad med andra nordiska länder och på denna marknad finns hundratals elproducenter och företag som bedriver elhandel.¹¹ Sverige använder inte bara svenskproducerad el utan också el som har framställts i bl.a. Norge, Danmark och Finland. När el har producerats av produktionsföretagen säljs denna el på Nord Pool, en nordisk börs för elhandel. På denna elbörs köps elen av elhandelsföretag som i sin tur säljer elen vidare till kunderna.¹² Många elproducenter på marknaden sköter själva sin elhandel.¹³

1.5 Krisförberedelser

Viktigt vid krisförberedelser är att försöka undvika att kriser utvecklas. Det är också av vikt att företag förbereder sig för värsta tänkbara utfall. Detta arbete handlar ofta om att planera inför något oväntat och kan för ett företag innebära ett flertal olika uppgifter, som att utforma strategier för hur företaget ska agera vid möjliga kriser och agera ansvarsfullt för att skapa en trovärdig image. Dessutom bör företaget utreda potentiella kriser som det kan drabbas av och testa om krisarbetet är effektivt.¹⁴

Det är viktigt att krishantering genomsyrar hela företaget och att inse att om beredskapen är bristfällig kommer hanteringen också att bli det. Även om företag har ägnat både tid och pengar åt att utveckla värderingar och krishanteringsplaner finns det risk att det inte har lyckats kommunicera och förankra dessa värderingar hos sina anställda. Alla företag har en viss image och olika löften vilket påverkar förväntningarna på deras krisberedskap.¹⁵ Ett vanligt inslag i ett företag som arbetar med krisplanering är att en krisgrupp upprättas.¹⁶ Denna utgör ofta ett centralt inslag vid krisförberedelser och har en nyckelroll i hur företaget ska agera före, under och efter en kris.¹⁷

1.6 Problemdiskussion

Alla företag kan råka ut för kriser eller utsättas för händelser som kan utvecklas till kriser. Vid en kris kommer företags handlingsutrymme att minska och förvirringen att öka, samtidigt som

¹¹ Fortum 2005

¹² Fortums hemsida 2009

¹³ Fortum 2005

¹⁴ Regester 1987

¹⁵ Skoglund 2002

¹⁶ Regester 1987

¹⁷ Podolak 2002

det gäller att handla snabbt och effektivt.¹⁸ Eftersom det yttersta som står på spel är allmänhetens säkerhet och företagets överlevnad är det av vikt för alla företag att förbereda sig för kriser och att utarbeta beredskap.

Elbranschen består av sammankopplade flöden och mindre händelser kan ge upphov till allvarliga effekter och följaktligen är det en bransch där krisers konsekvenser lätt kan förstöras på grund av sammanlänkningen. Eftersom el konsumeras av hela samhället, och den därför är samhällsviktig, krävs det att branschens företag försöker förhindra långtgående effekter av kriser. Faktum är att kriser är mycket svåra att förbereda sig inför eftersom de nästan alltid är oväntade, annars skulle de antagligen inte utvecklas till att bli just kriser.

Frågan är hur man kan förbereda sig för något som är oväntat. Vi har valt att utveckla en teoretisk referensram med två perspektiv av strategi, planeringsbar strategi och icke-planeringsbar strategi, för att se om det finns kopplingar mellan dessa och krisförberedelser.

1.7 Frågeställningar

Våra frågeställningar lyder

Hur förbereder sig svenska energiföretag inför kriser?

Är sättet svenska energiföretag förbereder sig på lämpligt med hänsyn till krisens karaktär?

1.8 Syfte

Syftet med denna magisteruppsats är att skapa en teoretisk referensram om krisförberedelser. Vi ämnar studera svenska energiföretag och deras krisförberedelser utifrån vår teoretiska referensram. Utifrån vår empiri ämnar vi utveckla den teoretiska referensramen till att även omfatta förberedelser inför kriser av olika karaktär.

¹⁸ Skoglund och Olsson 1995

1.9 Disposition



Vi har valt att dela in vår uppsats i sju kapitel. Det inledande kapitlet syftar till att ge läsaren en introduktion till vårt ämnesval och hur vi har kommit fram till uppsatsens frågeställningar och syfte.

Metodkapitlet är till för att ge läsaren insikt om hur vi har arbetat med uppsatsen. I detta kapitel redogör vi för de metodval vi har gjort och varför vi har valt att lägga upp studien på det sätt vi gjort. Med metodologiska argument motiverar vi dessa val.

I teorikapitlet presenteras det teoretiska referensverk vi valt att använda oss av i uppsatsen. Empirikapitlet är uppdelat i två delar. Den första delen innehåller empiri om energibranschen som helhet. I denna del redovisas den information vi fått ta del av under intervjun med representanter från branschorganisationen samt genom rapporter. Den andra delen redovisar den empiri vi inhämtat från våra fyra fallföretag angående deras krisförberedelser.

I analyskapitlet analyserar vi vår empiri utifrån vår teoretiska referensram. I detta kapitel redogör vi för hur krisförberedelserna ser ut på våra fallföretag och hur denna förberedelse ser ut i förhållande till kriser av olika karaktär.

Resultatkapitlet innefattar en vidare analys av vår empiri. Vi kopplar här ihop vår empiri med vårt teoretiska referensram och utvecklar detta till att omfatta krisförberedelser vid kriser av olika karaktär. Vi besvarar även i detta kapitel våra frågeställningar.

I det avslutande kapitlet, som benämns som slutdiskussion, formulerar vi ett antal hypoteser som är ett resultat av vår analys och diskussion. Sedan följer en diskussion huruvida våra resultat går att tillämpa mer allmänt. Slutligen följer en kort redogörelse för vad vi tycker är intressant att forska vidare om.



2 Metod

I metoddelen presenteras författarnas metodval för att svara på frågeställningen och nå uppsatsens syfte. I detta kapitel ämnar vi redogöra för vår arbetsprocess och motiverar denna med metodologiska argument.

2.1 Val av ansats

Ansatsen i denna uppsats är en kombination av en deduktiv – och en induktiv ansats. Jacobsen kallar den induktiva ansatsen för ”från teori till empiri” och den deduktiva ansatsen för ”från empiri till teori”.¹⁹ En samlad term som just beskriver en kombination av en induktiv och en deduktiv ansats är den abduktiva ansatsen²⁰ och det är denna vi har valt. Detta innebär att vi dels har utgått från vår teoretiska referensram för att analysera empirin. Dels har vi under arbetets gång testat vår teoretiska referensram med hjälp av den insamlade empirin. Teorier har under arbetets gång lagts till och tagits bort baserat på deras applicerbarhet på krisförberedelser. Anledningen bakom valet av en abduktiv ansats är vårt syfte att utvärdera och utveckla vår teoretiska referensram kräver detta. Vi anser dessutom att den har gett oss bättre möjligheter till en meningsfull analys av vår teori och empiri.

2.2 Val av metod

Den metod vi använt för att svara på frågeställningarna är en fallstudie av fyra företag i energibranschen. Metoden med fallstudier ger oss möjlighet att undersöka och jämföra dessa fyra företag på djupet och ställa dem i relation till de teorier vi valt. Fallstudier är det mest lämpliga tillvägagångssättet eftersom det krävs en personlig kontakt med företagen för att kunna studera hur företagen lägger upp sina krisförberedelser. Vi har upptäckt under arbetets gång att sådan information är svår att få tag på via externa källor och av denna anledning anser vi att fallstudier är en helt nödvändig metod.

¹⁹ Jacobsen 2002

²⁰ Alvesson och Sköldberg 1994

När vi analyserar vårt empiriska material är vi medvetna om att det är riskabelt att generalisera utifrån fallstudier eftersom en forskare inte kan ta för givet att de fallföretag denne studerar är typfall och kan representera en större samling företag.²¹ Vår förhoppning är dock att resultaten kommer kunna appliceras på ett större sammanhang. Vi anser att denna förhoppning är realistisk eftersom vi har valt fyra företag i olika storlekar och dessutom kompletterat med en intervju med branschorganisationen.

2.3 Val av bransch och företag

I inledningsstadiet av uppsatsskrivandet diskuterade vi vilka branscher vi skulle tycka vore intressanta att undersöka i förhållande till krishantering. Vi enades kring energibranschen då vi båda misstänkte att företagen inom denna bransch hade ett utvecklat krishanteringsarbete eftersom de är samhällsviktiga. Vi listade därefter cirka 20 företag och koncerner inom energibranschen, både företag vi läst om hade deltagit i Svensk Energis krisövningar, samt energiföretag vi spontant kom att tänka på. Vi kontaktade sedan dessa företag och koncerner och valde ut dem som visade intresse och ställde upp på intervju. Vi ansåg tidigt att ju fler fallföretag vi kunde undersöka desto bättre. Även om detta innebar att vi inte kunde utföra en lika djupgående empiriinsamling som om vi haft endast ett fallföretag, var vi eniga om att en jämförande studie var mest intressant. Detta skulle dessutom ge de företag som ställde upp viss möjlighet till *benchmarking*. Till slut var det klart att vi skulle ha fyra fallföretag. Dessa, som vi fortsättningsvis refererar till som våra fallföretag, är E.ON, Vattenfall, Lunds Energikoncernen och Eksjö Energi. Vi valde dessutom att inkludera en intervju med representanter från branschorganisationen Svensk Energi då vi ansåg att empiri från denna organisation skulle ge oss värdefull bakgrundsinformation om energibranschens krishantering.

2.4 Datainsamling

2.4.1 Kvalitativ eller kvantitativ

Vi har använt oss av en empiriinsamling av kvalitativ karaktär eftersom vi ansåg att det passade våra frågeställningar och vårt syfte bäst. Eftersom vi ämnade jämföra och analysera företagens krisförberedelse med vår teoretiska referensram var det kvalitativ data som vi ansåg mest användbar. Det var av betydelse för oss att inom företagen intervjua personer som

²¹ Bryman och Bell 2005

hade god insyn i krisplaneringsprocessen, och vi prioriterade snarare djupgående kunskaper än ytlig information. En kvalitativ metod har anpassningsbara drag vilket gör den lämpad till vår abduktiva ansats.²²

2.4.2 Primärdata och sekundärdata

Såväl sekundärdata som primärdata insamlades i vår undersökning. Denna kombination är vanlig när fallstudier görs²³. Intervjuer och besök på fallföretagen och intervjun med representanter på Svensk Energi är de primärkällor som vår huvudsakliga empiri baseras på. Det är framför allt dessa källor som ligger till grund för vår analys av den teoretiska referensramen. Rapporter, teoriböcker, hemsidor och artiklar är sekundära referenser vi även valde att använda oss av i uppsatsen. Dessa utgör en nödvändig del eftersom de kan bidra med en mer objektiv syn.

2.4.3 Intervjuer

Intervjuerna med representanter för fallföretagen har varit vår viktigaste källa för inhämtning av information eftersom denna hade varit svårt att finna på annat sätt. Intervjuerna vi höll var semistrukturerade eftersom vi ansåg detta sätt vara det enda möjliga. En viss struktur behövdes på frågorna inte minst för att vi skulle kunna jämföra svaren från de olika företagen. Vi utförde tre telefonintervjuer och två intervjuer på plats. Den första av de tre telefonintervjuerna var med två informationsansvariga på branschorganisationen Svensk Energi. Denna intervju hölls först för att få kunskap om energibranschens krishantering, dess aktörer och även framtida tendenser inom branschen. Intervjun hjälpte oss att få en uppfattning om det samarbete som finns inom den svenska energibranschen. De fyra intervjuerna med våra fallföretag hölls utifrån en intervjuguide som vi upprättat på förhand med den teoretiska referensramen och bakgrundsinformation som bas. På fallföretagen intervjuade vi stabspersoner på respektive företag, som hade god insyn i hur företagen arbetar med krisförberedelser. En del av intervjuguiden ändrades marginellt efter första intervjun då vi insåg att vissa frågor kunde klargöras. Att gå tillbaka och ändra ligger i linje med den abduktiva ansats vi valt. Vi fann att denna anpassningsförmåga hade positiva effekter på kvaliteten på vår empiri.

²² Jacobsen 2002

²³ Bryman och Bell 2005

Kontexteffekten innebär att det är viktigt att intervjuobjektet befinner sig i en miljö där denne känner sig trygg, till exempel på sin arbetsplats, för att få samma svar som denne skulle ge i en vardaglig situation.²⁴ Intervjuerna som utfördes på E.ON och Lunds Energikoncernen utfördes på respektive arbetsplats, dvs. på intervjuobjektens ”hemmaplan”. Även våra telefonintervjuer utfördes när intervjuobjekten befann sig på sina arbetsplatser, vilket torde förbättra riktigheten i svaren vi fick.

En annan effekt som är av relevans och som kan ha en möjlig påverkan på intervjuobjektet är *intervjuareffekten*, som innebär att intervjuaren påverkar intervjuobjektet på olika sätt, bl.a. genom kroppsspråk och klädsel.²⁵ Denna risk för påverkan från vår sida är något som vi var väl medvetna om och det är något som vi har försökt undvika så långt som möjligt under intervjuer och besök. Framför allt under de intervjuer som hölls på plats försökte vi uppföra oss neutralt och att agera lyhört.

Intervjuerna utfördes som så att en av oss agerade intervjuare och den andra deltog som observatör och antecknade vad som sades. Detta för att den som ställde frågor skulle kunna fokusera på dessa, medan den andra deltagaren kunde stödja intervjuaren genom att ställa kompletterande frågor. Vi spelade dessutom in intervjuerna som ett stöd för efterarbetet och för att kunna fokusera vid intervjutillfället.

Vi valde att sammanfatta våra intervjuer istället för att exakt transkribera dem. Ett sådant protokollskrivande hade inte ökat förståelsen för det vi ämnade analysera. Inte heller skulle bearbetningen av intervjuerna ha underlättats genom renodlade transkriptioner.

2.4.4 Besök

De besök som utfördes i början av december på E.ON i Malmö och Lunds Energikoncernen i Lund. Båda besök ägde rum på respektive koncerns huvudkontor. Vi utförde dessa besök i syfte att få information om krisförberedelserna. Den fördelen som besöken gav oss var att vi fick tillgång att titta på vissa dokument som vi annars inte skulle ha haft tillgång till. Dessutom upplevde vi att ett ökat förtroende skapades från intervjuobjektens sida vilket höjde kvaliteten på svaren.

²⁴ Jacobsen 2002

²⁵ ibid

2.5 Arbetsprocessen

Det första steget i processen att skapa denna uppsats var att välja ämne. Vi träffades tidigt för att diskutera potentiella uppsatsämnens för- och nackdelar. Vi fick idén om att studera krishantering från att det under inledningsperioden diskuterades mycket i media om ett eventuellt pandemiskt utbrott av svininfluensan. Detta gav oss idén till att undersöka krisförberedelser i samhällsviktiga företag. Vi övergav kort därefter tanken på att fokusera på svininfluensan och började snarare tänka på krisförberedelser i generella termer. Vi valde sedan ut energibranschen och kontaktade ett antal energiföretag. Vi fick snabbt svar från intresserade företag och koncerner och det gick smidigt att få tag i fallföretag. Så fort vi hade fått våra fallföretag, eller i vårt fall även fallkoncerner, kontaktade vi dessa för att boka in intervjuer. Mycket av tiden före intervjuerna gick åt till att läsa på om krisförberedelser och energibranschen. Vi träffades flera gånger i veckan för att diskutera det vi läst och sedan skrev vi intervjuguiden tillsammans.

Vi utförde två intervjuer under besök och tre telefonintervjuer. De koncerner vi besökte var E.ON och Lunds Energikoncernen. De vi intervjuade per telefon var Svensk Energi, Vattenfall och Eksjö Energi. Efter intervjuerna följde sedan en tid då vi sammanfattade materialet från intervjuerna. Detta tog lång tid, men gav samtidigt ett värdefullt underlag för våra empiridelar om varje fallföretag.

Vi la mycket tid på att analysera och utforma resultatdelen eftersom vi ansåg att dessa kapitel viktiga för att uppfylla uppsatsens syfte. Vi ansåg även att dessa tillsammans med resultatdiskussionen utgjorde arbetets viktigaste delar. Vi genomförde analysen tillsammans och diskuterade mycket före vi kom igång med skrivandet. Vi insåg fort att vi hade mycket att analysera och upplevde det som väldigt stimulerande att vår empiri var så pass användbar. I arbetets slutskede diskuterade vi våra resultat mycket, dels funderade vi på varför våra resultat såg ut som de gjorde och dels funderade vi på deras mer allmänna tillämpbarhet. Vi diskuterade dessutom valet av teoretisk referensram och hur applicerbart detta var. Vi har haft nytta av att arbeta tillsammans i denna sista fas av arbetet och tror att det har varit viktigt att kunna bolla idéer och argumentera mot varandra för att bevisa att våra resultat är tillförlitliga.

2.6 Källkritik

Vi har under arbetets gång använt oss av många olika sorters källor, men vi har under hela processen konstant valt ut dessa med hänsyn tagen till deras trovärdighet och relevans för uppsatsen. Trovärdighet och objektivitet har varit viktiga ledord när vi valt våra källor, både när det kommer till primära och sekundära källor.

Stor del av vår empiri kommer från intervjuer. Risker med intervjuer är att de producerar mycket och komplex information som kan vara svårhanterlig²⁶. Detta märkte vi av då sammanfattningarna av intervjuerna blev långa. Vi upplevde dock inte några problem när det sedan kom till att plocka ut relevant information. En annan nackdel med intervjuer är att de är resurskrävande²⁷. Vi tyckte ändå att det var värt arbetet eftersom vi genom intervjuerna fick värdefull information som annars skulle varit svår att hitta genom sekundära källor. En ytterligare risk med intervjuer är att intervjuobjektet själv kan välja ut den information den delger vilket kan resultera i att svaren blir snedvridna²⁸. Detta är en risk vi anser är värd att tas på allvar och vi försökte att under intervjuerna få fram den information vi behövde.

Vi har ytterligare använt oss av ett stort antal andra primära - såväl som sekundära källor. Vi har fått information utifrån dokument som koncernerna själva formulerat. När det kommer till årsredovisningar ur vilka vi fått stora delar av vår bakgrundsinformation anser vi att trovärdigheten är hög eftersom innehållet i dessa granskas av externa revisorer. Vi har även samlat information från myndigheter och branschorganisationer såsom Energimyndigheten och Svensk Energi. Vi anser att dessa är trovärdiga källor då dessa är oberoende och objektiva med hänsyn till våra fallkoncerner.

Det finns fyra ledord att utgå från då skriftliga källor ska utvärderas källkritiskt: autencitet, trovärdighet, representativitet och innebörd.²⁹ Vi har med andra ord kontrollerat att källorna har varit äkta och ursprungliga. Vi har även varit noga med att innehållet är trovärdigt och objektivt representerat. Det viktigaste anser vi är att vi har baserat vår empiri på många olika källor för att försöka få fram en nyanserad och objektiv bild av verkligheten.

²⁶ Jacobsen 2002

²⁷ ibid

²⁸ ibid

²⁹ Denscombe 2000

När det kommer till teoridelen har vi här försökt att alltid hämta informationen från originalkällor då detta minskar risken för vilseledande omskrivningar. Teorierna har vi med andra ord försökt återge så likt originalförfattarens texter som möjligt samtidigt som vi med nödvändighet har behövt förenkla och förkorta dessa teorier med hänsyn till läsaren och till uppsatsens längd.

2.7. Kvalitetsgranskning

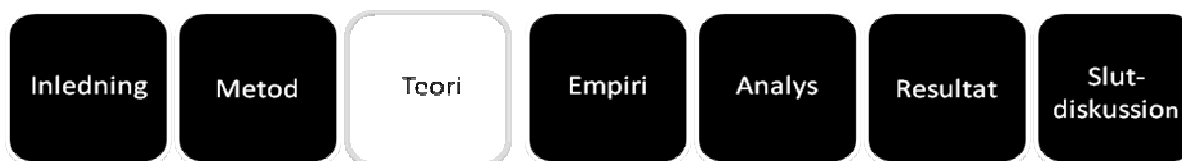
Eftersom det i alla vetenskapliga texter ställs krav på validitet och reliabilitet är dessa trovärdighetskrav som vi haft i åtanke under arbetets gång. Validiteten rör hur väl intervjuerna mäter det vi ämnar mäta medan reliabiliteten visar om vi på ett korrekt sätt mäter fenomenet.³⁰ Eftersom vår uppsats bygger på kvalitativa metoder kan det vara svårt att behålla reliabiliteten hög eftersom såväl intervjuaren och intervjupersonens förutfattade meningar kan påverka resultatet.³¹ För att tackla detta problem var intervjuaren aldrig ensam under ett intervjutillfälle, utan den andra författaren bisatt. Dessutom spelades intervjuerna in för att dessa skulle kunna genomlyssnas senare och därmed underlätta sammanfattningarna. I och med att vi har lyssnat på intervjuerna ett flertal gånger anser vi att vi undvikit risken att missuppfatta intervjuobjektens resonemang.

Eftersom vi utförde en kvalitativ studie var det viktigt att ha i åtanke att den som undersöker ofta bär på förutfattade meningar om problemet.³² Vi försökte genom denna medvetenhet till del försöka förhindra att sådana förutfattade meningar fick betydelse för tolkningsarbetet genom att ha ett öppet sinne.

³⁰ Bryman och Bell 2005

³¹ ibid

³² Jacobsen 2002



3 Teori

I det här kapitlet kommer vår teoretiska referensram presenteras. I denna ingår en beskrivning av de teorier vi sedan använder oss av i analysen för att sedan besvara vår frågeställning.

3.1 *Den teoretiska referensramen*

I detta avsnitt ämnar vi att beskriva för läsaren hur vi strukturerar upp de teorier vi har använt oss av.

3.1.1 Koordination beroende på organisationsstruktur

J. D. Thompson utvecklade på 1960-talet en teori baserad på vetenskapligt material från J.G. March och H.A. Simon. Denna teori menar att beroende på hur organisationens interna förhållanden ser ut är olika former av koordination mest lämpliga. Thompson skiljer mellan tre sorters beroendeförhållanden inom organisationer: delat – seriekopplat och ömsesidigt beroende.³³

Vid delat beroende är organisationens verksamheter relativt självständiga och påverkar inte direkt varandra så länge deras handlande gör att organisationen som helhet förblir livskraftig. Koordinering av dessa verksamheter bör ske genom standardiserade regler och rutiner som ser till att verksamheterna handlar i linje med organisationens bästa. Thompson menar att denna typ av organisation är stabil och oföränderlig.³⁴

Vid seriekopplat beroende är organisationen uppbyggd så att verksamheterna följer på varandra i en värdekedja. Här sker koordination lämpligast genom planering och här skapas en plan som styr verksamheterna i en enhetlig riktning. Thompson anser att en sådan organisation ofta är mer föränderlig än en organisation med delat beroende.³⁵

³³ Thompson, J. D. 2003

³⁴ ibid

³⁵ ibid

När ömsesidigt beroende råder är samtliga organisatoriska verksamheter beroende av varandra utan någon inbördes rangordning. Det mest effektiva styrningssättet är i denna typ av organisation att koordinera genom flexibilitet och ömsesidig anpassningsbarhet. Att löpande utbyta information och synpunkter mellan verksamheterna är viktigt för att effektivt kunna styra en sådan organisation. En ömsesidig organisation är ofta snabbföränderlig.³⁶

3.1.2 Den teoretiska referensramens struktur

Vi har delvis baserat vår teoretiska referensram på J.D. Thompsons teori om koordinering i den meningen att denna teori har illustrerat att planering inte alltid är det optimala tillvägagångssättet. Thompsons teori handlar om koordination medan vår teoretiska referensram behandlar strategiska perspektiv. Vi anser dock att koordination utgör en betydelsefull roll inom strategi, särskilt när det kommer till strategi som syftar till krisförberedelser. Utifrån Thompsons teori fick vi idén att dela upp vår teoretiska referensram i två allmänt erkända perspektiv på strategi: planeringsbar strategi och icke-planeringsbar strategi.



Figur 1. Våra två strategiska perspektiv

Vår teoretiska referensram baseras på två perspektiv på strategi: planeringsbar strategi och icke-planeringsbar strategi. Med teoretisk referensram syftar vi på den samlade bild våra teorier kommer att utgöra tillsammans. Vi kommer använda oss av denna teoretiska referensram för att analysera vår empiri. Vi kommer även att, i linje med den abduktiva metoden, senare utveckla referensramen och försöka anpassa den till krisförberedelser vid kriser av olika karaktär.

³⁶ J.D. Thompson 2003

3.2 Planeringsbar strategi

*”The ‘**planning view**’ of strategy developed at Harvard in the 1960s holds that strategy is a rational, top-down, structured process that involves clear steps of establishing mission and goals, conducting internal and external analyses, choosing strategies at the corporate, business and functional levels, and then implementing these strategies through changes in the organizational structure and control systems”*

Loizos Heracleous³⁷

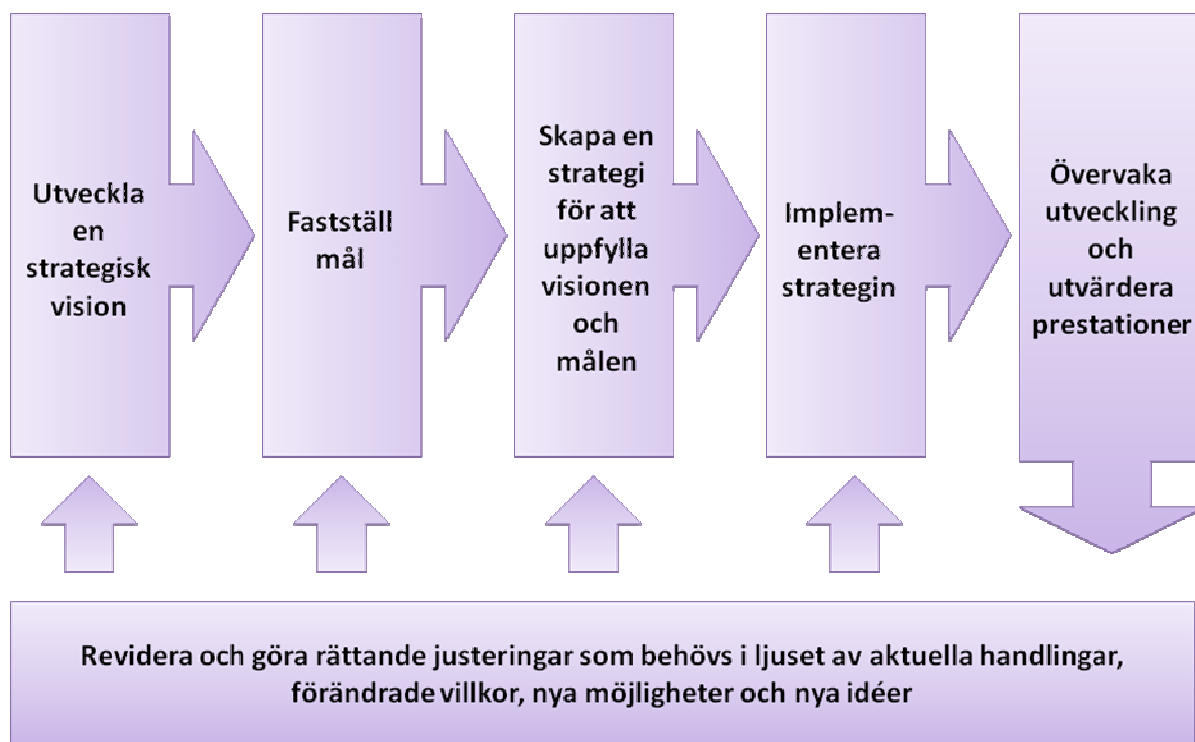
Inledningsvis då området strategi började studeras inriktades forskningen på att hitta ett bästa sätt att nå önskat resultat. Det fanns en tro på att så länge strategiprocessen följde ett väl planerat mönster kunde resultatet förutses. Detta synsätt bygger på att inledningsvis bestämma önskat resultat, metoder som krävs för att nå detta, samt att analysera omgivningen och tillgängliga resurser. De senare stegen blev sedan att förbättra organisationen och anpassa styrsystemen för att lyckas implementera strategin. Detta perspektiv utgår från att det är möjligt att planera företagsstrategier som rationella beslutsprocesser utifrån information angående organisationens interna och externa kontext.³⁸

3.2.1 Planeringsbar strategi som en process

Processen med att utforma och genomföra en strategi består enligt de tre forskarna A.A. Thompson, A.J. Strickland och J. Gamble av fem steg. Nedan illustreras dessa sammankopplade steg i en bild. Vi har valt att inkludera denna teori då vi anser att den illustrerar planeringsbar strategi samtidigt som vikten av flexibel strategi betonas.

³⁷ Heracleous 2003, s.16

³⁸ Hatch 2002



Figur 2. The strategy making and strategy executing process³⁹

Den strategiska visionen formas av den högsta ledningen i företaget. Denna vision signalerar vart företaget är på väg. Visionen påverkar organisationsidentiteten och hjälper företags anställda att arbeta i en och samma riktning. Visionen vägleder även ledningen för strategiska beslut i framtiden.⁴⁰

Det andra steget innebär att fastställa mål som består av konkreta exempel på hur den strategiska visionen kan implementeras. Detta innebär att mätbara parametrar på den strategiska visionen upprättas. De strategiska målen syftar till att stärka företags position på marknaden och stärka det inför framtiden. Såväl kortsiktiga som långsiktiga mål bör ingå. Dessa mål utmanar personalen att prestera sitt yttersta och pressar företaget i en positiv riktning.⁴¹

Det tredje steget är själva utformningen av företags strategi och här spelar företags högsta ledning ofta en viktig roll i beslutsfattandet. Ofta är strategin en produkt av företags ledning där infallsvinklar från olika affärsenheter inkluderas. Ju mer utspritt företaget är inom olika produktgrenar och marknader, ju mer måste ledningen delegera delar av strategiformuleringen

³⁹ Thompson A.A. et al. 2008, s.24

⁴⁰ Thompson A.A. et al. 2008

⁴¹ ibid

till mer lokala chefspositioner som har bättre kunskap om verksamheten. Thompson et al. betonar starkt vikten av att ha en flexibel strategi.⁴²

”The faster a company’s business environment is changing, the more critical the need for its managers to be good entrepreneurs in diagnosing the direction and force of the changes under way and in responding with timely adjustments in strategy. Strategy makers have to pay attention to early warnings of future change and be willing to experiment with different ways to establish market position. When obstacles unexpectedly appear in a company’s path, it is up to management to adapt rapidly and innovatively.”

Thompson et al.⁴³

Tillsammans utgör företagets strategiska vision, mål och strategi dess strategiska plan. Planen hjälper företaget att handskas med utmaningar och hinder som företaget kan komma att möta. Det fjärde steget i strategiprocessen involverar implementering av själva strategin. Det gäller att inte bara ha en strategisk plan utan också kunna mobilisera resurser så att strategin sätts i verket.⁴⁴

I det sista steget i processen utvärderas strategin och huruvida denna har hjälpt företaget att nå de strategiska mål som tidigare satts. I detta steg följer en process där visionen, målen och strategin utvärderas och om dessa ska korrigeras. Enligt Thompson et al. borde företaget någon gång göra sådana justeringar. T.ex. kan förändringar i företagets omgivning medföra att strategin behöver vara flexibel och anpassas till detta nya skeende.⁴⁵

3.3 Icke-planeringsbar strategi

Ett alternativ till planeringsbar strategi är en icke-planeringsbar strategi. Medan det rationella synsättet anser att planering är genomförbar, även om den måste revideras, anser vi att det icke-planeringsbara synsättet på strategi ifrågasätter denna möjlighet till förberedelse.

⁴² Thompson A.A. et al. 2008

⁴³ ibid, s. 37

⁴⁴ Thompson A. A. et al. 2008

⁴⁵ ibid

”Since the traditional planning paradigm was based on the assumption that the future can be reasonably predictable, or at least that the firm can make plans and allocate resources in fixed ways that will not be negated by environmental changes, it was soon realized that this approach was not feasible. Managers realized that attempts to predict the future were doomed to failure.”

Loizos Heracleous⁴⁶

3.3.1 Strategic thinking

H. Mintzberg menar att trots en inriktning mot strategisk planering som dominerat sedan mitten av 1960-talet, har många organisationer svårigheter med denna planerade strategi, inte minst att implementera den. Anledningen till detta är att det är svårt att planera strategier eftersom strategi snarare innebär att parera än att prognostisera. Mintzberg är kritisk mot den analytiskt, byråkratiska planeringsprocessen som kan lura ledningen till att tro att på förhand uppgjorda planer automatiskt leder till att framtida resultat förbättras. Mintzberg menar att formaliserat planerande i sig inte ger bättre resultat.⁴⁷

Mintzberg sammanfattar problemen med strategisk planering i tre övergripande punkter: problem med prognostisering, problem med att strategin planeras av andra än dem som implementerar den samt problem med att formalisera strategin.⁴⁸ Mintzberg anser att prognoser är i princip det samma som trollkonster eftersom han menar att prognostiserande handlar om att inneha någon slags information som inte existerar.⁴⁹ Problemet med att avskilja strategierna från implementerarna grundas i att dessa har olika information om verksamheten samt att denna information inte kommuniceras. Mintzberg menar även att viktiga aspekter av öppenhet och lärande kan gå förlorad om företaget nöjer sig med en på förhand planerad strategi.⁵⁰

Istället för att helt förlita sig på planering bör strategier tillämpa *strategic thinking*. Genom att ha en ledning som tänker strategiskt och ger direktiv utifrån en inställning som hela tiden kan anpassas efter nya omständigheter har ett företag mycket bättre förutsättningar för framgång än om en tidigare upprättad plan följs. Det som är viktigt är att kunna ta in nya händelser i

⁴⁶ Heracleous 2003, s.17

⁴⁷ Mintzberg 1994 1

⁴⁸ Mintzberg 1994 2

⁴⁹ Mintzberg 1994 1

⁵⁰ Mintzberg 1994 2

strategin.⁵¹ *Strategic thinking* involverar mjukare värden i den strategiska processen såsom intuition och kreativitet. Detta förhållningssätt innebär att fokus ligger på att handla efter den strategiska visionen som helhet, inte enligt en detaljrik plan. Mintzberg menar att en detaljerad plan kan vilseleda ledningen till att fokusera detaljer istället för att arbeta i linje med den strategiska visionen.⁵²

3.3.2 Situationsanpassning

H. Mintzberg anser att planering inte behöver vara av ondo, den kan vara användbar i stabila omgivningar. Däremot bör företagsledningen inte glömma bort en minst lika viktig, intuitiv sida, av strategiprocessen. *Strategic thinking* kan med fördel stöttas med hjälp av analytiskt och planerande arbete.⁵³

"I am not preaching a return to the management school of the 1950s. That age of fussy thinking has passed, thankfully. Rather, I am calling for a new balance in our schools, the balance that the best human brains can achieve, between the analytic and the intuitive."

Henry Mintzberg⁵⁴

Mintzberg menar att strategi och beslutsprocesser måste se olika ut i olika omgivningar. Hans teori är kritisk gentemot en så kallad rationell beslutsmodell, som bygger på antagandet att all information är känd och att planering kan göras på sådana grunder. Om situationen och omgivningen är osäker, vilket de ofta är i en affärsmiljö, måste strategiprocessen utformas efter detta. Mintzberg talar om två dimensioner av osäkerhet i omgivningen, dels hög och låg förändringstakt och dels hög och låg komplexitet. Låg förändringstakt innebär att omgivningen är förutsägbar och stabil. Låg komplexitet innebär att företagets kontext är lättförståelig och att omvärlden upplevs som relativt enkel att hantera. Då dessa två dimensioner kombineras finns det olika strategiprocesser som är mest lämpliga för att lyckas implementera strategin.⁵⁵

⁵¹ Mintzberg 1994 1

⁵² Mintzberg 1994 2

⁵³ Mintzberg 1976

⁵⁴ ibid, s. 59

⁵⁵ Mintzberg 1990

Att planera och genomföra en strategi utifrån den rationella modellen kräver att omgivningens komplexitet är låg samt att förändringstakten är låg. Detta skapar en omgivning som inte kräver snabb förändring och den stabila omgivningen är överskådlig. Syns tendenser till förändring i omgivningen är detta något som kan upptäckas i god tid och därmed kan planeringen anpassas till nya förhållanden. Därför kommer det för dem som skapar strategin vara lätt att sedan förmedla denna vidare för att låta andra implementera denna på en operativ nivå. Att både komplexiteten och förändringstakten är låg är dock något som sällan inträffar enligt Mintzberg.⁵⁶

Om omgivningen har hög förändringstakt men låg komplexitetsgrad behöver strategerna agera snabbt. Även om snabbt agerande krävs brukar den som planerar förstå detta och kunna agera i tid. Det större problemet finns i länken mellan strategiutformning och implementering eftersom detta också måste gå snabbt. Mintzberg menar att lösningen är att kombinera rollen som strateg och implementerare, eftersom strategin inte behöver kommuniceras till en annan person som inte planerat.⁵⁷

Vid hög komplexitet och långsam förändringstakt kommer inte strategen att uppleva tidsbrist, utan det som kan upplevas problematiskt är istället att förstå omgivningen och dess skeenden. Vad som är viktigt i situationen och vilka risker som finns är svårt för den som utformar strategin att avgöra och därmed blir det svårt att planera en strategi. I ett sådant fall är det bra att ta hjälp av expertis som inte redan finns inom beslutsgruppen. I en komplex omgivning är strategerna beroende av andra personer. Mintzberg menar att det mest effektiva är att ta hjälp av dem som ska implementera strategin även i utformningen, något som han kallar för en kollektiv strategi. En sådan form av strategi behöver ständigt uppdateras utifrån förändrade omständigheter.⁵⁸

I de fall där omgivningen har både en hög komplexitet och förändras snabbt är det svårt att planera för strategiutformning och – genomförande. Alla organisationer upplever situationer som denna någon gång då något oförutsägbart sker i omgivningen som förändrar spelreglerna fullständigt. Som strateg kommer såväl tidspress som omgivningens komplexitet att upplevas som problematiskt. Eftersom betydelsen av situationen inte är klar är det en högst

⁵⁶ Mintzberg 1990

⁵⁷ ibid

⁵⁸ ibid

bekymrande och stressande situation, inte minst eftersom läget kräver beslutsfattande fastän problemet inte går att fullständigt identifierat och omgivningen är svårtydbar.⁵⁹

3.4 Krisförberedelser

3.4.1 Crisis leadership

I. Mitroff skriver om ämnet *crisis management* som innebär att hantera kriser vilka orsakats av människan. I och med att *crisis management* fokuserar på mänskligt orsakade kriser blir detta område ett organisatoriskt ansvar.⁶⁰ Mitroff kritiserar ett konventionellt perspektiv på *crisis management* där organisationer fokuserar på krisarbete kring kriser som organisationen redan har erfarenhet av. Forskaren menar att det är av yttersta vikt att istället tänka utanför dessa ramar, se kriser i ett större perspektiv och förbereda sig för helt oväntade kriser. Ett sådant nytt förhållningssätt till *crisis management* kallar Mitroff för *crisis leadership*.⁶¹

“/.../Crisis management is primarily reactive. It addresses crises only after they have happened. On the other hand, Crisis Leadership is proactive. It attempts to identify crises and prepare an organization systematically, i.e., as a whole system, before a major crisis has happened.”

Ian Mitroff⁶²

Ett sätt att arbeta med *crisis leadership* är att upptäcka varningssignaler. Enligt Mitroff avger alla kriser varningssignaler innan de inträffar. Organisationer kan arbeta med *signal detection*, dvs. att försöka snappa upp dessa varningstecken från annalkande kriser. Det finns enligt Mitroff fyra olika sorters varningssignaler, internt och externt tekniska signaler samt internt och externt mänskliga signaler. De tekniska signalerna uppfattas av teknologiska system med sensorer medan mänskliga signaler uppfattas av människorna exempelvis av dem som arbetar nära produktionen.⁶³

⁵⁹ Mintzberg 1990

⁶⁰ Mitroff 2004

⁶¹ ibid

⁶² ibid, s.10

⁶³ Mitroff 2004

Ian Mitroff delar in kriser som kan drabba företag i sju kristyper. Dessa är följande: ekonomiska (strejker bland anställda, finanskris), informationsrelaterade (viktig information som går förlorad eller konfidentiell information som offentliggörs), fysiska (förlorat material, produktionsanläggningar, maskiner och produktionsstopp), HR (förlorad lednings- och nyckelpersonal samt våld på arbetsplatsen), rykte (skvaller och rykten som skadar företagets anseende), psykopatiska handlingar (kidnappning och terrorism) samt naturkatastrofer (jordbävningar och bränder).⁶⁴

Mitroff menar att det är viktigt att varje företag förbereder sig för minst en kris inom varje kategori. Det är enligt Mitroff omöjligt att planera inför varje specifik kris som skulle kunna uppstå inom varje kategori och därför anser Mitroff att det bästa företagen kan göra är att just förbereda sig för en inom varje kategori, något Mitroff anser vara ovanligt idag. Mitroff menar att företag ofta endast förbereder sig för någon av kriskategorierna ovan, i de flesta fall inför naturkatastrofer eller kriser som är typiska för företagets bransch.⁶⁵

⁶⁴ Mitroff 2001

⁶⁵ ibid

3.4.2 Moment vid krisförberedelser

Viktigast av allt vid krisförberedelser är att i möjligaste mån försöka undvika att kriser utvecklas. Det är också av vikt att företaget vid krisplanering förbereder sig för värsta tänkbara utfall. Detta arbete handlar ofta om att planera inför något oväntat och kan för ett företag innebära ett flertal olika uppgifter, några av vilka vi har listat nedan med utgång i de funktioner Regester menar att krisplanering bör inbegripa.⁶⁶

- Skapa en positiv attityd till krisarbete i företaget.
- Försäkra att allmänhetens förväntningar om krishantering uppfylls.
- Skapa trovärdighet genom att agera ansvarsfullt.
- Skapa en krispolicy för att förhindra krisers uppkomst.
- Skapa teams som har ansvar för krishantering, kriskontroll och krisövervakning.
- Utforma en krisplan.
- Fundera över potentiella kriser som kan drabba företaget och kategorisera dessa.
- Utforma strategier för hur företaget ska agera vid dessa möjliga kriser.
- Undersöka vilka aktörer som berörs av de potentiella kriserna.
- Skapa kanaler för informationsdelning, något som är viktigt för företagets rykte.
- Testa om krisarbetet är effektivt.⁶⁷

⁶⁶ Regester 1987

⁶⁷ ibid



4 Empiri

Detta kapitel inleds med en beskrivning av energibranschen samt dess aktörer och hur deras ansvar är uppdelat i händelse av kris. Därefter följer ett avsnitt om branschorganisationen Svensk Energi samt ett avsnitt om potentiella kriser i energibranschen. Den sista delen av empirin kommer redogöra för fallföretags krisförberedelser.

4.1 *Energiföretagens omgivning*

Vi definierar våra fallföretags omgivning som den kontext som omger företaget, dvs. energibranschens aktörer och de krafter som påverkar dessa. I nedanstående avsnitt ger vi en mer detaljerad bild av våra fallföretags omgivning.

4.1.1 *Ansvarsfördelning vid kriser*

Det finns många aktörer som agerar när det inträffar en krissituation inom energi- och elbranschen. Nedan ämnar vi kortfattat redogöra för de viktigaste av dessa aktörer och deras ansvarsområden.

Det svenska samhällets krissystem baseras på tre principer: ansvarsprincipen, likhetsprincipen och närhetsprincipen. Den förstnämnda principen innebär att den aktör som är ansvarig för en verksamhet under kritiska situationer är den som har ansvar för verksamheten under sitt normala tillstånd. Likhetsprincipen innebär att i den mån det är möjligt, ska ett företag vara placerat och ordnat på samma sätt under vardagliga förhållanden som under kriser. Den sistnämnda principen, närhetsprincipen, innebär att när en kris uppstår ska den försöka lösas på den plats den uppstår av de närmast drabbade och ansvariga.⁶⁸

Regering och Riksdag ansvarar framför allt för strategiska frågor inom krishantering.⁶⁹ Det finns ett flertal lagar om ansvarsfördelning och hantering av krissituationer.⁷⁰ Vi kommer inte

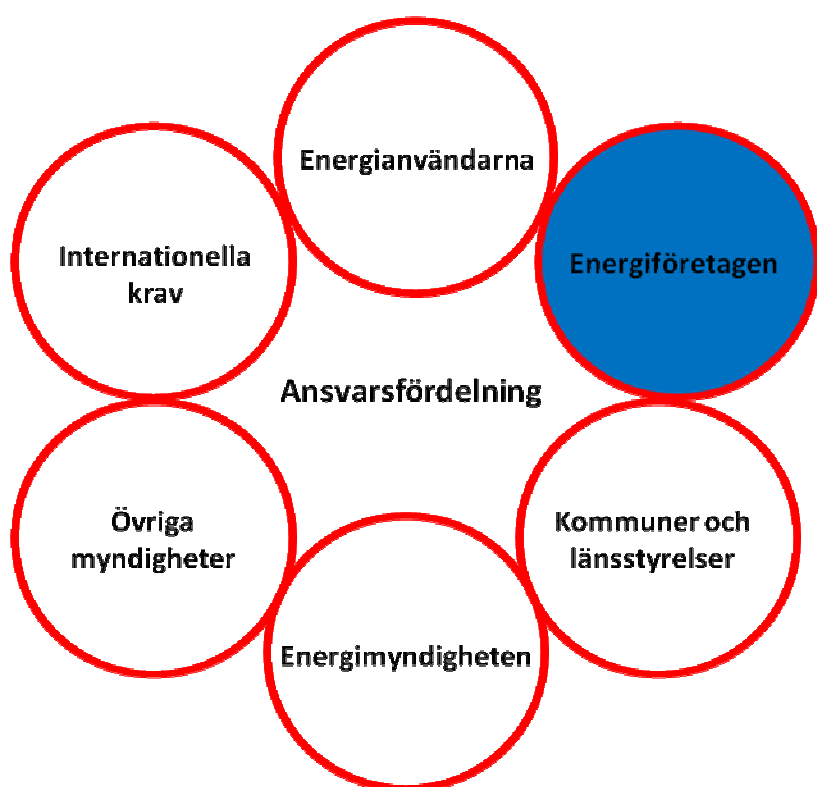
⁶⁸ Krisinformations hemsida 2009 1

⁶⁹ Statens Energimyndighet 2007

inom ramen för denna uppsats gå in i detalj på dessa lagar och deras användningsområden. En lag som dock är värd att nämna är Ellagen 1997:857. Denna lag appliceras på elektriska anläggningar, handel med el samt elsäkerhet. För att främja leveranssäkerhet av el ska företag som bedriver elnätverksamhet, elnätsföretagen, årligen upprätta en risk- och sårbarhetsanalys applicerad på den egna elnätverksamheten samt en återgårdsplan som ger förslag på hur leveranssäkerheten ytterligare kan korrigeras och förbättras.⁷¹

4.1.2 Ansvarsfördelning vid kriser som äventyrar energiförsörjning

Det finns en rad olika aktörer som har olika sorters ansvar vid kriser i samband med energiförsörjning. I detta avsnitt ämnar vi beskriva vilka dessa är samt vilket ansvar dessa har.



Som bilden visar berör dessa olika aktörers ansvar varandra och ett samarbete mellan dessa är av vikt. I uppsatsen kommer vi att främst studera energiföretagen och deras planering och ansvar inför kriser. De övriga aktörerna är givetvis en del av kriser och krisplanering men det är ingenting vi kommer att koncentrera vår studie på.

Figur 3. Ansvarsfördelning mellan energibranschens aktörer i händelse av kris

Energianvändarna har ett ansvar för att skydda sig själv och sin egendom vid ett avbrott i energileveransen. Från 2011 finns ett krav på elnätsföretagen att inga avbrott skall vara längre än 24 timmar. Detta betyder att alla avbrott kortare än denna tidsfrist ska kunna hanteras av den enskilde elanvändaren.⁷²

⁷⁰ Krisinformations hemsida 2009 2

⁷¹ Ellagen 1997:857, 9c §

⁷² Statens Energimyndighet 2007

Energiföretagen har ett ansvar vilket Ellagen benämner som att den som äger elnät fr.o.m. 2011 ska säkerställa att inga elavbrott överstiger 24 timmar. Ersättningsskyldighet uppstår efter 12 timmar. För övrigt har energiföretaget ansvar att skydda sin personal och omgivning. Enligt ovan nämnda ansvarsprincip har elföretagen ansvar för att hantera en krissituation. Detta ansvar uppkommer eftersom den som ansvarar för verksamheten under sitt normala tillstånd också ansvarar för krissituationer.⁷³

Kommuner och länsstyrelser är också aktörer med ansvar. Kommunerna skall genom analys och åtgärder verka för att minska effekten av störningar i energiförsörjningen. Vid varje mandatperiods början ska en plan för hantering av kriser upprättas.⁷⁴

Det ansvar som energimyndigheten har är att som central förvaltningsmyndighet inneha ett generellt ansvar för en trygg energiförsörjning. Myndigheten skall även sörja för att ge alla aktörer de förutsättningar som krävs för en trygg energiförsörjning.⁷⁵

Utöver Statens Energimyndighet finns det övriga myndigheter med ansvar. Ett antal andra myndigheter såsom Svenska Kraftnät, Energimarknadsinspektionen, Krisberedskapsmyndigheten, Kärnkraftsinspektionen och Socialstyrelsen har inom olika områden ansvar vid vissa kriser som rör energiförsörjning. Dessa ansvarsområden kommer inte att behandlas vidare.⁷⁶

Förutom nationella ansvarsförordningar finns även ett antal internationella krav inom t.ex. EU och IEA. Bevakningen av dessa är viktiga då EU-direktiv är överordnade svenska lagar.⁷⁷

4.2 Svensk Energi

Svensk Energi är energibranschens branschorganisation som skapades 2001. Svensk Energis viktigaste uppgift som organisation är att fungera som branschens samlade röst mot övriga samhället. Att förklara, försvara, vara proaktiv och att agera i branschens namn är uppgifter

⁷³ Statens Energimyndighet 2007

⁷⁴ ibid

⁷⁵ ibid

⁷⁶ ibid

⁷⁷ ibid

som Svensk Energi har.⁷⁸ Det är en bransch- och intresseorganisation för Sveriges företag inom såväl elproduktion, elhandel som eldistribution och våra fyra fallföretag är medlemmar av Svensk Energi.⁷⁹

4.2.1 Branschövningar

Svensk energi förmedlar och uppmuntrar till utbildning och övning inom krishantering för energiföretag. Utbildningen, som arrangeras i samarbete med bl.a. myndigheten Svenska Kraftnät, innebär att övning av olika typer av krissituationer genomförs. Att krishantering prioriteras beror på att flertalet av Svensk energis medlemmar har samhällsansvar. Dessutom har den nya ellagen gjort att krisförberedelser fokuseras ytterligare.⁸⁰ Efter stormen Gudrun togs det initiativ inom branschen för att upprätta storskaliga övningar för krishanteringsarbete. Då skapades *Samvetesövningarna*, där el- och telebranschen samverkar. Tre sådana övningar har genomförts sedan 2005 och magnituden av dessa har ökat till att vid senaste tillfället omfatta stora delar av omgivningen, så som energiföretag och myndigheter.⁸¹

Svensk Energi framhåller att det är viktigt att betona att energibranschen består av många små företag även om det oftast är de stora som syns. 164 elnätsföretag är medlemmar i Svensk Energi och många av dessa har en liten administration och inte så många kunder. För dessa små företag är Svensk Energi en möjlighet att få hjälp med resurskrävande omvärldsbevakning.⁸²

4.2.2 Tendenser i energibranschens omgivning

Allt fler kablar byggs mellan europeiska länder och tanken är att hela Europa ska bli en gemensam elmarknad. Intervjupersonerna på Svensk Energi menar att systemets sårbarhet minskar i och med att antalet nät ökar. Detta då samtidigt som en sammanlänkning av Europas nätsystem pågår byggs elproduktionen också ut. En konsekvens som skulle kunna verka negativt i och med en gemensam europeisk elmarknad är att elpriset skulle kunna öka

⁷⁸ Svensk Energi 2009, intervju med organisationens kommunikatörer

⁷⁹ Svensk Energis hemsida 1

⁸⁰ Svensk Energis hemsida 2

⁸¹ Svensk Energi 2009, intervju med organisationens kommunikatörer

⁸² ibid

för den svenska kunden i och med att Sverige historiskt sett haft låga elpriser jämfört med andra länder.⁸³

4.2.3 Samverkan i händelse av kris

Det framkom under vår intervju med Svensk Energis kommunikatörer att det förekom upprepade kriser i energibranschen i slutet på 90-talet. Stora störningar på grund av mycket snö gav upphov till klagomål från kunder och dessutom negativ bevakning från media. Energibranschens image påverkades negativt av detta och därför skapades det som kallas för *Elsamverkan*. Den frivilliga samverkan som branschen lanserade innebar att Sverige delades upp i sju områden och mellan dessa områden finns det samarbete. Grundidén med samarbetet är att energiföretagen ställer upp och hjälper varandra med personal och material i händelse av kris. Detta system syftar bl.a. till att nätkunden ska sättas i centrum och att problem i skogsterräng ska åtgärdas. Denna samverkan sattes på prov under stormen Gudrun och fungerade då väldigt bra enligt våra intervjupersoner. Personal förflyttades mellan bolag, landsområden samt länder och reservkraftverk flögs i Herkulesplan till krisdrabbade områden för att åtgärda krisen.⁸⁴

Våra intervjupersoner på Svensk Energi definierar kriser som stormar eftersom detta är en återkommande typ av kris i energibranschen. Vid förtroendekriser för enskilda företag agerar inte Svensk Energi utan det är det enskilda företaget som får svara för krishanteringen. Detta till trots tror intervjupersonerna att sådana kriser kan försämra hela branschens rykte.⁸⁵

4.3 Kriser inom energibranschen

I detta stycke avgränsar vi kriser inom energibranschen till sådana händelser som påverkar energiförsörjningen och riskerar att äventyra denna. Statens Energimyndighet ger i rapporten *Trygg Energiförsörjning* en rad exempel på potentiella hot som skulle kunna leda till att kriser uppstår inom energibranschen. Nedan sammanfattar vi dessa och ger även några konkreta exempel inom varje grupp.

⁸³ Svensk Energi 2009, intervju med organisationens kommunikatörer

⁸⁴ ibid

⁸⁵ ibid

Klimat och väder är ett potentiellt hot som ofta diskuteras i anslutning till kriser i energibranschen. Stormar är ett sådant exempel och är tämligen aktuella, svenska exempel är stormarna Gudrun och Per. Stormar kan orsaka stora skador inom framför allt elavbrott. Översvämningar i form av att regn och vattensamlingar kan orsaka skador på energiinfrastruktur är också ett exempel på potentiella klimat- och väderhot. Vid låga temperaturer ökar användandet av el vilket kan leda till överbelastning av elnätet. Ytterligare ett exempel på potentiella hot från väder och klimat är jordbävningar.⁸⁶ En viktig faktor att ta hänsyn till är att jordens klimat håller på att förändras och att detta, även i Sverige, kommer att förändra hotbilden mot energiföretagen. Stormar och översvämningar blir exempelvis vanligare och tilltar i omfattning, något som skulle kunna leda till stora och oförutsedda skador.⁸⁷

Ett annat potentiellt hot mot energibranschen som Statens Energimyndighet pekar på är brottslighet. Exempel på brottslighet är terrorism och stölder. I Sverige har vi ännu inte behövt uppleva några terrorattacker mot energibranschen, men detta har förekommit i andra länder mot. Konsekvenserna av terrorism kan, beroende på vad som angrips, bli mycket stora och allvarliga.⁸⁸

Frånvaro av personal är ytterligare ett potentiellt hot som beskrivs i rapporten. Utslag av pandemier är något som kan orsaka stora tal av personalfrånvaro. En allvarlig konsekvens av personalbortfall skulle kunna vara att produktionen av energi måste avstanna på grund av personalbrist i anläggningarna. Aktuellt när vi skriver denna uppsats är exempelvis den s.k. svininfluensan som skulle kunna orsaka stora personalbortfall. Andra händelser som kan leda till att stora delar av personalen frånfaller är blockader och strejker.⁸⁹

Statens Energimyndighet framhåller dessutom elektroniska kommunikationer som potentiellt hot. Virus och trojaner samt överbelastningar är exempel inom denna kategori. Inom energibranschen liksom inom de flesta branscher har användandet av IT och olika datoriserade system ökat. Detta innebär även en ökad risk för att virus och överbelastningar i systemet ska orsaka skador på verksamheten.⁹⁰

⁸⁶ Statens Energimyndighet 2007

⁸⁷ ibid

⁸⁸ ibid

⁸⁹ ibid

⁹⁰ ibid

Energisystemet är det sista potentiella hotet Svenska Energimyndigheten framhåller som potentiellt hot i energibranschen. Det som skulle kunna utgöra hot här är farliga ämnen, mänskliga misstag, tekniska brister och brister i organisationen och dess rutiner. Med energisystemet menas processen från det att bränslen utvinns till dess att energin används av slutkonsumenten samt alla processer däremellan.⁹¹

4.4 Vattenfall

4.4.1 Bakgrundsinformation

Vattenfallkoncernen är Europas största värmeproducent och femte största elproducent med en omsättning 164 549 MSEK år 2008. Vattenfall agerar i alla delar av energibranschens värdekedja; elproduktion, eldistribution och elhandel. Moderbolaget Vattenfall AB är statsägt av svenska staten till 100 %. Koncernen har ca 33 000 anställda och är verksam i Sverige, Danmark, Finland, Tyskland, Polen och Storbritannien. Vattenfall planerar att utöka kapaciteten av el genom byggandet av nya kraftverk och genom att effektivisera existerande anläggningar. Detta för att säkra försörjningen av el samt att elpriserna ska kunna kontrolleras.⁹²

4.4.2 Krisförberedelser

Utan planering inom krishantering tror vår intervjuperson att Vattenfall hade haft svårt att operera. Det finns t.ex. krav från myndigheter att kunna hantera kärnkraftshaverier, både rent tekniskt men också ledningsmässigt, för att få bedriva verksamhet. Eftersom kunder och samhälle behöver lita på elleverans oavsett vad som händer hade det varit svårt att sälja produkter och tjänster om Vattenfall inte hade planerat för kriser.⁹³

4.4.2.1 Organisation av krisplanering

För att kunna uppfylla Vattenfalls mål angående lönsamhet och ekonomisk tillväxt krävs det en säker och stabil energiproduktion. Vattenfalls styrelse sköter företagets övergripande

⁹¹ Statens Energimyndighet 2007

⁹² Vattenfalls årsredovisning 2008

⁹³ Vattenfall 2009, intervju med incidents & crisis manager Nordic

riskhantering. Riskmandat fördelas genom Vattenfalls ledning till affärsenheterna, men affärsenheterna hanterar riskerna och implementerar riskhanteringen själva. Samtidigt sker det en uppföljning av rapporteringsrutiner av en oberoende riskkontrollfunktion. Det är Vattenfalls CFO som samordnar koncernens riskhantering genom en riskkommitté, som granskar och utvärderar principer och instruktioner.⁹⁴

Sedan 2008 har krishanteringsarbetet på koncernnivå omorganiserats och en ny krishanteringsenhet har skapats och denna koordinerar krishanteringen. Enheten heter *Incident and Crisis Management*, (ICM), och det är där vår intervjuperson sitter som ansvarig för koordinering av krishanteringsarbetet inom den nordiska verksamheten. Det finns inte endast en krishanteringsorganisation inom koncernen, utan även de olika verksamheterna har krishanteringsorganisationer. En stor del av arbetet på koncernnivå handlar om att öka förståelsen för krishantering och därmed öka det interna samarbetet och förtroendet.⁹⁵

I grunden är Vattenfalls krisplanering generisk på koncernnivå. De olika verksamheterna tränar dock på krishantering på olika sätt eftersom verksamheternas utformning och kravbilder skiljer sig åt. Tanken är att Vattenfall ska kunna hantera alla slags kriser oberoende av om det är förtroendefrågor, operativa kriser eller om det är kriser som uppstått på grund av externa faktorer.⁹⁶

Vattenfalls bolag har verksamhetsspecifika krisplaner som är unika för bolagen. Det finns en eller flera som ansvarar för respektive verksamhetsområdes krisplanering. ICM ger bl.a. ut riktlinjer som ligger som en referensram för krisplaneringsarbetet. Det finns stor skillnad på verksamheterna inom Vattenfall, t.ex. är kärnkraftens krisarbete mer myndighetsstyrt än IT-avdelningens. I kärnkraftens fall måste myndigheternas krav inkluderas i förberedelserna för krishanteringsarbetet.⁹⁷

Den lokala planeringen beror på faktorer som verksamhetens art, vilka krav som ställs och hur omgivningen ser ut. Potentiella riskhot rapporteras på olika sätt inom respektive verksamhet

⁹⁴ Vattenfalls årsredovisning 2008

⁹⁵ Vattenfall 2009, intervju med incidents & crisis manager Nordic

⁹⁶ ibid

⁹⁷ ibid

och informationen når den centrala koncernorganisationens krishanteringsfunktion via exempelvis databaser och telefon.⁹⁸

Vattenfalls intranät används för att aktivt sprida information som angår krishanteringsarbete. Om det skulle hända något i ett av bolagen påverkas hela organisationen och därmed finns en ständig intern kommunikation.⁹⁹

Vattenfall inkluderar förtroendekriser i krishanteringsarbetet eftersom dessa anses minst lika viktiga som andra kriser. I en koncern, som Vattenfalls, hänger allt ihop och varumärket är viktigt för alla verksamhetens delar. Vid förtroendekriser spelar kommunikatörer en viktig roll för att få ut rätt information och sprida ett önskvärt budskap.¹⁰⁰

4.4.2.2 Utveckling av krisplanering

Vattenfall vill styrka sin riskhantering ytterligare genom att implementera ERM (*Enterprise Risk Management*) 2008-2009.¹⁰¹ Vattenfall håller för tillfället på att bygga upp och utveckla ett ERM-system. Detta datasystem är tänkt att fungera främst i funktionerna av loggning och kommunikation. Informationen i ERM ska analyseras och vid behov revideras därefter krishanteringsarbetet.¹⁰² ERM-processen kommer att ge en mer kontinuerlig behandling av kriser och deras hantering vilket ökar ledningens vägledning då de fattar beslut och planerar. Dessutom ökar chansen att nå de strategiska målen.¹⁰³

4.4.3 Relationer till omgivningens aktörer

Vattenfall använder sig av Svensk Energi på bl.a. distributionssidan där koncernen deltar i Samvetesövningarna. Representanter från Vattenfall sitter med i planeringsgruppen inför övningarna och deltar dessutom genom att både träna och observera. Vattenfall deltar i övningarna framför allt för att kunna revidera sin planering. Om brister upptäcks under övningarna ändras krisplaneringen för att åtgärda det som inte fungerade. Vår intervjuperson menar att branschsamarbete är nödvändigt eftersom alla företag i branschen och närliggande

⁹⁸ Vattenfall 2009, intervju med incidents & crisis manager Nordic

⁹⁹ ibid

¹⁰⁰ ibid

¹⁰¹ Vattenfalls årsredovisning 2008

¹⁰² Vattenfall 2009, intervju med incidents & crisis manager Nordic

¹⁰³ Vattenfalls årsredovisning 2008

funktioner berör varandra. Samarbete inom krishantering ifråga om kärnkraft och distribution förekommer p.g.a. samägande.¹⁰⁴

Koncernen samarbetar med branschen även gällande förtroendekriser genom att föra en dialog med Svensk Energi och andra nätverk. Dialogen inom branschen finns till för att ge bättre synkronisering mellan branschens företag eftersom förtroende bygger på förståelse. Samarbetet pågår även under icke-kristider och är viktigt för att kunna förebygga förtroendekriser inom branschen.¹⁰⁵

Vattenfalls deltar i flertalet nätverk och konferenser angående krishantering. På konferenserna deltar andra företag och myndigheter inom energibranschen. T.ex. har det nyligen förts en pandemidebatt där flertalet samhällsfunktioner varit delaktiga. Konferenserna anses användbara eftersom erfarenheter kan diskuteras och nya idéer för krishantering kan upphämtas. Dessutom kan konferenserna ge en uppfattning om hur mycket resurser som krävs vid olika krissituationer. Vår intervjuperson menar att deltagande i samarbete är särskilt viktigt i stora koncerner som har samhällsviktig verksamhet.¹⁰⁶

4.4.4 Kriser

Inom Vattenfallkoncernen finns många olika hotbilder av potentiella kriser, de som är generella för hela koncernen är politiska -, operationella - och miljöbetonade risker. Varje led av värdekedjan har specifika risker och även finansiella risker existerar.¹⁰⁷ Enligt Vattenfalls *incidents & crisis manager* på nordisk nivå kan en kris definieras på olika nivåer. Personligen anser hon att en koncernkris är då den normala verksamheten inte kan hantera situationen och det blir nödvändigt att sätta in extra resurser. Det svåra med kriser är att exakt förutse deras förlopp och när de kommer uppstå, enligt vår intervjuperson.¹⁰⁸

Vattenfall har nyligen uppmärksammats i media på grund av en förtroendekris. Den 15 september avslöjades det i Svenska Dagbladet att Vattenfall i egenskap av kärnkraftsägare i Tyskland har ett obegränsat ekonomiskt ansvar i händelse av olyckor vid ett annat

¹⁰⁴ Vattenfall 2009, intervju med incidents & crisis manager Nordic

¹⁰⁵ ibid

¹⁰⁶ ibid

¹⁰⁷ Vattenfalls årsredovisning 2008

¹⁰⁸ Vattenfall 2009, intervju med incidents & crisis manager Nordic

kärnkraftverk. Detta innebär att stora delar av den svenska vattenkraften satts i pant. Faktumet att det helstatligt ägda Vattenfall gjort detta kritiserades från många håll, och det som kanske blev mest uppmärksammat från dess ägares sida. Maud Olofsson, näringslivsminister, fördömde att Vattenfall skrivit under detta avtal och menade att hon inte vetat om det.¹⁰⁹

Vattenfall drabbades av stormen Gudrun och stora delar av koncernens verksamhet var tvungen att stå i ett högt beredskapsläge under en lång tid. Med tanke på den förtroendekris som Vattenfall upplevt kommer krishanteringen på detta område utvärderas och vid behov förbättras. Vår intervjuperson vill inte gå in närmre på vilka konsekvenser det kommer att få för krisplaneringen eftersom hon anser det vara svårt att avgöra i dagsläget.¹¹⁰

4.5 Eksjö Energi

4.5.1 Bakgrundsinformation

Bolaget har affärsområden som inkluderar elproduktion i form av fjärrvärme, elhandel och elnät. År 2008 hade Eksjö Energi en omsättning på 149 091 kkr.¹¹¹ Koncernen har cirka 60 anställda.¹¹² Koncernen Eksjö Energi ägs av Eksjö Kommun via Eksjö Stadshus AB. Moderbolaget Eksjö Energi AB har två dotterbolag, Eksjö Elnät AB samt Eksjö Stadshus AB.¹¹³

4.5.2 Krisförberedelser

Vice VD på Eksjö Energi anser att planering är väsentligt för krisarbetet och att de i avsaknad av planering hade "sprungit omkring som yra höns". Även miljösamordnaren på företaget anser att planering är av vikt och menar att planering sparar tid. I avsaknad av planering tror han att samma resultat hade nåtts förr eller senare men det hade tagit mycket längre tid än om en plan för hur agerande ska skötas är fastställd sedan tidigare. Varken vice VD eller

¹⁰⁹ Braconier 2009

¹¹⁰ Vattenfall 2009, intervju med incidents & crisis manager Nordic

¹¹¹ Eksjö Energis årsredovisning 2008

¹¹² Eksjö Energis hemsida 2009 1

¹¹³ Eksjö Energis årsredovisning 2008

företagets miljösamordnare har upplevt att planering någon gång ställt till hinder för krishanteringen.¹¹⁴

4.5.2.1 Organisering av planering

Eksjö Energi bedriver ett mycket nära samarbete med Eksjö Kommun i fråga om krisförberedelser och krishantering. Eksjö Energi har ingen egen krisplan utan använder kommunens ledningsplan för extraordinära händelser. Kommunens krisledningsplan utarbetades med erfarenheter från bl.a. stormen Gudrun och fastställdes av Eksjös kommunfullmäktige. Planen går i princip ut på att om en extraordinär händelse sker ska kommunens krisledning gå in och kunna ta över verksamheten samt samordna krisarbete där bl.a. brandkår och andra samhällsfunktioner ingår. Det är inte den operativa delen av verksamheten som övertas utan framför allt kommunikationen med omgivningen i form av övriga aktörer och allmänheten. Det finns ingen tydlig definition för när en händelse är av extraordinär karaktär, utan det är ett beslut som fattas då det inträffar. Eftersom kommunen anser att de extraordinära händelser den kan ställas inför har en stor bredd inkluderas en stor del av flexibilitet i planeringsarbetet.¹¹⁵

I samband med hotet om en influensapandemi under hösten 2009 formulerade Eksjö Energi en pandemiplan. I övrigt sker i stort sett allt krisarbete i samarbete med kommunen. Inom koncernen finns det inte något delegerat krisplaneringsarbete, detta har delats på medarbetarna och löst sig under tidens gång.¹¹⁶

”Vi har varit förskonade med att vi inte har haft några egentliga kriser. Så vi har väl inte riktigt känt... ofta är det väl så att man upptäcker behovet när det väl händer. Och så klart har vi haft lite materiella problem men det har vi ju löst efter hand. Så specifikt med planering är det ingen som håller på med.”

Miljösamordnaren på Eksjö Energi¹¹⁷

De avgörande besluten angående krisförberedelser och krishantering fattas av koncernens VD. VD sitter även med i Eksjö Kommuns krisledningsstab. Vice VD och miljösamordnaren

¹¹⁴ Eksjö Energi 2009, intervju med Vice VD och Miljösamordnare

¹¹⁵ Eksjö kommuns krisledningsplan 2008

¹¹⁶ Eksjö Energi 2009, intervju med Vice VD och Miljösamordnare

¹¹⁷ ibid

menar att kommunen inblandas vid krishantering på central nivå och när koncernen själv hanterar kriser är detta på lokal nivå. Informationschefen ser en poäng i att kriser hanteras på central nivå då dessa ofta drabbar fler verksamheter än bara Eksjö Energis. Genom central samordning kan samarbete med verksamheter såsom räddningstjänst och fastighetsbolag upprättas mer effektivt.¹¹⁸

Eksjö Energi har inte någon speciell databas där erfarenheter kring krishanteringsarbete lagras men alla koncernens rutiner läggs ut på ett intranät. Nödlägesrutiner finns att nå även utan dator.¹¹⁹

4.5.2.2 Utveckling inom krisplanering

Kommunens ledningsplan för extraordinära händelser utformades 2007 och det var även då Eksjö Energi inledde sitt krishanteringsarbete. Planen reviderades senare 2008. Under en översvämning som företaget upplevde 2007 hade Eksjö Energi nytta av denna ledningsplan och hittade då även ett antal saker som behövde förbättras. En grupp i kommunen träffas cirka en gång i månaden och vid dessa möten diskuteras planen. Upptäcker någon något som behöver förbättras blir planen uppdaterad. I denna grupp representeras Eksjö Energi av miljösamordnaren, och även representanter från kommunens övriga verksamheter sitter med. Där bearbetas planen och metoder för implementering.¹²⁰

Eksjö Energi har nyligen beslutat om att införa ett antal övningar inom olika områden av krishantering årligen såsom krissituationer som involverar olika delar av verksamheten såsom förgiftat vatten, haveri på fjärrvärmeledningar och pandemier. Dessa övningar är tänkta att organiseras av koncernen själv, men Eksjö Energi planerar även att medverka i kommunrelaterade övningar. En övning som koncernen nyligen deltog i var organiserad av Eksjö Kommun och krisscenariot innebar just förgiftat vatten i kommunen. Den främsta anledningen till att delta i övningar anser Eksjö Energi vara att hitta rutiner för krishantering. Ett annat syfte med krisövningarna är att uppdatera instruktioner och uppdatera krisledningsplanen vid händelse av att något som behöver förbättras upptäcks.¹²¹

¹¹⁸ Eksjö Energi 2009, intervju med Vice VD och Miljösamordnare

¹¹⁹ ibid

¹²⁰ ibid

¹²¹ ibid

4.5.3 Relationer till omgivningens aktörer

Som tidigare nämnts samarbetar Eksjö Energi i hög grad med kommunen vid krishantering. Koncernen samarbetar inte nämnvärt med Svensk Energi eller med andra bolag inom energibranschen. När det väl inträffar en kris tror dock Vice VD att det skulle kunna uppstå ett samarbete med andra företag. När det kommer till kriser som drabbar personal har Eksjö Energi ett nära samarbete med Företagshälsan.¹²²

Eksjö Energis VD framhåller att även om företaget är av begränsad storlek påverkas de i hög grad av de lagar, regler och bestämmelser som politiker på olika nivåer sätter upp. Detta gäller inte endast politiker i Eksjö kommunfullmäktige utan även den nationella regeringen och Europaparlamentet.¹²³

4.5.4 Kriser

Under intervjun med Vice VD och miljösamordnaren på Eksjö Energi definierar dessa kriser på två sätt, antingen som materiella kriser som ger materiella skador eller personliga kriser som innebär personliga tragedier. De kriser som är svårast att förbereda sig inför anser vice VD och informationschefen vara personolyckor där privatpersoner kommer till skada. Dessa är svåra att förbereda sig för eftersom de kan ske i princip var som helst i verksamheten. I övrigt anser de att Eksjö Energi har kontroll och vet vad som bör göras om det inträffar en kris som innebär bortfall av någon verksamhet.¹²⁴

Under stormen Gudrun 2005 och även under stormen Per 2007 drabbades företaget, men lindrigt. Under Gudrun drabbades främst parkavdelningen då det fanns en hel del att röja, både i skog och på vägar. Eksjö Energis elledningar skadades bara på enstaka ställen, de flesta i anslutning till sommarställen där få var permanent boende. På landsbygden, där stormen slog hårdast, var det E.ON. som ansvarade för näten och därför drabbades inte Eksjö Energi nämnvärt av stormen. Under 2007 inträffade en översvämning som drabbade koncernens affärsområde som har hand om vattenförsörjning. En julafton för några år sedan hade

¹²² Eksjö Energi 2009, intervju med Vice VD och Miljösamordnare

¹²³ Eksjö Energis årsredovisning 2008

¹²⁴ Eksjö Energi 2009, intervju med Vice VD och Miljösamordnare

koncernen svårigheter att leverera fjärrvärme. På det stora hela har inte Eksjö Energi drabbats av någon större kris.¹²⁵

4.6 Lunds Energikoncernen

4.6.1 Bakgrundsinformation

Lunds Energikoncernen är verksam inom samtliga av de tre delar av energibranschen som vi pekat på: elproduktion, elhandel samt elnät. Koncernen hade år 2008 en omsättning på 2 841 MSEK och totalt uppgår personalen i koncernen till 450 personer medan bolagets kunder uppgår till 288 000. Koncernens verksamhet finns främst inom Skåne men sträcker sig så långt upp som till Nynäshamn.¹²⁶

I Lunds Energikoncernen har krisarbete funnits i tio-femton år men stormen Gudrun 2005 anses vara en milstolpe eftersom krisarbetet därefter fick större prioritet. Under stormen insåg företaget vikten av en effektiv krishantering för att samordna resurser, distribuera information och hantera tryck från media. Detta var den första riktiga kris som koncernen upplevde och det var då stora krav på företagets krishantering började ställas. Trots allt fungerade koncernens krisarbete relativt väl under Gudrun.¹²⁷

4.6.2 Krisförberedelser

Informationschefen på Lunds Energikoncernen anser att krisplanering är viktig främst av följande anledningar: initiativtagande, delegering och prioritering. Utan planering är det väldigt svårt att komma igång med krisarbete. Även om planen inte helt räcker till är det mycket värre att inte ha någon plan alls. Informationschefen kan dra sig till minnes att vissa steg i planer har bortsetts ifrån för att kunna börja från ett annat ställe än planerat, men själva planeringen har aldrig utgjort något hinder i organisationen när en kris väl har inträffat.¹²⁸

¹²⁵ Eksjö Energi 2009, intervju med Vice VD och Miljösamordnare

¹²⁶ Lunds Energikoncernens årsredovisning 2008

¹²⁷ Lunds Energikoncernen 2009, intervju med informationschefen

¹²⁸ ibid

4.6.2.1 Organisering av planering

Koncernens krisplan är generell för de flesta slags kriser, dock kan informationsavdelningens krisarbete skilja sig åt. Företaget har ett flertal upplägg för hur informationsavdelningen ska agera. Även agerandet vid en förtroendekris skiljer sig från andra sorters kriser då informationsavdelningen samt marknads- och försäljningsavdelningen blir inkopplade. Vid en förtroendekris är det informationsavdelningen som får arbeta med det akuta krishanteringsarbetet.¹²⁹

Ett exempel på när krisplaneringen har blivit mer specifikt utformad är förberedelsen för en eventuell pandemi av svininfluensa. Både Svenska Kraftnät och Regeringen ställde krav på influensaförberedelser och att företaget skulle rapportera sådant som verksamhetstypisk personal, strategisk viktig personal och övrig personal till Länsstyrelsen. Detta var frågor som företaget inte hade reflekterat över förut och därmed blev förberedelserna specifika.¹³⁰

Krisförberedelser finns på olika nivåer i organisationen. Centralt finns en säkerhetschef som fungerar som samordnare och ansvarar för koncernens krishantering. Säkerhetschefen jobbar med utveckling av koncernriktlinjer för krishantering. Riktlinjerna ligger till grund för dotterbolagens utformande av säkerhets- och krisledningsdokument. På koncernnivå finns också en säkerhetskommitté som utses av säkerhetschefen och träffas minst tre gånger per år. Denna säkerhetskommitté har bl.a. till uppgift att granska befintliga direktiv för säkerhet i koncernen samt följa upp koncernens rådande säkerhetssituation.¹³¹

Det är dock inom koncernens olika affärsområden, under ledning av respektive affärsområdeschef, merparten av jobbet utförs. Här prognostiseras möjliga kriser i förhållande till affärsområde. Affärsområdeschefen ser därefter till att dotterbolagen arbetar med krisplanering och krishantering.¹³² I varje dotterbolag finns en säkerhetsansvarig med ansvar för att dotterbolagets krisförberedelser följer koncernriktlinjerna, bolagets krisplan, informationsspridning till personal samt att eventuella incidenter rapporteras till koncernens säkerhetssamordnare.¹³³

¹²⁹ Lunds Energikoncernen 2009, intervju med informationschefen

¹³⁰ ibid

¹³¹ Lunds Energikoncernen 2009, Riktlinjer för säkerhet

¹³² Lunds Energikoncernen 2009, intervju med informationschefen

¹³³ Lunds Energikoncernen 2009, Riktlinjer för säkerhet

Dotterbolagen tar hand om mindre kriser medan kriser av allvarligare karaktär hanteras mer centralt på koncernnivå, där arbetet leds av koncernchefen. Vid större kriser informeras styrelseordförande och presidiet. Styrelsen har sällan en praktisk roll i krisarbetet, utan det är framför allt koncernchefen som har det yttersta ansvaret för krishantering. Vid en allvarlig förtroendekris skulle på koncernnivå informationsavdelningen och i viss mån marknadsavdelningen kopplas in tillsammans med koncernchefen.¹³⁴

4.6.2.2 Utveckling inom krisplanering

Efter stormen Gudrun omorganiserades delar av organisationen, exempelvis samlades i stort sett alla montörer under dotterbolaget Krafringen Service. Koncernen insåg vikten av att koncernchefen och ledningen engagerade sig under större kriser, dels signalerade det engagemang externt och dels var det viktigt för koncernchefen att vara tillgänglig för att fatta snabba beslut.¹³⁵ I syfte att vidarebefordra lärdomarna såväl inom företaget som externt från Gudrun skapade koncernen vitboken *Efter Stormen*.¹³⁶

En senare utveckling inom koncernen är arbetet med sociala medier. Koncernen håller just nu på att sätta in sig i ämnet då dess inflytande på människors opinionsbildningar uppmärksammas. Arbetet ska vara färdigt vid årsskiftet och då ska koncernen bestämt sig huruvida engagemang i dessa medier ska förekomma eller om de endast ska observeras på avstånd.¹³⁷

4.6.3 Relationer till omgivningens aktörer

En del av koncernens personal genomgår en utbildning inom krishantering som Svensk Energi och Svenska Kraftnät ordnar. Koncernen deltar dessutom i olika krissimuleringsövningar. Dels brukar koncernen delta i Samveteövningarna som stöds av Svensk Energi. Lunds Energikoncernen deltar även i andra sorters övningar som organiseras av Svenska Kraftnät samt Elsamverkan Syd. Informationschefen menar att det finns en poäng i att delta i större övningar där fler företag och myndigheter är inblandade än i endast av koncernen organiserade övningar. Han menar att övningarna då blir annorlunda än vid egna

¹³⁴ Lunds Energikoncernen 2009, intervju med informationschefen

¹³⁵ ibid

¹³⁶ Lunds Energikoncernen 2005

¹³⁷ Lunds Energikoncernen 2009, intervju med informationschefen

övningar och att ens krisförberedelser ställs inför större krav. En stor övning med många inblandade blir dessutom mer realistisk eftersom det finns helt andra resurser än vid en självorganiserad övning. Informationschefen ser bara fördelar med samarbete vid sådana övningar eftersom han anser att branschens företag inte är konkurrenter när det kommer till krissituationer.¹³⁸

Samarbete är en viktig del av Lunds Energikoncernens förberedelse för krisarbete. Dels samarbetar företaget med Svensk Energi som erbjuder utbildningar, övningar och information. Koncernen samarbetar också med ett antal olika aktörer inom tele- och elsidan samt med företag som SOS-alarm och Sveriges Radio. När Gudrun inträffade samarbetade koncernen med andra branschföretag i Sverige som bistod med resurser. Informationschefen på Lunds Energikoncernen anser även att det finns ett samarbete inom branschen i förhållande till förtroendekriser, främst inom Svensk Energis Kommunikationsråd. I vissa fall kan det vara så att de andra företagen inte kan identifiera sig med företaget som råkar ut för en förtroendekris och i detta fall kan samarbete undvikas för att förtroendekrisen inte ska spilla över på det egna företaget.¹³⁹

4.6.4 Kriser

Informationschefen på Lunds Energikoncernen definierar en kris som en sällan förekommande eller rentav unik situation. Mindre störningar inträffar relativt ofta men dessa löses i den dagliga beredskapen. I definitionen av kriser ingår exempelvis inte kortare elavbrott, utan en kris innebär att det blir stora belastningar på företaget. Vid en kris behöver koncernen kraftsamla på ett annat sätt än vid mindre störningar.¹⁴⁰

Koncernen har främst drabbats av kriser i och med stormarna Gudrun och Per. 1999 inträffade stormen Carola men denna hade inte nämnvärda konsekvenser för koncernen. Lunds Energikoncernen har vidare upplevt incidenter som skulle kunna ha utvecklats till kriser men som har förhindrats.¹⁴¹

¹³⁸ Lunds Energikoncernen 2009, intervju med informationschefen

¹³⁹ ibid

¹⁴⁰ ibid

¹⁴¹ ibid

De kriser som informationschefen anser det svårast att förbereda sig inför är väderberoende kriser samt förtroendekriser. Väderorsakade kriser är svåra eftersom det är svårt att veta var stormens öga passerar och hur allvarliga konsekvenserna blir. Däremot är stormar något man vet är återkommande. Förtroendekriser är svåra då effekterna kan bli stora även om den tekniska hanteringen av krisen fungerar.¹⁴²

”En viktig sak som man kan säga generellt är att beredskapen för kriser är väl och fungerar väl strax efter en kris. Men det behöver övas och man behöver tänka igenom. Man behöver damma av sina planer och funder på om de är bra. När man inte har haft någon kris på ett tag så är det liksom borta på något sätt. Det funkar inte så, man tänker inte i de banorna. /.../ Efter en tre-fyra år börjar det mattas av... Och det blir mer något som finns på en hylla någonstans.”

Informationschefen på Lunds Energikoncernen¹⁴³

Ett generellt problem inom krisarbete som vår intervjuperson framhåller är att beredskapen för kriser försämras desto längre tid som passerat sedan en inträffad kris. För att undvika detta är det viktigt att arrangera övningar för att testa och revidera krisplaneringen. Det kan dock vara svårt att få anställda att prioritera dessa övningar. Vår intervjuperson jämför dessa övningar med när brandlarmet ska testas: de kommer alltid lite olägligt för några i företaget och ofta blir agerandet lite slapt.¹⁴⁴

4.7 E.ON

4.7.1 Bakgrundsinformation

E.ON Nordic-koncernen ingår i tyskägda E.ON-koncernen sedan 2001. Koncernen finns i såväl Europa och Ryssland som USA. E.ON Sverige har ca 6000 anställda i drygt 20 dotterbolag. E.ON Sverige hade 2008 en nettoomsättning på 31,4 miljarder SEK. E.ON Sverige har verksamhet inom elproduktion, elnät och elhandel.¹⁴⁵

¹⁴² Lunds Energikoncernen 2009, intervju med informationschefen

¹⁴³ ibid

¹⁴⁴ ibid

¹⁴⁵ E.ONs hemsida 2009

E.ON Sverige har en miljon elkunder och kundbasen är koncentrerad till södra Sverige, Östergötland, Närke, mellersta Norrland och norra delarna av Stockholmsområdet. E.ON är dessutom Sveriges största landsbygdsdistributör. Just nu görs stora investeringar för att öka elproduktionen och skapa säkrare nät. Anledningen till att öka elproduktionen är en önskan om mer förutsägbar prisutveckling på el samt att den nordiska marknaden ska kunna tillgå ett större elutbud.¹⁴⁶

4.7.2 Krisförberedelser

Utan krisförberedelser menar våra intervjupersoner att det hade varit svårt att driva verksamheten. Förr, då inte krisplanering var kutym, var samhället mindre datoriserat och kunnig personal fanns ständigt på plats. En viktig del av att planera idag är ansvarsdelegering, vilken underlättar samordning. Dessutom gör planering att krishantering blir uthålligare eftersom en stark ledarfigur inte måste bära hela ansvaret själv.¹⁴⁷ E.ON uppger att riskhanteringsarbetet är av betydelse framför allt för att koncernledningen och dotterbolagens ledningar ska ha en bra kommunikationsbas. E.ON eftersträvar ett ständigt riskmedvetande i hela organisationen.¹⁴⁸

4.7.2.1 Organisering av planering

Ansvar för krisförberedelser och krishantering finns delegerat till personal inom de olika affärsområdena. Förr var det verksamhetens VD som kontaktades i händelse av en kris medan det idag är en utsedd *crisis manager* som har ett väldefinierat ansvar inom krishantering.¹⁴⁹ På E.ON fungerar planeringen av krishanteringsarbetet så att koncerndirektiv angående krishantering kommer från Düsseldorf i Tyskland, där koncernmodern är belägen. Koncerndirektivet tolkas av den nordiska affärsenheten och förs vidare till bolagsnivå där bolagets *crisis manager* tillsammans med sin VD ser till att direktiven bolagsanpassas. Ett regelverk sätts centralt av E.ON Nordic och en checklista utarbetas där tydliga milstolpar ingår. Att direktiven implementeras kontrolleras både genom en större internrevision som

¹⁴⁶ E.ONs årsredovisning 2007

¹⁴⁷ E.ON 2009, intervju med Nordic chief risk officer och Nordic risk controller

¹⁴⁸ E.ONs årsredovisning 2008

¹⁴⁹ E.ON 2009, intervju med Nordic chief risk officer och Nordic risk controller

utförs av den tyska koncernmodern samt genom den riskkontrollerande funktionen som Nordic-koncernen har av sina bolag.¹⁵⁰

På central nivå, i Tyskland, träffas ett råd fyra gånger årligen där alla *crisis managers* för de olika marknadsenheterna sitter. På den nordiska nivån finns också ett råd som träffas fyra gånger per år, där båda våra intervjupersoner är medlemmar. I detta råd ingår också koncernsäkerhetschefen, chefen för kommunikation och varumärke och jurist. Där presenteras förslag som utmanas och allt som oftast godkänns eller leder till en rekommendation.¹⁵¹

De eventuella brister som finns i krishanteringsarbetet spåras på olika sätt, exempelvis i dialog mellan den centrala krisorganisationen och någon som jobbar med kris i verksamheten eller via intern revision. Dessutom är de övningar som genomförs inom koncernen ett viktigt medel för att upptäcka brister. Ett ytterligare sätt att upptäcka brister inom krisplaneringen och krishanteringen är i de fall det inträffar en faktisk kris. Om en brist upptäcks åtgärdas denna omgående, utmaningen består av att upptäcka bristen. En del i uppföljningen är att bristen och tänkt åtgärd rapporteras till den tyska koncernorganisationen som jobbar med kris, så att synergieffekter ska kunna uppstå i E.ON-koncernen. Det är en viktig del inom E.ON-koncernen att bolagen och marknadsenheterna ska kunna lära av varandras arbete och eventuella kriser.¹⁵²

På E.ON finns krishanteringsarbetet integrerat i ett ERM-system, från prognosprocess och planeringsstadiet till rapportering och utvärdering. Enligt våra intervjupersoner är ERM-systemet viktig inte minst för att få en gemensam rapporteringsväg för potentiella riskhot. Detta motverkar förvirring som kan försvåra krisarbetet.¹⁵³

4.7.2.2 Utveckling av krisplanering

År 2002 började dåvarande Sydkraft att samorganisera krishanteringsarbetet i Malmö. Först för två år sedan infördes ett centralt grepp inom den internationella E.ON-koncernen och koncernriktlinjer började ges ut. Våra intervjupersoner tror att krishanteringsarbetet blev mer centralt eftersom det fanns en delad uppfattning att det fattades krishanteringsberedskap i

¹⁵⁰ E.ON 2009, intervju med Nordic chief risk officer och Nordic risk controller

¹⁵¹ ibid

¹⁵² ibid

¹⁵³ ibid

vissa delar av verksamheten. Dessutom anser de att den yttersta ledningen började prioritera krishantering efter stormen Gudrun. Även om det tidigare funnits en strävan mot mer samordnade krisförberedelser blev det efter Gudrun ett krav. Sedan två år tillbaka finns det en organisation som stödjer krishanteringsarbetet. Den centrala staben försöker jobba efter orden styrning, samordning och stöd.¹⁵⁴

E.ON jobbar med generiska krisplaner och de riktlinjer som kommer från koncerncentral nivå i Tyskland sedan ligger till grund för hur E.ON Nordic-koncernens referensram går ut till bolagen. För tillfället jobbar krisorganisationen på E.ON Nordic med att utarbeta kontinuitetsplaner vilket innebär att identifiera affärskritiska processer.¹⁵⁵

4.7.3 Relationer till omgivningens aktörer

E.ON är medlemmar i Svensk Energi, men använder sig inte av dessa i större utsträckning vid krisplanering. Svensk Energi står med på kontaktlistorna i krisplanerna, men utöver att de kontaktas vid eventuella kriser utgör branschorganisationen inte en betydande del av E.ONs krisplanering.¹⁵⁶

När det gäller övningar deltar E.ON i branschgemensamma övningar, något som MSB och Svenska Kraftnät ställer krav på. Inom eldistribution anses alla företag vara samhällskritiska och därför utförs stora gemensamma övningar. I övrigt deltar inte E.ON i något samarbete med andra energiföretag, det finns t.ex. inget forum där energiföretaget jämför krisplaner med andra företag. Om väl en kris sker finns en helt annan inställning till samarbete, något som det gavs prov på under stormen Gudrun. Vid denna kris var samarbetet intensivt och gav lyckat resultat. Dessutom är E.ON samägare av vissa kärnkraftverk och där finns givetvis ett samarbete med de andra ägarna.¹⁵⁷

En av anledningarna till att samarbetet inom branschen är så sparsamt tror E.ONs *Nordic chief risk officer* är att det är väldigt känsligt för de stora energibolagen, varav E.ON är ett, att samtala med varandra. Detta då felaktiga rykten om kartellbildning och uppgörelser om

¹⁵⁴ E.ON 2009, intervju med Nordic chief risk officer och Nordic risk controller

¹⁵⁵ ibid

¹⁵⁶ ibid

¹⁵⁷ ibid

elpriser snabbt uppstår. E.ON har däremot samarbeten mellan de olika affärsområdena och bolagen inom koncernen, vilket kan ge positiva effekter på kunskapsutbyte och lärande.¹⁵⁸

4.7.4 Kriser

Inom företaget delas risker och riskarbetet upp efter om de är strategiska risker, energihandelsrisker, operationella risker, projektrisker, generiska risker, politiska och omvärldsrisker, juridiska risker, miljörisker, finansiella risker, informationssäkerhetsrisker, incidentrapportering och riskrespons.¹⁵⁹

De främsta koncernkriser som E.ON har drabbats av är stormarna Gudrun och Per samt en IT-kris som dock inte syntes utåt. Efter Gudrun ökade krishanteringsarbetets fokus på kommunikation. Det fysiska arbetet med Gudrun var en framgång för E.ON, men däremot förmedlade media inte detta arbete på ett fördelaktigt sätt. Att kommunicera var något koncernen lärde sig till stormen Per 2007. T.ex. upprättades lokala kommunikationskontor som drabbade kunde besöka för att få information och stöd.¹⁶⁰

E.ON definierar en koncernkris utifrån en lista på fyra kriterier, om ett av kriterierna uppfylls är det en koncernkris. Om händelsen innefattar fara för liv eller personskada eller försämrar ett av koncernens bolags verksamhet är det en koncernkris. Om händelsen får konsekvenser som är svåra att kontrollera, eller påverkar företagets långsiktiga lönsamhet och/eller hotar företagets existens klassificeras den också som en koncernkris.¹⁶¹

Våra intervjupersoner menar att det är väldigt svårt att undvika förtroendekriser och att förbereda sig inför dem. Förberedelsen går snarare ut på att veta hur den ska hanteras och kommuniceras när den inträffar. Det som är svårt är att veta när något är en kris och ännu svårare att förutsäga händelseförloppet. Vid exempelvis en storm finns mer förutsägbarhet eftersom beräkningar på hur träden kommer falla om det blåser från ett visst håll kan utföras.¹⁶²

¹⁵⁸ E.ON 2009, intervju med Nordic chief risk officer och Nordic risk controller

¹⁵⁹ E.ONs årsredovisning 2007

¹⁶⁰ E.ON 2009, intervju med Nordic chief risk officer och Nordic risk controller

¹⁶¹ Definition, skickad av E.ON Nordics Risk Controller 2009

¹⁶² E.ON 2009, intervju med Nordic chief risk officer och Nordic risk controller



5 Analys

I detta kapitel knyts empiri och teori ihop och våra fyra fallföretag jämförs och analyseras. Kapitlet utgår från vår teoretiska referensram och därmed analyseras huruvida krisförberedelserna är utformade efter planerad strategi alternativt icke-planerad strategi. Därefter analyseras krisförberedelserna i relation till krisernas karaktär.

5.1 *Planerad strategi alternativt icke-planerad strategi*

5.1.1 En jämförelse av fallföretagens krisförberedelser

När vi har studerat krisförberedelser inför potentiella kriser i våra fallföretag är det i huvudsak planerad strategi som vi har funnit drag av. E.ON, Vattenfall, Lunds Energikoncernen och Eksjö Energi arbetar med tydlig krisplanering som innefattar klara riktlinjer, krisplaner och krisgrupper. Mycket av det planerande arbetet utförs av krisgrupper och tydlig ansvarsfördelning för krisarbete finns inom E.ON, Vattenfall och Lunds Energikoncernen. Något som tyder på att planerad strategi är prioriterad inom krisförberedelser är att samtliga intervjuobjekt anser att planering är väsentlig för att kunna hantera ett krisförlopp. Krisplanering gör att krisarbetet kommer igång snabbt tack vare tydliga ansvarsfördelningar, kommunikationsvägar och handlingsdirektiv.

E.ON, Vattenfall och Lunds Energikoncernen har tydlig ansvarsfördelning inom krishanteringsarbetet, något som Eksjö Energi inte har. Inom de tre koncernerna finns en stab som arbetar med kriser och krisplanering på heltid. Krisstaberna, som kan liknas vid krisgrupper, är placerade högt upp i den hierarkiska organisationen. Podolak förespråkar ansvarsfördelning inom krisgruppen, något som samtliga företag har. Vi har funnit att krisstabernas medlemmar har olika ansvarsfördelningar, däremot har vi inte tillräcklig information för att kunna studera hur dessa ansvarsområden är uppdelade för att se om de följer Podolaks rekommendationer. Dessa staber utarbetar och omarbetar direktiv angående krishantering, något som sedan efterföljs i dotterbolagens egna krisplaner. Krisstaberna

koordinerar, stödjer och reviderar krisarbetet i koncernerna. Dessa empiriska resultat tyder på en tydligt planerad krisförberedelse.

Eksjö Energi skiljer sig från de andra fallföretagen av anledningen att de inte själva ansvarar för krisplaneringen och att det inte finns någon tydlig ansvarsfördelning för krisarbete inom företaget. Istället förlitar sig Eksjö Energi helt på Eksjö Kommuns krisförberedelser och använder sig av kommunens krisplan. Det kan dock tilläggas att företaget finns representerat i kommunens krisledningsgrupp.

Fast än Eksjö Energi inte har någon egen utformad krisplan har vi fått uppfattningen att företaget anser sig kunna lösa det mesta om det väl skulle inträffa en kris. Detta tyder på att de har en strategisk vision som ger vägledning för krisarbete i avsaknad av en verksamhetsspecifik krisplanering. Det verkar finnas en allmänt delad uppfattning på företaget att kommunen stöttar företaget vid behov. Krishantering verkar därav vara något reaktiv. Vi anser därför att Eksjö Energi i jämförelse med våra andra fallföretag har mest inslag av icke-planerad strategi i sina krisförberedelser. Vi anser att Eksjö Energis krishantering är på väg att få mer inslag av planerad strategi i krisförberedelserna eftersom företaget, genom övningar, nyligen börjat arbeta med att finna rutiner för potentiella krisförlopp.

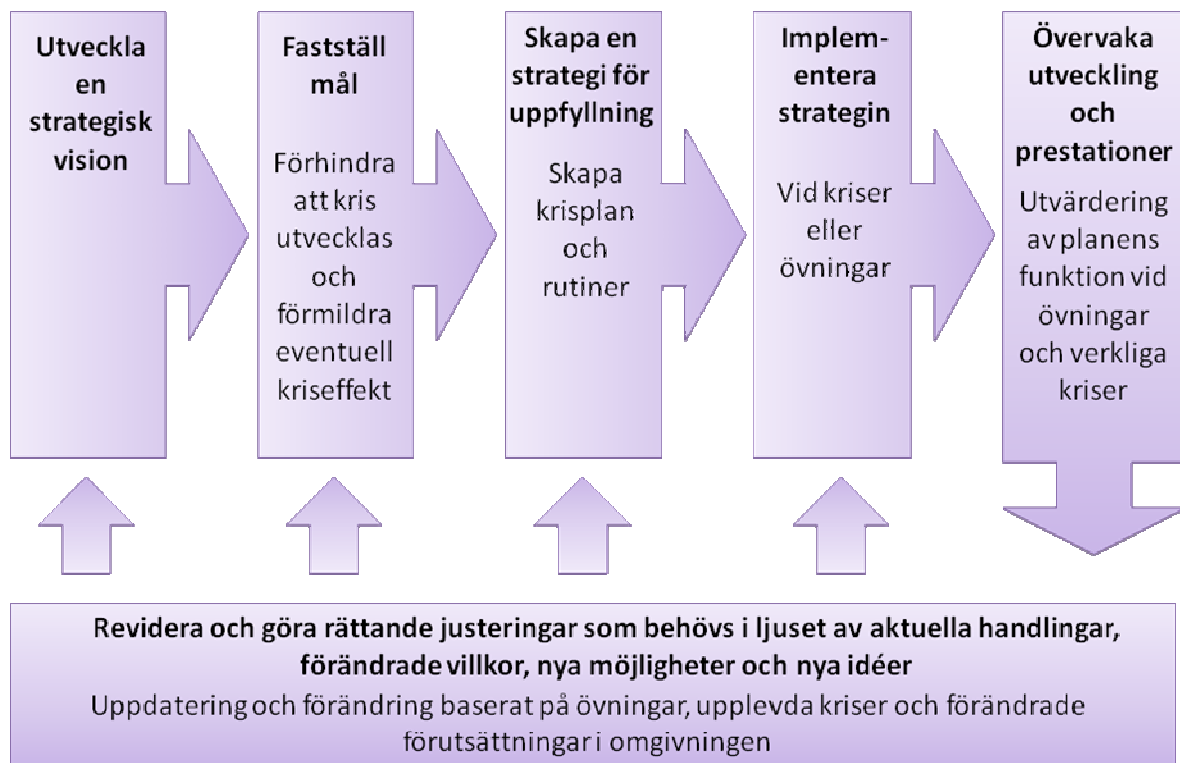
Vi anser att E.ONs krisförberedelser bär tydligast drag av planerad strategi jämfört med våra andra fallföretag. Deras krisplanering är mycket utförlig och de koncernspecifika riktlinjerna för krishantering ger mindre utrymme för tolkning än inom våra andra fallföretag. E.ON är det av våra fallföretag som har mest fokus på ett enhetligt språk och en enhetlig form för koncernens alla verksamheter vad gäller krisplanering. Alla krisplaner inom E.ON ska ha likadan struktur och innehålla samma rubriker och uppdelningar.

Vi upplever det mycket svårare att finna drag av icke-planerad strategi än planerad strategi i våra fallföretags krisförberedelser. Det kan dels bero på att det faktiskt finns en avsaknad av intuitiva drag, men det är troligt att det beror på att det är svårare att upptäcka drag av icke-planerad strategi. Det är svårt för utomstående att upptäcka om fallföretagen använder sig av en icke-planerad strategi vid krisförberedelser eftersom detta kräver tidskrävande observationer på plats. Vi har p.g.a. tidsbrist inte kunnat utföra omfattande observationer på plats, även om vi känt ett behov av att detta skulle varit betydelsefullt.

Vi har under arbetets gång fått bilden av att våra fallföretags krisförberedelser förr hade färre inslag av planerad strategi. Vår empiri visar på att det är först under det senaste decenniet som krisplanerna har utarbetats. Samtliga av våra fallföretag drabbades av stormen Gudrun år 2005. E.ON och Lunds Energikoncernen drabbades hårt av denna storm och hela branschen upplevde ett ökat tryck på krishantering. Efter stormen Gudrun tyder vår empiri på att många företag i energibranschen började prioritera och revidera sitt krishanteringsarbete, samt att krisförberedelserna blev mer noggrant planerade med tydlig ansvarsfördelning. Förr ansvarade varje chef på egen hand för sin egen verksamhet och ingen liknande krisförberedelse som dagens krisplaner fanns att tillgå. Det finns givetvis undantag, exempelvis för kärnkraft, som en längre tid varit reglerad. Idag är det otänkbart för våra fallföretag att inte ha en krisplan som förberedelse inför eventuella kriser.

5.1.2 Planerad strategi som process enligt Thompson et al.

Samtliga fallföretags krisförberedelser följer ett mönster som står nära A. A. Thompsons et als beskrivning av den flexibla strategiprocessen. Hur vi har kopplat ihop Thompson et als strategiprocess med våra företags krisförberedelser visas i modellen nedan. Vi har dock haft svårt att genom vår empiri avläsa vilken strategisk vision våra fallföretag har vid krisförberedelser. Detta beror antagligen på att vi inte kommit tillräckligt djupt in i organisationerna för att kunna urskilja denna.



Figur 4 A. A. Thompson et als flexibla strategiprocess applicerad på vår empiri

5.1.2.1 Fastställande av mål

Det övergripande målet i våra fallföretags krisarbete anser vi vara att förhindra utveckling av kriser och förmildra effekterna av de kriser som faktiskt inträffar. Detta menar vi beror på att produkten är samhällsviktig och att det är essentiellt för företagets överlevnad att kunderna har en ständig tillgång till el. Krisförberedelserna prioriteras på våra fallföretag, E.ON, Vattenfall, Lunds Energikoncernen och Eksjö Energi, p.g.a. att kriser är kostsamma både i ekonomiska värden och imagemässigt. Dessutom kan kriser inom energibranschen få allvarliga konsekvenser för allmänheten om de inte hanteras effektivt.

5.1.2.2 Skapa en strategi

Alla våra fallföretag använder sig av krisplaner, dock har Eksjö Energi ingen egen utan använder sig av kommunens krisplan. E.ON, Vattenfall och Lunds Energikoncernen använder sig samtliga av koncernriktlinjer som sedan anpassas för koncernernas dotterbolag. Alla fallföretag anser att planering är viktig för hur krisarbetet organiseras och att den minskar osäkerhet i form av ansvarsfördelning och implementering. Detta i sin tur sparar tid vid ett krisförlopp.

Krisplanering anses vara nödvändigt av samtliga representanter på fallföretagen. Samtidigt finns det en flexibilitet i systemet eftersom fallföretagen, i likhet med Thompson et als modell, förändrar krisplanerna vid behov. I enlighet med Thompson et als modell revideras den planerade strategin för krisförberedelser successivt och krisplanerna uppdateras löpande.

5.1.2.3 Implementering av strategi

Fallföretagens arbete under en pågående kris består delvis av att testa krisplanerna och upptäcka eventuella brister i dem. Stora kriser är relativt sällan förekommande i energibranschen, däremot förekommer ofta mindre störningar. P.g.a. att stora kriser är ovanliga är övningar viktiga för att kunna testa och justera de krisplaner företagen har. Eksjö Energi är det enda företaget som först nyligen börjat använda sig av övningar. Branschen som helhet utför stora samhällsövningar (exempelvis Samvetesövningarna) där Svenska Kraftnät, kommuner och representanter från såväl el- som telebranschen deltar. Det är i övningarna stort fokus på samarbete mellan energiföretagen. Detta eftersom det är svårt att utföra verklighetsliknande simuleringar av kriser utan att ta hjälp av andra företag och samhällsfunktioner. Samtliga fallföretag deltar i diverse krisövningar och vår empiri talar för att övningarna är mycket betydelsefulla för företagens krisplanering.

5.1.2.4 Övervakning och revidering

Vår empiri visar att samtliga fallföretag ständigt reviderar sina krisplaner och sina krisförberedelser, något som går i linje med Thompson et als modell. Det sker en kontinuerlig uppdatering av krisplanerna och vi har kunnat se att krisplaneringsstaben i våra fallföretag tar hänsyn till (och får rekommendationer från) andra delar av organisationen. Detta är ett bevis på att det finns en inbyggd anpassningsbarhet i organisationerna vid krisförberedelser och att dessa är flexibelt planerade. Det behövs uppdateringar för att kunna ta hänsyn till omgivningens utveckling samt ändrade inomorganisatoriska förutsättningar.

5.1.3 Koordination av krisförberedelser

Vår empiri talar tydligt för att samtliga fallföretag använder sig av planering inom sin krishantering. Vi har funderat om detta kan förklaras utifrån J.D. Thompsons teori angående koordinering som konsekvens av organisationsstrukturen.

Alla våra fallföretag har verksamheter som är beroende av varandra. Frågan är om detta beroende är seriekopplat, delat eller ömsesidigt. Vi anser att företagens verksamheter skiftar i karaktär men att de flesta av dessa verksamheter är sammankopplade som en värdekedja med produktion som första länk. Alltså anser vi att samtliga av våra fallföretag är organiserade i ett seriekopplat beroende. Detta innebär att planering, enligt J.D. Thompson, är genomförbar för koordination av verksamheterna. Krisplanering är tydlig på fallföretagen, något som kan tyda på att Thompsons teori är applicerbar på vår empiri. Vi anser dock att våra fallföretags verksamheter vid kriser blir mer ömsesidigt beroende av varandra, något som enligt teorin, borde innebära att anpassningsbarhet är nödvändig för koordination av krisarbete.

5.2 Krisens påverkan på krisförberedelser

Alla fallföretag förutom Eksjö Energi definierar kriser väldigt brett. Det sätt fallföretagen definierar kriser på går i linje med hur företagen förbereder sig inför dem. Krisplaneringen på E.ON, Vattenfall och Lunds Energikoncernen är generell och ska täcka in alla kriser. Anledningen till detta anser vi vara att de försöker täcka in så många kriser som möjligt sin definition av vad en kris är. Det är dock våra intervjupersoners uppfattningar om kriser vi har fått ta del av och det är endast från E.ON som vi har fått en skriftlig koncernriktlinje för hur en kris definieras.

På E.ON finns det väldigt tydliga definitioner för vad som utgör en bolagskris, vad som är en kris som ska hanteras på nordisk koncernnivå samt vad som är en koncernkris som innefattar hela den internationella koncernen. Även på Vattenfall och Lunds Energikoncernen finns liknande arbetssätt. Detta anser vi beror på att det är viktigt för koncernerna att veta, redan vid krisförberedelserna, vem som är ansvarsägare av krisen.

Vi har hittat skillnader i hur fallföretagen förbereder inför kriser med olika omfattningar. Små kriser täcks in av krisplaneringen som dotterbolagen gör medan vid stora kriser, som drabbar hela koncernen, kopplas koncernledning och det överordnade kristeamet in. Dock talar vår empiri i huvudsak för att kriser av olika sorter planeras för på samma sätt.

5.2.1 Stormar och förtroendekriser

I vår studie har det visat sig att kriserna som kan drabba energibranschen uppfattas som mer eller mindre förutsägbara av våra fallföretag. I vår empiri har vi funnit betydande skillnader

mellan hur fallföretagen uppfattar två typer av kriser, stormar och förtroendekriser. Stormar är exempelvis en kris som uppfattas som återkommande, medan förtroendekriser uppfattas mer svårprognostiserade.

Svåra stormar är en typ av kris som våra fallföretag vet kommer inträffa, men däremot är det svårare för dem att förutsäga när de kommer att inträffa, vilka områden som kommer att drabbas samt omfattningen på krisen. Detta betyder att fallföretagen anser stormar vara en kris som är i stora drag planeringsbar. Vi har valt att använda ordet stormar istället för ordet naturkatastrofer, även om vi menar att stormar ingår i denna kategori. Vi anser nämligen att naturkatastrofer är ett begrepp som även innefattar andra typer av naturkriser än stormar. Eftersom stormar är den naturkatastrof vi funnit empiri om är det detta begrepp vi vidare inkluderar i analysen.

Intervjupersonerna på E.ON menar att en förestående storm till viss del är förutsägbar, även ungefär hur träden skulle komma att falla. Vårt intervjuobjekt på Lunds Energikoncernen menar att även om en storm kan förutsägas inträffa är det svårare att förutsäga stormens öga och dess konsekvenser. Alla våra fallföretag har erfarenhet av svåra stormar, då de drabbades av Gudrun. Fallföretagens krisförberedelser har fått testas och revideras i ljuset av sådana händelser.

Förtroendekriser ingår under företagets generella definitioner om vad kriser är. De generella krisplanerna verkar gälla vid dessa typer av kriser även om andra avdelningar kopplas in mer såsom informationsavdelning och varumärkesavdelning. Lunds Energikoncernen har arbetat med att planera inför hur informationsavdelningen ska hantera sådana kriser och där verkar krisförberedelserna mindre generella till skillnad mot Vattenfall och E.ON.

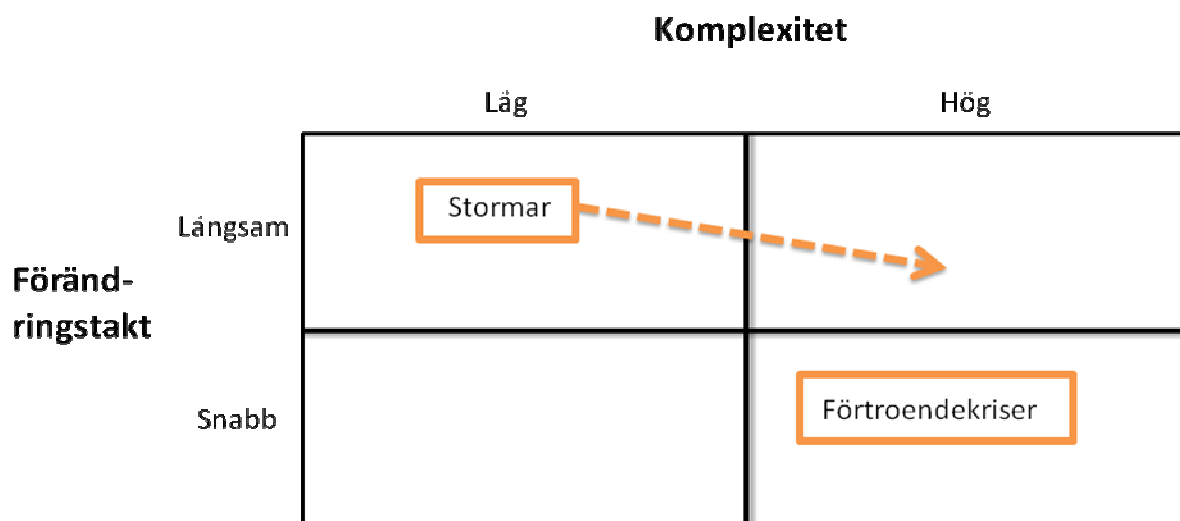
Förtroendekriser uppfattas som svåra att förbereda sig för på tre av de fyra fallföretagen. Endast Eksjö Energi verkar inte anse dessa som ett problematiskt område. E.ON, Vattenfall och Lunds Energikoncernen anser dock att förtroendekriser är svåra att förbereda sig inför och mycket svåra att hantera när de väl uppstår. Förtroendekriser kan, enligt koncernerna, uppstå var som helst och när som helst och kan ofta grundas i missuppfattningar. Det är svårt att veta hur krisförloppet kommer att te sig, vad som faktiskt blir en förtroendekris samt att veta hur länge den kommer att fortgå. Något som försvårar förberedelserna inför förtroendekriser är att de är beroende av hur media agerar. Det är också svårt att kontrollera ryktesspridning. En

förtroendekris kan enligt vår empiri uppstå på många olika sätt, exempelvis kan en dåligt hanterad kris utmynna i en förtroendekris, något som försvårar förberedelsen inför dessa.

I vår empiri har vi funnit att ett branschsamarbete vad gäller krisförberedelser och hantering av förtroendekriser verkar finnas på två av våra fallföretag, Vattenfall och Lunds Energikoncernen. Samarbetet inom branschen verkar dock inte vara lika utbrett som vid stormar. Lunds Energikoncernens informationschef menar att branschen skulle kunna tjäna på att samarbeta inom planering inför förtroendekriser eftersom dessa kriser kan spilla över från ett företag till hela branschen. Dock menar informationschefen att det är svårt att upprätta ett sådant samarbete om företag inte kan relatera till andra företags beteenden. När en förtroendekris inträffar vill företagen snarare distansera sig och undvika all sammankoppling. Intervjupersonerna på E.ON framhåller att koncernen undviker samarbete vad gäller planering inför förtroendekriser delvis därför att rykten angående karteller kan uppstå.

Utifrån ovan förda diskussion om olika sorters kriser har vi valt att applicera Mintzbergs situationsanalys. Vår empiri visar att stormar verkar i en omgivning som har låg komplexitet och låg förändringstakt. Detta grundas i att E.ON och Lunds Energikoncernen anser att stormar är delvis förutsägbara, i alla fall i det avseende att de kommer inträffa. Dessutom har alla våra fallföretag erfarenhet av stormar och det finns ett utarbetat branschsamarbete. Detta anser vi har förmildrande effekt på komplexiteten. Vi anser att stormar verkar i en omgivning med långsam förändringstakt eftersom den hittills värsta stormen som drabbat branschen var Gudrun, vilken hade orkanstyrka. Dock finns det prognoser som tyder på att klimatförändringen kan leda till att stormar blir mer frekventa och av större omfattning.

Förtroendekriser anser vi verka i en omgivning med hög komplexitet och snabb förändringstakt. Denna typ av kris anses svår att förutsäga och förbereda sig inför av E.ON, Vattenfall och Lunds Energikoncernen. Det är inte bara svårt att förutsäga förtroendekrisers konsekvenser utan också var och varför de uppstår, vilket tyder på hög komplexitet. Vad som kan utvecklas till förtroendekriser skiftar konstant och därför anser vi att de verkar i en snabbföränderlig omgivning.



Figur 5 Kriser i förhållande till omgivningen

Ovan illustreras i en figur hur vi placerar in stormar och förtroendekriser i förhållande till omgivningens komplexitet och förändringstakt. Pilen illustrerar den ökade komplexitet som förutspås p.g.a. klimatförändringen.

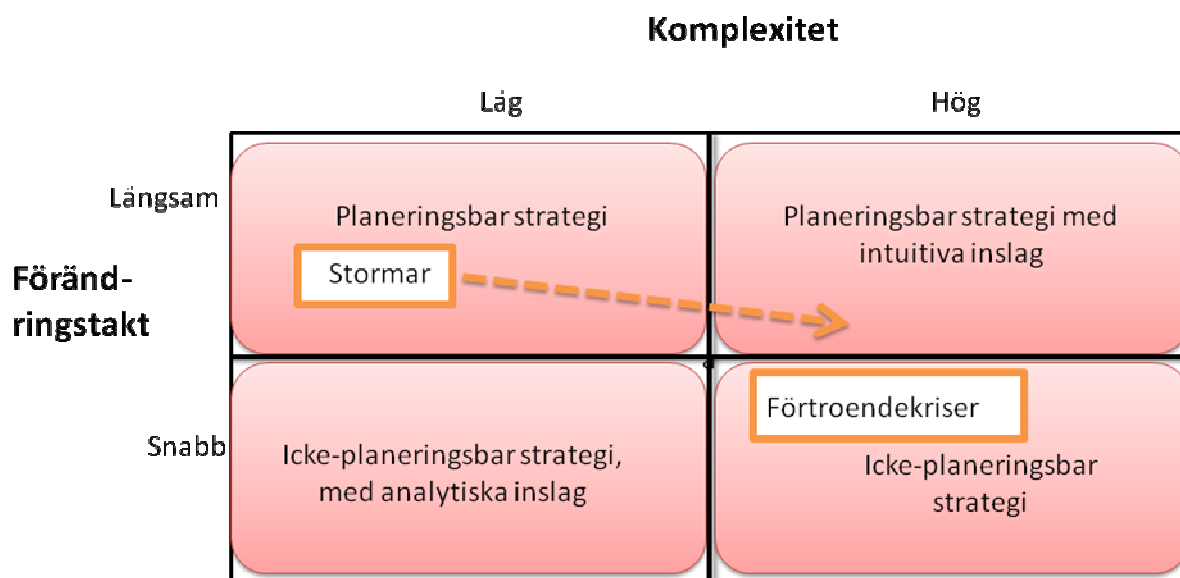


6 Resultat

I detta kapitel ämnar vi analysera vår empiri vidare och utveckla vår teoretiska referensram. Resultatkapitlet bygger på tidigare analysavsnitt och vi kopplar här ihop fallföretagens krisförberedelser, krisers karaktärer och de två perspektiv på strategi vi har använt oss av löpande i arbetet. I detta kapitel presenteras vilka svar på frågeställningen vi kommit fram till.

6.1 Strategi i relation till krisens karaktär

Vi har i detta stycke valt att visa hur vi kopplar ihop planeringsbar strategi, icke-planeringsbar strategi och Mintzbergs situationsanpassningsteori med hjälp av en modell. Dessutom illustrerar den hur vi anser att krisförberedelser bör anpassas efter krisens karaktär. De kriser som inkluderas är de som tidigare diskuterats i uppsatsen, nämligen stormar och förtroendekriser. Vi anser att Mintzbergs situationsanpassningsteori är mycket användbar i förhållande till krisförberedelser i och med att den illustrerar att strategier måste agera olika beroende på situationen. Vi anser att de kriser som kan drabba energibranschen är av olika karaktär och verkar i olika sorters omgivning och därmed kräver olika sorters förberedelser. Om krisen verkar i en omgivning med låg komplexitet och låg förändringstakt bör krisförberedelser organiseras på ett annat sätt än om omgivningen är komplex och snabbföränderlig.



Figur 6 Förberedelser i relation till krisens karaktär

Vi har i figuren ovan placerat in planeringsbar strategi där omgivningens komplexitet och förändringstakt är låg i enlighet med Mintzbergs situationsanpassningsteori. I och med att omgivningen är förutsägbar, anser vi att en väl proaktiv krisplanering kan ge stora fördelar. Krisplaneringen kan medföra att kriser kan hanteras snabbt och effektivt med klara ansvarsfördelningar. Det är dock sällan kriser inträffar i omgivningar med obefintlig komplexitet och förändringstakt eftersom en kris inte skulle utvecklas om den var fullt väntad. I en omgivning där förändringstakten är långsam men komplexiteten är hög blir kriser svårare. Eftersom omgivningens skeenden är relativt långsamma kan dock krisförberedelserna anpassas i tid. Däremot kan det krävas att experter på krisområdet kallas in. Därmed är krisförberedelser som kombinerar planeringsbar strategi med icke-planeringsbar strategi att föredra. Eftersom det är svårt för krisledningen att förstå omgivningen krävs flexibilitet och icke-planeringsbara inslag av strategi. Här kan intuitiva inslag, såsom öppenhet och lärande, av strategi ge stöd till krisplaneringen. De som implementerar krisplaneringen kommer få en större roll eftersom de är experter på området och lättare kan parera krisen.

Om omgivningens förändringstakt är snabb men komplexiteten är låg anser vi en annan sorts krisförberedelser lämpliga. I grunden behövs en icke-planerad strategi understödd av analytiska inslag. Intuitiva drag såsom öppenhet för omgivningens förändringar är av stor vikt. En tydlig strategisk vision för krishantering är lämplig eftersom kommunikationen då inte utgör ett tidshinder. Inslag av planerad strategi är viktig eftersom komplexiteten i omgivningen är låg och därmed är krisen inte svårbegriplig.

När omgivningens komplexitet är hög och förändringstakt är snabb har vi valt att placera in icke-planerad strategi i figuren ovan. I en sådan omgivning har de som utformar krisförberedelserna både tidspress och svårighet att förstå omgivningen. Det är svårt att utforma en proaktiv plan för sådana kriser eftersom de är fullständigt oförutsägbara och informationen är bristfällig. Det är svårt att få en planerad strategi att fungera vid en kris där omgivningen är mycket komplex och ständigt förändras. Det kan till och med tänkas att en detaljerad krisplan kan försvåra krisarbetet. Ett sätt att hantera kriser verksamma i en komplex och snabbföränderlig omgivning anser vi vara Mintzbergs *strategic thinking*. Här är det viktigt att agera reaktivt i enlighet med den strategiska visionen och vara öppen för omgivningens skiftningar. Vi anser att det är ovanligt med kriser där ingen form av proaktiv krisplanering förekommer.

Vi har placerat in stormar i den del av figuren där omgivningen har låg komplexitet och långsam förändringstakt. Vi anser att en proaktiv krisplanering kan ge stora fördelar vid hanteringen av stormar. Eftersom stormar är återkommande kriser finns en möjlighet att testa och revidera krisplanerna så att de blir effektiva och välfungerande. Det prognostiseras att klimatförändringen kommer att orsaka att den omgivningen där väderrelaterade kriser verkar i blir komplex. Detta borde ha implikationer för hur krisförberedelserna bör organiseras i framtiden. Vi anser att krisförberedelserna inför stormar bör fortsätta vara planerade eftersom detta ger fördelar genom att krisarbetet kan komma igång snabbt genom tydliga ansvarsfördelningar. Dock bör denna planerade strategi kombineras med mer icke-planerade, intuitiva, inslag. Detta borde ge en större möjlighet att kunna hantera krissituationer om den proaktiva krisplanen inte skulle räcka till. Det är viktigt för företagen att arbeta med *crisis leadership* och upptäcka signaler av nya hotbilder som kan uppkomma på grund av klimatförändringen. Mitroff menar att en känsla av säkerhet inte bör finnas inför någon sorts kris.

Vår empiri har visat att förtroendekriser är svåra att förutspå eftersom de verkar i en omgivning med snabb förändringstakt och hög komplexitet. Vid förtroendekriser är en icke-planerad strategi lämplig eftersom ett intuitivt agerande i linje med den strategiska visionen är viktigare än en detaljerad krisplan. Med tanke på att förtroendekriserna är svåra att förutsäga är det svårt att planera eftersom informationen är högst bristfällig. Vi har funnit att ett intuitivt agerande, baserat på den strategiska visionen, är ett lämpligt sätt att förbereda sig på inför förtroendekriser eftersom det möjliggör öppenhet och anpassningsbarhet. Vi poängterar dock

att vissa inslag av planering bör förekomma även vid förtroendekriser, såsom vissa generella riktlinjer för hur informationsavdelningen ska agera och vilka medier den ska kommunicera genom.

Mintzberg menar att fullständigt planeringsbara situationer är sällan förekommande. Detta är något vi anser är högst applicerbart på kriser eftersom dessa ofta är plötsliga och svåra att förutsäga, framför allt eftersom nya hotbilder ständigt skapas.

6.2 Svar på frågeställningar

6.2.1 Svenska energiföretags krisförberedelser

Vår första frågeställning lyder

Hur förbereder sig svenska energiföretag inför kriser?

När vi har studerat hur våra fallföretags förbereder sig inför kriser har vi främst funnit drag av planerad strategi. Vårt resultat visar att E.ON, Vattenfall och Lunds Energikoncernen har en generell krisplanering för alla sorters kriser där både stormar och förtroendekriser ingår. Vi har funnit att de tre koncernerna på koncernnivå utarbetar riktlinjer som sedan dotterbolagen efterföljer i sina egna krisplaner. Eksjö Energi skiljer sig så till vida att detta företag använder kommunens krisplan och inte har någon egen. Inom Eksjö Energi är ansvarsfördelningen inom krisarbetet i stort sett obefintligt, något som samtliga andra fallföretag mycket noggrant definierat. Eksjö Energi verkar ändå trygga i sitt ansvar mot allmänheten i fråga om kriser. Detta tycker vi tyder på att Eksjö Energi möjligen kan ha mer drag av icke-planerad strategi i sin krisförberedelse. Vår empiri talar för att samtliga fallföretag har tydliga inslag av planerade krisförberedelser. Vi har dock funnit att E.ON, Vattenfall och Lunds Energikoncernen har större inslag av planerad strategi än Eksjö Energi. Koncernernas krisförberedelser är mer detaljerade och mer strikt koordinerade än Eksjö Energis. Vi har inte funnit tydliga drag av icke-planerad strategi inom koncernernas krisförberedelser. Detta behöver inte betyda avsaknad av icke-planerad strategi vid krisförberedelser, såsom intuitiva drag och öppenhet, eftersom vi anser att sådana drag är svåra att urskilja som utomstående.

6.2.2 Krisförberedelsernas lämplighet

Vår andra frågeställning lyder

Är sättet svenska energiföretag förbereder sig på lämpligt med hänsyn till krisens karaktär?

De två kristyper vi har studerat och funnit skillnader mellan är stormar och förtroendekriser. Vid stormar är en planerad krishantering att föredra. Detta är lämpligt, då stormar verkar i en förutsägbar omgivning med låg komplexitet och långsam förändringstakt. En planerad strategi vid krisförberedelser kan i dessa fall ge stora fördelar. Om krisplaneringen dessutom är flexibel och revideras blir sannolikheten ännu högre att krisarbetet blir effektivt. Vår empiri visar på att fallföretagens krisförberedelser inför stormar är planerade, något vi anser lämpligt. Det är dock prognostiserat att stormar kommer att öka i omfattning. Detta talar för att krisplaneringen inför stormar bör kombineras med icke-planerade, intuitiva, drag av strategi.

Vi anser att företagen bör använda sig av hög grad av icke-planerad strategi vid förtroendekriser. Anledning till detta är att förtroendekriser är mycket svåröversägliga, då de verkar i en omgivning med hög komplexitet och snabb förändringstakt. Utifrån vår analys har vi funnit att fallföretagens krisförberedelser är planerade även vid förtroendekriser. Vi anser att förberedelserna inför förtroendekriser bör innehålla fler drag av icke-planerad strategi. Det är lämpligt att företagen arbetar mer med *strategic thinking*. Att agera i linje med den strategiska visionen, vara öppen och anpassningsbar för omgivningens skiftningar kan förmildra förtroendekrisernas effekter.



7 Slutdiskussion

I detta kapitel formulerar vi hypoteser som grundas på vår analys och våra resultat. Vidare diskuteras huruvida våra resultat går att tillämpa mer allmänt. Vi utvärderar också den teoretiska referensramens applicerbarhet på krisförberedelser. Slutligen följer förslag till vidare forskning.

7.1 Hypoteser

I detta stycke upprättas hypoteser utifrån våra resultat som vi redogjorde för i föregående kapitel. Hypoteserna är tänkta att klargöra våra resultat samt förtydliga våra huvudpoänger med uppsatsen.

Hypotes 1: Planerad strategi och icke-planerad strategi bör samexistera vid krisförberedelser.

Alla våra fallföretag arbetar på ett eller annat sätt med krisplaner, något som uppfattas som ett sätt att samordna och tydligt dela upp ansvaret i händelse av kris. Samtliga företag står väl rustade i händelse av en faktisk kris om denna verkar i en omgivning som inte är alltför komplex och snabbföränderlig. Vi menar att det kan vara betydelsefullt att kombinera krisplanering med icke-planerade inslag. Detta kan fungera som ett skyddsnet när de proaktiva krisplanerna inte räcker till.

Hypotes 2: Det är lämpligt att revidera och testa sina krisförberedelser.

När kriser inträffar är det viktigt att ta vara på erfarenheter och justera krisförberedelserna efter dessa. Dock är det ovanligt att stora kriser inträffar i energibranschen, något som talar för att det är viktigt att delta i övningar för att kunna testa krisförberedelserna. Genom samarbeten blir övningar mer verklighetsanpassade och därmed ökar möjligheterna till att

effektivt revidera krisförberedelserna. Nya hotbilder uppkommer ständigt och därför är det viktigt att försöka identifiera nya potentiella kriser och inkludera dessa i krisförberedelserna.

Hypotes 3: Vid stormar är en planerad strategi lämplig som krisförberedelse.

Vi har funnit att stormar verkar i en omgivning med låg komplexitet och långsam förändringstakt, vilket gör dem planeringsbara. Proaktiv krisplanering är lämplig vid stormar eftersom den möjliggör ett snabbt och effektivt agerande i händelse av storm. Vi anser dock att inslag av en icke-planerad strategi kommer bli viktigare i framtiden p.g.a. klimatförändringen.

Hypotes 4: Vid förtroendekriser är en icke-planerad strategi lämplig som krisförberedelse.

Förtroendekriser verkar i en komplex och snabbföränderlig omgivning, vilket inte gör dem planeringsbara. De är svåra att förutsäga när de kommer att inträffa, varför de inträffar och hur allvarliga konsekvenserna kommer att bli. Genom att vara öppen och intuitiv istället för att följa en strikt krisplan ökar förutsättningarna att kunna parera förtroendekrisen. Vi anser dock att det är lämpligt att inte helt utelämna planerad strategi i krisförberedelserna, såsom vissa riktlinjer för kommunikation.

7.2 Resultatdiskussion

De resultat som vi utifrån våra fallstudier och vår teoretiska referensram kommit fram till finns återgivna i föregående två kapitel. Dessa resultat anser vi vara tillförlitliga eftersom vi baserar dem på fallstudier från fyra fallföretag samt empiri från branschorganisationen.

I energibranschen är krisförberedelser en högt prioriterad verksamhet. Detta menar vi tyder på att denna bransch ligger i framkant vad gäller krisarbete. En anledning till detta tror vi är att den har varit krisdrabbad, inte minst av stormen Gudrun.

Något vi har märkt är att Eksjö Energi idag skiljer sig från de övriga fallföretagen i fråga om krisförberedelser. Detta anser vi beror på att företaget är betydligt mindre till storlek än våra andra fallföretag. Det finns betydande skillnader mellan hur Eksjö Energi och våra övriga fallföretag är organiserade. På E.ON, Vattenfall och Lunds Energikoncernen är koordination

ett viktigt element vid krisförberedelser, något som kan ha gett upphov till en mer planerad strategi än på Eksjö Energi. Eksjö Energi skiljer sig även i att företaget inte har erfårit någon stor kris, vilket fått till följd att företaget inte utarbetat några tydliga ansvarsfördelningar.

En svårighet vi har stött på i analysen av empirin är att vi har haft svårt att finna drag av icke-planerade drag i fallföretagens krisförberedelser. Detta tror vi beror på att vi inte har utfört djupgående observationer på våra fallföretag och att sådana drag även för en observatör skulle vara svåra att upptäcka. Vi misstänker att drag av icke-planerad strategi förekommer vid krisförberedelser i fallföretagen. Vi har dock inte kunnat hitta några konkreta bevis som stödjer detta.

7.2.1 Resultatens tillämpbarhet

Vi anser att vår teoretiska referensram som bygger på planerad strategi och icke-planerad strategi har varit användbar vid analysen av fallföretagens krisförberedelser. Vi menar att denna referensram kan användas även vid analys av andra företags krisförberedelser. Referensramen illustrerar analogier mellan ett mer allmänt synsätt på strategi och krisförberedelser. Vår utveckling av den teoretiska referensramen illustrerar att olika sorters kriser bör bemötas av olika grad av planerad strategi och icke-planerad strategi, oftast i kombination. Detta anser vi vara en värdefull insikt för krisförberedelser generellt sett, även om de potentiella krisernas karaktärer skiljer sig från bransch till bransch. Vårt syfte med uppsatsen var att skapa ett teoretiskt referensverk om krisförberedelser och utveckla detta till att omfatta förberedelser inför kriser av olika karaktär. Vi anser att vi har uppfyllt detta syfte och därför menar vi att vår teoretiska referensram inte bara kan appliceras på våra fallföretag utan även kan användas mer allmänt inom organisatoriska krisförberedelser.

När det kommer till analysen av vår empiri anser vi att stora delar av resultaten kan appliceras mer allmänt. Det faktum att krisarbetet är mycket prioriterat i alla de tre koncerner vi har studerat, och verkar vara av växande prioritet även hos Eksjö Energi, tyder på att krisförberedelser är något som prioriteras av företag inom hela energibranschen. Vi tror med andra ord att detta resultat är möjligt att applicera på hela energibranschen. Vi tror dessutom att det är möjligt att allmänisera detta resultat till andra branscher bestående av samhällsviktiga företag. Om krisförberedelser är prioriterat i alla branscher är däremot inte möjligt att svara på utifrån våra resultat.

De likheter vi har funnit hos fallföretagen tyder på att det är vanligt med en planerad strategi vid krisförberedelser. Vi anser att detta är ett resultat som går att allmänisera till främst stora koncerner inom energibranschen eftersom Eksjö Energi har uppvisat betydande skillnader vid krisförberedelser. Detta styrks dessutom av intervjun med branschorganisationen Svensk Energi. Vi tror det är vanligt med planerade krisförberedelse i andra branschens företag.

7.3 Vår teoretiska referensrams applicerbarhet

Vi anser att vår teoretiska referensram i stora drag har varit användbart för oss under arbetets gång, främst för att de två synsätten på strategi ger ett värdefullt perspektiv på krisförberedelser. Dessa två synsätt har hjälpt oss att förstå våra fallföretags arbete med krisförberedelser men även gett en bild av hur lämpligt detta krisarbete är i förhållande till krisers karaktärer. Den teoretiska referensramen har haft stor betydelse i denna uppsats eftersom den åskådliggör den samlade bild som våra utvalda teorier utgör tillsammans. Vi anser att den teoretiska referensramen är av stor vikt eftersom teorierna ensamma inte skulle kunna appliceras lika väl på krisplanering. Vi har inte bara valt ut teorier att inkludera i den teoretiska referensramen utan vi har även utvecklat denna. Denna utveckling av den teoretiska referensramen återfinns i resultatkapitlet.

Vi anser att J.D. Thompsons teori om koordination ger en värdefull insikt om att allt inte är planeringsbart. Däremot är det svårt att applicera denna teori på våra fallföretags krisorganisation eftersom det är svårt att bestämma beroendeförhållanden inom verksamheterna. J.D. Thompsons teori kan därför främst ses som en bakgrund till hur vår teoretiska referensram har uppkommit.

De två perspektiven på strategi, det vill säga planeringsbar och planeringsbar strategi, presenteras i vår teoretiska referensram av Thompson et al respektive Mintzberg. Vi anser att dessa teoretiker ger en nyanserad och realistisk bild av vad dessa perspektiv förespråkar eftersom de inte är extrema i sina förhållningssätt utan till viss grad erkänner varandras betydelse. Den teoretiska referensramen stämmer väl in på den empiri vi har samlat in. Med andra ord speglar dessa teorier verkligheten i våra fallföretag.

Regester ger input till ämnet krisförberedelser, men vi har använt oss sparsamt av hans teori i analysen. Detta kan bero på att denna teori är så detaljerad att den är svårapplicerbar på vår empiri. Däremot ger den en introduktion till hur krisförberedelser kan se ut.

Mitroffs teori om *crisis leadership* uppmärksammar vikten av att inte enbart förbereda sig på sådana kriser som redan erfarits utan även förbereda sig inför potentiella hotbilder.

Mintzbergs situationsanalys påpekar det som även J.D. Thompson förespråkar: att beroende på omständigheter är olika typer av strategi mer eller mindre lämpliga. Att utgå från omgivningens komplexitet och förändringstakt är något vi känner är högst applicerbart på energibranschen. Vi har använt denna insikt för att utveckla vår teoretiska referensram, där även kristyper inkluderas.

Vi anser att vår teoretiska referensram gör sig bäst i komplett form. Teorierna hade ensamma varit otillräckliga för att analysera krisförberedelser i energibranschen. I linje med vår abduktiva ansats har vi uteslutit teorier vi inte tyckt passat in och som vi inte ansett användbara i vår analys. De teorier vi valt bort har inte varit dåliga eller opålitliga. Däremot var dessa teorier inte användbara i vår kontext.

7.4 Förslag till vidare forskning

Ämnet krisförberedelser är mycket intressant men samtidigt svåröverskådligt. Vi anser att det endast är möjligt att studera mindre delar av ämnet i taget, något vi exempelvis har gjort genom att välja ut fyra fallföretag i energibranschen. Vi har nedan valt att redogöra för de områden vi hade tyckt vore intressanta att forska vidare om.

- *Icke-planeringsbart synsätt på strategi* – Vi anser att vi endast snuddat vid detta ämne i vår studie och att vi bara kunnat ana att en intuitiv strategi finns inom krisförberedelserna på fallföretagen. Dels hade vi tyckt det vore intressant att undersöka närmare om denna typ av strategi finns i våra fallföretag. Dels hade det varit givande att grundligt testa om denna form av strategi är användbar vid exempelvis förtroendekriser.
- *Förtroendekriser* – Vi hade velat gå in mer i detalj på ämnet förtroendekriser, dels för att mer grundligt studera hur förberedelserna ser ut i företagen. Dels hade det varit

intressant att undersöka mer konkret vilka alternativ till planerad strategi som finns vid denna typ av kriser.

- *Fler företag* – Vi har i denna uppsats studerat fyra fallföretag och vi anser att det hade varit bra för resultatens validitet om ännu fler företag hade studerats. Vi upplevde att vi fick mycket positiv respons när vi sökte efter fallföretag och många i energibranschen verkar vara villiga att ställa upp som fallföretag, något som senare forskare skulle kunna utnyttja.
- *Annan bransch* – Vår teoretiska referensram hade kunnat användas till studier inom krisförberedelser inom andra branscher än energibranschen. Det hade varit intressant att undersöka om det även i andra branscher finns ett behov av att kunna lägga upp sin krisförberedelse på olika sätt inför olika typer av kriser.

Referenslista

Litteratur

Alvesson, M. och Sköldbberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. och Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi.

Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken – för småskaligt forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Hatch, M. J. (2002) *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Heracleous, L. (2003) *Strategy and organization, Realizing Strategic Management*. Cambridge: University Press.

Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Mintzberg, H. (1976) 'Planning on the left side and managing on the right', *Harvard Business School Publication Corp.* 54(4): 49-59.

Mintzberg, H. (1990) 'The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management', *Strategic Management Journal*, 11(3):171-195.

Mintzberg, H. (1994) 1 *The rise and fall of strategic planning*. Cornwall: T.J. Press (Padstow) Ltd.

Mintzberg, H. (1994) 2 'The fall and rise of strategic planning', *Harvard Business School of Publication Corp.* 72(1): 107-115.

Mitroff, I. (2001) *Managing Crises Before They Happen – What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management*. NY: AMACOM.

Mitroff, I. (2004) *Crisis Leadership – Planning for the Unthinkable*. NJ: John Wiley and Sons.

Paulsson, U. (2007) *On managing disruption risks in the supply chain – the DRISC model*” (Akademisk avhandling) Lunds Universitet.

Podolak, A. (2002) ‘Creating Crisis Management Teams’, *Risk Management* 49(9): 54-57.

Regester, M. (1987) *Crisis Management, Krishantering till företagets fördel*. Stockholm: Svenska Dagbladet.

Skoglund, T. och Olsson, S. (1995) *Att lösa kriser I företag*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Skoglund, T. (2002) *Krishantering: Om ledarskap och kommunikation*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Smil, V. (1994) *Energy in World History*. Oxford: Westview Press.

Thompson, A.A., Strickland, A.J. och Gamble, J.E. (2008) *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. NY: McGraw-Hill/Irwin.

Thompson, J.D. (2003) *Organizations in Action*. New Brunswick (N.J.): Transaction Publishers

Intervjuer

Eksjö Energi (2009), intervju med Vice VD Berndt-Åke Hallgren och miljösamordnare Stefan Strömberg, intervjudatum: 2009-12-08

E.ON (2009), intervju med *Nordic chief risk officer* Bengt Svensson och *Nordic risk controller* Sofia Ehlén, intervjudatum: 2009-12-01

Lunds Energikoncernen (2009), intervju med informationschef Peter Fogelklou, intervjudatum: 2009-11-30

Svensk Energi (2009), intervju med organisationens kommunikatörer Kalle Karlsson och Kalle Lindholm, intervjudatum: 2009-11-20

Vattenfall (2009), intervju med *incidents & crisis manager Nordic* Liisa Kiviloog, intervjudatum: 2009-12-04

Nyhetsartiklar

Aili, A. (2009) 'Fyra år sedan Gudrun härjade fritt', *Hallandsposten* 2009-01-08
<http://hallandsposten.se/nyheter/halmstad/1.140139>

Braconier, F. (2009) 'Vattenfalls kraftfulla snedsteg: Så gick energijättens anseendemässiga sammanbrott till' *SvD* 2009-11-20

http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/vattenfall-sa-gick-sammanbrottet-till_3827371.svd

Ståhl, H. (2009) 'Ekorre mörklade Helsingfors', *SvD* 2009-12-08

http://www.svd.se/nyheter/utrikes/ekorre-morklade-helsingfors_3907395.svd

TT-Reuters (2009) 'Jättelikt strömavbrott i Brasilien', *DN* 2009-11-11,

<http://www.dn.se/nyheter/varlden/jattelikt-stromavbrott-i-sydamerika-1.991997>

Elektroniska källor

Eksjö Energis hemsida (2009) 1 <http://www.eksjoenergi.se/template1.asp?gid=8>,

hämtdatum:2009-12-03

Eksjö Energis hemsida (2009) 2 <http://www.eksjoenergi.se/template1.asp?gid=3>,

hämtdatum:2009-12-03

Eksjö Energis årsredovisning (2008) <http://www.eksjoenergi.se/filer/arsred.pdf>,

hämtdatum:2009-11-26

Eksjö Kommuns Krisledningsplan (2008)

http://www.eksjo.se/content/download/7084/37748/file/Krisledningsplan_faststalld_rev080925.pdf, hämtdatum:2009-01-01

Ellagen (1997:857, 9 c§) <http://www.notisum.se/rnp/SLS/LAG/19970857.htm>,

hämtdatum:2009-11-16.

Energimarknadsinspektionen (2009)

http://www.energimarknadsinspektionen.se/upload/Statistik%20NYA%202007-10/Elproduktion%20och%20elf%c3%b6rbrukning_juni-09.pdf, hämtdatum:2009-12-01

Energimyndighetens hemsida (2009) 1 *Trygg Elförsörjning*,

<http://www.energimyndigheten.se/sv/Om-oss/Var-verksamhet/Trygg-energiforsorjning/Elforsorjning/>, hämtdatum:2009-11-09

Energimyndighetens hemsida (2009) 2 *Lärdomar från inträffade elavbrott*,

<http://www.energimyndigheten.se/sv/Om-oss/Var-verksamhet/Trygg-energiforsorjning/Elforsorjning/Lardomar-fran-intraffade-elavbrott/Stormen-Gudrun/>,

hämtdatum:2009-11-09

E.ONs hemsida (2009)

http://eon.se/templates/Eon2Dynamic2_1.aspx?id=60000&epslanguage=SV, hämtdatum:

2009-11-20

E.ONs årsredovisning (2007) http://www.eon.se/upload/eon-se-2-0/dokument/om_eon/presscenter/ekonomiska_rapporter/arsredovisning-2007.pdf, hämtdatum: 2009-11-20

E.ONs årsredovisning (2008) http://www.eon.se/upload/eon-se-2-0/dokument/om_eon/presscenter/ekonomiska_rapporter/arsredovisning-2008.pdf, hämtdatum:2009-11-20

Fortum (2005) *El och energi i nordn.*
http://www.google.se/url?q=http://www.fortum.se/attachment.asp%3Fpath%3D19923%3B22344%3B22353%3B23972%3B23974%3B23999%3B24003%3B25459%3B27403&ei=3B9GS-b2DI_O-Qad6oBk&sa=X&oi=nshc&resnum=1&ct=result&cd=1&ved=0CAkQzgQoAA&usg=AFQjCNH0mtla9g0qww01UiVpIP7NQnnUlw, hämtdatum: 2009-12-05

Fortums hemsida (2009)
<http://www.fortum.se/document.asp?path=19923;22344;22361;22315;24480;22456;35581>, hämtdatum:2009-11-15

Krisinformations hemsida (2009) 1
http://www.krisinformation.se/web/Pages/Page_11261.aspx, hämtdatum:2009-11-16.

Krisinformations hemsida (2009) 2
http://www.krisinformation.se/web/Pages/Page_11263.aspx, hämtdatum:2009-11-16

Lunds Energikoncernen (2005) *Efter Stormen, En vitbok om Lunds Energikoncernens insatser i Hallabroområdet januari 2005*, <http://www.lundsenergikoncernen.se/Kundtjanst/187f3f93-783b-4d19-83b3-d20673024eb9>, hämtdatum:2009-12-05

Lunds Energikoncernens årsredovisning (2008)
http://www.lundsenergikoncernen.se/Privat/Finansiell_information/f0b80137-31b3-4e64-9b39-767086adcc2c, hämtdatum:2009-11-25

Regeringsbeslut (2005) *Uppdrag att analysera den finansiella elmarknaden*,
<http://www.sweden.gov.se/content/1/c6/05/11/32/6a14aa28.pdf>, hämtdatum:2009-12-05

Statens Energimyndighet (2007) *Trygg Elförsörjning 2007. En överskådlig analys av risker och sårbarheter i energiförsörjningen*,
<http://213.115.22.116/System/TemplateView.aspx?p=Energimyndigheten&view=default&cat=/Rapporter&id=10fc057d731e43299f7e8ea5a5055273>, hämtdatum:2009-12-05

Svensk Energis hemsida (2009) 1 <http://www.svenskenergi.se/sv/Kompetens/Kalendarium-NY/Krishantering/?kursid=8078>, hämtdatum:2009-11-16

Svensk Energis hemsida (2009) 2, <http://www.svenskenergi.se/sv/Kompetens/Kalendarium-NY/Krishantering/?kursid=7968>, hämtdatum:2009-11-16

Vattenfalls årsredovisning (2008)
http://www.vattenfall.se/www/vf_se/vf_se/Gemeinsame_Inhalte/DOCUMENT/196015vatt/815691omxv/819786fina/P02146420.pdf, hämtdatum:2009-11-27

Övriga källor

E.ON. (2009) Definition av en koncernkris, delgiven av E.ON Nordics Risk Controller 2009-12-11

Lunds Energikoncernen (2008) *Riktlinjer för säkerhet*, delgiven av säkerhetschef 2009-12-18