Handlingsplan - salg av kurs Salten Brann IKS

2019-2021

Innholdsfortegnelse

HANDLINGSPLAN - SALG AV KURS SALTEN BRANN IKS 1

1. INNLEDNING 3

2. VISJON FOR SALG AV KURS - SALTEN BRANN IKS 3

3. FORUTSETNINGER OG AVGRENSNINGER 4

4. ANALYSE 4

5. DRØFTING 5

TILGANG TIL INSTRUKTØRER 5
ORGANISERING AV SALG AV KURS OG KOMPETANSE 6
MARKEDSORIENTERING 7

6. SAMMENDRAG/ KONKLUSJON 8

1. Innledning

I Salten Brann IKS sin virksomhetsstrategi «Trygghet nær deg» er selskapets ambisjon innen salg av kurs formulert som følger: «Salten Brann IKS skal være en foretrukket leverandør innen kurs og kompetanse for brannforebygging og beredskap for offentlig virksomheter lokalisert i Salten regionen.»

Salg av kurs og kompetanse produseres i det alt vesentligste av Beredskapsavdelingen. Avdelingens prioriterte oppgaver er:

- Ivareta brann- og redningsberedskap i alle selskapets kommuner i tråd med vedtatt kommunal brannordning.
- Utrykning og gjennomføring av redningsinnsats ved alle relevante hendelser
- Gjennom opplæring, øving og trening opprettholde et forsvarlig faglig nivå på alle fagområder som avdelingens oppgaveportefølje omfatter, herunder blant annet:
    - Bekjempelse av alle typer branner
    - Røykdykking
    - Redningsdykking
    - Overflateredning
    - Betjening av avdelingens spesialkjøretøy og -materiell
    - Alle typer trafikkhendelser, inkludert farlig gods, tungredning mv
    - Redningsinnsats til sjøs (RITS)
    - Prosedyrer for pågående, livstruende vold (PLIVO)
    - Snøskred
    - Bistand til Politi og helse
- Salg av kurs og kompetanse

Regnskapstall for de siste årene viser at det er et relativt stort gap mellom ambisjon og resultat med tanke på inntekter fra salg av kurs og kompetanse. Denne planen har til hensikt å identifisere de viktigste utfordringene på området, samt tiltak som er nødvendige for å møte den budsjettmessige ambisjonen.

2. Visjon for salg av kurs - Salten Brann IKS

- Salten Brann IKS skal være foretrukket kursleverandør på alle kurs i kursporteføljen.
- Instruktørene skal besitte høy faglig og pedagogisk kompetanse.
- Kurs- og øvelsesfasiliteter skal tilby brukere et optimalt læremiljø.
- Kurs- og øvelsesfasiliteter skal være tidsriktig og miljøvennlig.
- All kursvirksomhet skal tilfredsstille alle lovpålagte krav, samt ivareta HMS strategier for Salten Brann IKS.
- Alle praktiske øvelser i forbindelse med kurs og skal være forankres i en sikker jobbanalyse.
- Salten Brann IKS skal etablere et kommersielt selskap for kurs og kompetanse.

3. Forutsetninger og avgrensninger

Denne hendlingsplanen har fokus på tiltak for å nå den budsjettmessige ambisjonen for salg av kurs og kompetanse. Andre potesielle inntekter, slik som fakturering av unødige alarmer, omtales ikke.

I selskapets virksomhetsstrategi omtales etablering av et kommersielt selskap for salg av kurs og kompetanse. Dette anses imidlertid å være et tiltak på lang sikt, og vil ikke bli drøftet som et mulig tiltak i handlingsplanen.

4. Analyse

En rekke forhold påvirker evnen til salg av kurs og kompetanse, og til å nå den budsjettmessige ambisjonen på området. For å forstå disse forholdene er det nødvendig å se på historikken til denne delen av virksomheten.

I tiden før etableringen av Salten Brann IKS, da kommunene selv håndterte brannvernet i sin kommune, bidro stedlig brannvesen til opplæring, kurs, samt informasjon og holdningsskapende arbeid. I Bodø gjennomførte personell fra beredskapsavdelingen øvelser og opplæring for eksterne i bakgården på brannstasjonen i Dronningensgate. Kundegruppe for denne aktiviteten var i hovedsak store arbeidsgivere, som eksempelvis hotell- og kommuneansatte i lokalmiljøet. Særlig for andre kommunale etater ble denne formen for opplæringsaktivitet ansett som en av brannvesenets grunnleggende oppgaver, som i utgangspunktet var finansiert over den kommunale tildelingen av midler til brannvesenet.

Da Salten Brann IKS ble etablert ble det opprettet en egen enhet, den såkalte Kompetanseenheten, som skulle håndtere øvelser og opplæring internt og eksternt. Det var i budsjettsammenheng også kalkulert med omsetning/ inntjening på aktivitetene deres i hele selskapets område. Måltallet på aktivitetene eksternt var at minst 700 mennesker skulle være i befatning med enheten og tilføres brannvern-kompetanse fra enhetens medarbeidere. Fra kompetanseenhetens begynnelse i 2007 var det to personer ansatt i 100 % stilling og på det meste var det fire personer som arbeidet ut fra denne enheten og som utgjorde 340 % stilling. Resterende 60 % av fire årsverk var tilegnet IUA-sekretariatet.

Under kompetanseenheten var det i all hovedsak medarbeiderne der som sto for undervisningen, i med bidrag fra medarbeidere fra vaktlagene i beredskapsavdelingen i enkelttilfeller. Det ble også i noen tilfeller gjort avtaler med personell i deltidsstillinger som gjennomførte øvelser og undervisning eksternt. Ofte ble oppdragene håndtert utenfor ordinær arbeidstid, og dette ble og blir godtgjort gjennom en lokal avtale som gir medarbeiderne rett til å få utbetalt avtalt «honorar» for øvelser og opplæring som faktureres eller undervisning knyttet til deltidsreformen.

Arbeidsbelastningen på medarbeiderne i kompetanseenheten var svært høy, og da den nye organiseringen med brigader ble sendt til beslutning i selskapet var det med en intensjon om en mer hensiktsmessig fordeling av arbeidet med øvelser og opplæring. Både stillingene og oppgavene fra kompetanseenheten ble derfor overført til brigadene, der intensjonen er at undervisning relatert til salg av kurs og kompetanse skal ivaretas av beredskapspersonellet. Salten Brann IKS har således ikke dedikert eget personell for ivaretakelse av salg av kurs.

Det har siden etableringen av brigadestrukturen vist seg at tilgangen til instruktører er begrenset. Blanty årsakene til dette er manglende engasjement og interesse for undervisning, samt overtidsproblematikk blant heltidspersonellet. Kvalifiserte instruktører i deltidsstyrken er også mangelvare. Utfordringene med deltidspersonell er at de bor geografisk spredt og har fulltidsjobb i det daglige. Få av disse føler de har brannfaglig erfaring nok til å undervise.

Interne avklaringer i forhold til ansvarsområder i forbindelse med kursavvikling er ikke gjort. Mye av aktiviteten utføres på en lite kostnadseffektiv måte da oppgaven som regel ikke løses innenfor normal arbeidstid. Overtid benyttes som hovedregel av mannskapene til tross for at vi ofte har kapasitet til å

avvikle kurs innenfor normal arbeidstid. Hvordan vi skal organisere dette er en viktig avklaring som må gjøres for å kunne ha forutsigbarhet.

Salten Brann IKS har pr 2018 ingen systemer på plass for håndtering av kurs og kompetanse. Det er ikke utarbeidet kursopplegg forankret i sikker jobbanalyse. HMS er ikke ivaretatt, og vi mangler dokumentasjon i alle ledd av vår kursvirksomhet.

Med unntak av Forsvaret, Widerøe og voksenopplæringen som er faste kunder er alle øvrige salg av kurs tilfeldig på forespørsel, og betjenes av én instruktør fra deltidsstyrken som følger dette opp på fritiden.

Det kommersielle potensialet ved salg av kurs antas å være stort. En markedsundersøkelse vil være avgjørende med tanke på valg av riktig strategi i markedet. Salten Brann IKS må identifisere markedssegmentene som gir størst omsetning med et godt dekningsbidrag. Samtidig må man som offentlig eid aktør i et kommersielt marked, trå varsomt med tanke på eksisterende kommersielle aktører. Avklaringer og strategiske valg må gjøres før vi kan gå for fullt inn i et kommersielt marked.

Skal Salten Brann IKS være en seriøs aktør i det kommersielle markedet er det en del momenter som må på plass.

Forutsetninger for å bli en seriøs aktør i det kommersielle markedet:

- Utføre markedsanalyse/ markedsundersøkelse
- Utvikle og kvalitetssikre kursportefølje
- Få tilgang til, utdanne og kvalitetssikre instruktører
- Ha hensiktsmessige systemer som kan håndtere salg av kurs, og oppfølging av kunder/kursdeltakere
- Tydelig HMS forankring på all kurs/øvelsesaktivitet
- Få på plass øvelsesfasiliteter som tilrettelegger for salg av kurs til

Uten en endring av dagens organisering og forutsetninger anses et inntjeningskrav på kr 1 500 000.- for 2019 som lite realistisk.

Som analysen viser er det en rekke faktorer som påvirker evnen til inntjening på salg av kurs og kompetanse. De mest sentrale av disse faktorene anses å være:

- Tilgang til instruktører
- Organisering av salg av kurs og kompetanse
- Markedsorientering

I det videre vil derfor tiltak for å dekke disse tre faktorene bli drøftet.

5. Drøfting

Tilgang til instruktører

Det har etter implementeringen av brigadestrukturen vært utfordringer med å skaffe instruktører til å ivareta salg av kurs og kompetanse. Dette kan skyldes ulike årsaker. En av disse årsakene er de økonomiske betingelsene. En annen årsak kan være arbeidsbelastning i form av overtidsbruk. En betydelig andel av heltidspersonellet i beredskapsavdelingen har en overtidsbelastning som ligger rundt det maksimalt tillatte i forhold til vernegrensene. Det blir også hevdet fra de tillitsvalgte at bruk av overtid for gjennomføring av instruksjon er å anse som en planlagt form for overtidsbruk, noe som ikke er tillatt.

Også kulturelle aspekter kan spille inn. Det har vist seg å være mindre krevende å skaffe personell som frivillig tar på seg ekstravakter kompensert med overtid enn å skaffe instruktører, noe som kan tyde på at instruksjon for eksterne ikke oppleves å gi tilstrekkelig uttelling i form av eksempelvis økonomi i forhold til innsats eller status.

Gode instruktører i deltidsstyrken er også mangelvare. Utfordringene med deltidspersonell er at de bor geografisk spredt og har fulltidsjobb i det daglige. Få av disse føler de har brannfaglig erfaring nok til å undervise. Det er derimot grunn til å anta at det finnes et marked for salg av kurs og kompetanse også utenfor Bodø, og at det vil kunne være mulig å helt eller delvis betjene dette markedet ved bruk av instruktører fra deltidsstyrken.

Salten Brann IKS har pr 2018 ingen egen kursavdeling som er dedikert til å betjene eksterne kunder. Salg av kurs er ressurskrevende og andre sammenlignbare brannvesen som satser på dette området har ansatt dedikerte personer til oppgaven. En mulig tilnærming er å søke å rekruttere en pool av eksterne instruktører, eksempelvis tidligere ansatte som har gått av med pensjon, som kan gjennomføre instruksjon på vegne av selskapet. Med en slik tilnærming vil organisering og faglig innhold ivaretas av beredskapsavdelingen, mens utførelsen overlates til eksterne instruktører.

Delkonklusjon:

Med mindre det gjennomføres strukturelle endringer som gir en betydelig frigjøring av arbeidskapasitet i avdelingen, er aktive tiltak for å sikre nødvendig tilgang på instruktører påkrevd for å kunne nå budsjettmålene med salg av kurs og kompetanse. Det mest aktuelle vil trolig være ekstern rekruttering av instruktører som kan gjennomføre instruksjon og undervisning på timebasis.

Organisering av salg av kurs og kompetanse

Både organisering og gjennomføring av salg av kurs og kompetanse ble tidligere ivaretatt av kompetanseenheten, og var en vesentlig del av denne enhetens aktivitet. Med de organisatoriske endringene som brigadelederstrukturen har medført må dette arbeidet restruktureres. Den mest effektive, men også mest kostbare, tilnærmingen vil være å opprette en egen stilling som kurskoordinator. Dette vil imidlertid medføre en ekstrakostnad i størrelsesorden én årslønn, og kan således oppfattes som problematisk.

Med henblikk på delkonklusjonen under forrige punkt kan det være hensiktsmessig å basere hoveddelen av utførelsen på å knytte til seg eksterne instruktører på timebasis. Organisering i form av kursportefølje, faglig innhold, dokumentasjon, kundekontakt med videre vil kunne ivaretas av avdelingens kompetanseleder.

For enkelte kurs som det vil være aktuelt å tilby for salg vil derimot det faglige innholdet være så komplekst at det er nødvendig å basere undervisningen på bruk av interne instruktører fremfor eksterne på timebasis. Eksempler på slike kurs er utrykningskjøring, NSO-kurs og grunnkurs. Det må derfor foretas et valg av hvilke kurs avdelingen selv skal ivareta, og hvilke som kan gjennomføres av eksterne. For ytterligere utdyping vises det til vedlegget «Årsplaner med kursportefølje».

Interne avklaringer i forhold til ansvarsområder i forbindelse med kursavvikling er ikke gjort. Mye av aktiviteten utføres på en lite kostnadseffektiv måte da etablert praksis er at oppgaven ikke løses innenfor normal arbeidstid, men som hovedregel baseres på bruk av overtid. Dette til tross for at det mest sannsynlig eksisterer kapasitet til å avvikle kurs innenfor normal arbeidstid. I denne sammenhengen vil det være nødvendig å utfordre etablert praksis, og vurdere å utnytte muligheten til å organisere dette gjennom omfordeling av arbeidstid.

Eksisterende øvingsfasiliteter er i liten grad adekvate for salg av kurs til eksterne aktører, og det er derfor nødvendig å gjøre tiltak for å tilpasse eller etablere fasiliteter som er tilrettelagt for formålet. Med grunnlag i hvilke kurs selskapet ønsker å tilby må det således konkretiseres i hvilken grad, og

med hvilke elementer, eksisterende øvingsfasiliteter må tilpasses eller suppleres. I denne sammenheng vil det være svært viktig at HMS aspektet rundt øvingsfasilitetene blir viet bred oppmerksomhet. For å oppnå tilstrekkelig volum i salg av kurs og kompetanse er dette et sentralt tiltak.

Salten Brann IKS har pr 2018 ingen systemer på plass for håndtering av kurs og kompetanse. Det er ikke utarbeidet kursopplegg forankret i sikker jobbanalyse. HMS aspektet er ikke tilstrekkelig ivaretatt, og det er mangelfull dokumentasjon i alle ledd av vår kursvirksomhet.

Delkonklusjon:

Arbeidet med salg av kurs og kompetanse må restruktureres og tilpasses brigadestrukturen. Det mest hensiktsmessige vil trolig være at beredskapsavdelingens kompetanseleder organiserer arbeidet, mens utførelsen i stor grad ivaretas av eksterne instruktører. Unntatt fra dette er spesielle kurs med relativt høyt faglig nivå, som det fortsatt vil være nødvendig å kjøre i egenregi.
Det er nødvendig å utfordre etablert praksis for arbeidstidsplanlegging, ved at egenproduksjon i avdelingen i større grad enn i dag baseres på omfordeling av arbeidstid, eller alternativt søkes tilrettelagt slik at den kan utføres innenfor arbeidstid i eksisterende turnus.
For å oppnå tilstrekkelig volum i salg av kurs og kompetanse må eksisterende øvingsfasiliteter tilpasses, både med tanke på hvilke elementer som skal inngå i fasilitetene, og på HMS.

Markedsorientering

Med unntak av Forsvaret, Widerøe og voksenopplæringen, som er faste kunder, er alle øvrige salg av kurs pr i dag tilfeldig på forespørsel. Salg og gjennomføring betjenes av én instruktør fra deltidsstyrken som følger dette opp på fritiden.

Det kommersielle potensialet ved salg av kurs er udokumentert. En markedsundersøkelse vil være avgjørende med tanke på valg av riktig strategi i markedet. Salten Brann IKS må identifisere markedssegmentene som gir grunnlag for i første omgang størst omsetning, og dernest et godt dekningsbidrag. Samtidig må man som offentlig eid aktør i et kommersielt marked, trå varsomt med tanke på eksisterende kommersielle aktører. På enkelte typer kurs er markedet nærmest mettet med tilbydere. Eksempelvis er det 7 tilbydere av brannvernkurs og 18 tilbydere av kurset «varme arbeider» i Bodø alene. Det er likevel grunn til å tro at Salten Brann på grunn av status og renommé i mange tilfelle vil bli vurdert som en foretrukket leverandør av potensielle kunder. Avklaringer og strategiske valg er helt nødvendige før vi kan gå for fullt inn i et kommersielt marked.

Kunder er helt avgjørende ved alt salg. En av hensiktene med en markedsundersøkelse som omtalt i forrige avsnitt er å kartlegge kundegrunnlag. Uavhengig av en slik undersøkelse er det imidlertid allerede på det nåværende stadiet mulig å orientere seg mot potensielle kunder. I tiden kompetanseenheten opererte i det aktuelle markedet var tilgangen på kunder god, og det er sannsynlig at man ved å hente frem kundeoversikt fra den perioden og kontakte disse direkte vil kunne skape et visst kundegrunnlag. Å initiere dialog med potensielle kunder for å avdekke mulige behov for både standard og skreddersydde kurs hos disse, vil trolig også kunne bidra til å skape et kundegrunnlag.

Det er viktig at Salten Brann IKS er bevisst sin rolle inn i et kommersielt marked. Brannvesenet er tilsynsmyndighet og gir pålegg til kunder som ikke tilfredsstiller lovpålagte krav. Om Salten Brann IKS samtidig tilbyr kurs for å lukke kundens avvik har vi en potensielt problematisk dobbeltrolle. Denne problemstillingen må analyseres videre og avklares

Det største potensialet i inntjening på salg av kurs, uten å gå direkte i konkurranse med eksisterende aktører, antas å være skreddersydde kurs til helsepersonell. Dette vil kunne medføre langsiktige kontrakter med store faste kunder som gir volum og høy omsetning.

Delkonklusjon:

En markedsanalyse vil være sentral for å kunne utvikle og tilby en kursportefølje tilpasset markedets behov. Denne må følges opp med markedsføringstiltak.
Det er også aktuelt å orientere seg mot potensielle kunder basert på tidligere kunderegister fra kompetanseenheten, samt en aktiv tilnærming mot identifiserte aktører, for å bidra til å skape et kundegrunnlag.
Det er nødvendig å ta hensyn til selskapets rolle som forvalter av offentlige midler ved inntreden i et marked der man konkurrerer om kunder med kommersielle aktører. Det er også nødvendig å ha oppmerksomhet på brannvesenets rolle som tilsynsmyndighet for å unngå å komme i en problematisk dobbeltrolle

6. Sammendrag/ konklusjon

En rekke avklaringer må gjøres og en rekke forutsetninger må innfris om selskapet skal kunne operere som en aktør i det kommersielle markedet.

Avklaringer:

- I hvilken grad skal Salten Brann IKS konkurrere i det åpne markedet med private aktører?
- Hvilken driftsform må vi ha på selskapet som skal selge kurs kommersielt?

Tiltak:

Prioriterte:

- Rekruttere utdanne og kvalitetssikre instruktører til alle kurs som det er aktuelt å tilby
- Initiere dialog med potensielle kunder basert på eksisterende kunderegister og rettede forespørsler

Øvrige:

- Utføre markedsanalyse/ markedsundersøkelse
- Utvikle og kvalitetssikre kursportefølje
- Etablere hensiktsmessige systemer som kan håndtere salg av kurs, dokumentasjon og oppfølging av kunder/kursdeltakere
- Tydelig HMS forankring på all kurs-/øvelsesaktivitet
- Etablere kurs-/øvelsesfasiliteter som tilrettelegger for salg av kurs til kunder som vil generere volum i produksjonen.

Uten en endring av dagens organisering og forutsetninger anses et inntjeningskrav på kr 1 500 000.- for 2019 som lite realistisk. Skal Salten Brann IKS ha mulighet til å innfri målsettingen må alle avklaringer gjøres og alle forutsetninger innfris.