

Slysavarnaskóli sjómanna

<i>Inngangur</i>	2
<i>Starfsgrundvöllur</i>	2
Tilvistargrunnur	3
Grundvöllur Slysavarnaskóla sjómanna	3
Lagaumhverfi	4
Uppruni og saga	5
Hlutverk	5
Gæðastefna	6
Meginmarkmið	6
<i>Skipulag og helstu verkefni</i>	9
Stjórn	9
Fjármál	11
Þjónustusamningur	11
Verkefni - námskeið	11
Slys á sjómönnum	12
Gæðakerfi	13
<i>Stefnumótun</i>	13
<i>Greining</i>	15
PEST og SVÓT greining	16
Styrkleikar	16
Veikleikar	17
Ógnanir	17
Tækifæri	18
<i>Niðurstöður</i>	19
<i>Lokaorð</i>	22
<i>Heimildaskrá</i>	23
<i>Viðauki A: Greiningarblöð</i>	24
<i>Viðauki B: Niðurstöður greiningar</i>	29

Inngangur

Markmið verkefnisins er að lýsa og greina starfsemi Slysavarnaskóla sjómanna í því augnamiði að varpa ljósi á styrkleika starfseminnar og sóknarfæri í náinni framtíð. Við greiningarvinnuna voru notaðar tvær aðferðir, PEST-greining og SVÓT-greining og lagðar spurningar fyrir starfsmenn skólans sem miðuðu að því að fá fram styrkleika, veikleika, ógnanir og tækifæri. Í lokakafla verkefnisins er leitast við að lýsa niðurstöðum úr greiningarvinnunni og framtíðarsýn skólans. Rannsóknarspurning okkar er hvert er hlutverk og framtíðarsýn Slysavarnaskóla sjómanna.

Við undirbúning vinnunnar voru notuð greiningarblöð til að auðvelda starfsmönnum að svara spurningum hópsins um starfsemi skólans (sjá viðauka A). Hópurinn fór í tvær heimsóknir um borð í skólaskipið Sæbjörgu og ræddi við skólastjóra og aðra starfsmenn. Upplýsingar voru einnig fengnar úr gæðakerfi skólans, heimasíðu og öðrum opinberum gögnum.

Verkefnið beinist fyrst og fremst að ytra umhverfi skipulagsheildarinnar. Það er gert þar sem innra umhverfi er vel skilgreint, það hefur verið unnið talsvert með það í gegnum vinnu við gæðakerfið og innleiðingu þess. Greining og niðurstöður taka þar af leiðandi meira til ytri aðstæðna skólans. Fyrsti kaflinn er þessi inngangur. Í öðrum kafla er fjallað um starfsgrundvöllinn, það er tilvistargrunn starfseminnar, lagaramma, sögulegan bakgrunn, hlutverk, meginmarkmið og fleira því tengt. Í þriðja kafla er farið yfir skipulag skólans og helstu verkefni, stjórn hans og skipurit, fjallað er meðal annars um fjármál, gæðakerfi og stefnumótun. Fjórði kafla er fræðileg úttekt á stefnumótunarvinnu. Fimmti kafla fjallar um greiningarvinnuna en þar er gerð grein fyrir þeim aðferðum sem notaðar voru. Í sjötta kafla eru svo dregnar saman niðurstöður greiningarinnar og leitast er við að varpa ljósi á meginmarkmið og framtíðartækifæri skólans.

Starfsgrundvöllur

Í þessum kafla verður gerð grein fyrir þeim starfsramma sem Slysavarnaskóli sjómanna starfar í. Starfsrammann má greina í tilvistargrundvöll, starfsgrundvöll, skipulag og fjármál. Stiklað verður á stóru í lýsingu á uppruna, sögu og tilurð skólans, lagagrunni hans, hlutverki og markmiðum.

Tilvistargrunnur

Tilvistargrunnur Slysavarnaskóla sjómanna byggist á því að sjómenn starfa í hættulegu umhverfi þar sem kunnátta í öryggismálum á sviði siglinga er lífsnauðsynleg. Þar af leiðandi er það lögskilylt að þeir sem hyggjast stunda sjómennsku afli sér nægilegrar þekkingar á öllum öryggisþáttum sem að sjómenskunni lýtur.

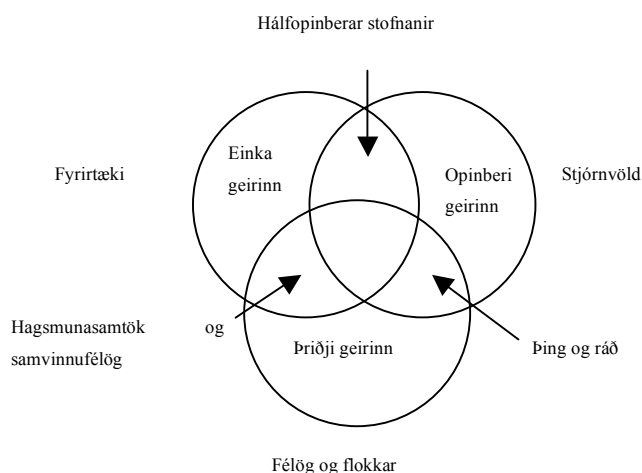
Slysavarnaskóli sjómanna hóf starfsemi sína árið 1985 og var það Slysavarnafélag Íslands sem setti starfsemina á fót. Þegar skólinn var stofnaður var starfsemi sem þessi ekki bundin í lög en árið 1991 voru samþykkt lög á Alþingi um starfsemi skólans. Árið 1999 voru Slysavarnafélag Íslands og Landsbjörg sameinuð í Slysavarnafélagið Landsbjörgu sem tók yfir allar skyldur Slysavarnafélags Íslands, þar með talinn Slysavarnaskóla sjómanna.

Grundvöllur Slysavarnaskóla sjómanna

Til að hægt sé að staðsetja starfsemi skólans í geiraskiptingu þjóðfélagsins þarf að skoða grundvöll hans. Skólinn starfar samkvæmt lögum og fær rekstrarstyrk frá ríkinu. Í lögum um skólann er Slysavarnafélagi Íslands (nú Slysavarnafélagið Landsbjörg, hér eftir nefnt SL) falin ábyrgð á starfsemi hans. Í lögnum kemur fram að samgönguráðherra skipi stjórn skólans. Allt þetta gæti bent til þess að um opinbera stofnun sé að ræða. Hins vegar hefur verið gerður þjónustusamningur milli samgönguráðuneytisins og SL um skólann sem bendir til þess að ekki sé um opinbera stofnun að ræða.

Samkvæmt upplýsingum frá fjármálaráðuneytinu er ekki til einhlít skilgreining á því hvað telst opinber stofnun og hvað telst hálfopinber stofnun. Það er skoðun fjármálaráðuneytisins að þrátt fyrir að um lögbundna starfsemi sé að ræða þá bendi ýmislegt til þess að skólinn sé ekki opinber starfsemi, meðal annars þjónustusamningurinn við samgönguráðuneytið (munnleg heimild Arnar Þór Mátsson, dags. 24. febrúar 2006). Myndin hér að neðan sýnir hvernig hægt er að flokka starfsemi þjóðfélagsins.

Slysavarnaskólinn er sennilegast nálægt þriðja geiranum á myndinn hér að ofan og þá nær opinbera geiranum en einkageiranum.



Mynd 1 Yfirlit skipulagsvídda samfélagsins

Lagaumhverfi

Um Slysavarnaskóla sjómanna gilda lög nr. 33/1991 og staðfestir samgönguráðherra námskrá skólans. Í lögnum er kveðið á um hlutverk og meginmarkmið skólans.

Í lögum nr. 76/2001 um áhafnir íslenskra farþegaskipa og flutningaskipa er kveðið meðal annars á um að sjómannaskólar annist menntun og þjálfun áhafna íslenskra skipa. Menntamálaráðuneytið hefur eftirlit með að námskrár sjómannaskóla uppfylli kröfur alþjóðasamninga og Siglingastofnun Íslands hefur eftirlit með að nám við sjómannaskóla uppfylli kröfur alþjóðasamninga.

Í lögum um lögskráningu sjómanna nr. 43/1987, með síðari breytingum, er kveðið á um öryggisfræðslu sjómanna. Í reglugerð um lögskráningu sjómanna nr. 880/2001 er meðal annars kveðið á um öryggisfræðslunámskeið.

Rannsóknarnefnd sjóslysa starfar á grundvelli laga um rannsóknir sjóslysa nr. 68/2000.

Uppruni og saga

Slysavarnaskóli sjómanna tók til starfa árið 1985. Markmið með stofnun hans var að efla öryggisfræðslu sjómanna með öflugum skóla sem uppfyllti íslenskar og alþjóðlegar kröfur um þjálfun sjómanna. Einnig að auka þjónustu við sjómenn og aðra.

Skömmu eftir stofnun Slysavarnaskóla sjómanna var varðskipið Þór keypt af íslenska ríkinu til nota við fræðslu sjómanna. Gerðar voru á því nauðsynlegar breytingar til að hægt yrði að halda uppi bóklegrri og verklegri kennslu um öryggismál sjómanna. Tilgangur með að hafa skip undir starfsemi Slysavarnaskóla sjómanna var sá að hægt yrði að fara með skólann á helstu verstöðvar landsins til námskeiðahalds. Árið 1991 var bundin í lög sú starfsemi sem skólinn hafði sinnt frá 1985. Þá var ríkisvaldinu gert skylt að leggja til fjármuni til rekstrar skólans.

Sumarið 1998 eignaðist Slysavarnafélag Íslands, nú SL, nýtt skip til að leysa það eldra af hólmi. Þá gaf Ríkisstjórn Íslands félaginu ferjuna Akraborg til nota fyrir starfsemi Slysavarnaskóla sjómanna. Skipið var þá um það bil að hætta siglingum vegna tilkomu Hvalfjarðarganganna. Var skipinu gefið nafnið Sæbjörg er það var afhent 12. júlí það ár. Fóru fram umtalsverðar breytingar á skipinu svo það hentaði til nota sem skólaskip en starfsemi Slysavarnaskóla sjómanna hófst í nýrri Sæbjörgu í október 1998.

Hlutverk

Lögbundið hlutverk Slysavarnaskóla sjómanna er að halda námskeið fyrir starfandi og verðandi sjómenn um öryggis- og björgunarmál á helstu útgerðarstöðum landsins, ásamt því að annast öryggis- og slysavarnafræðslu fyrir nemendur í skipstjórnar- og vélstjórnarnámi. Aðalkennslugreinar skólans eru fræðsla um öryggismál, slysavarnir, björgunaraðferðir, skyndihjálp, flutningur sjúkra og slasaðra og meðferð björgunarbúnaðar, slökkvibúnaðar og reykköfunartækja (Slysavarnafélagið Landsbjörg, án árs).

Slysavarnaskóli sjómanna hefur það að leiðarljósi að bjóða upp á fjölmörg námskeið og bæta starfsemi skólans. Frá upphafi hefur verið lögð áhersla á fjölda afmarkaðra námskeiða, sem sniðin eru með þarfir íslenskra sæfarenda í huga (Slysavarnafélagið Landsbjörg, án árs).

Gæðastefna

Til þess að Slysavarnarskóli geti fylgi eftir hlutverki sínu á sem bestan hátt er gæðastefna eða framtíðarsýn og markmið skólans rýnd að minnsta kosti árlega af skólastjóra, skólanefnd og framkvæmdastjóra. Athugað er hvernig til hefur tekist og eru markmiðin mótuð eftir þörfum á hverjum tíma. Gæðastefna skólans er eftirfarandi:

- Slysavarnarskóli sjómanna skal að vera skóli í háum gæðaflokki.
- Skólinn leitist við að njóta viðurkenningar innanlands sem erlendis.
- Skólinn leitist við að leggja áherslu á faglega ábyrgð og vera í fararbroddi á sviði öryggismála sjómanna.
- Skólinn leitist við að uppfylla þær kröfur og skilyrði sem settar eru vegna hverskonar öryggisfræðslu sjómanna.
- Skólinn á að starfa eftir gæðastjórnunarkerfi sem uppfyllir kröfur staðalsins ÍST EN ISO 9001:2000 og skal unnið stöðugt að því að bæta virkni kerfisins.

Meginmarkmið

Markmið skólans er að auka öryggi sjómanna með fræðslu og þjálfun í meðferð björgunar- og öryggisbúnaðar og almennri fræðslu um slysavarnir á sjó eins og fram kemur í lögum um skólann. Slysavarnarskóli sjómanna hefur sett sér meginmarkmið til þess að hafa að leiðarljósi í því hvernig bæta megi starfsemi skólans.

- Að auka öryggi sjómanna með fræðslu og þjálfun í meðferð björgunar- og öryggisbúnaðar og með almennri fræðslu um slysavarnir á sjó.
- Að leggja áherslu á að námskeið og þjónusta skólans uppfylli ávallt væntingar viðskipavina skólans.
- Að aðstoða áhafnir skipa við að efla og auka öryggi skipa þeirra.
- Að vinna stöðugt að umbótum á fræðslu til íslenskra sjómanna um öryggismál á sjó.
- Að bjóða upp á skyldunámskeið varðandi öryggisfræðslu sjómanna, samkvæmt STCW95 og STCW-F samþykktunum miðað við þarfir íslenska skipastólsins.
- Að tryggja öryggi nemenda á námskeiðum með því að beita fyrirbyggjandi aðgerðum.
- Að vera virkur þátttakandi í mótun öryggismála sjómanna.

Það er ekki nóg að setja markmið heldur þarf að sjá til þess að þeim sé náð. En það er einmitt það sem Slysavarnaskóli sjómanna hefur einblínt á. Skólinn hefur sett fram vísi að stefnumiðuðu árangursmati til þess að ná fram markmiðum sínum. En stefnumiðað árangursmat er aðferðafræði sem sett er fram til þess að lýsa stefnu og auðvelda það að hrinda henni í framkvæmd (Snjólfur Ólafsson, 2005). Stefnumiðað árangursmat gerir meira, það miðlar stefnunni til allra starfsmanna og mælir framgang hennar.

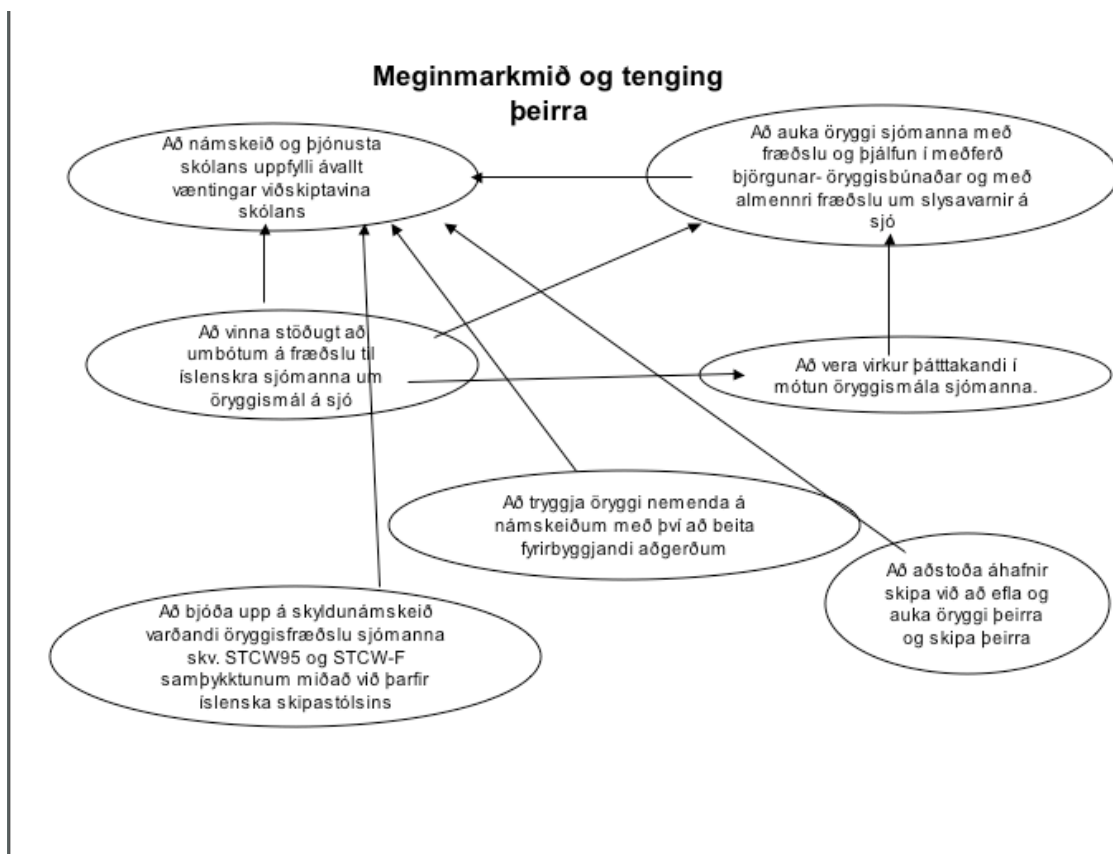
Stefnumiðað árangursmat byggir á því að meginmarkmiðum er lýst og síðan búin til árangursmarkmið undir hvert meginmarkmið. Árangursmarkmiðin eru viðmið sem skólinn einblínir að ná. Settur er ábyrgðaraðili yfir hvert markmið sem ber ábyrgð á að markmiðunum sé náð. Farið er síðan reglulega yfir hvernig málin standa og hvernig miðar áfram að ná settum markmiðum (sjá mynd 2). Fyrsta meginmarkmiðið snýr meðal annars að því að auka öryggi sjómanna með fræðslu og þjálfun í meðferð björgunar- og öryggisbúnaðar. Sett eru þau viðmið um fjölda námskeiða og hefur skólastjóri umsjón með að þessu markmiði sé náð. Farið er síðan reglulega yfir hvað er búið að halda mörg námskeið og þannig sést hvernig miðar áfram að ná markmiðum

Tafla 1 Meginmarkmið

Megin markmið	Ábyrgðaraði li verkefnis	Árangursmarkmið	Framvinda máls
Að leggja áherslu á að námskeið og þjónusta skólans uppfylli ávallt væntingar viðskiptavina skólans	Skólastjóri	Að stöðug vöktun sé á ánægju viðskiptavina skólans með kennslukönnunum og að tekið sé tillit til ábendinga	Ekki hefur enn komið kennslukönnun þar sem einkunn hefur farið undir 6
Að auka öryggi sjómanna með fræðslu og þjálfun í meðferð björgunar- og öryggisbúnaðar og með almennri fræðslu um slysavarnir á sjó	Skólastjóri/ aðstoðarskólastjóri	Að haldin séu námskeið í öryggis og björgunarmálum fyrir sjómenn í Reykjavík og a.m.k 6 útgerðarstöðum utan Reykjavíkur	Á árinu 2005 er búið að halda 16 grunnnámskeið og 13 námskeið úti á landi
Að aðstoða áhafnir skipa við að efla og auka öryggi skipa þeirra	Skólastjóri	Að miðla efni til sjómanna, aðstoða við gerð neyðaráætlana og að halda æfingar.	Búið er að láta 14 diska með neyðaráætlunum til hinna ýmsu skipa.
Að vinna stöðugt að umbótum á fræðslu til íslenskra sjómanna um öryggismál á sjó.	Skólastjóri og leiðbeinendur	Að a.m.k. 25% af öllu kennsluefni sé endurskoðað á hverju ári.	Búið er að endurskoða 69% kennsluefnis Slysavarnaskólasjómanna það sem af er árinu.
Að vera virkur þátttakandi í mótun öryggismála sjómanna.	Skólastjóri og verkefnisstjóri	Að taka þátt í áætlun um öryggismál sjómanna og að vera umsagnaraðili gagnvart stjórnvöldum um öryggismál sjómanna.	Skólastjóri og verkefnisstjóri hafa setið fundi í áætlun í öryggismálum sjómanna. Unnið hefur verið að undirbúningi að gerð eldvarnaráttvísna, ýmsum bæklingum gerð og framleiðslu myndefnis af hálfu skólastjóra aðstoðarskólastjóra og
Að bjóða upp á skyldunámskeið varðandi öryggisfræðslu sjómanna, samkvæmt STCW95 og STCW-F samþykktunum miðað við þarfir íslenska skipastólsins.	Slysavarnaskóli sjómanna- skólastjóri	Að bjóða upp á og halda a.m.k. 4 gerðir STCW námskeiða á hverju ári.	Búið er að halda 11 STCW grunnnámskeið, 1 framhaldsnámskeið eldvarna, 4 námskeið í hópstjórnun og 3 námskeið í neyðarstjórnun samkvæmt STCW samþykktinni.
Að tryggja öryggi nemenda á námskeiðum með því að beita fyrirbyggjandi aðgerðum.	Skólastjóri	Að fækka slysum og óhöppum nemenda milli ára með áhættumati og forvörnum.	Skráð hafa verið 2 atvik og gerð ein forvarnarskýrsla.

Meginmarkmið Slysavarnaskóla sjómanna snúa fyrst og fremst að því hvernig bæta megi fræðslu til sjómanna og auka öryggi þeirra á sjó enda eru það mikilvægir þættir í starfsemi skólans. Á eftirfarandi korti má sjá að í raun og veru eru tvö aðalmarkmið: *að leggja áherslu á að námskeið og þjónusta skólans uppfylli ávallt væntingar viðskiptavina og að auka öryggi sjómanna með fræðslu og þjálfun í meðferð björgunar- og öryggisbúnaðar og með almennri fræðslu um slysavarnir á sjó.*

Á kortinu má sjá hvernig önnur meginmarkmið sem Slysavarnarskólinn hefur sett fram geta stuðlað að því að þessum aðalmarkmiðum sé náð.



Mynd 2 Meginmarkmið og tenging þeirra

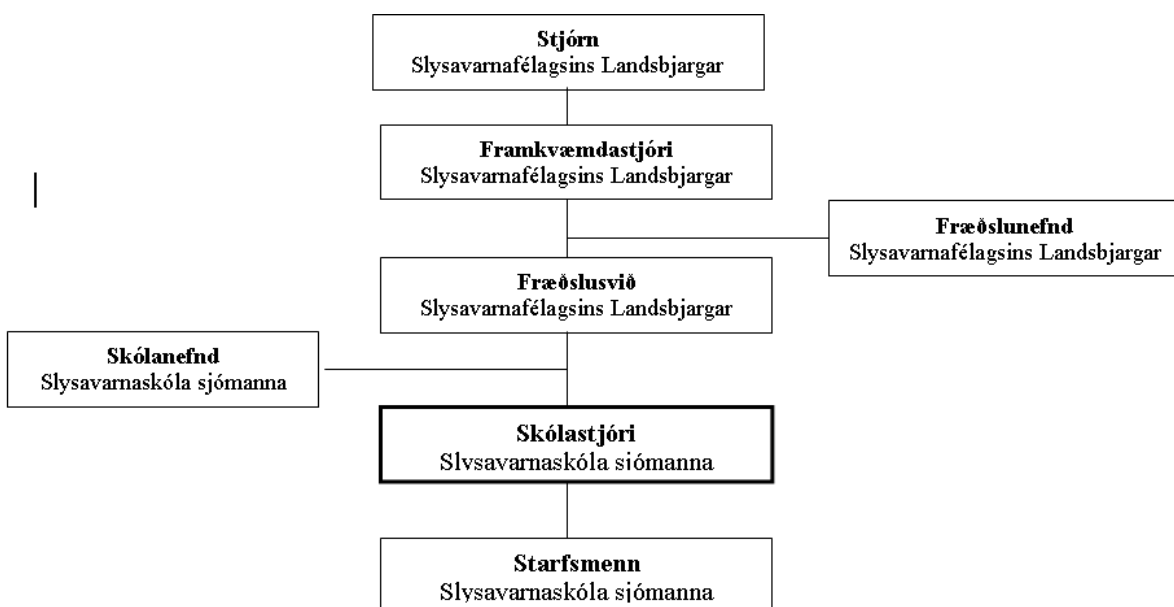
Skipulag og helstu verkefni

Stjórn

Samgönguráðherra skipar fimm manna skólanefnd Slysavarnaskóla sjómanna til fjögurra ára í senn. Einn er tilnefndur af Sjómannasambandi Íslands, einn af Farmanna- og fiskimannasambandi Íslands og þrír tilnefndir af SL. Ráðherra skipar einn af fulltrúum SL sem formann skólanefndar.

Meginhlutverk skólanefndar er að fjalla um málefni Slysavarnaskólans. Skólanefnd gerir, að fenginni umsögn öryggisfræðslunefndar sjómanna, tillögur til stjórnar SL um námskeiðahald, námsskrá og lengd námskeiða á vegum skólans. Skólanefnd ræður skólastjóra Slysavarnaskóla sjómanna en um mannráðningar fer samkvæmt lögum SL. Slysavarnaskóli sjómanna er ein deild innan þeirra samtaka. Skólanefnd hefur faglega umsjón með starfsemi skólans ásamt því að fjalla um tækjakaup og búnað skólans, viðhald, framkvæmdir og áframhaldandi uppbyggingu.

Dagleg stjórnun skólans er í höndum skólastjóra. Næsti yfirmaður skólastjóra er framkvæmdastjóri SL. Við skólann starfa sjö starfsmenn í fullu starfi. Þeir eru skólastjóri, aðstoðarskólastjóri, þrír leiðbeinendur, skrifstofumaður, verkefnisstjóri auk ræstitækni í hlutastarfi. Allir starfsmenn, að ræstitækni undanskildum, gegna jafnframt störfum áhafnar meðlima þegar skipinu er siglt og hafa þar af leiðandi tveimur hlutverkum að gegna í skipuritinu. Skólastjóri er til að mynda einnig skipstjóri þegar skipið er á siglingu. Fastráðnir starfsmenn skólans eru auk sinnar sérfræðimenntunar og reynslu með kennsluréttindi. Vegna sérverkefna og/eða forfalla geta komið til starfa auka leiðbeinendur um lengri eða skemmri tíma. Sjá meðfylgjandi skipurit.



Mynd 3 Skipurit Slysavarnaskóla sjómanna.

Skólastjóri er ábyrgur gagnvart framkvæmdastjóra SL og upplýsir hann með skýrslu um daglegan rekstur skólans, frammistöðu gæðastjórnunarkerfisins og um nauðsynlegar umbætur vegna þess. Skólastjóri ber ábyrgð á formlegum samskiptum við ytri aðila og samningagerð við þá. Hann ber einnig ábyrgð á að ferlar gæðastjórnunarkerfisins séu skipulagðir, skjalfestir og innleiddir og að þeim sé viðhaldið. Jafnframt ber skólastjóra að kynna og útskýra gæðastefnu skólans fyrir starfsmönnum.

Fjármál

Samkvæmt lögum um Slysavarnaskóla sjómanna skal kostnaður við rekstur skólans greiddur úr ríkissjóði. SL gerir fjárhagsáætlun fyrir skólann og leggur fyrir samgönguráðuneytið til samþykktar. Velta Slysavarnaskóla sjómanna er um 90 milljónir króna á ári. Sértekjur sem skólinn fær fyrir námskeið eru um 27 milljónir króna en meginhluti rekstrarins kemur frá ríkissjóði.

Þjónustusamningur

Árið 2004 var gerður þjónustusamningur milli samgönguráðuneytisins og SL um rekstur Slysavarnaskóla sjómanna. Hann gildir frá 1. janúar 2005 til 31. desember 2009. Samningurinn kveður á um starfsrækslu skólans sem felst í því að haldin eru námskeið fyrir starfandi og verðandi sjómenn um öryggis- og björgunarmál á helstu útgerðarstöðum landsins og annast öryggis- og sjóvarnarfræðslu fyrir nemendur í skipstjórnar- og vélstjóranámi.

Siglingastofnun Íslands annast fyrir hönd ráðuneytisins almennt eftirlit með þjónustunni sem skólinn lætur ráðuneytinu í té og annast önnur samskipti við skólann fyrir hönd ráðuneytisins. Ríkisendurskoðun annast endurskoðun reikninga skólans.

Verkefni - námskeið

Slysavarnaskóli sjómanna sér um skyldunámskeið í öryggismálum sjómanna og einnig upprifjun á þeim eftir þörfum viðskiptavina. Skyldunámskeið eru námskeið sem haldin eru vegna krafna stjórnvalda um menntun eða endurmenntun sjómanna. Sérnámskeið eru námskeið sem viðskiptavinir óska eftir án þess að þeirra sé krafist af stjórnvöldum. Einnig eru þau haldin til þess að auka þekkingu sjómanna á afmörkuðum sviðum öryggismála þeirra. Skólinn býður upp á um 17 tegundir námskeiða og eru þau bæði bókleg og verkleg. Sem dæmi um þau má nefna:

- STCW-grunnnámskeið*. Þar öðlast nemendur þekkingu á björgunar- og öryggisbúnaði skipa og eru þjálfaðir í viðbrögðum við óhöppum og hvernig fyrirbyggja eigi óhöpp.
- Endurmenntunarnámskeið*. Nemendur eiga að geta skipulagt og haldið björgunaræfingar á fullnægjandi hátt.

- *Framhaldsnámskeið í eldvörnum.* Nemendur auka færni sína í stjórnun slökkvistarfa um borð.
- *Námskeið í notkun líf- og léttbáta annarra en hraðskreiðra léttbáta.*
- *MED-lyfjakistunámskeið.* Nemendur auki þekkingu sína á meðferð sjúkra og slasaðra um borð.
- *Smábátanámskeið.*
- *Námskeið í notkun hraðskreiða léttbáta.*
- *Hópstjórnun.* Nemendur geti stjórnað hópi farþega um borð í skipi ef neyðarástand skapast.
- *Neyðarstjórnun.* Nemendur geti stjórnað og skipulagt neyðarviðbrögð ef á þarf að halda og geti haldið æfingar um borð í farþegaskipum.

Skólinn er staðsettur um borð í skólaskipinu Sæbjörgu og gerir það skólanum mögulegt að fara um hafnir landsins og halda námskeið utan höfuðborgarsvæðisins. Öll verkefni skólans miða að því að auka öryggi sjómanna með fræðslu og þjálfun í meðferð björgunar- og öryggisbúnaðar og með almennri fræðslu um slysavarnir á sjó. Fjöldi námskeiða á síðastliðnu ári voru 94 og nemendur voru um 1.400 talsins.

Slys á sjómönnum

Ef koma á í veg fyrir slys skipta forvarnir og fræðsla miklu máli. Banaslysum á sjó hefur fækkað á undanförunum árum. Árið 1996 voru þau tíu en árið 2005 voru þau þrjú talsins. Samkvæmt tilkynningum til Trygginastofnunar ríkisins hefur öðrum slysum á sjó einnig fækkað. Árið 1993 voru þau 505 talsins en 413 árið 2002 (Rannsóknarnefnd sjóslysa, 2005).

Rannsóknarnefnd sjóslysa er sjálfstætt starfandi nefnd og óháð stjórnvöldum, öðrum rannsóknaraðilum, ákærvaldi og dómstólum. Nefndin heyrir undir samgönguráðherra. Ef um sjóslys er að ræða ber skipstjóra að tilkynna atburði til Rannsóknarnefndar sjóslysa ásamt því að tilkynna það til Tryggingastofnunar ríkisins (Rannsóknarnefnd sjóslysa, 2005). Samkvæmt upplýsingu frá skólastjóra hefur misbrestur verið á því að slys séu tilkynnt en hlutfall tilkynnta mála hefur þó verið að aukast undanfarin ár.

Gæðakerfi

Slysavarnaskóli sjómanna er með vottað gæðakerfi samkvæmt ÍST EN 9001:2000 gæðastaðlinum. Tekur gæðakerfið til reksturs náms á vegum skólans fyrir sjófarendur samkvæmt STCW (*Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers*) hvort heldur sem er skyldu- eða sérnámskeið í þeim flokki. Auk þess tekur kerfið til annarra námskeiða sem haldin eru fyrir sjómenn og sjóbjörgunarsveitir Landsbjargar.

Gæðahandbók og gæðaskjöl fjalla um alla starfsþætti skólans og eru námskeiðin varan sem á að afhenda. Í handbókinni er fjallað bæði um framleiðslu og þróun námskeiðanna auk þeirra vinnuferla sem gætu haft áhrif á gæði þeirrar vöru/þjónustu sem skólin veitir viðskiptavinum sínum. Undanskilin eru þó störf áhafnar skólaskipsins þegar það er í siglingum. Gæðakerfið er byggt upp í kringum nokkra meginflokka viðfangsefna. Þessi viðfangsefni eru m.a. skjalastýring, stýring skráa, rýni stjórnenda, stjórnun auðlinda (til dæmis mannauður) og framköllun vöru, framleiðsla og veiting þjónustu, fullgilding ferla til framleiðslu og veitingar þjónustu. Ennfremur mælingargreining og umbætur (Slysavarnafélagið Landsbjörg, án árs).

Gæðakerfinu er ætlað að uppfylla kröfur alþjóðlegra aðila og stjórnvalda um gæði þess náms sem er í boði fyrir sjómenn á sviði öryggismála. Hluti gæðakerfisins eru árangursmarkmið og helstu verkefni stofnunarinnar (Slysavarnafélagið Landsbjörg, án árs).

Stefnumótun

Grant (2005) lýsir tveimur helstu gerðum stefnumótunar. Annars vegar stefnu sem birtist sem myndun af mörgum ákvörðunum (*emergent strategy*) og hins vegar mótaða eða hannaða stefnu (*intended strategy*). Hægt er að nota stefnu á ýmsan hátt innan skipulagsheilda, til að styðja við eða taka ákvarðanir, til samræmingar eða samskipta eða sem markmið til að vinna að. Stefna tekur oft mið af því hvernig skipulagsheildin meðhöndlar og bregst við umhverfi sínu.

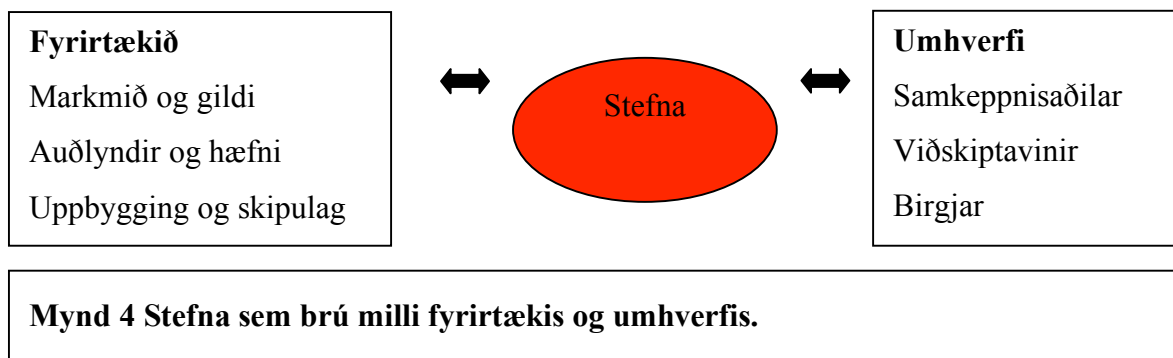
Hægt er að nota stefnumótunarvinnu og framkvæmd stefnu til að vinna með innra og ytra umhverfi skipulagsheildarinnar. Til ytra umhverfis teljast birgjar, samstarfsaðilar,

samkeppnisaðilar, viðskiptavinir og aðrir hagsmunaaðilar. Innra umhverfi telst til dæmis gildi og markmið skipulagsheildarinnar auk auðlinda, hæfni, skipulags og kerfa. Því er ein af grundvallarforsendum þess að gera sér grein fyrir þegar lagt er af stað í stefnumótunarvinnu að greina innra og ytra umhverfi skipulagsheildarinnar. Til þess má nota ýmsar aðferðir. Tvær þeirra eru SVÓT og PEST greining (Grant, 2005).

Stefnumótunarvinna hefst samkvæmt Grant (2005) með greiningu á innri og ytri þáttum. Afrakstur greiningarvinnunnar er síðan notaður til þess að skilgreina hlutverk (*mission*) skipulagsheildar, setja fram framtíðarsýn (*vision*) og móta stefnu (*strategy*). Hlutverk skipulagsheildarinnar segir til um hvaða tilgangi hún þjónar og hvar hún staðsetur sig á markaði. Framtíðarsýnin gerir grein fyrir því hvaða árangri skipulagsheildin ætlar að ná en stefnan lýsir því hvernig ætlunin er að ná þeim árangri. Þegar stefnan hefur verið mótuð er borin saman núverandi staða og sú staða sem uppi á að vera verði framtíðarsýnin að veruleika. Framtíðarsýnin er aðgerðarbundin með mælanlegum markmiðum. Þegar fyrir liggur hvaða markmið eru leiðin að framtíðarsýninni er sett fram aðgerðaráætlun sem unnið er að jafnt og þétt fram að þeim tímamarki þegar framtíðarsýninni á að vera náð og stefnan er uppfyllt. Í lok ferlisins er lagt mat á gæði vinnunnar með samanburði á settum markmiðum og þeirri stöðu sem er þegar ferlinu lýkur (Grant, 2005).

Grant (2005) leggur áherslu á fjóra sameiginlega þætti í stefnumótunarferlinu sem skila árangri. Í fyrsta lagi þurfa að vera til staðar einföld langtímamarkmið sem samstaða ríkir um meðal þeirra sem sem hafa áhrif innan skipulagsheildarinnar. Í öðru lagi að skilningur sé á samkeppnisumhverfi skipulagsheildarinnar. Stjórnendur þekki vel styrkleika og veikleika starfsseminnar með tilliti til umhverfisins, þarfir markaðarins, jafnvægi milli framboðs og eftirspurnar og tískusveiflur á markaði. Í þriðja lagi þarf að liggja fyrir hlutlægt mat á frammistöðu auðlinda eða innviða fyrirtækisins. Nauðsynlegt er að þekkja innri styrkleika og veikleika og hanna stefnu sem styrkir innri styrkleika og ver þau svæði þar sem veikleikar eru til staðar. Fjórða og síðasta forsenda áhrifaríkrar stefnu er svo innleiðingarferlið. Þar reynir á hæfni stjórnenda og starfsmanna til þess að ná fram niðurstöðu í málum sem nauðsynlegt er að taka afstöðu til, taka ákvarðanir og setja mikinn kraft í að innleiða þær. Einnig þarf að rækta traust og tryggja skuldbindingu þeirra sem vinna að markmiðunum.

Rammi Grants (2005) leggur megin áherslu á að stefna sé brú milli skipulagsheildar og ytra umhverfis (sjá mynd). Skipulagsheildin hefur þrenns konar grunneinkenni: markmið og gildi, auðlindir og hæfni og uppbyggingu og skipulag:



Ytra umhverfi fyrirtækis er samsett úr pólitískum, efnahagslegum, samfélagslegum og tæknilegum (PEST) þáttum, sem hafa áhrif á ákvarðanir skipulagsheildarinnar og hafa áhrif á frammistöðu hennar. Hafa ber í huga að stefnumótandi ákvarðanir eru þó í flestum tilfellum teknar út frá atvinnugreininni, sem er skilgreind út frá tengslum við viðskiptavini, samkeppniaðila og birgja. Aðferðin byggir á staðreyndum og reynslu stjórnenda skipulagsheildarinnar í fortíð og nútíð en er engu að síður talin geta varpað ljósi á framtíðarhorfur (Grant, 2005). Aðgreining á milli innra- og ytra umhverfis er algeng í allri stefnumótunarvinnu. Þekktasta greiningaraðferðin er SVÓT. Þar eru mismunandi áhrifaþættir á stefnu skipulagseiningar flokkaðir í fjóra flokka- styrkleika, veikleika, ógnanir og tækifæri. Styrkleikar og veikleikar tilheyra innra umhverfi en ógnanir og tækifæri snúa að ytra umhverfi.

Greining

Í þessum kafla er fjallað um greiningu hópsins á Slysavarnaskólanum og þau hugtök og aðferðir sem notast er við. Vegna eðlis viðfangsefnisins var talið að blanda af innri og ytri greiningu væri nægjanleg án þess að fara út í sérstaka greiningu á samkeppnisumhverfi, til dæmis með líkani Porter's. Ákveðið var að blanda saman tveimur þekktum aðferðum, það er SVÓT og PEST greiningu. Farið var í gegnum SVÓT fyrir hvert af sviðunum í PEST greiningunni. Það er að segja, leitað var eftir styrkleikum, veikleikum, ógnunum og tækifærum í stjórn málaumhverfi, efnahagslegu umhverfi, félagslegu umhverfi og loks tæknilegu umhverfi. Með þessu móti var reynt að

ýta undir það að þátttakendur skoðuðu hvern þátt frá nokkrum mismunandi sjónarhólum.

PEST og SVÓT greining

PEST stendur fyrir Political, Economical, Social and Technological, það er stjórn mála-, efnahags-, félags- og tæknisvið eða umhverfi. PEST-greiningar eru notaðar til að greina ytra umhverfi skipulagsheilda. Skoðuð eru mismunandi svið í umhverfinu og athugað fyrir hvaða áhrifum skipulagsheildin verður fyrir tengdum þeim fjórum sviðum.

SVÓT-greining stendur fyrir Styrkleika, Veikleika, Ógnanir og Tækifæra-greiningu. Þessi aðferð getur reynst vel til að greina innra og ytra umhverfi skipulagsheildarinnar. Styrkleikar og veikleikar snúa að innra umhverfi en ógnanir og tækifæri að ytra umhverfi. Niðurstöður greiningarinnar eru í viðauka B en hér á eftir er samantekt á þeim.

Styrkleikar

Slysavarnaskóli sjómanna er hluti af SL sem er mikill styrkur. Góð tengsl hafa myndast milli starfsmanna skólans og félagsmanna SL, bæði félagslega og á sviði menntunar. Þegar skólaskipið siglir á milli hafna þá hitta starfsmenn þess aðra félagsmenn SL og geta þannig miðlað af reynslu sinni. Skólinn býr yfir hæfu og góðu starfsfólki en þannig getur skólinn boðið upp á fyrsta flokks kennslu á sviði öryggis- og björgunarmála fyrir sjófarendur. Skólinn á allan búnað sjálfur og því mögulegt að bjóða ávallt upp á verklega kennslu sem krefst sérstaks búnaðar. Starfsmenn Slysavarnaskólans tileinka sér nýjungar sem koma fram á sviði öryggis- og björgunarmála á sjó og geta því boðið upp á skilvirka og öflugna kennslu. Vegna þess að skólinn er staðsettur um borð í skipi er auðvelt að ferðast á milli hafna landsins og getur hann því boðið sjófarendum um allt land þjónustu sína. Það hefur kosti að hafa skólann um borð í skipi því þannig eru aðstæður líkastar þeim sem gerast á sjó. Samræmi er þannig meira á milli kennslunnar og þess sem menn upplifa við vinnu úti á sjó.

Skólinn hefur getið sér góðs orðspors á meðal sjómanna og útgerða og er það mikill styrkleiki. Nemendur hafa trú á skólanum og bera traust til hans og eru sannfærðir um að þeir geti nýtt sér það sem þeir læra þar. Það að hafa gott orð á sér þýðir einmitt að

nemendur hafa verið ánægðir með kennsluna sem og þær útgerðir sem senda sína sjómenn á námskeið hjá Slysavarnaskólanum.

Veikleikar

Skólinn er á föstum fjárlögum og hefur fasta áskrift að nemendum, 1.200 til 1.400 nemendum á ári, á um 100 námskeiðum. Eins og segir í lögum um lögskráningu sjómanna skal sýna lögskráningarstjóra að skipverji hafi hlotið öryggisfræðslu í Slysavarnaskóla sjómanna eða á annan hátt. Útgerðir fá ekki lögskráningu sjómanna nema að þeir hafi farið á ákveðin skyldunámskeið. Námskeiðagjöld eru borguð af útgerðum viðkomandi skipa. Mun ódýrara en fyrir útgerðir að senda áhafnameðlimi á námskeið hjá Slysavarnaskóla sjómanna en á sambærileg námskeið erlendis. Skólinn þarf því ekki að markaðsetja sig né þróa starf sitt umfram lögbundnar skyldur til að uppfylla kröfur vegna lögskráningar sjómanna.

Námskeið eru ekki fullnýtt vegna þess að nemendur mæta ekki og fá undanþágur frá lögskráningu. Það er hlutverk stjórnvalda að halda uppi lögum og reglum en undanþágur eru ítrekað gerðar frá reglunum.

Skortur er á fjármagni til framkvæmda. Fjárframlög frá ríkinu duga eingöngu fyrir lágmarks rekstrarkostnaði en ekki þróunar. Mikill kostnaður fylgir að hafa skólann um borð í skipi og stærð skipsins takmarkar starfsemi og þróun. Skipið er ekki með umhverfissundlaug þar sem líkt er eftir raunverulegum aðstæðum svo sem roki og öldum. Ekki er hægt að æfa eldvarnir um borð. Notast verður við æfingasvæði Slökkviliðs höfuðborgarsvæðisins. Aðgengi að skipinu er ekki gott vegna bráðabirgða staðsetningar. Björgunarbátur er frífallandi út á dekki en þyrfti að vera í gálga á bryggju til að geta æft sem raunverulegastar aðstæður.

Ógnanir

Fram kom í greiningarvinnunni að starfsmönnum skipsins þykir stjórnkerfið í kringum skólann þunglamalegt. Rekstrarframlag er háð ákvörðunum stjórnvalda sem setur skólanum skorður. Erfitt er að sækja um aukafjárveitingar en eins áður hefur komið fram er í gildi þjónustusamningur milli samgönguráðuneytisins og skólans. Það

ráðuneyti ákvarðar rekstarframlag til skólans. Menntamálaráðuneytið hefur eftirlit með því að námskrá skólans uppfylli kröfur alþjóðasamninga.

Í bígerð er að reisa tónlistarhús á hafnarbakkanum á því svæði sem skólaskipið Sæbjörg hefur aðstöðu nú. Þessi aðstaða sem skipið hefur er hentug enda miðsvæðis. Þegar byggingarframkvæmdir verða hafnar við höfnina mun skipið þurfa að finna sér annan samastað og erfitt getur verið að finna annan jafn ákjósanlegan og þann sem skólinn hefur nú.

Það er staðreynd að skipum hefur fækkað í flotanum og þar af leiðandi hefur fækkað í röðum sjómanna. Einnig er nokkuð um það að íslensk skip séu mönnuð erlendum áhöfnum sem hafa þá aflað sér réttinda erlendis. Þetta gerir það að verkum að skólastarfið dregst saman.

Af fjárskorti leiðir að ekki er unnt að endurnýja tækjakost skólans sem skyldi til að skapa betri aðstöðu til björgunar- og eldvarnaræfinga.

Tækifæri

Starfsemi Slysavarnaskólans á sér ýmis sóknarfæri og tækifæri. Með auknum skilningi á þörfum fyrir fræðslu á sviði öryggismála í samfélaginu væri hægt að bæta við nýjum þjónustusviðum og þá nýjum viðskiptavinum. Hægt er að auka þær kröfur sem gerðar eru til sjómanna með því að hafa áhrif á löggjafarvaldið, útgerðir og aðra hagsmunaaðila. Einnig má sækja fleiri viðskiptavinum í nágrenni löndum okkar til dæmis Grænlandi og Færeyjum.

Einnig mætti útvíkka starfssvið skólans með því að bjóða almenningi upp á fræðslu þar sem þekking og vinnulag skólans gæti komið að gagni. Til dæmis mætti bjóða almenningi og vinnustöðum upp á námskeið í öryggismálum, bjóða upp á úttektir og ráðgjöf ásamt öðrum tengdum námskeiðum og þjónustu.

Auka má afköst skólans og opna nýja möguleika með því að bæta við aðstöðu og tæki á hafnarbakkanum umfram það sem er um borð í skipinu. Með varanlegu athafnasvæði

mætti kenna fleiri hópum í einu eða bjóða upp á þjónustu sem ekki er hægt að bjóða upp á í dag vegna skorts á aðstöðu eða tækjum.

Niðurstöður

Það er mikilvægt fyrir hverja skipulagsheild að hafa skýra sýn á framtíðina. Framtíðarsýn gefur mynd af því hvert fyrirtækið stefnir og hvernig það muni líta út í framtíðinni. Ef skoðaðar eru niðurstöður SVÓT-greiningar má sjá hver framtíðarsýn Slysavarnaskólans er. Framtíðarsýn samanstendur ekki af skoðunum eins aðila eða leiðtoga heldur af hugmyndum og skoðunum margra aðila innan skipulagsheildar (Northouse, 2004, Muchinsky, 2003).

Sú framtíðarsýn sem hér er lýst er spröttin af skoðunum margra aðila innan skólans, því þegar SVÓT greining fór fram var ekki einn aðili spurður heldur nokkrir. Ef tekið er mið af henni má ráða að framtíðarsýn skólans er að halda áfram að mennta sjófarendur í björgunar- og öryggismálum.

Innan skólans er áhugi á að fjölga viðskiptavinum og bæta við þjónustuframboðið með því að taka að sér fleiri verkefni sem eru ekki lögbundin eins og þau verkefni sem þeir eru að sinna í dag. Það er þó mögulegt að hafa áhrif á löggjafarvaldið og eru tengsl milli skólans og yfirvalda ágætlega til þess fallin og með því hægt að hafa áhrif á öryggisvitund og þær kröfur sem gerðar eru um þjálfun sem sjófarendum sem skylt að sækja. Einnig mætti bjóða áhugamönnum sem stunda siglingar sér til skemmtunar upp á fræðslu í öryggismálum, fjarskiptum, sjóferðum og öðru sem aukið gæti öryggi þeirra sem hafa þetta áhugamál. Þeir sjá einnig möguleika á að bjóða almenningi upp á brunavarna- og skyndihjálparnámskeið svo eitthvað sé nefnt. Ráðgjöf á sviði öryggismála kemur einnig til greina sem er hlutverk sem verið er að sinna í dag en ekki hefur verið gert gegn greiðslu.

Starfsmenn Slysavarnaskólans sjá einnig fyrir sér að mögulegt sé að færa út kvíarnar með því að bjóða upp á fræðslu og þjálfun erlendis, til dæmis í Færeyjum og Grænlandi. Þetta er vel mögulegt því starfsemi skólans er mjög færanleg, enda fer hún fram um borð í skipi og er með því besta sem gerist í heiminum og ætti þar með að geta boðið

upp á samkeppnishæfa þjónustu. Þjónustan er einnig samkvæmt alþjóðlegum stöðlum og hefur því fullt gildi erlendis í þeirri mynd sem hún er í dag.

En til þess að þessar breytingar verði að veruleika er nauðsynlegt að bæta við starfsfólki og búnaði til þess að skólinn geti vaxið og starfsemin geti orðið enn betri. Aðstaða skólans er einnig takmarkandi þáttur í umfangi. Mjög erfitt er að byggja við skip og ekki er hagstætt að reka tvö skip. Því þyrfti skólinn að fá varanlegt athafnasvæði þar sem hægt væri að byggja upp hluta aðstöðunar á hafnarbakkanum til viðbótar við þá aðstöðu sem er um borð í skipinu.

Þegar sjónum er beint að tækifærum Slysavarnarskóla sjómanna er ljóst að sóknarfæri eru á ýmsum sviðum. Landsbjörg hefur þegar gert þjónustusamning við samgönguráðuneytið um öryggisfræðslu sjómanna og nemenda í sjómannaskólanum. Í þeim þjónustusamningi er kveðið á um fjárframlög frá dóms- og kirkjumálaráðuneyti vegna öryggisfræðslu. Það ráðuneyti hefur yfirumsjón með Landhelgisgæslunni og lögreglumálum í landinu. Vel mættu hugsa sér að Landhelgisgæslan gæti nýtt sér kunnáttu og reynslu starfsmanna skólans þegar hún tekur við hlutverki því sem varnarliðið hefur haft með höndum varðandi björgunarmál. Gert er ráð fyrir að Landhelgisgæslan taki yfir þyrlubjörgunarsveitir og þá mun þurfa að þjálfra björgunarmenn sveitarinnar í björgun við hinar ýmsu aðstæður. Það mun því verða óhjákvæmilegt að stækka þyrlu flota Landhelgisgæslunnar og þar af leiðandi starfsmönnum sveitarinnar. Þyrlur eru mikið notaðar til björgunar vegna sjávarháska og þurfa því björgunarmenn að vera æfðir í björgun á sjó. Þar sem Slysavarnarskólinn hefur yfir að ráða mikilli reynslu og þekkingu í að þjálfra björgunar úr sjávarháska er sóknarfæri hjá Slysavarnarfélaginu Landsbjörgu að koma að þjálfun starfsmanna þyrlanna. Hugsanlegt er því að Landsbjörg getir líka gert þjónustusamning við dóms- og kirkjumálaráðuneytið þar sem kveðið er á um að ráðuneytið leggi fram ákveðin fjárframlög en Slysavarnarskólinn taki að sér að þjálfra starfsmenn Landhelgisgæslunnar í þyrlubjörgun á sjó.

En fleiri sóknarfæri eru í sjónmáli. Á undanförunum árum hefur áhugi á siglingum sem tómtundaíþrótt aukist til muna. Mikið er nú til af skemmtibátum í landinu og mun sá hópur fara ört vaxandi sem leggur stund á þá íþrótt. Vaxandi velmegun í þjóðfélaginu

gerir æ fleirum kleyft að fjárfesta í skemmtibátum og stunda þessu vinsælu íþrótt héraendis svo og í heitari höfum erlendis. Þarna er því um að ræða fjölmennan hóp fólks sem gæti nýtt sér námskeið Slysavarnaskólans, bæði þeir sem eiga og stjórna þessum bátum svo og aðrir sem áhuga hafa á siglingum og leigja sér báta með áhöfn til að sigla sér til skemmtunar. Nauðsynlegt er fyrir alla sem stunda í siglingar sér til skemmtunar að kunna grundvallaratriði í björgun á sjó.

Margt að því sem Slysavarnarskólinn kennir getur komið að góðu gagni við aðrar aðstæður en sjávarháaska. Það mætti því vel hugsa sér að haldin væru námskeið fyrir aðra hópa þjóðfélagsins en þá sem stunda sjómennsku og þyrlubjörgun. Vel mætti hugsa sér að kennarar og þá sérstaklega íþróttakennarar gætu nýtt sér námskeið skólans svo og starfsfólk sundlauga. Gera mætti samninga um námskeið fyrir þessa hópa.

Verkalýðsfélög gætu séð sér hag í því að bjóða félagsmönnum sínum námskeið í brunavörnum, rýmingaráætlunum og skyndihjálpi. Einnig gætu fyrirtæki sem hafa að skipa fjölda starfsfólks nýtt sér kunnáttu kennara Slysavarnaskólans í almennri öryggisfræðslu, til dæmis varðandi brunavarnir og rýmingar. Fyrirtæki sem gerðu starfsfólki sínu skylt að sækja slík námskeið gætu hugsanlega gert samninga um lægri iðgjaldagreiðslur hjá tryggingarfélögum vegna þess að starfsfólk hefði viðurkennda kunnáttu til að bregðast rétt við bruna.

Niðurstöður hópsins eru þær að Slysavarnaskóli sjómanna sinnir vel því hlutverki sínu að halda námskeið fyrir starfandi og varðandi sjómenn um öryggis- og björgunarmál á helstu útgerðarstöðum landsins. Slysum á sjó hefur fækkað og án efa á skólinn sinn þátt í því. Það er ekki tilviljun að skólinn er í fremstu röð sambærilegra skóla. Metnaður starfsmanna skólans er mikill, sérstaklega skólastjórans. Allir kennarar hafa kennaramenntun og skólastjórinn er með framhaldanám í stjórnun frá Háskóla Íslands. Mikilli vinnu hefur verið varið í stefnumótunarvinnu og koma á alþjóðlegu gæðakerfið. Vaxtamöguleikar eru til staðar, víða óplægður akur til dæmis kenna stórmörkuðum brunavarnir, rýmingaráætlun og skyndihjálpi.

Lokaorð

Mikil reynsla felst í starfi starfsmanna Slysavarnaskóla sjómanna sem vert er að skoða. Niðurstöður hópsins eru þær að gott starf er unnið í Slysavarnaskólanum og möguleiki er á miklum vaxtamöguleikum.

Bestu þakkir veitum við Hilmari Snorrasyni skólastjóra og skipstjóra, Þránni E. Skúlasyni aðstoðarskólastjóra og öðrum skipverjum fyrir upplýsingarnar.

Heimildaskrá

- Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis* (5. útgáfa). Oxford: Blackwell
- Muchinsky, P.M. (2003). *Psychology applied to work : an introduction to industrial and organizational psychology* (7. útgáfa). North Carolina: Thomson Wadsworth.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership Theory and Practice* (3. útgáfa). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Rannsóknarnefnd sjóslysa (2005). *Skýrsla Rannsóknarnefndar sjóslysa fyrir árin 2002 og 2003*. Reykjavík: Rannsóknarnefnd sjóslysa.
- Slysavarnafélagið Landsbjörg (án árs). Sótt af neti: <http://www.landsbjorg.is> þann 20. mars 2006.
- Snjólfrur Ólafsson. (2005). Stefnumiðað árangursmat sem liður í að framkvæma stefnu. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*.

Viðauki A: Greiningarblöð

Hér á eftir fylgja greiningarblöð sem starfsmenn Sæbjargar fengu við úrvinnslu verkefnisins.

Stefnumótun Slysavarnarskóla sjómanna

Vinnublöð

Tilgangur stefnumótunar fyrir slysavarnarskóla sjómanna er einkum sá að:

- skilgreina stöðu og stefnu
- skerpa ímynd
- gera starfið markvissara, bæta það og efla
- styrkja samstöðu
- gefa ákveðna framtíðarsýn
- forgangsraða og gera framkvæmdaáætlun.

Hvernig fer stefnumótunarvinnan fram?

Með greiningu á styrkleika og veikleika skólans hvað varðar innra starf hennar, sem og ógnanir og tækifæri í umhverfi hennar.

1. skref. Einstaklingsvinna. Hver og einn leggur mat á stöðuna út frá eigin reynslu og greinir þar styrkleika, veikleika, tækifæri og ógnanir. Þetta geta þátttakendur annað hvort gert fyrir fundinn eða hafið fundinn á þeirri greiningu.

2. skref. Hópvinna. Hópurinn fer saman yfir niðurstöðurnar og skilar sameiginlegu álitum í sérstöku samantektarhefti.

Greining

Í greiningarþættinum þarf að meta starf og stöðu slysavarnarskólans í samtíðinni.

Greiningarvinnan skiptist í fjóra þætti: styrkleiki, veikleiki, tækifæri og ógnanir. Jafnframt er greint á milli innra starfs og þátta í samfélaginu sem hafa áhrif á starfsemi skólans.

Innri greining.

Hér er sjónum beint inn á við að starfinu, því sem fer fram innan veggja skólans styrkleika starfsins og veikleika. Hér mætti hafa í huga eftirfarandi þætti í starfinu til aðstoðar við greininguna:

- Fræðsla
- Skipulag, fjármál og stjórnun
- Starfsmannamál

- Samstarf
- Annað

Ytri greining.

Hér er samfélagið utan veggja skólans skoðað, hvaða stefnur og straumar í samtíðinni skapa tækifæri til sóknar fyrir starfsemi skólans, sömuleiðis hvaða þjóðfélagsbreytingar eða straumar hindra eða torvelða starfið.

Hér mætti hafa í huga við greininguna þætti í samfélaginu er hafa áhrif á starf og stöðu skólans eins og:

- Hefðin og menningin
- Tíðarandi og siðferði
- Tengsl við ríkisvaldið
- Samfélagsþróun
- Fjölbjóðasamfélagið og umheimurinn
- Annað

Styrkleikar: Nefndu þrjú til fimm atriði sem þér finnst ganga vel eða unnt er að byggja á:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Veikleikar: Nefndu þrjú til fimm atriði sem betur mættu fara eða ganga ekki nógu vel:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Ytri greining:

Ógnanir: Nefndu þrjá til fimm þætti í samtímanum sem hamla starfseminni

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Tækifæri: Nefndu þrjú til fimm atriði þar sem skólinn getur sótt fram:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

<p>Styrkleikar</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>5. _____</p> <p>6. _____</p> <p>7. _____</p>	<p>Veikleikar</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p> <p>6. _____</p> <p>7. _____</p>
<p>Ógnanir</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p> <p>6. _____</p> <p>7. _____</p>	<p>Tækifæri</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p> <p>6. _____</p> <p>7. _____</p>

Viðauki B: Niðurstöður greiningar

Hér á eftir kemur tafla sem tekur saman niðurstöður SVÓT og PEST greiningarinnar.

PEST-greining	Slyrkleikar	Veikleikar	Ógnanir	Tækifæri
Sjómála-svið	Lögbundin verkefni Votun á gæðakerfi Óflug samtök aðbaki	Skólinn er á föstum rekstrarstyrk frá ríkinu og hefur fasta áskrift nemenda Skortur á fjármagni til framkvæmda og framþróunar. Lelegar heimtur nemenda á námskeið	Punglanalegt sjómkerfi Rekstrarframlag háð sjómvöldum	Aukinn pólitískur skilningur á þörf fyrir aðmenna sjófarendur. Hægt aðhafa á hrif á löggjafann til að auka kröfur í öryggis- og menntunarmálum sjómanna
Félags- og menningar-svið	Gott samband milli skólasjómenda Slysavarnarskólans og annarra samberilegra skóla erlendis. Skólinn hefur að skipa hæfu starfsfólki. Hefur gott orða sér		Nýbyggingar á hafnarbakkanum, skipiðþarf að finna sér annan samastað	Aukinn skilningur í samfélaginu á þörf menntunar í öryggismálum Auknar kröfur í samfélaginu í öryggis- og menntunarmálum
Efnahags-svið	Föst framlög frá ríki. Þönustusamningur. Oðýrara aðsend a áhafnarmedími á námskeið hjá SL en erlendis	Mikill kostnaður viðaðhafa skólann um borði skipi. Stærðskipsins takmarkandi varðandi starfsemi og framþróun. Frammistaða skólans skiptir litlu vegna lögskráningar skipverja. Undanþágur.	Fækkun sjómanna/fækkun nemenda. Fækkun skipa í flotanum. Erlendar áhafnir á skip sem hafa öll réttindi. Sterkt gengi krónunnar. Erlenda áhafnir á ísl. Skipum.	Oðýrara aðsenda áhafnarmedími á námskeið hjá SL en erlendis . Fleiri viðskiptavinir – félagasamtök, vinnustaðir – almennigur. Aukin ráðgjafafjónusta í samstarfi við aðra á svið öryggis - og heilbrigðismála . Fræðsla fyrir ý mis fyrirteki. Tækifæri til útrásar, td. Grænland og Færeyjar
Tækni-svið	Á allan búnað Hefur tileinkað sér nýningar - staðsettur um borði skipi, nemendur tengjast sjónum	Aðgengi aðskipinu er takmarkandi. Staðsetning björgunarbáts er ófullnægjandi. Vantar betri aðstöðu til eldvarnaræfinga. Vantar sundlaug.	Aðstöðuleysi. Ekki nógu góðtæki til æfinga	Varanlegt athafnasvæð og betri tækjakostur gæti aukidæfðost og opnað nýja möguleika