



Utredning av krisledningsgruppens arbete under skogsbränderna 2018

Säkerhetsenheten
2019-03-25

Utredare

Josefin Jarlheden är säkerhetschef för Ljusdals kommun sedan september 2018. Hon är utbildad polis och har haft olika befattningar inom säkerhet, krishantering, ledning och styrning sedan 2006. Josefin Jarlheden har även erfarenhet från det militära, genom arbete med säkerhet på ett antal utlandsmissioner.

Olle Björk är brandinspektör hos räddningstjänsten i Ljusdals kommun sedan juni 1978, med lång erfarenhet av kommunal räddningstjänst och lagstadgade olycksutredningar. Olle Björk har under drygt 10 år arbetat med rutiner och styrdokument för kommunens krisberedskap.

Utredare	2
INLEDNING	4
Bakgrund	4
Lärandeperspektiv	4
Sammanfattning	5
Syfte	5
Resultat och effektmål	5
Metod	6
Avgränsningar	7
Jämförelsematerial	7
Prestigelös samverkan	8
ANALYS OCH ÅTGÄRDSFÖRSLAG	9
Fokusområde 1 – Samordning och ledning	9
Hur fungerade rutiner och styrdokument under krisen?	9
Aktivering av krisledningsgruppen	10
Krisledningsgruppens organisation	10
Benämning på krisledningsgruppen	10
Beslutsfattande och ansvarsförhållanden	11
Behov av administratörer	11
Utbildning i krisberedskap	12
Krisövning	12
Fokusområde 2 – Resurstilldelning och logistik	13
Lokal för krisledning	13
Fokusområde 3 – Kommunikation och mediehantering	13
Fokusområde 4 – Planering av arbetstid	14
Skapa en uthållig krisorganisation	14
Fokusområde 5 – Samverkan	14
Myndighetssamverkan	14
Samverkan med frivilliga och andra externa resurser	14
Fokusområde 6 – Övriga områden	15
Ekonomihantering vid kris	15
Kost	15
SÅ GÅR VI VIDARE	16
BILAGOR	17

INLEDNING

Bakgrund

Den 14 juli 2018 utbröt två bränder, efter åsknedslag i Ängraområdet och Nötberget, i nordvästra delen av Ljusdals kommun. Två dagar senare pågick fem större bränder samtidigt i kommunen. Genom den extrema torkan, det varma vädret, och starka vindar utvecklades detta till en av de största brandhändelserna i Sverige i modern tid.

Den lokala räddningsinsatsen växte snabbt till en historiskt stor EU-insats, med många nationella och internationella aktörer. Den 23 juli tog Länsstyrelsen Gävleborg över ledningen av insatsen, som avslutades den 9 augusti.

Flera samhällen hotades av bränderna och cirka 20 – 30 byggnader skadades. Cirka 150 skogsägare drabbades av bränderna och sammanlagt evakuerades cirka 200 personer. Inga människor dog eller skadades allvarligt, inga kritiska samhällsfunktioner skadades och inga permanenta bostäder förstördes.

Lärandeperspektiv

Kommunen har genom brandkrisen ett unikt tillfälle att bredda och öka sin kunskap om krishantering, genom medarbetarnas erfarenheter från brandkrisen. Det vill vi ta vara på och använda i praktiken.

Denna utredning utgår ifrån den aktuella krisen, med utmaningar och förutsättningar som krisledningsgruppen ställdes inför. Utredningen strävar efter att vara konstruktiv och lärande, för att klargöra, analysera och sprida viktiga erfarenheter och åtgärdsförslag, så att kommunen kan förbättra sin förmåga att hantera liknande händelser.

Sammanfattning

Ljusdals kommuns krisledningsgrupp aktiveras vid extraordinära händelser. Krisledningsgruppens styrdokument vägleder deras arbete och hur samhällsviktig verksamhet ska bedrivas i en krissituation.

Utredarna har genom intervjuer och enkäter samlat in erfarenheter från medarbetare som deltagit i, eller samverkat med, krisledningsgruppen under skogsbränderna sommaren 2018. Hur har krisledningsgruppen genomfört sitt arbete i förhållande till aktuella styrdokument? Vad har fungerat bra? Vad kan förbättras?

Intervjuer och enkäter har utgått från sex fokusområden: Samordning och ledning, resurstilldelning och logistik, kommunikation och mediehantering, planering av arbetstid, samverkan samt övriga områden.

Rapporten redovisar utredarnas analyser och ger en rad åtgärdsförslag för att öka krisberedskapen. Här är de viktigaste:

- Krisorganisation: Se över organisation av krisledningsgrupp och krisledningsnämnd samt inventera vilka resurser i organisationen som kan knytas till krisarbete.
- Övning: En ny utbildnings- och övningsplan med fokus på kontinuerlig utbildning och övning samt att rätt funktioner övar. Det behövs bland annat utbildning i inriktnings- och samordningsfunktion (ISF), lägesbilder, IT och i det nationella webbaserade informationssystemet WIS.
- Externa resurser: Inventera resurser inom till exempel jordbruk, skogsbruk och andra branscher, för att kunna aktivera dessa tidigt i en räddningsinsats.
- Frivillig organisation: Kommunen bör sluta avtal med frivilligorganisationer, för att snabbt och effektivt kunna samordna frivilligresurser vid kris. Länsstyrelsen har tagit fram ett förslag till ramavtal februari 2019.

Flera verksamheter har under vintern 2018 – 2019 börjat vidta åtgärder, utifrån sommarens lärdomar. Säkerhetsenheten sammanställer förslag som rör förändringar i koncernövergripande styrning och stöttar verksamheter i kris- och säkerhetsfrågor. Ljusdals kommun samverkar på flera sätt med länsstyrelsen, för att bygga hållbara strukturer, ordna utbildningar och öka krisberedskapen. Från hösten 2018 ordnar länsstyrelsen kvartalsövningar kring olika krisscenarier, som kommunen deltar i.

Syfte

Ljusdals kommuns krisledningsgrupp har arbetat under ledning av kommunchefen, för att stötta räddningsledningens arbete. Denna utredning analyserar hur gruppen genomfört sin insats. Syftet är att identifiera vad som fungerat bra och vad som kan förbättras, i styrdokument och krisledningsarbete.

Resultat och effektmål

Rapporten innehåller analyser och åtgärdsförslag, utifrån lärdomar och förslag inom sex fokusområden, från genomförda intervjuer och enkäter (bilaga 1). Effektmålet är en förbättrad krisberedskap i Ljusdals kommun.

Metod

För att nå målet med förbättrad krisberedskap ville vi hämta in erfarenheter från medarbetare som deltagit i, eller samverkat med, krisledningsgruppen. För att göra det så effektivt och lärorikt som möjligt, både för de intervjuade och för utredningens syfte, valde vi som utredare primärt att hålla gruppintervjuer. Det kompletterades i några fall med enkäter och enskilda intervjuer.

Vi har klargjort deltagarnas roller och tjänstgöringstid under krisen och utgått från erfarenheter och förslag inom sex fokusområden:

1. Samordning och ledning
2. Resurstilldelning och logistik
3. Kommunikation och mediehantering
4. Planering av arbetstid
5. Samverkan
6. Övriga områden

Intervjuer och enkäter har pågått under hösten/vintern 2018. Deltagarnas erfarenheter och förslag har sammanställts i bilaga 1. Utifrån det materialet har vi analyserat vilka åtgärdsförslag som kan vara lämpliga att arbeta vidare med. Inhämtade lärdomar som inte var kopplade till krisledningsgruppen kommer att föras vidare i andra forum.

Gruppintervjuer

Flera personer har i olika perioder under krisen deltagit i eller samverkat med krisledningsgruppen. Vi har inte kunnat intervjuar alla. Vår ambition har varit att få in synpunkter och åsikter från personer med ledande roller i krisledningsgruppen eller som har kunskap om arbetet och kan förmedla lärdomar. Detta har skett i olika gruppintervjuer.

Intervjuerna har präglats av några grundförutsättningar: Öppenhet har varit otroligt viktigt; liksom att ha åsikter väl underbyggda med fakta och endast besvara frågor utifrån sin egen erfarenhet. Intervjudeltagarna har utgått från *när* något hände, vilka *konsekvenser* det blev och hur de kunde ha gjort *istället*, med fokus på vad som var bra och vad som kan förbättras.

Enkät svar

Några har inte kunnat delta i gruppintervjuer. De har fått förmedla sina åsikter i en enkät, uppbyggd med samma frågeställningar som gruppintervjuerna, med viss klargörande text.

Enskilda intervjuer

Utredarna har genomfört några enskilda intervjuer, för att klargöra vissa delar eller för att det varit mest lämpligt. Enskilda intervjuer har följt samma mall som gruppintervjuer och enkäter.

Avgränsningar

Utredningen avgränsas till att analysera erfarenheter av hur Ljusdals kommuns krisledningsgrupp arbetade under skogsbränderna 2018, utifrån befintliga rutiner och styrdokument. Vi tittar på om och i så fall hur kommunens krisledningsorganisation och rutiner bör förändras.

Den här utredningen analyserar inte själva räddningsinsatsen. En sådan utredning genomförs av extern utredare i samarbete med Länsstyrelsen Gävleborg, enligt Lag om skydd mot olyckor (LSO).

Jämförelse med styrdokument

Deltagarnas erfarenheter från arbetet i krisledningsgruppen under bränderna 2018 jämförs med följande styrdokument:

- *Styrdokument Krisberedskap Diariennr 00375/2015*
- *Plan för hantering av extraordinära händelser Diariennr 0002/16*
- *Krisinformationsplan för Ljusdals kommun Diariennr KS0037/13*

Prestigelös samverkan

Under de intensiva brandveckorna samverkade många människor, med stort driv, för att lösa konsekvenser som orsakades av krisen. Det fanns ett enormt engagemang och en vilja, som präglades av ett prestigelöst förhållningssätt, där samverkan och personlig kännedom var viktiga byggstenar. Utifrån rådande förutsättningar jobbade krisledningsgruppens deltagare med ett tänk som gick utöver den egna verksamheten och det dagliga arbetet, för att stödja, stötta och göra skillnad i krisarbetet.

- *Alla deltagare i krisledningsgruppen hade en fantastisk förmåga att leda sina respektive uppdrag. De tog stort ansvar och kämpade nästan övermänskligt för invånarna i deras kommun. Jag är djupt imponerad av den kapacitet som Ljusdals krisledningsgrupp och deras team uppvisade.*

Lina Ringberg, Funktion L9 i länsstyrelsens stab, fokus kommun
(till vardags beredskapssamordnare Malmö stad)

ANALYS OCH ÅTGÄRDSFÖRSLAG

I detta avsnitt finns sammanfattande analyser och åtgärdsförslag, utifrån det som kommit fram i intervjuer och enkäter. I bilaga 1 visas hela händelseutredningen i tabellform, för respektive fokusområde.

Som utredare har vi valt ut åtgärder som kan vara möjliga att genomföra och ge god effekt. Åtgärder som är förknippade med kostnader eller långa processer kan behöva särskilda beslut eller tilldelning i budget, innan de kan initieras. Många verksamheter kommer också att behöva ta ställning till organisation och rutiner för att strukturera sin krisberedskap.

Fokusområde 1 – Samordning och ledning

Hur fungerade rutiner och styrdokument under krisen?

Analys av deltagarnas erfarenheter

I en extraordinär händelse testas system och rutiner i praktiken, under stor press. Intervjusvar och enkäter visar genomgående att krisledningsgruppen upplevde att styrdokument och rutiner inte fungerade i det aktuella krisledningsarbetet. Därför följde krisledningsgruppen inte alla styrdokument.

På grund av bristande kunskap och övning, fanns inte heller adekvata resurser, teknik eller kompetens knuten till krisledning. Både under krisen och efteråt har deltagare i krisledningsgruppen påtalat vad som fungerat bra och vad som behöver förändras.

Många åtgärder ligger på verksamhetsnivå. Varje verksamhet äger sina egna åtgärder och bör arbeta kontinuerligt med att se över sin krisorganisation.

Utredarnas åtgärdsförslag

- Säkerhetsenheten sammanställer förslag till förbättring av koncernövergripande styrdokument, rutiner, struktur och benämningar. Nya styrdokument bör beslutas av kommunfullmäktige senast 2019-12-31.
- Enheten kommer att föreslå relevant krisorganisation på olika nivåer, vilka funktioner och kringresurser som ska ingå, hur krisledningsnämnden ska organiseras, rutiner för generella krisverksamheter, med mera.
- Erfarenheter från den aktuella krisen ska tas tillvara på alla nivåer i kommunens organisation. Nämnder, förvaltningar och verksamheter bör själva se över styrdokument, rutinbeskrivningar, organisation, utbildning och övning utifrån möjliga krisscenarier.

Aktivering av krisledningsgruppen

Analys av deltagarnas erfarenheter

Oklarheter i styrdokument och rutiner visade sig redan när krisledningsgruppen skulle aktiveras. Gällande styrdokument *Plan för hantering av extraordinära händelser* angav att ”var och en som ingår i krisledningsgruppen” kan initiera att gruppen sammankallas. Initialt visste inte gruppens deltagare och omgivningen vilket mandat gruppen hade eller vem de skulle vända sig till. Gruppen sakade även koppling till krisfunktioner inom logistik, IT, teknik, kost, kommunikation och administration.

Utredarnas åtgärdsförslag

- Ange i styrdokument hur krisledning aktiveras och organiseras samt mandat att agera.
- Rutiner för larmning av krisledningsgrupp behöver förtydligas och övas. Kommunen bör fortsätta använda sms-tjänsten hos Tjänsteman i beredskap (TiB) och förtydliga rutiner för information, åtgärd eller aktivering.
- Vid aktivering av krisledningsgrupp ska larmansvarig eller ersättare även kunna kalla in chefer för bolag, förvaltningar eller nyckelfunktioner (till exempel bilpool, IT, kost, kommunikation, administration, etc) för att bedöma möjliga behov utifrån aktuell kris.

Krisledningsgruppens organisation

Analys av deltagarnas erfarenheter

Krisledningsgruppen märkte snabbt att det inte var optimalt att hela koncernledningsgruppen skulle utgöra krisledningsgrupp, såsom styrdokumentet föreskrev.

Utredarnas åtgärdsförslag

- Säkerhetsenheten ska presentera förslag på organisation för krisledningsnämnd, krisledningsgrupp och krisstöd. Det ska framgå tydligt vilka funktioner som utgör kärngrupp oavsett kris (kommunchef samt några nyckelfunktioner) och flexibilitet för utökning, utifrån krisens art. Då blir det lättare att öva och utbilda. Kärngruppen behöver till exempel ha högre kunskapsnivå.

Benämning på krisledningsgruppen

Analys av deltagarnas erfarenheter

Under brandkrisen samverkade många aktörer. Om myndigheter och organisationer har olika benämningar på likvärdiga funktioner skapar det hinder för att kommunicera, delegera och samarbeta i gemensamma insatser. Benämningen ”krisledningsgrupp” gjorde det otydligt att Ljusdals kommun var i stabsläge. Därför figurerade även termen ”krisledningsstab”, som inte ingår i aktuella styrdokument. Det kan även finnas ”staber” på många nivåer i en kris.

Utredarnas åtgärdsförslag

- Ljusdals kommun bör följa rekommendationer i *Gemensamma grunder för samverkan och ledning*¹. Vi bör ta ställning till krav på lokal inriktnings- och samordningsfunktion (ISF) och se över krisorganisation samt interna benämningar på funktioner i dokument, rutiner och i organisationen.

Beslutsfattande och ansvarsförhållanden

Analys av deltagarnas erfarenheter

I alla organisationer försvåras krisarbetet om det finns oklarheter kring beslutsfattande och ansvarsförhållanden. Så var det även här. Krisledningsgruppens deltagare använde personliga kontaktvägar, vilket är naturligt för att snabbt lösa situationer. Men det måste ändå alltid vara tydligt vem som beslutar vad och när, så att det via loggning går att spåra beslutsgången i efterhand.

Utredarnas åtgärdsförslag

- För att öka kunskapen om beslutsfattande och ansvarsförhållanden behöver förtroendevalda och medarbetare utbildas och öva, med fokus på sina ansvarsområden vid kris och kunskap om lagar som rör kriser: LSO och LEH².

Behov av administratörer

Analys av deltagarnas erfarenheter

I en kris finns stort behov av administratörer med kunskap om det nationella webbaserade informationssystemet WIS, loggning och krisberedskap. Vår utredning visar på ett otillräckligt antal administratörer under den aktuella krisen. Det gjorde organisationen sårbar, eftersom de få personer som var kunniga inom WIS placerades på annan plats än hos krisledningsgruppen.

Utredarnas åtgärdsförslag

- Organisationen ska identifiera lämpliga personer i olika verksamheter som kan få utbildning i loggning, krisrutiner och IT-verktyg samt delta i kvartalsövningar.

¹ *Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörning*
Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) 777-2018

² LSO (*Lag om skydd av olyckor*) LEH (*Lag om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap*)

Utbildning i krisberedskap

Analys av deltagarnas erfarenheter

Under krisen framkom brist på kunskap inom flera olika områden. Till exempel inom IT, loggning och informationssystemet WIS, att skapa och analysera lägesbilder, strukturerat stabsarbete, överlämning, vilken ersättning kommunen har rätt till vid kris, med mera.

Det finns även en generell uppfattning om att kommunen behöver öka sin kunskap om lagarna LSO och LEH³ för att tydliggöra skyldigheter och rättigheter under en kris.

Utredarnas åtgärdsförslag

- Utbildning inom en rad olika funktioner och verktyg anges i det nya styrdokumentet *Utbildnings- och övningsplan för krisberedskap*, som bör vara klart senast 2019-12-31.

Krisövning

Analys av deltagarnas erfarenheter

För att förbättra vår förmåga att arbeta i krisledningsgrupp krävs kontinuerlig övning av de funktioner/personer som ingår i gruppen samt medarbetare i nyckelfunktioner som kan kallas in vid olika kriser.

Utredarnas åtgärdsförslag

- Organisationen behöver öva frekvent och öka krisberedskapen inom olika verktyg och funktioner. Hur och vilka som ska öva säkras i ett nytt styrdokument *Utbildnings- och övningsplan för krisberedskap*, som bör vara klart senast 2019-12-31.
- Delta i länsstyrelsens kvartalsövningar, där olika delar av organisationen övar utifrån aktuellt krisscenario. Lärdom från övningarna dokumenteras i åtgärdslistor i systemet WIS, med tydlig ansvarsfördelning.

³ LSO (*Lag om skydd av olyckor*) LEH (*Lag om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap*)

Fokusområde 2 – Resurstilldelning och logistik

Lokal för krisledning

Analys av deltagarnas erfarenheter

Under krisens första del saknades det material och tekniska hjälpmedel i krisledningens lokal. Det saknades även kunskaper om teknik för att samverka och dela information vid möten.

Utredarnas åtgärdsförslag

- Kommunen ser över tekniska system i Enåsenrummet. Tekniken i rummet bör utformas som på brandstationens ledningscentral, för att kunna samverka och dela lägesbilder. (Ledningscentralen är alternativ lokal för krisledningsgruppen.) Krisledningsgruppen utbildas och övas i IT/teknik. En första utbildning för IT-enheten och andra berörda har genomförts i januari 2019.

Fokusområde 3 – Kommunikation och mediehantering

Analys av deltagarnas erfarenheter

Många av rutinerna i styrdokumentet krisinformationsplan (reviderad 2016) fungerar bra, men dokumentet behöver kompletteras utifrån aktuella erfarenheter.

Krisledningsgruppen såg tidigt att det var resursbrist på kommunikatörer/informatörer och att informationschef behövs kontinuerligt i krisledningsgruppen, för att vara uppdaterad och planera åtgärder. Det krävs omfattande resurser inom kommunikation under en kris och ibland även efter. Organisationen behöver hitta tänkta strukturer för tjänstgöring.

Utredarnas åtgärdsförslag

- Informationschef ska ingå i krisledningsgruppen, oberoende av kris, för att vara uppdaterad om läget och planera kommunikationsåtgärder.
- En arbetsgrupp bör revidera styrdokumentet och skapa en *kriskommunikationsplan* (tillgodoser behoven av dubbelriktad kommunikation i olika kanaler) som bör godkännas senast 2019-12-31. Den kopplas även till åtgärder i *Utbildnings- och övningsplan för krisberedskap*.
- Informationsenheten har börjat inventera vilka medarbetare i kommunkoncernen som har kunskap och/eller utbildning för arbetsuppgifter inom kommunikation. I en ny kriskommunikationsplan bör framgå struktur för vilka funktioner/personer som kan sammankallas för att jobba med kriskommunikation under krisen. Tänkta funktioner ska utbildas och öva regelbundet.
- Underhålla de kommunikationsnätverk som finns i Hälsingland och länet. Det förenklar kontaktvägarna för att kunna låna/hyra in kommunikatörer från andra verksamheter eller externa aktörer. Då kan informationsenheten fokusera insatser på att stärka kompetensen för att leda kriskommunikationsarbete.

Fokusområde 4 – Planering av arbetstid

Skapa en uthållig krisorganisation

Analys av deltagarnas erfarenheter

Resurstillgången på medarbetarsidan var en stor utmaning under krisen. Det fanns både för- och nackdelar med att krisen inträffade i semestertider. En del kunde rycka in för att de hade semester, men generellt var det svårt att hitta ersättare.

Att planera arbetstider för att skapa uthållighet är komplicerat. HR-enheten har helhetsbild, kunskap och information om medarbetare, för att samordna resurser.

Utredarnas åtgärdsförslag

- En HR-funktion med tillhörande arbetsgrupp ska kopplas till krisledningen. Använd HR-enhetens kunskap om kompetenser i organisationen, för att skapa rutiner för tjänstgöring och ersättare under kris. Det krävs även systematiskt arbete under och efter en kris, för att upptäcka och förebygga ohälsa.

Fokusområde 5 – Samverkan

Myndighetssamverkan

Analys av deltagarnas erfarenheter

Samverkan mellan kommunen och den egna räddningstjänsten, med andra kommuner och myndigheter präglades av en stark vilja att hjälpa till. Vi behöver förbättra rutiner och former för samverkan.

Det gav en mycket positiv effekt att länsstyrelsen tog in en kommunkompetens i den stabsfunktion som skulle sköta samverkan med kommunen. Genom detta blev kommunens frågor tydliga, till exempel vilka vägar som behöver vara öppna för hemtjänsten, när vi behöver öppna skolan igen och former för att organisera stöd till berörda.

Utredarnas åtgärdsförslag

- Person- och organisationskännedom är mycket viktigt mellan organisationer, så att vi kan stödja varandra och sätta in rätt åtgärder. Vi behöver förbättra rutiner, former för samverkan, kunskap om samverkanskonferens och stabsmetodik samt kommunens funktion beroende på vilken aktör som leder krisen. Om en extern aktör leder krisen är det viktigt att ha minst en kommunrepresentant med i deras stab.

Samverkan med frivilliga och andra externa resurser

Analys av deltagarnas erfarenheter

Under bränderna strömmade det in erbjudanden om hjälp från bland annat privatpersoner, organisationer och lokala företag med kompetens och teknisk utrustning inom jord- och skogsbruk. Det tog tid och kraft att bygga upp strukturer för att kanalisera denna hjälp på bästa sätt.

Utredarnas åtgärdsförslag

- Kommunen behöver skapa strukturer för att snabbt starta en mottagningsorganisation för frivilliga (privata eller företag) så de tas om hand på bästa sätt.
- Kommunen bör teckna samverkansavtal med utsedda frivilligorganisationer. Länsstyrelsen har tagit fram ett ramavtal som vi kan avropa ifrån vid större samhällsstörning. Ljusdals kommun medverkar i länsstyrelsens dialog för att se över behov och åtgärder inför framtiden.
- Kommunen ska inventera och sammanställa vilka företagsresurser som finns inom jordbruk, skogsbruk eller andra branscher som kan användas vid kris. Då kan vi aktivera dessa resurser tidigt i räddningsinsatser.

Fokusområde 6 – Övriga områden

Ekonomihantering under kris

Analys av deltagarnas erfarenheter

Under krisen uppkom en rad olika kostnader för kommunen. Många av dem kunde återsökas från statliga myndigheter. För att effektivisera administrationen behöver kommunen skapa struktur och mallar för ekonomihantering vid kris.

Utredarnas åtgärdsförslag

- Ekonomienheten bör leda arbetet med att skapa rutiner för att dokumentera kostnader vid extraordinära händelser, till exempel att snabbt skapa driftprojekt för att bokföra fakturor på rätt konto. Det är oerhört viktigt att dokumentation från verksamheterna är komplett med åtgärder, beställningar, begäran och kostnader. Verksamheter som kan beröras av många kostnader vid kris behöver skapa rutiner och mallar för att administrera beställningar, till exempel kost och bilpool.

Kost

Analys av deltagarnas erfarenheter

Mat och vätska är nödvändiga för att vi ska fungera. Den här krisen visade tydligt att kost är en viktig krisfunktion. De som arbetar med krisen kan behöva kost vid långa arbetspass. Vid en större samhällsstörning kan de som drabbas av krisen behöva kost.

Utredarnas åtgärdsförslag

- Kost bör alltid finnas med i diskussionen initialt i krisledningsgruppen. Vid behov kallas kostservice in för att bedöma läget och planera för behov av kost. Kostservice inbjuds till krisövningar.
- Kostservice förbereder menyer, mallar och rutiner inför kris.

SÅ GÅR VI VIDARE

Denna utredning ger förslag på åtgärder som kan öka kommunens förmåga att snabbt formera en krisorganisation och agera strukturerat och effektivt vid extraordinära händelser.

Koncernövergripande krisberedskap

Säkerhetsenheten sammanställer förslag som rör koncernövergripande styrdokument, rutiner, organisationsstruktur, kringresurser och benämningar. Nya övergripande styrdokument bör beslutas av kommunfullmäktige senast 2019-12-31.

Krisberedskap i olika verksamheter

Erfarenheter från den aktuella krisen ska tas tillvara på alla nivåer i kommunens organisation. Varje nämnd, förvaltning och verksamhet bör se över styrdokument, rutinbeskrivningar och organisation utifrån möjliga krisscenarier. Arbetet startar genom att vi gör en risk- och sårbarhetsanalys tillsammans med alla förvaltningar samt bolag. Säkerhetsenheten finns tillgänglig för rådgivning eller för att förmedla kontakt med andra som kan ha kompetens inom aktuell verksamhet.

Påbörjade åtgärder

Flera verksamheter har under vintern 2018 – 2019 redan börjat vidta åtgärder, utifrån de lärdomar som kommit fram genom bränderna och under arbetet med denna utredning.

Hösten 2018 anställdes en säkerhetschef, med ansvar för strategi och krisberedskap. Kommunen har sett över tekniken i krisledningslokalen och genomfört utbildning för krisledningsgruppen. Krisledningsgruppen och berörda verksamheter genomför kvartalsövningar med länsstyrelsen. Verksamheter har uppdaterat kontaktlistor, rutiner och mallar. Fler administratörer har fått utbildning för att kunna logga i informationssystemet WIS. Vissa verksamheter har inventerat medarbetare med olika nyckelkompetenser.

HR-enheten har genomfört utvärderingssamtal med medarbetare som arbetat med krisen. Syftet var att fånga upp hur medarbetare och chefer hanterar en extraordinär händelse, och vid behov slussa vidare till företagshälsovård eller annan hjälp.

Arbetet med att utveckla vår krisberedskap pågår hela tiden, för att göra Ljusdals kommun till en ännu tryggare plats att bo och verka på.

BILAGOR

Bilaga 1: Händelseutredning inom olika fokusområden

Här i bilagan sammanfattas *alla* lärdomar och förslag från intervjuer och enkäter. Utredarna har analyserat detta material och skapat ett antal åtgärdsförslag som kan öka krisberedskapen i Ljusdals kommun. De finns beskrivna i rapporten ovan.

1 Samordning och ledning av arbetet

Händelse	Konsekvens	Lärdom	Förslag
Oklart när krisledningsgruppen blev aktiverad.	Initialt kände inte gruppens deltagare eller omgivningen till gruppens mandat eller vem de skulle vända sig till.	Tydliga riktlinjer gör att olika funktioner snabbare kan utföra sina arbetsuppgifter.	Ange tydligt i styrdokument hur krisledning aktiveras och organiseras samt olika mandat att agera.
I organisationen fanns bara två personer med kompetens inom systemet WIS. De togs i bruk av räddningstjänsten.	Krisledningsgruppen hade inte tillgång till WIS. Det skapades parallella system för att lösa/dokumentera insatser.	Räddningsledning och krisledningsgrupp måste dokumentera och utbyta information i samma system.	Utbilda fler administratörer i WIS, tillsammans med länsstyrelsen.
Medarbetare hade inte kunskap eller rutiner för vad och hur de skulle logga.	Olika administratörer loggade olika: ibland för mycket, ibland för lite.	Svårt att hitta och jämföra uppgifter i efterhand, då det ser olika ut.	Skapa rutiner och utbilda administratörer i WIS via länsstyrelsen.
Brist på ersättare till olika funktioner gjorde att det saknades planering och uthållighet över tid.	Orimligt långa arbetspass. Fysiskt och psykiskt tungt. Vi följde inte arbetstidsavtal och arbetsmiljöregler.	Tydliga rutiner för att kalla in ersättare. Ajourhåll lista, så ny kan ta över direkt.	Strukturera, utbilda och öva ordinarie och ersättare, så det blir tydligt vilka som får olika funktioner vid kris.
Samverkan mellan kommun och räddningstjänst fungerade mindre bra på grund av dålig struktur.	Information kom via många olika kanaler. Svårt att veta vilken som var uppdaterad senast samt vem som beslutat vad.	Det behövs tydliga rutiner för samverkan och vilka kanaler som ska användas, så att information inte går förlorad.	Skapa rutiner och utse samverkanspersoner mellan staber.
Initialt saknades tydliga mål för insatsen.	Alla hade inte samma bild av vad de skulle uträtta.	Tydliga mål ger bättre arbetssätt och bättre resultat.	Länsstyrelsen utbildar kommuner i lägesbild 2019.
Det saknades krisresurser inom IT, teknik, kommunikation och administration.	Först när arbetsuppgifter blev lidande på grund av avsaknad av dessa funktioner togs de in.	Det tog tid innan funktionerna var på plats och kunde struktureras för uthållighet.	Skapa rutiner i krisledningsgruppen för att tidigt aktivera kritiska funktioner.
Krisledningsgruppen behövde ett administrativt stöd: en samordnare som avlastar andra funktioner, som kan fokusera på sina huvuduppgifter.	Ledningsfunktioner hamnade på detaljnivå och lade tid på saker som en samordnande funktion kunnat hantera.	Samordnare kan sköta praktiska och tidskrävande frågor mellan möten, avlasta ledning, bemanna krisledningsgruppens telefon, mm.	En samordnande funktion (eller administratör) behöver kunna knytas till krisledningsgruppen vid behov.

1 Samordning och ledning av arbetet (fortsättning)

Händelse	Konsekvens	Lärdom	Förslag
Regelbundna samverkanskonferenser med övriga aktörer i insatsen tog mycket tid och upplevdes inte ge handgripliga resultat.	Frågor och begäran om resurser lyftes därför i andra etablerade nätverk, till exempel kommunchefs nätverk. Gruppen missade då att resurser redan listats i system.	Det behövs kunskap och rutin för att använda krisledningssystem där behov och resurser loggas. Svårt att samordna via personliga kontakter.	Öva under kvartalsövningar på att effektivisera kommunikation och begära resurser.
Viktigt att ledare följer upp med medarbetare. Alla har olika uthållighet och förutsättningar. De kan även vara personligt drabbade.	Under en kris krävs det att vi ser varandra och att ledningen sätter gränser för hur mycket vi kan/bör jobba.	HR-medarbetare har kunskap om detta.	Det ska vara tydligt vem som har arbetsmiljöansvar för vem i kris. HR har kunskap och resurser.
Det behövdes samverka med de verksamheter som påverkades av krisen (i detta fall enhetschefer på Färila skola).	I ett tidigt skede behöver vi ringa in vilka verksamheter som kan påverkas och skapa samverkan för att lösa frågor.	Samverkansmöten med berörda verksamheter för saker framåt.	Lägg in samverkansmöten i krisrutiner.
I början hade räddningsledningen möten vid behov. Senare utvecklades regelbundna stabsmöten med samma mönster varje gång.	När alla visste tid för möten kunde de jobba effektivt mellan möten och sedan återrapportera.	Stabsmöten ska alltid följa samma mönster, så att alla vet när och vad de ska tillföra.	Utveckla en struktur för stabsmöten i kvartalsövningarna.
Kommunen hade inte intern kompetens för stabsledning och stabsmetodik.	Utan kunskap om stabsmetodik blir det svårt att förstå vad länsstyrelsen gör, hur de är organiserade och hur vi kan synka krisledningsarbete.	Om vi inte har intern kompetens för stabsledning och stabsarbete, ta in sådan kompetens från grannkommun eller annan aktör.	Öka kompetensen inom stabsmetodik. Säkerhetschef ska ingå i krisledningsgruppen.
Var krisledningen tillräckligt kunnig inom de lagar som styr räddningsinsatser? Fick vi tillräckligt stöd? Vem hade kunnat ge stöd?	Medarbetare upplevde kunskapsbrist hos krisledningen.	Vi behöver öka kompetensen kring de lagar som styr vid kriser och räddningsinsatser.	Vid varje ny mandatperiod behöver förtroendevalda och chefer utbildas/uppdateras.
Oklar benämning av krisledningsgruppen.	Medarbetare och omvärld förstod inte att Ljusdals kommun var i stabsläge.	Benämningen krisledningsgrupp signalerar inte stabsläge. Därför figurerade även termen "krisledningsstab", men den finns inte i styrdokumentet.	Se över alla funktioner och benämningar så de harmoniserar med <i>Gemensamma grunder för samverkan och ledning</i> ⁴

⁴ *Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörning*
Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) 777-2018

2 Resurstilldelning och logistik

Händelse	Konsekvens	Lärdom	Förslag
Deltagare upplevde att krisarbetet ibland fastnade i tekniska frågor, då det var brist på IT-resurser.	De var för få resurser på IT-enheten, och de servade såväl kommun, räddningsledning som staben i Camp Färila.	När tekniken inte fungerar går arbetet långsamt och organisationen blir frustrerad.	Knyta IT-funktioner till olika ansvarsområden vid kris. IT-enheten skapar checklistor för: till exempel telefoni, passerkort, IT-verktyg, uppkoppling, med mera.
Viktigt vid kris att använda kompetens hos dem som till vardags arbetar med IT i verksamheterna. Rätt kompetens för rätt funktion.	Flera personer hade rätt kunskaper men blev inte kontaktade för tjänstgöring.	Använd den IT-kompetens som finns i organisationen.	Inventera vilka som till vardags jobbar med IT och skapa en struktur för att kalla in vid kris. Gör en förfrågan på intranätet.
Det saknades krisförråd för olika behov.	Tid gick åt till att utveckla krisförråd under pågående kris.	Med grundläggande krisförråd kan vi lättare göra snabba insatser och skapa en bra plattform som kan utökas vid behov.	Utse ansvarig som inventerar behov och håller krisförråd uppdaterat. Lägg in rutin samt ansvarig funktion i styrdokument för kris.
I början var krisledningsgruppens lokal inte anpassad för behov av storskalig dokumentation och lägesbilder. Gruppens deltagare hade heller inte kunskap om den IT/teknik som fanns i lokalen.	Efter hand blev stabsrummet bättre anpassat för ledningens behov.	Vi utser och anpassar lämplig lokal. Krisledningsgruppen behöver lära sig den IT/teknik som ingår.	Enåsenrummets teknik bör utformas på samma sätt som brandstationens ledningscentral, för att enkelt dela lägesbilder. Ledningscentralen är även alternativ lokal för krisledningsgruppen, så det blir lättare att byta lokal om miljön är likvärdig. Krisledningsgruppen utbildas och övas i IT/teknik.
Lokaler och placering användes inte optimalt under krisen.	Att inte förbereda lokaler, logistik och utrustning slösar tid under pågående kris.	Inventera vilka lokaler som kan användas till vad vid kris.	Ange tydligt i styrdokument vilka lokaler som gäller för placering vid kris.
Det kommunala bolaget Närljus hade tillgång till kontaktuppgifter till olika resurser som kunnat användas.	Merarbete när kommunen inte utnyttjar etablerade kontakter.	Närljus kan samla kontaktuppgifter och hålla uppdaterade för att användas vid behov.	Inventera med Närljus vilka resurser som finns här i kommunen. Vid kris kan Närljus förmedla resurser.

3 Kommunikation

Händelse	Konsekvens	Lärdom	Förslag
Initialt saknade kommunikatör en chef som ledde arbetet på plats.	Kommunikatör tog rollen som organisatör och fixare, utöver egna arbetsuppgifter, för att lösa olika frågor.	Kommunikatör bör uteslutande utföra sina huvuduppgifter. Kommunikatör ser ofta kommunikationsrelaterade behov som behöver samordnas av andra.	Revidera och tydliggör organisation och roller i en kriskommunikationsenhet i ny kriskommunikationsplan.
Kommunikation behövs både under och efter kris. För få personer knutna till funktionen.	Stor press på få personer, enheten räckte inte till.	Det finns medarbetare internt, med kompetens som kan användas i utökad grupp vid kris.	Inventera vilka i kommunkoncernen som har erfarenhet av eller utbildning i kommunikation.
Mellanchefer och administrativa medarbetare som ska ingå i aktuell krisinformationsgrupp behövdes i skarpt läge till andra uppgifter.	Otydlighet och otillräcklighet inom ledning, administration, dokumentation och kommunikation.	Mellanchefer och administrativa medarbetare kan inte knytas till kriskommunikation. En del roller hamnar t.o.m på flera stolar vid kris. Det behövs struktur för ersättare.	Rätt kompetens för rätt uppgift. Inventera vilka i kommunkoncernen som har erfarenhet eller utbildning inom respektive område och se över rollfördelning och ersättare i alla styrdokument.
Kommunens egen organisation räckte inte till för behoven inom kommunikation.	Behov av kommunikatörer från andra aktörer.	En omfattande och långvarig händelse kräver stor organisation för uthållighet och god kvalitet.	Utveckla samverkan med grannkommuner, region och länsstyrelse.
Låg verksamhet i länsstyrelsens regionala kommunikatörsnätverk och i webbnätverket i Hälsingland.	Personliga kontakter saknades eller var bristfälliga, det var svårt att få tag på kompetens.	Viktigt att underhålla kännedom om personer och organisationer inom etablerade nätverk, för snabb hjälp.	Medverka kontinuerligt i lokala och regionala nätverk.
Många externa kommunikatörer arbetade under krisen.	Missförstånd och dålig eller ingen kännedom om lokala förhållanden och förutsättningar.	Det behövs kännedom om lokala rutiner, förutsättningar och personer. Det är viktigt att alla talar "samma språk".	Externa resurser bör alltid kombineras med lokalt förankrade kommunikatörer.

3 Kommunikation (fortsättning)

Händelse	Konsekvens	Lärdom	Förslag
Missuppfattningar och oklara fakta kan skapa situationer i sociala medier som snabbt måste bemötas så inte krisarbetet eller organisationens förtroende skadas	Krisarbetet och förtroendet skadas, genom stress eller ryktesspridning bland allmänhet och medarbetare.	Osanna rykten som inte är baserade på fakta kan ge ogrundad rädsla.	Omvärldsbevaka sociala medier och snabbt bemöta osann ryktesspridning med objektiv fakta.
Oklart vilken/vilka IT-plattformar som ska användas i kriskommunikation.	Det brast i samverkan och kommunikation och mellan olika kommunikationsfunktioner i krisorganisationen.	Alla aktörer ska ha tillgång till samma IT-system och styrdokument för samverkan vid kris.	Kommuner, länsstyrelse och andra samarbetspartners bör se över och öva rutiner och tillgång till IT-system.
Medarbetare i kommunens verksamheter får frågor från allmänheten.	Medarbetare och verksamheter som inte är direkt berörda av krisen kan känna frustration och otillräcklighet i sin service till allmänheten.	Alla medarbetare behöver få kontinuerlig och uppdaterad grundinformation om krisen, för att kunna bemöta desinformation och felaktigheter och hänvisa till rätt källa.	Intranätet är en viktig informationskanal. Chefer kan behöva extra information för att kunna informera sina medarbetare. Information till chefer och medarbetare bör följa en tydlig linje.

3 Mediehantering

Händelse	Konsekvens	Lärdom	Förslag
<p>Kommunchef och biträdande kommunchef skötte det mesta av kommunens mediehantering.</p> <p>Även övriga aktörer kontaktades av media.</p>	<p>Med utsedda talespersoner är det lättare för kommunikatörer att hålla dessa uppdaterade med rätt information.</p> <p>Övriga aktörer som kontaktades av media skötte uppgiften bra. Struktur och erfarenhet av mediehantering underlättade.</p>	<p>Att agera först ger större möjlighet att förmedla sin version. Det sparar tid och kraft från att behöva REagera på andras publicering och bemöta eller dementera påståenden.</p>	<p>Skapa tydliga rutiner i kriskommunikationsplan för hur kommunikatörer servar media och hur vi utser talespersoner.</p>
<p>Kommunen saknade resurser för att skapa och underhålla kommunikation i flera slags IT-verktyg och kanaler, för att tillgodose olika behov.</p>	<p>Initialt var det sparsamt med information kring händelsen. Intern information prioriterades inte, det kan skapa oro och rykten i organisationen.</p>	<p>Massmedia är bra för att kunna kommunicera med allmänheten. Men snabbhet går ofta före fullständighet. Det är viktigt att själv publicera fakta för att motverka oro, felaktigheter, desinformation och rykten. När externa kommunikatörer kom in fick vi resurser för att använda olika IT-verktyg och kanaler mer effektivt.</p>	<p>Kommunen bör utveckla teknik och kunskaper för att filma och dela information, för att öka tillgängligheten genom olika slags kommunikation.</p>
<p>Besök av olika officiella personer engagerade både medarbetare och förtroendevalda.</p>	<p>Besöken tog tid och kraft på flera håll i krisorganisationen.</p>	<p>Tidskrävande insatser, men med stor möjlighet till mediabevakning.</p>	<p>Alla officiella besök bör styras till EN funktion i krisorganisationen, med tydliga riktlinjer och ansvar för samordning och planering.</p>

4 Planering av arbetstider

Händelse	Konsekvens	Lärdom	Förslag
Resurstillgång på medarbetarsidan var en stor utmaning.	Det är svårt att planera arbetstider för att skapa uthållighet vid kris. Under den aktuella krisen hade många semester, så det var svårt att hitta ersättare för olika funktioner.	HR-enheten har helhetsbild, kunskap och information om kommunens medarbetare, för att samordna resurser. Det krävs systematiskt arbete både under och efter en kris, för att upptäcka och förebygga ohälsa bland medarbetare.	En HR-funktion med tillhörande arbetsgrupp ska finnas i krisledning. Använd HR-enhetens förteckningar över kompetenser som finns i organisationen. Skapa rutiner för tjänstgöring och avlösning under kris.

5 Samverkan

Händelse	Konsekvens	Lärdom	Förslag
Kommunen upplevde att länsstyrelsen ofta bytte samverkanspersoner.	Informationsglapp och svårigheter att samverka smidigt.	Jobba med lägesbilder för att enkelt uppdatera när nya personer avlöser.	Utbildning i lägesbilder i länsstyrelsens kvartalsövningar.
Det saknas funktionstelefoner för nyckelfunktioner, till exempel kostservice.	Den telefon som etablerades som "vägen in" till en funktion/roll kunde tillhöra en individ i verksamheten. Vissa medarbetare använder sin telefon privat och kan heller inte lämna över den vid skiftbyte.	Utan funktionstelefon blir det svårare att utföra ordinarie arbete, eller att vara ledig från arbetet. Vissa telefoner behöver kunna delas av flera.	Ha ett antal funktionstelefoner som följer funktionen oavsett skiftbyten och ledighet.
I början fanns en uppfattning om att kommunen inte såg krisens omfattning. Kommunen hade inte resurser för att analysera förlopp och se helhetsbilden och det saknades rutiner och övning för samverkan vid kris.	Initialt var det svårt att överblicka och analysera brandförloppet, för att samordna insatser effektivt.	Krisledningsgruppen skulle haft en person som medverkat i räddningsledningens stabsmöten från början, eller en sambandskontakt på plats hos räddningsledningen.	Befäl i beredskap (BIB), tillika Tjänsteman i beredskap (TIB), kopplas till krisledningsgruppen.
Det var svårt att överblicka och organisera erbjudanden om hjälp från frivilliga.	Brister i samordning av frivilligresurser, även om kommunen också hade flera bra samarbeten.	Se över samordning av frivilliga och hur samverkan kan ske. Skapa strukturer för att snabbt starta en mottagningsorganisation, så att de som anmäler sig som frivilliga, privat eller genom tjänster inom sitt företag, tas om hand på bästa sätt.	Delta i länsstyrelsens initiativ kring hur vi kan samverka regionalt och sluta avtal med frivilligorganisationer

6 Övriga områden

Händelse	Konsekvens	Lärdom	Förslag
Behov av uppgifter om vilka som äger fritidshus, men inte är skrivna i kommunen.	Problem att nå ägare till fritidshus samt att överblicka och nå personer som bor i kommunens gränsland eller i annan kommun.	Kommunen kan hitta uppgifter via sina geografiska informationssystem (GIS), till exempel befolkningsregister, fastighetsregister eller renhållningsregister.	Plan och bygg, Samhällsserviceförvaltningen och GIS-tekniker kan hjälpa till. Ange i styrdokument eller rutiner vilka funktioner internt som har kompetensen.
Ostrukturerad dokumentation och logg av det som förtroendevalda berörs av.	Svårt att kommunicera riktad information till denna målgrupp.	Riktad information och fakta som kan bli underlag för beslut måste dokumenteras tydligt för beredning till krisledningsnämnd.	Dokumentationen kan göras i WIS, om fler administratörer har access till systemet. Skapa rutiner och mallar för dokumentation.
Det fanns inte rutiner och åtgärder för att snabbt anpassa fakturasystemet till krisläget.	Tidskrävande att fördela kostnader rätt efteråt. Då driftprojekt saknades var det inte möjligt att ta vid fakturamottagande fördela kostnad mellan ordinarie drift och kris.	Viktigt att ekonomiavdelningen snabbt sätter upp driftprojekt vid kris, så vi kan bokföra fakturor på rätt konto. Oerhört viktigt att dokumentation är komplett för alla åtgärder, beställningar och begäran och kostnader.	Ekonomiavdelningen skapar rutiner för detta.
Kostservice behövs ofta vid kris. De som arbetar med krisen kan behöva kost vid långvarig tjänstgöring. De som drabbas av krisen kan behöva kost på grund av samhällsstörning.	Kostservice var en av de viktigaste verksamheterna. Enhetschef drog ett tungt lass i semestertider. Verksamhetschef stöttade i bakgrunden.	Om kostservice kopplas till krisledningsgruppen kan vi arbeta proaktivt och planera för behov av kost vid större händelser.	Kostservice bör alltid rådfrågas vid krisledningsgruppens första möte och därefter ingå vid behov. Kostservice inbjuds till krisövningar.
Upplysningsnummer för allmänheten fungerade inte optimalt. 113 13 hade långa svarstider och hög belastning. 0651-188 99 tog tid att aktivera.	Vi kan ha missat inkommande information/information kom in via olika kanaler och blev svårare att överblicka och sammanställa.	Den 27 juli valde vi att aktivera ett lokalt informationsnummer för allmänheten, eftersom 113 13 inte fungerade optimalt.	Vi bör utgå från 113 13 och krisinformation.se och våra egna ordinarie kommunikationskanaler. OM ett lokalt informationsnummer ska aktiveras bör vi skapa rutiner för bemanning och öva.
Dålig kunskap om ledning, styrning och stabsmetodik enligt NATO-modellen. Ovana arbetsuppgifter, på grund av händelsens art och omfattning.	Oro och dålig kommunikation på grund av okunskap om stabsmetodik.	Se över hela länets krisberedskapssystem och samordna stabsarbetet. NATO-modellens funktioner kan anpassas till mindre stabsorganisation.	Fastställa och öva stabsmetodik och stabsarbete enligt modell kommunen väljer. Oavsett val, utbilda i NATO-modellen för att främja samverkan med aktörer som jobbar enligt den.

Bilaga 2: Intervjumall

Frågorna ska besvaras utifrån din roll i krisledningsgruppen.

1. Vilken roll hade du i arbetet?

Funktion eller titel.

Tjänstgöringstider.

Saknade du någon funktion eller kompetens?

Vad hade underlättat för dig i ditt arbete?

2. Inom den roll du hade, fanns ett tydligt mål beskrivet?

3. Vad tyckte du fungerade bra respektive mindre bra?

- a) Samordning och ledning av arbetet
- b) Resurstilldelning och logistik
- c) Kommunikation och information
- d) Mediehantering
- e) Planering av tjänstgöring, framförhållning, arbetstider
- f) Samverkan
- g) Annat område

4. Lärdomar inför framtiden

Återknyt till förra frågan, finns det ytterligare lärdomar

5. Sammanfattade reflektioner, knutet till din roll i krisledningsgruppen

Hela kommunens arbete

Hela krisberedskapssystemet

Bilaga 3: Intervjupersoner

Interna och externa personer som bidrog till utredningen.

Interna

- Nicklas Bremefors kommunchef, stabsledning under krisen
- Mikael Björk biträdande kommunchef, stabsledning under krisen
- Lasse Norin samverkan frivilliga under krisen
- Susanne Lidfeldt logistik under krisen
- Marita Wikström stödgrupp evakuering under och efter krisen
- Sara Jerfsten informatör/kommunikatör under krisen
- Carina Bryngelsson skolgrupp under krisen
- Lisa Åberg administratör
- Karin Höglund administratör
- Maria Persson kostchef
- Helena Olovsson Haglund plan- och byggchef
- Sören Görgård kommunstyrelsens förste vice ordförande

Externa

- Lina Ringberg (krisberedskapssamordnare Malmö stad) här som stöd när länsstyrelsen tog över insatsen
- Michael Lindberg (Kommunalförbundet Södra Hälsingland) ingick först i räddningstjänstens ledning, sedan länsstyrelsens kontaktperson för oss

Till Säkerhetschef

Utrednings/projektdirektiv

Detta direktiv avser:

start av

Utredning

start av

Projekt

Namn

Utredning av krisledningsgruppens arbete under skogsbränderna 2018

Projektnummer

Ej aktuellt

Bakgrund/syfte

Den 14 juli utbröt två bränder i de nordvästra delarna av Ljusdals kommun som kom att utveckla sig till en av historiens största bränder i Sverige. Ett flertal byar hotades av bränderna och ca 200 kommuninvånare evakuerades. Det som inledningsvis var en lokal räddningsinsats växte till både en nationell och en internationell räddningsinsats och under ett par intensiva veckor stod alla blickar riktade mot Ljusdals kommun.

Parallellt med räddningsinsatsen aktiverades Ljusdals kommuns krisledningsgrupp under ledning av kommunchefen. Efter avslutad räddningsinsats föreligger skäl för Ljusdals kommun att utvärdera hur krisledningsstaben arbetat. Syftet med utvärderingen är att identifiera vad som fungerat bra och vad som kan förbättras.

Avgränsning

Utredningen skall utvärdera hur Ljusdals kommuns krisledningsstab arbetat under skogsbränderna 2018. Utvärderingen skall utgå från befintliga rutiner och en avslutande analys bör behandla om vår organisation för krisledning samt våra rutiner bör förändras och om behov föreligger, hur skulle en ny organisation och nya rutiner se ut?

Utredningen ska inte utvärdera räddningsinsatsen. En sådan utvärdering skall istället genomföras av räddningschef med utgångspunkt i Lagen om skydd vid olyckor (LSO).

Metod/tillvägagångssätt

Intervjuer med berörda samt genomgång av loggar, dokumentation samt befintliga rutiner.

Underlag

Styrdokument Krisberedskap. Diariennr 00375/2015

Plan för hantering av extraordinära händelser. Diariennr 0002/16

Krisinformationsplan för Ljusdals kommun. Diariennr KS0037/13

Kontaktpersoner

Nicklas Bremefors, kommunchef

Deltagare vid Ljusdals kommuns krisledningsstab juli-aug 2018

Peter Nystedt, räddningschef

Olle Björk, säkerhetssamordnare

Tidsplan och kalkyl för förberedelserna

Beslutspunkt	Åtagande	Klart datum	Forum	Beräknad tidsåtgång	Beräknad kostnad
BP1	Fastställande av detta direktiv	2018-10-02	Kommunchef		
BP2	Fastställande av plan för arbetet	2018-10-12	utredare		
BP3	Utvärdering av stabens arbete klart	2019-01-14	LKL		
BP4	Analys av förändringsbehov klart. Utredning klar.	2019-02-14	LKL		

Mål, beställarens krav och önskemål

Resultat/effektmål

Utredningen skall leda till en rapport innehållandes en utvärdering samt förslag på förbättringsåtgärder.

Effektmålet är en förbättrad krisberedskap i Ljusdals kommun.

Målprioritering

<Ange önskemål/krav på prioritering (1, 2, eller 3) av målbild i det fall det är identifierat.>

Prioritering:

Resultat

Tidpunkt

Kostnad

Sluttidpunkt

Utredningens sluttidpunkt fastställs till 2019-02-14

Omfattning

<Ange omfattning på utredningen/projektet, utifrån fastställd definition av A, B, C eller D nivå (se bilaga för definition).>

 A B C D

Organisation

Projektstyrgrupp (projektledning)

<Anges endast vid projekt. Ange vilka funktioner som krävs i styrgruppen. Styrgrupp fastställer projektdirektiv (BP1) samt projektplan (BP3)>

Projektgrupp (projektgenomförande)

<Anges endast vid projekt. Ange vilka funktioner som krävs i projektgruppen ("olika kompetenser med olika organisatorisk tillhörighet ska samverka")>

Remissinstanser

Förvaltningarnas ledningsgrupper.

Uppföljning

Genomförare

Josefin Jarlheden, säkerhetschef

Kostnad

Utredning skall genomföras inom befintlig budget

Finansiering

Inom befintlig budget

Redovisning

Övrigt

Bilagor

Beställare:

Mikael Björk
Bitr. kommunchef

Utförare:

Josefin Jarlheden
Säkerhetschef

Utrednings-/projektägare:

Nicklas Bremefors
Kommunchef

Definition av nivå på utredning/projekt

Syfte med indelning av olika nivåer på utredningar och projekt är att tydliggöra och förenkla beslut om vilken omfattning ett uppdrag kräver, samt på vilken nivå i organisationen ett uppdrag ska utföras, samt om det ska utföras internt eller externt. Ett syfte är också att i vardagen förenkla begreppen när vi pratar om storlek/omfattning på våra utredningar och projekt. Denna nivåindelning är att se som ungefärlig och kan komma att omprövas med ökad erfarenhet. För att säkerställa att samtliga utredningar och projekt genomförs i linje med våra beslutade mål ska FC respektive KC alltid underteckna direktiv inom sin verksamhet, oavsett nivå på uppdrag/undantaget D nivån?

A-utredning/projekt

Tidsperiod: Inom 12 månader eller längre tidsperiod.

Omfattning: 25-100% tjänst.

Utförare: Utredare, internt särskild utsedd person eller extern part/konsult.

Upphandling: Ja, om extern utförare (gräns fn 287 tkr).

Godkännande/uppdragsägare: FC/KC

Ärendegång: Huvudrutin

B-utredning/projekt

Tidsperiod: Inom 6 månader.

Omfattning: 25-100% tjänst.

Utförare: Utredare, internt särskild utsedd person eller extern part/konsult.

Upphandling: Direktupphandling om extern utförare (gräns fn 287 tkr)

Godkännande/uppdragsägare: FC/KC

Ärendegång: Huvudrutin

C-utredning/projekt

Tidsperiod: Inom 3 månader.

Omfattning: 10-75% inom ordinarie tjänst.

Utförare: I första hand utredare.

Upphandling: Nej

Godkännande/uppdragsägare: FC/KC

Ärendegång: Huvudrutin

D-utredning/projekt

Tidsperiod: Inom 3 månader.

Omfattning: 10-25% inom ordinarie tjänst.

Utförare: Utredare eller ordinarie personal på respektive enhet/verksamhet.

Upphandling: Nej

Godkännande/uppdragsägare: Närmaste chef

Ärendegång: Enligt förenklad/förkortad rutin



Ljusdals kommun
827 80 Ljusdal
0651-180 00