

# MANDAT

Utredning av alternativ organisering av Salten Brann IKS

Virksomhetsstrategi 2026–2030 – Salten Brann IKS

Dato: 3. september 2026

Planen beskriver hvordan administrasjonen vil gjennomføre organisasjonsgjennomgangen under Hovedmål 1 «Sikker og effektiv drift» og delmålet «Tydelig ledelse og organisering».

## 1. Forankring og oppdrag

Arbeidet er forankret i vedtatt Virksomhetsstrategi 2026–2030 og prosjektmandatet for implementering av VST. Hovedmål 1 er «Sikker og effektiv drift», med delmålet «Tydelig ledelse og organisering». Organisasjonsgjennomgangen gjennomføres som arbeidspakken «Organisering» innenfor eksisterende prosjektstruktur.

Styrets vedtak i sak 53/2026 prioriteres som første del av arbeidet. Gjennomgangen skal derfor tidlig svare ut:

- hvilke oppgaver Salten Brann IKS er satt opp for å løse, med grunnlag i lov, forskrift og relevante styrevedtak, samt hendelsesstatistikk for 2024 og 2025
- operativ og administrativ organisering, med særskilt vekt på brigadestruktur og alternative måter å organisere virksomheten på, herunder erfaringer fra sammenlignbare brann- og redningstjenester
- vakt- og beredskapsordninger, herunder hjemmelsgrunnlag, kostnader og om ordningene kan løses mer kostnadseffektivt uten at beredskap og koordinering svekkes

Avgrensning: 110-sentralen inngår ikke i denne organisasjonsgjennomgangen og håndteres i et eget løp.

## 2. Mål for organisasjonsgjennomgangen

Målet er å etablere et helhetlig, kunnskapsbasert og etterprøvbart beslutningsgrunnlag for framtidig organisering av Salten Brann IKS. Organiseringen skal understøtte sikker og effektiv drift, tydelig ledelse, lokal beredskap, god ressursutnyttelse og nødvendig utholdenhet i normal drift, kriser og krig.

*Hovedgrep:* Oppgaver, risiko og nødvendig kapasitet skal definere organiseringen. Organisasjonskartet skal være resultatet av analysen – ikke utgangspunktet. Arbeidet gjennomføres med en «fra blanke ark»-tilnærming, og dagens organisering inngår som et nullalternativ.

## 3. Hovedprinsipp og tilnærming

Oppgaver, risiko og nødvendig kapasitet skal definere organiseringen. Organisasjonskartet skal være resultatet av analysen – ikke utgangspunktet.

Prosjektet skal derfor arbeide etter en «fra blanke ark»-tilnærming:

Dersom Salten Brann IKS skulle etableres som et nytt brann- og redningsselskap i dag, hvordan burde selskapet organiseres for best mulig å ivareta definerte oppgaver, krav, risikoer og framtidige behov?

Denne modellen sammenholdes deretter med dagens organisering. Dagens organisasjon skal samtidig inngå som et reelt nullalternativ, slik at prosjektet ikke forutsetter at organisasjonen nødvendigvis skal endres.

Følgende premisser skal i tillegg legges til grunn:

- Lovkrav, forsvarlig beredskap og dagens tjenestenivå skal som minimum ivaretas.
- Den desentraliserte tjenestestrukturen, geografiske forhold og det store innslaget av deltidsmannskaper skal ivaretas særskilt.
- Normal drift, krise og krig skal ses i sammenheng. Kritiske funksjoner må ha tilstrekkelig kapasitet, redundans og utholdenhet.
- Ansvar skal følges av nødvendig myndighet, kapasitet og kompetanse.
- Medvirkning skal skje tidlig nok til å påvirke problemforståelse, kriterier og alternativer før løsninger låses.
- Økonomi skal inngå i vurderingen, men kostnadsreduksjon skal ikke gå på bekostning av forsvarlighet, beredskap, tjenestekvalitet eller arbeidsmiljø.

#### **4. Hva som skal vurderes**

*Oppgaver og leveranser:* Lov- og forskriftskrav, brannordning, styrevedtak, faktisk oppgaveløsning og aktivitets-/hendelsesbilde.

*Ledelse og styring:* Strategisk, administrativ og operativ ledelse; ansvar, fullmakter, ledelseskapasitet, stedfortredere og sårbarhet.

*Operativ og geografisk organisering:* Brigadestruktur, stasjoner, lokal beredskap, avstander, responstid, heltids-/deltidsorganisering og fleksibel ressursbruk.

*Vakt- og beredskapsordninger:* Behov, lov-/regelgrunnlag, kostnader, koordinering, robusthet og mulige alternative løsninger.

*Personell, kompetanse og arbeidsmiljø:* Bemanningsplan, kompetanse, rekruttering, kompetanseoverføring, HMS, arbeidstid og omstillingsbelastning.

*Støtte og kritiske avhengigheter:* Økonomi, HR, kvalitet, sikkerhet, IKT/samband, logistikk, materiell, drivstoff, depoter, verksted og forsyningssikkerhet.

*Kontinuitet og samvirke:* Evne til å opprettholde kritiske tjenester ved samtidige/langvarige hendelser, bortfall av infrastruktur, personellfravær, sikkerhetspolitisk krise og krig.

#### **5. Gjennomføringsmodell**

Arbeidet gjennomføres i fem trinn. Styrets siste pålegg legges først i løpet, mens den bredere organisasjonsvurderingen bygges på et framtidig kravbilde.

##### *Trinn 1 – Kartlegge dagens situasjon*

Kartlegge oppgaver og oppgavegrunnlag, hendelsesstatistikk, dagens operative og administrative organisering, brigadestruktur samt vakt- og beredskapsordninger og kostnader. Samtidig etableres et tydelig nullpunkt for dagens organisasjon.

##### *Trinn 2 – Definere kravbildet for framtidens Salten Brann*

Beskrive hvilke oppgaver, kapasiteter og egenskaper organisasjonen må ha for å møte framtidige krav. Dette omfatter blant annet lokal beredskap, ledelseskapasitet, kompetanse, kontinuitet, kritiske avhengigheter, samvirke og utholdenhet.

### *Trinn 3 – Utvikle reelle organiseringsalternativer*

Med kravbildet som utgangspunkt stilles spørsmålet: Hvordan ville vi organisert Salten Brann IKS dersom selskapet skulle etableres på nytt i dag? Det utvikles et begrenset antall reelle alternativer. Dagens organisering inngår som nullalternativ.

### *Trinn 4 – Teste og sammenligne alternativene*

Alternativene vurderes mot absolutte krav og deretter mot fastsatte kriterier. Konsekvenser for beredskap, økonomi, personell, kompetanse, HMS, geografi, sårbarhet og gjennomførbarhet synliggjøres.

### *Trinn 5 – Anbefaling og beslutningsgrunnlag*

Administrasjonen sammenstiller analysen og fremmer en anbefalt retning. Eventuelle vesentlige organisatoriske endringer legges fram for styret før gjennomføring.

## **6. Vurderingskriterier**

Før vekting gjennomføres, gjelder et absolutt minstekrav: Alternativer som ikke oppfyller lovkrav, forsvarlig beredskap, arbeidsmiljøkrav eller nødvendig kontinuitet i kritiske tjenester, tas ikke videre i den ordinære sammenligningen.

- Operativ beredskap og tjenestekvalitet: 25 %
- Kontinuitet og motstandskraft i krise og krig: 25 %
- Ledelsesevne, ansvar og styrbarhet: 15 %
- Lokal tilstedeværelse og geografisk robusthet: 10 %
- Kompetanse, arbeidsmiljø og rekruttering: 10 %
- Økonomisk bærekraft: 10 %
- Gjennomførbarhet og omstillingsrisiko: 5 %

Vektingen innebærer at beredskap/tjenestekvalitet og kontinuitet/motstandskraft samlet utgjør 50 % av vurderingen.

## **7. Fremdrift og milepælsplan**

Milepælsplanen er tentativ og skal gi retning for arbeidet og styrets involvering. Fremdriften må tilpasses tilgjengelig kapasitet, datagrunnlag og hensynet til ordinær drift. Planen justeres ved behov når ressursbehov og omfang er nærmere avklart. I tillegg må vi ta hensyn til at det pågår omfattende utredningsarbeid i forhold til fremtidens organisering av 110 - sentral som binder betydelige resurser så vel interne som eksterne som må følges opp.

1. *September 2026:* Oppstart og konkretisering av prosjektorganisering, arbeidsgrupper, datagrunnlag og opplegg for medvirkning.
2. *Oktober 2026:* Kartlegging av oppgaver, dagens operative og administrative organisering, brigadestruktur samt vakt- og beredskapsordninger. Nullpunkt for dagens organisasjon etableres. Styret orienteres om status.

3. *November 2026: Utvikling og vurdering av scenarioer for normal drift, krise og krig som grunnlag for å beskrive framtidige krav til organisasjonen.*
4. *Desember 2026: Kartlegging av kritiske tjenester, avhengigheter og vesentlige gap i dagens kapasitet og organisering. Status og risikoforhold sammenstilles.*
5. *Januar 2027: Medarbeider-, leder-, parts-, eier- og samvirkedialog gjennomføres og hovedfunn fra kartleggings- og analysefasen sammenstilles.*
6. *Februar 2027: Absolutte minstekrav, evalueringskriterier og vektning ferdigstilles. Styret orienteres og gis anledning til å gi føringer før organiseringsalternativene ferdigstilles.*
7. *Mars 2027: Dagens organisering som nullalternativ og et begrenset antall reelt forskjellige organiseringsmodeller utvikles og kvalitetssikres.*
8. *April 2027: Alternativene konsekvens vurderes med hensyn til beredskap og tjenestekvalitet, kontinuitet, ledelse, geografi, kompetanse, arbeidsmiljø, økonomi og gjennomførbarhet.*
9. *Mai 2027: Medvirkning, kvalitetssikring og avsluttende drøftinger gjennomføres. Hovedretning for administrasjonens anbefaling ferdigstilles.*
10. *Juni 2027: Samlet sluttrapport og administrasjonens anbefaling legges fram for styret til behandling.*

*Etter styrets prinsipielle behandling:* Ved behov utarbeides detaljert gjennomføringsplan og saker som krever eierbehandling eller andre beslutninger forberedes.

## **8. Organisering, medvirkning og rapportering**

Prosjektet gjennomføres innenfor eksisterende prosjektorganisering for VST 2026–2030. Prosjekteier er daglig leder/brann- og redningssjef, prosjektleder er HR-sjef, og eksisterende styringsgruppe følger framdrift, prioritering, risiko og ressursbruk.

- Arbeidsgrupper settes sammen etter behov og skal representere relevante fagområder, geografi samt heltids- og deltidsorganisering.
- Tillitsvalgte og vernetjenesten involveres gjennom hele prosessen. Ledere og medarbeidere involveres før problemforståelse, kriterier og alternativer låses.
- Eierkommuner og relevante samvirkeaktører involveres der dette er nødvendig for et godt beslutningsgrunnlag.
- Framdrift og ressursbruk vurderes løpende slik at prosjektarbeidet ikke går på bekostning av ordinær drift.

## **9. Suksesskriterier**

Følgende kriterier legges til grunn for å vurdere om organisasjonsgjennomgangen har gitt et tilstrekkelig grunnlag for videre beslutning:

- Styret får et forståelig, dokumentert og etterprøvbart beslutningsgrunnlag.
- Medarbeidernes operative og faglige kunnskap er innhentet og vurdert.
- Organiseringsalternativene er reelt forskjellige og sammenlignbare, og dagens organisering inngår som et tydelig nullalternativ.
- Administrasjonens anbefaling kan spores tilbake til mål, krav, scenarioer og fastsatte vurderingskriterier.
- Kontinuitet i krise og krig er konkretisert i nødvendige kapasiteter, roller, redundans og utholdenhet.

- Konsekvenser for tjenester og beredskap, økonomi, personell, arbeidsmiljø, geografi og eierkommunene er synliggjort.
- Valgt retning kan gjennomføres uten uforsvarlig risiko for selskapets løpende beredskap og øvrige tjenester.

#### **10. Leveranse til styret**

Den samlede leveransen skal gi styret et beslutningsgrunnlag som tydelig svarer på:

1. Hvilke oppgaver, krav, risikoer og kapasiteter må framtidens Salten Brann IKS kunne håndtere?
2. Hvordan bør selskapet organiseres for å ivareta dette best mulig dersom organiseringen vurderes uten binding til dagens organisasjonskart?
3. Hvordan står de alternative modellene seg mot dagens organisering når de vurderes etter samme krav og kriterier?
4. Hvilken retning anbefaler administrasjonen, og hvilke konsekvenser og gjennomføringsbehov følger av anbefalingen?

Ved eventuell anbefaling om vesentlige organisatoriske endringer utarbeides detaljert gjennomføringsplan etter styrets prinsipielle behandling.

#### **Forslag til styrets behandling**

*Styret tar gjennomføringsplanen for arbeidspakken «Organisering», inkludert tentativ milepælsplan og suksesskriterier, til orientering. Administrasjonen følger framdrift, ressursbehov og risiko løpende og rapporterer vesentlige avvik eller behov for endringer til styret.*