

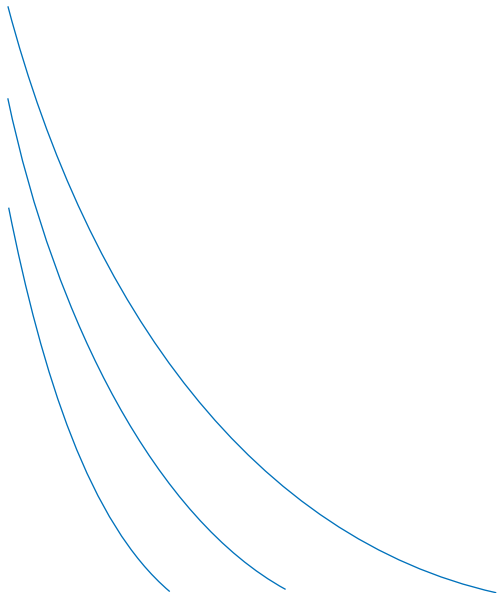


Organisera för brandsäkerhet

- framgångsfaktorer för brandsäkerhetsarbete

Rapport 1:2008

Författare: Lotta Fredholm
Sara Petterson
Lena Kecklund



Organisera för brandsäkerhet

**Författare: Lotta Fredholm
Sara Petterson
Lena Kecklund**

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	13
1.1	Bakgrund	13
1.2	Syfte.....	14
1.3	Metod och genomförande	14
1.4	Avgränsningar	15
1.5	Rapportens upplägg och läsanvisningar	15
2	UTGÅNGSPUNKTER FÖR SÄKERHETSARBETE.....	17
2.1	Skillnader mellan verksamheter	17
2.2	Brandsäkerhetsorganisationens utveckling	17
2.3	En modell för brandsäkerhetskultur	19
3	IDENTIFIERING AV FRAMGÅNGSFAKTORER.....	22
3.1	Fallstudie på ett mindre företag.....	22
3.2	Workshop.....	23
3.3	Litteraturstudier	23
3.4	Studier av brandutredningar	24
4	RESULTERANDE FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR BRANDSÄKERHET	31
4.1	Inledning	31
4.2	Framgångsfaktorer	33
5	BETYDELSEN AV YTTRE PÅVERKANSAFAKTORER ...	44
5.1	Vilken roll spelar externa intressenter för ett företags brandsäkerhet?	44
5.2	Lagstiftning och framgångsfaktorer.....	45
5.3	Externa intressenters betydelse för ett företags brandsäkerhet	52

6	HUR KAN FRAMGÅNGSFAKTORERNA ANVÄNDAS FÖR ATT FÖRBÄTTRA BRANDSÄKERHETEN?.....	54
6.1	Inledning	54
6.2	Är alla framgångsfaktorer relevanta?.....	54
6.3	Att mäta framgångsfaktorernas status	55
6.4	Förbättring i praktiken	56
7	SLUTSATSER OCH DISKUSSION	61
8	REFERENSER.....	64

Bilaga 1 Program för genomförd workshop och handlingsplan

Sammanfattning

Bakgrund

Brandsäkerheten i ett företag handlar till stor del om organisation, men i praktiken betraktas brandsäkerhet på många företag som en teknisk fråga. Detta projekt fokuserar därför de organisatoriska delarna av brandsäkerheten.

Detta Brandforsk-projekt är en fortsättning på en förstudie som publicerades i rapporten "Organisera för brandsäkerhet – möjliga framgångsfaktorer: Resultat från en förstudie". Förstudien resulterade i förslag till ett relativt stort antal framgångsfaktorer av varierande slag för hur ett bra brandsäkerhetsarbete kan bedrivas samt i ett försök till att identifiera hur dessa framgångsfaktorer skulle kunna mätas och följas upp.

Syfte och aktiviteter

Syftet med detta projekt har varit att, med utgångspunkt i det resultat som presenterades i förstudien, utveckla framgångsfaktorerna för brandsäkerhetsarbete och konkretisera hur dessa kan mätas och följas upp. Syftet har också varit att på ett mer praktiskt plan hitta verktyg och arbetssätt för att driva utvecklingen av brandsäkerheten i en organisation.

Projektet har bestått av flera aktiviteter; en fallstudie på ett mindre företag, litteraturstudier inom områdena säkerhetskultur och ledningssystem, analys av brandutredningar, en workshop samt en genomgång av kravbilden på brandsäkerhetsområdet.

Resultat och slutsatser

Vad som är ett framgångsrikt brandsäkerhetsarbete och vad som är ett skäligt brandskydd kan variera från organisation till organisation, bl.a. beroende på typ av verksamhet, verksamhetens storlek, ekonomiska möjligheter, konkurrens, o.s.v.

Brandsäkerheten på ett företag kan antas utvecklas i olika stadier; efterlevnad, ledningsstyrt och lärande. Det är viktigt att sträva efter ständiga förbättringar i brandsäkerhetsarbetet.

Brandsäkerhetskultur kan beskrivas som bestående av tre delar; *riskstyrning*, *förståelse och attityder* samt *beteende*. Dessa tre delar hänger ihop, och för att uppnå en hög brandsäkerhet krävs att företaget arbetar med alla dessa tre delar samtidigt.

Projektet har resulterat i ett antal framgångsfaktorer för brandsäkerhetsarbete:

- Företagsledningen prioriterar och engagerar sig i brandsäkerhetsfrågor
- Utvecklat ledarskap och ledningsstil
- Allas delaktighet i brandsäkerhetsarbetet
- Tydlig och relevant ansvarsfördelning i brandsäkerhetsfrågor
- Säkerhetsmedvetet handlande accepteras och uppmuntras
- Tydlig koppling mellan ansvar, beteende och återkoppling
- Samverkan för säkerhet mellan avdelningar och organisationsnivåer
- Anpassad brandutbildning och -övning
- Effektiv incidenthantering och erfarenhetsåterföring
- Läroprocesser – förmåga att lära av erfarenheter
- Dokumentation av brandskyddet

Dessa framgångsfaktorer kan dels utgöra en vägledning för hur man kan tänka för att sätta upp mål för brandsäkerhetsarbetet och dels utgöra ett delsteg i processen att hitta möjliga sätt att förbättra och följa upp kvaliteten på brandsäkerhetsarbetet. Framgångsfaktorerna kan utgöra en målbild för en generell brandsäkerhetsorganisation. Framgångsfaktorerna är framtagna för att kunna användas i olika verksamheter med olika behov, och behöver därför anpassas till den aktuella verksamheten.

I rapporten ges också förslag till hur framgångsfaktorerna kan mätas. Mätbarheten ger inte absoluta mått på verksamhetens brandsäkerhet, utan kan användas som ett sätt att följa upp trender i brandsäkerheten över tid.

Ett antal yttre påverkansfaktorer i form av externa intressenter, t.ex. försäkringsgivare, olika myndigheter, certifieringsorgan, kunder och andra företag identifierades i projektet. Dessas betydelse kan antas variera beroende på typ av verksamhet och hur långt ett företag har kommit i sitt brandsäkerhetsarbete.

Förslag på hur framgångsfaktorerna kan användas för att förbättra brandsäkerhetsarbetet i en specifik verksamhet redovisas i rapporten i form av en workshop-metod bestående av följande delar:

- Formulera och förankra framgångsfaktorer i organisationen

- Prioritera framgångsfaktorer
- Fastställa nuläge och önskat läge för framgångsfaktorerna
- Identifiera sätt att mäta
- Identifiera möjliga åtgärder och aktiviteter
- Utforma handlingsplan
- Uppföljning/Återkommande workshop

Summary

Background

Fire safety in a company is in many respects a question of organization, but in reality fire safety is often regarded as a technical issue. This project is therefore focusing on the organizational part of fire safety.

This project, financed by Brandforsk, is a continuation of a preliminary study published in the report “Organisera för brandsäkerhet – möjliga framgångsfaktorer: Resultat från en förstudie” (“How to create an efficient fire safety organisation”). The preliminary study proposed a number of success factors for fire safety.

Purpose and activities

The project purpose was, based on the results from the preliminary study, to develop the success factors further and exemplify how they can be measured and followed up. Another purpose was to find practical ways of working with fire safety in an organization.

The project consisted of several activities; a case study, literature studies about safety culture and management systems, analyses of fire accident investigations, a workshop and a survey of the Swedish fire legislation.

Results and conclusions

Successful fire safety work and what is a reasonable goal for fire safety work varies from organisation to organisation depending on the kind and size of the company, economic possibilities, competition etc.

Development of fire safety in a company is presumed to evolve through different stages; *regulation driven*, *management driven* and *learning*. It is important to aim for continuous improvement, even if it is not necessary for every company to reach the highest level.

Fire safety culture can be described as consisting of three parts; risk controls, attitudes and behaviour. These three parts work together, and to reach a high standard of fire safety it is necessary to work with these parts at the same time.

The project resulted in the following success factors:

- The management prioritizes and is interested in fire safety

- Leadership for fire safety behaviour
- Employee participation in the fire safety work
- Clear and relevant responsibility allocation
- Safety behaviour is accepted and is supported
- Clear and visible connection between responsibility, behaviour and feedback
- Cooperation for safety between departments and organizational levels
- Adapted fire training and practice
- Effective incident reporting and experience feedback
- Ability to learn from experiences
- Documentation of fire safety

These success factors give guidance for how to set up fire safety goals and can be a part of the process of finding possible measures to improve and follow up the quality of the fire safety work. The success factors are supposed to be used in different kinds of companies and it is necessary to make adjustments to the company in question.

This report also proposes ways to measure the success factors, even though they are not supposed to give absolute indications of the company's fire safety, they can be used to identify trends over time.

External influence factors, such as insurance companies, authorities and customers, are assumed to have an influence on a company's fire safety, even though the influence is assumed to vary with the maturity of the fire safety organisation.

A practical way for a company to work with the fire safety organisation is also proposed in the report in the form of a workshop method consisting of the following:

- Formulate success factors in the own organisation
- Prioritize the success factors
- Evaluate present and future states of the success factors
- Identify ways to measure the success factors
- Identify possible activities
- Work out a plan of action
- Follow-up actions and effects of actions

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Brandsäkerhet associerar ofta till tekniska installationer, såsom brandlarm, brandsläckare och nödutrymningsskyltar. Brandsäkerhet kräver dock också att det finns en organisation, vilket innebär sättet att utforma arbetsuppgifter, att fördela ansvar, beslutsrätt och befogenheter, att reglera förhållandet mellan chefer och underställda och att styra och samordna uppgifter. Många företag fokuserar på de tekniska delarna av brandskyddet, medan de organisatoriska delarna ofta hamnar i skymundan. Den organisatoriska brandsäkerheten är således ett stort förbättringsområde, och fokuseras därför i förevarande projekt.

Detta projekt, som har finansierats av Brandforsk, är en fortsättning på en förstudie som publicerades i rapporten ”Organisera för brandsäkerhet – möjliga framgångsfaktorer: Resultat från en förstudie” (Kecklund och Fredholm, 2005). Syftet med förstudien var att baserat på säkerhetsteori och fallstudier i tre större företag identifiera framgångsfaktorer för hur brandsäkerhetsarbete kan bedrivas.

Förstudien resulterade i förslag till ett relativt stort antal framgångsfaktorer av varierande slag för hur ett bra brandsäkerhetsarbete kan bedrivas samt i ett försök till att identifiera hur dessa framgångsfaktorer skulle kunna mätas och följas upp. Förstudien resulterade också i ett antal intressanta frågor att undersöka vidare, bl.a. om de identifierade framgångsfaktorerna kan anses gälla även för mindre företag och inom olika branscher, och hur externa krav och tillsyn påverkar företags brandsäkerhetsarbete. Det har också visat sig finnas ett behov av kunskap om hur företag praktiskt kan gå tillväga för att skapa en bra brandsäkerhetsorganisation och bedriva ett bra brandsäkerhetsarbete. I detta projekt tas dessa frågor omhand och det arbete som genomfördes i förstudien utvecklas vidare.

Utgångspunkten för denna rapport har varit att resultaten ska användas ute i företagets brandsäkerhetsarbete. Tyngdpunkten har således lagts på att skriva en praktisk och användbar rapport, snarare än att på ett vetenskapligt sätt presentera forskningsresultaten. Tanken har varit att tillgodose olika målgruppers behov av information och verktyg avseende organisation och brandsäkerhet; redan kunniga företag som vill lära sig mer, företag som är på gång att starta upp sitt brandskyddsarbete och företag som ännu inte satt sig in i

problematiken. Denna inriktning för projektet valdes i samråd med referensgruppen då projektet startades.

1.2 Syfte

Syftet med detta projekt har varit att, med utgångspunkt i det resultat som presenterades i förstudien, utveckla framgångsfaktorerna för brandsäkerhetsarbete och konkretisera hur dessa kan mätas och följas upp. Syftet har också varit att på ett mer praktiskt plan hitta verktyg och arbetssätt för att driva utvecklingen av brandsäkerheten i en organisation.

Syftet med projektet har därmed varit att:

- Utöka underlaget för att ta fram framgångsfaktorer, samt föreslå framgångsfaktorer för brandsäkerhet.
- Identifiera möjliga sätt att mäta och följa upp brandsäkerheten.
- Analysera kravbildens, tillsynens och andra externa intressenters betydelse för ett företags brandsäkerhetsarbete.
- Föreslå hur man praktiskt kan arbeta med förbättringar av brandsäkerhetsarbetet inom ett företag.

1.3 Metod och genomförande

I projektet har flera olika aktiviteter genomförts.

- En fallstudie har genomförts på ett mindre företag enligt samma metod som fallstudierna i förstudien (Kecklund och Fredholm, 2005). Syftet var att utvärdera de identifierade framgångsfaktorernas giltighet på ett litet företag.
- Generella lagstiftningar på brandskyddsområdet har gått igenom för att se vad som regleras i förhållande till de i projektet identifierade framgångsfaktorerna. Syftet med detta var att titta på vilka möjligheter lagstiftningen har att reglera denna typ av ”mjuka frågor” samt vilken roll myndigheternas tillsyn kan ha för företagets brandsäkerhetsarbete.
- Utredningar av ett antal stora bränder har studerats i syfte att identifiera organisatoriska omständigheter som kan ha påverkat händelseförloppet vid dessa bränder, och på så sätt

testa de framgångsfaktorer som projektet har identifierat.

- En workshop har genomförts tillsammans med brandskyddsansvariga från flera verksamheter. Syftet med denna var dels att testa framgångsfaktorerna, och dels att utveckla och testa ett arbetssätt för att förbättra brandsäkerheten i ett företag.

1.4 Avgränsningar

Detta projekt handlar om framgångsfaktorer för brandsäkerhet och hur den organisatoriska brandsäkerheten kan förbättras i ett företag. Tekniska brandskyddslösningar har därför inte berörts i detta projekt.

Vad gäller den del som ägnats åt den externa kravbildens och tillsynens roll för brandsäkerhetsarbetet på företag har företagens perspektiv fokuserats. Tillsynsmyndigheternas perspektiv har inte särskilt studerats.

1.5 Rapportens upplägg och läsanvisningar

Detta projekt har tagit sin utgångspunkt i de förslag till möjliga framgångsfaktorer som blev resultatet av de litteraturstudier samt fallstudier på tre större företag som genomfördes i förstudien till detta projekt. För en grundlig redogörelse för resultaten från förstudien hänvisas till rapporten "Organisera för brandsäkerhet – möjliga framgångsfaktorer: Resultat från en förstudie" (Kecklund & Fredholm, 2005). Avsikten har dock varit att denna rapport ska kunna läsas fristående från förstudierrapporten.

I kapitel 2 ges först, som en bakgrund till de följande kapitlen i rapporten, en beskrivning av olika förutsättningar och utgångspunkter för att arbeta med och förbättra brandsäkerheten.

En fallstudie på ett mindre företag, en workshop samt analyser av ett antal brandutredningar har, tillsammans med resultaten från förstudien, lett fram till att vi i denna rapport kan presentera ett antal generella framgångsfaktorer och beskriva dessa med vad som kännetecknar dem samt exempel på vad som är möjligt att mäta och följa upp. En beskrivning av de olika aktiviteter som lett fram till beskrivningen av framgångsfaktorerna återges i kapitel 3. De resulterande framgångsfaktorerna presenteras i kapitel 4.

Yttre påverkansfaktorer i form av lagstiftning, tillsyn och andra externa intressenter samt deras roll för ett företags brandsäkerhetsorganisation diskuteras i kapitel 5.

Exempel på hur man på ett praktiskt sätt kan arbeta med och förbättra brandsäkerheten på ett företag ges i kapitel 6. Rapporten avslutas med slutsatser och diskussion i kapitel 7.

2 Utgångspunkter för säkerhetsarbete

I denna rapport presenteras ett antal framgångsfaktorer för ett hur ett framgångsrikt brandsäkerhetsarbete kan bedrivas. För att sätta detta i relation till de olika förutsättningar och utgångspunkter för brandsäkerhetsarbete som finns inom olika företag ges här en beskrivning av hur förutsättningarna kan variera.

I detta kapitel beskrivs också en tankemodell över vilka generella delar som ett företag behöver arbeta med för att en förbättring av brandsäkerhetsarbetet ska kunna åstadkommas.

Till dessa utgångspunkter kommer att återknytas längre fram i rapporten.

2.1 Skillnader mellan verksamheter

För att kunna identifiera en framgångsfaktor krävs att begreppet framgång definieras. Vad som är ett framgångsrikt brandsäkerhetsarbete och vad som är ett skäligen brandskydd kan variera från organisation till organisation, beroende på typ av verksamhet, verksamhetens storlek, ekonomiska möjligheter, konkurrens, etc.

Beroende på vilka risker som finns i en verksamhet ställs olika krav på företagets ambitionsnivå gällande brandsäkerhet. Verksamhet som bedrivs i publika lokaler där allmänheten rör sig, t.ex. sjukhus eller museum, skiljer sig från verksamheter i icke publika lokaler. På ett stort företag med flera hundra anställda ställs högre krav på organisationen av brandsäkerhetsarbetet än på ett litet, liksom det ställs högre krav på ett industriföretag där man dagligen arbetar med brandfarlig verksamhet än på en kontorsverksamhet.

Vad som är framgångsrikt på ett företag är inte nödvändigtvis framgångsrikt på ett annat. Detta innebär att vad som kan anses framgångsrikt kan variera, och det innebär också att vilka framgångsfaktorer som är mest relevanta att fokusera på varierar mellan olika företag.

2.2 Brandsäkerhetsorganisationens utveckling

I förstudien konstaterades att ett företags brandsäkerhetsarbete kan, i

likhet med säkerhetskultur, antas utvecklas i olika steg. Säkerhetskulturen, eller brandsäkerhetsarbetet, utvecklas och kan enligt figuren nedan flyttas från mer passiv efterlevnad till aktiv efterlevnad samt till att i ett tredje steg lära medarbetare att aktivt söka efter faror, etablera säkra beteenden och leva efter dem (t.ex. Hudson, 2001). På detta sätt utvecklas säkerhetskulturen, eller brandsäkerhetsarbetet, stegvis. Men den kan också gå tillbaka, t.ex. efter nedskärningar och omorganisationer – och det är viktigt att ta hänsyn även till detta.



Figur 2.1. Brandsäkerhetsorganisationens utvecklingssteg.

För de tre utvecklingsstegen kan urskiljas:

- **Efterlevnad** – Riskstyrning avgörs av föreskrifter och regler. Säkerhet ses som ett yttre krav och inte som ett viktigt verktyg för att nå organisationens egna mål. Säkerhet är en teknisk fråga, där attityder och beteende inte är så viktigt. Att bara följa regler är tillräckligt.
- **Ledningsstyrd** – Bra säkerhet blir ett organisationsmål, ledningen ser säkerhet som en viktig fråga även då yttre regler och krav saknas. Det finns en ökande medvetenhet om beteendefrågor, och man börjar söka råd utanför det egna företaget, har uppföljning och statistik.
- **Lärande** – Säkerheten kan ständigt förbättras med lärande och utveckling, alla i företaget kan bidra. Medarbetare förstår betydelsen av beteendefrågor och åtgärder som kan vidtas för att förbättra beteendet. Företaget försöker hjälpa andra företag.

Som konstaterats ovan kan vad som anses vara ett skäligt brandskydd variera beroende på bl.a. typ av verksamhet. Lagkrav ger uttryck för en miniminivå som samhället kräver att verksamhetsutövare uppfyller. Att bara följa sådana yttre krav, d.v.s. befinna sig på

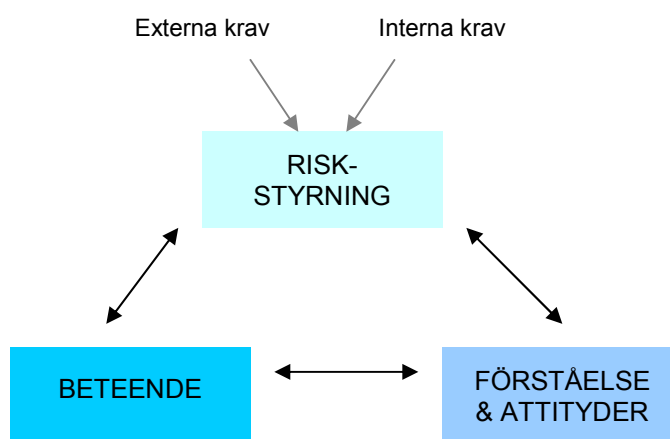
efterlevnadsnivån, kan vara formellt sett tillräckligt så länge kraven från lagstiftningen verkligen uppfylls. Sett till företagets bästa är det dock alltid bättre att verksamheten själv sätter upp mål anpassade till den egna verksamheten, d.v.s. befinner sig på ledningsstyrt-nivån. Det är kanske inte skäligt att kräva att alla företag bör finna sig på lärandenivån. Det kan vara tillräckligt att, beroende på typ av verksamhet, finna sig på ledningsstyrt-nivån.

Säkerhetsarbete, liksom många andra områden, kräver ständiga ansträngningar för att nå förbättringar. Det finns alltid en risk när man är nöjd och lutar sig tillbaka, att brandsäkerhetsarbetet stagnerar och försämras med tiden. Därför är det viktigt att företag kontinuerligt, oavsett var företaget befinner sig i sin utveckling, bedriver ett aktivt förbättringsarbete på brandsäkerhetsområdet.

2.3 En modell för brandsäkerhetskultur

För att ett förbättringsarbete ska leda till verkliga förbättringar behövs en förståelse för vad som behöver förändras.

Skriver (2004) har utvecklat en enkel modell över de delar som samspelar och påverkar säkerhetskulturen i ett företag. Med utgångspunkt i denna presenteras här en modell över viktiga delar i ett företags brandsäkerhetsorganisation. Modellen består av de tre delarna: *system för riskstyrning, förståelse och attityder* samt *beteende*.



Figur 2.2. Modell över de samverkande delar som påverkar brandsäkerheten.

Riskstyrning innebär hur företagets ledning, styrning och organisation omhändertar säkerhetsfrågorna. Externa krav från lagstiftningen och interna krav som uppställts inom företaget ställer tillsammans krav på företagets riskstyrning. Med riskstyrning menas styrande dokument och riktlinjer för hur företaget och medarbetarna ska agera angående säkerhet. Riskstyrningen består t.ex. av instruktioner, regler, rutiner, ledningssystem, checklistor och dokumentation.

Förståelse och attityder innebär inställning hos företaget och hos medarbetarna till riskstyrningen, d.v.s. de regler och rutiner som finns i företaget. Det måste finnas en medvetenhet och förståelse för säkerhet och risk, och varför det är viktigt att följa de uppsatta reglerna och rutinerna. En förändrad attityd är dock inte liktydigt med ett förändrat beteende, utan för att ändra ett beteende krävs mer än en ändrad attityd.

Beteende innebär det faktiska handlandet, hur ledningen och de anställda tar hand om säkerhetsfrågorna i det praktiska vardagliga arbetet, i beslut som fattas och prioriteringar som görs. Hur sker stegen planering, genomförande, återkoppling och uppföljning i verksamheten på brandsäkerhetsområdet? Det är ett riktigt beteende som är nyckeln till en bra brandsäkerhet, och för att resultat ska nås i brandsäkerhetsarbetet är det beteendet som behöver förändras.

2.3.1 Att förändra brandsäkerhetskulturen

Varje del är enligt Skriver (2004) viktig i sig, men för att förändra och förbättra en organisations säkerhetskultur behöver företaget arbeta med alla tre delar tillsammans. Hur riskstyrningen är uppbyggd påverkar medarbetarnas förståelse för och inställning till att följa de uppsatta reglerna och instruktionerna. Förståelsen och attityden hos medarbetarna för säkerhetsfrågorna och det system för riskstyrning företaget har påverkar i sin tur medarbetarnas beteende. En positiv inställning till en handling tenderar att medföra att handlingen upprepas och får bättre kvalitet. Systemet för riskstyrning måste också vara utformat på ett sätt som stämmer överens med verksamheten. Om reglerna inte i praktiken är möjliga att rätta sig efter kan de inte heller styra beteendet.

På så sätt samverkar de olika delarna i modellen, och för att en förändring ska kunna uppnås behöver helheten beaktas. Modellen är en förenkling, men visar ändå på ett överskådligt sätt på viktiga delar att arbeta med i förbättringsarbetet av brandsäkerheten. Oavsett vilken

utvecklingsnivå företagens brandsäkerhetsorganisation befinner sig på behöver hänsyn tas till dessa tre delar.

Detta innebär också att de framgångsfaktorer som presenteras längre fram i denna rapport bör ses och arbetas med ur dessa tre perspektiv samtidigt. Det är denna helhet som måste fungera för att framgångsfaktorn ska vara just en framgångsfaktor i brandsäkerhetsarbetet.

3 Identifiering av framgångsfaktorer

Inom ramen för förstudien till detta projekt identifierades flera framgångsfaktorer och förslag till möjliga sätt att mäta dessa. Framgångsfaktorerna identifierades utifrån litteraturstudier inom området säkerhetskultur samt utifrån fallstudier på tre stora företag. I förstudien fanns inte utrymme att göra någon djupare analys av dessa framgångsfaktorer och dess mätbarhet.

I detta efterföljande projekt har framgångsfaktorer för brandsäkerhet och sätt att mäta dessa analyserats vidare. Detta har gjorts genom att genomföra:

- En fallstudie på ett mindre företag
- En workshop med deltagare från olika verksamheter
- Litteraturstudier
- Analys av brandutredningar

Syftet med denna fortsatta analys har varit dels att få ett bredare underlag för att identifiera och utvärdera framgångsfaktorer för brandsäkerhetsarbete och sätt att mäta dessa på, dels att sortera och beskriva dessa på ett sådant sätt att de blir praktiskt användbara i en verksamhet. Nedan ges en beskrivning av de olika aktiviteter som genomförts för detta syfte.

Studierna av brandutredningar återges relativt omfattande eftersom dessa tjänar som illustrativa exempel på där brister i organisatoriska faktorer har haft stor inverkan på händelseutvecklingen.

Det sammanlagda resultatet av denna analys, d.v.s. de resulterande framgångsfaktorerna och sätt att mäta status på dessa, presenteras därefter i kapitel 4.

3.1 Fallstudie på ett mindre företag

De i förstudien identifierade framgångsfaktorerna togs fram med hjälp av fallstudier på stora företag.

För att få en mer heltäckande bild av framgångsfaktorer för brandsäkerhet har vi inom detta projekt även studerat ett mindre företag och jämfört resultaten av detta med de tidigare framtagna framgångsfaktorerna. Orsaken till detta är att förutsättningarna för att

bedriva systematiskt brandskyddsarbete kan förväntas variera beroende på företagets storlek.

Fallstudien genomfördes på motsvarande sätt som fallstudierna i förstudien, vilket innebar intervjuer med brandskyddsansvariga, genomgång av brandskyddsdokumentation och rundvandring i verksamhetens lokaler.

Slutsatserna av jämförelsen är att skillnaderna på en övergripande nivå är relativt begränsade, och inga nya framgångsfaktorer kunde identifieras. Däremot identifierades ett behov av att fokusera på ett mindre antal framgångsfaktorer speciellt intressanta för verksamheten och konkretisera dessa istället för att hitta generella framgångsfaktorer som kan gälla alla (Petterson och Fredholm 2007).

3.2 Workshop

En workshop genomfördes tillsammans med brandskydds- eller säkerhetsansvariga från flera olika verksamheter, se Bilaga 1. I workshopen diskuterades bl.a. varför brandsäkerhet är viktigt för verksamheten, vilka faktorer som är viktiga i en verksamhets organisatoriska brandsäkerhet och vad som kan göras för att åstadkomma en förbättring av brandsäkerheten.

Den genomförda workshopen gav en del resultat i form av identifierade framgångsfaktorer. Dessa har jämförts med framgångsfaktorerna från förstudien för att identifiera eventuella likheter och skillnader. Slutsatserna av denna jämförelse är att de tidigare identifierade framgångsfaktorerna bekräftades.

3.3 Litteraturstudier

Säkerhetskulturområdet är ett relativt expansivt område och sedan förstudien av detta projekt avslutades har en del ny litteratur inom säkerhetskulturområdet blivit tillgänglig. Då resultatet av förstudien visade att framgångsfaktorer för säkerhetskultur till stor del kan översättas till framgångsfaktorer för brandsäkerhet har ytterligare litteraturstudier inom säkerhetskulturområdet genomförts inom ramen för detta projekt. Litteraturstudier har även genomförts inom ledningssystemsområdet för att se om det inom detta område finns stöd för de identifierade framgångsfaktorerna. Ytterligare ett syfte med litteraturstudierna har varit att få bättre underlag avseende

lämpliga sätt att renodla och eventuellt gruppera de olika framgångsfaktorerna.

Slutsatserna av litteraturstudierna är att det finns stöd för de identifierade framgångsfaktorerna inom både säkerhetskulturområdet och ledningssystemsområdet. Exempel på detta redovisas i kapitel 4.

3.4 Studier av brandutredningar

Utredningar av inträffade bränder består i de flesta fall enbart av utredning av tekniska faktorer. Det är relativt sällsynt i brandutredningar att brister i brandsäkerhetsorganisationen är föremål för utredning.

För detta projekt har utredningar av fyra allvarigare bränder studerats i vilka även organisatoriska faktorer i större eller mindre grad har beaktats i utredningen. Beskrivningar av bränderna har hämtats huvudsakligen från Statens haverikommissions utredningsrapporter, och slutsatser om organisatoriska faktorer har dragits utifrån den information som finns i utredningarna.

De brandutredningar som har studerats inom ramen för detta projekt är branden på Hotell Borgholm 2004, diskoteksbranden i Göteborg 1998, branden på St Sigfrids sjukhus 2003 och branden på Rinkeby tunnelbanestation 2005.

Syftet med detta har varit att identifiera organisatoriska omständigheter som kan ha påverkat händelseförloppet vid dessa bränder och på så sätt testa de framgångsfaktorer som projektet har identifierat.

3.4.1 Branden på hotell Borgholm

Händelsen

En tidig morgon den 9 april 2004 inträffade en brand på Hotell Borgholm på Öland. Branden startade i frukostmatsalen. Den aktuella natten fanns en nattvakt på hotellet. Fyra rum var uthyrda och sammanlagt bodde åtta personer på hotellet. Två personer omkom och fem personer skadades (SHK 2006).

Organisatoriska faktorer som bidragit till händelseutvecklingen

Vid utredning av branden har ett flertal olika förhållanden och omständigheter kommit fram som visar på att det fanns brister i brandsäkerhetsorganisationen på hotellet. Dessa omständigheter kan ha bidragit till att en brand inträffade och haft inverkan på hur branden och utrymningen hanterades.

Hotellet saknade brandskyddspolicy. I stort sett hade inget systematiskt brandskyddsarbete utförts, och man hade inte genomfört några systematiska undersökningar av arbetsmiljörisker i verksamheten.

Ägarna till hotellet hade ingen dokumenterad kunskap om brandsäkerhet, och de anställda hade inte genomgått någon utbildning eller fått någon genomgående information om brandsäkerhet under den tid de varit verksamma vid hotellet. Utrymningsövningar hade inte genomförts, och inte heller någon samverkansövning med den kommunala räddningstjänsten.

Personalen visste vilka ansvarsområden och arbetsuppgifter som ingick i deras arbete även om detta inte var närmare dokumenterat. Under högsäsong fanns en nattportier som hade dokumenterade arbetsuppgifter. Under lågsäsong hade hotellet ibland en nattvakt som övernattade i frukostmatsalen, vilket var fallet den aktuella natten. Nattvakten hade inga dokumenterade arbetsuppgifter, utan denne skulle finnas på plats och vid behov vara gästerna behjälplig samtidigt som han skulle se till att inga obehöriga släpptes in i hotellet.

Utrymningslarmet var behäftat med ett fel som gjorde att det slutade att larma efter några signaler under ett kritiskt skede av branden. I rummen fanns inga utrymningsplaner eller andra anvisningar om hur gäster skulle agera om en brand eller annan nödsituation uppkom på hotellet.

Säkerhetsarbetet mot brand vid hotellet var begränsat till de brandsyner som utfördes av den kommunala räddningstjänsten vartannat år och de kontroller som en brandredskapsfirma gjorde av handbrandsläckarna i hotellet. I brandsyneprotokollen hade det inte givits några förelägganden, men vissa allvarliga brister hade tydligt påpekats i protokollen. Vissa för brandsäkerheten väsentliga brister hade dock inte åtgärdats på hotellet vid tidpunkten för branden. Tillsynsmyndigheten hade således inte heller följt upp sin egen utförda tillsynsverksamhet och säkerställt att påtalade brister i brandsäkerheten åtgärdats.

Slutsatser av Borgholmsbranden

De förhållanden som rådde på hotellet visar på att engagemanget för brandsäkerhet från hotellets ledning inte verkar ha varit särskilt starkt eftersom det varken fanns någon brandskyddspolicy eller något systematiskt brandskyddsarbete, och säkerhetsarbetet endast bestod av räddningstjänstens brandsyner. Brandsäkerheten verkar därför inte ha haft särskilt hög prioritet. Utbildning gavs inte till personalen och man hade inte några utrymningsövningar. Personalen verkar därmed inte ha varit delaktiga i brandsäkerhetsarbetet och ansvaret för brandsäkerheten förefaller heller inte ha varit tydligt fördelat. Någon uppföljning eller kontroll av brandsäkerheten verkar heller inte ha genomförts eftersom brister i brandsyneprotokollen inte hade åtgärdats.

3.4.2 Diskoteksbranden i Göteborg

Händelsen

Den 29 oktober 1998 hyrde några ungdomar en lokal av Makedoniska föreningen i Göteborg och anordnade en diskoteksfest. Sent på kvällen utbröt en brand i lokalen. 63 ungdomar dog och ett femtiotal fick allvarliga fysiska skador (SHK 2001).

Minst 375 ungdomar var inne i lokalen, vilket var många fler än utrymningsvägarna var dimensionerade för. Strax före 23.30 upptäckte några ungdomar en stark och obehaglig lukt och någon såg att det trängde ut rök under dörren till nödutgången. En brand i trapphuset upptäcktes, och en discjockey meddelade i mikrofon att det brann. En nödutrymningsdörr öppnades och förblev öppen, varför branden snabbt spred sig in i danslokalen. När ungdomarna började utrymma lokalen drog sig de flesta mot utgången, men det blev snabbt så fullt med människor att det var svårt att röra sig, och många ramlade på golvet. Vid biljettbordet i entrén bildades en propp av människor som blockerade utgången. Först en halvtimme efter att röken upptäcktes utlöstes lokalens automatiska brandlarm.

Organisatoriska faktorer som bidragit till händelseutvecklingen

Ett flertal olika omständigheter och organisatoriska faktorer bidrog till händelseutvecklingen.

I förberedelserna inför festen hade bord och stolar flyttats undan och ställts längs väggarna och i den trappa som utgjorde nödutrymningsväg från lokalen. Nödutrymningstrappan var således

blockerad och innehöll mycket brännbart material. Man hade anskaffat en rökmaskin och för att dämpa belysningen sattes kartonger över vissa lampor. Entréavgift togs ut vid ett bord som hade ställts strax innanför huvudingången till lokalen.

Dörrstängaren till dörren mellan nödutrymningstrapphuset och danslokalen var ur funktion, vilket medförde att dörren förblev öppen och att branden lätt kunde spridas.

Det fanns ingen dokumentation över vilken brandskyddsutrustning som fanns i lokalen, såsom exempelvis uppgift om antal och placering av nödutgångsskyltar och antalet inomhusbrandposter.

Slutsatser av Göteborgsbranden

I det här fallet rörde det sig om några ungdomar som, som en engångsföreteelse, arrangerade en fest. Det fanns därför inte samma tydliga organisation som finns på ett företag, och än mindre en brandsäkerhetsorganisation. Erfarenheter från denna brand är dock ändå möjliga att dra generella lärdomar av.

Något som komplicerar situationen är att ungdomarna hyrde lokalen av en förening som i sin tur hyrde den av ägaren. Fördelningen av brandsäkerhetsansvaret är i sådana situationer inte tydlig. Det var inte tydligt vem som var ansvarig för att brandsäkerheten upprätthölls och att lokalen var i ett sådant skick att den kunde utrymmas. T.ex. flyttades möbler om så att utrymningsvägar blockerades och dörrar hölls öppna vilket medförde att elden lättare kunde spridas. Det saknades dokumentation om den brandskyddsutrustning som fanns i lokalen.

Av allt att döma saknades kunskap om brandsäkerhet hos dem som höll i festen i och med att utrymningsvägar blockerades och i och med att många fler personer än tillåtet släpptes in.

Att dörrstängare var ur funktion och att det tog lång tid innan brandlarmet gick igång tyder på att det hade brustit i uppföljningen och kontrollen hos lokal innehavaren av att brandskyddsutrustningen fungerade.

3.4.3 Branden på Sankt Sigfrids sjukhus

Händelsen

På natten till den 1 augusti 2003 utbröt en brand på en sluten vårdavdelning för särskilt vårdkrävande psykiskt sjuka kvinnor på Sankt Sigfrids sjukhus i Växjö. Branden startade i ett patientrum och spred sig över avdelningen och till våningen ovanför. Två patienter omkom och flera skadades i branden (Räddningsverket Undersökningsprotokoll & artikel på www.svt.se).

Organisatoriska faktorer som bidragit till händelseutvecklingen

Flera omständigheter bidrog till händelseförloppet. Dörren mellan rummet som brann och korridoren lämnades öppen och rök vällde ut i korridoren. En brandpost med vattenslang sex meter från brandhärden förblev orörd medan personal istället sprang upp till våningen ovanför och hämtade brandsläckare.

Vid tiden för branden var alla fem i personalstyrkan vikarier. Ingen av dem hade fått någon utbildning i brandskydd utöver en kort orientering.

Från vardera avdelningen fanns tre utrymningsvägar. Två av dem ledde till det fria, men var alltid låsta och kunde bara öppnas med personalens nycklar. Ingen i personalen öppnade den viktigaste nödutgången.

Hos de automatiska brandlarmen i patientavdelningarna var larmöverföringen till SOS Alarm fördröjd med 1,5 minut. Vid falsklarm kunde personalen stoppa överföringen till SOS Alarm, men vid ett riktigt nödläge kunde personalen slopa fördröjningen genom att trycka på en särskild larmtryckknapp. Ingen i personalen hade dock kunskap om att brandlarmet hade denna fördröjning, och därför gick 90 sekunder förlorade innan larmet gick fram.

Sjukhuset hade vid en brandsyn fått anmärkningar på att utrymningsplanen på avdelningen inte längre stämde, men på väggen i korridoren hängde vid branden fortfarande den gamla utrymningsplanen kvar.

Slutsatser av branden på Sankt Sigfrids sjukhus

En sluten avdelning är en speciell verksamhet eftersom dörrar, och därmed även utrymningsdörrar, alltid ska vara låsta. Att personalen saknade brandskyddsutbildning bidrog av allt att döma till att flera misstag begicks vid branden, såsom att dörren till rummet som brann

lämnades öppen, att nödutgången inte öppnades och att fördröjningen av larmet inte bröts. Kunskapen om både utrustning och brandsäkerhet var bristfällig. Hur larmet fungerade kunde lämpligen ha skrivits in i en instruktion.

Att personalen saknade utbildning i brandskydd visar på att brandsäkerheten inte var särskilt högt prioriterad och att engagemanget från ledningen i brandsäkerhetsfrågor inte var särskilt stort.

Det fanns brister i kontroll av brandsäkerheten i och med att brister som påpekats i en brandsyn inte rättats till, vilket också kan tyda på att det inte fanns någon fungerande ansvarsfördelning.

3.4.4 Branden på Rinkeby tunnelbanestation

Händelsen

På morgonen den 16 maj 2005 utbröt en brand i den näst sista vagnen i ett norrgående tunnelbanetåg vid Rinkeby tunnelbanestation i Stockholm. Vid händelsen behövde minst 12 personer vård i direkt anslutning till branden (Kecklund m.fl. 2007).

Rinkeby station är en djupt belägen inomhusstation, med en ordinarie uppgång för trafikanter i ena änden av plattformen. Ca 300 personer bedömdes ha befunnit sig på stationen vid branden.

Organisatoriska faktorer som bidragit till händelseutvecklingen

Här har endast utrymningen vid branden studerats. Utredningen visade på ett antal faktorer som påverkade upptäckten av branden samt utrymningen av stationen.

Både tåget och stationen saknade rökdetektorer. Tåget var på väg att köra till nästa station, när en person lyckades uppmärksamma föraren på branden.

Biljettluckan lämnades obemannad under en period då stationsvärden gick ner på plattformen för att kontrollera, och ”Var god passera”-skylten var uppsatt i luckan. Trafikanter fortsatte ner till plattformen och stannade även kvar där nere i rök, eftersom de inte uppfattade allvaret i situationen. Nödutrymningsskylten på stationen uppmärksammades inte av trafikanterna. Troligen sändes inte något utrymningsmeddelande ut i högtalarna utan endast meddelandet ”Stopp

på grund av rökutveckling”.

De flesta av trafikanterna lyckades i tid ta sig upp för rulltrapporna, men föraren och några trafikanter hann inte ta sig upp den vägen innan trappan var rökfylld utan de fick återvända ner och utrymma genom att ta sig över ett mellanliggande spår och ett 2,3 meter högt hinder. 20 meter in i tunneln fanns en nödutgång, men denna kände inte föraren till. Utrymningsdörren var kamouflerad av klotter och därmed mycket svårupptäckt.

Slutsatser av branden på Rinkeby tunnelbanestation

Brister fanns i både organisation och ansvarsfördelning. Att föraren inte kände till var utrymningsvägen på stationen fanns visar på brister i brandskyddsutbildning och instruktioner. Att tåget och stationen saknade branddetektorer samt att utrymningsdörren var övermålad med klotter tyder på att man inte systematiskt har kontrollerat brandsäkerheten och följt upp och åtgärdat brister.

3.4.5 Slutsatser utifrån brandutredningarna

Genom att studera ett antal brandutredningar har ett antal brister i organisatoriska faktorer kunnat identifieras. Denna studie visar exempel på att organisatoriska faktorer har stor betydelse för brandsäkerheten. Slutsatserna av utredningarna är naturligtvis styrda av det underlag som finns och som har studerats. Utifrån dessa identifierade brister bör dock ändå kunna dras vissa slutsatser om områden som är viktiga att arbeta med, och som om de fungerar på ett bra sätt kan ses som framgångsfaktorer.

Gemensamt för de bränder som studerats är att det funnits brister i organisation och ansvarsfördelning. En annan gemensam faktor som har påverkat förlopp och utgång av dessa fyra bränder är att det har funnits brister i personalens brandkunskaper. Tillräcklig utbildning och övning i hur bränder och utrymning ska hanteras har inte givits till personalen. Det har varit vanligt att man saknat kunskap om hur tekniken fungerar, och det har också funnits brister i instruktioner.

I flera av fallen har det också brustit i kontrollen av att brandskyddsutrustning fungerar och i uppföljning av att identifierade brister åtgärdas, vilket rimligen också i många fall hänger ihop med att det finns brister i ansvarsfördelningen av brandsäkerhetsfrågor.

4 Resulteraende framgångsfaktorer för brandsäkerhet

4.1 Inledning

De samlade erfarenheterna från förstudien och de aktiviteter som genomförts inom ramen för detta projekt kan sammanfattas genom följande framgångsfaktorer för brandsäkerhetsarbete:

- Företagsledningen prioriterar och engagerar sig i brandsäkerhetsfrågor
- Utvecklat ledarskap och ledningsstil
- Allas delaktighet i brandsäkerhetsarbetet
- Tydlig och relevant ansvarsfördelning i brandsäkerhetsfrågor
- Säkerhetsmedvetet handlande accepteras och uppmuntras
- Tydlig koppling mellan ansvar, beteende och återkoppling
- Samverkan för säkerhet mellan avdelningar och organisationsnivåer
- Anpassad brandutbildning och -övning
- Effektiv incidenthantering och erfarenhetsåterföring
- Läroprocesser – förmåga att lära av erfarenheter
- Dokumentation av brandskyddet

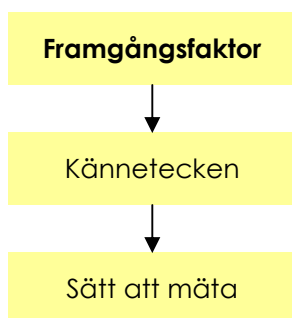
Flera av ovanstående framgångsfaktorer överlappar till viss del varandra, och beskriver ibland samma företeelser betraktade ur olika perspektiv. Framgångsfaktorerna kan därför ses som att de beskriver en framgångsrik brandsäkerhetsorganisation ur ett flertal olika synvinklar. På detta sätt fångar framgångsfaktorerna upp olika aspekter av säkerhetsarbetet.

Syftet med att presentera dessa framgångsfaktorer är dels att utgöra vägledning för hur man kan tänka för att sätta upp mål för brandsäkerhetsarbetet och dels ett delsteg i processen att hitta möjliga sätt att förbättra och följa upp kvaliteten på brandsäkerhetsarbetet. Framgångsfaktorerna kan sägas utgöra en målbild för en generell brandsäkerhetsorganisation.

Beskrivningen av framgångsfaktorerna kan användas som en checklista på vad som är viktigt att beakta för att åstadkomma en framgångsrik brandsäkerhetsorganisation i ett företag, men då framgångsfaktorerna är framtagna för att kunna anpassas till många olika verksamheter med olika behov utgör den inte någon mall som

direkt kan användas för att skapa en framgångsrik brandsäkerhetsorganisation. Framgångsfaktorerna behöver anpassas till den aktuella verksamheten. Förslag på hur framgångsfaktorerna kan användas för att förbättra brandsäkerhetsarbetet i en specifik verksamhet redovisas i kapitel 6.

I efterföljande avsnitt beskrivs respektive framgångsfaktor. För varje framgångsfaktor exemplifieras vad som *kännetecknar* en organisation med denna framgångsfaktor på plats och därefter ges ett antal exempel på möjliga *sätt att mäta* uppfyllelsen av framgångsfaktorn. Framgångsfaktorerna har därmed brutits ner enligt följande:



Figur 4.1. Framgångsfaktorerna beskrivs utifrån vad som kännetecknar dem och hur de kan mätas.

Att på detta sätt bryta ned en övergripande framgångsfaktor i olika steg för att göra dem mer konkreta och möjliga att värdera har inspirerats av tillvägagångssättet i rapporten ”Developing Safety Culture Indicators” (Daniels m.fl., 2003). Denna rapport, liksom IAEA-TECDOC-1052 (1998), utgör även underlag för de kännetecken som beskrivs.

I den allmänna beskrivningen av respektive framgångsfaktor förtydligas vad som menas med framgångsfaktorn samt motiv till varför det är en framgångsfaktor.

Beskrivningen av kännetecken syftar till att exemplifiera konkreta företeelser som på ett eller annat sätt hänger ihop med den aktuella framgångsfaktorn. På så vis tydliggörs innebörden av framgångsfaktorn samtidigt som kännetecknen kan leda vidare till möjliga sätt att mäta och förbättra.

Syftet med de redovisade exemplen på sätt att mäta är att peka på möjligheten att värdera tillståndet av en övergripande och ofta abstrakt framgångsfaktor genom att praktiskt mäta konkreta företeelser. Med

möjliga sätt att mäta framgångsfaktorerna menas inte ett absolut mått på hur bra brandsäkerheten i en organisation är. Det är inte möjligt att sätta en siffra på vad som kan anses vara en bra brandsäkerhet. Mätbarheten är avsedd att kunna vara ett relativt mått på hur statusen på framgångsfaktorerna förändras över tid, och på så sätt kunna vara ett sätt att följa upp utvecklingen av brandsäkerheten i organisationen. I kap 6 redovisas ett förslag på hur lämpliga indikatorer kan tas fram och användas i den egna verksamheten.

4.2 Framgångsfaktorer

4.2.1 Företagsledningen prioriterar och engagerar sig i brandsäkerhetsfrågor

”Samtliga andra framgångsfaktorer kan härledas från ledningens engagemang” (NBSG-konferens 2007).

Med denna framgångsfaktor menas att företagsledningen är medveten om de risker som finns och handlar därefter. Med andra ord är de medvetna om betydelsen och vinsten av att ha en bra brandsäkerhet. Men med prioritering menas inte att brandsäkerhet i alla lägen måste prioriteras högt, istället är det på vilket sätt prioritering sker mellan olika intresseområden.

Motivet till att detta är en framgångsfaktor är att en ledning som prioriterar och engagerar sig i brandsäkerhetsfrågor kan förväntas sätta upp riktlinjer som påverkar värderingar och förhållningssätt i organisationen och på så sätt ha en avgörande roll i att höja hela organisationens säkerhetskultur.

Kännetecken

Att en företagsledning prioriterar och är engagerad kan i en organisation visa sig bl.a. genom att ledningen i både tal och skrift synliggör och poängterar vikten av säkerhet för företagets utveckling och överlevnad, t.ex. i affärsstrategin. Att ledningen efterfrågar utbildning som kan förbättra deras förståelse för brandsäkerhetsfrågor visar också på engagemang. Andra kännetecken är att brandsäkerhetsfrågor tas upp på ledningsgruppsmöten, att tiden från det att en brandsäkerhetsfråga uppmärksammas i organisationen till det att beslut fattas i ledningen är kort och att beslut motiveras med hjälp av hänvisningar till företagets vision, policies, skyddsmål eller motsvarande. Även att företagsledningen efterfrågar och visar intresse för rapporter om skador till följd av brand och tillbud som riskerat att

leda till brand är ett tecken på engagemang, d.v.s. de nöjer sig inte med att det uttrycks i ledningssystemet att rapportering skall ske utan de förstår även betydelsen av att fånga upp resultatet. Andra kännetecken som visar på ledningens prioriteringsförmåga är att det råder balans mellan risk och investering både inom brandsäkerhetsområdet och mellan brandsäkerhet och andra riskfaktorer, samt att ledningen avdelar tillräckliga resurser för uppgifter och utbildning.

Sätt att mäta

Möjliga sätt att värdera hur engagerad en företagsledning är:

- andel möten med brandsäkerhetsfrågor på agendan
- tid från det att en brandsäkerhetsfråga nått ledningen till dess att beslut fattas
- andel av prioriteringsbeslut som motiverats med hänvisning till säkerhetsmål eller liknande
- andel av företagsledning som efterfrågat utbildning inom brandsäkerhetsområdet
- andel av företagsledning som medverkat i utbildning i t.ex.:
 - grundläggande brandskyddsutbildning
 - riskmedvetenhet
 - kontinuitetsplanering
 - krisberedskap
 - krishantering

4.2.2 Utvecklat ledarskap och ledningsstil

Ledarskapets kvalitet i en organisation kan ha stor inverkan på det resulterande brandsäkerhetsarbetet. Motivet till detta är att ledarna har mycket stor betydelse för de anställdas engagemang, tillfredsställelse och prestationer.

Kännetecken

Tecken på att ledarskapet är väl utvecklat och av hög kvalitet är att det är synligt både i goda och dåliga tider, samt att chefer arbetar nära sin personal och genom sitt eget beteende föregår med gott exempel. Andra tecken är att ledarna sätter tydliga gränser och förväntningar och att eventuella brister i att uppfylla dessa hanteras snabbt, effektivt och konsekvent med koppling till interna krav/mål för att förhindra att felaktiga beteenden blir rutin. I en organisation med väl utvecklat ledarskap används exempelvis coaching som ett sätt att förändra

eventuella negativa beteenden. Ytterliggare kännetecken på ett väl utvecklat ledarskap är att det är högt i tak och att personalen involveras i framtagande av interna krav och guider etc., d.v.s. ledarna visar att personalens egen kunskap värdesätts och tas omhand.

Sätt att mäta

Möjliga sätt att mäta hur väl utvecklat ledarskapet är i organisationen:

- andel chefer med grundläggande brandskyddsutbildning
- andel av personal som medverkat vid framtagning av brandsäkerhetsmål/krav
- grad av balans mellan reaktiva chefsbesök och proaktiva

4.2.3 Allas delaktighet i brandsäkerhetsarbetet

"All personals delaktighet ger resultat från "alla" vinklar" (NBSG 2007).

Med delaktighet menas att personalen är medveten om sin egen roll i säkerhetsarbetet och därmed tar sitt ansvar i frågan. Ett motiv till att detta är en framgångsfaktor är att i en organisation där alla tar ansvar och förstår sin egen betydelse är sannolikheten stor för att små incidenter snabbt kan hindras från att utvecklas till något större.

Kännetecken

Tecken på att personalen är delaktig är att personalen förstår sin egen betydelse och möjlighet att påverka brandsäkerheten, att personalen är riskmedveten och förstår vilka konsekvenser en brand kan få både i form av fysiska och företagsekonomiska skador samt att den generella kompetensen och utbildningsgraden inom brandsäkerhetsområdet är hög. För att personalen ska kunna vara delaktig behöver de veta hur de ska bete sig för att skapa brandsäkerhet, vilket både innebär att förebygga brand och att släcka en brand. Ytterligare tecken på personalens delaktighet är att de rapporterar de incidenter de ser.

Sätt att mäta

Möjliga sätt att mäta hur delaktiga individerna i organisationen är:

- andel personal med grundläggande brandskyddsutbildning
- antal brandskyddsövningar

- antal öppna branddörrar
- andel brandrelaterade incidenter som rapporteras av ordinarie personal på platsen för incidenten i förhållande till incidenter som rapporteras av ”kontrollant”
- andel incidenter som hanteras av personalen
- andel av personal (exkl. chefer) som involverats i framtagning av t.ex. förbättringsmål
- andel av förbättringsmål som involverat personal (exkl chefer)

4.2.4 Tydlig och relevant ansvarsfördelning i brandsäkerhetsfrågor

”Äga en fråga ger ofta intresse att föra utvecklingen framåt” (NBSG, 2007).

En tydlig ansvarsfördelning i brandsäkerhetsfrågor minskar risken för att frågor hamnar i gråzoner mellan ansvarsområden, eller åtminstone möjliggör en identifiering av eventuella gråzoner. För att en tydlig ansvarsfördelning skall leda till framgång krävs dock också att ansvaret är placerat där det också finns kunskap, resurser och befogenheter att ta ansvaret.

Kännetecken

Att ansvarsfördelningen är relevant och tydlig kan visa sig i en organisation genom att ansvar för brandsäkerhet är väl anpassat efter verksamhet och organisationsform. För att ansvarsfördelningen skall vara tydlig finns exempelvis funktionsbeskrivningar för brandsäkerhet, och delegeringar för brandsäkerhetsfrågor signerats och omfattar ansvar och befogenheter och resurser. En tydlig ansvarsfördelning innebär också att det finns en medvetenhet om gråzonsproblematik och en strategi för att undvika denna, d.v.s. att ansvarsgränser mellan aktörer har analyserats, identifierats och hanterats.

Instruktioner är en annan viktig del i tydliggörande av ansvar. Kännetecknande för en organisation med väl fungerande instruktioner är att det finns särskilda instruktioner avseende brandsäkerhet, att dessa är lättillgängliga och enkla att förstå och följa samt att de är anpassade efter kompetens och faktiska förhållanden.

Sätt att mäta

Möjliga sätt att mäta hur väl ansvarsfördelningen inom organisationen fungerar:

- Andel av brandsäkerhetsansvar som är placerat i produktionsled (eller motsvarande)
- Andel av brandsäkerhetsområdet som täcks av funktionsbeskrivningar
- Andel delegeringar med signering
- Andel delegeringar som redovisar ansvar, befogenheter och resurser
- Andel personal som upplever att antalet instruktioner avseende brandsäkerhet är tillräckliga
- Andel personal som upplever att instruktionerna är lätta att följa och anpassade efter aktuella förhållanden

4.2.5 Säkerhetsmedvetet handlande accepteras och uppmuntras

Motivet till att detta är en framgångsfaktor för brandsäkerhetsarbetet är att det i en organisation där det är accepterat att vara försiktig och det finns tydliga gränser för vad man får och inte får göra finns en större benägenhet för säkra beteenden.

Kännetecknen

En organisation där denna framgångsfaktor uppfylls kan kännetecknas av att brandsäkerhetsfrågor tas upp på ledningsmöten, att ledare och chefer uppmuntrar och uppmärksammar säkerhetsmedvetet beteende samt att värdering av enheter/arbetsteam omfattar även en värdering av hur väl arbetet utförts ur säkerhetssynpunkt.

Sätt att mäta

Möjliga sätt att mäta hur väl säkerhetsmedvetet handlande accepteras och uppmuntras inom organisationen:

- Andel av personal som anser att ledningen uppskattar säkerhetsmedvetet handlande
- Andel av förbättringsförslag avseende säkerhet från personal som genomförs
- Andel av förbättringsförslag avseende säkerhet från personal som leder till respons
- Antal säkerhetsmedvetna handlingar som belönats

4.2.6 Tydlig koppling mellan ansvar, beteende och återkoppling

En tydlig koppling mellan ansvar och den återkoppling som ges leder till ökad motivation för säkerhetsarbete och att organisationen lär av sina misstag. Fortlöpande återkoppling spelar en avgörande roll för hur väl engagemanget för att uppfylla sitt ansvar skall hålla i sig, och återkoppling är viktigt för att upprätthålla eller ändra ett beteende.

Kännetecken

Exempel på hur denna framgångsfaktor kan speglas i organisationen är att chefer har specifika säkerhetsmål att uppfylla, att belöningar står i proportion till handlande samt att prestationer avseende brandsäkerhet uppmärksammas och återkoppling ges. Ytterliggare ett kännetecken kan vara att säkerhetsbeteendet beaktas t.ex. vid lönesättning. Det är dock viktigt att återkoppling ligger nära i tiden så att kopplingen mellan agerande och konsekvens är tydlig.

Sätt att mäta

Möjliga sätt att mäta hur tydlig kopplingen är mellan ansvar, beteende och återkoppling inom organisationen:

- Andel chefer med specifika säkerhetsmål som utvärderas
- Andel säkerhetsmål som omfattar brandsäkerhet
- Andel brandsäkerhetsmål som uppfyllts enligt tidplan
- Andel handlingar relaterade till brandsäkerhet som belönats

4.2.7 Samverkan för säkerhet mellan avdelningar och organisationsnivåer

Ett bra samarbete och samverkan i säkerhetsfrågor mellan olika avdelningar och olika hierarkiska nivåer i en organisation leder till en ökad helhetssyn vilket både har potential att leda till en jämnare brandsäkerhetsnivå inom organisationen och att skapa en bra balans mellan olika säkerhetsområden.

Kännetecken

Att det finns ett gott samarbete och samverkan för säkerhet inom

organisationen kan visa sig genom att det finns forum för regelbundna möten angående brandsäkerhet involverande olika avdelningar, att det finns en god fördelning av brandsäkerhetskompetens inom organisationen, både horisontellt och vertikalt i hierarkin, och att det finns en god förståelse för andras roller i organisationen. Ytterligare kännetecken är att brandsäkerhetsarbetet på ett naturligt sätt är integrerat i produktion och daglig verksamhet, att olika säkerhetsfrågor är integrerade i ledningssystemet och att brandsäkerhetskompetens involveras tidigt vid förändringar.

Sätt att mäta

Möjliga sätt att mäta hur väl samverkan för säkerhet fungerar inom organisationen:

- Antal möten över avdelningsgränserna gällande brandsäkerhet
- Antal möten med olika hierarkiska nivåer gällande brandsäkerhet
- Andel organisationsnivåer med brandsäkerhetskompetens
- Andel förändringar som involverat brandsäkerhetskompetens
- Andel förändringsprojekt där brandsäkerhetskompetens medverkat från uppstart
- Tid för brandsäkerhetsfrågor att passera olika hierarkiska led i organisationen
- Att det finns arbetsformer för samverkan

4.2.8 Anpassad brandutbildning och -övning

För att kunna uppfylla ett krav/ansvar krävs rätt kompetens och för att vilja uppfylla ett krav/ansvar krävs en förståelse för varför kravet finns. Utbildningar anpassade efter behov är därför en förutsättning för att brandsäkerhetsmål skall kunna uppfyllas.

Kännetecken

En organisation med väl anpassad utbildning och övning efter det behov som finns kan kännetecknas av att utbildningarna är anpassade efter organisationens arbetssätt, ansvar och regler och att de uppdateras i takt med förändringar och nya rön. Vidare att alla anställda får regelbunden grundläggande utbildning i brandsäkerhet men också att utbildning finns på olika kompetensnivåer och även på olika hierarkiska nivåer. För att säkerställa att rätt person har rätt

kompetens krävs även att det finns en god uppföljning av vem som deltagit i vilken utbildning och att det finns automatisk uppföljning av när det är dags att återuppliva sina brandsäkerhetskunskaper.

Sätt att mäta

Möjliga sätt att mäta hur väl utbildningen fungerar inom organisationen:

- Andel av personal som upplever att utbildningar är väl anpassade efter verksamheten och de krav som ställs på dem
- Andel av personal som upplever att utbildningen ger ökad förståelse för de regler och instruktioner som finns
- Andel personal som erhållit grundläggande utbildning under de senaste tre åren
- Andel av personal som upplever att utbildningsnivåerna inom brandsäkerhetsområdet är tillräckliga
- Tid från det att nyanställd börjat till dess att utbildning erhålls
- Tid från det att nya arbetsuppgifter erhålls till dess att utbildning ges
- Grad av systematik i kontroll av utbildningsmedverkan

4.2.9 Effektiv incidenthantering och erfarenhetsåterföring

”Uppföljning av ronder och upptäckter måste spridas i organisationen” (NBSG 2007).

En väl fungerande uppföljning och kontroll av verkligt utfall ökar möjligheten att hitta eventuella svagheter i brandsäkerheten och möjliggör därmed att lämpliga åtgärder kan identifieras. Om man kan spåra och rapportera avvikelser redan innan de utvecklas till en olycka kan rutiner utvecklas för att undvika sådana avvikelser.

Kännetecken

En organisation med effektiv incidenthantering och erfarenhetsåterföring kännetecknas framförallt av att den ser misstag som en möjlighet till lärande och att öppet rapportering därför uppmuntras. Grunden till en sådan inställning är att det finns en medvetenhet inom organisationen om mänskliga beteenden. Viktigt

för att skapa en rapporteringskultur i företaget är att återkoppling sker och att avvikelserna tas omhand, men också att det råder ett accepterande och förlåtande klimat. Kännetecknande för denna framgångsfaktor är också att det finns ett system för hur incidenter rapporteras, och en förutsättning för att systemet ska användas är att det är lätt att använda. För att kunna ta hand om de incidenter som rapporteras finns planerade kommunikationsvägar för att sprida information om uppkomna händelser och det finns framtagna processer för att lära sig ta hand om återkommande fel och misstag liksom för ”närahändelser”. Det finns även rutiner för orsaksanalyser, det sker regelbunden uppföljning av incidenter och en systematisk kontroll av att identifierade brister åtgärdas. Ytterligare ett kännetecken på att det finns en effektiv incidentrapportering och erfarenhetsåterföring är att den används som underlag för beslut och som verktyg i utbildningar.

Sätt att mäta

Möjliga sätt att mäta hur effektiv incidentrapporteringen är inom organisationen:

- Andel personal som vet hur händelser rapporteras
- Andel personal som upplever att de uppmuntras att rapportera
- Andel av personal som upplever att det som rapporteras åtgärdas
- Andel av personal som upplever att rapporterade händelser analyseras
- Andel av personal som upplever att åtgärder utvärderas
- Andel av personal som upplever att organisationen tar lärdom av incidenter innan de leder till händelser
- Andel förändringar i drift- och underhållsrutiner som kan härledas från rapporterade händelser

4.2.10 Läroprocesser

Med effektiva läroprocesser menas förmågan att lära av sina egna och andras misstag. Att lära av erfarenheter innebär inte bara att lära av allvarliga incidenter, utan även att ta tillvara erfarenheter av närahändelser och förbättringsförslag.

Kännetecken

En organisation med effektiva läroprocesser kännetecknas av att en

systematisk omvärldsbevakning sker, att det finns system för intern utvärdering samt att det även sker extern utvärdering. Den externa utvärderingen kan utgöras av myndighetstillsyn men bör även ske systematiskt på organisationens eget initiativ.

Sätt att mäta

Möjliga sätt att mäta läroprocessernas kvalitet inom organisationen:

- Intervall mellan riskanalyser
- Intervall mellan interna utvärderingar av brandsäkerhetsarbetet
- Intervall mellan externa utvärderingar av brandsäkerhetsarbetet
- Andel identifierade brister med hjälp av omvärldsbevakning, intern utvärdering eller extern utvärdering som leder till åtgärd
- Tid från det att svaghet identifierats till dess att åtgärd genomförs
- System för lärande finns

4.2.11 Dokumentation av brandskyddet

Ett väl dokumenterat brandskydd underlättar överlämningar mellan erfaren och ny personal och minskar risken för felaktiga antaganden om hur brandskyddet är uppbyggt. Korrekta uppgifter om hur brandskyddet är uppbyggt är en förutsättning för att rätt beslut skall kunna tas vid en eventuell förändring av verksamhet eller en ombyggnation. Med dokumentation avses exempelvis befattningsbeskrivningar, instruktioner, systembeskrivningar, riskanalyser, beskrivningar av brandskyddet för respektive byggnad, drift- och underhållsrutiner för brandskyddssystem, ritningar med brandcellsgränser, placering och mängd av eventuella brandfarliga gaser och vätskor, klassningsritningar vid hantering av explosiva ämnen etc.

Kännetecknen

Kännetecknande för en organisation där den skriftliga beskrivningen av brandskyddet är god är att dokumentationen ses som ett verktyg vid t.ex. förändringar eller när nya instruktioner ska tas fram. För att dokumentationen skall utgöra ett verktyg krävs att den är heltäckande och givetvis trovärdig och relevant för verksamheten. Dessutom bör den vara sökbar och enkel att hitta och tolka.

Sätt att mäta

Möjliga sätt att mäta dokumentationen av brandskyddet inom organisationen:

- Andel av byggnader för vilka det finns ritningar med brandcellsgränser och utrymningsvägar
- Andel av verksamheten som omfattas av riskanalys avseende brand
- Andel av t.ex. instruktioner, systembeskrivningar och drift- och underhållsrutiner som har en direkt koppling till resultatet av en riskanalys
- Andel av personal som upplever att dokumentationen över brandskyddet används
- Andel av personal som upplever att dokumentationen är enkelt sökbar
- Andel av personal som upplever att ansvarsfördelningar och instruktioner är lätta att följa

5 Betydelsen av yttre påverkansfaktorer

Framgångsfaktorerna för brandsäkerhetsarbete som detta projekt har haft som syfte att identifiera, inriktar sig på de faktorer som ett företag själv kan påverka och arbeta med. Det kan också finnas olika yttre faktorer som påverkar ett företags brandsäkerhetsarbete.

5.1 Vilken roll spelar externa intressenter för ett företags brandsäkerhet?

Olika externa intressenter, d.v.s. intressenter i ett företags omgivning, kan ha påverkan på företagets brandsäkerhet och brandsäkerhetsarbete. Med externa intressenter menas i detta sammanhang t.ex. försäkringsgivare, olika myndigheter såsom exempelvis räddningstjänsten, räddningsverket och arbetsmiljöverket, certifieringsorgan och kunder.

Nedan beskrivs utifrån vad som framkommit i fallstudier och workshop några externa intressenter som på olika sätt kan påverka brandsäkerheten i en organisation.

Försäkringsgivare

Utifrån vad som har kommit fram i fallstudierna är en av de viktigaste externa intressenterna försäkringsgivarna, som via sin premiesättning kan påverka företagets brandsäkerhet. Ju sämre brandsäkerhet företaget har, desto högre premie kan försäkringsbolagen komma att kräva. Framförallt gäller detta dock vid användande av försäkringsmäklare. Anledningen till det är att försäkringsmäklarnas kontroll av en försäkringstagare generellt är den kontroll som ett enskilt försäkringsbolag gör. Slutsatsen av detta är att försäkringsgivaren kan utgöra ett ekonomiskt incitament för företagen att arbeta för en bra brandsäkerhet, men det är ingen självklarhet.

Kunder

Kunderna kan indirekt påverka företagets brandsäkerhet i stor utsträckning. Att kunden får det han förväntar sig, t.ex. får sina varor i tid, eller att ett museum håller öppet och tar emot sina besökare, är det som verksamheten i grunden lever på. En brand kan innebära ett stort avbrott i produktionen/verksamheten, vilket kan leda till att företaget förlorar kunder och att varumärket påverkas negativt.

Andra företag och omvärld

I viss mån kan företag påverka varandra genom att visa på nya

lösningar på problem. Händelser på annat håll som uppmärksammas i media, eller i den egna verksamheten, kan också ha betydelse för brandsäkerheten. På så sätt kan företaget uppmärksammas på problem eller på hur dessa kan lösas, men det kan även medföra att företaget inser det varumärkesmässiga värdet av att ha en väl fungerande brandsäkerhet.

Certifieringsorgan

Certifieringsorgan kan i viss mån påverka ett företags brandsäkerhet. Ett exempel är ISO-certifiering med avseende på kvalitet, där man har både en intern och en extern revision som ställer krav som kan påverka brandsäkerheten. Certifieringsorganens betydelse för brandsäkerheten bedöms vara som störst vad gäller att påverka omfattning och utformning av instruktioner. För att nå till det verkliga utförandet av brandsäkerhetsarbetet krävs revisioner med speciellt fokus på brandsäkerhet.

Tillsynsmyndigheter

Lagstiftningen ställer krav på brandsäkerhet som måste följas, och flera myndigheter utövar tillsyn över att lagstiftningen följs. Lagen om skydd mot olyckor och arbetsmiljölagstiftningen är generella lagstiftningar som gäller alla verksamheter. Räddningstjänsten utövar tillsyn över lagen om skydd mot olyckor och över att företagen bedriver ett systematiskt brandskyddsarbete, och Arbetsmiljöverket utövar tillsyn över arbetsmiljölagen och dess föreskrifter.

Vilken roll som lagstiftningen och tillsynsmyndigheterna spelar för hur företagen organiserar sitt brandskydd fördjupas i nästa avsnitt.

5.2 Lagstiftning och framgångsfaktorer

Inom ramen för projektet har de krav som lagstiftningen ställer på brandskyddsarbete och brandsäkerhet studerats. Syftet med detta har varit att se i vilken mån lagstiftningen reglerar de i projektet identifierade framgångsfaktorerna, och att diskutera vilka möjligheter som finns att reglera dessa mjuka frågor.

Lagstiftningen ger uttryck för samhällets krav på en skälig nivå på brandsäkerhetsorganisationen. Det finns ett antal olika lagar, förordningar, föreskrifter och allmänna råd som berör brandskydd, och en del krav är specifika för vissa typer av verksamheter. Lagen om skydd mot olyckor med tillhörande föreskrifter och råd och

arbetsmiljölagstiftningen är generella lagstiftningar som gäller för alla verksamheter, och därför har dessa studerats här. Regler och råd rörande både systematiskt brandskyddsarbete och systematiskt arbetsmiljöarbete påverkar brandskyddsorganisationen.

Regler av relevans för organisation av brandsäkerhet återges först nedan, och en diskussion om kravens och tillsynens roll presenteras därefter.

5.2.1 Lagstiftningen om skydd mot olyckor

Lagen om skydd mot olyckor trädde ikraft 2004 och ersatte den tidigare räddningstjänstlagen. Den gamla regleringen kritiserades bl.a. för att den enskildes ansvar framstod som oklart och att den enskilde kunde få ett felaktigt intryck av att kommunen genom brandsynen tog på sig hela ansvaret för brandskyddet. I lagen om skydd mot olyckor betonas den enskildes ansvar. Enskilda har ett primärt ansvar för att skydda sitt liv och sin egendom och att inte orsaka olyckor, och i första hand ankommer det på den enskilde att själv vidta och bekosta åtgärder i syfte att förhindra olyckor och begränsa skador till följd av olyckor.

Enligt lagen om skydd mot olyckor ska *”ägare eller nyttjanderättshavare till byggnader eller andra anläggningar i skälig omfattning hålla utrustning för släckning av brand och för livräddning vid brand eller annan olycka och i övrigt vidta de åtgärder som behövs för att förebygga brand och för att hindra eller begränsa skador till följd av brand”*.

Systematiskt brandskyddsarbete

Dessa åtgärder kan vara av teknisk karaktär, t.ex. anskaffande av utrustning för brandsläckning, eller organisatorisk karaktär, t.ex. utbildning och information. För att uppfylla dessa krav har Räddningsverket i ett allmänt råd (SRVFS 2004:3 Statens räddningsverks allmänna råd och kommentarer om systematiskt brandskyddsarbete) tolkat vad systematiskt brandskyddsarbete innebär. Där framgår att ett systematiskt och kontinuerligt brandskyddsarbete bör bedrivas under byggnadens eller anläggningens hela användningstid.

I det allmänna rådet uttrycks att det inte går att värdera brandskyddet hos ett objekt med utgångspunkt i de enskilda brandskyddsåtgärderna, utan det krävs en helhetssyn. Det är viktigt för brandsäkerheten att

ägare och nyttjanderättshavare av byggnader och andra anläggningar har kunskap om sitt brandskydd, hur vidtagna brandskyddsåtgärder samverkar och hur de bidrar till att minska riskerna. Ett gott brandskyddsarbete behöver bedrivas systematiskt och kontinuerligt och utgå från de brandrisker som finns. Omfattningen av det systematiska brandskyddsarbetet ska styras av verksamheten och hur denna förändras och utvecklas.

I det allmänna rådet anges också att ett systematiskt brandskyddsarbete bör bedrivas såväl med avseende på förebyggande åtgärder som på de åtgärder som planeras i händelse av inträffad brand. Ägare och nyttjare bör fortlöpande vidta de åtgärder som behövs för att få bort eller minska risken för brand.

Det systematiska brandskyddet växer successivt beroende på en byggnads eller verksamhets risker. En industri behöver t.ex. ett mer avancerat systematiskt brandskyddsarbete och dokumentation än vad t.ex. en förskola behöver.

För byggnader eller anläggningar bör det finnas en dokumentation av brandskyddet som är tillräckligt omfattande för att säkerställa att skäliga brandskyddsåtgärder vidtas och hålls funktionsdugliga. Dokumentationen bör beskriva byggnaden och dess brandskyddslösningar, vilken verksamhet som bedrivs och den organisation som finns för brandskyddet samt de förändringar som sker.

Dokumentationen bör sammanställas av personer inom den egna verksamheten som är väl förtrogna med den verksamhet som bedrivs, men hjälp utifrån kan behöva anlitas vid särskilda behov. Räddningsverket betonar att det inte är tillräckligt att endast upprätta dokument för att bedriva ett systematiskt brandskyddsarbete, utan avgörande är vad som i praktiken åstadkoms för att upprätthålla och förbättra brandskyddet. Dokumentationen ska vara ett hjälpmedel och en kunskapskälla som används för styrning och vägledning.

Inom verksamheten bör det finnas en brandskyddsansvarig med särskilt ansvar för brandskydd och dokumentation.

Vad gäller innehållet i dokumentationen ska det styras av behovet i det enskilda fallet. I en bilaga till Räddningsverkets allmänna råd ges en generell vägledning genom ett antal punkter som är lämpliga att beskriva i en skriftlig dokumentation. Här anges bl.a.:

- ansvarsfördelning för brandskyddet (organisation och instruktioner för ansvar, kontroller och underhåll samt organisation och instruktioner vid brand)
- plan för utbildning och övning (med uppgifter om vilka som ska övas och utbildas, typ av övningar och utbildning och hur ofta de ska ske)
- genomförd utbildning och övning
- underhålls- och kontrollplan för samtliga brandskyddsåtgärder (med uppgifter om vem som är ansvarig, vilken typ av kontroll som avses och hur ofta de ska ske)
- genomförda kontroller av brandskyddsåtgärder (skriftlig dokumentation bör ske av utförd egenkontroll, extern kontroll och eventuella planer på åtgärder)
- rutiner för information till besökare m.fl.
- genomförda och planerade förändringar i organisationen, byggnaden eller verksamheten och som påverkar brandskyddet
- revision av dokumentationen (det bör framgå hur, av vem och med vilka intervaller dokumentationen utvärderas, följs upp och revideras).

I bilagan till det allmänna rådet ges också en checklista över organisatoriska brandskyddsåtgärder innehållande: ansvarsfördelning, utbildning, information, övningar, instruktioner och rutiner, service och underhåll samt kontrollplaner och dokumenthantering.

Tillsyn och kommunens rådgivning

Kommunen, d.v.s. räddningstjänsten, bedriver tillsyn över att den enskilde fullgör sina skyldigheter enligt lagen om skydd mot olyckor och de föreskrifter som meddelats med stöd av lagen. Enligt Räddningsverkets allmänna råd om systematiskt brandskyddsarbete är det lämpligt att tillsynen omfattar en dialog mellan tillsynsmyndigheten och ägaren eller nyttjaren om det systematiska brandskyddsarbetet.

En kommun ska också enligt lagen om skydd mot olyckor genom rådgivning, information och på annat sätt underlätta för den enskilde att fullgöra sina skyldigheter enligt lagen.

5.2.2 Arbetsmiljölagstiftningen och brandsäkerhet

Arbetsmiljölagens (1977:1160) ändamål är att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö. I

lagen uttrycks att betryggande skyddsåtgärder skall vidtagas mot skada genom bl.a. brand. Arbetsgivaren har huvudansvaret för arbetsmiljön och ska bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete. Tillsyn utövas av Arbetsmiljöverket.

Systematiskt arbetsmiljöarbete

Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1) gäller för alla arbetsgivare. Med systematiskt arbetsmiljöarbete menas arbetsgivarens arbete med att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet skall ingå som en naturlig del i den dagliga verksamheten, och arbetstagarna ska ges möjlighet att medverka i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Det skall finnas en arbetsmiljöpolicy och det skall finnas rutiner som beskriver hur det systematiska arbetsmiljöarbetet skall gå till.

Arbetsgivaren skall fördela uppgifterna i verksamheten på ett sådant sätt att en eller flera personer får i uppgift att verka för att risker i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås. De som får dessa uppgifter ska vara tillräckligt många och ha de befogenheter, resurser och kunskaper som behövs. Dessa också ha tillräcklig kompetens för att bedriva ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete.

Arbetsgivaren skall se till att arbetstagarnas kunskaper om arbetet och riskerna i arbetet är tillräckliga. Arbetsgivaren skall regelbundet undersöka arbetsförhållandena och bedöma riskerna för att någon kan komma att drabbas av ohälsa eller olycksfall i arbetet.

Om olycksfall eller tillbud inträffar i arbetet, skall arbetsgivaren utreda orsakerna. Varje år ska arbetsgivaren göra en skriftlig sammanställning av ohälsa, olycksfall och allvarliga tillbud som inträffat i arbetet.

Så snart det är möjligt ska arbetsgivaren genomföra de åtgärder som behövs för att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet eller som i övrigt behövs för att uppnå en tillfredsställande arbetsmiljö. Åtgärder som inte genomförs omedelbart skall föras in i en skriftlig handlingsplan där det skall anges när åtgärderna skall vara genomförda och av vem. Genomförda åtgärder skall kontrolleras.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet ska varje år följas upp, och om det inte fungerat bra skall det förbättras. I föreskriften finns också vissa krav på dokumentation.

5.2.3 Lagstiftningens och tillsynens roll för ett företags brandsäkerhet

Hur relaterar de identifierade framgångsfaktorerna till de krav som ställs i lagstiftningen?

I de allmänna råden om systematiskt brandskyddsarbete finns en del av de av projektet identifierade framgångsfaktorerna uttryckta. Ansvarsfördelning, utbildning och dokumentation av brandskyddet anges exempelvis som lämpliga delar i det systematiska brandskyddsarbetet.

Det som uttrycks i allmänna råd är dock inga absoluta krav utan utgör mer en allmän vägledning om vad som bör finnas med i en brandskyddsorganisation.

I Arbetsmiljöverkets föreskrift om systematiskt arbetsmiljöarbete framstår kopplingen till framgångsfaktorerna som tydligare. Krav på medarbetarnas delaktighet, ansvarsfördelning tillräcklig utbildning, rutiner för uppföljning, riskmedvetenhet, incidentrapportering och orsaksutredning är tydligt uttryckta i föreskriften.

Arbetsmiljöverkets föreskrift, som är bindande och måste följas av alla verksamheter, har dock den begränsningen att den ska skydda arbetstagares arbetsmiljö, men den omfattar inte allmänheten, t.ex. kunder, patienter eller besökare på en arbetsplats. Detta innebär att kraven i Arbetsmiljöverkets föreskrift inte tar sikte på att skydda t.ex. allmänheten i publika lokaler.

Arbetsmiljöverkets föreskrift gäller arbetsmiljö i allmänhet, och några krav på brandsäkerhet är inte särskilt uttryckta. Naturligtvis finns det fördelar med att säkerhetsarbete ses som en helhet där alla olika delar behandlas systematiskt – det ger möjlighet till en integrerad syn på säkerhet. Men möjligen finns det en risk att just brandsäkerhetsarbetet ”försvinner” och inte får det fokus som behövs.

Sammanfattningsvis finns ett antal regler och råd som tar sikte på ett företags brandsäkerhetsorganisation, och en del av dessa överensstämmer med de i projektet identifierade framgångsfaktorerna. Ur tillsynsmyndigheternas synvinkel är det tillräckligt att dessa krav uppfylls.

De framgångsfaktorer som identifierats i projektet är på olika konkretiseringsnivå och är mer eller mindre övergripande. Vissa av framgångsfaktorerna är lättare att formulera som krav i ett regelverk än andra. T.ex. är det svårt att i lagtext ställa sådana abstrakta krav som att ledningen ska ha engagemang och prioriteringsförmåga och att det ska finnas ett utvecklat ledarskap.

Lagstiftningen, och därmed tillsynen, kan ställa krav på en skälig grundnivå som alla verksamheter måste uppfylla, men den kan därför inte syfta till att ställa upp krav som innebär att brandsäkerheten hålls på en högsta nivå.

En slutsats som kan dras av detta är att om lagstiftningen och tillsynsmyndigheterna ställer krav på en skälig lägstanivå på brandskyddet, innebär det att dessa har störst inverkan på företag och verksamheter som inte har kommit så långt i sitt brandskyddsarbete. Men detta innebär också att tillsynsmyndigheterna inte nödvändigtvis kan vara en draghjälp för att de organisationer som redan har en bra brandsäkerhet ska bli ännu bättre. För att ta sig vidare i utvecklingen krävs att företaget formulerar egna krav utifrån egna förutsättningar och mål.

Lagstiftningen och tillsynen har ändå en viktig funktion för att ställa krav på och se till att företag som inte nått så långt i sin brandsäkerhetsutveckling når upp till en viss skälig nivå. Vad denna skäliga nivå i praktiken innebär är dock inte helt klart definierat i Räddningsverkets allmänna råd, vilket också påpekats av Statens Haverikommission i utredningen av Borgholmsbranden (SHK 2006).

I flera intervjuer som har genomförts för detta projekt har uttryckts en önskan om att få mer hjälp från räddningstjänsten. Man upplever att räddningstjänsten efterfrågar för lite information om brandsäkerhetsarbetet och man skulle önska att det fanns en möjlighet att bolla frågor om brandsäkerhet med räddningstjänsten. Räddningstjänsten skulle i större utsträckning kunna vara pådrivande och en draghjälp för erfarenhetsutbyte och kunskapsutveckling, men har inte den rollen. Det är rimligt att anta att ju större resurser som läggs på tillsyn, desto större laguppfyllelse hos företagen.

Om man kan skapa en förståelse hos företag och tillsynsmyndigheter för brandsäkerhetsarbetets olika utvecklingssteg kan det medföra en bättre fungerande tillsyn. Om räddningstjänsten vid sin tillsyn kan möta ett företag på den nivå som företaget befinner sig kan det medverka till en bättre fungerande tillsyn, och därmed en ökad förståelse för brandsäkerhetsorganisationens betydelse. Företaget kan då utvecklas från den nivå det befinner sig på, och detta kan i sin tur

öka möjligheterna till en förbättrad brandsäkerhet. Ett verktyg för att definiera mognad på en verksamhets brandsäkerhet har presenterats i ett projekt om brandkompetensutveckling (Gustafsson m.fl. 2007).

5.3 Externa intressenters betydelse för ett företags brandsäkerhet

Vad har då olika externa intressenter sammanfattningsvis för betydelse för ett företags brandsäkerhetsorganisation?

I förstudien identifierades skillnader i upplevd betydelse av de externa intressenternas påverkan. Denna skillnad kan dels förklaras med att detta kan upplevas olika beroende av vilken utvecklingsfas organisationen befinner sig i. En annan möjlig förklaring är dock att de olika fallstudieföretagen löd under delvis olika lagstiftningar och att dessa lagstiftningars utformning kan ha betydelse för upplevt behov av externa intressenters inblandning.

Kopplat till modellen över en brandsäkerhetsorganisations utvecklingssteg, som beskrivits i kapitel 2.2, kan de olika externa intressenternas betydelse variera beroende på vilken utvecklingsnivå företaget befinner sig på.

För ett företag som knappt har kommit igång med sitt brandsäkerhetsarbete är lagstiftningen och tillsynen viktig för att företaget åtminstone ska uppnå en lägstanivå, och därmed befinna sig på efterlevnadsnivån. Däremot kan tillsynsmyndigheterna antas spela en mindre roll för att företagen ska ta sig högre upp i utvecklingstrappan. Tillsynsmyndigheterna kan ju inte ställa högre krav än den lägstanivå som lagstiftningen ger uttryck för. Det är därför viktigt att de företag som har en hög ambition söker andra möjligheter än myndighetstillsyn för att få en regelbunden extern revision av brandsäkerhetsarbetet.

För att ta sig vidare till de följande nivåerna i utvecklingen, ledningsstyr- och lärandenivåerna, behöver företags ledning sätta upp egna mål för brandsäkerheten. Det innebär att ledningen ser brandsäkerheten som en viktig fråga även där yttre krav saknas. Att företaget formulerar sina egna mål behöver inte nödvändigtvis innebära att de interna kraven skiljer sig stort från den yttre kravbild. Det viktiga är att företaget själv formulerar målen utifrån den egna verksamheten så att det skapas en förståelse i organisationen.

För att ta detta kliv kan kunder och försäkringsgivare spela en viktig

roll för att driva på brandsäkerhetsorganisationen i ett företag. Inte minst kan de få ledningen att inse vikten av en bra brandsäkerhet, genom att den förstår att en hög brandsäkerhet är ekonomiskt fördelaktigt eller till och med är en förutsättning för överlevnad. Försäkringsgivare påverkar genom att det är ekonomiskt fördelaktigt att höja brandsäkerheten och på så sätt minska premien. Kunder påverkar genom att ställa krav på att varor levereras, vilket innebär att en brand som innebär uppehåll i produktionen inte får inträffa. Ett gott brandsäkerhetsarbete kan också tjäna som ett konkurrensmedel inför kunder.

På så sätt kan dessa externa intressenter påverka företagsledningens inställning till och engagemang för brandsäkerhetsfrågorna, vilket är en förutsättning för att ett företag ska ta sig uppåt i utvecklingstrappan. Dock kan konstateras att dessa yttre påverkansfaktorer troligen är starkare på miljö- och kvalitetsområdena än på brandsäkerhetsområdet, vilket kan vara en förklaring till att miljö- och kvalitetsarbete ofta har tydligare fokus i företag.

6 Hur kan framgångsfaktorerna användas för att förbättra brandsäkerheten?

6.1 Inledning

Utgångspunkten för ett företags brandsäkerhetsarbete bör vara en strävan efter ständig förbättring. Om man inte arbetar i riktning mot en kontinuerlig förbättring stagnerar brandsäkerhetsarbetet och det finns en risk att brandsäkerheten sakta men säkert försämras.

För att göra denna ständiga förbättring behövs i första hand kunskap om hur brandsäkerhetsarbetet fungerar idag. Ett sätt att ta fram denna kunskap är att jämföra den egna organisationens brandsäkerhetsarbete med beskrivningen av de framgångsfaktorer som redovisats i kapitel 4 och definiera vad som fungerar bra och vad som kan förbättras. När organisationen vet var den är idag och vart den vill är nästa steg att hitta faktiska aktiviteter och åtgärder för att nå det önskade läget.

I de följande avsnitten redovisas vad som är viktigt för att framgångsfaktorerna skall kunna användas som hjälpmedel för att förbättra brandsäkerhetsarbetet och varför de ska mätas, och slutligen presenteras ett förslag på arbetsätt för att verksamhetsanpassa framgångsfaktorerna och ta fram konkreta åtgärdsförslag.

6.2 Är alla framgångsfaktorer relevanta?

I kapitel 2 beskrivs att vad som kan anses vara ett skäligt brandsäkerhetsarbete varierar mellan olika organisationer beroende på bl.a. typ av verksamhet, storlek och ekonomiska möjligheter. I samma kapitel ges också en beskrivning av olika utvecklingsnivåer som ett företags brandsäkerhetsorganisation kan befinna sig på.

En följd av dessa resonemang är att även vilka framgångsfaktorer som är av störst relevans för ett företag varierar beroende av t.ex. verksamhetens storlek och typ av verksamhet. Framförallt beror relevansen av framgångsfaktorerna hos ett specifikt företag av i vilken utvecklingsfas organisationen befinner sig. Beroende på utvecklingsfas, d.v.s. hur långt ett företag har kommit i sitt brandsäkerhetsarbete, kan vissa framgångsfaktorer vara viktigare än andra, och olika framgångsfaktorer kan vara av betydelse för att företaget ska kunna ta sig upp på nästa utvecklingsnivå.

För ett företag som nätt och jämnt uppfyller de krav som ställs i lagstiftningen är det viktigast att ledningen börjar engagera sig i

brandsäkerheten. Att vikten av brandsäkerhet betonas av ledningen är en förutsättning för en bra brandsäkerhetsorganisation.

Ett företag som redan har en fungerande brandsäkerhetsorganisation kan istället behöva lägga kraft på att få alla att känna sig delaktiga och på att få brandsäkerhetsarbetet att drivas av lärande.

Eftersom framgångsfaktorerna varierar beroende på företag krävs en verksamhetsanpassning av framgångsfaktorerna, d.v.s. att de framgångsfaktorer som det är mest angeläget att arbeta med på företaget behöver identifieras.

6.3 Att mäta framgångsfaktorernas status

Inom ett företag kan man utifrån de förhållanden och förutsättningar som råder avgöra vad som är acceptabla mål och riktvärden för de olika framgångsfaktorerna, t.ex. hur stor andel av personalen som bör ha genomgått brandutbildning det senaste året eller vad som anses vara rimlig tid från det att en brandsäkerhetsfråga nått ledningen till dess att beslut fattas.

Genom att mäta hur väl de olika framgångsfaktorerna uppfylls i organisationen, skapas en möjlighet att på ett relativt konkret sätt inom företaget beskriva statusen och hitta möjligheter till förbättringar. Genom en regelbunden mätning skapas dessutom möjlighet att följa upp hur brandsäkerhetsorganisationens status förändras över tid. Mätning av framgångsfaktorernas status ger inte ett absolut generellt mått på brandsäkerhetens kvalitet, men kan vara ett hjälpmedel och ett relativt mått på brandsäkerhetsorganisationens utveckling.

Hur och vad som ska mätas bör precis som framgångsfaktorerna anpassas efter företagets förutsättningar. Det som är viktigt är dock att det inte bara är det som är enkelt att mäta som mäts, och att det finns en tydlig koppling mellan det som mäts och det som i slutänden ska värderas. Beroende på vad som mäts kan det handla om att följa upp statistik över sådant som sker på företaget, men viss information bygger på personalens uppfattningar och behöver därför fångas upp genom att personalen t.ex. besvarar en enkät.

Oavsett metod som används för att mäta är det viktigt att dessa mätetal inte blir en pappersprodukt som ersätter ett aktivt och systematiskt brandskyddsarbete, utan ska ses som ett hjälpmedel för att följa upp det systematiska brandskyddsarbete som bedrivs på företaget.

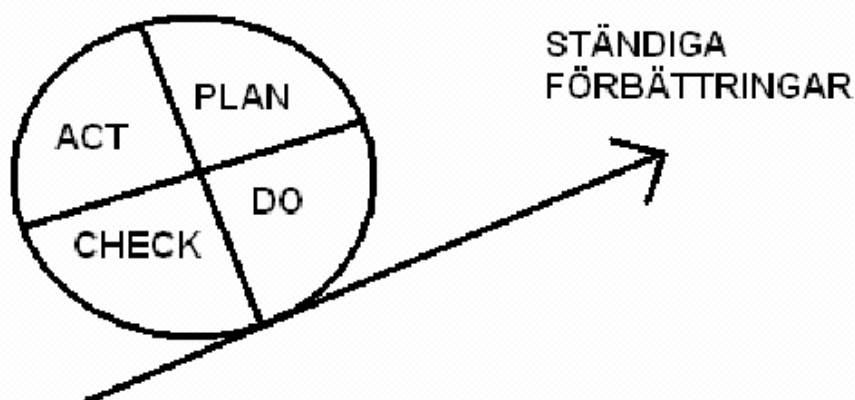
6.4 Förbättring i praktiken

Naturligtvis blir inte brandsäkerheten bättre bara för att organisationen är medveten om hur statusen är. Det krävs också att organisationen vet vart den vill och en stor mängd kreativitet och idéer om hur målet kan uppnås. Inte minst krävs att organisationen görs delaktig och engagerad.

Inom ramen för projektet har därför utarbetats ett förslag på arbetsgång inom ramen för en workshop för att:

- Formulera och förankra framgångsfaktorer i organisationen
- Beskriva nuläge och önskat läge för framgångsfaktorerna
- Identifiera möjliga sätt att mäta statusen på framgångsfaktorerna
- Identifiera åtgärder och aktiviteter för att förbättra
- Möjliggöra uppföljning av föreslagna åtgärder och aktiviteter

Workshopmetoden är framtagen utifrån NÖHR-modellen (NU, Önskat läge, Hinder, Resurser), PDCA-cirkeln, se nedanstående figur, samt teorierna om brandsäkerhetskultur som beskrivs i kapitel 2. Det föreslagna upplägget är även ett resultat av den utvärdering som gjorts av den genomförda workshopen inom projektet, se Bilaga 1.



Figur 6.1. PDCA-cirken (Plan, Do, Check, Act).

Modellen för brandsäkerhetskultur som beskrivs i kapitel 2 används i workshopen både på det sätt att workshopen som sådan skall uppfylla tanken med den, d.v.s. workshopen skall inte bara ge förståelse utan den ska också skapa engagemang och förutsättningar för ett framtida positivt beteende i säkerhetsfrågor. Modellen används dessutom som ett stöd för att göra framgångsfaktorena så heltäckande som möjligt, d.v.s. det räcker inte att identifiera ett behov av instruktioner, för om instruktioner ska leda till framgång krävs att det finns förståelse för dem och en vilja att följa dem samt kanske även en kontroll av att de verkligen följs. I följande avsnitt kommer de olika delstegen för denna workshopmetod att redovisas.

Praktiska förberedelser

Workshopen bör föregås av ett möte mellan den som ska hålla i workshopen och presumtiva gruppledare. Vid detta möte bör framförallt följande diskuteras:

- Genomgång av workshopens olika delar
- Val av deltagare (typ och antal)
- Tid och plats (minst en heldag rekommenderas)

Under workshopens grupparbeten bör deltagarna delas in i grupper med cirka tre till fem deltagare förutom gruppledaren. Gruppledarens roll är framförallt att vägleda gruppmedlemmarna till framsteg och denne bör vara inläst på teorierna i denna rapport för att kunna bidra med frågeställningar som kan föra arbetet framåt.

Inledning

Syftet med den inledande delen av workshopen är att deltagarna skall komma in i ämnet och få en förståelse för varför de är med och vad just de kan tillföra. Inledningen av workshopen bör anpassas efter den kunskapsnivå som deltagarna har, exempelvis kan inledningen innehålla en presentation av grundläggande brandsäkerhetskrav, grundläggande teorier och MTO-kunskap (d.v.s. kunskap om samspelet mellan människa, teknik och organisation). Det som alltid bör ingå i inledningen är en diskussion utifrån följande frågor:

- Vilken betydelse har brandsäkerheten för organisationen?
- Vilka risker finns inom verksamheten?

Formulera och förankra framgångsfaktorer i organisationen

Syftet med denna del är att genom diskussion utifrån verkliga fall (incidenter/händelser) inom verksamheten komma fram till vilka organisatoriska faktorer som hade kunnat påverka/förhindra incidenten och därefter lista dessa. Detta kan upprepas för flera incidenter. Bilder används med fördel för att beskriva incidenten.

Diskussionen styrs av en gruppleddare som ställer följande frågor:

- Analysera bilden; på vilket sätt innebär detta en potentiell brandrisk?
- Varför kunde detta inträffa? Denna fråga upprepas till dess att svaren uttömts.
- Finns det någon annan bidragande orsak till att det kunde inträffa?
- Vad hade kunnat förhindra att detta inträffade? Varför?

Gruppleddarens uppgift är att se till att upprepa frågorna till dess att de organisatoriska orsakerna lyfts fram. När svaren på de ovanstående frågorna är uttömda listas resultatet i form av organisatoriska faktorer som kunnat förhindra incidenten och/eller lindra dess konsekvenser. De listade organisatoriska faktorerna utgör gruppens resulterande *framgångsfaktorer*.

Prioritera framgångsfaktorer

Syftet med denna del är att de olika grupperna genom att presentera och motivera sina formulerade framgångsfaktorer samt ifrågasätta den andra gruppens slutsatser skapar ett underlag för att kunna prioritera i sin lista med framgångsfaktorer och vid behov välja ut de viktigaste för det fortsatta arbetet. Hur många som väljs ut beror av vilken tid som finns till förfogande.

Fastställa nuläge och önskat läge för framgångsfaktorerna

Syftet med denna del är att genom att diskutera hur läget är idag och hur det skulle vara önskvärt att det var, hitta en förbättringspotential för de respektive framgångsfaktorerna. Diskussionen styrs av gruppleddaren så att framgångsfaktorerna beaktas med avseende på riskstyrning, förståelse och beteende. Till sin hjälp har gruppleddaren nedanstående frågor, vilka först ställs avseende nuläge då de ska besvaras utifrån hur det är idag, därefter ställs de utifrån hur gruppen skulle vilja att det var/hur de tror att det skulle behöva vara för att

bättre gynna brandsäkerheten.

- Vilka system för riskstyrning (instruktioner, rutiner, regler) finns/behövs för den aktuella framgångsfaktorn? Hur är/bör dessa vara utformade?
- Hur är attityden och förståelsen för de system/beteenden som finns, hos ledning/chefer/personal? Vad görs idag för att skapa en positiv attityd och förståelse för brandsäkerhetsarbetet? Vad görs idag för att skapa förståelse för mänskligt beteende?
- Vad finns det för kontroll-, uppföljnings- och belöningsystem av att systemet följs?

Identifiera sätt att mäta

Syftet med denna del är att genom att diskutera framgångsfaktorerna och vad som kännetecknar dessa hitta förslag på sätt att mäta. De frågor som kan användas som utgångspunkt i diskussionen är:

- Hur kan de kännetecknen som identifierats för respektive framgångsfaktor mätas/värderas?
- Hur kan denna mätning ske?

Identifiera möjliga åtgärder och aktiviteter

Syftet med denna del av workshopen är att möjliga åtgärder ska identifieras och diskuteras. Den fråga som diskussionerna i gruppen utgår ifrån är:

- Vad kan göras för att statusen på framgångsfaktorerna ska förbättras?
- Finns det några hinder?
- Vilka resurser behövs?

Utforma handlingsplan

Syftet med denna del är att genom att skriftligt dokumentera och prioritera vad gruppen/individerna själv kan vidta för åtgärder för att förbättra statusen på de identifierade framgångsfaktorerna underlätta för deltagarna att genomföra och följa upp de identifierade åtgärderna när de är tillbaka i den dagliga verksamheten.

Ett förslag på innehåll i handlingsplanen redovisas i Bilaga 1.

Uppföljning/Återkommande workshop

Syftet med återkommande workshop är att med regelbundenhet utvärdera identifierade framgångsfaktorer och indikatorers relevans samt hur statusen för dem har förändrats. Uppföljningen är av största vikt för att brandsäkerhetsarbetet inte ska stagnera. För att undvika att workshopen blir rutinmässig rekommenderas att deltagarna varieras från gång till gång. Ett förslag är att för ett mindre antal anställda varje gång ersätta en återkommande grundläggande brandskyddsutbildning med medverkan i workshop.

7 Slutsatser och diskussion

Brandsäkerhet kan inte ses som enbart en teknisk fråga, utan handlar minst lika mycket om hur brandsäkerhetsarbetet organiseras. Det finns flera exempel på allvarliga bränder, inte minst de som beskrivits i kapitel 3, där brister i de organisatoriska faktorerna har lett eller bidragit till händelseutvecklingen. Det har till stora delar handlat om brister i ansvarsfördelning och brandskyddsutbildning, men även brister i uppföljning av brandskyddet och i instruktioner. Det har funnits ett behov av kunskap om vilka faktorer som är viktiga för ett framgångsrikt brandsäkerhetsarbete och hur förbättringar av brandsäkerhetsorganisationen kan uppnås, och detta har varit utgångspunkten för detta projekt.

I detta projekt har huvudsyftet varit att identifiera och presentera framgångsfaktorer för en väl fungerande brandsäkerhetsorganisation i företag. Syftet har också varit att diskutera vilken betydelse olika externa intressenter, bl.a. tillsynsmyndigheter och försäkringsgivare, kan ha för ett företags brandsäkerhet. Ytterligare ett mål med detta projekt har varit att visa på hur ett företag i praktiken kan arbeta med förbättringar av sin brandsäkerhetsorganisation.

Att kontinuerligt arbeta med sin brandsäkerhet och sträva efter förbättringar är viktigt för att inte brandsäkerhetsorganisationen ska stagnera och försämrats. Därmed inte sagt att alla företag måste ha ambitionen att ta sig högst upp i den utvecklingstrappa som beskrivs i kapitel 2. Beroende av verksamhet ställs olika krav på brandsäkerhetsorganisationen. Att formulera sina egna mål ökar dock möjligheterna att nå ett framgångsrikt brandskydd. Kan dessutom brandskyddet drivas framåt med lärande och genom förståelse och engagemang hos medarbetarna är möjligheterna än större.

För att brandsäkerhetsorganisationen ska fungera bra behöver det finnas ett system för riskstyrning som beskriver brandsäkerhetsorganisationen samt regler, rutiner och instruktioner för denna. Förståelse för brandsäkerhetsfrågorna hos medarbetare och ledning är viktigt. Det behöver finnas en förståelse för vikten av en bra brandsäkerhet och en väl fungerande organisation. Att detta sedan leder till ett brandsäkert beteende är nyckeln till brandsäkerhet. För att åstadkomma förbättring av brandsäkerhetsorganisationen i praktiken måste alla dessa tre delar beaktas i förbättringsarbetet.

Projektet har identifierat ett antal framgångsfaktorer för organisation av brandsäkerhetsarbete. Dessa bör ses som ett antal områden som är viktiga för att brandsäkerhetsorganisationen i ett företag fungerar bra. De olika framgångsfaktorerna är dock tätt knutna till varandra och

beskriver ofta samma mål men ur olika vinklar. De viktigaste framgångsfaktorerna för brandsäkerhet förefaller vara att det finns ett engagemang hos företagsledningen, att det finns en delaktighet hos medarbetarna i organisationen, att ansvaret fördelas på ett tydligt sätt och att medarbetarna har tillräckliga kunskaper. De framgångsfaktorer som beskrivs i projektet är generella och ska framförallt ses som underlag till ett fortsatt eget arbete med att identifiera och värdera faktorer som är viktiga för brandsäkerheten.

Som vi har valt att se det är framgångsfaktorer för brandsäkerhetsarbete sådana faktorer som företagen själva kan arbeta med och förbättra i sin organisation. De yttre påverkansfaktorer som har beskrivits skulle också kunna ses som framgångsfaktorer i och med att de kan ha en positiv påverkan på brandsäkerhetsorganisationen. I och med att dessa är utifrån påverkande faktorer valde vi att inte ta med dessa i beskrivningen av framgångsfaktorerna. De externa intressenterna kan dock ha en stor betydelse för brandsäkerhetsarbetet, inte minst genom att i form av försäkringsgivare och kunder utgöra ekonomiska incitament för att öka brandsäkerheten. En väl fungerande tillsyn har också möjlighet att driva på utvecklingen av brandsäkerheten, särskilt för företag som inte har uppnått någon hög mognad i sin brandsäkerhetsorganisation. Tillsynen på räddningstjänstsidan fungerar dock inte optimalt i dagsläget sett ur företagets perspektiv, men skulle kunna fungera bättre om myndigheten kan möta företaget på den mognadsnivå företaget befinner sig.

För att skapa en förändring behöver varje företag identifiera vilka framgångsfaktorer som är viktigast för verksamheten och arbeta med dessa. De framgångsfaktorer som beskrivs i projektet kan användas som underlag för att identifiera och förankra företagsspecifika framgångsfaktorer.

För att välja ut och identifiera de framgångsfaktorer som är viktigast att förbättra kan den workshop-metod som beskrivs i kapitel 6 användas. Workshopen är också ett sätt att systematiskt analysera var man är och vart man vill komma, vad som kan göras för att åstadkomma en förbättring och en möjlighet att följa upp utvecklingen.

Vilka åtgärder som krävs för att förbättra statusen på en framgångsfaktor är beroende av den specifika problemställningen. Två olika verksamheter kan båda uppleva att de har mycket att förbättra gällande incidentrapportering men för den ena verksamheten kan problemet utgöras av att ingen rapporterar och för den andra att fel saker rapporteras.

Oavsett problemställning så är det dock viktigt att i enlighet med Skrivarens modell (2004) se till helheten. Det räcker inte att bara skriva in i ledningssystemet att incidenter skall rapporteras och att ta fram system för hur detta skall göras. Utbildning och övning behövs för att skapa en förståelse och kunskap om hur och vad som ska rapporteras, och den anställde behöver göras motiverad att rapportera. Samtidiga åtgärder för att förbättra systemet för riskstyrning, förståelse och beteende krävs för att skapa en bestående förändring.

Behov av fortsatt arbete

Detta projekt har fokuserat på att identifiera framgångsfaktorer för brandsäkerhet, och diskuterat hur dessa kan verksamhetsanpassas och hur brandsäkerheten på ett mer praktiskt plan kan förbättras. Det finns dock fortfarande ett behov av att testa hur ett företag kan arbeta praktiskt med en företagsanpassning. Det finns också ett behov av att ta fram arbetsmetoder för att skapa engagemang för brandsäkerhetsfrågor i en verksamhet.

Ett annat område som behöver utforskas vidare är om en förbättrad tillsyn skulle kunna fungera som ”framgångsfaktor”. Kan en väl fungerande tillsyn innebära att räddningstjänsten både har rollen som rådgivare och tillsynsmyndighet och på så sätt vara en starkare pådrivande kraft för företagens brandsäkerhetsarbete?

8 Referenser

Litteratur

Daniels, A., Merry, M., Rycraft, H., Ryser, C., Dahlgren, K. (2003), "Developing safety culture indicators", The report of an Agency Sponsored Consultants' Meeting held at the IAEA in Vienna on 15-19 September, 2003.

Gustafsson, J., Hansson, M., Sundblad, B., Wallgren-Gyllentri, M., Bengt Dahlgren AB (2008) Brandkompetensutvecklingsschema – en metod för bedömning av brandkompetens och mognad i brandskyddsarbetet,Handledning 2008-01-07

Hudson, P. (2001). Safety management and Safety Culture. The long and winding road.

IAEA-TECDOC-1052, "Nuclear power plant organization and staffing for performance: lessons learned", IAEA 1998.

Kecklund, L., Anderzén, I. och Obenius, A., (2007) Rinkeby tunnelbanestation – utrymning vid branden, Stockholm

Kecklund, L., och Fredholm, L., (2005), Organisera för brandsäkerhet - möjliga framgångsfaktorer, Resultat från en förstudie

NBSG (2007), Resultat från övning vid Nordiska brandsäkerhetsgruppens brandskyddsmöte 3-4 maj 2007.

Petterson S. och Fredholm L. (2007), Organisera för brandsäkerhet – en fallstudie på ett mindre företag

Räddningsverket, Brandutredarprogrammet, Undersökningsprotokoll, Brand i slutna vårdavdelning för svårt psykiskt sjuka

SHK Rapport RO 2006:03 Brand i Hotell Borgholm, Borgholm Öland, H län, den 9 april 2004, Dnr O-01/04

SHK Rapport RO 2001:02, O-07/98, Brand på Herkulesgatan i Göteborg, O län, den 29-30 oktober 1998

Skriver, J., A Simple Model of Safety Culture, i de Waard, D., Brookhuis och Weikert, C. M. (Eds.) (2004), Human Factors in Design. Maastricht, NL: Shaker Publishing

<http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=6437&a=113646>, ”Branden på Sankt Sigfrid”, Uppdrag granskning, 2007-01-26

Lagstiftning

Lag (2003:778) om skydd mot olyckor (LSO)

Förordning (2003:789) om skydd mot olyckor (FSO)

Prop. 2002/03:119 Reformerad räddningstjänstlagstiftning

SRVFS 2004:3 Statens räddningsverks allmänna råd och kommentarer om systematiskt brandskyddsarbete

Arbetsmiljölagen (1977:1160)

AFS 2001:1 Systematiskt arbetsmiljöarbete



Människa – Teknik – Organisationspsykologi
Hornsbruksgatan 28, 117 34 Stockholm
Tel 08-588 188 99, Fax 08-588 188 62
www.mtop.se, info@mtop.se



Øresund Safety Advisers AB
Box 82, 201 20 Malmö
Tel 040-664 17 00, Fax 040-664 17 19
www.oresundsafety.se
info@oresundsafety.se



Workshopprogram

4 oktober 2007

- **Presentation av projektet och projektgruppen**
 - Presentation av projektgruppen
 - Presentation av projektet
 - Presentation av deltagare
 - Presentation av syfte och förväntat resultat av workshopen

- **Två och två: Diskussion kring varför brandsäkerhet är viktigt i deltagarnas organisationer**

Workshopdeltagarna får diskutera fritt om varför brandsäkerhet är viktigt i deras respektive organisationer, vad de har som är skyddsvärt, vad de har för mål med brandskyddet. Diskussionen samlas ihop i helgrupp.

- **Exempel från inträffade bränder**

Projektgruppen ger exempel från utredningen av Borgholmsbranden på organisatoriska faktorer som kan ha bidragit till att det inträffade en olycka, i syfte att få deltagarna att tänka kring organisatoriska faktorer.

- **Gruppdiskussioner kring två exempel för att identifiera framgångsfaktorer**

Projektgruppen presenterar två exempel/problem och workshopdeltagarna får i grupper diskutera sig fram till några förhållanden som kan ligga till grund för att en sådan händelse sker. Projektgruppen "leder" diskussionen så att ett antal

möjliga orsaker identifieras, och så att dessa leder till att framgångsfaktorer kan formuleras.

Efter gruppdiskussionerna samlas diskussionen ihop i helgrupp och framgångsfaktorer identifieras tillsammans utifrån diskussionerna. I helgrupp diskuteras även förslag till andra framgångsfaktorer än sådana kopplade direkt till exemplen.

Efter detta moment ska ett antal framgångsfaktorer ha identifierats.

- **Gruppdiskussioner kring Nuläge - Önskeläge**

Utifrån de framgångsfaktorer som identifierats väljs de tre viktigaste ut och dessa diskuteras i grupper:

- Vilket är nuläget för dessa framgångsfaktorer i deltagarnas organisationer?
- Vilket är önskeläget för dessa framgångsfaktorer och vad kännetecknar önskeläget?
- Vad finns det för hinder och resurser i organisationen för att nå önskeläget?
- Hur kan brandskyddet följas upp/mätas?

Diskussionerna sammanfattas i helgrupp.

- **Två och två: Upprätta handlingsplan**

- Vad kan deltagaren själv göra för att förbättra?

Varje deltagare gör en personlig handlingsplan som innehåller det som de själva kan göra för att förbättra brandskyddet i sin organisation. En mall för handlingsplanen delas ut av projektgruppen.

Personlig Handlingsplan

(Handlingsplanen gäller för dig själv. Det är en plan som hjälper dig hålla fokus på dina mål)

Namn:

Denna handlingsplan gäller fr om

t o m:

Prioriterade mål för denna period:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

