RAPPORT:

Virksomhetsstrategi 2025 – 2028 Salten Brann IKS

«Trygghet – nær deg»

Høringsutkast pr. 23.03.2025 – ver. 1.0

Forord

Salten Brann IKS står foran en rekke beredskapsmessige utfordringer i de kommende 4 år. Disse kan kort oppsummeres ved:

- Utfordrende kommunale økonomi og finansieringsevne
- Klimaendringer, hyppigere ekstremvær og potensielle naturkatastrofer
- Økt geopolitisk usikkerhet
- Demografiske utfordringer knyttet til rekruttering av mannskap samt beredskapsbehov
- Økt behov for samhandling og koordinering med eierkommuner, nødetater og øvrige beredskapsaktører
- Krav til bærekraftig utvikling og miljøhensyn

Samtidig er selskapet robust og godt forberedt på å kunne håndtere de utfordringer som er beskrevet. Selskapet har over mange år, med en målrettet satsning, utviklet en sterk organisasjon med strategisk og operativ ledelse, heltids- og deltids mannskaper, ledelsessystemer for kvalitet, informasjonssikkerhet og HMS for forebyggende og hendelseshåndtering, kompetanseutvikling mv. Selskapet har også gjennom 110-sentralen skapt et sterkt økonomisk fundament for kommunal finansiering gjennom salg av automatisk brannalarm (ABA).

Virksomhetsstrategien for 2025-2028 (VST 2025-2028) er bygd for å møte de beskrevne utfordringer, med de kommunale brannordninger som fundament. I tillegg til brannordningene er det lagt ned grundige analyser og vurderinger for å skape et best mulig beslutningsgrunnlag for de strategiske hovedmål, delmål og framtidige tiltaksbehov. Selskapet ledestjerne «Trygg – nær deg» er videreført som overordnet retning for selskapet, og som en garanti overfor innbyggere, nærings- og samfunnsliv.

Selv om det ligger mange og stor utfordringer i de kommende år, skal Salten Brann IKS være i stand til å oppfylle de beredskapsmessige behov i Salten-regionen (inkl. Værøy). Dette vil bli krevende både for selskapet, dets eiere og øvrige interessenter/samarbeidspartnere, men selskapets ledere og ansatte sterkt motiverte til å oppfylle forpliktelsen og ledestjernen «***Trygghet – nær deg***».

Bodø, 31. mars 2025

Sign. (sett inn)

Per Gunnar Pedersen
Daglig leder/Brannsjef Salten Brann IKS

Innholdsfortegnelse

1 Sammendrag 5
2 Innledning og bakgrunn 7
2.1 Kort beskrivelse Salten Brann IKS....7
2.2 Nasjonale føringer, anbefalinger og rammevilkår 7
2.2.1 Fremtidens brann- og redningsvesen (2023, arb.grp. JD)....8
2.2.2 Brann- og redningsvesenet (Meld. St. 16, 2023-2024)....8
2.2.3 Nå er det alvor (NOU 2023:17)....9
2.2.4 Totalberedskapsmeldingen (Meld.St. 9, 2024-2025) 9
2.2.5 Forsvarskommisjonen av 2021 (NOU 2023:14) 10
2.2.6 Generalistkommunesystemet (NOU 2023:9)....11
2.2.7 Brann- og redningsvesenforskriften....11
2.3 Strategisk orientering – Virksomhetsstrategi 2018-2021 12
3 Prosjektorganisering og gjennomføring 14
3.1 Prosjektorganisering 14
3.2 Aktivitets- og milepælsplan 14
3.3 Metodisk tilnærming....14
3.3.1 Dialogmøter/involvering av selskapets representantskap 15
3.3.2 Dialogmøter/involvering av selskapets styre 15
3.3.3 Dialogmøter/involvering av selskapets administrative og operative ledelse 15
3.3.4 Dialogmøter/involvering av selskapets ansatte/tillitsvalgte....15
3.3.5 Dialogmøte brannsjefer Nordland....16
3.3.6 Dialogmøter eksterne beredskapsaktører 16
3.3.7 Hørings- og innspillsprosess med eierkommuner 17
4 Kort beskrivelse av strategiske analyser....19
4.1 PESTEL 19
4.2 Interessentanalyse....20
4.3 SWOT 21
4.4 Ressursanalyse (VRIO) 22
5 Strategiske resultatområder med målformuleringer....23
5.1 Ledestjerne 23

5.2 Visjon 24
5.3 Verdier 24
5.4 Misjon 25
5.5 Hovedmål – delmål 26
5.5.1 Hovedmål (HM 1): Sikker og effektiv drift 26
5.5.2 HM 2: Bærekraftig finansiering 27
5.5.3 HM 3: Bærekraftig utvikling og miljø 28
5.5.4 HM 4: Beredskap for framtiden 28
6 Implementering 30

1 Sammendrag

Salten Brann IKS er et interkommunalt selskap som leverer brann- og redningstjenester til kommunene i Salten-regionen, inkludert Bodø, Fauske, Sørfold, Saltdal, Hamarøy, Beiarn, Gildeskål, Meløy og Steigen, samt Værøy. Selskapet står overfor en rekke beredskapsmessige utfordringer for perioden 2025-2028, herunder bl.a. stram kommunal økonomi, økende klimautfordringer og ekstremvær, økt geopolitisk usikkerhet og sikkerhetsmessige trusler, demografiske utfordringer, krav til bærekraftig utvikling og miljøhensyn.

Virksomhetsstrategien for 2025-2028 avløser tilsvarende strategiplan for perioden 2018-2022. Planen har til formål å møte beskrevne utfordringer og behov til beste for eierkommuner, publikum og næringsliv, samhandlende beredskapsressurser og andre interessenter.

Salten Brann har siden arbeidet med forrige strategiplan startet, gjennomgått en helhetlig og omfattende utvikling av selskapets organisasjon, ledelse, mannskaper, tjenesteområder, kompetanse, kvalitet, materiell mv. Samtidig har det skjedd store beredskapsmessige endringer i både det lokale, regionale, nasjonale og globale perspektivet. Selskapet opplever likevel sammen med sine eierkommuner og samarbeidende beredskapsaktører, å være robust og forberedt for de kommende utfordringer og behov.

I løpet av de siste 2-3 år har det blitt gjennomført flere offentlige utredninger (NOU), utarbeidet stortingsmeldinger om brann og beredskap, samt presentert rapporter fra arbeidsutvalg nedsatt fra regjeringen m.fl. Disse nasjonale føringsdokumentene har sammen med interne analyser og rapporter, dannet et kunnskapsgrunnlag som har vært førende for utviklingen av en ny virksomhetsstrategi for Salten Brann. Det dimensjonerende hovedfundamentet har likevel vært eierkommunenes brannordninger, forventninger til hva selskapet skal levere av både forebyggende og operativ innsats, samt bidrag og samhandling med kommunale beredskapsplaner.

Hovedelementene i strategiplanen er sammenfattet og visualisert gjennom «**Strategihuset**» (ref. Figur 6). Ledestjernen «*Trygghet – nær deg*» er videreført fra foregående strategiperiode. Øvrige strategiske føringer som visjon, verdier og misjon, er revidert og tilpasset ut i fra en vurdering av kommende beredskapsmessige behov. Målstrukturen er bygd opp via to perspektiv; henholdsvis «drift» og «framtid» med 2 hovedmål for hvert perspektiv. Hovedmålene er igjen definert gjennom egne delmål som i neste omgang vil danne grunnlag for konkrete satsningsområder med årlige tiltaksplaner relatert til budsjettforutsetningene.

Arbeidet med den nye virksomhetsstrategien har vært omfattende og grundig utredet. En intern prosjektgruppe bestående av daglig leder, assisterende daglig leder, kvalitetsleder samt ekstern rådgiver, har hatt ansvaret for selve prosessarbeidet og utarbeidelsen av plandokumentet. Underveis er det gjennomført en rekke møter med bl.a. representanter fra de offentlige utredningene (NOU) samt eksterne beredskapsaktører. I tillegg har det vært høringer med eierkommunene om utdrag av strategiplanen, møter/strategisamlinger med selskapets styre og representantskap, strategisamlinger med selskapets ledergruppe, samt med representanter fra ansatte og tillitsvalgte.

Virksomhetsstrategien for 2025-2028 skal gi retning og avstemme de overordnede forventninger, ambisjoner og mål for selskapet de neste 4 år. Strategiplanen gir et helhetlig og forutsigbart rammeverk for selskapets eiere, organisasjon, ledelse, mannskaper og samarbeidende aktører. Samtidig tar planen høyde for omskiftende omgivelser, og må ha en fleksibilitet i å møte potensielle endrede behov og prioriteringer. I tillegg til selve virksomhetsstrategien vil det bli utarbeidet en egen implementeringsplan (ref. kap. 6). I sammenheng med det årlige budsjettarbeidet presenteres konkrete handlings- og tiltaksplaner som skal realisere hoved- og delmålene i virksomhetsstrategien.

Salten Brann opplever at den presenterte virksomhetsstrategien gir et solid fundament for selskapets nåværende og framtidige drift, samt krav til effektivisering, utvikling, innovasjon og behov for å møte kommende beredskapsmessige utfordringer.

2 Innledning og bakgrunn

2.1 Kort beskrivelse Salten Brann IKS

Salten Brann IKS er et interkommunalt selskap som har et delegert ansvar for brann- og redningstjenesten i Salten-regionen i Nordland, dvs. for kommunene Bodø, Fauske, Sørfold, Saltdal, Hamarøy, Beiarn, Gildeskål, Meløy og Steigen, samt for Værøy kommune. Formålet med samarbeidet er å sikre en effektiv, samordnet og profesjonell brann- og redningstjeneste som kan håndtere både mindre, daglige oppdrag og større hendelser på tvers av kommunegrenser. Selskapet har hovedkontor/ forretningsadresse på Albertmyra i Bodø.

Selskapet har ansvar for forebyggende arbeid og hendelseshåndtering av brannslukking, redningsoperasjoner, akutt forurensning, samt tilsyn og opplæring innen brannvern.

Brannsjef er koordinerende brannfaglig myndighet i redningsledelsen (LRS) i Nordland PD og representerer også 110 region Nordland i nasjonalt brannfaglig råd ledet av DSB. Brannsjef er valgt som styreleder for selskapet NKS110 IKS som har som formål å etablere nytt nasjonalt oppdragshåndteringsverkøy for landets tolv 110-sentraler.

Selskapet hadde for budsjettåret 2024 en budsjettert omsetning på 160 millioner kroner (regulert budsjett), finansiert gjennom kommunal eierfinansiering og inntekter fra direktekoblede automatiske brannalarmer til 110 Nordland. Antall ansatte ved årsskiftet 2023/2024 var på 373 personer, fordelt på 80 heltidsansatte og 293 deltidsansatte. Antall brannstasjoner var på samme tidspunkt 24 inkl. x depot. Med dette var Salten Brann IKS det nest største IKS av brann og redningsvesen, og det 4. største brann- og redningsvesen i Norge.

Et sentralt satsningsområde for virksomhetsstrategien 2018-2021, var økt salg av alarmtjenester (automatisk brannalarm) for offentlige og private virksomheter. Formålet var å øke den kommersielle inntjening som en sentral finansiering av 110-tjenesten til fordel for kommunal finansiering gjennom deltakeravgift. Denne satsningen har vært meget vellykket, noe som har resultert i at Nordlands-kommunene har lavest kommunal deltakeravgift/finansiering blant alle 110-sentraler i hele Norge.

2.2 Nasjonale føringer, anbefalinger og rammevilkår

I de følgende kapittel gis en kort orientering om nasjonale føringsdokumenter, anbefalinger fra ulike instanser samt aktuelle rammevilkår relatert til stortingsmeldinger, offentlige utredninger, lover, forskrifter mv.

2.2.1 Fremtidens brann- og redningsvesen (2023, arb.grp. JD)

Rapporten «Fremtidens brann- og redningsvesen»[1] med undertittel «Helhetlig gjennomgang av brann- og redningsområdet» ble framlagt i juni 2023 av en arbeidsgruppe nedsatt av Justis- og beredskapsdepartementet.

Arbeidsgruppens rapport omfatter en helhetlig gjennomgang av brann- og redningsområdet i Norge med mål om å styrke beredskapen, effektivisere ressursbruken og møte fremtidige utfordringer. Utvalget har vurdert organisering, kompetanse, teknologi, og samhandling på tvers av nødetater.

Hovedfunn omhandler behov for mer standardisering av organisering og utstyr, bedre koordinering mellom kommuner og økt fokus på kompetanseutvikling i brann- og redningstjenesten. Rapporten peker også på utfordringer knyttet til klimaendringer, teknologisk utvikling og en aldrende befolkning, som vil kreve økt beredskap og mer fleksible løsninger.

Blant anbefalingene er etablering av større, mer robuste brann- og redningsenheter, styrket forebyggende arbeid, og bedre utnyttelse av teknologi og data for risikovurderinger og innsatsstyring.

2.2.2 Brann- og redningsvesenet (Meld. St. 16, 2023-2024)

Meld. St. 16[2] gir en helhetlig vurdering av brann- og redningsvesenets rolle og funksjon i Norge, med mål om å styrke samfunnets beredskap. Rapporten understreker betydningen av brann- og redningsvesenet som en grunnpilar i Norges beredskapssystem, med ansvar for brannslukking, redningsinnsats, forebyggende tiltak og håndtering av komplekse hendelser som naturkatastrofer og klimaendringer. Som del av kunnskapsgrunnlaget for meldingen, omtales rapporten «Framtidens brann- og redningsvesen» (ref. kap. 2.2.1).

Blant de viktigste tiltakene er styrking av kompetanse og kapasitet i tjenesten, modernisering av utstyr, samt bedre samarbeid mellom kommuner og nødetater. Meldingen påpeker behovet for økt robusthet i små og sårbare kommuner og styrking av forebyggende arbeid gjennom bedre opplæring og informasjon.

[1] https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/fremtidens-brann-og-redningsvesen-helhetlig-gjennomgang-av-brann-og-redningsomradet/id2985421/

[2] https://www.regjeringen.no/contentassets/dbc69851e2be4e80a1ec1a42d0d4c912/no/pdfs/stm202320240016000dddpdfs.pdf

Meldingen fremhever også viktigheten av å ta i bruk ny teknologi og digitalisering for å øke effektiviteten og responsen i brann- og redningstjenesten. Samlet sett har meldingen som mål å sikre trygghet for innbyggerne gjennom en mer robust og fremtidsrettet brann- og redningstjeneste.

2.2.3 Nå er det alvor (NOU 2023:17)

Utredningen «Nå er det alvor»[3] med undertittelen «Rustet for en usikker fremtid» ble framlagt juni 2023 av et utvalg (Totalberedskapskommisjonen) oppnevnt av Justis- og beredskapsdepartementet.

Utvalget gir i rapporten gir en grundig analyse av Norges beredskaps- og sikkerhetssituasjon, i en tid preget av økt geopolitisk usikkerhet, klimaendringer og teknologiske trusler. Det framheves at Norge står overfor komplekse og sammensatte utfordringer som krever en helhetlig tilnærming til samfunnssikkerhet og beredskap.

Hovedanbefalingene inkluderer styrking av totalforsvaret, bedre koordinering mellom sivile og militære myndigheter, og økt investering i kritisk infrastruktur og digitale sikkerhetstiltak. Det pekes på behovet for mer robust beredskap mot hybride trusler, cyberangrep og naturkatastrofer.

Rapporten understreker viktigheten av at både offentlige og private aktører tar ansvar for beredskap og sikkerhet, samt at det investeres i kompetanse, ressurser og teknologiske løsninger. Målet er å gjøre Norge bedre rustet til å håndtere kriser og usikkerhet i fremtiden.

2.2.4 Totalberedskapsmeldingen (Meld.St. 9, 2024-2025)

Stortingsmeldingen «Totalberedskapsmeldingen. Forberedt på kriser og krig»[4] ble presentert av Regjeringen Støre etter en tilråding fra Justis- og beredskapsdepartementet 10. januar 2025, og godkjent i statsråd samme dag.

Ifølge regjeringens nettsider setter regjeringen i Totalberedskapsmeldingen retningen for en omlegging av den sivile delen av totalforsvaret og for den sivile motstandskraften. Regjeringen skal sørge for at det sivile samfunnet er forberedt på krise og krig, og utvikle et samfunn som understøtter militær innsats og som motstår sammensatte trusler.

---

[3] https://www.regjeringen.no/contentassets/4b9ba57bebae44d2bebfc845ff6cd5f5/no/pdfs/nou202320230017000ddpdfs.pdf

[4] https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-9-20242025/id3082364/

Totalberedskapsmeldingen handler ikke om en enkelt sektor, men inneholder tiltak som berører hver enkelt, offentlig/alle sektorer, næringslivet, og identifisere 3 hovedmål:

1) Et sivilt samfunn som er forberedt på krise og krig
2) Et sivilt samfunn som motstår sammensatte trusler
3) Et sivilt samfunn som understøtter militær innsats

Meldingen følger opp Totalberedskapskommisjonens sine hovedanbefalinger (kap. 2.2.3) og inneholder over 100 ulike tiltak, herunder bl.a.

- Langtidsplan for sivil beredskap
- Lovfeste beredskapsråd for alle kommuner, regioner og kritiske samfunnsfunksjoner

2.2.5 Forsvarskommisjonen av 2021 (NOU 2023:14)

Utredningen fra Forsvarskommisjonen av 2021 la fram rapporten «Forsvar for fred og frihet»[5] i mai 2023. Forsvarskommisjonen ble oppnevnt i desember 2021 for å vurdere sikkerhets- og forsvarspolitiske veivalg og prioriteringer for Norge i et 10–20-årsperspektiv, og synliggjøre konsekvenser for den videre utviklingen av forsvaret av Norge.

Rapporten «Forsvar for fred og frihet» omfatter en grundig vurdering av Norges forsvars- og sikkerhetspolitiske situasjon i lys av et mer krevende geopolitisk landskap. Herunder at Norges sikkerhet er truet av økt rivalisering mellom stormakter, teknologiske endringer og uforutsigbare sikkerhetstrusler, inkludert hybride og digitale angrep.

Kommisjonen anbefaler en betydelig styrking av Forsvaret, både økonomisk og strukturelt. Dette inkluderer økte investeringer i materiell, beredskap og teknologi, samt tettere samarbeid med NATO og allierte partnere. Videre vektlegges betydningen av et robust totalforsvar, hvor sivile og militære ressurser samhandler effektivt i kriser og krig.

Rapporten konkluderer med at Norges forsvarsevne må styrkes kraftig for å bevare fred, frihet og nasjonal suverenitet i en verden preget av økende usikkerhet og konfliktpotensial.

5 https://www.regjeringen.no/contentassets/8b8a7fc642f44ef5b27a1465301492ff/no/pdfs/nou202320230014000ddpdfs.pdf

2.2.6 Generalistkommunesystemet (NOU 2023:9)

Generalistkommuneutvalget ble oppnevnt i november 2020 og presenterte rapporten «Generalistkommunesystemet. Likt ansvar – ulike forutsetninger»[6] 29. mars 2023.

Ifølge regjeringens nettsider har utvalget foretatt en helhetlig kartlegging og analyse av generalistkommunesystemet, dets utvikling og virkemåte. Utvalget har vurdert forutsetninger og rammer for å opprettholde et generalistkommunesystem, og vurdert alternativer til generalistkommunesystemet samt tiltak for å tilpasse systemet til dagens og framtidens utfordringer.

Utredningen peker på at det norske generalistkommunesystemet forutsetter at alle kommuner har samme lovpålagte ansvar, uavhengig av størrelse, ressurser og kapasitet. Utvalget analyserer bl.a. hvilke utfordringer som oppstår, særlig for små kommuner med begrensede ressurser. Dette medfører bl.a. store variasjoner i tjenestekvalitet og forvaltningsevne. Små kommuner opplever ofte utfordringer med å oppfylle sine oppgaver på grunn av manglende kompetanse og økonomi.

Utvalget foreslår tiltak for å styrke systemet, inkludert bedre samarbeid mellom kommuner, økt statlig støtte, og differensiering av oppgaver basert på kapasitet. De understreker også behovet for å modernisere lovverket og sikre bedre ressurstilgang for å opprettholde likeverdige tjenester over hele landet.

2.2.7 Brann- og redningsvesenforskriften

«Forskrift om organisering, bemanning og utrustning av brann- og redningsvesen og nødmeldesentralene (brann- og redningsvesenforskriften)»[7] trådte i kraft 1. mars 2022.

Den reviderte forskriften styrker kravene til organisering, bemanning og kompetanse i brann- og redningsvesenet. Blant de viktigste endringene er økte krav til faglig kompetanse hos brann- og redningspersonell og ledere, samt tydeligere føringer for beredskapsplanlegging og risikovurdering.

Forskriften stiller også strengere krav til samhandling mellom brann- og redningsvesen, nødmeldesentraler og andre nødetater. Det legges større vekt på tilstrekkelig bemanning i innsatsstyrker, samt krav om tilgang til moderne utstyr og teknologi.

[6] https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-9/id2968517/
[7] https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2021-09-15-2755

Videre presiseres krav til øvelser, opplæring og dokumentasjon for å sikre kontinuerlig forbedring og effektiv respons i nødsituasjoner. Målet er å styrke samfunnssikkerheten, sikre mer robuste tjenester og øke beredskapen for fremtidige utfordringer.

2.3 Strategisk orientering – Virksomhetsstrategi 2018-2021

Salten Brann IKS utarbeidet i perioden 2016-2017 en virksomhetsstrategi gjeldende for 2018-2021. Strategidokumentet inneholder 7 hovedmål med tilhørende 30 delstrategier, og med egen prosessplan for iverksettelse og gjennomføring av tiltak.

I mars 2023 ble det gjennomført en evaluering av måloppnåelse for de angitte hovedmål og delstrategier, med en karakterskala fra 1 (lavest) – 5 (høyest). Den samlede resultatoppnåelsen ble vurdert til karakteren 4, med tilhørende resultatvurdering og begrunnelse for de enkelte hovedmål og delstrategier.

I det følgende gis en kortfattet oppsummering av evalueringen:

Strategisk element	**Karakter/ vurdering**
Ledestjerne - *Trygghet - nær deg!*	Oppfylt
Visjon – Lokal beredskap- og samvirkepartner som skaper trygghet for alle i Saltenregionen.	Oppfylt
Virksomhetsidé – Salten Brann skal være et brann- og redningsvesen som leverer tjenester med høy faglig standard, stor kapasitet, tydelig og koordinert ledelse til konkurransedyktige betingelser for kommuner og kommersielle kunder.	Oppfylt
Hovedmål 1 - Skape arena for beredskapssamarbeid	5
Hovedmål 2 - Etablere effektiv beredskap ved store hendelser	4
Hovedmål 3 - Initiere prosesser for et tettere brannsamarbeid i hele Salten regionen	3
Hovedmål 4 - Tilby tjenester til relevante offentlige virksomhet og kommuner	4
Hovedmål 5 - Tilby tjenester til kommersielle virksomheter	3
Hovedmål 6 - Ledende regional pådriver for innovasjon	5
Hovedmål 7 - Kvalitets- og forbedringsprogram for effektiv drift – «Brann 2020»	4

Tabell 1 Oversikt evaluering måloppnåelse VST 2018-2022

Hovedkonklusjonen for evalueringen er at selskapet i stor grad har oppnådd de mål og delstrategier som ble vedtatt. De områder der måloppnåelsen er mangelfull/begrenset, skyldes dette i hovedsak manglende kapasitet og ressurser for gjennomføring. Ingen av hovedmålene eller forutgående analysegrunnlag er vurdert

som irrelevante eller uaktuelle i strategiperioden, men mer som et resultat av et høyt ambisjonsnivå som ikke alltid lar seg realisere. Se for øvrig egen evalueringsrapport.

3 Prosjektorganisering og gjennomføring

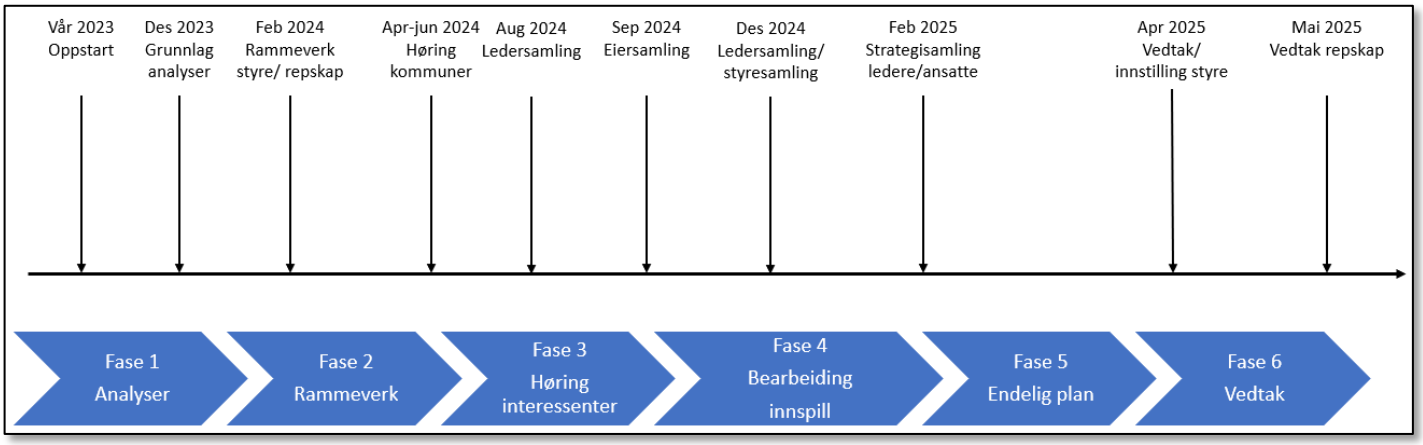
3.1 Prosjektorganisering

Utarbeidelsen av virksomhetsstrategien er gjennomført med følgende prosjektorganisering:

Prosjekteier:	Styret Salten Brann IKS
Prosjektleder:	Per Gunnar Pedersen, Daglig leder/ Brann- og redningssjef
Prosjektgruppe:	Kjetil Haugen, Assisterende daglig leder/ Varabrannsjef
	Tor Sommernes, Kvalitetsleder
Prosjektstøtte:	Kjetil Woje, Seniorrådgiver Bedriftskompetanse AS

3.2 Aktivitets- og milepælsplan

Prosjektet har fulgt følgende aktivitets- og milepælsplan



Figur 1 Aktivitets-/milepælsplan

I tillegg til konkrete samlinger/møter angitt i prosjekt-/framdriftsplanen, er det gjennomført en rekke interne og eksterne møter både for å framskaffe data/grunnlag for analyser, høringer, bearbeidinger mv. (ref. kap. 3.3)

3.3 Metodisk tilnærming

Utarbeidelsen av virksomhetsstrategien er gjennomført etter følgende metodiske tilnærming:

1) Kartlegging og strategiske analyser
2) Bruk av nasjonale referansedokument, lovverk, veiledere etc.
3) Interne rapporter, utredninger, virksomhetsplaner mv.
4) Dialogmøter/involvering med
   - Representantskaper
   - Styret

  - Administrativ og operativ ledelse
  - Ansatte/tillitsvalgte
5) Hørings- og innspillsprosess med eierkommuner

De strategiske analysene er benyttet med følgende verktøy:
- PESTEL-analyse
- Interessentanalyse
- SWOT-analyse
- VRIO-analyse

I kap. 4 er det gitt en kort beskrivelse av de enkelte analyseverktøy.

3.3.1 Dialogmøter/involvering av selskapets representantskap

Selskapets representantskap har vært involvert i prosessen med utvikling av ny virksomhetsstrategi gjennom bl.a. eiermøte i september 2024 (ref. Figur 1)

3.3.2 Dialogmøter/involvering av selskapets styre

For selskapets styre har det vært en løpende prosess fra beslutningen/styrevedtak i september 2023 om utarbeidelse av ny virksomhetsstrategi, fram til endelig vedtak i styret og representantskapet mai 2025. Styret har jevnlig fått orientering om status og utvikling i prosessen, men har også aktivt deltatt gjennom strategisamlinger og dialogmøter knyttet til spesielt strategiske resultatområder med målformuleringer (ref. kap. 5), samt nasjonale utredninger/rapporter mv. (ref. kap. 2.2). Styret har også blitt invitert inn i dialogmøter med eksterne beredskapsaktører, ref. kap. 3.3.6.

3.3.3 Dialogmøter/involvering av selskapets administrative og operative ledelse

Utviklingen av ny virksomhetsstrategi har vært godt forankret i selskapets administrative ledelse. Dette delvis ved at daglig leder/brannsjef har vært prosjektleder, og hvor assisterende daglig leder/varabrannsjef samt kvalitetsleder har inngått i prosjektgruppen. I tillegg har selskapets administrative ledergruppe ved flere anledninger deltatt aktivt i strategisamlinger og i høringer underveis i prosessen.

3.3.4 Dialogmøter/involvering av selskapets ansatte/tillitsvalgte

Selskapet har gjennomført såkalt Utvidet ledersamling (ULS) den 23. februar 2025, hvor hovedstrukturen («Strategihuset», ref. Figur 6) ble presentert og gjennomgått. Det er videre planlagt ny ULS den 18. september 2025, og som vil fungere som et «kick-off» for den nye virksomhetsstrategien etter vedtak i representantskapsmøte 23. mai 2025.

3.3.5 Dialogmøte brannsjefer Nordland

I forbindelse med årsmøte i 110 Nordland ble det gjennomført et dialogmøte med brannsjefene i Nordland 23. november 2023. Aktuelle tema som ble diskutert var (kort utdrag):

- Kommunalt beredskapsansvar, lokale beredskapsbehov
- Utfordringsbildet i Nordland
- Samfunnsforventninger, generalistkrav
- Beredskapssamarbeid over kommunegrenser
- Regionale samarbeids- og støttestrukturer
- Styrke myndighet og koordinering på nasjonalt nivå
- Tydeligere grensesnitt mot helse og politi
- Kompetansebygging (fagskole, Norges Brannskole)

3.3.6 Dialogmøter eksterne beredskapsaktører

Som en del av kunnskapsgrunnlag og i samsvar med anbefalinger fra bl.a. flere utredninger, NOU-rapporter mv. om økt samhandling og koordinering mellom ulike beredskaps-/nødetater, er det gjennomført flere dialogmøter med eksterne aktører. I det følgende presenteres korte utdrag/kulepunkt fra disse møtene.

<u>Nordland politidistrikt v/Arne Hammer, Jan Tore Hagnes</u>

- Dialogmøte 1. november 2023
- Ref. aktuelle NOU-er mv. (kap. 2.2). Sier noe om retninger og valg framover.
- Dyster geopolitisk situasjon mht sikkerhets-/beredskap (krise/krig), hybride trusler mv.
- Bør tas inn i strategiprosesser (inkl. Salten Brann)
- Bør øke samarbeid på tvers av myndighetsnivå, beredskapsorganisasjoner m.fl. Ref. beredskapsråd. Gjelder spesielt på strategisk nivå (har mer samarbeid/samhandling på taktisk/operativt nivå).
    - Finne aktuelle scenarier/analyseområder for lokalt og regionalt samarbeid, planverk, øvelser/trening mv.
- Utfordringer mht. ulike styrings-/linjeorganisasjoner (politi/stat, brann/kommuner m.fl.)
- Behov for bedre (kommunale) planverk sikkerhet og beredskap.

<u>Forsvarskommisjonen av 2021 v/Tone Vangen, Politidirektoratet</u>

- Strategiseminar 13. november 2023
- Ref. rapport «Forsvar for fred og frihet» (kap. 2.2.5)
- Hovedbudskap og -anbefalinger
    - «Utfordringene og truslene Norge vil stå overfor, kan ikke løses med militære midler alene.»

    - «Kommende investeringer i sikkerhet, forsvar og beredskap må omfatte tiltak som treffer store deler av bredden av totalforsvaret.»
- Samfunnets totale motstandskraft, sivilt – militært samarbeid/totalforsvar
    - Status forsvarsevne
    - Nasjonal motstandsdyktighet
    - Nye krav til styring, ledelse og ressursbruk
    - Personell og kompetansebehov
- Forhold/anbefalinger som særskilt kan berøre Nord-Norge/ Nordland/ Bodø
    - Fast og forutsigbar tilstedeværelse
    - Det fellesoperative får større betydning
    - Planverk for regionen som integrert område
- Betydningen for Salten Brann?

<u>Totalberedskapskommisjonen v/Odd Jarl Borch, Nord Universitet</u>

- Strategiseminar 13. november 2023
- Ref. rapport «Nå er det alvor» (kap. 2.2.3)
- Utvikling i krisespekteret – hvorfor er det alvor?
- Hva kjennetegner fremtidens beredskapsutfordringer?
- Ekstremvær – naturkatastrofer
- Fra dyp fred til sikkerhetspolitiske kriser og krig
- Bemanning av beredskap i hele krisespekteret
- Arbeidsdeling brann og redning, og andre aktører
- Generelle konklusjoner og anbefalinger fra Totalberedskapskommisjonen

<u>Framtidens brann- og redningsvesen v/Øistein G. Karlsen, Samfunnsbedriftene</u>

- Strategiseminar 23. november 2023
- Ref. rapport «Fremtidens brann- og redningsvesen» (kap. 2.2.1)
- Utfordringer kommunal økonomi
- Utfordringer mht. demografi, aldrende befolkning, setter press på kommuner (ressurser beredskap, tjenesteomfang mv.)
- Økt pendling vanskeliggjør rekruttering og kompetansebygging deltidspersonell
- Utfordringer mht. klima/ekstremvær, miljø/grønt skifte, teknologisk utvikling, sosiokulturelle/-økonomiske forhold
- For lite fokus på forebygging, risikoanalyser

3.3.7 Hørings- og innspillsprosess med eierkommuner

Etter vedtak fra representantskap/eiermøte i februar 2024, ble det besluttet at selskapets eierkommuner skulle inviteres til å gi tilbakemelding på hovedmål 2 Bærekraftig finansiering samt hovedmål 4 Beredskap for framtiden. Iht. vedtaket ble det i mars 2024 oversendt et grunnlag til kommunene for innspill og dialog inkl. et kortfattet notat som orienterte om selve strategiprosessen.

Etter fristens utløp i juni 2024 kom det inn tilbakemeldinger fra 7 av de 10 eierkommunene. På generelt grunnlag var det positiv tilbakemelding fra kommunene om å bli invitert til å gi innspill til prosessen og de beskrevne hovedmålene. Samtidig var det et ønske om å se strategiprosessen i sammenheng med revisjon av brannordningen, samt felles eierstrategi for de interkommunale selskap. Kommunene understreket at den presenterte framdriftsplanen ikke lot seg gjennomføre av hensyn til kommunale møteplaner, herunder budsjettprosesser, årshjulsaktiviteter mv., og ba om en forlengelse av prosessperioden fram til 1. juni 2025.

Kort oppsummert var tilbakemeldingene knyttet til hovedmålene som følger:

Hovedmål 2 Bærekraftig finansiering

- Det vises til krevende kommunal budsjettprosess 2025 (og videre økonomiplaner), grunnet bl.a.
  - Økning frie inntekter er lavere enn økte kostnader
  - Press på demografi, merkostnader flyktningmottak, press på tjenesteleveranser (spesielt helse, oppvekst)
- Ikke økonomisk bærekraftig mht. økning budsjett/ økonomiplan Salten Brann
- Det må utarbeides planer for reduksjon av driftsutgifter, mer effektiv/smartere drift, økt digitalisering/ robotisering, smartere/ mer effektive innkjøp etc.
- Ny virksomhetsstrategi/finansiering må kunne være fleksibel for å hensynta omskiftende økonomiske realitet.

Hovedmål 4 Beredskap for framtiden

- Man forventer økt påvirkning klima/ekstremvær som vil utfordre kommunal infrastruktur og opprettholde samfunnskritiske funksjoner.
- Behov for oppdatering og forsterkning av beredskapsplaner, samarbeid (nabo)kommuner og nødetater.
- Forskyving av beredskap innenfor helse og politi (statlige oppgaver) til kommunale beredskapsressurser (brann og redning) er utfordrende, både mht. økonomi, kapasitet, kompetanse mv.
- Behov for at selskapet sammen med eierkommunene må kunne ivareta beredskapsmessige behov i møte med andre type kriser.
- For å møte framtidens kriser trolig vil være behov for mer ressurser til brann og redning.
- Kommunene opplever ikke å ha fått delegert nye/ utvidete beredskaps-oppgaver eller (statlige) forventninger om økt beredskapskapasitet.

4 Kort beskrivelse av strategiske analyser

I følgende kapittel følger en kort beskrivelse av de analyser som er innrettet mot de strategiske resultatområder med målformuleringer (kap. 0). For en samlet og detaljert oversikt vises det til vedleggsrapport.

4.1 PESTEL

En PESTEL-analyse er en strategisk situasjonsanalyse av en virksomhets makroomgivelser, hvor PESTEL står for:

- P: politiske forhold (eng. Political)
- E: økonomiske forhold (Economic)
- S: sosiokulturelle forhold (Sociocultural)
- T: teknologiske forhold (Technical)
- E: samfunnsmessige forhold (Environment)
- L: lovmessige forhold (Legal)

Figur 2 PESTEL

Sentrale grunner for å bruke PESTEL-analyse tilknyttet kommunalt beredskapsarbeid er bl.a.:

1) Forberede seg på eksterne trusler og endringer (P)
2) Sikre effektiv ressursforvaltning (E)
3) Forstå samfunnets behov og forventninger (S)
4) Identifisere teknologiske muligheter og utfordringer (T)
5) Håndtere miljømessige risikoer (E)
6) Tilpasse seg nye lover og reguleringer (L)

De viktigste funn fra PESTEL-analysen er:

- **P:** det vises her til beskrevne stortingsmeldinger, nasjonale utredninger mv. (kap. 2.2). Disse viser gjennomgående behov for å styrke beredskapsarbeidet nasjonalt, regionalt og lokalt (kommuner).
- **E:** anstrengt kommunal økonomi, vs. nasjonale føringer/forventninger til kommunal beredskap, herunder også ressurser, planverk, tiltak mm.
- **S:** aldrende befolkning, demografi, sentralisering/fraflytting (spesielt yngre)
- **T:** avhengighet av digitale systemer (informasjonssikkerhet, operativitet, oppdatert teknologi og kompetanse)
- **E:** utfordringer knyttet til klima/ekstramvær, forurensninger (IUA), beredskap/ hendelseshåndtering mm.

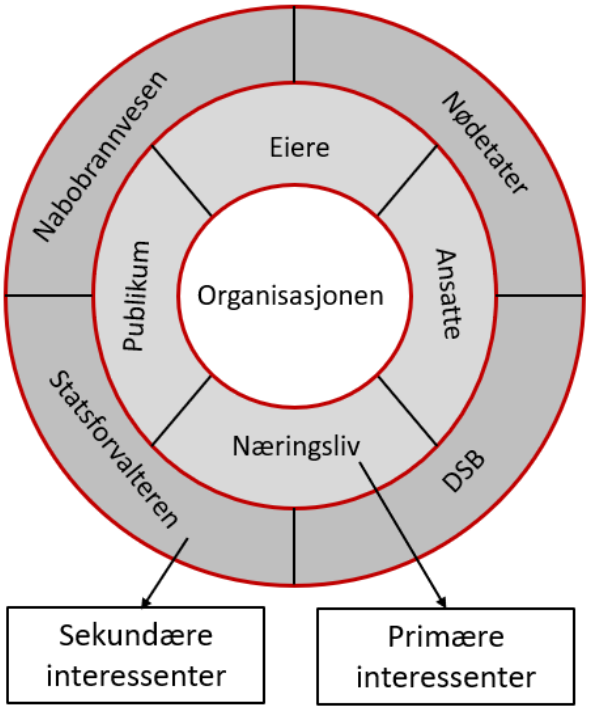
- **L:** behov for tydeligere rollefordeling beredskapsaktører (stat, kommuner), overholdelse av lover og forskrifter mm.

4.2 Interessentanalyse

For Salten Brann handler en interessentanalyse om å kartlegge hvem som påvirkes av eller har innflytelse på brann- og redningstjenesten. Dette er avgjørende for å sikre god samhandling, effektiv ressursbruk, kommunikasjon, prioritering, tiltak og vellykket beredskapsplanlegging. Analysen identifiserer hvilke interessenter som er utenfor (sekundære) og innenfor egen organisasjon/omgivelser (primære) og hvilken rolle, relasjon, innflytelse, påvirkning, myndighet, forventning mv. disse har.

Primære interessenter: Dette er de interessentene som har en direkte interesse i eller blir direkte påvirket av strategiplaner, brannordning, forebygging og hendelseshåndtering.

Sekundære interessenter: har en indirekte interesse i, eller påvirkning på beskrevne områder. Disse blir ikke nødvendigvis direkte påvirket, men kan ha en viktig rolle i rammebetingelser, forutsetninger mv.



Figur 3 Interessentkart (utdrag)

Utdrag av interessentanalyse (primære og sekundære interessenter):

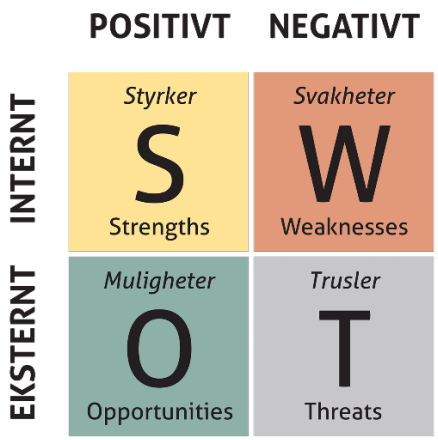
Primære interessenter	Sekundære interessenter
Eierkommuner/ representantskapet	Nødetater - politi (112)
Styret	Nødetater - helse (113)
Ledelse/medarbeidere	Nabobrannvesen (Nordland)
Innbyggere Salten	DSB
Næringsliv Salten	Statsforvalteren i Nordland

Tabell 2 Interessenter (utdrag)

4.3 SWOT

SWOT-analyse er tilsvarende som PESTEL, en situasjonsanalyse som omhandler en virksomhets status og framtidsutsikter knyttet til:

- S: interne styrker (eng. Strengths)
- W: interne svakheter (Weakness)
- O: eksterne muligheter Opportunities)
- T: eksterne trusler (Threats)



Figur 4 SWOT

Den utførte SWOT-analysen gir Salten Brann en helhetlig forståelse av selskapets beredskapsevne. Den hjelper med å:

- Bygge videre på styrker (kompetanse, samhold, motivasjon, materiell mv.)
- Redusere svakheter (forventninger/ambisjoner vs. rammer, grunnutdanning m.fl.)
- Utnytte muligheter (innovasjon, økt samarbeid andre, kommersielle inntekter mv.)
- Forberede seg på trusler (økonomi/finansiering, bemanning/rekruttering m.fl.)

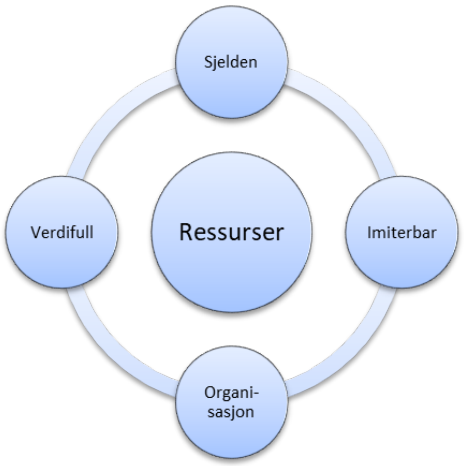
4.4 Ressursanalyse (VRIO)

Virksomheter har ulike ressurser som kan deles inn i:

- fysiske ressurser
- finansielle ressurser
- organisatoriske ressurser
- relasjonsbaserte ressurser
- kompetansebaserte ressurser

Disse kan organiseres/grupperes mht.:

- **V:** verdifulle (eng. Value)
- **R:** sjeldenhet (Rare)
- **I:** imiterbarhet (Imitability)
- **O:** organisasjon (Organization)



Figur 5 VRIO

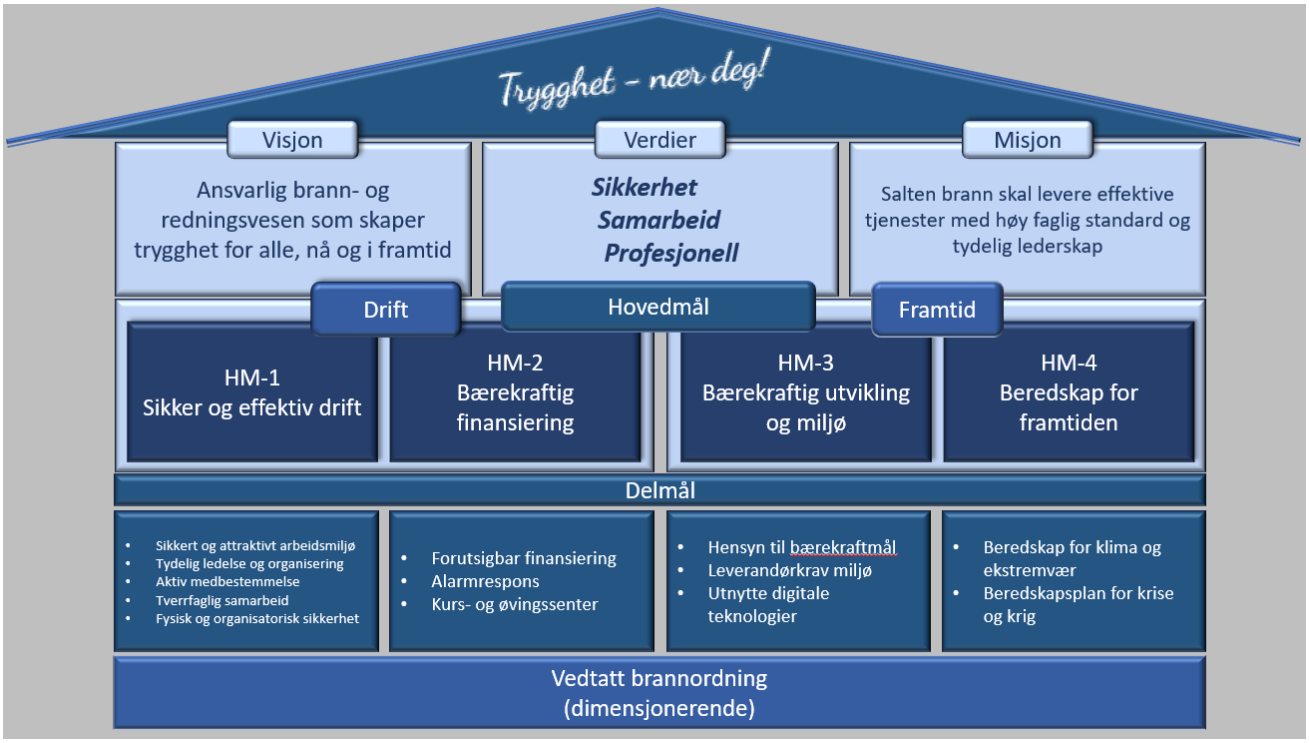
En VRIO-analyse er et strategisk verktøy som brukes til å identifisere og evaluere en organisasjons kritiske interne ressurser og kapabiliteter. For kommunal brann- og redningstjeneste er en VRIO-analyse viktig fordi den hjelper med å:

- Forstå hvilke ressurser som gir operativ, taktisk og strategisk styrke
- Prioritere investeringer i utstyr, kompetanse og organisasjon
- Sikre effektiv bruk av ressurser for best mulig beredskap
- Tilpasse tjenesten til nye utfordringer, krav trusler mv.

For Salten Brann vurderes dette konkret til å ha sentrale ressurser innenfor (utdrag):

- Verdifull (V): Høyt kvalifiserte brannmannskaper og ledelse, spesialisert utstyr, beredskapsplaner, effektiv respons på ulykker
- Sjeldenhet (R): Lokalkunnskap, spesialkompetanse innen ulike brann- og redningsscenarier, dykkertjeneste, kjemikaliehåndtering mv.
- Imiterbarhet (I): Godt samarbeid mellom nødetater, operasjonell erfaring og hendelseshåndtering, kultur for beredskap
- Organisering (O): Klare ledelsesstrukturer, krisehåndteringsplaner, opplærings- og kompetanseprogrammer

5 Strategiske resultatområder med målformuleringer



Figur 6 Strategihuset

Salten Brann har valgt å framstille rammeverket for den nye virksomhetsstrategien i form av et «strategihus» (ref. Figur 6), hvor vedtatt brannordning fungerer som en dimensjonerende «grunnmur». Tilsvarende fungerer selskapets ledestjerne som overbygging/tak, med samme formulering som tidligere, dvs. *«Trygghet nær deg»*.

For henholdsvis visjon, verdigrunnlag og misjon (tidligere virksomhetsidé) er det gjort noen endringer og presiseringer i formuleringene. Med disse presiseringene vurderes formuleringene som fortsatt relevante, og som sikrer langsiktighet og kontinuitet for selskapets strategiske eksistensgrunnlag.

Målstrukturen består av 4 hovedmål med tilhørende strategier, gruppert etter to perspektiv, henholdsvis «Drift» og «Framtid».

5.1 Ledestjerne

«Trygghet – nær deg!»

Begrunnelse: En ledestjerne er per definisjon, et referansepunkt som brukes til å styre/navigere etter, og i overført betydning noe et selskap har som siktemål og retningslinje for alle ansatte.

Ledestjernen for Salten Brann er den samme som for foregående virksomhets-strategi (VST, 2018-2021), og hvor begrunnelsen var at *«Ledestjernen skal snakke til folks hjerte. Den skal bevisstgjøre at brann- og redningstjenesten er en lokal ressurs. Den skaper trygghet der folk bor.»* De senere år er behovet for lokal beredskapsmessig trygghet blitt ekstra aktualisert gjennom klima/ekstremvær og uro knyttet til krise/krig. Ledestjernen oppleves derfor som fortsatt relevant og et siktemål for selskapet.

5.2 Visjon

«Ansvarlig brann- og redningsvesen som skaper trygghet for alle, nå og i framtid.»

Begrunnelse: Visjonen er ment å være inspirerende og en beskrivelse av hva organisasjonen ønsker å oppnå i fremtiden. Den skal gi en retning og skape motivasjon, internt og eksternt, og er en påminnelse om hvorfor organisasjonen eksisterer.

Visjonen for den nye virksomhetsstrategien er endret noe fra den foregående, som var «Visjon: Ansvarlig brann- og redningsvesen som skaper trygghet for alle, nå og i framtid». Begrunnelsen for den nye visjonen er forankret i at selskapet tar ansvar for å skape trygghet nær sine brukere, både i et kort- og langsiktig perspektiv samt å kunne håndtere beredskapsbehov under ulike kriser (klima/ekstremvær, konflikter, ustabilitet, nødsituasjoner ol.).

5.3 Verdier

Begrunnelse: Verdier er virksomhetens «kompass» og er ment å fungere som prinsipper eller retningslinjer som organisasjonens styrer etter. Verdiene er også leveregler som hjelper organisasjonen til å handle konsekvent med sine idealer, kommunisere og skape felles kultur og tillit i samfunnet.

Salten Brann har valgt verdiene «Sikkerhet – Samarbeid – Profesjonell» som styrende retningslinjer, og som harmonerer med selskapets visjon og misjon. Verdiene skal bidra til trygghet, forutsigbarhet og tillit i samfunnet på hva man skal forvente fra selskapet, og som standarder for ledelse og ansatte.

- ***Sikkerhet***
  Relevans:
  - *Første prioritet for selskapet er å sikre/beskytte og redde liv, deretter beskytte og berge eiendom og miljø*
  - *Selskapet skal også gi mennesker støtte og bidra til å sikre/gjenskape livsvilkår*
  - *Selskapet skal bidra til å sikre kritiske samfunnsfunksjoner*

Oppfylles ved:
- *Være fokusert, kommunisere og opptre tydelig*
- *Prioritere ressurser for sikring av liv/helse, eiendom og miljø*
- *Bidra med veiledning og tilsyn innen brannforebyggende arbeid*
- *Systematisk tilnærming til risiko og sårbarhet, samt tilfredsstillende sikkerhet for eget personell og andre under innsats*
- *Ha hurtig/effektiv respons ved hendelser*

- ***Samarbeid***

  Relevans:
  - *Forebyggende arbeid og hendelseshåndtering krever en helhetlig tilnærming med utstrakt samarbeid og samhandling internt og eksternt*
  - *Kritiske suksessfaktorer vil være avklarte rammer, godt planverk, effektiv kommunikasjon/ relevant informasjonsutveksling, og trening på tvers av etatene*

  Oppfylles ved:
  - *Ha godt etablerte samarbeid med eierkommuner og andre beredskapsinstitusjoner innenfor det forebyggende området*
  - *Utøve god ledelse og samhandling under hendelseshåndtering*
  - *Ha tydelig forankring, rolleavklaring, definerte ansvarsområder, god koordinering og felles lederstøtte/-systemer*
  - *Ha gode samvirkeplaner, systemer, rutiner og digitale støttesystemer*
  - *Erfaringsutveksling, være lyttende og lærevillig, kultur- og tillitsbygging*

- ***Profesjonell***

  Relevans:
  - *Å svare ut behovene til forebyggende beredskapsarbeid og hendelseshåndtering, krever høye standarder og profesjonalitet i alle ledd.*
  - *Profesjonaliteten må gjenspeiles både hos menneskelige ressurser, materiell (kjøretøy mv.), stasjoner, rutiner/prosedyrer, retningslinjer, kommunikasjon internt og eksternt mv.*

  Oppfylles ved:
  - *Være kompetent gjennom løpende kompetanseutvikling*
  - *Være kvalitetsbevisst i alle ledd*
  - *Være tilgjengelig*
  - *Ha god situasjonsforståelse, være resultat- og løsningsorientert*
  - *Være fleksibel og tilpasningsdyktig*

5.4 Misjon

«Salten brann skal levere effektive tjenester med god faglig standard, og tydelig lederskap»

Begrunnelse: Misjon er ment å skulle beskrive hvordan man realiserer visjonen, for hvem, og som et fundament for hvordan man skal levere på forventninger til selskapet om nødrespons, forebygging og beredskap.

I foregående VST hadde selskapet formulert en virksomhetsidé som fokuserte på «tjenester med høy faglig standard, stor kapasitet, tydelig og koordinert ledelse til konkurransedyktige betingelser for kommuner og kommersielle kunder». I prosessen med ny VST vurderte selskapet at en beskrivelse av selskapets misjon var mere kortfattet/presist og relevant enn virksomhetsidé. Begrunnelsen er å fokusere på effektivitet i tjenesteleveransen kombinert med kvalitet, og med et tydelig lederskap.

5.5 Hovedmål – delmål

Målstrukturen er bygd opp rundt to førende perspektiv:

1) ***Drift***
2) ***Framtid***

Formålet med disse perspektivene er å ivareta både det mer kortsiktige og løpende behov for effektiv drift, basert på vedtatte brannordninger i eierkommunene. Samtidig må selskapet være i stand til å utvikle og tilpasse seg framtidige beredskapsbehov som følge av klima/ekstremvær samt potensielle kriser/krig. Det vises her spesielt til rapportene «Nå er det alvor» (NOU, 2023:17, kap. 2.2.3) samt «Forsvarskommisjonen av 2021» (NOU, 2023:14, kap. 2.2.5).

For hvert av de 2 perspektivene er det definert 2 hovedmål med tilhørende strategier som presenteres i påfølgende kapitler.

5.5.1 Hovedmål (HM 1): Sikker og effektiv drift

Begrunnelse: Trygghet, sikkerhet og effektivitet er grunnleggende faktorer som er styrende for selskapets daglige drift. Målet definerer både ansvaret som arbeidsgiver, men også behovet for samarbeid, medvirkning og involvering hos tillitsvalgte og ansatte. Målet uttrykker også selskapets strategiske og operasjonelle retningsvalg innenfor ledelse, organisering, hendelseshåndtering, HMS mv.

Delmål

- Sikker og attraktiv arbeidsmiljø
    - Utviklende og attraktiv arbeidsplass
    - Sikkert arbeidsmiljø, herunder oppfylle generelle lovkrav for HMS, herunder lukke nødvendige avvik og gjennomføre lovpålagte tiltak for etterslep stasjoner, kompetanse, materiell
- Ledelse og organisering

    - Organisering som sikrer måloppnåelse og effektiv ressursutnyttelse
    - Tydelig delegering og dokumentasjon av ansvar, rolle og myndighet
    - Tydelige, kompetente og ensartet ledelse
- Konstruktiv medarbeiderkultur med tverrfaglig samarbeid og medbestemmelse
    - Sikre gode prosesser for medvirkning
    - Bidra til ansvarliggjøring og autonomi (medarbeiderskap)
    - Utarbeidelse av retningslinjer og forankring av partssamarbeid
- Fysisk og organisatorisk sikkerhet
    - Oppfylle krav til fysisk sikring av stasjoner, beredskapsmateriell, digital infrastruktur (nettverk, servere, kommunikasjon mv.)
    - Oppfylle lovmessige krav til informasjonssikkerhet, personvern og konfidensialitet
    - Ha organisatoriske og digitale løsninger for beskyttelse av sensitiv informasjon mot uautorisert tilgang, endring, manipulasjon el.

5.5.2 HM 2: Bærekraftig finansiering

Begrunnelse: Både selskapet og dets eierkommuner har behov for en omforent forutsigbar, langsiktig og bærekraftig finansiering. Dette med utgangspunkt i en utfordrende kommunal økonomi, men hvor det også er et betydelig potensial i ekstern tilleggsfinansiering gjennom kommersielle inntekter fra automatiske brannalarmer samt kurs-/øvingssenter. Finansieringskildene må løpende risikovurderes avhengig av utviklingen i kommunal økonomi, markeds-/konkurransesituasjon eksterne tjenester mv.

Delmål

- Forutsigbar finansiering
    - Forenklet og tydelig kommunikasjon med eierne som sikrer aksept for finansiering valgte eller en forsvarlig brannordning
    - Sikre forutsigbar og tydelig eierstrategi og eierstyring som er preget av gjensidig tillit
    - Bærekraftig, nøktern og langsiktig økonomiplan
- Alarmrespons
    - Oppdatere/videreutvikle forretningsmodell automatisk brannalarm
    - Videreutvikle framtidig organisering alarmsalg
    - Løpende vurdere potensielle øvrige alarmområder/sensorikk
- Kurs- og øvingssenter
    - Utvikle og iverksette forretningsmodell kurs og øving
    - Etablering av regionalt kurssenter for brannvesen i Nordland
    - Utvikle partnerskap DSB for etablering av brannskolen som fagskole

5.5.3 HM 3: Bærekraftig utvikling og miljø

Begrunnelse: Selskapet har en samfunnsplikt i å tilpasse drift, utvikling og rapportering innenfor et bærekraftig miljøperspektiv. Dette både innenfor egen virksomhet, men også opp mot aktuelle leverandører, partnere mv. I dette ligger også et betydelig utviklingspotensial i å utnytte nye digitale teknologier som vil redusere ressursbehov, klimaavtrykk mv. Samtidig må dette balanseres opp mot økonomi og finansiering.

Delmål

- Hensyn til bærekraftsmål
    - Utvikle egen bærekraftstrategi som hensyntar relevante bærekraftsmål (FN) knyttet til selskapets drift og utvikling
    - Bruk av materiell (kjøretøy, kjemikalier/slukkemidler mv.) med miljømessig gevinst der dette er økonomisk forsvarlig
    - Reduksjon av avfall/utslipp og bidra til energieffektivitet i bygg (administrativt og stasjoner)
- Leverandørkrav miljø
    - Ivareta kravene til ytre miljø ved å stille krav til organisasjon og leverandører iht nasjonale bestemmelser (ref. oppdatert forskrift om offentlige anskaffelser)
- Utnytte digitale teknologier
    - Utnytte nye digitale teknologier for mer effektiv drift, tids- og kostnadsbesparelser
    - Anskaffe/utvikle digitale løsninger for bedre og mer effektiv beslutningsstøtte for hendelseshåndtering
    - Utforske bruk av kunstig intelligens og effekter av dette i drift, ledelse og administrasjon

5.5.4 HM 4: Beredskap for framtiden

Begrunnelse: Verden står overfor et dystert bakteppe og utviklingstrekk innenfor klima/ekstremvær samt krise/krig (ref. NOU-rapporter, kap. 2.2). I tillegg til nasjonale beredskapsplaner og tiltak krever dette et beredskapsmessig fokus også lokalt og regionalt. Dette primært innenfor utarbeidelse og koordinering av planverk, kompetansebygging og øving/trening. Det planlegges ingen større investeringer i materiell/kjøretøy eller infrastruktur (stasjoner/ tilgang slokkevann etc.), ut over de behov som er definert pr. i dag (ref. brannordning).

Delmål

- Beredskap for klima og ekstremvær

    - Styrke egne og kommunale beredskapsplaner innenfor klima og ekstremvær
    - Planer for å bistå kommuner med sikring av samfunnskritiske funksjoner
    - Jevnlig trening, øving og simulering sammen med kommuner og beredskapsinstitusjoner, nødetater mv. (gjelder også for krise/krig)
- Beredskap for sikkerhetspolitisk krise
    - Etablere beredskapsplaner for sikkerhetspolitisk krise eller væpnet konflikt (villede handlinger)
    - Bistå i planlegging for etablering av beredskapssentraler med personell, utstyr og materiell
    - Samarbeide med nødetatene om etableringen av Samvirkesenter NORD

6 Implementering

Etter oppsatt milepælsplan vil virksomhetsstrategien for perioden 2025-2028 vedtas i møtet med representantskapet 23. mai 2025. Forutsatt vedtak om strategisk retning inkl. ledestjerne, visjon, verdier, misjon samt hoved- og delmål, vil det utarbeides en implementeringsplan med virkning fra 1. september 2025.

Planen for implementering vil inneholde bl.a.:

- Satsningsområder med tiltaksplaner. Basert på vedtatte hovedmål med tilhørende delmål og strategier, vil det i sammenheng med budsjettprosessen utarbeides årlige satsningsområder og tiltaksplaner. Tiltaksplanen vil også inneholde forankring og medvirkning i form av beskrivelser av roller/ansvar, frister, løpende oppfølging mv.
- Suksesskriterier. Ut i fra vedtatte satsningsområder og tiltaksplaner, angis konkrete suksesskriterier og forutsetninger for måloppnåelse.
- Målstyring og rapportering. Basert på virksomhetsstrategiens hoved- og delmål, samt de årlige satsningsområder/ tiltaksplaner, utarbeides en årlig plan og rapport for målstyring. Avhengig av resultatoppnåelse, gjennomføres eventuelle korrigerende tiltak for å sikre framdrift og effekt.
- Evaluering og rullering. Virksomhetsstrategien med underliggende planer for implementering, tiltak, målstyring, rapportering mv. vil gjennomgå årlig evaluering og vurdering av grunnlaget for videre rullering. Basis for evalueringen vil være:
    - Status, framdrift og måloppnåelse
    - Økonomiske planer, budsjett
    - Endringer i rammebetingelser
    - Behov for korrigerende/nye tiltak