

Avsedd för:

Stadsledningskontoret, Stockholms stad

Dokumenttyp:

Rapport

Datum

Maj, 2017

INTERVJUSTUDIE STADENS HANTERING AV HÄNDELSEN DEN 7 APRIL 2017



**INTERVJUSTUDIE
STADENS HANTERING AV HÄNDELSEN DEN 7 APRIL
2017**

Av **Ramböll Management Consulting AB**
Datum **Maj 2017**

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	INLEDNING	1
1.1	Stadsledningskontorets utvärdering	1
1.2	Rambölls uppdrag	1
1.3	Analysmaterialet bygger på intervjuer med politiker och tjänstemän	1
2.	KRISLEDNINGEN I STOCKHOLMS STAD	2
2.1	Staden hanterade händelsen på ett tillfredsställande sätt	2
2.2	Händelseförloppet i staden under krisperioden	2
2.3	Vad som hände i staden efter krisperioden	4
2.4	Hur var beredskapen och hur fungerade krisledningen i staden?	4
3.	ERFARENHETER OCH LÄRDOMAR	8
3.1	Framgångsfaktorer och styrkor	8
3.2	Utmaningar och förbättringsområden	9
4.	RAMBÖLLS SAMMANFATTANDE IAKTTAGELSER	12

APPENDIX

Skriftlig dokumentation

Intervjupersoner

Intervjuguide

[Short content: Place cursor HERE and insert from menu. Delete the above TOC + pagebreak.]

[DO NOT delete the following line since it contains a section break – delete this field before printing]

1. INLEDNING

I detta inledande kapitel ges en kortfattad beskrivning av stadsledningskontorets utvärdering av stadens hantering av händelsen den 7 april, Rambölls uppdrag samt intervjustudiens genomförande.

1.1 Stadsledningskontorets utvärdering

Med anledning av attacken på Drottninggatan i Stockholm den 7 april 2017 har stadsledningskontoret fått i uppdrag att genomföra en utvärdering av stadens krisledning. Syftet med utvärderingen är att redovisa och analysera vad som hände i den centrala krisledningen (CKL) och i stadens övriga verksamheter i samband med händelsen. Utvärderingen ska ge en bild av hur stadens krishantering fungerade internt och i samverkan med andra aktörer. Fokus i utvärderingen är tiden mellan händelsen då CKL aktiverades, fram till att CKL avvecklades på eftermiddagen måndagen den 10 april.

1.2 Rambölls uppdrag

Stadsledningskontoret i Stockholms stad har gett konsultföretaget Ramböll i uppdrag att genomföra en intervjustudie med 16 personer för att belysa stadens hantering av händelsen den 7 april. I uppdraget ingår att intervjua ett urval av nyckelpersoner inom de två grupperna politiker och centrala tjänstemän inom Stockholms stad. Även nyckelpersoner från externa aktörer som var involverade i stadens krisledning har intervjuats. Syftet med intervjustudien är att belysa händelseförloppet samt fånga upp erfarenheter och lärdomar i syfte att utveckla stadens krishantering. Intervjustudien är ett komplement till den utvärdering som stadsledningskontoret genomför under samma period och på samma tema.

1.3 Analysmaterialet bygger på intervjuer med politiker och tjänstemän

Analysen i denna bilaga bygger uteslutande på underlaget från intervjustudien, det vill säga intervjupersonernas uppfattningar, upplevelser och minnen om vad som skedde i samband med händelsen den 7 april. Därutöver innehåller den också Rambölls sammanfattade iakttagelser om hur krisledningen i staden kan utvecklas mot bakgrund av intervjustudien.

Ramböll har genomfört intervjuer med politiker och tjänstemän inom staden samt externa parter. Sammanlagt har 16 intervjuer genomförts¹. De funktioner som var centrala i stadens krisledning och som Ramböll har intervjuat är borgarråd i majoritet och opposition som deltog i Krisledningsnämnden. Utöver borgarråden finns några gruppledare som sitter i kommunstyrelsen men som inte är borgarråd, en av dessa har också intervjuats. De tjänstemän inom staden som intervjuats är stadsdirektören och dennes två biträdande stadsdirektörer, kanslichefen för finansroteln samt personaldirektören från stadsledningskontoret. De externa intervjupersonerna är samordningschefen för Samverkan Stockholmsregionen (SSR), samhällsbyggnadsdirektören på Länsstyrelsen i Stockholms län, enhetschefen på enheten för katastrofmedicinsk beredskap i Stockholms läns landsting, förbundsdirektören på Storstockholms brandförsvär samt chefen för operativa enheten på Polisregion Stockholm.

Intervjuerna har varit semistrukturerade och följt en intervjuguide, se bilaga 3 till denna rapport, för att säkerställa att den information som efterfrågas kommer fram samt att det finns en struktur för framtagande och hantering av informationen. De övergripande temaområdena har handlat om de intervjuades roll i krisorganisationen och om händelseförloppet mellan den 7 och 10 april. Likaså har intervjupersonerna fått beskriva vilka beslut som fattades och reflektera kring resultatet till följd av dessa. Intervjupersonerna har också fått resonera kring hur staden kan utveckla sin krisledning samt identifiera framgångsfaktorer och utmaningar som de såg i krisledningen. Intervjuguiden har följt samma struktur som den i stadsledningskontorets utvärdering och intervjufrågorna har tillhandahållits av stadsledningskontorets projektgrupp.

¹ Se bilaga 2 till denna rapport för förteckning av studiens intervjupersoner

2. KRISLEDNINGEN I STOCKHOLMS STAD

I detta kapitel redovisas resultaten från intervjustudien med fokus på vad som hände och hur beredskap och krisledning fungerade i Stockholms stad. Först redovisas hur händelseförloppet såg ut utifrån intervjupersonernas berättelser. Händelseförloppet har delats upp mellan det som skedde i CKL och det som skedde i Krisledningsnämnden. Därefter beskrivs hur beredskapen var och hur krisledningen fungerade internt i staden samt i samverkan med externa parter.

2.1 Staden hanterade händelsen på ett tillfredsställande sätt

I intervjuerna framgår en relativ samstämmig bild av hur staden hanterade krisledningen i samband med händelsen den 7 april. Både politiker i majoritet och opposition, tjänstemän och externa parter är generellt sett positiva till hur staden hanterade händelsen. Intervjupersonerna upplever att rätt beslut togs och rätt åtgärder vidtogs utifrån händelsens art. Ord som återkommer i intervjuerna är snabbhet och flexibilitet när de ska beskriva stadens krisledningsförmåga.

Av intervjuerna har dock en del synpunkter framkommit som framförallt gäller hur staden samverkade med externa parter. Kritiken gäller framförallt samarbetet i skyddsrummet under Johannes brandstation och hanteringen av krisstödscentrum i samverkan med Stockholms läns landsting. Därtill har kritiken även berört tydligheten kring roller och ansvar i det interna arbetet, samt i vilken mån beslutade rutiner följdes och vetskapen om dessa rutiner.

2.2 Händelseförloppet i staden under krisperioden

2.2.1 Stockholms stads centrala krisledning

CKL aktiverades klockan 15.08 på fredagen den 7 april 2017 av stadsdirektören efter att hon fått information från en av hennes biträdande stadsdirektörer om händelsen på Drottninggatan.

Vilka som deltog i CKL beskrivs ha varierat beroende på händelseutvecklingen. De flesta personer som skulle komma att ingå i CKL var redan på plats när den aktiverades. I ett tidigt skede anslöt stadsjuristen som senare skulle bli loggförare under nästan hela perioden då CKL var aktiverat. Kommunikatörer kallades in och flera av borgarråden fick information genom att finnas på plats i rummet men deltog inte i det operativa arbetet. Chefen för finansroteln fanns i hög utsträckning med i krisledningens arbete eftersom det tidigt gjordes en bedömning av stadsdirektören att den politiska organisationen skulle vara med. Norrmalms stadsdelsdirektör kallades in i egenskap av chef för den stadsdel som var drabbad. Stadsdelsdirektören fick i samband med detta också ansvar för att öppna de första lokalerna för de POSOM-grupper som skulle ge krisstöd till drabbade personer.

Det operativa arbetet efter själva händelsen på Drottninggatan, som att ta hand om de omkomna och skadade, eftersöka gärningsmannen och hantera lastbilen och skador på egendom hanterades framför allt av blåljusaktörer som polis, räddningstjänst och sjukvård.

Inom Stockholms stad handlade krisledningen i ett första skede om sådant som gäller stadsdelarnas ordinarie arbete, exempelvis hur personal inom hemtjänsten skulle transportera sig till de äldre eller se till att personal stannade i förskolorna tills föräldrar kunde hämta barnen. CKL:s uppdrag beskrivs av intervjupersonerna framför allt vara att se till att stadens verksamheter fungerade och att informera Krisledningsnämnden som aktiverades vid 16-tiden den 7 april. CKL informerade även alla förvaltnings- och bolagschefer samt kommuniserade externt.

På fredagen var en av CKL:s centrala uppgifter att säkerställa att lokaler fanns öppna för människor som inte kunde ta sig hem på grund av avspärningarna eller som behövde krisstöd. CKL samordnade därför resurser för att säkerställa att innerstadsdelarna kunde öppna lokaler för

människor som inte kunde ta sig hem. Efter att det mest akuta och nödvändiga hade tagits hand om på fredagen började arbetet med att ta hand om människors upplevelser och sorg.

Det var många beslut som togs medan CKL var aktiverat, och redan i det inledande skedet togs flera viktiga beslut. Tidigt föreslog stadsdirektören att Krisledningsnämnden skulle aktiveras. Det beslutades också om att CKL skulle stanna i Stadshuset. Andra beslut som CKL tog gällde huruvida planerade aktiviteter skulle ställas in i Stadshuset. Senare handlade besluten om att hala flaggan på halvstång under lördagen och att kondoleansböcker skulle finnas på plats under lördagen i Stadshuset och Kulturhuset Stadsteatern.

CKL hade tillgång till gällande instruktion för krisledningen och andra relevanta dokument som upprättats för att ge ledning i stadens hantering av en krissituation. Erfarenheten hos ansvariga tjänstemän i den aktuella situationen är dock att krishanteringsunderlaget inte var till någon större användning för krisledningen. Orsaken till det beskrivs ha varit att händelseförloppet var för intensivt och snabbt för att dessa dokument skulle kunna ge det stöd som hade behövts. Det fungerade till exempel inte att gå igenom arbetsgången eftersom den var alltför detaljerat beskriven. Underlaget beskrivs dock inte vara dåligt men att det i rådande situation och på grund av karaktären på krisen inte var ändamålsenligt. Istället kom CKL:s samlade och tidigare erfarenhet av krissituationer till nytta.

2.2.2 Krisledningsnämndens roll var framför allt en informationskanal

Vid 16-tiden på fredagen föreslog stadsdirektören att aktivera och kalla Krisledningsnämnden till möte. Det beskrivs av de intervjuade att det inte fanns någon framtagen rutin för vad mötet skulle innehålla sedan tidigare men kommunikatörer på SLK tog fram material med en dagordning för mötet. Det var stadsdirektören som informerade Krisledningsnämnden under samtliga möten. Nämndens möten innehöll information om vad som hänt, vilka åtgärder staden tagit med anledning av händelsen samt arbetet framåt och inför nästa möte. Vid mötet på lördagen informerades även om kommande ceremonier såsom manifestationen på Sergels torg som skulle hållas på söndagen samt den minnesceremoni som skulle äga rum vid Stadshuset på måndagen.

Inga beslut togs i Krisledningsnämnden utan den fungerade generellt sett som en informationskanal för borgarråden och gruppledare. Att Krisledningsnämnden fick denna roll upplever samtliga politiker som korrekt. Samtidigt framkommer i intervjuer med såväl politiker och tjänstemän att det finns en viss osäkerhet kring Krisledningsnämndens roll och ansvar. Intrycket från intervjuerna är att det finns behov att tydliggöra Krisledningsnämndens roll och mandat.

De flesta borgarråd närvarade under samtliga möten. Finansborgarrådet var när händelsen inträffade på väg till partikongressen men vände tillbaka till Stockholm när hon nåddes av nyheten. Några av borgarråden var med på telefon under vissa möten.

Vid det första mötet upplevde några borgarråd en viss oklarhet i vem som skulle ha lett mötet eftersom finansborgarrådet inte var på plats. Ett borgarråd lyfter å ena sidan att ett misstag gjordes eftersom oppositionsborgarrådet skulle ha lett mötet. Å andra sidan lyfter finansborgarrådet i intervjun att vice ordförandeskapet borde ligga på det styrande partiet. Det är således oklart för de berörda hur ordningen för att tillsätta ordförande för Krisledningsnämnden ser ut.

Att aktivera Krisledningsnämnden uppfattas av de flesta vara rätt beslut. Flera intervjupersoner resonerar under intervjuerna att det inte hade varit nödvändigt i efterhand men att det var rätt beslut i situationen eftersom ingen visste händelsens omfattning eller om något ytterligare skulle inträffa. Det är en av de externa parterna som lyfter att Krisledningsnämnden bara ska aktiveras när CKL inte kan ta beslut utan behöver ett politiskt avgörande.

Det är flera i Krisledningsnämnden som lyfter frågan om Stadshuset är en lämplig plats för krisledningen att befinna sig i vid en sådan händelse som vid 7 april. De resonerar att Stadshuset vid attentat kan vara en plats för ytterligare en attack och att stadens ledning därför borde ha tillgång till en alternativ plats. Det är även några i intervjuerna som lyfter frågan om att det borde finnas alternativ till hur de ska kontaktas om telefon och mail inte fungerar.

2.3 Vad som hände i staden efter krisperioden

- 2.3.1 Efter krisperioden deltog politikerna bland annat i ett samverkansmöte. Borgarråden och gruppledarna har efter CKL:s och Krisledningsnämndens avvecklande i liten utsträckning varit involverade i stadens krisledning. De deltog på det samverkansmöte som hölls den 24 april. De deltog också i vissa diskussioner om stadens gator och hur säkerheten kan öka.
- 2.3.2 Efter krisperioden hanterade tjänstemännen framför allt blommor och krisstödet. De frågor som stadens tjänstemän framför allt var involverade i var hanteringen av blommorna på Sergels torg och det krisstödscentrum som öppnades tillsammans med landstinget. I intervjuerna har det även framkommit att vissa diskussioner med några förvaltningschefer gällande hur kommunikationsvägarna ägt rum samt att några kortare utvärderingar genomförts med stadsdelarna och några nämnder.

2.4 Hur var beredskapen och hur fungerade krisledningen i staden?

- 2.4.1 Hur fungerade krisledningens samordning och styrning internt?
Samordning och styrning internt inom staden skedde på olika sätt utifrån hur händelsen utvecklade sig och de behov som uppstod. Det är många av intervjupersonerna som beskriver att samordningen och styrningen internt fungerade bra. Det fanns till exempel ett stort behov av olika personer från flera förvaltningar inom staden. Alla personer som kallades in visade sig behjälpliga och kom in. Lojalitet är ett ord som framkommer i flera intervjuer kring stadens agerande. Krisledningen beskriver stadens medarbetare som lojala och en organisation präglad av tillit och förtroende.

En av biträdande stadsdirektörens främsta uppgifter under fredagen var att samordna några av stadsdelsdirektörerna. Detta underlättades av hennes tidigare erfarenhet som stadsdelsdirektör, vilket skapat tillgång till ett stort kontaktnät. En av stadsdelsdirektörerna kallades in för att samordna resurser i syfte att kunna öppna lokaler. Att de kunde öppna lokalerna beskrivs som en väsentlig trygghetsåtgärd. Det var ungefär 200 personer som besökte dem men möjligheten till att kunna gå till en lokal beskrivs vara viktig för många fler av stadens medborgare.

CKL samordnade sig med flera externa parter, bland annat samordnade de sig med Trafikkontoret i flera avseenden. I ett första skede handlade det om avspärrningar, bland annat spärrade de av slottet på uppmaning av hovet och satte ut tunga hinder. Under lördagen handlade det främst om problematiken med lejonen och hur saneringen av gatan skulle hanteras. En av de största frågorna som CKL hanterade och som skulle få stor symbolisk betydelse var blommorna vilket Trafikkontorets entreprenörer skötte.

I intervjuerna framhävs vikten av att hantera människors sorg på ett bra sätt. CKL samordnade sig därför med tjänstemän från kulturförvaltningen som också deltog i krisledningen. Kulturförvaltningen var till exempel involverad i Kulturhuset Stadsteaterns öppnande som fungerade som en alternativ sorgeplats med en kondoleansbok. Med anledning av detta hade stadsdirektören mycket kontakt med Vd:n för Kulturhuset Stadsteatern för att säkerställa öppettider m.m. Kulturförvaltningen var även involverad i den privatinitierade manifestationen som ägde rum på Sergels torg där finansborgarrådet och oppositionsborgarrådet deltog och höll tal. Kulturförvaltningen bidrog bland annat med teknisk utrustning. De var också involverade i minnesceremonin som hölls på måndagen vid Stadshuset.

CKL samordnade sig också med landstinget med anledning av det krisstödscentrum som öppnades och som höll öppet under två veckors tid. I intervjuerna framkommer att samordningen och kommunikationen mellan staden och landstinget inledningsvis fungerade mindre bra, dessutom framkommer en diskrepans om hur händelseförloppet såg ut. Enligt flera tjänstemän inom staden meddelade landstinget på en så kallad samverkanskonferens att de skulle stänga sitt krisstödscentrum på Danderyds sjukhus. Kort därefter fattade staden beslut om att öppna ett krisstödscentrum på Hantverkargatan, vilket krävde samordning med socialförvaltningen för att kunna bemanna det.

Enligt en enhetschef på landstinget fick de besked om att staden skulle öppna ett krisstödscentrum. Utifrån tidigare erfarenhet ser landstinget att det är viktigt att samverka med kommunen. Landstinget hade därför för avsikt att hitta lösningar tillsammans med staden när de fick information om att staden skulle öppna ett krisstödscentrum. De anser sig inte ha stängt ner krisstödscentrumet eller släppt över ansvaret till kommunen.

2.4.2 Hur fungerade krisledningens kommunikationskanaler?

En av CKL:s främsta uppgifter beskrivs ha varit att inhämta och sprida information internt och externt. Kommunikatörer förberedde informationsmaterial till Krisledningsnämnden som stadsdirektören sedan föredrog. Den information som Krisledningsnämnden fick på mötena skickades även vidare till alla borgarrådens kanslier. Den information som delgavs på Krisledningsnämndens möten och till kanslierna spreds sedan vidare till bland annat partiernas fullmäktigegrupper. Det spreds också vidare till gruppledarna som kunde vidarebefordra informationen. Den intervjuade gruppledaren vittnar om att hon fick information från både Socialdemokraternas och Moderaternas kanslier, något som gav en indikation om att de var måna om att hålla alla informerade. Staden skickade ingen information till kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige. Berättelserna om vilken information borgarråd och gruppledare valde att sprida vidare till sina fullmäktigegrupper skiljer sig åt. Vissa har bara spridit vidare den information som kom från CKL, via Krisledningsnämnden och till kanslierna. Andra har även spridit vidare information som inhämtats från media. Bland annat spreds information till en fullmäktigegrupp om den skottlossning vid Fridhemsplan som senare inte visade sig stämma.

Extern kommunikation ansvarade finansborgarrådet för tillsammans med en av biträdande stadsdirektörerna och personal från kommunikationsenheten. Finansborgarrådet tillsammans med finansroteln inhämtade information och samordnade med CKL de uttalanden och kommentarer som behövdes i kontakten med media. Den information som spreds till media och Krisledningsnämnden ansågs resultera i att staden uppfattades ha koll och arbetade i enlighet med förväntningarna. Intervjuade i både CKL och Krisledningsnämnden beskriver denna uppgift som väsentlig för att kunna trygga medborgarna i staden. Externa parter har beskrivit att stadens kommunikation präglades av att fortsatt göra Stockholm till en trygg och säker plats där verksamheten fungerar, vilket beskrivs fått positiva och lugnande effekter.

Det är många som beskriver att den externa och interna kommunikationen utgjorde en central del av krisledningen. Det var viktigt att inhämta information från de olika stadsdelarna och externa parter. Det var även viktigt att kommunicera bekräftad information som en del i strategin att trygga stadens medborgare. Det är flera i intervjuerna som beskriver att staden hade alldeles för lite resurser som arbetade med kommunikation. Det är även några som lyfter nödvändigheten i att kommunikatörerna har goda kunskaper och förståelse om stadens verksamheter och erfarenhet av bland annat mediehantering.

2.4.3 Hur fungerade krisledningen i samverkan med externa parter?

Samverkan med externa parter skedde på olika sätt. Dels skedde bilateral samverkan med externa parter framför allt via telefon och dels fanns flera organisationer i SSR representerade i ett skyddsrum under Johannes brandstation. De bilaterala samtalen som skedde med externa parter var till exempel i kontakt med landstinget, Polismyndigheten och räddningstjänsten. I

samverkansnätverket ingår bland annat Polismyndigheten, landstinget, Länsstyrelsen och 26 kommuner. I skyddsrummet samordnades ett antal samverkansmöten där bland annat information delades mellan myndigheter, kommuner och landstinget. Det handlade om att säkra att alla organisationer fått verifierad information om händelsen genom informationsutskick och lägesbilder via WIS (skyddat webbaserat informationssystem som tillhandahålls av MSB, Myndigheten för samhällsskydd och beredskap) och genom avstämningsmöten på telefon, så kallade samverkanskonferenser. Det handlade också om att upprätta krisorganisationen samt att koordinera aktörerna och analysera vilket informationsbehov samhället hade, vad som skulle prioriteras och vilka inriktningar krishanteringen skulle ha.

Den bilaterala samverkan med externa parter beskrivs ha fungerat bra

Den bilaterala samverkan som CKL var involverad i byggde generellt sett på relationer, vilket kan vara sårbart särskilt om en händelse blir långvarig, men beskrivs ha fungerat bra. CKL utnyttjade sitt stora kontaktnät och kontaktade de personer som behövdes. Det uppstod en situation mellan Trafikkontoret och räddningstjänsten om saneringsarbetet av Drottninggatan då stadsdirektören fick kontakta räddningstjänsten för att lösa situationen. Anledning till detta beskrivs vara en oklar ansvarsgräns mellan parterna.

Ett problem som lyftes i en av intervjuerna var att två intressen beskrivs ha stått mot varandra; att hålla innerstaden fri från folksamlingar och att tillåta och stödja manifestationer om ett öppet Stockholm. Polisen kommunicerade att de inte ville ha in fler personer i city, under fredagen, lördagen eller söndagen. Samtidigt ville staden sända ut budskapet om en öppen stad och tillåta stockholmarna att sörja och att manifesteras för öppenhet och sammanhållning. För att kunna genomföra den privat initierade manifestation på söndagen behövde även staden ha information om hur länge polisens tekniker skulle vara kvar på brottsplatsen, något som polisen inte kunde ge svar på. Trots olika intressen uppfattar intervjupersonerna att situationen löste sig på ett bra sätt.

Samverkan med SSR beskrivs ha fungerat mindre bra

Den samverkan som skedde genom SSR beskrivs av staden ha fungerat mindre bra. En av orsakerna till varför samverkansnätverket inte upplevdes fungera tillfredsställande handlade om tekniska problem, en annan av orsakerna handlade om att nätverket följde de formella rutinerna i alltför hög utsträckning. Varje samverkansmöte innehöll en statusuppdatering för samtliga 37 aktörer i bokstavsordning vilket uppfattades av flera intervjupersoner som ineffektivt eftersom de flesta kommuner inte var lika berörda som Stockholms stad.

CKL var representerade av funktioner från säkerhetsenheten som avlöste varandra i skyddsrummet. En lärdom från händelserna är att dessa funktioner saknade det mandat som krävdes. Det är flera intervjupersoners uppfattning att detta ledde till att kommunikationerna mellan CKL och SSR fungerade mindre bra. Ett exempel som omnämns i intervjuer är bland annat att information om var de omkomna hade sin hemvist inte kom fram till CKL så skyndsamt som hade varit önskvärt. Denna utmaning beskrivs närmare i avsnitt 4.2.1.

Olika syn på samverkansnätverkets funktion och olika behov hos parterna

I intervjuerna framkommer även en diskrepans i uppfattningar om vad samverkansnätverket har för funktion. Från stadens sida beskrivs att det råder en oklarhet om nätverket har en operativ eller informativ roll. Staden beskriver också att den informativa funktionen inte fungerade. De ställde frågor till nätverket men fick inte svar på dem. Det handlade till exempel om avspärningar i staden som skulle få konsekvenser för stadens verksamheter. CKL vittnar i intervjuerna om att det i liten utsträckning kom ny information därifrån, det var ingen information från samverkansnätverket som ändrade några beslut eller åtgärder. Samverkansnätverket förklarar att staden har orimliga förväntningar på nätverket, de har ingen minutoperativ information som de kan delge. Att SSR fungerade som en kommunikationskanal i syftet att dela en gemensam lägesbild verkar både staden och externa parter vara överens om.

En del kritiska synpunkter framkommer från intervjupersoner som ingick i CKL om vilket perspektiv samverkansnätverket har. Det beskrivs att perspektivet präglas av ett alltför stort så kallat "blåljus tänk" som kan resultera i att stadens perspektiv glöms bort. Stadens behov är inte desamma som blåljusaktörernas. Biträdande stadsdirektör beskriver bland annat att de i en liknande situation i framtiden behöver vara tydligare med stadens behov, såsom att kunna säkra sina verksamheter i ett längre perspektiv. Även personer utanför staden reflekterar i intervjuer över att de olika samverkansaktörerna har olika behov. Bland annat förbundsdirektören för Storstockholms brandförsvaret uttryckte förståelse för detta, räddningstjänstens behov av information är mycket snabbare, ofta maximalt 30 minuter för att rädda liv. Detta görs därför inte i samverkansnätverket. Krisledningen inom räddningstjänsten har också en acceptans för att de inte kommer kunna ha tillräcklig information utan de handlar och förbereder sig för att agera utifrån olika tänkta scenarion. Till exempel handlade räddningstjänsten inte på ryktet om skottlossningen vid Fridhemsplan men de förberedde sig för att ha beredskap för det fall att ryktet skulle visa sig vara sant.

Det finns en samstämmig bild externt och internt om att stadens deltagande i nätverket inte fungerade optimalt

Intervjuerna visar att några av de externa aktörerna har en uppfattning om att staden inte har varit tillräckligt delaktig i samverkansnätverket och från staden lyfts frågor om vilken funktion som skickades att representera staden i nätverket. Några av de externa aktörerna uppfattar att viktig information från nätverket i skyddsrummet förmedlades vidare till CKL tillfredsställande snabbt. De intervjuade beskriver att problemet framför allt handlade om att de funktioner som skickades delvis saknade rätt mandat och befogenheter i den ordinarie organisationen. Aspekter som ett stadsövergripande perspektiv och befogenhet att fatta beslut å stadens vägnar omnämns här som exempel. Detta bekräftas också i intervjuer med stadens ledning som något som stadsledningen är medveten om. Samtidigt beskriver intervjupersoner i stadsledningen att de behövde vara tillsammans i Stadshuset för att kunna hantera situationen och att de därför inte såg att de kunde skicka någon från ledningen i rådande situation. Det råder också oklarheter kring att telefonkommunikationerna skulle fungera från skyddsrummet och om stadens krishantering därför skulle gå att leda effektivt därifrån. En av de biträdande stadsdirektörerna lyfter frågan om vilka situationer som skulle kräva att någon av dem skulle förflytta sig till skyddsrummet. Samverkansnätverket ger förslag på att skicka en stadsdelsdirektör i framtiden.

3. ERFARENHETER OCH LÄRDOMAR

I detta kapitel beskrivs de erfarenheter och lärdomar som intervjupersoner har lyft och resonerat kring. Kapitlet belyser intervjupersonernas syn på vad som fungerade väl, vad som inte fungerade samt möjliga förbättringsområden i stadens krishantering.

3.1 Framgångsfaktorer och styrkor

Den övergripande bilden som framträder i intervjuerna är att stadens krishantering under aktuella händelser fungerade väldigt väl. Detta är en uppfattning som tydligt framhävs hos samtliga intervjupersoner, såväl tjänstemän som politiker både bland personer inom stadens organisation som externa parter. Denna uppfattning tycks hänga samman med en allmän bild av att händelserna hanterades väl av samtliga offentliga aktörer såsom räddningstjänst och polis.

3.1.1 CKL handlade snabbt, flexibelt och efter behov

En av de främsta framgångsfaktorer som nämns av såväl tjänstemän som politiker är att CKL aktiverades och formerade sig snabbt. Detta förklaras av tjänstemän bland annat vara ett resultat av att stadsdirektören och de två biträdande stadsdirektörerna befann sig i Stadshuset när informationen nådde dem. CKL uppfattas inte bara ha formerat sig snabbt utan också ha påbörjat sina aktiviteter mycket kort efter att krisorganisationen aktiverats. Personerna i CKL hade rätt beslutsbefogenheter vilket ledde till att de kunde ta operativa beslut snabbt.

De personer som ingick i CKL bildade en sammansättning av personer som fungerade väl under rådande omständigheter. Detta förklaras bland annat med att de arbetar tätt med varandra till vardags, de har goda relationer samt hög nivå av ömsesidig tillit, förtroende och lojalitet.

En annan framgångsfaktor är att det fanns en flexibilitet för vilka personer som deltog i krisorganisationen. Det var få funktioner som bara kunde bemannas med en person. Kommunikationschefen var bortrest men då kunde någon annan från avdelningen överta den funktionen. Krisledningen var också flexibel i den bemärkelsen att de tog beslut beroende på vilka behov som uppstod. De anpassade krishanteringen efter händelseutvecklingen.

3.1.2 Tydligt ledarskap i CKL

En annan framgångsfaktor som beskrivs av en majoritet av intervjupersonerna är att CKL karaktäriserades av ett tydligt ledarskap under hela krisledningsperioden. I detta sammanhang beskrivs vikten av att ledningen arbetade strukturerat och metodiskt samt att rollfördelningen mellan personerna i CKL fastställdes relativt tidigt i händelseförloppet. Att rollfördelningen blev tydlig snabbt förklaras bland annat med att alla stadsdirektörer var på plats redan från början.

3.1.3 Kommunikationsflödet kom igång snabbt och gick brett

Ytterligare en styrka som omnämns kring CKL:s arbete är att de skapade ett tydligt och snabbt kommunikationsflöde. Informationsflödet från CKL till övriga delar av stadens krisorganisation upplevs ha kommit igång tidigt och ha varit kontinuerligt under hela krisperioden fram till den 10 april. Även om erfarenheter om tillräckligheten i den lämnade informationen delvis går isär bland politikerna, framkommer att intervjupersonerna fick den information de behövde givet sin roll i krisorganisationen. En styrka som lyfts är att det interna informationsflödet skapade en känsla av transparens hos involverade personer, även hos de som inte var en del av Krisledningsnämnden. Denna utökade informationskedja beskrivs som viktig och bra. Det fungerande informationsflödet möjliggjorde också för borgarråden och gruppledarna att informera sina respektive partier om hur stadens krisorganisation formerat sig.

3.1.4 Lojalitet hos stadens medarbetare beskrivs som stor

Många har beskrivit att stadens hanterande av händelsen präglades och till viss del också förklaras av en stor lojalitet hos medarbetarna. Lojalitet har beskrivits som en viktig del i att verksamheten fungerade. Det är självklart positivt och kan vara ett bevis på en stark förståelse

för stadens uppgift gentemot medborgarna. I några intervjuer har frågor uppkommit om gränsen mellan att frivilligt stanna kvar på jobbet och att säkra verksamheten.

3.2 Utmaningar och förbättringsområden

3.2.1 Samspelet mellan CKL och SSR fungerade mindre bra

Som beskrivits i föregående avsnitt upplevs stadens krisledning ha präglats av ett antal framgångsfaktorer. Samtidigt har erfarenheter av händelsen den 7 april tydliggjort flera utmaningar i krisledningen. En sådan utmaning som blev tydlig i den uppkomna situationen är samspelet mellan Stockholms stad och SSR. Denna utmaning återkommer i samtliga intervjuer med tjänstemän (såväl interna som externa), och beskrivs som ett av de viktigaste utvecklingsområdena i krisledningsarbetet. Utmaningen från stadens sida är i huvudsak att informationsflödet från SSR till CKL inte fungerade ändamålsenligt, fördröjningar och utebliven information lyfts här som exempel på hur samspelet inte bidrog till stadens krisledningsarbete. Också frågor om relevansen i hur den regionala samverkan är utformad har tagits upp av såväl externa som interna intervjuade. Det framkommer att behoven hos så kallade blåljusfunktioner och staden skiljer sig åt beroende på att man har olika uppdrag, verksamhet och målgrupper och därmed också olika behov av information och tidsperspektiv. En fråga framåt är således att säkerställa att samverkan är relevant för olika aktörer.

3.2.2 Samarbetet mellan Stockholms stad och Stockholms läns landsting kring krisstödsarbetet behöver redas ut

Krisstöd till personer som på ett eller annat sätt traumatiserades med anledning av händelsen har tillhandahållits inledningsvis enskilt av Stockholms stad i POSOM-grupp i stadsdelarna och av landstinget vid bland annat Danderyds sjukhus. Från och med måndag 10 april hade staden och landstinget gemensamt en lokal på Hantverkargatan fram till söndag 23 april. Behovet av stöd beskrivs ha varit stort och ha hållit i sig länge.

I intervjuerna framkommer att samarbetet mellan staden och landstinget kring krisstödet inledningsvis hade brister. Båda parter beskriver att det är nödvändigt att reda ut detta, etablera ett gott samarbetsklimat och nå samsyn i hur man ska hantera krisstödet framöver.

Bilden som beskrivs i intervjuerna är att staden och landstinget bör samarbeta kring krisstöd framöver då personerna som söker hjälp kan behöva stöd från båda organisationer. Den gemensamma verksamhet som de hade på Hantverkargatan beskrivs ha utvecklats och ju längre tiden gick desto bättre förståelse fick de för varandra. Det kan därför vara bra att ta tillvara erfarenheter från dem som arbetade i krisstödet ifall en gemensam verksamhet behöver aktualiseras i framtiden.

3.2.3 Ansvarsfördelning mellan Trafikkontoret och Räddningstjänsten behöver tydliggöras

Det har uppstått frågor om stadens, genom Trafikkontoret, och räddningstjänstens ansvar i förhållande till arbetet att återställa gatumiljön på och runt Drottninggatan efter att räddningsarbetet avslutats. Det beskrivs finnas oklarheter kring detta som bör redas ut.

3.2.4 Krisledningen krävde stora resurser och uthållighet

En annan utmaning handlar om stadens förmåga att planera och organisera för uthållighet i den centrala krisledningen. Frågan om uthållighet har två dimensioner. Dels handlar det om att bemanna och planera för återhämtning och vila för involverade personer, dels handlar det om resurssättning för de olika funktionerna i krisledningen. I CKL blev det först efterhand tydligt att det krävdes en genomtänkt plan för bemanning i krisledningen för att upprätthålla ledningens uthållighet. Vissa funktioner bemannades med ett fåtal personer som var med under stora delar av tiden vilket resulterade i att funktionen blev sårbar när personen skickades hem.

Vissa funktioner i krisledningen var dessutom mycket mer resurskrävande än förväntat, nämligen kommunikation och administration. Kommunikationsarbetet var en särskilt stor utmaning och

krävde resurser både i antal personer och med rätt kompetenser. Kommunikationsarbetet beskrivs som centralt för stadens krisledningsarbete och tog upp mycket tid från medarbetarna i CKL. Vad gäller det administrativa arbetet i krisledningen omnämns loggföring som en uppgift som kräver en särskild kompetens som få medarbetare har, vilket skapade en viss sårbarhet. Vid denna händelse låg dessutom uppgiften på stadsjuristen, vars kompetens kunde ha behövts för andra uppgifter i krishantering, vilket ytterligare ökade sårbarheten för organisationen.

3.2.5 Brister i teknisk utrustning och rutiner

Det beskrivs finnas behov av att se över och utveckla krisledningens rutiner mot bakgrund av dessa erfarenheter. Krishantering beskrivs behöva bli mer situationsanpassad, flexibel och förankrad i den dagliga verksamheten. Det är också viktigt att klargöra att länkarna mellan Stadshuset, förvaltningar och bolag i händelse av kris fungerar.

Vidare beskrivs ett behov av att säkerställa att begreppen som används i krishanteringsarbetet är relevanta och är sådana som används i det dagliga arbetet. En intervjuad beskriver att alla krisparmar kommer att slängas och att de kommer börja om. Krishanteringsunderlaget måste vara relevant och de som ska hantera dem måste känna igen begreppen från den vardagliga verksamheten, det får inte vara ett annat språk, det försvårar.

Den tekniska utrustningen upplevs ha varit begränsad givet de behov som uppstod. Ett exempel som lyfts i berättelser om arbete i CKL är att stadsdirektörens dator blev en flaskhals i kommunikationsflödet. Samtliga informationsmail som gick ut från SKL skickades från stadsdirektörens dator, varför flera personer använde den och detta blev tidvis intensivt och opraktiskt. En annan sådan erfarenhet är att behörighet och kompetens om att publicera information på stadens intranät behöver spridas på fler personer än endast en, Ytterligare en erfarenhet kring teknisk utrustning och kommunikation är att uppdaterad och lättillgängliga kontaktuppgifter till samtliga nyckelaktörer vid händelse av kris inte har funnits för samtliga inblandade.

3.2.6 Kännedom om Krisledningsnämndens roll och ansvar varierar

Flera av de intervjuade borgarråden beskriver att de saknade uppdrags- och rollbeskrivning för arbete i krisledningsnämnden. Det saknades även en tydlighet i vem som skulle ringa externa parter. I intervjuerna med borgarråden framkommer också ett behov av att utveckla och förtydliga informationskedjorna mellan staden och externa aktörer, i synnerhet informationskedjan mellan staden och SSR.

3.2.7 Hur aktiveras stadens krishantering om telefonsystemen inte fungerar?

Flera av intervjupersonerna hade erfarenhet av att telefonnäten inte fungerade som de skulle under den första tiden efter händelsen. Med anledning av detta väcks frågan om hur CKL och Krisledningsnämnden får information om att stadens krishantering aktiveras och att vissa personer har en uppgift i detta. Hur funktionerna nås och sammankallas om de vanliga kommunikationskanalerna inte fungerar är en fråga många har lyft.

3.2.8 Behövs alternativa lokaler för CKL och Krisledningsnämnden?

Flera har beskrivit att en lyckosam omständighet var att det var fredag eftermiddag och att många i stadens ledning befann sig i Stadshuset. En av ledamöterna i Krisledningsnämnden som inte var på plats beskriver att när Krisledningsnämnden sammankallades var det omöjligt att få tag på taxi och att personen fick springa till Stadshuset. Behov av en eller flera alternativa krisledningslokaler för staden har väckts i flera intervjuer. Dels för att Stadshuset i sig kan vara ett terrormål, dels för att ha alternativ i mindre citynära lägen.

3.2.9 Krisstödet till stadens anställda

Det har framkommit i intervjuer att krisstöd till stadens anställda har fungerat olika bra. Krisstöd upphandlas från olika förvaltningar och bolag enskilt och har därför olika leverantörer. Under den aktuella perioden visade det sig att vissa leverantörer endast uppfattar att krisstödet gäller händelser under arbetstid. Det har framkommit synpunkter om att detta bör ses över och säkerställa enhetlighet och krisstöd oavsett tidpunkt för medarbetarna. Ett behov av att samordna krisstödet kan finnas.

Andra synpunkter som har framkommit och som delvis är sammankopplade med detta är att det finns ett behov av att säkerställa enhetlighet i rutiner i stadens olika verksamheter. Ett återkommande exempel som omnämns är förskolor, skolor och fritidsverksamheter som i en krisituation behöver kommunicera med föräldrarna kring att hämta barn. Det är flera intervjuade personer som lyft ett behov av att förskolor och skolor kommunicerar information till föräldrarna på ett liknande sätt.

3.2.10 Behov av att öva internt och tillsammans med externa parter

Många har uttryckt behov av övning i krishanteringsorganisationen framåt. Bland annat ser man behov av att:

- Öva utifrån olika scenarios och hur organisationen kan anpassa krishanteringen utifrån den specifika situationen.
- Öva utifrån situationer som kräver insatser över längre tid där utbyte av personer i centrala funktioner krävs.
- Öva kriser som innehåller terrorism och delar av hot mot medborgare samt mot stadens verksamheter.
- Öva situationer där stadens verksamhet är direkt ansatt (till exempel ett hot mot en skola) och situationer där stadens verksamhet indirekt påverkas (till exempel som i detta fall att barn behöver stanna i skolan efter stängningstid för att kollektivtrafiken är avstängd och föräldrar inte kan komma och hämta dem).
- Öva kriser där personliga och professionella dilemman ställs mot varandra.
- Öva hur krisledningsorganisationen bör prioritera och sälla bland frågor.
- Öva hur kommunikationsfunktionen ska fungera utifrån att samtliga intervjuade personer upplevt behovet av kommunikationsinsatserna som överväldigande och oväntade.

För krisledningsnämndens ledamöter beskrivs finnas behov av övning, åtminstone i början av varje mandatperiod, så att de nya ledamöterna förstår sin roll och nämndens funktion snabbare.

Det beskrivs också finnas behov av att träna mer tillsammans med externa aktörer, bland annat kring informationshantering, kris över längre tid och samverkan kring frågor som kräver både informationsutbyte och beslut.

4. RAMBÖLLS SAMMANFATTANDE IAKTTAGELSER

Robusthet i stadens krishantering men uthållighet en potentiell svaghet

Även om krishanteringen i staden beskrivs ha fungerat bra har flera intervjuade i Stockholms stad reflekterat över dilemmat med att krisledningen blev personberoende och hur det skulle ha fungerat om händelsen blivit mer utdragen. Även externa intervjuade från s.k. blåljusfunktioner har beskrivit hur viktigt det är för uthålligheten i den egna krisledningen med ett rullande schema med bemanning av nyckelfunktioner. En tidig planering för uthållighet i krisledningen är central för det fortsatta krisberedskapsarbetet att beakta. I händelse av en längre kris och i fall att ledningen inte är på plats behöver krishanteringen bemannas utifrån funktioner där det finns ett rullande schema för att skapa uthållighet i organisationen. Ett erfarenhetsutbyte kring detta mellan staden och räddningstjänsten kan stärka stadens robusthet och uthållighet i stadens krisledning framöver.

Ur ett arbetstagarperspektiv har frågor uppkommit om var gränsen mellan att frivilligt stanna kvar på jobbet och att säkra verksamheten går. Med erfarenheterna från hanteringen av verksamheten utifrån denna händelse kan det vara en idé att starta en diskussion kring hur verksamheten säkras vid en händelse som pågår längre och där lojalitet mellan arbetet, den egna familjens och den personliga säkerheten kan ställas på sin spets.

Kommunikationsarbetet vid krissituationer kan stärkas

Stadens kommunikationsarbete i krissituationer behöver ses över. Behovet av en väl fungerande och kontinuerlig kommunikation beskrivs ha underskattats av alla intervjuade aktörer såväl internt som externt. Staden behöver därför göra en grundlig analys på förhand av vad som krävs i kommunikationsfunktionen vid en krishantering, vilken kompetens, vilka resurser, kanaler, och målgrupper som är relevanta. Detta gäller även kommunikationen med olika funktioner inom staden. Ett exempel är vem som har ansvar att informera kommunfullmäktiges ledamöter. Denna kommunikation tycks ha skett genom partigrupperna som själva använt olika källor. Detta ledde bland annat till att det inom en fullmäktigegrupp spreds felaktiga uppgifter om händelseförloppet. Med anledning av att detta lyfts i några intervjuer framgår ett behov av att staden även sprider information till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Detta bör enligt Ramböll ske samlat för att säkerställa att kommunfullmäktige har rätt information från staden. Detta är särskilt viktigt eftersom kommunfullmäktige har en roll i krishanteringen i vilken de behöver kunna förhålla sig till Krisledningsnämndens verksamhet.

Stadens roll i kris kan utvecklas ytterligare

Med avstamp i de lärdomar och erfarenheter som hanteringen av denna händelse gett bör staden utvärdera och utveckla hur stadens funktioner gentemot medborgarna ska fungera i händelse av en ny kris. Det finns nu lärdomar från flera områden som förskolor, skolor, fritidsverksamhet, hemtjänst som kan tas tillvara och ligga till grund för att mer enhetligt diskutera hur dessa verksamheter fungerar i kris.

Roller, befogenheter och ansvar för aktiverade funktioner bör övas in

Ett genomgående tema i intervjuerna är att det har varit otydligt för flera intervjuade vilka roller, befogenheter och ansvar som aktiverade funktioner har i kris. Bland dessa kan särskilt nämnas Krisledningsnämnden. Nämndens roll i denna krissituation kom att handla enbart om information och kommunikation och detta har uppfattats som helt ändamålsenligt och korrekt. Däremot framgår att flera av de personer som aktiverades i krisledningsnämnden hade liten kunskap om exakt vilken roll nämnden hade och vilken roll de själva förväntades ha i krisorganisationen. Under aktuella händelser orsakade detta inga problem men Ramböll ser att det finns ett behov av fler och mer situationsanpassade övningar. Detta bör minst ske i början av varje mandatperiod för att säkra att de nya ledamöterna förstår sin roll och nämndens funktion snabbare.

Samverkan med externa parter kan utvecklas

Samverkan i skyddsrummet fungerade inte. Det finns en misstro från stadens sida att det fungerar. De litade inte på att den tekniska utrustningen skulle fungera, vilket också visade sig till viss del stämma. Stadens krisledning uppger att hanteringen av händelsen fungerade så bra för att de satt i samma rum. Det krävs därför en diskussion om vilka händelser som kräver att en stadsdirektör behöver åka in i skyddsrummet.

I och med att samverkansnätverket ska aktiveras och fylla en funktion för berörda aktörer i händelse av kris bör erfarenheter från denna händelse tas tillvara. Behov av nätverket för de ingående parterna bör diskuteras och klargöras för att göra nätverket relevant och användbart för samtliga ingående parter. Vad som är relevant för kommuner och så kallade blåljusfunktioner skiljer sig åt. Vad som hanteras i samverkansnätverket och hur det hänger ihop med parternas ansvarsområden behöver tydliggöras.

Det behöver tydliggöras vilka typer av beslut och vilken information som delas i nätverket samt att rätt funktion från de ingående parterna deltar, behöver utredas. Mot bakgrund av att det finns en samstämmig bild externt och internt om att de funktioner som sändes ut till samverkansnätverket inte var rätt, bör staden se över sin representation och sitt deltagande i samverkansnätverket framöver. Staden behöver också, gärna tillsammans med övriga i nätverket tydliggöra vilket mandat personen som representerar staden behöver ha. Erfarenheterna från denna händelse kan användas för att tydliggöra vilken information staden behöver från nätverket, hur den ska användas, och vilken information som staden ska ha med sig till nätverket.

Stadens och landstingens gemensamma insatser kring krisstöd behöver redas ut i ett framåtriktande syfte. Det finns en bild av att de två organisationerna behöver fungera tillsammans i relation till människor i behov av stöd och det vid denna händelse visat sig finnas samarbetssvårigheter på ledningsnivå.

APPENDIX

SKRIFTLIG DOKUMENTATION

Stockholms stad, Trygghets- och säkerhetsprogrammet
Stockholms stad, Riktlinjer kriskommunikationsarbete
Stockholms stad, Krisledningsinstruktion (utkast/arbetsmaterial)
FAQ om Samverkan Stockholmsregionen

Krisledningsnämnden 2017-04-07 18.30
Krisledningsnämnden 2017-04-07 19.30
Krisledningsnämnden 2017-04-08 13.30
Samrådsmöte om attacken

INTERVJUPERSONER

Politiker

Karin Wanngård (S)
Anna König Jerlmyr (M)
Daniel Helldén (MP)
Ann-Margarethe Livh (V)
Lotta Edholm (L)
Erik Slottnér (KD)
Karin Ernlund (C)

Tjänstemän inom Stockholms stad

Ingela Lindh, stadsdirektör
Fredrik Jurdell, biträdande stadsdirektör
Margareta Östrand, biträdande stadsdirektör
Martin Nilsson, kanslichef finansroteln
Anita Lidberg, personaldirektör SLK

Externa parter

Ola Slettenmark, samordningschef Samverkan Stockholmsregionen
Patrik Åhnberg, samhällsbyggnadsdirektör, avdelningen för samhällsskydd och beredskap, Länsstyrelsen i Stockholms län
Jessica Lindberg, enhetschef enheten för katastrofmedicinsk beredskap Landstinget i Stockholms län
Svante Borg, förbundsdirektör Storstockholms brandförsvär
Erik Widstrand, polismästare, chef vid operativa enheten, Polisregion Stockholm

INTERVJUGUIDE

Om den intervjuade

Din roll? (i vardagen och i krishanteringsorganisationen)

När och var deltog du? Tid och plats

Beskriv i huvudsak vad som hände (tidsperiod: fredagen den 7 april eftermiddagen – måndagen den 10 april eftermiddagen)

Fick du den information du behövde? Internt och externt

Vilka beslut fattades och åtgärder vidtogs?

Vad blev resultatet och effekterna av dessa?

Vilka samverkade du med? Hur samverkade ni? Internt och externt

Hur användes befintliga planer och rutiner? Fungerade de eller finns behov av revidering?

Avseende perioden efter eftermiddagen den 10 april

Har du varit involverade i krishantering efter måndagen den 10 april? I vilken roll, när och hur?

Framåtblickande

Finns behov av förändringar i rutiner, krisledning och organisation eller åtgärder i övrigt?

Finns behov av utbildning och övning? Av vad?

Framgångsfaktorer som du vill framhålla?

Utmaningar och svårigheter?

Övriga lärdomar och erfarenheter till nästa gång?