

Balder Blinkenberg og Åsmund Arup Seip

Organisasjonsundersøkelse FOs avdelinger





Organisasjonsundersøkelse FOs avdelinger

FO er et fagforbund med over 36 000 medlemmer i hele landet. Forbundet har tolv avdelinger som gir opplæring til tillitsvalgte og ivaretar medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår og deres profesjonsfaglige interesser i sitt geografiske område. Denne rapporten beskriver virksomheten i avdelingene og ser på hvilken rolle de spiller i FOs organisasjon, hvilke utfordringer organisasjonen opplever, og hvordan de tillitsvalgte kan bidra til å utvikle en profesjonell organisasjon. Rapporten er finansiert av FO, og er ment å gi innspill til en debatt om hvordan organisasjonen kan utvikles videre.

Innhold

Forord	3
Sammendrag	4
1 Innledning	8
1.1 Bakgrunnen for denne undersøkelsen	8
1.2 Problemstillinger	9
1.3 Metode og undersøkelsens oppbygning.....	10
2 FOs organisasjon og avdelingenes rolle	12
3 Arbeidsoppgaver og prioriteringer i avdelingene	15
3.1 Arbeidsfordeling innad i avdelingen	15
3.2 Kursvirksomheten	18
3.3 Samarbeid med andre LO-forbund.....	22
3.4 Klubbygging.....	22
3.5 Hvordan fungerer profesjonsfaglig utvalg?.....	23
3.6 Opplæring av nye avdelingsstillitsvalgte	25
3.7 Henvendelser til avdelingen fra medlemmer og tillitsvalgte	26
3.8 Prioritering av oppgaver	27
3.9 Oppsummering	28
4 Organiseringen av avdelingene	29
4.1 FO Agder	29
4.2 FO Finnmark.....	30
4.3 FO Innlandet.....	31
4.4 FO Møre og Romsdal	32
4.5 FO Nordland.....	33
4.6 FO Oslo	34
4.7 FO Rogaland.....	34
4.8 FO Troms.....	35
4.9 FO Trøndelag	36
4.10 FO Vestfold og Telemark	37
4.11 FO Vestland	37
4.12 FO Viken.....	38
4.13 Oppsummering	39
5 Ledelse og drift av avdelingene	41
5.1 Styringsstruktur, mål og prioriteringer i avdelingene	41
5.2 Budsjett og økonomiske prioriteringer	42
5.3 Styrende organer	44
5.4 Hvem er personalleder?.....	46
5.5 Små og store avdelinger	48
5.6 Kontormøter og intern kommunikasjon i avdelingene	50
5.7 Oppsummering.....	51

6 Forholdet mellom avdelingene og forbundet sentralt	53
6.1 Avdelingene og de sentrale styringsorganene.....	53
6.2 Forbundets tjenester – rådgivning, IKT og administrasjon.....	56
6.3 Oppsummering	62
7 Styrker og svakheter i FOs organisasjon	63
7.1 Utfordringer og dilemmaer	63
7.2 Hva etterlyser de organisasjonstillitsvalgte?	66
7.3 Oppsummering	67

Forord

FO er et fagforbund med over 36 000 medlemmer i hele landet. Forbundet har tolv avdelinger som gir opplæring til tillitsvalgte og ivaretar medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår og deres profesjonsfaglige interesser i sitt geografiske område. Denne rapporten beskriver virksomheten i avdelingene og ser på hvilken rolle de spiller i FOs organisasjon, hvilke utfordringer organisasjonen opplever, og hvordan de tillitsvalgte kan bidra til å utvikle en profesjonell organisasjon. Rapporten er finansiert av FO, og er ment å gi innspill til en debatt om hvordan organisasjonen kan utvikles videre.

Vi vil rette en stor takk til alle de organisasjonstillitsvalgte i FO som har stilt opp i intervjuer og som har delt sine erfaringer og sin kunnskap med oss. Det har gjort det mulig å skrive denne rapporten. Eventuelle feil er imidlertid forfatterens ansvar.

Grønland, juni 2025

Balder Blinkenberg og Åsmund Arup Seip

Sammendrag

Innledning og bakgrunn

Fellesorganisasjonen (FO) organiserer barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsvitere i Norge og har over 36 000 medlemmer. Forbundet har 12 geografiske avdelinger som spiller en sentral rolle i å ivareta medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår samt profesjonsfaglige interesser. Rapporten gjennomgår funn fra en kvalitativ organisasjonsundersøkelse av FOs avdelinger, gjennomført av Fafo på oppdrag fra FO. Målet med rapporten er å belyse hvordan avdelingene er organisert, hvilke oppgaver som utføres, hvordan samhandling skjer internt og mellom avdelinger og med forbundet sentralt, samt hvilke utfordringer avdelingene står overfor.

Som del av FO sitt organisasjonsprogram for perioden 2023–2027 er det lagt vekt på bruk av organisasjonens ressurser, styrket samarbeid på tvers av organisasjonsledd og en profesjonell organisering. Undersøkelsen bygger hovedsakelig på 27 intervjuer med frikjøpte tillitsvalgte fra samtlige avdelinger. Intervjuene ble gjennomført mellom november 2024 og januar 2025. I tillegg er årsrapporter, nettsider og kursannonseringer analysert.

Organisasjonsstruktur og rollefordeling

FOs organisasjon er bygd opp av klubber tilknyttet virksomheter. Klubbene er igjen tilknyttet en avdeling. Årsmøtet er det øverste organet i avdelingen, og representantskap og avdelingsstyre fungerer som utøvende organer mellom årsmøtene. Avdelingene har vedtektsfestede oppgaver som spenner fra medlemsservice, tillitsvalgtskolering og politisk arbeid til drift av lokale organer og profesjonsfaglige aktiviteter.

Arbeidet i avdelingene fordeles mellom de organisasjonstillitsvalgte. Ledere har ofte ansvar for organisasjon, politikk og profesjon, mens avdelingssekretærene har ansvar for medlemsoppfølging, klubbkontakt og kursvirksomhet. Nestlederrollen kan variere noe fra avdeling til avdeling. Nestleder kan fylle en varafunksjon for leder, men kan også ha tydelig spesialiserte funksjoner, for eksempel innen profesjonsarbeid eller rekruttering. Oppgavedelingen er likevel ofte fleksibel og avhenger av lokale forhold, avdelingens størrelse og den enkeltes erfaring.

Arbeidsdelingen mellom tillitsvalgte er i hovedsak preget av samarbeid og en pragmatisk tilnærming. Avdelinger med flere frikjøpte har større rom for spesialisering, mens små avdelinger må basere seg på overlapp og fleksibilitet. Det er likevel gjennomgående en forståelse for at medlemssaker og oppfølging av tillitsvalgte skal prioriteres.

Tillitsvalgtskolering og kursvirksomhet

Kursvirksomheten er en viktig del av avdelingenes mandat. Kursene varierer i innhold og omfang og dekker blant annet grunnkurs, arbeidstidskurs og forhandlingskurs. Samarbeid mellom avdelinger forekommer, men er begrenset. Det er et potensial for mer effektiv ressursbruk og et mer likeverdig medlemstilbud gjennom bedre koordinering.

Profesjonsfaglige utvalg har ansvar for innholdet i de faglige arrangementene, men mange avdelinger melder at det kan være vanskelig å aktivere disse utvalgene. Frikjøpte tillitsvalgte må ofte ta ansvar for både innhold og gjennomføring, noe som kan gå ut over annen drift.

Klubbutvikling

Klubbutvikling er en viktig del av avdelingenes langsiktige arbeid. Flere avdelinger jobber systematisk med rekruttering og etablering av tillitsvalgtapparat. Noen har innført fadderordninger for nye tillitsvalgte og digitale nettverksmøter for å styrke lokalt engasjement.

Enkelte avdelinger har etablert fellestillitsvalgtordninger i kommuner hvor FO har få medlemmer. Dette har i mange tilfeller fungert godt og har lettet byrden for avdelingen. Andre avdelinger peker på at det kan være utfordringer med slike ordninger, blant annet når det gjelder medlemslojalitet.

Prioritering av oppgaver

Medlemssaker har høyeste prioritet i alle avdelinger. Dette gjelder særlig akutte saker om arbeidsforhold. Samtidig uttrykker noen bekymring for at oppgaver som ikke haster, som politisk arbeid og langsiktig strategi, skyves til side.

En gjennomgang av et utvalg handlingsplaner viser at det kan være behov for tydeligere mål og prioriteringer. Handlingsplanene lister opp mange oppgaver, men sier lite konkret om hva som skal utføres. De er sjelden formulert slik at de er målbare. Dette gjør det vanskelig å evaluere framdrift og resultater og kan gjøre det vanskelig for kontrollkomiteen, styret og årsmøtet å bidra med råd og veiledning om hva som bør prioriteres.

Budsjett og økonomistyring

Budsjettarbeid og økonomistyring varierer. Noen avdelinger bruker budsjettet aktivt som styringsverktøy, mens andre tilpasser det fortløpende til aktivitetene. Å tilpasse budsjettet kan svekke budsjettets funksjon som planleggingsverktøy. Enkelte peker på høye og uforutsigbare kostnader, særlig knyttet til reiser, som en utfordring. For å sikre god ressursutnyttelse peker rapporten på et behov for bedre planlegging og realistiske budsjettforutsetninger.

Demokratiske strukturer og styrende organer

Styrene i avdelingene er aktive i varierende grad. Et aktivt styre kan gi verdifull støtte til de organisasjonstillitsvalgte, men der styret er lite aktivt, faller mye ansvar på leder og avdelingssekretærer. Enkelte avdelinger har derfor utarbeidet konkrete retningslinjer for styrearbeid for å sikre bedre deltakelse og ansvarlighet.

Styrene har en sentral rolle i å utvikle mål og strategier. Et aktivt medlemsdemokrati forutsetter tydelige strukturer og arenaer for medvirkning, og avdelinger som har lykket med dette, rapporterer om bedre samspill internt.

Forholdet til FO sentralt

Avdelingene er relativt autonome, men er samtidig en del av FO som helhet. Landsstyret er en viktig styringsarena hvor ledere i avdelingene møter hverandre og representanter fra forbundsledelsen. Det blir påpekt at det er viktig at sakspapirene sendes ut tidlig for å sikre lokal forankring av landsstyresaker.

Det koordinerende lederforumet oppleves som en nyttig arena, men flere ledere etterlyser mer rom for dialog og erfaringsdeling. Det er et uttalt behov for bedre kommunikasjon mellom sentralt og lokalt nivå.

HMS og personalansvar

De organisasjonstillitsvalgte i avdelingene er ikke ansatt, men valgt. Dette kan skape utfordringer i håndtering av personalrelaterte spørsmål, som sykefravær og konflikter. Det finnes ikke et klart definert personallederansvar. Avdelingene har HMS-ansvarlige i styret, men effekten av dette varierer. Behovet for ekstern støtte (som bedriftshelsetjeneste) er nevnt som et alternativ av informanter.

Små og store avdelinger

Større avdelinger med flere frikjøpte tillitsvalgte er mindre sårbare og har bedre forutsetninger for spesialisering og kontinuitet. Samtidig pekes det på at geografisk nærhet og lokal tilstedeværelse er viktige faktorer for å sikre god klubbkontakt.

Noen avdelinger med kontor på to steder vurderer samlokalisering, mens andre ønsker å bevare nærheten til medlemmene. Samarbeid mellom avdelinger (uten sammenslåing) framheves som et virkemiddel for å utnytte ressurser bedre og utvikle felles praksis.

Utfordringer og dilemmaer

Rapporten peker på fire dilemmaer som FO som organisasjon lever med, og som det kan være nyttig å drøfte i organisasjonen.

Det første dilemmaet er at FOs organisasjonsstruktur etablerer et skille mellom avdelingene og mellom forbundet og avdelingene gjennom at avdelingene er underlagt et lokalt selvstyre. Det kan bidra til at reglene for samhandling blir uklare, og til at forbundets ulike organisasjonsledd opptrer eller utfører sine oppgaver mindre enhetlig.

Det andre dilemmaet oppstår ved at tillitsvalgtopplæringen i stor grad gjennomføres i hver avdeling. Dette kan styrke tillitsvalgtes lokale tilknytning, men kan bidra til at tilbudet om opplæring varierer i innhold og omfang mellom avdelingene. Det er også ressurskrevende.

Et tredje dilemma er om avdelingene skal satse på at de organisasjonstillitsvalgte skal være spesialister eller generalister. For å bygge spesialkompetanse kreves det et fagmiljø som er stort nok til å dele oppgavene etter oppgavetype. Det er vanskelig i mindre avdelinger som er sårbare ved fravær.

Det fjerde dilemmaet stiller avdelingene overfor et valg mellom å bruke avdelingens ressurser i avdelingskontoret eller ute på arbeidsplassene hos klubber og tillitsvalgte. FOs

mål er å styrke tillitsvalgtapparatet. Gjøres det best gjennom å etablere en sterk avdeling eller gjennom å styrke klubbene?

Kunnskap og samarbeid

FO har som mål å styrke organisasjonen og profesjonaliteten. Hva er det egentlig som skal til for å bygge en mer profesjonell organisasjon?

De organisasjonstillitsvalgte i FO har god kunnskap om arbeidsfeltet. Det er viktig for FO å klare å utnytte denne kompetansen på best mulig måte. Det kan skje gjennom samarbeid og overføring av kunnskap. FOs tjenester skal ha den samme kvaliteten uavhengig av hvor i landet medlemmene bor, eller hvem som tar på seg oppgaven. Da må hele den felles kunnskapsbasen som profesjonen har, tas i bruk.

En profesjonell organisasjon trenger et støtteapparat i form av fellestjenester som gjør det mulig å utløse potensialet i den kunnskapen som finnes. En forutsetning for at infrastrukturen skal fungere godt og gi avdelingene den støtten de trenger, er en klar oppgavedeling mellom forbundet sentralt og avdelingene. God kommunikasjon kan bidra til å sikre koordinering internt i forbundet og bygge tillit mellom enhetene som i fellesskap skal fatte beslutninger som skal gjelde hele organisasjonen.

1 Innledning

FO er et fagforbund for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsvitere som er tilsluttet LO. I dag har FO over 36 000 medlemmer i en organisasjon med 12 avdelinger som hver dekker ett eller flere fylker. Forbundet har i tillegg studentmedlemmer og ikke-aktive yrkesmedlemmer.

FO har som mål å være en fagforening som ivaretar medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår og deres profesjonsfaglige interesser, og som skal jobbe politisk for å styrke velferdsstaten. FOs avdelinger har en sentral plass i dette arbeidet. For å nå disse målene vedtok FO i 2023 et organisasjonsprogram for perioden 2023–2027. I dette programmet heter det at FO skal «i størst mulig grad benytte seg av kunnskapen og ressursene i egen medlemsmasse, og skape et tettere samarbeid og samhandlingsprosesser i organisasjonens ulike ledd og fagfelt.»¹

FO ønsker å framstå som en «profesjonell og samlet organisasjon»². I denne undersøkelsen av FOs organisasjon ser vi på profesjonalitet som noe som innebærer at organisasjonen legger vekt på kunnskap og erfaring i sitt virke, at tjenestene som FO yter til medlemmene, er av god kvalitet og likeverdige i hele organisasjonen, at ressursene utnyttes på en god måte, og ikke minst at organisasjonen klarer å etablere en god og enhetlig kommunikasjon internt og eksternt. Denne rapporten tar for seg FOs avdelinger og hvilken rolle de spiller i FOs organisasjon, hvilke utfordringer organisasjonen opplever, og hvordan de tillitsvalgte kan bidra til å utvikle en profesjonell organisasjon.

1.1 Bakgrunnen for denne undersøkelsen

Hensikten med FOs organisasjonsprogram er å sørge for at forbundets målsettinger og prioriteringer omsettes i handling til nytte for medlemmene. FO har som del av organisasjonsprogrammet prioritert medlemsverving og studentorganisering. Dette har resultert i medlemsvekst og nye studentmedlemmer. Å utvikle en organisasjon med gode samhandlingsmønstre er også en viktig del av organisasjonsprogrammet. Organisasjonsprogrammet legger vekt på at FO, som et fagforbund, skal innrette ressursene og arbeidet i organisasjonen slik at det best mulig ivaretar medlemmenes interesser.

Som følge av sammenslåingen av fylker i Norge vedtok FO i 2019 å redusere antall avdelinger fra nitten til elleve. Avdelingsstrukturen har historisk fulgt fylkesinndelingen, og dette har vært begrunnet i at mange av velferdstjenestene har fulgt den geografiske inndelingen i kommuner og fylker. I dag er imidlertid mange statlige etater, som Bufetat og kriminalomsorgen, inndelt etter regioner på tvers av fylkesgrensene. Heller ikke virksomheter i privat sektor eller frivillige organisasjoner følger kommune- og fylkesgrenser. Reduksjonen til færre avdelinger i 2019 var ment å styrke bemanningen og spesialiseringen i hver avdeling. Da flere fylker ble oppsplittet i 2024, valgte FO-avdelingene FO Innlandet, FO Vestland, FO Vestfold og Telemark og FO Viken å forbli samlet.

¹ FOs organisasjonsprogram 2023–2027. <https://brosjyrer.fo.no/wiki/organisasjonsprogram-2023-2027/1-organisasjonsutvikling/>

² LM-sak 8.1/2023: Organisasjonsutvikling, s. 4.

Erfaringene var at det ble mer både økonomiske og menneskelige ressurser samlet i avdelingene, og at det dermed var flere fordeler med å ha en stor sammenslått avdeling. FO Troms og Finnmark valgte imidlertid å dele seg i to avdelinger. FO har derfor tolv avdelinger i dag. Fire av disse har etter sammenslåingen i 2019 kontor lokalisert på to steder. Dette gjelder FO Innlandet, FO Trøndelag, FO Vestland og FO Viken.

Å støtte utviklingen i avdelingene slik at organisasjonen kan følge samfunnsutviklingen og endringene i arbeidslivet, er viktig for FO. I en profesjonell organisasjon legges det stor vekt på å ivareta og utnytte kompetansen i organisasjonen, og FOs mål er å styrke det interne samarbeidet i forbundet som helhet. FO har initiert denne undersøkelsen som en del av dette arbeidet.

1.2 Problemstillinger

Målet for undersøkelsen er å framskaffe kunnskap og innhente erfaringer knyttet til arbeidsorganiseringen i FOs avdelinger. I prosjektet har vi forsøkt å svare på følgende problemstillinger:

Hvordan er arbeidet organisert innad i avdelingen? Avdelingene varierer i størrelse og ressurser og har ulikt antall frikjøpte tillitsvalgte som arbeider på avdelingsnivå. Dette kan forventes å prege arbeidsfordelingen og de tillitsvalgtes muligheter til spesialisering. Som resultat av fylkessammenslåing er i tillegg enkelte avdelinger lokalisert på flere steder. Vi undersøker hvordan disse og andre faktorer påvirker arbeidet med avdelingenes konkrete vedtektsfestede oppgaver, graden av samarbeid og ansvarsavgrønsning, hvordan henvendelser håndteres og fordeles, og de organisasjonstillitsvalgtes opplevelse av hvorvidt oppgavedelingen fungerer hensiktsmessig.

Hovedtyngden av rapporten tar for seg avdelingens interne organisering, og følgende delproblemstillinger står sentralt (listen er ikke uttømmende):

- Hvordan styres avdelingene?
- Hvordan fordeles arbeidet mellom leder, nestleder og avdelingssekretærer?
- Hvordan prioriteres oppgavene?
- Opplever avdelingene at de har tilstrekkelig med ressurser til å fylle sin funksjon i henhold til FOs vedtekter?
- Hvordan ser de organisasjonstillitsvalgte på sin rolle i FO-systemet?
- Hvordan bidrar forbundet sentralt til avdelingenes oppgaveløsning?

Hvordan fungerer avdelingens samarbeid med andre deler av FO? Vi undersøker også avdelingen som enhet og erfaringene med samarbeid utad. Dette omfatter i hvilken grad avdelingene samarbeider om deler av tillitsvalgtskoleringen eller andre kurs, profesjonsfaglig tilbud o.l. og synspunkter på dette. FO har også regionale og landsomfattende klubber i enkelte fylkesoverskridende virksomheter, noe som skaper et visst behov for koordinering mellom avdelingene. Videre undersøker vi hvordan samarbeidet og kommunikasjonen med FO sentralt oppleves fra avdelingenes perspektiv, blant annet når det gjelder forbundets fellestjenester, som medlemsregister, faglig og juridisk rådgivning og datasystemer.

1.3 Metode og undersøkelsens oppbygning

Organisasjonsgjennomgangen av FOs avdelinger bygger på en kvalitativ tilnærming. Undersøkelsen baserer seg i hovedsak på intervjuer med frikjøpte organisasjonstillitsvalgte i FOs tolv avdelinger. Vi har brukt en kombinasjon av én til én-intervjuer og gruppeintervjuer og har snakket med samtlige ledere og nestledere i tillegg til de aller fleste avdelingssekretærene i FO. I hver avdeling har vi intervjuet leder separat og øvrige frikjøpte organisasjonstillitsvalgte samlet i gruppe.

De minste FO-avdelingene har kun to organisasjonstillitsvalgte, leder og en avdelingssekretær. Disse har blitt intervjuet hver for seg, slik at «gruppeintervjuet» i tabell 1.1 i enkelte tilfeller kun omfatter én person. Noen av avdelingene har kontor på to steder. I disse har vi delt opp gruppeintervjuet i to, ett for hvert sted, med unntak av FO Viken, hvor alle ble samlet i ett gruppeintervju. Dette betyr at vi samlet har gjennomført to til tre intervjuer per avdeling. Totalt har vi gjennomført 27 intervjuer, hvorav 12 har vært med ledere og 15 har vært gruppeintervjuer med øvrige organisasjonstillitsvalgte ved avdelingene. Intervjuene ble gjennomført på Teams i perioden 26.11.2024–28.1.2025, og det ble gjort opptak av de aller fleste intervjuene.

Tabell 1.1 Kvalitative intervjuer.

	Lederintervjuer	Gruppeintervjuer
Deltakere	leder	nestleder + avdelingssekretærer
Enhet	avdeling	avdelingskontor
Antall	12	15

Vi har benyttet en semistrukturert intervjuform. Dette har gjort det mulig å dekke de samme overordnede temaene i samtlige intervjuer, samtidig som det har vært rom for å rette oppmerksomheten mot det deltakerne har opplevd som viktig. Intervjuguidene til henholdsvis lederintervjuene og gruppeintervjuene har hatt mange felles spørsmål om avdelingens daglige drift og utfordringer. Noen spørsmål har også variert mellom de to informantgruppene, for eksempel spørsmål om ledelse av avdelingen.

Både notater og opptak fra intervjuene har vært brukt som kilde til informasjon i undersøkelsen. Vi har gjort forsøk med bruk av CoPilot (kunstig intelligens) som et søkeverktøy der vi har bedt CoPilot finne fram til hvilke notater fra intervjuene som behandler ulike tema (for eksempel: I hvilke notater står det noe om samarbeid med andre LO-forbund?). Alle slike søkeresultater er kontrollert mot originaldokumentet, og all tekst er skrevet av forfatterne, ikke av CoPilot. CoPilot har ikke blitt brukt til å analysere opptak av intervjuene. Opptakene er utelukkende brukt til å sjekke sammenhengen i intervjuuttalelser der notatene har vært mangelfulle.

Vi har også søkt informasjon i tilgjengelige dokumenter. FO sentralt sendte oss de årsrapportene som var innsendt av avdelingene til forbundet sentralt. De fleste gjaldt 2022. I tillegg har vi søkt etter dokumenter fra avdelingene på FOs nettsider, men ikke alle avdelinger har gjort dokumentene tilgjengelige på de offentlige nettsidene.

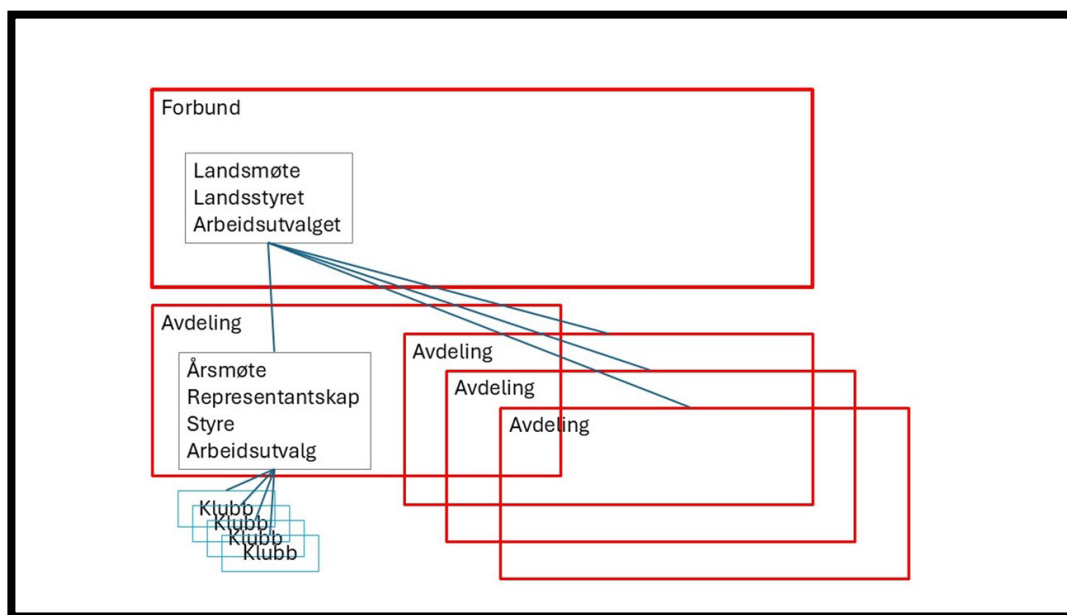
Ut fra informasjon tilgjengelig på FOs nettsider har vi også undersøkt kursvirksomheten i FOs ulike avdelinger. Vi har gjennomført en opptelling av kurs, både profesjonsfaglige og tilknyttet tillitsvalgtskolering, oppført på nettsidene høsten 2024 og vinteren 2025. Denne opptellingen kan være ufullstendig dersom avdelingene også annonserer kurs gjennom andre kanaler.

2 FOs organisasjon og avdelingenes rolle

FOs organisasjon er basert på medlemskap. I de fleste virksomhetene er det klubber som representerer alle medlemmene i virksomheten. Klubbene er tilknyttet en avdeling i sitt geografiske område. I noen tilfeller kan klubbene være avdelingsoverskridende eller landsomfattende.

Avdelingene organiserer FO-medlemmer som arbeider eller studerer i sitt geografiske område, og har ansvar for å ivareta medlemmenes interesser og FOs prioriteringer i sitt område. Avdelingene er selvstendige organisatoriske enheter der årsmøtet er høyeste myndighet. Valg av leder, nestleder og avdelingssekretærer foregår på avdelingens årsmøte. Årsmøtet velger også et styre med styrerepresentanter som representerer de ulike profesjonene, samt et profesjonsutvalg. Mellom årsmøtene er avdelingens representantskap det høyeste organet. Representantskapet settes sammen gjennom vedtak på årsmøtet og består av representanter fra klubber, styret i avdelingen inklusive landsstyrerepresentanten og lederne for avdelingens utvalg og studentrepresentanter. Representantskapet skal ha minst to møter i året.

Figur 2.1 Forenklet bilde av FOs organisasjonsstruktur.



FOs avdelinger har innflytelse i forbundet gjennom sin virksomhet lokalt og gjennom å være representert i FOs landsstyre. I landsstyret sitter de valgte lederne i avdelingene og en representant fra hver avdeling som ikke kan være heltids frikjøpt organisasjonstillitsvalgt.

Store deler av FOs virksomhet utøves gjennom avdelingene. Hver avdeling har minst én frikjøpt leder og én frikjøpt avdelingssekretær. Det er opp til avdelingene selv å vurdere om de ønsker og har økonomi til å frikøpe ytterligere organisasjonstillitsvalgte. Det kan være nestleder i avdelingen eller én eller flere valgte avdelingssekretærer. Noen avdelinger har også brukt midler til å frikøpe tillitsvalgte knyttet til enkelte kommuner. FO

Oslo har i tillegg en frikjøpt fylkesleder som har fått delegert forhandlingsansvaret for tariffavtalen i Oslo kommune, og som derfor er finansiert fra forbundet sentralt.

FOs vedtekter fastsetter at avdelingene skal nedsette utvalg for å fylle ulike funksjoner i driften. Det dreier seg om en kontrollkomite, en valgkomite og eventuelle rådgivende utvalg. I tillegg skal alle avdelinger ha ett eller flere profesjonsfaglige utvalg som representerer de ulike profesjonsgruppene i FO. De profesjonsfaglige utvalgene skal bidra til at medlemmene får et profesjonsfaglig tilbud i sitt område.

Avdelingenes oppgave er å følge opp landsmøtets og landsstyrets prioriteringer. På avdelingenes årsmøter vedtar de selv sine handlingsplaner som skal være retningsgivende for arbeidet.

Etter vedtektene har avdelingene ansvar for et bredt spekter av oppgaver innenfor alle forbundets arbeidsområder. Dette gjelder både arbeidsområder knyttet til organisasjonens rolle som fagforening, gjennom å ivareta medlemmer og styrke det lokale tillitsvalgtapparatet, og som profesjonsforbund, gjennom å sikre et profesjonsfaglig tilbud på fylkesnivå og drive politisk påvirkningsarbeid. I tillegg har avdelingene ansvar for å følge opp driften av avdelingen, som har flere vedtektsfestede organer (årsmøtet, avdelingsstyret, arbeidsutvalg og profesjonsutvalg).

Avdelingenes vedtektsfestede arbeidsoppgaver er listet opp i boks 2.1.

Boks 2.1

FO Vedtekter for 2023–2027

§ 11.2 Avdelingens oppgaver

Avdelingen skal legge opp sin aktivitet i tråd med landsmøtets og landsstyrets prioriteringer.

Avdelingen har følgende hovedarbeidsoppgaver:

- a. Ivareta medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår.
- b. Utvikle og vedlikeholde et effektivt lokalt klubb- og tillitsvalgtapparat innenfor alle sektorer og tariffområder.
- c. Støtte og bistå de klubbtiltitsvalgte.
- d. Være bindeledd mellom medlem/klubb og forbundskontor i medlemssaker.
- e. Drive tillitsvalgtskolering og avholde tillitsvalgtkonferanser.
- f. Samarbeide med andre avdelinger om tillitsvalgtskolering og bygging av avdelingsoverskridende klubber.
- g. Drive aktiv medlemsverving og medlemsbevaring.
- h. Sørge for at medlemmene får et profesjonsfaglig tilbud på fylkesnivå.

- i. Støtte opp om det helse- og sosialpolitiske arbeidet i forbundet og gi klubbene nødvendig støtte på dette området.
- j. Drive politisk påvirkningsarbeid.
- k. Opprette, skolere og opprettholde lokallag av FO-studentene ved studiestedene i fylket.
- l. Verve studenter ved bachelor- og masterutdanningene.
- m. Arrangere årsmøter og representantskapsmøter i avdelingen.
- n. Fremme aktuelle saker for landsstyret.
- o. Samarbeide med andre fagorganisasjoner, profesjoner og ulike brukergrupper der dette er formålstjenlig.
- p. Sende beretning og regnskap til landsstyret.

3 Arbeidsoppgaver og prioriteringer i avdelingene

Avdelingenes arbeidsområder og arbeidsoppgaver er beskrevet i forbundets vedtekter, og som det framgår av boks 2.1, dekker de et bredt spekter av områder. Noen oppgaver er klart spesifisert, mens andre er svært generelt formulert. I dette kapittelet undersøker vi hvordan de organisasjonstillitsvalgte forstår sine arbeidsområder og organiserer og prioriterer sine arbeidsoppgaver.

3.1 Arbeidsfordeling innad i avdelingen

Arbeidsfordeling mellom de organisasjonstillitsvalgte danner grunnlaget for hvordan de konkrete oppgavene løses. Alle avdelingene praktiserer en oppgavefordeling mellom de organisasjonstillitsvalgte, men hvor klart dette skillet er, kan variere. De fleste steder går et hovedskille mellom oppgaver som ligger til leder og eventuelt nestleder på den ene siden, og avdelingssekretærenes områder på den annen. Organisatoriske, politiske og profesjonsfaglige oppgaver ligger som hovedregel til leder eller ledergruppen i avdelingen, mens avdelingssekretærene har ansvar for oppfølging av medlemssaker og de tillitsvalgte, herunder også kursing. Innenfor dette hovedmønsteret finnes en del variasjon mellom avdelingene. Videre er noen av arbeidsområdene fordelt slik at både ledergruppen og avdelingssekretærene deler ansvaret.

Hvor klart skillet er mellom ledergruppens og avdelingssekretærenes ansvarsområde, varierer. Sitatet under viser et eksempel fra en avdeling som forsøker å håndheve denne fordelingen ganske strengt.

Vi har prøvd litt forskjellig. Det vi kan gjøre når vi har to avdelingssekretærer, er at alt som har med tillitsvalgtarbeid etter hovedavtalen å gjøre, er avdelingssekretærene sin jobb. Tariffarbeid opp mot arbeidsgiver. I tillegg gjør de tillitsvalgtskolering. Denne oppdelingen har gjort det lettere for meg å slippe tak i en del områder, og at vi unngår å trække i hverandres bed. (leder)

I tabell 3.1 er de vedtektsfestede oppgavene til avdelingene inndelt etter hvilke organisasjonstillitsvalgte som typisk sitter med hovedansvaret for oppgaveutførelsen i det daglige. Inndelingen er stilisert og vil i praksis være gjenstand for overlapp mellom kolleger samt variasjon mellom avdelingene, men utgjør noen hovedkategorier som har kommet fram gjennom våre intervjuer med de organisasjonstillitsvalgte. Ettersom tabellen er basert på FOs vedtekter, er den ikke uttømmende for de arbeidsoppgavene de organisasjonstillitsvalgte faktisk utfører.

Tabell 3.1 Oppgavefordeling i avdelingene.

Felles ansvar / ulikt organisert	Hovedsakelig leders (og nestleders) ansvar	Hovedsakelig avdelingssekretærenes ansvar
Ivareta medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår	Drive politisk påvirkningsarbeid	Støtte og bistå de klubbtiltitsvalgte
Utvikle og vedlikeholde et effektivt lokalt klubb- og tillitsvalgtapparat innenfor alle sektorer og tariffområder	Opprette, skolere og opprettholde lokallag av FO-studentene	Være bindeledd mellom medlem/klubb og forbundskontor i medlemssaker
Drive aktiv medlemsverving og medlemsbevaring	Verve studenter ved bachelor- og masterutdanningene	Drive tillitsvalgtkskolering og avholde tillitsvalgtkonferanser
Sørge for at medlemmene får et profesjonsfaglig tilbud på fylkesnivå	Arrangere årsmøter og representantskapsmøter i avdelingen	Samarbeide med andre avdelinger om tillitsvalgtkskolering og bygging av avdelingsoverskridende klubber
Støtte opp om det helse- og sosialpolitiske arbeidet i forbundet og gi klubbene nødvendig støtte på dette området	Samarbeide med andre fagorganisasjoner, profesjoner og ulike brukergrupper der dette er formålstjenlig	
	Fremme aktuelle saker for landsstyret	
	Sende beretning og regnskap til landsstyret	

Flere av de vedtektsfestede oppgavene er overordnede og har derfor blitt satt opp som et delt eller felles ansvar i tabellen. Dette gjelder overgripende mål som å ivareta medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår og et effektivt lokalt klubbapparat og å verve medlemmer. Andre oppgaver har avdelingene organisert på ulike måter og kan derfor ikke plasseres som verken typisk lederoppgave eller avdelingssekretæroppgave. Dette gjelder for eksempel oppfølging av profesjonsfaglige utvalg, som noen steder er et delt ansvar for samtlige organisasjonstillitsvalgte (delt etter yrkesgruppe) og andre steder samles hos én enkelt, for eksempel nestleder.

I kapittel 3 har vi beskrevet avdelingenes oppgaver knyttet til avdelingsstyret og de andre vedtektsfestede organene som avdelingen har. Oppfølging av dette ligger som lederens ansvar, og i de fleste avdelinger støtter nestleder opp i de oppgavene som ligger til denne delen av avdelingens organisatoriske virksomhet. Avdelingen skal følge opp organisasjonen regionalt, gjennom å arrangere møter i avdelingsstyret og representantskapet, og inngår i tillegg i en nasjonal FO-helhet gjennom deltakelse i landsstyret, hvor leder møter med nestleder som vara.

Leder (med nestleder) har det overordnede ansvaret for at avdelingen løser sine oppgaver, og har derfor et ansvar for organiseringen av avdelingens arbeid. Vårt inntrykk fra intervjuer både med leder og øvrige organisasjonstillitsvalgte er imidlertid at arbeidsorganiseringen i stor grad løses i fellesskap. De fleste organisasjonstillitsvalgte gir uttrykk for at man i fellesskap har kommet fram til en arbeidsfordeling som avspeiler gruppens kompetanser og til dels interesseområder. Arbeidsfordelingen framstår til en viss grad som dynamisk, med mulighet for endringer basert på interesse og belastning.

Den delen av arbeidsorganiseringen som er gjenstand for størst variasjon mellom avdelingene, er kanskje utformingen av nestlederrollen. Samtlige avdelingsnestledere har gitt uttrykk for at deres rolle er en støttefunksjon for leder i organisatoriske oppgaver. Nestleder skal kunne stille som vara i alle fora der leder møter, og må derfor være i stand til å sette seg inn i leders arbeid og representere avdelingen utad på kort varsel.

Min stilling er kanskje den som er vanskeligst å beskrive. Stedfortreder for leder, skal kunne sette meg inn i alt hennes. Jobber mye organisasjonsrettet. Arrangementer, studentverving, OU-søknader, deler regnskapsansvaret. (nestleder)

Samtidig har enkelte nestledere en mer spesialisert rolle innen enkelte arbeidsområder. Noen avdelinger har samlet det profesjonsfaglige arbeidet til nestlederposten. En annen avdeling plasserte et overordnet ansvar for rekrutteringsarbeidet hos nestleder i en periode:

På den tiden var jeg bekymret for om vi klarte å følge opp rekruttering. Derfor ble dette lagt til nestlederposten. Det har ført til at vi har kjempegode vervingsresultater. (leder)

Avdelingssekretærenes arbeid er i stor grad rettet mot de enkelte klubbene. Derfor har de fleste avdelinger praktisert arbeidsdeling slik at lokal tillitsvalgt forholder seg til en fast person på avdelingskontoret. Dette medfører at avdelingssekretærene fordeler klubbene seg imellom. Fordelingen av klubber løses litt ulikt og kan være basert på både geografi og tariffområde.

Det er suverent flest FO-klubber innenfor kommunal sektor, og disse klubbene er ofte fordelt geografisk mellom avdelingssekretærene. Dette gjøres for å effektivisere reisevirksomheten og er spesielt nyttig dersom avdelingssekretærene er basert på ulike lokasjoner. Andre tariffområder er ofte fordelt slik at en avdelingssekretær har særansvar, noe som gjør det mulig å spesialisere seg. Noen av avdelingene som har en slik ansvarsfordeling etter tariffområde, har også etablert en backup-ordning for hvert tariffområde i tilfelle fravær. Sitatet under representerer den mest utbredte formen for klubbfordeling:

Avdelingssekretærene deler opp KS-klubbene delvis geografisk, for å begrense reisevirksomhet. Resten delt ut fra tariffområde. Jeg har hovedansvar for NHO, som er stort og kronglete. Stat og Virke er fordelt. (avdelingssekretær)

Samtidig har enkelte avdelinger en mindre adskilt ansvarsfordeling. Det kan være ulike grunner til dette. Delt ansvar gjør kompetansen mindre sårbar for fravær og kan også gjøre det lettere å fordele arbeidsmengden likt:

Jeg og [annen avdelingssekretær] gjør mye av det samme. Hovedansvar for tillitsvalgt-skolering og medlemssaker. Det meste som skjer, egentlig, vi er poteter. Har ikke fordelt ansvar for tariffområder. Greit at begge kjenner alt. Det eneste vi har fordelt, er at vi følger opp hver våre kommuner i 10-12(4)-saker. Privat sektor er så liten at der

virker alle henvendelser som den første. Går i tospann, begge må kunne dette. (avdelingssekretær)

3.2 Kursvirksomheten

En viktig oppgave for avdelingene er å drive tillitsvalgtskolering og avholde tillitsvalgt-konferanser. Kurstilbudet gjøres kjent på FOs nettsider.

Vi har samlet informasjon fra FOs nettsider om kurstilbudet høsten 2024 og våren 2025 gjennom en registrering av annonserte kurs 2. september 2024, 20. desember 2024 og 6. januar 2025. Kurs og konferanser som ikke var registrert på disse tidspunktene, er dermed ikke kommet med i vår undersøkelse. Antallet tilbud varierer mellom avdelingene. Dette kan gjenspeile ulik størrelse på avdeling og medlemsantall, ulike ressurser eller varierende praksis for hvordan kurs og konferanser gjennomføres eller annonseres. Hensikten med gjennomgangen er derfor ikke å sammenlikne de enkelte avdelingene, men å vise hvordan kursvirksomheten varierer, og etablere et kunnskapsgrunnlag for en diskusjon om hvordan ressursene brukes, og om kursvirksomheten kan organiseres på en bedre måte gjennom samarbeid, mer enhetlig utforming eller gjennom bedre tilpasning til medlemmenes behov.

Selv om vårt utvalg ikke gir fullstendig oversikt over FOs kursvirksomhet i perioden september 2024 til juni 2025, gir den likevel et bilde av hvordan forbundets kursvirksomhet ser ut. Kursene som avdelingene holder, er av forskjellig karakter. Vi har valgt å dele kurstypene i tre grupper. Tabell 3.2 viser kurs for tillitsvalgte. Det kan være grunnkurs, arbeidstidskurs, forhandlingskurs eller arbeidslivskurs. Det kan også være mer spesialiserte kurs, for eksempel kurs i omorganiseringer eller særskilt lovverk. Å holde slike kurs er en del av oppgavene som vedtektene pålegger avdelingene. I tillegg holder avdelingene mange kurs vi har valgt å rubrisere som profesjonsfaglige. Disse vises i tabell 3.3 og kan være korte kurs eller fagdager for enkelte sektorer, eller det kan være mer generelle tema som kvinnesak og likestilling. FOs kursportal brukes også i noen tilfeller for å annonsere kurs og møter som gjelder organisasjonen, for eksempel representantskapsmøter i avdelingene. I tabell 3.4 har vi markert disse med merkelappen «organisasjon». Alle kurs er sortert etter måneden de ble gjennomført.

Tabell 3.2 Tillitsvalgtkurs. Liste over kurs som har vært annonsert på FOs hjemmesider høsten 2024 og våren 2025. Opptelling per 2.9.2024, 20.12.2025 og 6.1.2025.

Avdeling	Tema	Lengde	Sted	Type	Måned
FO Agder - FO Vestfold og Telemark	Arbeidslivskurs	5	Hotell	TV	sep.24
FO Møre og Romsdal	Grunnkurs	2	Hotell	TV	sep.24
FO Nordland - FO Troms - FO Finnmark	Arbeidslivskurs	4	Hotell	TV	sep.24
FO Oslo	Grunnkurs	3	Lokalt	TV	sep.24
FO Oslo	Klubbkonferanse	3	Hotell	TV	sep.24
FO Rogaland	Grunnkurs	2	Lokalt	TV	sep.24
FO Sentralt	Tillitsvalgt skolering Krim	2	Hotell	TV	sep.24
FO Trøndelag	Arbeidslivskurs	4	Hotell	TV	sep.24
FO Trøndelag	Arbeidstidskurs/turnuskurs	3	Hotell	TV	sep.24
FO Vestland - FO Rogaland	Arbeidslivskurs	4	Hotell	TV	sep.24
FO Nordland	Arbeidstidskurs	2	Hotell	TV	okt.24
FO Oslo	Arbeidstidskurs	2	Lokalt	TV	okt.24
FO Viken	Arbeidstidskurs/turnuskurs	3	Hotell	TV	okt.24
FO Innlandet	Grunnkurs	2	Lokalt	TV	nov.24
FO Oslo	Lov- og avtaleverk Oslo	3	Hotell	TV	nov.24
FO Rogaland	Arbeidstidskurs	3	Lokalt	TV	nov.24
FO Sentralt	Nettverk NAV	2	Hotell	TV	nov.24
FO Vestland	Tillitsvalgt konferanse	2	Hotell	TV	nov.24
FO Viken	Grunnskoleing	3	Lokalt	TV	nov.24
FO Innlandet	Arbeidstidskurs/turnuskurs	2	Hotell	TV	des.24
FO Finnmark	TV-kurs	2	Hotell	TV	jan.25
FO Møre og Romsdal	Arbeidstidskurs	2	Digitalt	TV	jan.25
FO Trøndelag	Kurs i ferieloven	0,5	Digitalt	TV	jan.25
FO Viken	Grunnkurs	2	Digitalt	TV	jan.25
FO Oslo	Grunnkurs	3	Lokalt	TV	feb.25
FO Trøndelag	Arbeidslivskurs	4	Hotell	TV	feb.25
FO Vestland	Grunnkurs	2	Hotell	TV	feb.25
FO Viken	Kommuneøkonomi og omstilling	2	Hotell	TV	feb.25
FO Viken	Arbeidstidskurs	3	Hotell	TV	apr.25
FO Viken	Forhandlingskurs	2	Hotell	TV	apr.25
FO Viken	Grunnkurs	3	Hotell	TV	mai.25

Tabell 3.3 Profesjonsfaglige kurs. Liste over kurs som har vært annonsert på FOs hjemmesider høsten 2024 og våren 2025. Opptelling per 2.9.2024, 20.12.2025 og 6.1.2025.

Avdeling	Tema	Lengde	Sted	Type	Måned
FO Finnmark	Sorgstøtte	1	Lokalt	Profesjonsfaglig	sep.24
FO Finnmark	Sorgstøtte	1	Lokalt	Profesjonsfaglig	sep.24
FO Rogaland	Fagdag	1	Hotell	Profesjonsfaglig	sep.24
FO Sentralt	Veiledning	5	Hotell	Profesjonsfaglig	sep.24
FO Troms	Foredrag	0	Lokalt	Profesjonsfaglig	sep.24
FO Agder	Fagkveld	0	Lokalt	Profesjonsfaglig	okt.24
FO Møre og Romsdal	Filmkveld	0	Lokalt	Profesjonsfaglig	okt.24
FO Troms	Fagdag	1	Hotell	Profesjonsfaglig	okt.24
FO Vestland	Skulemiljø	1	Lokalt	Profesjonsfaglig	okt.24
FO Viken	Skoleseminar	1	Hotell	Profesjonsfaglig	okt.24
FO Sentralt	Kvinne- og likestillingskonferanse	2	Hotell	Profesjonsfaglig	nov.24
FO Sentralt	Landskonferanse sykehus	2	Hotell	Profesjonsfaglig	nov.24
FO Sentralt	Veiledning	5	Hotell	Profesjonsfaglig	nov.24
FO Finnmark	Fagdag kriminalomsorg	1	Hotell	Profesjonsfaglig	jan.25
FO Finnmark	Fagdag psykiatri	1	Hotell	Profesjonsfaglig	jan.25
FO Oslo	Fagseminar	1	Lokalt	Profesjonsfaglig	01.jan
FO Finnmark	Fagseminar	1	Lokalt	Profesjonsfaglig	01.feb
FO Sentralt	Veiledning	5	Hotell	Profesjonsfaglig	feb.25
FO Trøndelag	Fagdag - vold og trusler	1	Hotell	Profesjonsfaglig	feb.25
FO Nordland	Fagdag kriminalomsorg	1	Hotell	Profesjonsfaglig	mar.25
FO Troms	Fagkveld	0	Lokalt	Profesjonsfaglig	mar.25
FO Sentralt	Veiledning	5	Hotell	Profesjonsfaglig	mai.25

Tabell 3.4 Møter og organisasjonsinterne kurs. Liste over kurs som har vært annonsert på FOs hjemmesider høsten 2024 og våren 2025. Opptelling per 2.9.2024, 20.12.2025 og 6.1.2025.

Avdeling	Tema	Lengde	Sted	Type	Måned
FO Nordland	Organisasjonskurs for styre og komiteer	2	Hotell	Organisasjon	sep.24
FO Sortland	Medlemskveld	0	Lokalt	Organisasjon	sep.24
FO Sentralt	Heltidstillitsvakte	3	Hotell	Organisasjon	okt.24
FO Sentralt	Landsstyremøte	2	Hotell	Organisasjon	okt.24
FO Viken	Representantskapsmøte	2	Hotell	Organisasjon	okt.24
FO Innlandet	Representantskapsmøte	1	Hotell	Organisasjon	nov.24
FO Møre og Romsdal	Representantskapsmøte	2	Lokalt	Organisasjon	nov.24
FO Oslo	Representantskapsmøte	2	Hotell	Organisasjon	nov.24
FO Viken	Representantskapsmøte	2	Hotell	Organisasjon	feb.25
FO Viken	Representantskapsmøte	2	Hotell	Organisasjon	mar.25
FO Viken	Styreseminar	2	Hotell	Organisasjon	jun.25

De aller fleste avdelingene holder kurs alene. I de tre listene over kurs for perioden september 2024 til juni 2025 er det bare tre av seksstifire kurs som vi har registrert er felles for flere avdelinger. Alle tre ble holdt i september, og alle tre var arbeidslivskurs. FO Agder og FO Vestfold og Telemark holdt et felles kurs, det samme gjorde FO Nordland, FO Troms og FO Finnmark. FO Vestland og FO Rogaland holdt også felles arbeidslivskurs.

Fra intervjuene vet vi at enkelte avdelinger samarbeider om kurs på mer fast basis. Dette gjelder blant annet FO Agder og FO Vestfold og Telemark, og det gjelder FO Viken, som samarbeider både med FO Innlandet og med FO Oslo.

FO Vestfold og Telemark forteller at de har en god struktur på samarbeidet med FO Agder. Samarbeidet har foregått lenge og omfatter både grunnkurs, arbeidstidskurs og arbeidslivskurs. Kursene kan vare i opptil en uke, og det kan derfor være en fordel for inn lederne å kunne veksle på å holde forelesning, ifølge en informant. Det ble også påpekt at avdelingen hadde fått gode tilbakemeldinger om at det var fint med flere forelesere som la fram stoffet. Avdelingene bytter på å ta ansvar for selve kursavviklingen med hotellbestilling, utsending av invitasjoner og registrering av deltakere. Dette er tidsbesparende, påpekte avdelingen.

Vi har ingen oversikt over om samarbeid fører til at forbundet tilbyr flere kurs. Tar vi utgangspunkt i listen over kurs, med forbehold om at den ikke er fullstendig og kan inneholde feilregistrering, er det stor forskjell på antallet kurstilbud rundt om i landet.

Tabell 3.5 Antall kurs fordelt på avdelinger. Kurs for tillitsvalgte som har vært annonsert på FOs hjemmesider høsten 2024 og våren 2025. Opptelling per 2.9.2024, 20.12.2025 og 6.1.2025.

Avdeling	Antall kurs for tillitsvalgte
FO Viken	7
FO Oslo	5
FO Trøndelag	4
FO Rogaland	2 + 1 felleskurs med FO Vestland
FO Vestland	2 + 1 felleskurs med FO Rogaland
FO Nordland	2 + 1 felleskurs med FO Troms og FO Finnmark
FO Innlandet	2

Avdeling	Antall kurs for tillitsvalgte
FO Møre og Romsdal	2
FO Finnmark	1 + 1 felleskurs med FO Nordland og FO Troms
FO Agder	1 felleskurs med FO Vestfold og Telemark
FO Vestfold og Telemark	1 felleskurs med FO Agder
FO Troms	1 felleskurs med FO Nordland og FO Finnmark

Det er selvfølgelig stor forskjell på antall medlemmer og tillitsvalgte i avdelingene og dermed forskjell på behovet for kursplasser. Det er likevel slik at det ikke bør gå for lang tid før nye tillitsvalgte får tilbud om grunnkurs og annen opplæring. Når avdelingene ikke har tilbud om mer enn ett eller to kurs i løpet av året, kan det gå lang tid før tillitsvalgte får et tilpasset kurstilbud. Selv om mange peker på nytten av å gjennomføre lokale kurs og styrke lokale nettverk, kan et mer planmessig samarbeid mellom avdelingene øke tilbudet av kurs for de tillitsvalgte og samtidig redusere ressursbruken og belastningen for avdelingene. Det vil også kunne gi medlemmer og tillitsvalgte i landet et mer likeverdig kurstilbud.

Vi har registrert at avdelingene har holdt 30 kurs for tillitsvalgte og 22 kurs som er profesjonsfaglige. I tillegg er det annonsert 11 møter med organisasjonsspesifikt innhold. FO Finnmark er den avdelingen som har hatt flest profesjonsfaglige konferanser. Noen av disse fem konferansene er korte konferanser over en dag. Avdelingen har også valgt å legge flere éndagskonferanser etter hverandre, slik at deltakerne kan delta på flere konferanser på én og samme reise. Dette kan spare tid for deltakerne og forenkle arbeid med arrangementene for avdelingene. Andre avdelinger opplyser at de nå legger tillitsvalgtseminarer i kombinasjon med representantskapsmøter over to dager for å spare penger.

De tillitsvalgte i avdelingene peker på at det er viktig å tilby gode kurs med profesjonsrelevant innhold, og hevder dette er noe medlemmene etterspør, og noe som gjør forbundet relevant for medlemmene. Dette er samtidig noe som kan være svært tidkrevende. I mange avdelinger er det profesjonsfaglig utvalg som har ansvar for profesjonskursene. Det varierer hvor aktive disse utvalgene er. Utvalgsmedlemmene er som oftest i full jobb og må gjøre utvalgsarbeidet på fritiden. Det gjør at selv om utvalgene tar del i utviklingen av kursinnholdet, er det ofte avdelingene som må ta et stort ansvar for den praktiske gjennomføringen av kursene. En avdeling pekte på at det kreves både press og rettledning for å få profesjonsutvalget til å ta det ansvaret det er tillagt, og at avdelingen hadde forsøkt å gjøre oppgaven lettere for profesjonsutvalget ved å gi det mer konkrete oppgaver.

3.3 Samarbeid med andre LO-forbund

I kommuner eller virksomheter der FO har svært få medlemmer, er det en mulighet å etablere samarbeid med andre LO-forbund om en felles tillitsvalgt.

I den ene kommunen fikk vi kontakt med en som kunne tenke seg å være tillitsvalgt, og i de andre har vi satt i gang en prat med Fagforbundet og sett om vi kan opprette felles tillitsvalgt med dem. For det er de jo veldig interessert i å få til, fordi at de er jo heller ikke så mange medlemmer, sånn at vi kan liksom få til noe der, da. (leder)

En rekke avdelinger har forsøkt dette og har gode erfaringer med å samarbeide med Fagforbundet. Det er flere fordeler med en slik ordning. Medlemmene får tilgang til en tillitsvalgt på arbeidsplassen som har god kontakt med arbeidsgiver. Den fellestillitsvalgte kan også representere FOs medlemmer i lokale lønnsforhandlinger. Dette kan spare de organisasjonstillitsvalgte for mye arbeid. I virksomheter der FO ikke har tillitsvalgte, vil organisasjonstillitsvalgte i den lokale avdelingen be om å få representere medlemmer i lokale forhandlinger for å ivareta medlemmenes interesser. Dette kan ta mye tid og medfører gjerne betydelig arbeid. Å etablere fellestillitsvalgte med andre LO-forbund kan da være en god løsning.

Det er likevel noen steder det viser seg vanskelig å etablere fellestillitsvalgte med andre LO-forbund. Flere avdelinger avviste samarbeid med andre forbund enn Fagforbundet, og noen mente også at det i noen tilfeller kunne være risiko for at medlemmer skulle melde overgang til det samarbeidende forbundet. I en avdeling pekte leder på at medlemmene selv kunne ha motforestillinger mot å la seg representere av en fellestillitsvalgt fra et annet forbund.

Men så har vi noen kommuner der våre medlemmer ikke vil at [et annet forbund] skal være deres tillitsvalgt. Da hadde de organisert seg i Fagforbundet. Så i noen kommuner får vi det ikke til. (leder)

Samarbeidet med andre forbund kan strekke seg ut over det å ha felles tillitsvalgte. I en avdeling peker leder på at FO har inngått en intensjonsavtale om samarbeid med Fagforbundet. Lokalt har dette resultert i planer om felles tillitsvalgtskolering og felles fagdager.

Vi har et formalisert samarbeid med Fagforbundet som er ganske nytt. Vi har bestemt at vi skal ha en del felles tillitsvalgtskolering og noen felles fagdager hvis det er noe som er relevant, for eksempel turnus- og arbeidstidskurs. Dette er helt nytt og helt i tråd med politisk vedtak om å utvide det samarbeidet. (leder)

3.4 Klubbygging

Sterke klubber kan spare de organisasjonstillitsvalgte for mye arbeid og er med på å bedre FOs tilbud til medlemmene. Mange avdelinger oppgir at en av de største utfordringene de står i, er å bygge et selvstendig lokalt tillitsvalgtapparat. I sitatet under framkommer noen av de utfordringene som flere avdelinger peker på:

Ja, det handler nå om å få på plass tillitsvalgte. Det er jo første bud hvis man skal ha en aktiv klubb, så er vi nødt til å ha disse nøkkelpersonene på plass. Og så er det jo en prosess. Det tar jo, det kan ta ganske lang tid. Har et eksempel på [en klubb] hvor vi bare mistet totalt aktiviteten. En tillitsvalgt trakk seg, og så sitter vi på avdelinger og er i kontakt med medlemmene i den kommunen og prøver å generere til aktivitet. Og så får man til slutt til et medlemsmøte etter å ha vært i kontakt lenge. Nå er plutselig den klubben i full gang, har jevnlige medlemsmøter og har vervet flere nye medlemmer. [...] Det det tar lang tid å gå fra null til hundre lokalt. (avdelingssekretær)

Flere avdelinger gir uttrykk for at aktiviteten lokalt er sterkt personavhengig og derfor også sårbar. Derfor må avdelingene jobbe for å rekruttere tillitsvalgte med forutsetninger for å lykkes i vervet. Vi oppfatter at denne rekrutteringen gjøres ut fra den enkelte organisasjonstillitsvalgtes nettverk gjennom FO-systemet og kjennskapet til den enkelte arbeidsplassen. Som nevnt i kapittel 4.1 fordeler avdelingssekretærene i de fleste avdelinger klubbene mellom seg og får dermed en viss lokalkjennskap. Dette er en viktig ressurs når man må få på plass en ny tillitsvalgt.

Noen av avdelingene oppgir i intervjuene at de jobber, eller har planer om å jobbe, mer strategisk med å styrke klubbene. Dette gjelder både å få på plass hovedtillitsvalgte i klubber som mangler dette, styrke tillitsvalgtes kompetanse og å sette inn ressurser fra avdelingen for å rekruttere medlemmer. En leder forklarer hvordan de jobber for å danne oversikt over behovet til klubbene i regionen:

Vi har laget oss et kart. Der vi har trukket fram alle hovedtillitsvalgte som har gått kursene, og som er gode. Vi har også markert ut der vi ikke har tillitsvalgte, og der vi har særlige utfordringer, for eksempel der vi bare har ett medlem – der må vi jobbe med rekruttering. Vi ser på statistikken opp mot hvor vi er, og hvor vi skal satse. (leder)

En av avdelingene trakk fram et konkret tiltak som kan bidra til både å øke kompetansen til de lokale tillitsvalgte og å sikre at nye tillitsvalgte lykkes i vervet. Avdelingen hadde innført en fadderordning der nye plasstillitsvalgte ble satt i kontakt med en mer erfaren tillitsvalgt i samme område. Ordningen ble beskrevet som relativt ny. Hensikten var både å avlaste avdelingen og å gi nye tillitsvalgte et nettverk i FO med kontakter som sto i tilsvarende rolle som dem selv, et behov som avdelingen hadde identifisert blant annet i forbindelse med grunnkurs for nye tillitsvalgte.

3.5 Hvordan fungerer profesjonsfaglig utvalg?

Som vi har sett, skal alle avdelinger ha ett eller flere profesjonsfaglige utvalg som representerer profesjonsgruppene i FO, og som skal bidra til at medlemmene får et profesjonsfaglig tilbud. Vi har spurt de organisasjonstillitsvalgte om hvordan samarbeidet med de profesjonsfaglige utvalgene fungerer, og eventuelle utfordringer med oppfølgingen av disse.

De profesjonsfaglige utvalgenes oppgaver er for det meste å arrangere faglige arrangementer av ulikt slag: konferanser, seminarer (m.m.). Enkelte avdelinger har oppgitt at de

profesjonsfaglige utvalgene tidligere har hatt en mer utstrakt rolle når det gjelder fagpolitiske oppgaver, men at utvalgenes oppgaver i dag har blitt mer konkretisert rundt å arrangere faglige seminarer.

Hvis vi går noen år tilbake, hadde profesjonsfaglig utvalg en annen rolle. Skrev også leserinnlegg m.m. Nå dreier det seg om profesjonsfaglige seminarer. Hovedfunksjonen er å gi et tilbud til medlemmene. Samtidig har det vært en utvikling der det er vanskelig å få folk til å møte opp på arrangementer. (avdelingssekretær)

Mange avdelinger melder om at det er en generell utfordring å aktivere utvalgsmedlemmene. Flere organisasjonstillitsvalgte peker på at utvalgsarbeidet for medlemmene blir en tilleggsbyrde det er vanskelig å prioritere. I sitatet under beskriver en organisasjonstillitsvalgt utfordringene med å aktivere de profesjonsfaglige utvalgene.

Vi skal ha profesjonsfaglig ansvarlig. Det sliter vi veldig med. Vi skulle vært sterkere på dette lokalt. Det er dumt hvis vi som frikjøpte skal overta det ansvaret. Vi rasler sammen noe som blir bra nok, men vi tar fort over jobben fra utvalget. Vi håper alltid at de skal komme på banen, men det gjør de ikke. Våre grep fungerer ikke veldig godt. Vi ser at vi har noe folk på fagdager, men det er færre som kommer på det eksplisitt profesjonsfaglige. Det er mer generelle tema som trekker folk. (avdelingssekretær)

Oppfølging av utvalgene er en oppgave som fordeles mellom de tillitsvalgte i avdelingene på ulikt vis. Det er vanlig at de organisasjonstillitsvalgte fordeler utvalgene mellom seg. Oppfølgingen består i å legge til rette for møteaktivitet i utvalget. I arrangementen av faglige arrangementer har en organisasjonstillitsvalgt ofte en administrativ funksjon, mens utvalget har stått for det faglige innholdet.

De fleste av avdelingene har tre profesjonsfaglige utvalg knyttet til yrkesgruppene FO organiserer: ett utvalg for sosionomer, ett for barnevernspedagoger og ett for vernepleiere. Enkelte av avdelingene har valgt å slå sammen til ett profesjonsfaglig utvalg, noe som har gjort det lettere å opprettholde aktivitetsnivået. En mulig utfordring med en slik løsning er å sikre et likeverdig profesjonsfaglig tilbud til alle yrkesgruppene. Man kan derfor være avhengig av at gruppene er jevnt representert i utvalget, eller gjennom andre ordninger sørge for at alle gruppene ivaretas med et relevant faglig tilbud.

En annen avdeling har valgt å danne det profesjonsfaglige utvalget ved å gi ansvaret for det profesjonsfaglige arbeidet til tre styremedlemmer, som hører til hver sin yrkesgruppe. Disse kobles inn for eksempel i forbindelse med høringsuttalelser eller arrangement av fagdager i samarbeid med høyskoleutdanningen. Styremedlemmene med profesjonsfaglig ansvar har mulighet til å nedsette ad hoc-utvalg ved behov.

I noen avdelinger setter årsmøtet mål for profesjonsfaglig utvalg i handlingsplanen. Et eksempel er i FO Viken, der handlingsplanen for 2024–2026 sier at «utvalgene skal arrangere ett seminar/kurs/temakafé per semester», og at de skal ha ansvar for å gi tilbakemelding når FO sentralt ber om innspill til høringssvar.³ I handlingsplanen for FO Oslo

³ FO Viken, Handlingsplan for årsmøteperioden 2024–2026.

2022–2024 står det at profesjonsutvalgene skal utarbeide en handlingsplan som skal vedtas av styret, men det er «fylkesavdelingen» som gis et ansvar for å etablere et profesjonsfaglig tilbud.⁴

Det at det ikke er noen klare retningslinjer, kan gjøre rolleavklaringen utfordrende for leder av profesjonsfaglig utvalg. Altså, det er jo retningslinjer for hva utvalgene skal gjennomføre av aktiviteter, men de er ikke klare. Man får ikke noe opplæring i sin rolle som leder av et profesjonsutvalg, og [lederrollen] kan til tider være ganske utfordrende. (avdelingssekretær)

Handlingsprogrammet for FO Rogaland 2024–2026 lister på sin side opp en rekke aktiviteter som avdelingen skal delta på. Et profesjonsfaglig utvalg er ikke nevnt, men det vises til «profesjonsfaglig ansvarlige» i avdelingen på området i perioden:⁵

- delta på nettverkssamlinger for profesjonsfaglig ansvarlige i avdelingene
- delta med medlemmer og tillitsvalgte fra FO Rogaland på den europeiske sosialarbeiderkonferansen IFSW 6.–8. oktober 2025 i Oslo
- samarbeide med FO sitt profesjonsråd
- samarbeide med FO sine tillitsvalgte ved UiS og VID
- lokale markeringer i forbindelse med den internasjonale sosialarbeiderdagen og de andre dagene i sosialarbeideruken i mars
- markering av sosialpedagogdagen høst
- delta på og arrangere møter, fagdager og eller konferanser, blant annet samling for medlemmer som jobber i skolen

3.6 Opplæring av nye avdelingsstillitsvalgte

I flere avdelinger fikk vi høre om tillitsvalgtes erfaringer fra tiden etter at de ble valgt inn i vervet. For mange var oppgavene nye. Noen fortalte at de ikke fikk noen opplæring da de startet, mens andre fikk noe opplæring fra den tidligere avdelingssekretæren. Det som blir redningen, er gjerne nettverk og støtte fra kolleger.

Jeg fikk ingen opplæring, men kjente [én] fra før. Hun som var der fra før, hadde sluttet, og [én] var sykemeldt. Det var en merkelig erfaring. Jeg måtte klare meg selv. Det var to–tre som ble mine mentorer og satte meg i stand til å gjøre jobben. Alt var tilfeldig. (avdelingssekretær)

En avdelingssekretær peker på at det har vært en positiv utvikling, og at større oppmerksomhet er rettet mot de som begynner som nye. Det er også en fordel å være flere på kontoret, blir det påpekt. Det gir bedre støtte og mindre sårbarhet.

Opplæringen av nye tillitsvalgte på avdelingen framstår til en viss grad som personavhengig. Avdelingene virker avhengige av en viss personalkontinuitet for at mer erfarne skal kunne videreføre kompetansen på kontoret til nye organisasjonstillitsvalgte. Mange

⁴ FO Oslo, Handlingsplan for perioden 2022–2024.

⁵ FO Rogaland, Handlingsprogram for perioden 2024–2026.

steder fungerer dette bra. Samtidig er det flere som i våre intervjuer etterlyser bedre opplæringsrutiner for nye organisasjonstillitsvalgte. Dette går vi nærmere inn på i kapittel 8.2.

3.7 Henvendelser til avdelingen fra medlemmer og tillitsvalgte

En viktig del av avdelingenes arbeid er å være en støttefunksjon for klubbene og et bindeledd inn til FO sentralt. I den forbindelse mottar avdelingen et betydelig antall henvendelser fra lokale tillitsvalgte og medlemmer, enten i forbindelse med medlemssaker eller ved andre spørsmål. Rutinene for håndtering av henvendelser til avdelingen varierer mellom avdelingene.

Avdelingenes samarbeid med klubbene i medlemssaker utøves fortrinnsvis av avdelingssekretærene, som i de fleste avdelinger har fordelt dette arbeidet seg imellom (se 7.1). Dette medfører at lokale tillitsvalgte i mange tilfeller tar direkte kontakt med «sin» avdelingssekretær. En slik organisering av kontakten inn til avdelingene er utbredt. Samtidig har alle avdelinger et felles kontaktpunkt inn til avdelingen i form av en felles e-post og/eller et felles sentralbord.

[A:] Vi har særansvar for enkelte klubber, så mange [tillitsvalgte] tar direkte kontakt om det er noe. Vi har et sentralbord der henvendelser går inn til alle. [To av oss] har tatt hovedansvar, [...] men vi har alle tilgang. [B:] Jeg synes det funker greit. Jeg kan koble meg av hvis jeg ikke har mulighet en dag. I perioder med mange henvendelser blir det en del avbrudd i hverdagen. Men det er bedre enn at det blir ringing rundt på måfå. (avdelingssekretærer)

Henvendelser om saker som kommer inn via felles e-post, fordeles gjerne basert på tariffområde, sakstype og/eller hvem i avdelingen som har kapasitet. Noen avdelinger ruller på hvem som har ansvar for å fordele henvendelser fra felleskanalene, mens andre steder ligger dette ansvaret fast hos en eller flere organisasjonstillitsvalgte, gjerne leder og/eller nestleder. I de avdelingene som har valgt å ansette en kontorsekretær, er dette en av oppgavene som ligger til den rollen.

Vi har ett nummer. Der blir man satt på en ringerunde, og så svarer den som kan. Hovedtillitsvalgte i klubbene mine tar direkte kontakt med meg når de lurar på noe. Nye henvendelser går stort sett gjennom fellesnummeret og plasseres hos den med kompetanse. Anropet til sentralbordet går i loop, først [kontorsekretær], så [nestleder], så videre til noen svarer. (avdelingssekretær)

Avdelingene befinner seg derfor på et spekter mellom et ytterpunkt der alle henvendelser kommer inn gjennom et felles kontaktpunkt, og et annet der all kommunikasjon med klubbene foregår gjennom etablerte kontaktnettverk direkte med de organisasjonstillitsvalgte. Noen avdelinger befinner seg nær ett av disse ytterpunktene, mens mange er et sted imellom:

Både og. Avdelingssekretærene har særansvar for enkelte klubber, så mange tar direkte kontakt om det er noe. Vi har et sentralbord der henvendelser går inn til alle. [Nestleder] og [leder] har tatt hovedansvar. Mange avdelinger har et fellesnummer som går til en person, men vi har alle tilgang. (avdelingssekretær)

Tidligere brukte vi arbeidsmøtene til å gå gjennom felles-e-posten. Det ga en automatisk oversikt, men var enormt tidkrevende. Hadde en diskusjon på at dette kanskje ikke var så god bruk av tid. (nestleder)

Det finnes fordeler og ulemper med begge måter å organisere kommunikasjonen utad på, og hver avdeling må derfor gjøre et valg ut fra hva som er mest hensiktsmessig. Formaliserte kontaktkanaler kan, dersom det organiseres på en god måte, bidra til å effektivisere arbeidet på avdelingskontoret og i tillegg motvirke at noe faller igjennom. Samtidig er det viktig at avdelingen oppleves som tilgjengelig for medlemmene og de lokale tillitsvalgte den skal bistå.

3.8 Prioritering av oppgaver

Som kapittelet så langt har vist, ligger det mange oppgaver av ulikt omfang og med ulik hastegrad til avdelingsnivået i FO. I intervjuene har vi spurt de organisasjonstillitsvalgte om hvordan arbeidsoppgavene prioriteres.

Samtlige avdelinger forteller at medlemssaker har førsteprioritet, at disse igjen prioriteres etter hastegrad, og at arbeidet i avdelingen organiseres deretter. Flere ledere peker også på at oppfølgingen av de vedtektsfestede organene har høy prioritet.

Hva er det som er viktigst? Er medlemmer i krise, er det prioritet én. Da skyver vi på ting. Vi strekker oss. (leder)

Det grunnleggende er at vi skal drive etter vedtektene. Det må være et stødig grunnlag. Vi må ha rutiner og styring på økonomien. De tillitsvalgte skal alltid komme først. Det trumfer det meste. Vår prioritering er de tillitsvalgte. De skal ha god opplæring og støtte og veiledning. [...] Medlemssaker trumfer også andre saker. (leder)

FO Oslo skiller seg fra resten av avdelingene i kommunal sektor fordi avdelingen er direkte part i tariffavtalen med Oslo kommune og har fått delegert ansvar for å forhandle denne. Dette medfører et tariffarbeid som også har høy prioritet.

Generelt opplever vi at avdelingene prioriterer sine arbeidsoppgaver primært etter hastegrad. Noen ledere identifiserer dette som en utfordring, da langsiktig arbeid med verving og politisk påvirkning blir vanskelig å prioritere.

Og så har vi mye diskusjon om balansen mellom arbeid etter vedtektene og samtidig å være et profesjonsforbund. Hva er må-, hva er kan-oppgaver? Åpenbart at vi må prioritere turnussøknader, for eksempel, og bistå medlemmer i deres arbeidsforhold.

Samtidig er det høye forventninger om politisk arbeid og synlighet rundt våre kampsaker. Jobber mye med den prioriteringsbrøken. (leder)

Det blir litt sånn at når det er mange medlemssaker, blir det vanskelig å gjennomføre andre strategier – medlemsverving og medier. Vi kan ikke lage en strategi for media hvis medlemssaker ikke er tatt. (leder)

3.9 Oppsummering

FOs avdelinger betjener en bred sammensetning av oppgaver og har samtidig en betydelig organisatorisk autonomi. Likevel er det mange fellestrekk i hvordan avdelingene har valgt å fordele arbeidsoppgavene innad i avdelingen, og i hvordan disse prioriteres. Det går et hovedskille i de aller fleste avdelinger mellom ledergruppens og sekretærenes hovedoppgaver. Til sistnevnte hører oppfølging av tillitsvalgte og medlemmer, mens det organisatoriske arbeidet både innad i FO og i andre fora tilfaller ledergruppen.

Det mest markante skillet i arbeidsorganisering går mellom større avdelinger, med et større antall frikjøpte tillitsvalgte, og de mindre enhetene. Flere frikjøp gir større muligheter for spesialisering, mens mindre avdelinger er mer avhengige av at alle kan bidra til alle oppgaver. Dette skillet er gjennomgående og preger hvordan avdelingen legger opp kurstilbudet og organiserer det profesjonsfaglige arbeidet, hvordan klubber fordeles mellom avdelingssekretærene, hvem som svarer på henvendelser til avdelingen, og hvordan man jobber for å bygge det lokale tillitsvalgtapparatet.

Selv om avdelingene har ulik størrelse og betjener forskjellige regioner, står de i mange av de samme dilemmaene når det gjelder å prioritere arbeidsoppgaver. Felles for alle avdelingene, i noe ulik grad, er at hastegraden i stor grad er styrende, og at avdelingen prioriterer sin rolle som tjenesteorganisasjon overfor medlemmene.

4 Organiseringen av avdelingene

Dette avsnittet gir en orientering om avdelingenes størrelse, hvordan avdelingene er organisert, og trekk ved aktivitetene i avdelingene. Hensikten er å gi et bilde av avdelingene og variasjonen i størrelse, organisering og praksis som kan danne grunnlag for å forstå de ulike forutsetningene avdelingene har, og de tema som løftes fram i rapporten. All informasjon er hentet fra årsrapporter fra avdelingene eller fra intervjuer med leder eller andre frikjøpte organisasjonstillitsvalgte i avdelingene.

4.1 FO Agder

I FO Agders årsrapport for 2022 står det at avdelingen vil rette oppmerksomheten mot organisasjons- og klubbygging og vedlikehold av disse. FO Agder har omtrent 2400 medlemmer og rundt 40 aktive klubber. Antall aktive klubber har økt siden 2022, da avdelingen oppgav at den hadde noe over 30 aktive klubber, men mer enn 70 virksomheter med medlemmer. Målet er at alle virksomheter med mer enn ett medlem skal ha en klubb.

FO Agder har en leder av avdelingen, en nestleder og en avdelingssekretær som er frikjøpt.

Arbeidsfordelingen i avdelingen følger delvis det gamle fylkesskillet. Tidligere var de to fylker, men nå har en person overtatt ansvaret for gamle Øst-Agder og Kristiansand, mens nestleder har ansvaret for gamle Vest-Agder. De har også fordelt klubbene som har medlemmer på tvers av fylket. Nestleder har hovedansvar for sosiale medier og nettsider. Arrangementer fordeles ad hoc etter ledig kapasitet og hva som passer. Den som har ansvar for klubben, tar sakene, men de fordeler dem hvis det blir en skjev byrde. Leder har også noen saker.

I årsrapporten oppgir avdelingen at det interne arbeidet dreier seg om å drifte arbeidsutvalg, gjennomføring av styremøter, representantskapsmøter og enkelte medlemsmøter. Avdelingen tar også hånd om medlemssaker og et økende antall saker som dreier seg om fravik fra arbeidsmiljølovens arbeidstidsbestemmelser (aml 10-12 (4)).

FO Agder gjennomfører hvert år et grunnkurs over to dager, et turnuskurs over to dager og et femdagers arbeidslivskurs. Grunnkurset gjelder for alle tariffområder, mens de andre kursene hovedsakelig er rettet mot kommunesektoren. I tillegg arrangerer de en skolekonferanse en gang i året. Kursene er en del av et samarbeid med FO Vestfold og Telemark, og avdelingene bytter på å holde forelesninger og organisere kursene. Avdelingene mener samarbeidet har vist seg å være svært positivt. Det gir deltakerne mulighet til å høre forskjellige forelesere og få en mer variert opplæring, samtidig som belastningen på avdelingssekretærene bli mindre.

FO Agder har rettet innsatsen mot klubbygging og støtte til lokale tillitsvalgte, noe de oppfatter som en viktig faktor bak medlemsveksten. Avdelingen har månedlige tillitsvalgtnettverk digitalt, hvor tillitsvalgte kan ta opp store og små spørsmål. Dette gir lav terskel for å ta kontakt og få støtte.

FO Agder har valgt å bruke midler på frikjøp for å styrke tillitsvalgtapparatet ute. Tanken er at dette skal avlaste avdelingssekretærene. I Kristiansand, som er den største klubben med over 500 medlemmer, betaler avdelingen for 80 prosent frikjøp for en ekstra tillitsvalgt i tillegg til hovedtillitsvalgte som er frikjøpt 100 prosent. I andre kommuner, som Lillesand, Arendal og Lindesnes, betaler avdelingen en prosentandel av lønnen for å frikøpe tillitsvalgte, slik at de har tid til å utføre tillitsvalgtarbeid.

4.2 FO Finnmark

FO Finnmark er en av de minste avdelingene med 738 medlemmer i januar 2025. Avdelingen har en medlemsmasse spredt over et stort geografisk område og utfordringer med å rekruttere medlemmer og tillitsvalgte fordi kommunene er små og FO har få medlemmer i mange kommuner. Det er tillitsvalgte i noe over halvparten av kommunene, og FO Finnmark har samarbeid med Fagforbundet om fellestillitsvalgt i to kommuner. I åtte kommuner er det et vertskommunesamarbeid om barnevern. De øvrige kommunene uten tillitsvalgt blir ivaretatt av avdelingen, og avdelingssekretæren gjennomfører forhandlinger etter avtale med kommunene.

FO Finnmark har en leder og en avdelingssekretær som er frikjøpt.

I 2022 var FO Finnmark og FO Troms slått sammen, og årsrapporten for 2022 dekker derfor FO Troms og Finnmark.

FO Troms og Finnmark rapporterte at avdelingen hadde et profesjonsfaglig utvalg, mens to styrerepresentanter hadde fått oppgaver som henholdsvis kvinnepolitisk ansvarlig og samepolitisk ansvarlig. Etter at FO Finnmark og FO Troms igjen ble to avdelinger, har FO Finnmark fortsatt denne praksisen.

FO Finnmark har ingen kommuner der hovedtillitsvalgte er fullt frikjøpt, men har en tillitsvalgt med 30 prosent frikjøp i Alta og en foretakstillitsvalgt med 20 prosent frikjøp på Finnmarkssykehuset.

Leder av avdelingen har hovedansvar for planlegging og organisering av årsmøter, representantskap, styremøter, møte i arbeidsutvalget og møte med valgkomite/kontrollkomite. Budsjett, økonomi og koordinering av avdelingens aktiviteter er også del av leders ansvar, og hun er sekretær for profesjonsfaglig utvalg i avdelingen med hovedansvar for å organisere profesjonsfaglige aktiviteter. Hun har også delansvar i oppfølging av tillitsvalgte og medlemssaker. Avdelingssekretæren har ansvar for håndtering av medlemsaker og lønnsforhandlinger og følger opp tillitsvalgte og studenter, attesterer og håndterer økonomioppgaver og refererer fra møter i arbeidsutvalget, styret og representantskapet. Avdelingssekretæren følger også opp medlemsregisteret og kursportalen.

Avdelingen samarbeider med FO Troms om organisering og gjennomføring av kursvirksomheten for grunnkurs, turnuskurs og forhandlingskurs. For arbeidslivskursets del er også FO Nordland med i samarbeidet.

FO Finnmark skal, ifølge de tillitsvalgte i avdelingen, prioritere å styrke klubber og støtte tillitsvalgte. Oppgavene er oppfølging og opplæring av tillitsvalgte og rekruttering av nye tillitsvalgte. Avdelingen prioriterer også medlemssaker og forhandlinger. De store

avstandene og den spredte bebyggelsen gjør det imidlertid både tidkrevende og kostbart å reise til kurs og møter og ut til klubbene for å møte medlemmer og ivareta tillitsvalgte.

Avdelingen hadde lavere aktivitet og sparte opp penger under covid-pandemien og har valgt å bruke overskuddsmidler på kurs og opplæring for å styrke de tillitsvalgte. Det blir opplyst at avdelingen jobber med en plan for å bruke disse midlene til å gjøre klubbene mer selvdrivne. Avdelingen opplever at høye reisekostnader er en stor utfordring, spesielt flyreiser innen regionen som kan være svært kostbare. Kostnadsnivået har betydning for muligheten til å samle medlemmer og tillitsvalgte på kurs og seminarer, og det har betydning for reiser avdelingen må foreta for nødvendig kontakt med medlemmer og klubber. Lang reisevei er også svært tidkrevende og tar en stor del av arbeidstiden.

4.3 FO Innlandet

FO innlandet hadde 2824 medlemmer i januar 2024.

Årsrapporten for 2022 for FO Innlandet redegjør for antall møter som er avholdt i løpet av året. Det har vært to representantskapsmøter, styremøter og AU-møter omtrent annenhver måned. AU-møtene ble stort sett avholdt på Teams. Avdelingen hadde seks utvalg som stort sett har jobbet godt i perioden.⁶

FO Innlandet har i dag kontor på to steder. På Hamar er det to tillitsvalgte, leder av avdelingen og avdelingssekretær, og på Lillehammer sitter nestleder og en avdelingssekretær. Avdelingen er resultat av en sammenslåing av FO Hedmark og FO Oppland våren 2020. Det var en del motstand mot sammenslåingen, men de tillitsvalgte gir i dag uttrykk for at de har tilpasset seg den nye strukturen godt. Avdelingen vurderer nå om det vil være hensiktsmessig å samlokalisere de to kontorene i forbindelse med oppsigelse av kontorleie.

De organisasjonstillitsvalgte har delt arbeidet opp etter ansvarsområder og har kontormøter annenhver uke, enten digitalt eller fysisk på Hamar eller Lillehammer. Møtene brukes til å prioritere oppgaver og planlegge framover. Dette har hjulpet dem med å koordinere arbeidet og sikre at alle er oppdatert på hva som skjer.

Arbeidsfordelingen i FO Innlandet ble bestemt på det første årsmøtet etter sammenslåingen. Avdelingen tok utgangspunkt i en mal fra forbundskontoret som ble justert noe. I årsrapporten for 2020 omtales dette som en «skisse for arbeidsfordeling» som sier hvordan fylkessekretær og nestleder skal fordele arbeidet seg imellom. Leder og nestleder har hatt hovedansvaret for mediehandling og politiske utspill, økonomi, landstyesaker og profesjonsarbeid, mens avdelingssekretærene i hovedsak har håndtert den daglige driften av kontorene, det vil si tariff- og medlemssaker samt kursvirksomhet.

Kursvirksomheten til FO Innlandet omfatter blant annet grunnkurs, turnuskurs og arbeidslivskurs. Grunnkurset, økonomikurs, turnuskurs, rollen som tillitsvalgt og kurs i

⁶ Tariffpolitisk utvalg, helse- og sosialpolitisk utvalg, profesjonsfaglig utvalg, seniorutvalg, valgkomiteen og kontrollkomiteen.

juridisk metode gjelder for alle tariffområder, mens de andre kursene hovedsakelig er rettet mot kommunesektoren. Avdelingen har også samarbeid med FO Viken om arbeidslivskurs for tillitsvalgte i kommunesektoren.

FO Innlandet har også ansvar for tariffarbeid, profesjonsarbeid og politikk, men avdelingen har slitt med å få utvalg til å fungere godt. Det er ofte de frikjøpte som må overta ansvaret for profesjonsfaglige oppgaver. Innlandet har hatt mange korte temakurs for tillitsvalgte på Teams og rapporterer at grunnkurs og arbeidslivskurs er holdt etter behov. Det er også arrangert kurs og konferanser i samarbeid med Fagforbundet.

Arbeidet med å besøke klubber og arbeidsplasser har hatt høy prioritet, ifølge årsrapporten, men det oppgis ikke hvor mange besøk som er gjennomført. Avdelingen har også prioritert arbeidet med medlemssaker og henvendelser fra tillitsvalgte.

Alle de frikjøpte tillitsvalgte i avdelingen har bistått i lokale forhandlinger både på KS-området og i Spekter. I tillegg har Innlandet jobbet med å få medlemsregisteret mest mulig korrekt.

Ut over disse arbeidsoppgavene rapporterer Innlandet at avdelingen har vært aktiv med medieutspill og vært i kontakt med representanter for politiske partier. Det er arrangert vervekampanjer, og avdelingen har deltatt i sentralt initierte kampanjer. Mye av denne virksomheten har foregått på Facebook.

Sosiale medier som Facebook brukes ifølge årsrapporten aktivt til informasjon og kontakt med medlemmer, for eksempel gjennom en adventskalender.

Regnskap og budsjett for 2022 viser at Innlandet ikke klarte å øke aktiviteten like mye som forutsatt i budsjettet. Dette ble begrunnet blant annet i nye smittevernrestriksjoner og at det var utfordrende å øke aktivitetene. I dag er det nestleder som er økonomiansvarlig og håndterer bilag. Leder og nestleder setter opp budsjett i samarbeid. Budsjettet justeres etter behov hvis det er brukt mer penger på noen områder enn planlagt.

4.4 FO Møre og Romsdal

FO Møre og Romsdal har ifølge hjemmesiden 1900 medlemmer per 18. februar 2025. Avdelingen består av en leder og to avdelingssekretærer med fullt frikjøp. Avdelingens nestleder er frikjøpt 20 prosent, i tillegg til 40 prosent frikjøp som hovedtillitsvalgt i Molde kommune. Avdelingens kontor befinner seg i Kristiansund.

Arbeidet i avdelingen er fordelt slik at alt som har med tillitsvalgtarbeid etter hovedavtalen å gjøre, er avdelingssekretærenes ansvarsområde. Dette omfatter tariffarbeid og oppfølging av medlemssaker i tillegg til tillitsvalgtskolering. Avdelingssekretærene styrer selv arbeidsfordelingen seg imellom og har valgt å ikke fordele tariffområdene. Leder har hovedansvar for politikk og organisasjon, herunder også oppfølging av organisasjonstillitsvalgte. Nestleder med deltidsfrikjøp jobber med det fagpolitiske samarbeidet og skal fungere som møtende vara for leder i alle fora avdelingen inngår i.

Avdelingen har tidligere samarbeidet med FO Trøndelag om deler av tillitsvalgtskoleringen, men har holdt samtlige kurs selv etter 2020, da avdelingen fikk to avdelingssekretærer etter landsmøtevedtak. Kurstilbudet til tillitsvalgte svarer til øvrige avdelinger og

inneholder blant annet grunnkurs for nye tillitsvalgte, arbeidstidskurs og ukelangt arbeidslivskurs. Etter behov avholdes også kurs i kommuneøkonomi i tillegg til webinarer om tema som etterspørres.

FO Møre og Romsdal har inngått et formelt samarbeid med Fagforbundet Møre og Romsdal. Denne avtalen, som bygger på en samarbeidsavtale inngått mellom forbundene sentralt, åpner for at avdelingene i de to forbundene kan samarbeide på en rekke områder der de har sammenfallende interesser. Dette samarbeidet har blitt benyttet i tillitsvalgtskoleringen, da avdelingene har gått sammen om å arrangere et webinar om alternative arbeidstidsordninger.

Avdelingen har ikke fast profesjonsfaglig utvalg. Det profesjonsfaglige ansvaret ligger hos styret, der tre styremedlemmer har ansvar for hver sin yrkesgruppe. Disse har mulighet til å nedsette utvalg etter behov.

4.5 FO Nordland

FO Nordland har omtrent 1780 medlemmer per januar 2025. Rundt 1300 av disse er yrkesaktive. I årsrapporten for 2022 meldte FO Nordland at avdelingen hadde 1672 medlemmer ved utgangen av året, og at målet for medlemsveksten var 1800 medlemmer. Avdelingen har medlemmer spredt over et stort geografisk område med 41 kommuner. Det er mange små klubber i avdelingen, og FO har ikke medlemmer i alle kommuner. I enkelte kommuner med svært få medlemmer har FO Nordland inngått samarbeid med Fagforbundet om å etablere felles tillitsvalgte.

Det er i dag tre frikjøpte tillitsvalgte i FO Nordland, en leder og to avdelingssekretærer. Avdelingen har som mål også å frikjøpe nestleder. Arbeidsoppgavene er fordelt mellom leder og avdelingssekretærene for å sikre at alle viktige områder blir dekket. Lederen har hovedansvar for økonomi, LO-samarbeid og politisk arbeid. Dette inkluderer å lage budsjett sammen med en avdelingssekretær, håndtere regnskap og søknader om OU-midler (støtte fra tariffbaserte opplysnings- og utviklingsfond) samt delta i ulike LO-råd og komiteer. Avdelingssekretærene har ansvar for lønn, arbeidstid, oppfølging av klubbene og føring av regnskapet. En avdelingssekretær har ansvar for Spekter, mens en annen har ansvar for Bufetat. De samarbeider om kursvirksomheten.

Rekruttering og medlemsbevaring har stått i fokus i avdelingen. Målet er å sikre kort responstid på henvendelser og å tilby medlemmer fagkonferanser og FO-materiell. Avdelingen opplyser at det brukes mye tid og økonomiske midler på arbeid med å styrke klubbene. FO Nordland opplever at det er utfordrende å få på plass tillitsvalgte på alle arbeidsplasser, særlig i statlig og privat sektor. Dette kan blant annet skyldes få medlemmer i virksomheten eller at medlemmet har en lederstilling. Avdelingen har gjennom samarbeidet med LO kommune fellestillitsvalgt i syv kommuner og samarbeid med Fagforbundet om tillitsvalgt i én kommune.

FO Nordland gjennomfører de faste kursene selv, men arrangerer arbeidslivskurset fast i samarbeid med FO Troms og FO Finnmark. Dette kurset inviterer tillitsvalgte fra alle tre fylkene. I tillegg til arbeidslivskurset og kursene for tillitsvalgtopplæring tilbys andre kurs, for eksempel med profesjonsfaglig innhold. Avdelingen har valgt å bruke midler til å støtte klubber som ønsker å arrangere et møte med foredrag.

4.6 FO Oslo

FO Oslo hadde rundt 4400 medlemmer i januar 2025. FO Oslo har en spesiell medlemsstruktur og rolle fordi Oslo kommune er et eget tariffområde, og FO Oslo har fått delegert forhandlingsansvaret for dette tariffområdet. Litt under halvparten av FO Oslos medlemmer (rundt 2000) jobber i Oslo kommune. FO har klubber og hovedtillitsvalgte i de fleste bydelene og etatene og har i tillegg to hovedtillitsvalgte som representerer hele kommunen, og som er frikjøpt av kommunen. Disse to er knyttet til avdelingskontoret til FO Oslo.

FO Oslo har til sammen syv tillitsvalgte knyttet til avdelingskontoret. Leder og fire avdelingssekretærer er frikjøpt av avdelingen, mens de to hovedtillitsvalgte i Oslo kommune er frikjøpt i henhold til hovedavtalen (Dok 24 § 16). En av de hovedtillitsvalgte er nestleder i avdelingen. De to hovedtillitsvalgte bistår i bydeler som ikke har hovedtillitsvalgte, og er mye inne i disse bydelene for å hjelpe til. FO Oslo har også en ansatt kontorsekretær.

Arbeidsdelingen i avdelingen er beskrevet i et skjema, og FO Oslo har to ganger i året et avdelingsseminar der de tillitsvalgte gjennomgår ansvarsfordelingen blant annet med tanke på arbeidsbelastningen.

Avdelingssekretærene har hovedansvar for hvert sitt tariffområde og er nummer to på andre tariffområder. Leder har ansvar for forhandlingene for FO i Oslo kommune og har hovedansvar for oppfølging av styre og representantskap samt politiske oppgaver. Nestleder er vararepresentant for leder og bistår med oppfølging av politikken.

Ansvar for kursvirksomheten fordeles mellom de ansatte, bortsett fra leder. De settes opp med en ansvarlig og en som bistår. Kursene planlegges i et årshjul som lages sent på året, slik at avdelingen har oversikt over andre møter som skal gjennomføres. FO Oslo har de obligatoriske kursene for tillitsvalgte, et kurs i politisk påvirkningsarbeid og et eget kurs for tillitsvalgte i Oslo. Siden Oslo kommune har egen avtale, har avdelingen funnet det hensiktsmessig å ha egne kurs for tillitsvalgte i kommunal sektor, men de har et ønske om å utvide samarbeidet med andre avdelinger om andre typer kurs. FO Oslo har et samarbeid med FO Viken om ledersamlinger.

Hovedansvaret for økonomi og budsjett tilligger leder i avdelingen. Å styre etter budsjett med regelmessige gjennomganger og justeringer har blitt viktigere de siste årene ifølge avdelingen. Arbeidsutvalget går igjennom budsjetter før et nytt år og vurderer postene opp mot tidligere bruk og mål. Det skjer en revidering midt i året. Budsjett godkjennes av årsmøtet eller representantskapet. Skal avdelingen klare å finansiere et ekstra verv uten å bruke av egenkapital, eller håndtere usikkerheter ved kontorlokaler, vil det være nødvendig å ha en god budsjettstyring.

4.7 FO Rogaland

I midten av januar 2025 hadde FO Rogaland 3840 medlemmer, inkludert studentmedlemmer. Rogalandsavdelingen karakteriseres ifølge leder av å ha mange små klubber. I Rogaland er kun to heltidsfrikjøpte FO-tillitsvalgte på virksomhetsnivå i FO.

Avdelingen har fire tillitsvalgte som er 100 prosent frikjøpt: leder, nestleder og to avdelingssekretærer. Avdelingskontoret ligger i Stavanger, hvor det er fast møtedag én dag i uken. En av avdelingssekretærene er bosatt i Haugesund og har kontorplass der. Avdelingen har avtale om hjemmekontor, og lokalisering er tilpasset den enkeltes aktivitet. Det avholdes møte i avdelingen fast én gang i uken, som oftest digitalt.

I tillegg har avdelingen hatt en organisasjonstillitsvalgt med 60 prosent frikjøp i en periode på 6 måneder i forbindelse med et prosjekt for å styrke det lokale tillitsvalgtapparatet i regionen. Den organisasjonstillitsvalgte var en ekstra ressurs som blant annet jobbet med å få på plass hovedtillitsvalgte i virksomhetene og følge opp disse. Som del av dette pilotprosjektet har FO Rogaland identifisert klubber i området med vekstpotensial, og de har allokert denne ressursen deretter.

Leder og nestleder har et overordnet ansvar for organisatoriske og politiske oppgaver. Avdelingssekretærene har hovedansvar for medlemssaker, der klubbene er fordelt mellom sekretærene. FO Rogaland har et stort antall arbeidstidssaker sammenliknet med de fleste andre avdelingene

Avdelingssekretærene har også ansvar for kurs for tillitsvalgte i FO Rogaland. Tidligere har dette vært en arbeidsdeling der også ledelsen har bidratt i tillitsvalgtskoleringen, men nylig har oppgavene blitt tydeligere skilt ad, slik at kun avdelingssekretærene holder i tillitsvalgtskoleringen. Dette omfatter kurs om arbeidstid og forhandling i tillegg til grunnkurs. Leder og nestleder deltar på tillitsvalgtkursene når det er behov for det, og er i tillegg ansvarlig for kurset for kvinnelige tillitsvalgte og annen kursing som FO har tilbud om. FO Rogaland har samarbeidet med FO Vestland om å arrangere enkelte mer spesialiserte kurs for tillitsvalgte, som arbeidslivskurs (lov og tariff) og kvinnekurs.

FO Rogaland jobber med å miljøsertifisere avdelingen. Dette medfører at reisevirksomheten skal gjennomgå.

4.8 FO Troms

FO Troms har 1169 medlemmer per januar 2025.

FO Troms ble slått sammen med FO Finnmark i 2020, samtidig med flere andre FO-avdelinger som følge av regionreformen. Den sammenslåtte avdelingen FO Troms og Finnmark delte arbeidsoppgavene i hovedsak etter de gamle fylkesgrensene, slik at de organisasjonstillitsvalgte i Harstad arbeidet med medlemssaker som oppsto i klubbene i gamle Troms fylke.

I 2023 valgte FO Troms og Finnmark å dele opp avdelingen samtidig som fylkene Troms og Finnmark ble reetablert fra 1. januar 2024. Avdelingene samarbeider i dag om fylkesoverskridende klubber som Nav stat Troms og Finnmark. Bufetat er en fylkesoverskridende klubb som dekker alle de tre nordligste fylkene, og følges opp i samarbeid mellom FO Nordland, FO Troms og FO Finnmark. FO Troms har fellestillitsvalgt med Fagforbundet i åtte virksomheter.

FO Troms består av to tillitsvalgte med frikjøp på heltid: leder og en avdelingssekretær. I tillegg jobber en organisasjonstillitsvalgt i 20 prosent frikjøp i avdelingen, med stilling som nestleder. Det lave antallet fulltidsverv gjør det vanskelig å ha en helt adskilt

arbeidsdeling. Både leder og avdelingssekretær jobber med medlemssaker. Disse fordeles delvis etter tariffområde, der leder har hovedansvar for NHO og Spekter, mens avdelingssekretær har hovedansvar for det statlige tariffområdet. Kommunal sektor er fordelt mellom de to fulltidstillitsvalgte. Nestleder i avdelingen, som har 20 prosent frikjøp, jobber i hovedsak organisatorisk, med styremøter o.l. I tillegg har nestleder hovedansvar for avdelingens profesjonsfaglige arbeid.

Avdelingssekretær tar ansvar for avdelingens tillitsvalgtskolering. FO Troms samarbeider med FO Finnmark om deler av kursvirksomheten, og sammen med FO Nordland holder de tre nordnorske FO-avdelingene felles arbeidslivskurs om lønn og tariff.

Mange av FO-klubbene i Troms har få medlemmer, noe som kan gjøre det utfordrende å rekruttere nye hovedtillitsvalgte. Avdelingen jobber med å styrke klubbene, blant annet gjennom bedriftsbesøk. Samtidig har avdelingen opplevd betydelig medlemsvekst de siste årene. Transportkost i Nord-Norge oppleves som en begrensning på avdelingens arbeid, som påvirker mulighetsrommet for å gjennomføre arrangementer og å drive oppsøkende virksomhet rettet mot klubbene.

4.9 FO Trøndelag

FO Trøndelag hadde i underkant av 4100 medlemmer i januar 2025. Avdelingen har fem fulltidsfrikjøpte organisasjonstillitsvalgte i leder, nestleder og tre avdelingssekretærer.

Som del av regionreformen ble Nord-Trøndelag og Sør-Trøndelag slått sammen allerede i 2018, før resten av fylkessammenslåingene fant sted i 2020. Derfor oppsto også FO Trøndelag i 2018, mens andre avdelinger i FO ble slått sammen i 2020.

FO Trøndelag har avdelingskontor lokalisert på to steder, ett i Trondheim og ett i Steinkjer. Disse har tidligere vært hovedkontor i avdelingene i henholdsvis Sør- og Nord-Trøndelag. Den nåværende konstellasjonen er slik at leder, nestleder og en avdelingssekretær er lokalisert i Trondheim, mens de to andre avdelingssekretærene er basert i Steinkjer.

Avdelingen har organisert arbeidet slik at leder sammen med nestleder har ansvar for organisatoriske og politiske oppgaver. Dette omfatter oppfølging av de vedtektsfestede organene og avdelingens økonomi. Nestleder har ansvar for å etablere lokallag for studenter, følge opp kontingentsaker samt følge opp de profesjonsfaglige utvalgene. I tillegg har leder og nestleder felles ansvar for sentralbordet som mottar henvendelser til avdelingen.

Avdelingssekretærene har, som i andre avdelinger, ansvar for å følge opp medlemssaker og tillitsvalgte lokalt. De tre avdelingssekretærene fordeler klubbene mellom seg etter tariffområde. Dette er organisert slik at to avdelingssekretærer er inne i hvert av følgende tariffområder: NHO, stat og Virke. KS-området er fordelt geografisk mellom alle avdelingssekretærer, for å begrense reisevirksomhet. Klubbansvaret medfører at avdelingssekretærene mottar henvendelser fra tillitsvalgte som ikke går via sentralbordet. Avdelingssekretærene har også ansvar for all kursing av tillitsvalgte.

4.10 FO Vestfold og Telemark

FO Vestfold og Telemark hadde 2441 medlemmer i januar 2025. Avdelingen har medlemmer i rundt 60 virksomheter, men har ikke tillitsvalgte i alle virksomhetene. Avdelingen opplever at det er en utfordring å ikke ha tillitsvalgte til stede, blant annet fordi avdelingssekretærene da får oppgaver i forbindelse med lønnsforhandlingene.

I dag har FO Vestfold og Telemark fire frikjøpte tillitsvalgte, en leder, en nestleder og to avdelingssekretærer. Avdelingen er resultat av en sammenslåing av FO Vestfold og FO Telemark. Tidligere hadde de to avdelingene avdelingskontor på tre steder, men i dag er de samlokalisert, og kontoret ligger i Porsgrunn. Avdelingen har en avtale med styret om at de tillitsvalgte kan ha hjemmekontor to ganger i uken. Det er kontormøte en gang i uken der alle skal være på kontoret.

Leder i avdelingen har det overordnede ansvaret, håndterer saker til styret og landsstyret, håndterer LO-samarbeidet og har kontakt med politikerne. Leder har også ansvar for å følge opp sykemeldinger. Nestleder har ansvar for å følge opp medlemmer som står i fare for å melde seg ut, studenter og profesjonsutvalget, mens de to avdelingssekretærene har oppgaver knyttet til medlemssaker, lønn og tariff, tillitsvalgtopplæring og økonomi. Oppgavene til avdelingssekretærene er stort sett delt geografisk, men de samarbeider om oppgaveløsningen.

Avdelingen samarbeider med FO Agder om tillitsvalgtopplæringen. Grunnkurs, arbeidstidskurs og arbeidslivskurs gjennomføres i samarbeid med FO Agder, og det planlegges også å gjennomføre felles oppfriskningskurs for erfarne tillitsvalgte. En gang i måneden har FO Vestfold og Telemark en times møte på Teams med tillitsvalgte (Tillitsvalgttimen) der det tas opp ulike tema, og der de som har anledning, kan delta.

Avdelingen har utfordringer med økonomien og må planlegge nøye for å få til aktiviteter. De har ikke akkumulert egenkapital og må klare seg med det årlige tilskuddet per medlem. Når midlene er bundet opp, påvirker det avdelingens mulighet til å arrangere større aktiviteter.

4.11 FO Vestland

FO Vestland har 4733 medlemmer per januar 2025. Avdelingen ble til gjennom sammenslåing av FO Hordaland og FO Sogn og Fjordane i 2020. Som konsekvens av fylkessammenslåingen er avdelingskontoret lokalisert på to steder, i Førde og i Bergen. Avdelingen har seks fulltidsfrikjøpte tillitsvalgte: leder og nestleder, tre avdelingssekretærer samt en organisasjonstillitsvalgt i tillegg til de som er valgt, som FO Vestland på grunn av ressursmangel har frikjøpt for en prosjektperiode. Leder, to avdelingssekretærer og den organisasjonstillitsvalgte er lokalisert i Bergen, mens den siste avdelingssekretæren til daglig sitter på Førde-kontoret og nestleder har en ordning med delt hjemmekontor og kontor i Førde. Avdelingen har i tillegg en ansatt kontorsekretær i 50 prosent stilling lokalisert i Bergen. FO-klubben i Bergen kommune har tre fulltidsfrikjøpte hovedtillitsvalgte.

Ved sammenslåingen av FO Hordaland og FO Sogn og Fjordane vedtok medlemmene i den nye avdeling Vestland et grunnlagsdokument som beskriver den nye

arbeidsfordelingen. Leder har ansvar, og nestleder har medansvar, for den daglige driften av avdelingen, de vedtektsfestede organene, økonomi og politikk.⁷

Avdelingssekretærene står for oppfølging av tillitsvalgte, klubber og medlemmer. Dette omfatter også medlemssaker, som de tre avdelingssekretærene fordeles mellom seg. Klubbene i det kommunale tariffområdet er delt mellom avdelingssekretærene etter geografiske områder: Sørfylket, Bergen og omegn og Sogn og Fjordane. Videre har to avdelingssekretærer ansvar for Spekter-områdene Helse Bergen og Helse Førde og for staten, og en tredje avdelingssekretær har ansvar for NHO- og Virke-bedrifter.

Godkjenning av turnusordninger etter arbeidsmiljøloven § 10-12(4) er en saksform som opptar mye av avdelingssekretærenes kapasitet i perioder. Dette gjelder flere avdelinger, men mengden av denne typen saker er størst i FO Vestland. Organisasjonstillitsvalgt skal i hovedsak jobbe med rekruttering, klubbygging og medlemspleie, men har også avhjulpet med medlems- og arbeidstidssaker i perioder med presset kapasitet i avdelingen.

Avdelingssekretærene holder kursene avdelingen tilbyr sine tillitsvalgte, deriblant grunnkurs, forhandlingskurs m.m. Det mest omfattende kurset, arbeidslivskurset om lov og avtaleverk som varer i en uke, arrangeres i samarbeid med FO Rogaland. Avdelingene har også samarbeidet om kvinnekurs.

4.12 FO Viken

FO Viken har i overkant av 6300 medlemmer i januar 2025. Avdelingen har mange mellomstore klubber der hovedtillitsvalgt gjerne er delvis frikjøpt. Ingen av virksomhetene har hovedtillitsvalgt med 100 prosent frikjøp basert på medlemstall.

FO Viken er blant de største avdelingene i FO målt i antall årsverk, med totalt syv frikjøpte organisasjonstillitsvalgte. Avdelingen har kontor både i Sarpsborg og Drammen, og organisasjonstillitsvalgte har hatt mulighet til å disponere hjemmekontor etter eget ønske. Ledergruppen består av leder og første og andre nestleder, med tydelig ansvarsfordeling. Leder har ansvar for politikk og oppfølging av vedtektsfestede organer. Første nestleder har ansvar for budsjett og avdelingens økonomi i tillegg til materiell. Andre nestleder har ansvar for fag og profesjon i tillegg til henvendelser til avdelingen.

De fire avdelingssekretærene har ansvar for medlemsoppfølgingen. Klubbene er fordelt etter tariffområde slik at en avdelingssekretær har ansvar for NHO, en annen for Spekter og en tredje for Nav i det statlige tariffområdet. KS-området, der de fleste klubbene befinner seg, er fordelt mellom avdelingssekretærene. Avdelingssekretærene har i tillegg ansvar for tillitsvalgtskoleringen.

Avdelingssekretærene møtes fast en gang i måneden. Disse møtene koordinerer arbeidet med medlemssaker, og her er det rom for å drøfte store og kompliserte saker i fellesskap. Dette bidrar til å skape et felles ansvar for arbeidet med de mest omfattende sakene.

⁷ «Grunnlagsdokument for etablering av FO Vestland» (2019), s. 19

Av beretningen fra styret i FO Viken for perioden 2022–2023 framgår det at FO Viken i perioden har nådd målet for verving av medlemmer og studenter. Arbeidet med klubbene har også vært viktig for avdelingen, som har jobbet med å bygge og vedlikeholde klubber, samt oppfølging av hovedtillitsvalgte og plasstillitsvalgte med tanke på å sikre medvirkning og politisk påvirkning på arbeidsplassene. Dette arbeidet har også foregått i samarbeid med andre avdelinger for å følge opp avdelingsoverskridende og landsomfattende klubber. Det er etablert et nettverk mellom tillitsvalgte i helseforetak i Helse Sør-Øst.

FO Viken har avholdt digitale møter med de største klubbene for å sikre erfaringsutveksling og styrke forståelsen av kommuneøkonomien og økonomiplaner i tillegg til klubbkonferanse. Tillitsvalgtopplæringen omfattet i 2023 fem grunnkurs à tre dager, arbeidstidskurs og forhandlingskurs. FO Viken har også etablert et samarbeid med FO Innlandet om arbeidslivskurset.

4.13 Oppsummering

Gjennomgangen av avdelingene viser at de både er forskjellige med tanke på størrelse og antall medlemmer og antallet frikjøpte tillitsvalgte, og at de har viktige likhetstrekk ved måten de er organisert på, og hvilke oppgaver de tillitsvalgte jobber med.

Tabell 4.1 viser en oversikt over avdelingene, hvor mange frikjøpte tillitsvalgte hver avdeling har, og hva slags verv de har. Tabellen viser også antallet medlemmer i hver avdeling. I tillegg til de som er ført opp i tabellen, er det to avdelinger som har brukt egne ressurser for å frikjøpe organisasjonstillitsvalgte. FO Vestland har frikjøpt en organisasjonstillitsvalgt 100 prosent i en prosjektperiode, og FO Møre og Romsdal har frikjøpt nestleder 20 prosent. Disse er ikke tatt med i oversikten i tabell 4.1 eller i figur 4.1. FO Oslo og FO Vestland har også kontorphersonale ansatt ved avdelingskontoret og hovedtillitsvalgte som er knyttet til avdelingskontoret. Hovedtillitsvalgte er frikjøpt av sin virksomhet og skal jobbe med saker som angår egen virksomhet. Verken kontoransatte eller hovedtillitsvalgte er tatt med i tabellen eller i figuren nedenfor.

Tabell 4.1 Antall organisasjonstillitsvalgte fordelt etter verv. Antall medlemmer per januar 2025.

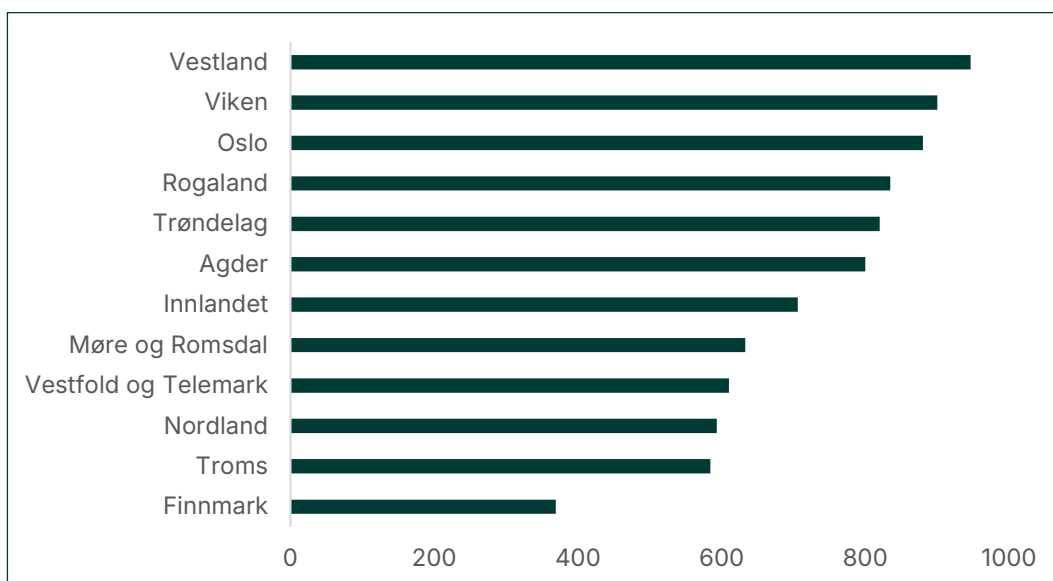
	Leder	Nestleder	Avdelingssekretærer	Totalt	Antall medlemmer
FO Viken	1	2	4	7	6300
FO Trøndelag	1	1	3	5	4100
FO Vestland	1	1	3	5	4733
FO Oslo	1		4	5	4400
FO Innlandet	1	1	2	4	2824
FO Rogaland	1	1	2	4	3840
FO Vestfold og Telemark	1	1	2	4	2441
FO Møre og Romsdal	1		2	3	1900

	Leder	Nestleder	Avdelingssekretærer	Totalt	Antall medlemmer
FO Agder	1	1	1	3	2400
FO Nordland	1		2	3	1780
FO Finnmark	1		1	2	738
FO Troms	1		1	2	1169

Som det framgår av tabell 4.1, er det forskjell på avdelingene med hensyn til hvor mange organisasjonstillitsvalgte som er knyttet til de enkelte kontorene. FO Viken, FO Trøndelag, FO Vestland, FO Innlandet og FO Vestfold og Telemark er alle avdelinger som ble slått sammen under kommunereformen, og som har valgt å forbli sammenslått. Det er en av grunnene til at disse avdelingene har flere tillitsvalgte. Disse avdelingene er også blant avdelingene med flest medlemmer.

Figur 4.1 viser hvor mange medlemmer hver avdeling har for hver frikjøpt organisasjonstillitsvalgt. Beregningen er basert på tallene i tabell 4.1. Vi ser at avdelinger i tettbygde strøk med mange medlemmer også har mange medlemmer per organisasjonstillitsvalgt. I store kommuner som Oslo og Bergen har imidlertid FO hovedtillitsvalgte som er frikjøpt av kommunen. Dette kan bidra til å avlaste avdelingen i noen tilfeller. Hovedinntrykket av figur 4.1 er likevel at fordelingen av medlemmer på avdelingene og på de organisasjonstillitsvalgte er relativt jevnt fordelt. FO Finnmark har noe færre medlemmer per organisasjonstillitsvalgt, men er også en av avdelingene med svært små kommuner uten frikjøpte tillitsvalgte, og de har store reiseavstander. Men selv om antallet medlemmer per organisasjonstillitsvalgt er relativt jevnt fordelt, er små avdelinger, som vi skal se, mer sårbare for fravær eller spesielle hendelser enn de større.

Figur 4.1 Antall medlemmer per organisasjonstillitsvalgt.



5 Ledelse og drift av avdelingene

5.1 Styringsstruktur, mål og prioriteringer i avdelingene

Avdelingenes mål for virksomheten er fastsatt i FOs prinsippprogram, i vedtektene og i landsstyrets handlingsplaner. I tillegg fastsetter årsmøtet i avdelingene en handlingsplan. Avdelingenes handlingsplan skal angi det konkrete arbeidet avdelingene skal gjøre for å oppfylle de overordnede målene i prinsippprogrammet, vedtektene og i landsstyrets vedtak.

En gjennomgang av et utvalg handlingsplaner viser at avdelingenes handlingsplaner varierer i omfang og utforming. Noen planer ramser opp en rekke av avdelingenes fastsatte oppgaver uten at det formuleres noen konkrete mål, eller at oppgaven spesifiseres.⁸ Handlingsplanen blir dermed svært generell, og det kan gjøre det vanskelig i ettertid å avgjøre i hvilken grad målene i planen blir oppfylt.

Et eksempel kan være en handlingsplan som sier at avdelingen skal gjennomføre grunnkurs, temakurs og arbeidslivskurs. Den sier ikke noe om hvor mange kurs som skal gjennomføres, når de skal gjennomføres, eller om det er et mål å tilby tillitsvalgte kurs innen en viss tid. En annen handlingsplan lister opp oppgavene som følger av FOs vedtekter, og sier at avdelingen skal «arbeide for å opprette, ivareta og styrke klubbapparat og klubbledelse/hovedtillitsvalgte på alle klubbområdene». Planen sier ikke noe om hvordan avdelingen skal arbeide med dette, eller hva som menes med å styrke klubbapparatet. Den får dermed begrenset nytte som løpende styringsredskap for avdelingen.

Gjennom intervjuene med ledere og avdelingssekretærer fikk vi inntrykk av at avdelingene hadde en god forståelse av hvilke oppgaver de skulle løse. Vi satt likevel igjen med inntrykk av at de heltidstillitsvalgte strevde med å prioritere mellom oppgavene. Medlemsverving og å styrke tillitsvalgte og klubbene ble ofte trukket fram som de viktigste oppgavene. Samtidig pekte flere som ble intervjuet, på hvordan oppgaver som ble oppfattet som akutte, ble tatt først, slik at andre oppgaver ble skjøvet på.

Altså hvis det virkelig brenner, så er det jo de tingene jeg ofte må prioritere. [...] Det er på en måte medlemssaker hvor folk står i fare for å miste arbeidsforholdet. Man kan ikke si at det bare skal vente. (avdelingssekretær)

Det er naturlig at noen oppgaver må gå foran andre, og at akutte saker må håndteres raskt. Men i organisasjoner der slike saker er et gjentakende fenomen, kan det være lurt å forsøke å organisere driften slik at forstyrrelsene blir minst mulig, og slik at andre oppgaver også kan håndteres.

⁸ Vi har sett på følgende handlingsplaner som har vært tilgjengelige: FO Rogaland 2024–2026, FO Møre og Romsdal 2022–2024, FO Oslo 2022–2024, FO Vestfold og Telemark 2024–2026.

Alle avdelingene har en kontrollkomite⁹ som skal påse at vedtak i avdelingen blir fulgt opp, og at økonomiske disposisjoner er hjemlet i lovlig fattede vedtak. Når handlingsplanene har svært mange punkter og mål, og disse i hovedsak består av generelle formuleringer, blir det ingen enkel oppgave for avdelingenes kontrollkomiteer å vurdere om avdelingene følger opp handlingsplanene.

Manglende konkrete målsettinger og prioriteringer kan ha konsekvenser for både kontrollarbeidet og for ledelse og utvikling av avdelingene. Med utgangspunkt i de handlingsplanene vi har gjennomgått, og informasjonen vi har fått i intervjuene, kan vi peke på noen utfordringer knyttet til prioriteringen av arbeidsoppgaver i avdelingene.

- Mange målsettinger kan gjøre det utydelig hvilke oppgaver avdelingene skal løse, og hva som skal prioriteres. Det kan gjøre det vanskelig å lede avdelingens arbeid gjennom å prioritere.
- Det er ingen retningslinjer for hvor mye arbeid og ressurser som skal legges inn i de ulike oppgavene.
- Det er i liten grad satt konkrete måltall for de ulike oppgavene (måltall for medlemsverving er et unntak). Manglende måltall kan gjøre det vanskelig å si hvilke oppgaver organisasjonen lykkes med, og dermed å lære hvordan man kan utvikle oppgaveløsningen.
- Lite konkrete målsettinger og mangel på måltall kan gjøre det vanskelig å rapportere (f.eks. i årsrapportene) hvilke oppgaver som er løst, og omfanget av avdelingens arbeid. Det gjør det også vanskelig for kontrollkomiteen, styret og årsmøtet å bidra med råd og veiledning om hva som bør prioriteres.

Hensikten med å peke på disse utfordringene er ikke å antyde at alle mål skal være like konkrete, og at alt skal kvantifiseres. Det kan imidlertid være nyttig å drøfte målsettinger og vurdere hvordan de kan konkretiseres, og det kan bidra til å gi organisasjonen en opplevelse av å lykkes dersom det er mulig å fastslå i hvilken grad man når de målene som er satt.

5.2 Budsjett og økonomiske prioriteringer

I kapittel 5 så vi at det gjerne er leder i avdelingen som har et hovedansvar for budsjettet, men dette kunne variere, og at også andre organisasjonstillitsvalgte kan være involvert i budsjettarbeidet. I mange tilfeller er det andre enn leder som fører regnskapet.

Budsjettering kan fylle flere funksjoner i driften av avdelingene. Et økonomisk budsjett kan gi avdelingene oversikt over forventede inntekter og utgifter, og det kan dermed brukes til å planlegge og prioritere bruk av knappe ressurser. Budsjettet kan fungere som et styringsverktøy ved at man kan sammenlikne faktiske resultater mot budsjetterte tall, avdekke avvik og iverksette nødvendige tiltak raskt. Budsjettet kan også bidra til å gi de frikjøpte tillitsvalgte i avdelingen en felles forståelse av økonomiske mål, tilgjengelige ressurser og begrensninger og dermed bidra til en koordinert innsats for organisasjonen. Budsjettet kan være en støtte i dialogen med klubbene om tiltak og fordeling av

⁹ Kontrollkomiteen velges av årsmøtet og har tre medlemmer som ikke kan ha andre verv som organisasjonstillitsvalgte i avdelingen. Kontrollkomiteen skal påse at vedtak og økonomiske disposisjoner følges opp i tråd med lovlig fattede vedtak, og komiteen skal legge fram en beretning om dette for årsmøtet.

ressurser. Regelmessige gjennomganger av budsjett og regnskap muliggjør justeringer av strategier og prosjekter og skaper et bedre grunnlag for beslutninger. Dersom budsjettet brukes aktivt i driften av avdelingen, blir det et sentralt element for kontroll, planlegging og effektiv ressursbruk.

Det er viktig å jobbe med budsjettet kontinuerlig. Jeg vet ikke om det er kompetanse i alle avdelinger til å forstå hvordan økonomien i FO samlet fungerer. Det er viktig å forstå helheten. (nestleder)

Flere avdelinger har pekt på at det er vanskelig å få oversikt over kostnader. Som vi så i kapittel 5, peker for eksempel FO Finnmark på at dette delvis skyldes høye reisekostnader, spesielt med flyreiser innen regionen, som kan være svært kostbare.

En annen avdeling gir uttrykk for at de må planlegge godt og prioritere strengt på grunn av begrensede økonomiske ressurser. De har påpekt at andre avdelinger kan bruke mer penger på grunn av større egenkapital, og at det derfor kan være vanskelig å sammenlikne aktivitetsnivået i avdelingene.

En leder beskriver budsjettet som et levende dokument som justeres basert på aktivitet i klubbene og andre behov. Dette indikerer at budsjettet følger driften, ikke omvendt. Dersom budsjettet stadig justeres for å reflektere hva som skjer i avdelingen, vil budsjettet miste mye av sin funksjon som styringsdokument. Hvis budsjettet er satt opp for å speile avdelingens planer, men til stadighet må revideres, er det et tegn på at driften ikke følger planene. Det kan også være at planen ikke har vært god eller realistisk.

Det vil alltid være behov for å balansere avdelingens planer mot uforutsette tvingende hendelser. Men dersom budsjettet er svært lite detaljert eller ikke følges, er det stor sjanse for at påkommende hendelser eller forslag får styre driften. Uten klare budsjett-rammer vil det være vanskelig å vurdere om slike hendelser (for eksempel forslag om et ekstra kurs eller ønske fra en klubb om tilskudd til et fagseminar) er riktig å gjennomføre, og i hvilken grad det kan påvirke andre planlagte aktiviteter. Driften blir da mindre planmessig og kan oppfattes som uoversiktlig og kanskje lite effektiv av de som jobber i avdelingen. Leder i en avdeling fortalte om en slik hendelse som ikke var planlagt, da en av klubbene ønsket at det ble holdt et foredrag.

Vi skal ha foredrag med [NN], og da må det flys inn en del folk. Vi måtte kaste oss rundt fordi [noen klubber] ønsket dette. Da må vi gjøre noe med budsjettet. Vi holder budsjettet, men vi flytter penger. (leder)

Et annet problem kan være å avgjøre hva som er fornuftig bruk av avdelingens ressurser. I en avdeling fortalte de at lederen av og til kunne være med på kurs over flere dager selv om det ikke var lederens ansvar. En slik deltakelse kan selvfølgelig være en ressurs for kurset, men det kan også være grunn til å spørre om deltakelsen er «nødvendig». Vi kan ikke på bakgrunn av den informasjonen vi har fått, vurdere ressursbruken i avdelingene, men antar at dette bør ha prioritet i en medlemsfinansiert organisasjon. Dersom avdelingene har en travel hverdag og mange uløste oppgaver, bør det kanskje vurderes om det er nødvendig at alle i avdelingen deltar på kurs eller andre

arrangementer, eller om noen bør håndtere andre oppgaver. God planlegging og budsjettstyring vil kunne gjøre det lettere å foreta slike vurderinger.

5.3 Styrende organer

De styrende organene i avdelingene er årsmøtet, representantskapet og avdelingsstyret. Avdelingsstyret er det utøvende organet i avdelingen, og det nedsetter et arbeidsutvalg som fungerer etter fullmakt mellom styremøtene.

Årsmøtet avholdes annethvert år, og representantskapet innkalles vanligvis to ganger i året. Representantskapet skal ta de viktige beslutningene i perioden mellom årsmøtene. Den daglige driften er det avdelingsstyret som står ansvarlig for. Selve driften blir delegert til arbeidsutvalget som vanligvis består av leder, nestleder og avdelingssekretærer.

Denne organiseringen gir avdelingene stor grad av selvstendighet, og den er et viktig element i FOs demokratiske organisasjonsstruktur. Inndelingen i avdelinger er i stor grad basert på kommunestruktur og geografisk tilhørighet og har som mål å skape nærhet mellom medlemmer og tillitsvalgte i samme område. En undersøkelse av FO fra 2010 viste imidlertid at tillitsvalgte i statlig sektor fant organisasjonsstrukturen uklar og dårlig tilpasset det statlige tariffområdet.¹⁰ I hvilken grad FOs organisasjonsstruktur fremmer aktivitet og demokratisk deltakelse, kan oppleves ulikt i ulike deler av organisasjonen.

Organiseringen av FO har til hensikt å gi medlemmene makt og sørge for bred aktivitet i hele organisasjonen. Men en slik organisasjonsstruktur fungerer godt bare dersom det er aktivitet i de ulike organisasjonsleddene. Lav aktivitet vil hemme dialogen og kommunikasjonen mellom de ulike organisasjonsleddene og resultere i at styret og arbeidsutvalget blir sittende med det reelle ansvaret for å ta beslutninger, uten tilstrekkelig kunnskap om hva medlemmene ønsker, og uten at medlemmene selv i særlig grad får føle ansvar for organisasjonens arbeid og valg av strategi. En demokratisk organisering krever aktivitet og kommunikasjon.

Vi kan se forholdet mellom en aktiv og en passiv demokratisk organisasjon som et spenn mellom to ytterpunkter: på den ene siden et medlemsdemokrati som gir de utøvende organene klar beskjed om retning og forventede resultater av arbeidet, og på den andre siden utøvende organer som opplever at de mer eller mindre er selvstyrte serviceorganer overfor medlemmene. De fleste organisasjoner befinner seg ett eller annet sted mellom disse ytterpunktene.

I samtalene med de tillitsvalgte fortalte en avdelingssekretær om hvordan kommunikasjonen i styret foregikk:

Vi har et aktivt styre – de har mye meninger om mangt. De er kanskje ikke så flinke til å spille inn saker i forkant, men det kommer under eventuelt. Det er saker vi bør snakke om. De sier meningen sin. Det blir stort sett AU som setter dagsordenen, men styret er aktivt. (avdelingssekretær)

¹⁰ Nergaard, K. & Trygstad, S. C. (2010). *FO sett fra grasrota* (Fafo-rapport 2010:11). Fafo.

Initiativet til styresaker kommer som oftest fra AU, som dermed får prege utviklingen av saker. Flere informanter peker på at det kommer lite saker fra styret. I en avdeling var landsstyrrerrepresentanten i styret med i AU. Dette bidro til å gjøre styret mer aktivt ved at flere ble trukket inn i AUs beslutningsprosess, og det ble opplevd som en styrke.

I flere avdelinger ble det pekt på at aktiviteten i styret burde være større. Det gjelder styrrerrepresentanter knyttet til profesjonsutvalg, og det gjelder styret som helhet. De organisasjonstillitsvalgte understreker at det er forståelig at det kan være vanskelig å nedlegge mye arbeid for forbundet når man er i full jobb, men lav aktivitet i styret fører til at det er leder, nestleder og avdelingssekretærer som må ta initiativ til nye saker, og som får ansvar for mange av de oppgavene styrrerrepresentanter skulle ha tatt. Dette kan bidra til å svekke følelsen hos de organisasjonstillitsvalgte av at avdelingen har en klar og målrettet ledelse, og heller skyve dem over i en følelse av at de selv blir sittende og utvikle mål og retning for organisasjonen og dermed må opptre som et serviceorgan overfor klubber og medlemmer.

I en av avdelingene forteller informantene at avdelingen gjennom en prosess har fått et mer aktivt styre som tar større ansvar, og som dermed gir de organisasjonstillitsvalgte god støtte i arbeidet. Etter at styret ble trukket inn i arbeidet med å løse en vanskelig sak i avdelingen, ble det utarbeidet nye retningslinjer for styret. Avdelingsstyret hadde møter der det ble drøftet hva som er styrets oppgaver og ansvar, og hva styret skal gjøre. Oppgavene ble beskrevet helt konkret.

Ja, så har ting på en måte blitt veldig, veldig mye bedre etter at vi laget egne retningslinjer for styret. Retningslinjene er helt konkrete. Alle styremedlemmene skal kjenne sitt og andres verv og hva vervene innebærer. Man møter forberedt til styremøtene og har gjort seg kjent med sakene og at vi kommuniserer åpent og direkte, og det er rom for uenighet. Og [den regelen] at alle styremedlemmene uttaler seg om alle sakene som behandles i møte, er det kjempefint at vi har. (leder)

Det er viktig at organisasjonen er oppmerksom på utfordringene som følger med den demokratiske organisasjonsmodellen som er valgt, og at man av og til drøfter hvor i spennet mellom medlemsdemokrati og serviceorgan avdelingen befinner seg. Det er særlig viktig fordi avdelingene er relativt autonome, og forholdene kan variere fra avdeling til avdeling. Mål og prioriteringer er like betydningsfulle i en demokratisk organisasjon som i en mer sentralisert servicetjeneste. Men målene utvikles på ulike måter. I et medlemsdemokrati vil medlemmene sitte med et større ansvar for mål og resultater, mens i en mer serviceorientert organisasjon vil de som leverer tjenestene, få ansvar for at de riktige tjenestene leveres, og at tilbudet tilpasses etterspørselen etter tjenester.

De fleste medlemsorganisasjoner vil befinne seg et sted mellom ytterpunktene, men noen organisasjoner har de siste tiårene opplevd en utvikling i retning av større passivitet og en orientering mot servicetjenester. Dette er en utfordring for organisasjoner som FO, som i likhet med andre fagforbund er basert på å ha et levende medlemsdemokrati.

5.4 Hvem er personalleder?

Det å være leder kan innebære å ha et personalansvar. Ut over å lede og fordele arbeidet vil et personalansvar innebære at leder følger opp den ansatte mer personlig gjennom å bidra til å løse problemer den ansatte opplever, eller å følge opp den ansatte dersom vedkommende blir sykemeldt. Vi spurte flere av de tillitsvalgte som er ledere i avdelingene, hvem de oppfattet som sin leder. Dette kunne av og til være vanskelig å svare på. Med få unntak er alle som jobber i avdelingene, tillitsvalgte og ikke ansatte. De har fått et mandat til å utføre vervet gjennom valg, og det finnes derfor ikke et regulært ansettelsesforhold med over- og underordnede.

I de aller fleste tilfeller opplever verken ledere eller avdelingssekretærer at dette er et problem. Lederrollen i FOs avdelinger innebærer, som vi så i kapittel 5, utøvelse av visse oppgaver mer enn et direkte styringsansvar. Leder har et overordnet ansvar, men opplever ikke å ha en direkte instruksjonsmyndighet. Å instruere de tillitsvalgte er det i tilfellet styret som helhet som har kompetanse til. Dersom det oppstår problemer eller uenighet, blir dette som oftest løst gjennom drøftelser, ifølge de tillitsvalgte. Saker det er uenighet om, kan også avgjøres i styret eller på årsmøtet.

Jeg føler at i debatt så har vi en ganske vid anledning til å påvirke utvikling av organisasjonen. (nestleder)

I forhold til medbestemmelse og sånn føler jeg at vi blir hørt og sett. Det gjelder vel egentlig gjennom hele linja. (avdelingssekretær)

Det er likevel flere avdelingssekretærer som opplever at de har en leder. En informant beskrev leder i avdelingen slik:

[Leder] er ikke en som styrer, men en som tilrettelegger for at vi skal få gjort det best mulig, og som lar oss få gjøre vår jobb på vår måte. Så skjærer [leder] gjennom når det er nødvendig eller [leder] har tatt en beslutning. (avdelingssekretær)

I en organisasjon der alle er tillitsvalgte, og ingen overordnet, kan det noen ganger være utfordrende å håndtere personalsaker. Ledere i avdelingene gir klart uttrykk for at de ikke har personalansvar. Det er likevel flere ledere som sier de følger opp ansatte som er sykemeldt.

Så har jeg ansvaret for sykemeldinger. [Men] ingen av de andre har vært sykemeldt, så det har ikke vært noe særlig arbeid. (leder)

Reglement for lønnede tillitsvalgte fastslår at avdelingene skal peke ut personer i avdelingsstyret som skal ha et HMS-ansvar for de organisasjonstillitsvalgte som er frikjøpt. Det er ikke utformet noen sentrale retningslinjer for hvordan en slik rolle skal fylles. Dermed er det opp til de enkelte avdelingene å utvikle bruken av HMS-ansvarlige styrerepresentanter. Styrerepresentanter med ansvar for HMS omtales av og til som et HMS-utvalg. I noen tilfeller er det disse styrerepresentantene som følger opp organisasjonstillitsvalgte som blir syke. Det gjelder også leder i avdelingen.

De organisasjonstillitsvalgte opplever i ulik grad ordningen med HMS-ansvarlige eller HMS-utvalg som en god løsning. De HMS-ansvarlige kan følge opp noen av de oppgavene verneombud har etter arbeidsmiljøloven, blant annet påse at arbeidet ellers er tilrettelagt slik at arbeidstakerne kan utføre arbeidet på en helse- og sikkerhetsmessig forsvarlig måte, og at arbeidstakernes psykososiale arbeidsmiljø er ivaretatt.

HMS-ansvarlig kan være en støtte for de organisasjonstillitsvalgte i mange situasjoner som dreier seg om arbeidet, arbeidsmiljøet eller mer personlige forhold. Relasjonen mellom HMS-ansvarlige styrerepresentanter og organisasjonstillitsvalgte er imidlertid forskjellig fra relasjonen mellom en leder og en ansatt, og de kan dermed ikke fylle alle sider av rollen som personalleder. Noen ganger vil personlige forhold spille inn, og det kan oppleves vanskelig å benytte HMS-ansvarlige styrekolleger i slike sammenhenger. Dette kan for eksempel dreie seg om oppfølging under sykdom eller håndtering av interne konflikter i avdelingen. En leder mente kommunikasjonen med HMS-ansvarlige kunne bli noe begrenset.

En i styret er oppnevnt for å ha HMS-ansvar. [Den personen] kan jeg prate med om noe, men bare på et overordnet plan. (leder)

I noen tilfeller kan det være et alternativ å benytte en ekstern bedriftshelsetjeneste eller tilsvarende, for å sikre at de organisasjonstillitsvalgte ivaretas på en god måte. I en annen avdeling ble det pekt på at ordningen med HMS-ansvar ikke var ideell, og at det ville vært bedre med en ekstern tjeneste.

Hvis det oppstår konflikter internt i avdelingen, tror jeg det vil være utfordrende å mangle et annet sted å henvende seg. Om det skulle vært noen i FO sentralt eller en bedriftshelsetjeneste eller liknende, vet jeg ikke. Vi er veldig små og tette. Litt unaturlig når vi hjelper våre medlemmer med ekstern bistand, men ikke har noen slik kanal selv. (avdelingssekretær)

En annen avdelingssekretær pekte på at noe av personallederfunksjonen tidligere hadde ligget i forbundet sentralt, og at FOs nestleder hadde hatt «medarbeidersamtaler» med organisasjonstillitsvalgte.

Tidligere hadde nestleder i FO sentralt dette som en del av sitt verv. Det fungerte greit. Nestleder hadde «medarbeidersamtaler», men ikke særlig ofte. (avdelingssekretær)

En annen leder framhevet et godt samarbeid med en HMS-ansvarlig. Selv om ordningen med HMS-ansvarlige ikke alltid er tilstrekkelig, kan et godt samarbeid i styret og mellom leder og HMS-utvalget fungere godt.

[Der er viktig å] prate med noen andre, [...] så får du noen nye tanker, og så plutselig så du det du holder på med, på en annen måte. Du begynner å formulere ting og får satt ord på ting, og så klarer jeg også å liksom få noen ideer som kanskje kommer nettopp av det at en setter ord på ting, da. (leder)

Ut fra intervjuene kan vi si at erfaringen med HMS-ansvarlige er sammensatt. Det er klart at ordningen ikke erstatter en personalleder. Å la en tillitsvalgt sentralt i forbundet ha en form for «personallederansvar» vil trolig også by på utfordringer. En ting er å komme inn fra sentralt hold i en krisesituasjon og bistå for å løse et spesifikt problem, noe annet er å følge opp et HMS- eller lederansvar utenfra overfor organisasjonstillitsvalgte i avdelinger som er selvstendige enheter. Et slikt oppfølgingsansvar ville trolig være vanskelig å ivareta og vil etter vår vurdering bare i liten grad bidra til god drift av avdelingene. Problemene med organisering av HMS-oppfølgning illustrerer kanskje noe av utfordringene som følger av måten avdelingene er organisert på, i det de har en uklar arbeidsgiver- og ledelsesstruktur.

5.5 Små og store avdelinger

Gjennomgangen av avdelinger i kapittel 5 viser at avdelingene i FO har ulike størrelser, og at noen avdelinger har avdelingskontoret lokalisert på to steder. I små avdelinger har de tillitsvalgte påpekt at det er viktig å dele på oppgavene og sikre at alle/begge har kunnskap og kompetanse til å håndtere den andres oppgaver. Med bare to eller tre tillitsvalgte i avdelingen er avdelingen sårbar dersom noen blir syke eller slutter, og det er derfor viktig at de som jobber i avdelingen kan erstatte hverandre. Å ha oversikt over også de andres oppgaver, kan også være en fordel dersom det er etablert en vaktordning i ferier.

Som vi så i kapittel 5, valgte FO Vestfold og Telemark og FO Viken å forbli sammenslått etter at noen fylker fra 2024 ble oppløst og tilbakeført til tidligere struktur. Disse avdelingene dekker dermed flere fylker i dag. I avdelingene som har valgt å forbli sammenslått, ga informantene uttrykk for at det var en stor fordel å være flere. Det gjør avdelingene mindre sårbare ved fravær og sykdom, og det er flere å spille på for å få råd eller hjelp til å løse ulike saker.

Det er en fordel å være fire kontra to. Da har man litt flere å spille på hvis man har fravær av ulike grunner, og da er det ikke like sårbart i forhold til å kunne ivareta arbeidsoppgaver. Nå kan vi jo litt ulike ting, men alle fire kan jo i hvert fall litt sånn grunnleggende, så vi kan ivareta det som haster og er akutt. Hvis det kommer en medlemssak eller noe, så har vi stort sett noen som da kan svare på det. (avdelingssekretær)

At det kan være en fordel å etablere et større arbeids- og kompetansemiljø gjennom sammenslåing, understrekes av at noen av avdelingene har valgt å forbli slått sammen, selv om deling og tilbakeføring var et mulig alternativ.

Avdelingene kan samle og utnytte sine ressurser både gjennom sammenslåing og gjennom samarbeid. To avdelinger som samarbeider en del, er FO Agder og FO Vestfold og Telemark. De to avdelingene samarbeider om kurs for tillitsvalgte og gir uttrykk for at de har mange av de samme utfordringene, og at det styrker avdelingene å samarbeide. De har også faste halvårlige møter.

Vi snakker veldig mye sammen fordi avdelingene er ganske like i størrelse og antall medlemmer. Vi har en lik måte å løse ting på, og vi prøver å finne nye måter å samarbeide på. Vi har god kommunikasjon med dem og kan snakke om ting som skjer i organisasjonen. Vi har en konferanse sammen. Det kan vi gjøre mer av. (avdelingssekretær)

[Kristiansand] har en stor klubb, ellers er [avdelingene] like. Før jul hadde vi et Teams-møte hvor vi sammenliknet budsjetter. Hva er likt, hva er ulikt, hvor er det vi kan hente inn penger, og hvordan kan vi vri vår aktivitet, og så videre? Det var en ganske nyttig øvelse å gjøre. (avdelingssekretær)

Et slikt samarbeid kan gi avdelingene et større kollegialt fellesskap. Det blir en «utvidet personalgruppe», som en avdelingssekretær uttrykte det. Det kan også gjøre det lettere å se eget arbeid og måter å organisere virksomheten på litt utenfra.

Vi har drøftet med dem hvordan man fordeler ulike oppgaver innad i avdelingene for å se om det er noe vi kan gjøre annerledes. Det å trekke erfaringer fra hverandre er kjempenyttig, synes jeg. (avdelingssekretær)

Sammenslåing av avdelinger kan bøte på noen av de utfordringene mindre avdelinger står i. I mindre avdelinger tar leder gjerne på seg en større andel av medlemssakene, noe som kan gå på bekostning av andre lederoppgaver. FO Troms, som tidligere var slått sammen med FO Finnmark, er en avdeling som har pekt på noen av de utfordringene det innebærer å bare være to fulltidstillitsvalgte.

Det jeg forsaker mest i min hverdag, er lederfunksjonen. Får ikke brukt tid på politisk arbeid, det gjør jeg som privatperson. Mye tid går til driften av avdelingen og ivaretagelse av medlemmene. (leder)

I noen av avdelingene som har kontor på to steder, har det vært diskutert eller erfart at det å ha et felles kontor kan ha fordeler og styrke avdelingen. En avdelingssekretær i en avdeling som etter sammenslåing valgte å ha ett kontor, uttrykte seg slik:

Så ut fra de forutsetningene vi hadde, synes jeg vi har landet det veldig bra, og vi ønsker ikke å gå tilbake til et mindre [kontor]. Det var jo veldig sårbart å være to stykker på hvert kontor, så resultatet av [sammenslåingen] har blitt veldig bra, så jeg er veldig fornøyd med resultatet. (avdelingssekretær)

Store avstander og behovet for nærhet til klubber og medlemmer kan være et argument for ikke å slå sammen avdelinger. For mange medlemmer og tillitsvalgte kan det være en styrke at de kjenner de organisasjonstillitsvalgte og kan ta fysisk kontakt med disse på et avdelingskontor som ikke ligger for langt unna. For de organisasjonstillitsvalgte er det også en fordel ikke å måtte flytte eller reise svært langt for å kunne delta på møter på et avdelingskontor. I en avdeling som valgte å gå tilbake til tidligere oppdelt struktur, pekte tillitsvalgte på at det i den sammenslåtte avdelingen var vanskelig å samle folk for å

avvikle møter, og at det var mange utfordringer med logistikk når hele området skulle styres. De nevnte også at det var økonomisk utfordrende å ha fysiske styremøter, at mye måtte være digitalt, og at det ikke alltid var til fordel for avdelingen.

Ut fra intervjuene går det fram at det kan være fordeler både med store og små avdelinger, alt etter hva man legger vekt på. Det kan derfor være av stor betydning å diskutere hvilke faktorer som er viktigst i de enkelte avdelingene: Er reisevei og nærhet til klubbene det viktigste, eller er fordelene ved å være flere når noen blir syke, det viktigste? Må man velge mellom det ene eller andre, vil den neste utfordringen være å finne løsninger på det problemet man står igjen med. Kan bruk av Teams bøte på lang reisevei? Kan faste samarbeidsavtaler med andre avdelinger være en løsning når noen blir syke?

Uavhengig av hvilke utfordringer avdelingen har, og hvor et avdelingskontor ligger, kan det være lurt å etablere samarbeid. Gjennom intervjuene har vi fått et inntrykk av at de fleste avdelingene etterlyser større kontakt med andre avdelinger, og at de avdelingene som har etablert et samarbeid, er fornøyd med dette. Samarbeid kan være en måte å sikre bedre ressursutnyttelse på uten å måtte slå sammen avdelinger og kanskje flytte et avdelingskontor. Samarbeidet kan være knyttet til faste oppgaver, og det kan utvides til også å omfatte felles møter på Teams med utveksling av erfaringer eller etablering av felles måter å drifte avdelingen på. Fra intervjuene kan vi peke på flere erfaringer:

- Større avdelinger med flere frikjøpte gir mindre sårbarhet ved sykdom og fravær.
- Mulighetene for spesialisering blir større med flere frikjøpte i avdelingen.
- Et større kollegialt fellesskap kan gi læringseffekter og mulighet til å se eget arbeid på nye måter.
- Lokal tilknytning kan være viktig for å styrke tillitsvalgtes kontakt med avdelingen.
- Samarbeid om budsjettutforming kan bidra til å se egen drift på nye måter.
- Samarbeid om opplæring gir mulighet for å fordele ansvar og veksle på foredragsholdere.

5.6 Kontormøter og intern kommunikasjon i avdelingene

Den interne driften av kontorene skjer blant annet gjennom kontormøter hvor nye oppgaver fordeles, saker drøftes og nødvendige avgjørelser kan tas i fellesskap. Mange avdelinger har faste møter ukentlig eller hver fjortende dag. Noen steder foregår disse vanligvis digitalt, mens andre avdelinger forsøker å gjennomføre møtene fysisk.

Som omtalt i kapittel 5 har fire av FOs avdelinger to lokasjoner for sitt avdelingskontor. I samtlige tilfeller er dette resultatet av at avdelinger har blitt slått sammen i forbindelse med sammenslåing av fylkeskommuner. Enkelte av avdelingene som slo seg sammen, har valgt å beholde kontor der begge avdelingene hadde avdelingskontor. Det har imidlertid vært diskusjoner flere steder om man bør fortsette med kontor to steder, eller om det er bedre å etablere ett kontor for avdelingen.

De organisasjonstillitsvalgte som er spredt på to kontorer, rapporterer om både fordeler og ulemper med en slik løsning. Terskelen for å be kolleger om hjelp kan oppleves høyere når man må ta kontakt digitalt, noe som kan gå ut over fellesskapsfølelsen.

Gjør jo noe med fellesskapet når man sitter sammen. Teams-møtet blir noe annet enn å bare kunne stikke innom kontoret til den som sitter ved siden av. Man mister helt klart noe. Samtidig klarer vi å ivareta oppgavene best mulig ved å fordele oss slik vi gjør. Kollegialt optimalt å være samlet, men vi ivaretar oppgavene best slik vi sitter nå. (avdelingssekretær)

Vi prøver å ha arbeidsmøter to ganger i uken. Viktig å ha satt det i system, siden vi er lokalisert forskjellige steder. Praktiske avklaringer, fordeling av nye saker som kommer inn. Fungerer utmerket i perioder når vi ikke har det så travelt. Lett at samarbeidet kontorene imellom nedprioriteres i travle tider. Men det er kontakt nesten hver dag. (avdelingssekretær)

Med avdelingskontor på to steder gjennomføres faste møter innad i avdelingen stort sett via Teams, men en avdeling med kontor på to steder forsøker å ha vekselvis møter på Teams og møter med frammøte.

Mer formell møteaktivitet, for eksempel møter i avdelingsstyret og i avdelingens arbeidsutvalg, foretrekker avdelingene i større grad å gjennomføre fysisk. I delt lokaliserte avdelinger medfører dette gjerne stor reisevirksomhet for ett eller begge kontorer.

5.7 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett at avdelingene har mange mål og oppgaver. Det er vårt inntrykk at ledere og avdelingssekretærer har god forståelse av hvilke oppgaver de skal løse, men at de heltidstillitsvalgte kan streve med å prioritere mellom oppgavene. Målene som er satt opp for arbeidet i avdelingene, er generelt utformet, gir få konkrete beskrivelser av oppgaver og setter ikke måltall for hva arbeidet skal resultere i. Dette kan gjøre det vanskelig for de organisasjonstillitsvalgte å se omfanget av arbeidet som utføres, og i hvilken grad man lykkes i å nå målene som er satt.

Avdelingene har noe ulik praksis når det gjelder budsjettering og prioriteringer. Enkelte avdelinger forsøker å bruke budsjettet aktivt som et styringsredskap. Noen avdelinger peker på at det kan være vanskelig å få oversikt over uforutsette kostnader, og at uforutsette hendelser gjør det nødvendig å korrigere budsjettet. God planlegging og budsjettstyring kan gjøre det lettere å foreta prioriteringer i driften av avdelingene.

At de som jobber i avdelingen, er organisasjonstillitsvalgte og ikke ansatte, gjør at lederfunksjonen kan være uklar. Selv om avdelingen har en leder, finnes det ikke et regulært over- og underordnet forhold mellom leder og de andre organisasjonstillitsvalgte. Dette oppleves sjelden som et stort problem, men i situasjoner med konflikt eller behov for oppfølging av en organisasjonstillitsvalgt på grunn av sykdom kan dette være utfordrende. Ordningen med en HMS-ansvarlig i styret kan fungere, men flere opplever at den har begrenset nytte.

Størrelsen på avdelingene har betydning for hvordan arbeidet kan organiseres, og hvor utsatt avdelingen er dersom det oppstår forfall på grunn av sykdom eller annet. Flere opplever at det er en fordel å ha et større fagmiljø og flere ressurser i avdelingen.

Nærhet til klubber og medlemmer er et argument for å ha flere avdelinger eller kontorer spredt rundt. Økt samarbeid og koordinering av oppgaver kan bidra til å skape større fagmiljøer, utveksling av erfaringer og ordninger for å sikre dekning ved sykdomsforfall der det ikke er ønskelig å lage større enheter. De organisasjonstillitsvalgte opplever at det er viktig med god kommunikasjon både internt i avdelingen og mellom avdelingene.

6 Forholdet mellom avdelingene og forbundet sentralt

Avdelingene i FO er organisasjonsledd med en stor grad av frihet. Tanken er at medlemmene i avdelingene, gjennom lokaldemokratiet, kan være med og bestemme målene for avdelingens virksomhet. Samtidig er avdelingene en del av forbundets totale virksomhet og underlagt landsmøtets og landsstyrets beslutninger. Denne organisasjonsstrukturen gjør at FO har en kompleks styringsstruktur som gjør samarbeidet mellom avdelingene og mellom avdelingen og forbundet sentralt viktig dersom FO ønsker å opptre enhetlig overfor medlemmene og omverdenen.

6.1 Avdelingene og de sentrale styringsorganene

I tillegg til mål og handlingsplaner som er utviklet lokalt, kommer mål og retningslinjer for avdelingene også fra sentrale organer som landsmøtet og landsstyret. Avdelingene må også driftes i et samarbeid med forbundskontoret sentralt. En leder pekte på at denne doble forankringen bidrar til en litt uklar styringsstruktur og ledelse i avdelingene.

Vi i AU jobber på vegne av representantskapet og styret og har fått vårt mandat fra derfra. Samtidig tenker jeg at [forbundsleder] er min leder. Men vi leder jo våre avdelinger ganske selvstendig. Det er en lederrolle som er litt rar. (leder)

Det kan herske ulike synspunkter i avdelingene på hvor viktig det sentrale nivået i forbundet er, og hvilken rolle landsstyret spiller. Flere organisasjonstillitsvalgte understreker at avdelingene er uavhengige av forbundsledelsen, og det framkommer at det kan være ulike syn på hvor viktig landsstyrets rolle er.

Og jeg er ganske uenig med vår forrige leder, som sa rett ut at det er ingenting viktig som avgjøres i landsstyret. [...] Jeg mener veldig mye av det som avgjøres der, er kjempeviktig. (leder)

Når avdelingene har en forankring både lokalt og sentralt, er det viktig å bygge bro mellom de selvstendige avdelingene og forbundsledelsen. Arbeidet i avdelingene vil styrkes gjennom et godt samarbeid med forbundet sentralt, og en felles forståelse av mål og virkemidler på sentralt og lokalt nivå i organisasjonen vil gjøre det lettere å prioritere og gjennomføre arbeidet. Et godt og balansert samarbeid mellom sentralt og lokalt nivå forutsetter også at lokaldemokratiet i avdelingene fungerer godt.

Vi prøver å få et mer aktivt styre. Det skal ikke være bare oss fulltidstillitsvalgte som styrer. Vi prøver å få opp debatten i representantskapet. [...] Vi har også jobbet med å forankre landsstyresaker. Vi kan ikke ha bundet mandat i landsstyret, der må man se helheten, men man må også ha en ryggdekning for et standpunkt inn i landsstyret. Jeg vil vite hva representantskapet i [avdelingen] mener. (leder)

Landsstyret er et fellesorgan der forbundsledelsen og alle avdelingene er representert. Landsstyret fatter beslutninger på et overordnet nivå og fastsetter handlingsplan og tariffpolitikk for forbundet som helhet. Det fastsetter budsjett, rammebetingelser for avdelingene og håndterer saker som berører forholdet mellom avdelingene. Landsstyret har også ansvar for ansettelse i avdelingene. Uttalelser i intervjuene viser at organisasjonstillsvalgte mener landsstyret fyller en viktig rolle i styringen av både forbundet og avdelingene.

Dokumentene som landsstyret får, blir bedre og bedre. Lurer jeg på noe, stiller jeg spørsmål og får de svarene jeg trenger. Jeg får oversikt og forståelse for hvordan hele forbundets økonomi fungerer. (avdelingssekretær/nestleder)

Landsstyret og [avdelings]styret bestemmer hvor mye penger vi har, og som vi rapporterer til. Jobben min i styringsdokumentene er at styret [i avdelingen] forstår hva vi holder på med. (leder)

Endringene i vedtektene i 2019, som gjorde at lederne for avdelingene fikk fast plass i landsstyret, opplever flere som en fordel. Det gir blant annet lederne mulighet til å møtes oftere og bli kjent med hverandre og forholdene i de andre avdelingene.

Før 2019 satt ikke lederne i landsstyret. Endringen har gjort at lederne har mye mer kontakt med hverandre. Landsstyret er en fin arena for lederne for å treffe hverandre og bli kjent. Vi hadde to dagers digitalt landsstyremøte sist. Det fungerte ikke bra. Man mister mye kontakt med de andre.

Avdelingene er opptatt av at de får mulighet til å forberede seg på sakene som kommer opp i landsstyret, men peker på at saksdokumentene ofte kommer sent eller er svært mangelfulle. Dette svekker representantenes mulighet til å forberede seg og til i forkant av landsstyremøtet å drøfte sakene som skal opp med avdelingen lokalt eller med andre avdelinger.

Hvis representantene der skal ha mulighet til å være godt satt inn i sakene og gjøre gode vedtak, så må sakspapirene ut. [...] Innkallingen kommer, men sakspapirene er ikke der. Du må [gå inn på nettet og sjekke] hele tiden, for så legger de til litt her og litt der. (leder)

Mange organisasjonstillsvalgte understreker at det er viktig å møtes på tvers av avdelingene og med den sentrale forbundsledelsen. Særlig ledere gir uttrykk for dette og at det er viktig at lederne har en arena hvor de kan møtes og utveksle erfaringer. Det er opprettet et koordinerende lederforum som består av forbundsledelsen og alle lederne i avdelingene. Tanken er at dette skal styrke koordineringen av ledelsen i forbundet. Dette oppleves som nyttig, men enkelte peker på at dette forumet i for stor grad blir dominert av forbundsledelsens behov for å informere. Dermed blir det mindre plass til innspill fra avdelingene og til å drøfte saker som avdelingene opplever som viktige.

Koordinerende lederforum er jeg ikke så fornøyd med. Ting jeg vil få inn, blir ikke svart ut. Koordinerende lederforum har nytteverdi. Vi har hatt kommunikasjonsstrategien, og det var bra, men så fikk vi det samme igjen. Vi har også hatt noe om organisering, men der burde avdelingssekretærer ha vært med på. (leder)

Men det er et møte som jeg ofte opplever at er sentral ledelses møte for å fortelle oss hva vi skal gjøre, og ikke så mye lederne ute i avdelingen sitt møte. Vi får spørsmål om det er saker vi ønsker å få drøftet i det forumet, men både jeg og andre ledere opplever [at vi får beskjed om] at det temaet ikke skal tas der. (leder)

Forbundsledelsen må forholde seg til alle avdelingene, og sakene vil dermed gjerne dreie seg om overordnede spørsmål eller tjenester som er felles for alle avdelingene. Å ta opp enkeltsaker som har mest relevans for enkelte avdelinger, kan dermed bli skjøvet ut. Da er det viktig at avdelingene klarer å etablere kommunikasjon seg imellom, slik at de kan hjelpe hverandre med utfordringer som kan oppstå i driften av avdelingene. Flere avdelinger peker på at et eget forum bare for ledere av avdelingen er etablert, og at deltakelse her har vært nyttig.

Samarbeid på tvers er positivt. I lederrollen blir man litt ensom. Jeg har god dialog med forbundet. [...] Vi har et koordinerende lederforum. Det er [i tillegg] tatt initiativ til et eget lederforum uten forbundet [sentralt], som kan være grobunn for samarbeid og kanskje erfaringsutveksling. (leder)

I samhandlingen mellom avdelingene og forbundet sentralt går informasjonen begge veier. Gjennom avdelingsledelsen og landsstyrerepresentantene skjer det en formidling fra forbundets sentrale beslutningsorgan til avdelingene. Å håndtere denne formidlingen er en viktig rolle for leder.

[Det kan være saker] vi ønsker å få drøftet i det forumet, men både jeg og andre ledere opplever at [tema vi spiller inn] ikke er tema vi tar der. Vi [ledere i avdelingene] har jo ting som vi er opptatt av, så vi har dannet vårt eget lille forum med de tolv avdelingslederne og møtes på Teams en gang iblant. (leder)

Avdelingene får styringssignaler både fra sentrale organer, som landsmøtet og landsstyret, og fra lokale organer som årsmøtet, representantskapet og det lokale styret. Avdelingene er også representert i de sentrale styringsorganene. Det er dermed etablert flere ulike styringslinjer inn i avdelingene og flere ulike kanaler avdelingene har for innflytelse. Koordinerende lederforum og fellesmøtet for ledere av avdelingene er arenaer for å ta opp saker som omfatter forbundet som helhet eller flere avdelinger. Oppsummert kan vi peke på noen erfaringer avdelingene har med relasjoner internt i forbundet:

- Det kan herske usikkerhet om hvordan avdelingene skal prioritere sentrale og lokale styringsimpulser.
- Avdelingene kan noen ganger oppleve at informasjonen om saker til landsstyremøtet er mangelfull eller kommer sent.

- Enkelte avdelinger peker på at de har for liten innflytelse over hva som kan tas opp i de koordinerende ledermøtene.
- Mange avdelinger uttrykker at det er viktig og nyttig å ha kontakt på tvers av avdelingene. Felles ledermøter er et eksempel på dette.
- Noen uttrykker også et ønske om felles møter for avdelingssekretærer på tvers av avdelinger.

6.2 Forbundets tjenester – rådgivning, IKT og administrasjon

Forbundet sentralt skal ha regelmessig kontakt med og oppfølging av avdelingene.¹¹

Forbundsledelsen har et overordnet ansvar for forbundets politikk og administrasjon og vil derfor også ha ansvar for tjenester som støtter og koordinerer avdelingenes arbeid. Dette gjelder blant annet rådgivning og oppfølging av medlemssaker som løftes opp på forbundsnivå, etablering av felles IKT-verktøy, administrering av medlemsregister og regnskapsføring. Forbundet har også tjenester som skal ivareta FOs tarifforhandlinger og lønnspolitikk og det profesjonsfaglige arbeidet.

Rådgivning

Intervjuene med de organisasjonstillitsvalgte gir inntrykk av at relasjonen mellom avdelingene og forbundet sentralt generelt er god. For avdelingssekretærene som har medlemssaker, kommer kontakten med forbundet gjerne i forbindelse med disse sakene.

Det er litt tilfeldig hvilken kontakt man har med forbundet. Kontakten kommer gjennom saker, og man kan komme tett på enkelte rådgivere. Jeg er ganske ny og har ikke en høy terskel for å ta kontakt med rådgiverne. Det tar tid å bli kjent med nye mennesker, og vi har jo ikke daglig kontakt med forbundsledelsen. (avdelingssekretær)

Kontakten med rådgivere i forbundet kan dreie seg om ulike spørsmål. Noen ganger kan det være nødvendig bare å drøfte en sak og hvordan den skal håndteres, mens det andre ganger kan være behov for å få råd i juridiske spørsmål og om sakene skal sendes til LO juridisk for vurdering.

I mindre avdelinger eller når det ikke er andre tilgjengelig på avdelingskontoret, kan organisasjonstillitsvalgte trenge noen å rådføre seg med. Da kan de ta kontakt med forbundet sentralt.

Vi får alltid bistand når vi trenger det, og den bruker vi. Vi trenger av og til et ekstra øye [på sakene]. (leder)

En leder trekker fram at behovet for juridisk kompetanse har blitt større. Arbeidsgiver innhenter ofte juridisk støtte i saker som dreier seg om enkeltarbeidstakere, og dette bringer jussen raskt inn i medlemssakene.

Juridiske saker tar ekstremt mye tid. Da må vi ha kontakt med forbundskontoret. Vi har hatt jurister, og det har vært nyttig, men de blir borte. Behovet for jurister på

¹¹ Arbeidsutvalgets myndighetsområde. FO Vedtekter for 2023–2027, § 8.

forbundskontoret har blitt mye tydeligere. Arbeidsgiversiden har godt med juridisk støtte. Det er et poeng. (leder)

Større forbund kan ha egne jurister for å håndtere medlemssaker, men i LO-systemet er det LO juridisk som håndterer de fleste juridiske sakene. Forbundet må imidlertid gjøre en egen vurdering av om saken er av en slik karakter at den skal bringes inn til LO juridisk. Det er derfor viktig at rådgiverne i forbundet sentralt bygger opp en god forståelse av de juridiske problemstillingene. Men her har også avdelingene et selvstendig ansvar for å sikre god kompetanse. Det er eksempel på avdelingssekretærer som har tatt studiepoeng i arbeidsrett, og noen ytrer et ønske om å styrke sin egen kompetanse på dette området. LO og forbundene har tilbud om kurs i arbeidsrett på Sørmarka.

Så har jeg da på eget initiativ, men det er for så vidt også noe vi har blitt oppfordret til, så har jeg meldt meg på sånn 10 studiepoengs studie i arbeidsrett på Universitetet i Oslo, og så har vi jo også en sånn kursrekke på Sørmarka på arbeidsrett. (avdelingssekretær)

Når det gjelder forbundets profesjonspolitikk, er det flere avdelinger som gir uttrykk for at de strever med å få engasjert det lokale profesjonsfaglige utvalget. I en avdeling blir det pekt på at samarbeidet mellom avdelingene og forbundet og det sentrale profesjonsfaglige rådet kunne vært bedre.

Vi har også kontakt med profesjonsfaglig råd. Savner kanskje litt mer samarbeid på det profesjonsfaglige. Skulle vi hatt et mer levende utvalg, kunne mer kontakt vært fint. (avdelingssekretær)

IKT og medlemsregisteret

En viktig tjeneste som forbundet sentralt har ansvaret for, er den digitale infrastrukturen som brukes som arbeidsredskap ute i avdelingene. Det er en gjengs holdning ute i avdelingene at forbundets IKT-systemer har vært for dårlig, men også et håp om at en forrestående omlegging skal gi bedre systemer. I dag er det svært mange arbeidsoppgaver som håndteres i digitale systemer. Det gjør det mulig å forenkle en rekke operasjoner, men dette forutsetter at systemene er godt integrert, og at brukerne har fått opplæring og mulighet til å etablere god kompetanse på bruken. Kompetansen bygges vanligvis gjennom vedvarende bruk av systemene, og dette gjøres lettere dersom programvarene er integrert og data ikke må legges inn flere ganger eller i svært ulike systemer. Når samhandlingen mellom de organisasjonstillitsvalgte og IKT-systemene ikke glir lett, skaper det en følelse av betydelig merarbeid.

Det må kanskje kommuniseres ut at forbundet står i en situasjon med for dårlige ressurser på IKT. Vi har jo vokst mye, og det gjør noe med en organisasjon. Skaper merarbeid over alt. De har sikkert for mye å gjøre på forbundskontoret også. (leder)

Jeg synes at data, ting vi lurar på, er vanskelig å få svar på. Vi sender henvendelse og får ikke svar. Det er frustrerende. Det er et arbeidsverktøy. (avdelingssekretær)

Medlemmene sender reiseregning på Adobe. Det er veldig tungvint. Dette kunne vært forenklet. Jeg bruker mye tid på dette. (leder)

Enkelte avdelinger peker på at det er et stort problem at medlemsregisteret ikke er godt nok, og at det ikke dekker avdelingenes behov. En avdeling gir uttrykk for at den i lønnsforhandlinger er helt avhengig av at listene som arbeidsgiver legger fram, stemmer, og at mangelen på kontroll over egen medlemsmasse er frustrerende.

Sånn kan vi ikke ha det, vi kan ikke forhandle på lykke og fromme. (avdelingssekretær)

Nytt IT-system er viktig. Medlemsregisteret. Jeg kan ikke se hva som ikke er betalt, men må ta kontakt og deretter melde tilbake til medlemsregisteret. Det tar mye ekstra tid. Kunne vært forenklet. (leder)

Det går ikke klart fram av intervjuene vi har hatt, hvem som har ansvar for å ajourføre medlemsregisteret, og hvilke rutiner som gjelder. Avdelingenes ansvar for å følge opp medlemmer tilsier at de også har et ansvar for å registrere medlemmer. Flere avdelinger gir uttrykk for at det er vanskelig å følge opp medlemmer når de flytter, bytter jobb eller av andre grunner slutter å betale kontingent.

Men flere avdelinger sier også at de gjør en betydelig jobb med medlemsregisteret. En avdeling fortalte at de skulle ha en full gjennomgang av medlemsregisteret, og understreket at dette var et viktig arbeidsredskap for å kunne følge opp gamle medlemmer og øke rekrutteringen av nye.

I januar skal vi gå gjennom medlemsregisteret. Folk tenker ikke at de må bytte virksomhet når de [flytter enhet innenfor barnevernet]. Vi må ha riktige data. Veldig viktig å rydde i medlemsregisteret. Det gjøres mye bra sentralt med dette. Jeg tror det vil bedre arbeidsmetoden vår også. (leder)

Medlemsregisteret er nyttig. Det har vært utfordringer [med registeret], men jeg håper det skal bli bedre. Det har likevel vært bedre enn det som har vært tidligere. Vi har hatt en stor opprydding i vårt register. Det er veldig viktig for avdelingens økonomi å følge opp dette. (avdelingssekretær/nestleder)

En leder pekte på at kategoriene i medlemsregisteret ikke alltid passet til organisasjonens behov. På små arbeidsplasser der det ikke var noen tillitsvalgte lokalt, for eksempel innenfor habilitering der det kan være mange enheter, men bare én tillitsvalgt, kunne det noen ganger være vanskelig å identifisere hvilken tillitsvalgt det enkelte medlemmet var knyttet til. Et godt medlemsregister er et viktig redskap både for avdelingene og for forbundet som helhet. Det er avhengig av at dataene som legges inn, er korrekte og oppdaterte.

Økonomistyring

Avdelingene har, som vi så i kapittel 6.2, et eget budsjett og ansvar for dette overfor avdelingsstyret. I noen sammenhenger knyttes imidlertid avdelingens økonomi til forbundets sentrale økonomistyring. Enkelte avdelinger peker på at dette i noen tilfeller kan gi utfordringer.

Flere avdelinger har opplevd at uforutsette pensjonsutgifter har skapt økonomiske utfordringer for avdelingen. Slik vi forstår disse hendelsene, er de en konsekvens av pensjonssystemet og ikke noe verken forbundet sentralt eller avdelingene kunne forventes å ha oversikt over. Det er likevel en arbeidsgivers oppgave å håndtere pensjonsordningen.

Med den styrings- og ansvarsmodellen som er valgt for forbundet, vil avdelingene ha et betydelig ansvar for utøvelse av arbeidsgiverfunksjonen. Kompliserte ting som pensjon kan være vanskelig å få oversikt over i små avdelinger. Arbeidsgiveransvaret for avdelingens tillitsvalgte ble for noen år siden overført fra forbundet sentralt til avdelingene og avdelingsstyret, og da kunne kanskje muligheten for en slik pensjonsregning vært belyst for avdelingene.

I enkelte avdelinger ble det nevnt at det hadde vært enklere om forbundet hadde fortsatt å ha et arbeidsgiveransvar for de tillitsvalgte i avdelingene. Et omfattende selvstyre med egen administrasjon av økonomi og arbeidsgiveransvar vil belaste avdelingene med oppgaver og problemer som krever tid og kompetanse. Dette kan være særlig belastende i små avdelinger eller i avdelinger med liten kompetanse på økonomi og administrasjon, og den gjeldende organisasjonsmodellen, med mange små selvstendige enheter, er derfor utfordrende. Når det gjelder økonomistyringen, kan det være nyttig for FO og avdelingene å drøfte hvordan dette skal løses praktisk, og hvilke oppgaver og ressurser som bør ligge i avdelingene, og hva som bør håndteres sentralt i forbundet.

I noen avdelinger blir det pekt på at økonomien går gjennom regnskapskontoret sentralt, men det har vært vanskelig å få oversikt over alle kostnader. Usikkerhet rundt den reelle økonomiske situasjonen er krevende, blir det sagt, og en avdeling har savnet gode svar fra regnskapsavdelingen i forbundet sentralt. Dette gjør det vanskelig for avdelingene å planlegge og prioritere ressursene sine effektivt.

Hvis regnskapsavdelingen sentralt er seine, så kan vi ikke se hvordan det ligger an. Det er problematisk. Systemene kunne fungert, men det gjør de ikke. Vi får ikke riktige tall hver gang fra regnskapsavdelingen. (leder)

Økonomistyring kan være krevende for avdelinger som ikke har spesifikk kompetanse på dette området. Som en avdelingssekretær påpekte, kan det både handle om økonomistyringssystemene og om manglende kunnskap og opplæring:

Vi styrer jo på en måte etter økonomi. Jeg synes ikke vi har god nok kontroll. Men om det er på grunn av systemene eller personer, det er nok kanskje begge deler. [...] Man bruker ikke systemene godt nok, og man skjønner det ikke godt nok. [...] Ja, tenker det

handler litt om kunnskap og hva man kan, men det er jo ikke noe ordentlig opplæring på de tingene heller. (avdelingssekretær)

Kommunikasjon

Kommunikasjonen mellom avdelingene og forbundet sentralt gjelder dels henvendelsene knyttet til de fellestjenestene forbundet sentralt har ansvar for, som rådgivning og medlemsregister, dels dreier det seg om driften av forbundet som helhet, oppfølging av avdelingene og forbundets politikk i tariff- og profesjonsspørsmål.

Enkelte avdelinger etterlyser mer informasjon om hva som skjer på forbundskontoret i Oslo, eller at noen fra forbundet sentralt tar kontakt og spør hvordan det går ute i avdelingen.

For det første så ønsker vi mer informasjon om hva som skjer på forbundskontoret. Ting som vedrører oss. Det gjelder ansatte folk som er syke. Hvem kan vi ikke kontakte, altså ikke hvorfor de er syke, men informasjon om hva som skjer på forbundskontoret. Det trenger vi å vite mer om hvis vi skal fungere sammen. Så det er litt sånn generelt. Hmmm og vi trenger raskere svar. (leder)

Vi har hatt så mange saker her i [høst]. Det er ingen som har ringt meg og spurt hvordan det går. (leder)

Slike utsagn kan være uttrykk for et ønske om å få være del av en større helhet enn den enkelte avdelingen. Å oppleve at man inngår i et forbund og i en større fagbevegelse, kan være med og gi mening til arbeidet. Det kan også være viktig å få informasjon om hva andre jobber med, for å se sitt eget arbeid som del av en helhet. Kommunikasjon som tar sikte på å informere om hva som foregår internt i virksomheter, kan skje i «internaviser», på interne nettsider eller gjennom avgrensede kommunikasjonsgrupper, for eksempel i Teams eller andre apper.

I FO, hvor forbundet sentralt ikke har noe direkte lederansvar overfor avdelingen, vil mye informasjon naturlig utebli. Avdelingene er selvstendige og må dermed ta selvstendige avgjørelser i mange spørsmål. Likevel er det mange saker og tema som skal samkjøres i avdelingene, og som det derfor er viktig at forbundet sentralt har del i. Noen avdelinger etterlyser for eksempel en mer enhetlig strategi fra forbundet i ulike saker, blant annet en strategi for bruk av sosiale medier eller nettsider.

Angående lønnsforhandlingene, der var det ikke en gjennomtenkt strategi for bruk av sosiale medier. Ingen plan for samkjøring. Jeg fikk ikke svar [fra forbundet sentralt]. Men opplæringa som kom etter masing, var veldig bra. (avdelingssekretær)

Nettsidene, de tenkte politikk og profesjon, men hadde ikke sider for tariffavtalene som er det viktigste. De hadde ikke tenkt hvilke behov avdelingene har. (avdelingssekretær)

Jeg synes politisk ledelse er gode på politikken vår. De jobber godt med det og med kommunikasjon ut. Jeg tror ikke det jevne medlem får med seg alt dette, så det er viktig å involvere avdelingene slik at dette også trenger gjennom til medlemmene. Det er viktig å koble på oss andre også. Det gjøres mye godt i FO. (leder)

En avdelingssekretær er positiv til etableringen av en kommunikasjonsavdeling i forbundet. Det er mange avdelinger som legger ned mye arbeid i å følge opp politikere i sitt område, og som tar del i den offentlige debatten om saker som har profesjonsfaglig relevans. Skal dette arbeidet styrkes, er det viktig at det samkjøres på tvers av avdelingene og overfor forbundet, slik at man unngår at ulike tiltak kommer i veien for hverandre. En leder peker på at det av og til kan være vanskelig å avgjøre om en sak er lokal, og skal håndteres av avdelingen, eller om den bør håndteres som en nasjonal sak av forbundet sentralt. Her kan kommunikasjonsavdelingen kanskje bidra til å styrke og samkjøre forbundets arbeid og profilering.

Vi bør bli mer profesjonelle. Det handler mye om informasjon. Vi opplever at det er litt gap mellom oss og forbundet sentralt, selv om vi får mye hjelp. Nå har vi fått [kommunikasjons]ekspertise i sentral ledelse vi kan dra nytte av. Veldig bra med kommunikasjonsavdeling. Vi har etterlyst lenge å ha noen dyktige kommunikasjonsfolk. (avdelingssekretær)

Fra samtalene vi har hatt med avdelingene, har vi et inntrykk av at de fleste avdelingene ser utfordringer med samarbeidet med forbundet sentralt. De fleste avdelingene ser problemene fra sitt ståsted og gir uttrykk for hva som ikke fungerer godt for dem. At vi har fått dette inntrykket, kan godt henge sammen med måten vi har gjennomført undersøkelsen på, og måten vi har stilt spørsmål på. Det har vært viktig å få fram hvilke utfordringer organisasjonen har. Det er heller ikke uvanlig at organisasjoner med mange enheter opplever spenninger, og ofte vokser disse spenningene med graden av autonomi i de ulike enhetene. Hvis målet er å ha en felles opptreden i organisasjonen, blir god kommunikasjon viktig. I en organisasjon som FOs, der avdelingene ikke er direkte underlagt ledelsen, vil både forbundsledelse og avdelinger måtte bidra aktivt for å styrke kommunikasjonen. Med tanke på at avdelingene har stor grad av autonomi, mener vi det bør være et felles ansvar å etablere god kommunikasjon og forme et fellesskap. Å styrke dialogen kan gjøre det lettere for både forbundet sentralt og avdelingene å se utfordringene i et felles helhetsperspektiv.

Jeg skulle ønske meg mer av en vi-følelse. Jeg hører på de rundt meg at det er en del misnøye med forbundet sentralt, svar kommer sent og [forbundet sentralt kan være] utydelig. Noen sier at FO sentralt mener noe annet enn det vi gjør her, og at det er ulike oppfatninger i en del spørsmål. [Vi bør ta] grep for å styrke fellesskapet: åpenhet og dialog. Det er viktig at FO sentralt ikke går i forsvar, og vi må ta ansvar for hvordan vi tar opp ting. (leder)

6.3 Oppsummering

FO har en kompleks styringsstruktur med relativt autonome avdelinger. Dersom FO ønsker å opptre enhetlig overfor medlemmene og omverdenen, er det derfor viktig at samarbeidet mellom avdelingene og mellom avdelingen og forbundet sentralt fungerer godt.

Landsstyret fatter beslutninger på et overordnet nivå og fastsetter handlingsplan og tariffpolitikk for forbundet som helhet. Avdelingenes mål og handlingsplaner er utviklet både lokalt og fra sentrale organer som landsmøtet og landsstyret. Dette gir en dobbelt forankring som kan bidra til at noen opplever styringsstrukturen som litt uklar. Landsstyremøtet spiller en sentral rolle i å samkjøre politikken i forbundet og i alle avdelingene og oppleves som en viktig møteplass for lederne i avdelingene. Avdelingene etterspør imidlertid bedre mulighet til å forberede seg på sakene som kommer opp i landsstyret, og peker på at saksdokumentene ofte kommer sent eller er mangelfulle.

Det er opprettet et koordinerende lederforum som består av forbundsledelsen og alle lederne i avdelingene. Dette forumet oppleves som nyttig, men enkelte peker på at avdelingene har for liten innflytelse over hvilke saker som kan tas opp. Mange avdelinger uttrykker at det er viktig og nyttig å ha kontakt på tvers av avdelingene. De har etablert felles ledermøter, og noen uttrykker også et ønske om felles møter for avdelingssekretærer på tvers av avdelinger.

Intervjuene med de organisasjonstillitsvalgte gir inntrykk av at relasjonen mellom avdelingene og forbundet sentralt generelt er god. Rådgiverne gir avdelingene god støtte både i store og små saker, og det blir påpekt at behovet for juridisk kompetanse øker.

Avdelingene håper at den forestående omleggingen av IKT-systemene skal gjøre arbeidet i avdelingene mer effektivt. Registrering og oppfølging av medlemmer lokalt er viktig, og et godt medlemsregister er nødvendig for at avdelingene kan gjøre en god jobb. Når det gjelder økonomistyringen, kan det være nyttig for FO og avdelingene å drøfte hvilke oppgaver og ressurser som bør ligge i avdelingene, og hva som bør håndteres sentralt i forbundet, og om det er behov for mer kunnskap og opplæring.

I en organisasjon som FOs, der avdelingene ikke er direkte underlagt ledelsen, vil både forbundsledelse og avdelinger måtte bidra aktivt for å styrke kommunikasjonen. FO har som mål å ha en felles opptreden overfor medlemmer og utad. Da er det viktig å ha en god intern kommunikasjon.

.

7 Styrker og svakheter i FOs organisasjon

Formålet med denne undersøkelsen har vært å belyse arbeidsorganiseringen i FOs avdelinger. I dette kapittelet framhever vi noen av utfordringene og dilemmaene organisasjonen står i. Basert på våre funn presenterer vi noen observasjoner og anbefalinger for den videre utviklingen av FOs organisasjon.

7.1 Utfordringer og dilemmaer

Det er i FOs organisasjonsstruktur etablert et brudd mellom avdelingene og mellom forbundet og avdelingene gjennom at avdelingene er underlagt et lokalt selvstyre. Det kan bidra til at reglene for samhandling blir uklare, og til at forbundets ulike organisasjonsledd opptrer eller utfører sine oppgaver mindre enhetlig. I en av avdelingene blir dette understreket på denne måten:

Ja, det er et poeng at avdelingene er autonome enheter. Fra administrasjonen kan man se på oss som ansatte der ute, og det er jo helt feil. [Avdelingene] har egne styrer. Vi følger vedtektene, og ellers så, holdt jeg på å si, gjør vi som vi vil.

En begrunnelse for denne autonome stillingen er at avdelingene er forskjellige. I en avdeling pekte de på at det var store forskjeller mellom landsdelene og avdelingene, og at det måtte resultere i ulik driftsmåte.

Dette styrer vi selv, og det er noe med at det er ganske stor forskjell på Finnmark og Oslo, og store forskjeller, og da må man drifte en avdeling ut fra hvordan man synes det er best.

En annen begrunnelse for autonomien kan være at denne er et viktig demokratisk element i forbundet. Gjennom avdelingsstyrer og autonome avdelinger kan medlemmene utøve innflytelse over forbundets virksomhet og anvendelsen av medlemskontingenten. Medlemmene kan også «føre tilsyn» med hvordan de tillitsvalgte i den lokale avdelingen utfører vervene og forvalter avdelingens ressurser. En avdelingsleder understreket hvor viktig det var å holde styret orientert.

Styret består av AU og valgte medlemmer. Vi møtes ofte. De der ute er våre arbeidsgivere. De må være orientert om det som skjer i forbundet på lokalt og sentralt nivå. (leder)

Men selv om temaet demokratisk kontroll berøres i noen av intervjuene, er det ikke et framtreddende argument. Inntrykket er heller at det er de frikjøpte tillitsvalgte i avdelingene som på ulike måter forsøker å aktivere medlemmer og ansvarliggjøre styret.

Vi prøver å få styret til å gjøre mer, men de har fulle jobber. [...] Og så driver vi og jobber med å få ansvarliggjort styret [...] og kanskje også ta mer av jobben. (leder)

Det kan være flere grunner til at tillitsvalgte som har jobb ved siden av vervet, ikke rekker over alt. Det går igjen i flere intervjuer at de som sitter i styret og i representantskapet, og kanskje også i et utvalg, er presset på tid i fulle jobber og bare i mindre grad tar aktivt del i styringen av avdelingen.

Samarbeid om tillitsvalgtkursing: for og imot

Avdelingene i FO holder som hovedregel kurs for tillitsvalgte hver for seg. Noen avdelinger har valgt å samarbeide om deler av tillitsvalgtskoleringen. Dette gjelder spesielt arbeidslivskurset, som tar en uke å gjennomføre. I intervjuene har organisasjonstillitsvalgte gitt uttrykk for at gjennomføringen av dette kurset binder opp store ressurser ved avdelingen, som kan bidra til å presse kapasiteten i en periode.

Verdien av å holde grunnkursene lokalt i avdelingen framheves av mange av de organisasjonstillitsvalgte vi har snakket med. Som ny tillitsvalgt kan slike samlinger være en viktig arena for å bygge et nettverk med andre i samme rolle innenfor samme område.

Et mulig tiltak kan være at avdelingene i større grad samarbeider om kursene. Det gjelder særlig de mer spesialiserte delene av tillitsvalgtskoleringen, eksempelvis arbeidslivskurset eller kurs rettet inn mot mindre tariffområder, der nettverksfunksjonen ikke i like stor grad som i KS-området er knyttet til geografisk tilhørighet.

Spesialist eller generalist?

Undersøkelsen har pekt på en rekke forskjeller i hvordan avdelingene organiserer og fordeler arbeidsoppgavene internt. Mens noen avdelinger praktiserer skarpe skiller mellom ansvarsområder, har andre en arbeidsmetodikk der alle skal kunne bidra til alt. Eksempler på spesialisering kan være at avdelingssekretærene har ansvar for enkelte tariffområder, eller at nestleder har et særskilt ansvar for å følge opp det profesjonsfaglige arbeidet, men det kan også dreie seg om mindre og mer spesifikke arbeidsoppgaver som samles hos en av de organisasjonstillitsvalgte, slik som i følgende eksempel fra FO Viken:

Jeg sitter med veldig mye rare oppgaver og har kapasitet til å spesialisere meg. Vi har gjort det som rutine at jeg tar OU-midlene i stedet for at avdelingssekretærer skal bruke tid på det. Jeg gjør dette raskere, fordi vi har forsøkt å strømlinjeforme hvordan vi jobber. Vi er syv som alle er individuelt flinke til den jobben de gjør. Det skal ikke så mye til før det ikke funker, men alle har en dedikasjon til vervet og synes dette er gøy. (nestleder)

Som informanten er inne på, er dette en arbeidsorganisering som har både fordeler og ulemper. Fordelen (og formålet) med spesialisering er at det kan øke effektiviteten og kompetansen innenfor et mer avgrenset antall oppgaver. Samtidig stiller dette krav til avdelingens ressurser. Spesialiseringsmulighetene er åpenbart avhengige av avdelingens størrelse og antall frikjøpte tillitsvalgte avdelingen disponerer. I mindre avdelinger må man være mer generalist. Andre trekk ved fylkesregionene kan også gjøre en spesialisert organisering vanskelig. Lange reiseveier kan tvinge fram en lokaltilpasset klubbfordeling mellom avdelingssekretærene som tar andre hensyn enn tariffområder.

Det er også fordeler med å utvikle organisasjonstillitsvalgte som generalister i større grad. Dette gir en mer fleksibel arbeidsorganisering der kolleger kan avlaste hverandre ved behov, som er en stor fordel i situasjoner med ujevn og uforutsigbar arbeidsbelastning. Det gjør også avdelingen bedre rustet til å takle eventuelle fravær, for eksempel sykefravær. Det er også relevant å peke på at de som jobber i avdelingene, er tillitsvalgte som i utgangspunktet har rollen i valgperioden. Muligheten for utskiftning i personell kan gjøre det risikabelt å bygge opp organisasjonen rundt de enkeltes spisskompetanser. Disse avveiningene tatt i betraktning er det ikke uventet at FOs avdelinger har valgt ulik tilnærming til spesialist/generalist-dilemmaet basert på sine forutsetninger.

Bruke midler i avdelingen eller ute på arbeidsplassene?

Selv om noen avdelinger har spart midler gjennom covid-19-pandemien, opplever mange av avdelingene at ressursene er knappe. En av avdelingenes viktigste oppgaver er å sette de tillitsvalgte i virksomhetene i stand til å gjøre en god jobb. Lykkes denne oppgaven, vil avdelingen bli mindre belastet med spørsmål og henvendelser fra medlemmer og tillitsvalgte. Derfor er tillitsvalgtopplæringen en hovedoppgave for avdelingene.

Et dilemma som oppstår i noen avdelinger, er om avdelingens ressurser skal brukes til å styrke arbeidsstokken ved avdelingskontoret, for eksempel ved frikjøp av nestleder, eller om ressursene skal brukes til å styrke klubbene i viktige virksomheter, for eksempel ved delvis frikjøp av tillitsvalgte. Tanken er at frikjøp av nestleder vil øke kapasiteten til å ta unna saker på avdelingskontoret, mens frikjøp av tillitsvalgte i virksomhetene vil øke tillitsvalgtapparatets kapasitet og dermed skape mindre behov for kapasitet ved avdelingskontoret, som jo er det egentlige målet.

FO Vestfold og Telemark har valgt å bruke midler på frikjøp av en nestleder. Det har ført til at avdelingen har fått bedre kapasitet og kan ta flere saker, men også at avdelingen får dårligere råd og opplever at de har lite frie midler å bruke. FO Agder har på sin side valgt å bruke midler på delvis frikjøp av tillitsvalgte ute i virksomheter.

Vi har vi valgt å ha [frikjøpt] nestleder, og det er også noe vi drøfter med FO Agder. Har de fått den effekten de ønsker ved å ha frikjøp ute i de største klubbene, frigjør det avdelingen for oppgaver i tilsvarende mon som den 100 prosent [frikjøpte nestlederen], eller bør de tenke annerledes og gjøre sånn som oss? Det er vurderinger de også tar ut fra de samarbeidsmøtene som vi har. (avdelingssekretær/nestleder)

Vi har gitt noe tilskudd til frikjøp ute for at lokale tillitsvalgte kan styrke sin jobb. [...] Kommunene kjører minimumsfrikjøp. Vi har derfor valgt å styrke de lokale og gi dem noe større handlingsrom gjennom frikjøp. Dette fungerer godt. (leder)

Å styrke avdelingen med en ekstra frikjøpt organisasjonstillitsvalgt samler ressursene sentralt i avdelingen og kan bidra både til et bedre arbeidsmiljø og til økt kompetanse i avdelingen. Det kan gjøre avdelingen mer robust. Et alternativ kunne være å slå sammen noen avdelinger. Også det kunne gjøre avdelingen mer robust og gi et større arbeidsmiljø.

Om ressursene bør brukes i avdelingen eller ute på arbeidsplassene, er ikke gitt. Den samme problemstillingen og dilemmaet kan ses i forholdet mellom forbundet sentralt og avdelingene. Skal forbundet sentralt kunne løse sine oppgaver godt, trengs det ressurser. På den annen side avlastes forbundet dersom avdelingene har god kompetanse og nok ressurser til å håndtere sakene lokalt.

7.2 Hva etterlyser de organisasjonstillitsvalgte?

Gjennom intervjuene har vi samlet inn innspill fra de organisasjonstillitsvalgte om hva de ønsker seg av FO som organisasjon som støtte i sitt arbeid.

I en betydelig andel av intervjuene ble opplæringen av organisasjonstillitsvalgte et viktig tema. Vervet som organisasjonstillitsvalgt innebærer et stort ansvar og en rolle og et sett med arbeidsoppgaver som er nytt for mange som kommer inn i rollen for første gang, selv de som har lengre fartstid som tillitsvalgte i ulike deler av FOs organisasjon. Spesielt gjelder dette rollen som leder. Flere vi har snakket med, har etterlyst en «startpakke» for nye ledere. Mange ledere gir uttrykk for at ansvaret for avdelingsdriften gjør at man trenger bedre rutiner for å sikre kompetansen hos påtroppende ledere. Innholdsmessig etterlyses opplæring i budsjett og regnskap, i tillegg til oppgaver som gjelder personalledelse, eksempelvis oppfølging av sykemeldinger.

Vi som organisasjon kan ikke ha det sånn at det er tilfeldig hvilken sykemeldingsoppfølging organisasjonstillitsvalgte får, basert på om leder har satt seg ordentlig inn i det. Trenger opplæring/sjekkliste. Burde være en pakke der. (leder)

Avdelingssekretærene etterlyser en litt annen, mer tariffrettet form for kompetanseheving. Flere avdelingssekretærer har uttrykt et ønske om et opplæringstilbud innenfor enkelte tariffområder som oppleves uvante og uoversiktlige, spesielt dersom avdelingssekretæren ikke har yrkeserfaring fra området selv. NHO-området og andre deler av privat sektor er et typisk eksempel på dette. Som beskrevet i kapittel 4 deler avdelingssekretærene tariffområder slik at en tillitsvalgt typisk har ansvar for disse områdene, og vedkommende har i flere av våre gruppeintervjuer etterlyst særkurs i tariffområdene i privat sektor. Også staten er et tariffområde enkelte avdelingssekretærer har etterlyst opplæring innenfor:

Særdeles mangelfull opplæring for oss i avdelingen. Jeg har etterspurt kurs om staten som tariffområde, siden jeg kjenner kommunal sektor. Dette gjelder også for oppfølgingen av de overskridende klubbene. Står i et rundskriv fra noen år tilbake hvem som har ansvar for hvilken klubb, men hva som ligger i dette ansvaret, er ikke tydeliggjort. Så vi settes ikke ordentlig i stand til å ivareta den jobben vi er satt til å gjøre. Alle avdelingssekretærer med ansvar for staten må samles av forbundet sentralt og settes inn i lovverk og tariff. Nå skal alle læres opp av kollegene sine, som er mye mer tidkrevende og sårbart. (avdelingssekretær)

Forbundets fellestjenester får generelt god omtale fra de organisasjonstillitsvalgte, som opplever å få god hjelp når de henvender seg med spørsmål om tariff og medlemssaker.

Enkelte avdelingssekretærer har likevel etterlyst mer tilgjengelig spesialisert juridisk kompetanse. I tillegg er det enkelte avdelinger som gir uttrykk for et ønske om at forbundet tilbyr mer bistand og avlastning i forbindelse med arbeidstidssaker som innebærer avvik fra arbeidsmiljøloven 10-12(4) (turnusgodkjenning), som representerer en betydelig del av arbeidsmengden for disse avdelingene i enkelte perioder.

En stor andel av de organisasjonstillitsvalgte ønsker også at forbundet i større grad prioriterer samlinger på tvers av avdelingene for flere medlemmer enn leder. Særlig avdelingssekretærer gir uttrykk for at erfaringsutveksling på tvers har stor verdi for organisasjonen både sosialt og faglig, ettersom avdelingene står overfor mange av de samme utfordringene i det daglige.

7.3 Oppsummering

FO har som mål å styrke organisasjonen og profesjonaliteten. I denne undersøkelsen har vi kartlagt arbeidet i avdelingene og hvordan de organisasjonstillitsvalgte ser på avdelingene og utfordringene med driften av dem. Vi kan slå fast at det foregår mye bra arbeid, men med utgangspunkt i hva informantene forteller i intervjuene, kan vi også se at noe kan forbedres. Hva er det egentlig som skal til for å bygge en mer profesjonell organisasjon?

Kunnskap er det viktigste

De organisasjonstillitsvalgte i FO har god kunnskap om arbeidsfeltet. Det er vårt inntrykk at de i stor grad har kompetansen som trengs, og kunnskap om de enkelte oppgavene som de skal løse. Et unntak fra dette er de som nettopp har startet i vervet. Gode opplæringsrutiner vil styrke profesjonaliteten i organisasjonen. Et tilbud om kompetanseheving på områder som er viktige for de organisasjonstillitsvalgtes arbeid, for eksempel kurs i arbeidsrett, kan også bidra til å styrke kompetansen.

Tjenester på samme nivå

Profesjonalitet innebærer visse standarder for det arbeidet som skal utføres, og de tjenestene som leveres. Det som skal sikre at tjenestene har den samme kvaliteten uavhengig av hvor i landet de leveres, eller hvem som tar på seg oppgaven, er den felles kunnskapsbasen som profesjonen har, og at de organisatoriske rammene som tjenestene er organisert innenfor, gir mulighet for å ta denne kunnskapen i bruk.

For å oppnå lik tjenestekvalitet i FO er det viktig at de organisasjonstillitsvalgte i avdelingene har en felles forståelse av hvilke oppgaver som skal prioriteres, og hvordan de skal løses. En slik felles forståelse kan skapes gjennom felles retningslinjer og/eller gjennom kontinuerlig diskusjon og erfaringsutveksling.

FO har mange felles mål som styrer arbeidet i avdelingene og bidrar til at tjenestetilbudet blir likeartet. Det er vårt inntrykk at de organisasjonstillitsvalgte har god oversikt over disse målene. Målene er imidlertid generelle og lite konkrete, og det er ikke etablert mange mål som gjør det mulig å vurdere om man lykkes i å nå målene, og dermed om man gjør de rette tingene. Selv om ikke alt kan og skal måles, vil det være viktig både for organisasjonen og for de tillitsvalgte å få tilbakemelding på om arbeidet bærer frukter, eller om det er noen oppgaver kan utelates fordi de ikke styrker organisasjon.

FO har flere arenaer der forbundsledelsen og representanter fra avdelingene møtes. Det finnes også eksempler på møter der avdelingene møtes uten at forbundsledelsen er til stede, og der enkelte avdelinger møtes for å samarbeide. Disse arenaene er viktige for å skape en profesjonell organisasjon som har en felles forståelse av mål og oppgaver, og som leverer tjenester på samme nivå i alle avdelingene. Samarbeid og erfaringsutveksling legger grunnlag for utvikling av organisasjonen og er en betingelse for å sikre tjenestekvaliteten.

FOs avdelinger har ulik størrelse og ulike utfordringer knyttet til oppgaveløsningen. Det vil aldri være mulig å skape helt like betingelser for driften av de ulike avdelingene. Dette gjør det viktig å utforme de organisatoriske rammene for forbundets virksomhet slik at målene nås i størst mulig grad med de ressursene som er tilgjengelige. Vi har sett at små avdelinger i FO har problemer med kapasitet og kompetanse, for eksempel når det gjelder sykefravær eller mangfold av tariffreguleringer. Avdelingene kan søke å løse slike utfordringer og styrke sin profesjonalitet gjennom økt samarbeid med andre avdelinger, oppgavedeling på tvers av avdelinger eller nye arbeidsmetoder, som bruk av digitale løsninger. Slike tiltak kan også ha som mål å være ressurssparende. Forbundet sentralt bør kunne være med og legge til rette for et bedre samarbeid.

Infrastruktur som støtter effektiv oppgaveløsning

En profesjonell organisasjon trenger et støtteapparat i form av fellestjenester som gjør det mulig å utløse potensialet i den kunnskapen som finnes. I FO vil forbundet sentralt spille en viktig rolle i å levere et slikt støtteapparat. Dette dreier seg om alt fra felles dataløsninger, et velfungerende medlemsregister og opplæringsmateriale til et støtteapparat for utvikling og kvalitetssikring av profesjonsfaglig arbeid og arbeids- og tariffrettslige spørsmål.

Skal disse fellestjenestene fungere, er det viktig med en nær dialog mellom forbundet sentralt og avdelingene. Denne dialogen stiller krav til begge sider. Avdelingene må kunne kommunisere hvilket behov de har, og hvilke utfordringer som følger med bruken av fellestjenestene. Kanskje trengs det opplæring i bruk av noen tjenester, som saksbe-handlingsprogram eller andre digitale verktøy. Opplæringsmaterialet knyttet til tillits-valgtopplæringen må være oppdatert og relevant for den opplæringen avdelingene skal gi. Forbundet sentralt må på sin side kunne forvente at avdelingene lojalt følger opp bruk av de ordningene som er vedtatt for organisasjonen. Skal profesjonaliteten opprettholdes, og tilbudet til medlemmene være likt over hele landet, krever det en viss enhetlig opptreden og oppfølging. I et fellesskap er det viktig at alle følger opp vedtak som er ment å sikre en felles profesjonell opptreden.

En forutsetning for at infrastrukturen skal fungere godt, og gi avdelingene den støtten de trenger, er en klar oppgavedeling mellom forbundet sentralt og avdelingene. En klar oppgavedeling er viktig for å fastslå hvem som skal gjøre hva, og hvilket ansvar som hviler på forbundet sentralt og på de enkelte avdelingene. Et eksempel kan være tillitsvalgtopplæringen. Et felles opplæringsmateriale må lages og oppdateres sentralt. Hvilken lokal tilpasning som kan skje med hensyn til hvor ofte kursene skal holdes, og hvilken vekt ulike tema skal ha, bør være avklart.

God kommunikasjon

Et godt samspill mellom ulike enheter krever god kommunikasjon. I FO er en organisasjon satt sammen av mange enheter, der ingen overordnet enhet har myndighet til å styre virksomheten. Organisasjonens mål skal realiseres i et samspill mellom mange enheter. Det stiller særskilte krav til kommunikasjonen. Både på lokalt nivå, i avdelingene og i relasjonen mellom avdelingene og forbundet sentralt utøves ledelse ofte gjennom samtale eller forhandlinger om fordeling av oppgaver eller hvordan oppgaver skal håndteres. I en slik organisasjon trengs det god kommunikasjon for å sikre koordinering og bygge tillit mellom enhetene som i fellesskap skal fatte beslutninger som skal gjelde hele organisasjonen.

God intern kommunikasjon bør bygge på åpne felles kommunikasjonskanaler. Felles møter (kontormøte, koordinerende lederforum) kan være et eksempel på dette. Hyppig oppdatering av hvordan det går med avdelingenes virksomhet og teamene i forbundet sentralt, kan bidra til å synkronisere arbeidet på lokalt og sentralt nivå. Mens e-poster med generell informasjon ofte kan være ekskluderende (går til noen) eller oppleves som forstyrrende (for mye informasjon), og kan være vanskelige å finne tilbake til når man søker etter informasjon om et tema, kan Teams eller egne apper med fora eller tråder for ulike tema være en alternativ kommunikasjonskanal. Det likner mer på sosiale medier, hvor man kan delta i en diskusjon og følge andre som diskuterer eller informerer. Periodevise koordineringsmøter, for eksempel på Teams, kan bidra til å skape en rytme og gjøre koordineringen mer forutsigelig. God kommunikasjon forutsetter også at alle parter deler tilgang til relevante data, beslutninger og kunnskap i organisasjonen. Åpenhet om hva som foregår i organisasjonen (møtereferater), hva avdelingene gjør og samarbeider om (målrapportering), og hva som lykkes (best practice), kan bidra til å gjøre alle mer informert og dermed bidra til at felles beslutninger lettere aksepteres.

Å utvikle en profesjonell organisasjon med gode samhandlingsmønstre er en viktig del av FOs organisasjonsprogram. I utviklingen av organisasjonen må det legges vekt på at den kompetansen som finnes i organisasjonen, skal brukes på best mulig måte for medlemmene. Medlemmene og de tillitsvalgte i virksomhetene forventer å få det samme tilbudet fra FO over hele landet. Skal FO lykkes med dette, må FOs fellestjenester legge til rette for at organisasjonstillitsvalgte kan utføre sine oppgaver effektivt, og avdelingene må følge en felles praksis. Et godt samspill mellom avdelingene og mellom avdelingene og forbundet sentralt er også viktig. Dette kan bare sikres gjennom en åpen god kommunikasjon som bygger tillit og bidrar til at alle avdelingene søker å samarbeide om å nå FOs mål til beste for FOs medlemmer.

Fafo

Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning

Borggata 2B, Oslo

Postboks 2947 Tøyen, 0608 Oslo

Sentralbord: 22 08 85 00

E-post: fafo@fafo.no

fafo.no

