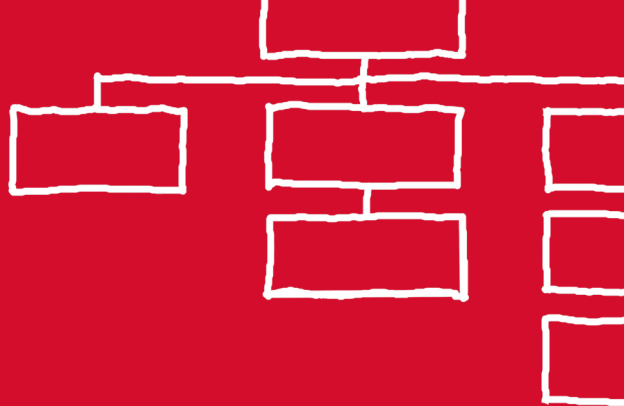
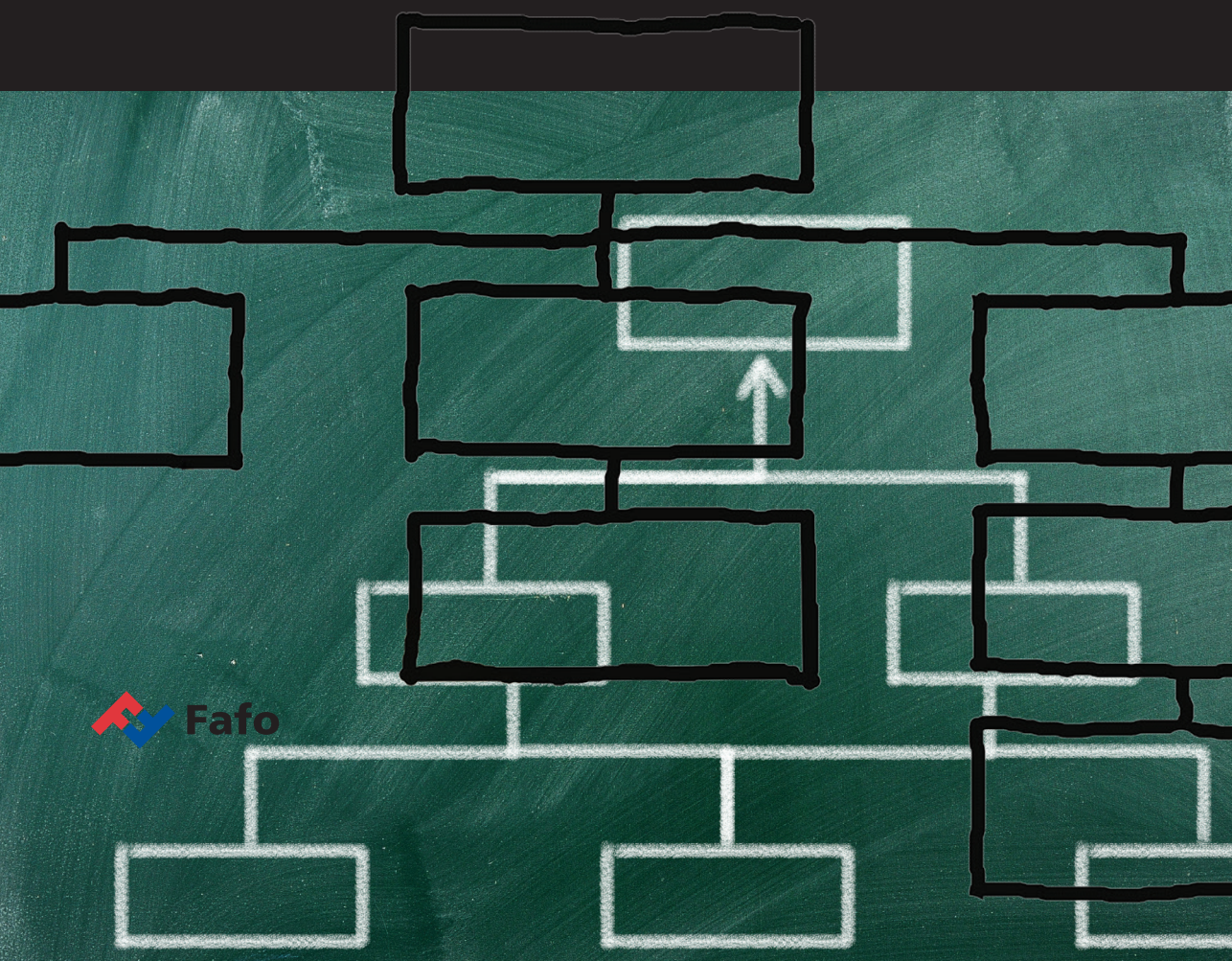


Johan Røed Steen og
Kristine Nergaard



Organisasjonsstruktur og fagforeningsarbeid i NTL



Johan Røed Steen og Kristine Nergaard

Organisasjonsstruktur og fagforeningsarbeid i NTL

© Fafo 2017

ISBN 978-82-324-0394-3 (papirutgave)

ISBN 978-82-324-0395-0 (nettutgave)

ISSN 0801-6143 (papirutgave)

ISSN 2387-6859 (nettutgave)

Omslagsfoto: Colourbox.com

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Trykk: Allkopi AS

Innhold

Forord	5
1 Bakgrunn, problemstillinger og metode	7
1.1 Spørreundersøkelsen.....	8
1.2 Intervjuer i organisasjonsleddene	9
1.3 Rapportens oppbygning	10
2 En organisasjon i utvikling	11
2.1 Innledning	11
2.2 Bakgrunn for NTLs organisasjonsstruktur	11
2.3 NTL i dag.....	13
2.4 Refleksjoner.....	20
3 Arbeidsoppgaver og tidsbruk.....	23
3.1 Formell arbeidsdeling	23
3.2 Prioriteringer i organisasjonsleddene: Tidsbruk	24
3.3 Lønn, forhandlinger og medbestemmelse	27
3.4 Medlemsbistand.....	30
3.5 Organisatoriske oppgaver	31
3.6 Endringer i tidsbruk	35
3.7 Tid til tillitsvalgtarbeid	36
3.8 Oppsummering	37
4 Kontaktmønster og arbeidsdeling	39
4.1 Kontakten mellom ulike nivåer i forbundet	39
4.2 Bistand fra høyere organisasjonsledd.....	44
4.3 Kontakt med andre organisasjoner i fagbevegelsen.....	46
4.4 Oppsummering	47
5 Vervearbeid	49
5.1 Medlemsutvikling.....	49
5.2 Vervearbeid	50
5.3 Oppsummering	54

6 Kurs og skolering	57
6.1 Kurs- og skoleringsaktivitet i organisasjonsleddene	57
6.2 Skolering av tillitsvalgte	58
6.3 Kompetansebehov	59
6.4 Tiltak for å bedre skolering og opplæring	62
6.5 Oppsummering	63
7 Ambisjoner og problemer for fagforeningsarbeidet	65
7.1 Hva gjør det lokale fagforeningsarbeidet vanskelig?	65
7.2 Omorganiseringer	67
7.3 Ambisjoner og forbedringspotensial	68
7.4 Oppsummering	69
8 Utfordringer og veien videre	71
8.1 Medlemsutvikling og vervarbeidet	71
8.2 Prioritering av oppgaver	72
8.3 Aktive organisasjonsledd og medlemmer?	73
8.4 Skolering.....	73
8.5 Arbeidsdeling mellom ulike nivåer i forbundet	74
8.6 Kompetanse og tilgjengelighet	75
8.7 Geografi og samarbeid på tvers.....	75
8.8 En mer kompleks arbeidsgiverorganisering	76
8.9 En organisasjonsstruktur tilpasset framtiden?.....	77
Summary.....	79
Referanser	80

Forord

Norsk Tjenestemannslags landsmøte i 2014 vedtok å iverksette en gjennomgang av forbundets organisasjonsstruktur. Målet med gjennomgangen er å bygge en organisasjon med større kraft på alle nivåer og å ivareta medlemmenes interesser enda bedre enn i dag. Formålet med denne rapporten er å kartlegge den nåværende situasjonen i organisasjonsleddene i Norsk Tjenestemannslag (NTL) og å framskaffe kunnskap om kompetanse- og kapasitetsbehov, arbeidsfordeling, lokalt samarbeid og hverdagen til tillitsvalgte. Rapporten er utarbeidet av Fafo på oppdrag fra NTL og vil inngå som grunnlag for organisasjonsutvalgets arbeid fram mot landsmøtet i 2018. Foreløpige resultater er presentert for forbundets landsstyre i 2016 og 2017, og har også vært benyttet i det løpende arbeidet med organisasjonsgjennomgangen.

Rapporten bygger på en spørreundersøkelse blant foreninger, avdelinger, landsforeninger og plasstillitsvalgte i NTL samt intervjuer med tillitsvalgte i organisasjonsleddene. I rapporten ser vi på utviklingen i NTLs organisasjonsstruktur og medlemsmasse over tid, tillitsvalgtes arbeidsoppgaver og tidsbruk, arbeidsdeling mellom organisasjonsleddene, vervearbeid, kurs og skolering, ambisjoner og problemer for fagforeningsarbeidet, samt utfordringer for forbundet i tiden framover.

Vi takker tillitsvalgte i NTL som tok seg tid til å la seg intervjuer i forbindelse med prosjektet. Anita Busch, Finn Olav Haga og Ingrid Marie Utvik har vært Fafos kontaktpersoner i prosjektperioden, og vi takker for godt samarbeid og hjelp underveis. Fafo-forsker Dag Olberg har kvalitetssikret rapporten, takk for gode kommentarer. Takk også til Fafos publikasjonsavdeling som har gjort manus om til ferdig rapport.

Oslo, september 2017

Kristine Nergaard og Johan Røed Steen

1 Bakgrunn, problemstillinger og metode

NTLs landsmøte i 2014 gjorde vedtak om en gjennomgang av forbundets organisasjonsstruktur. Landsmøtet var opptatt av å bygge en organisasjon med større kraft på alle nivåer, for å ivareta medlemmenes interesser enda bedre enn i dag. Organisasjons-gjennomgangen skal se på følgende spørsmål:

1. Hvilke oppgaver skal løses på ulike nivåer i organisasjonen?
2. Hvilke kompetanse- og kapasitetsbehov har man på forbundskontoret, og hva er kompetansebehovene i organisasjonsleddene i henhold til ansvarsområdene?
3. Vurdere om man skal ha faste stillinger til å utrede faste oppgaver.
4. Bør grunnopplæringen for tillitsvalgte gjøres obligatorisk?
5. Utrede spørsmål knyttet til lokalt samarbeid mellom NTLs organisasjonsledd, LO Stat og LOs distrikts- og lokalapparat.
6. Bør NTL organisere medlemmer i ledende stillinger (med utgangspunkt i behovene til så vel disse medlemmene som organisasjonen som helhet)?

Denne rapporten retter seg særlig mot å gi et grunnlag for å besvare punkt 1, 2 og 5. Rapporten presenterer resultater fra en spørreundersøkelse blant foreninger, avdelinger, landsforeninger og plasstillitsvalgte i NTL samt en intervjurunde med tillitsvalgte i de samme organisasjonsleddene. Hensikten med undersøkelsen er å kartlegge den nåværende situasjonen i forbundet og framskaffe kunnskap om kompetanse- og kapasitetsbehov, arbeidsfordeling, lokalt samarbeid og hverdagen til tillitsvalgte.

NTLs landsmøte i 2014 var opptatt av å bygge en organisasjon med større kraft på alle nivåer, for å ivareta medlemmenes interesser enda bedre enn i dag. Forbundsstyret har nedsatt et utvalg som leder dette arbeidet fram mot landsmøtet i 2018.

Høsten 2015 gjennomførte Fafo en spørreundersøkelse blant NTLs organisasjonsledd (landsforeninger, foreninger, avdelinger og arbeidsplassstillitsvalgte). Denne (modul 1) ble oppsummert i form av et arbeidsnotat. I forlengelsen av dette gjennomførte Fafo intervjuer i organisasjonsledd/med tillitsvalgte våren 2016 (modul 2), som ble oppsummert i et nytt arbeidsnotat. Denne rapporten bygger på disse undersøkelsene og sammenfatter arbeidsnotatene.

Rapporten behandler flere temaer som ble tatt opp i en tidligere undersøkelse blant landsforeninger og foreninger/avdelinger, gjennomført av Fafo (Nergaard og Pape) i 1996. Hovedtemaene inkluderer de tillitsvalgtes arbeidsoppgaver, tidsbruk, kontakt med medlemmene og andre organisasjonsledd i forbundet samt skoling, verving og utfordringer for lokalt fagforeningsarbeid. Grunnorganisasjonene (avdelinger/foreninger) har fått det mest omfattende spørreskjemaet og svarene fra disse er vektlagt i framstillingen. Landsforeningene og et utvalg plasstillitsvalgte har fått noe mindre omfattende spørreskjemaer, som inkluderer spørsmål som gjør oss i stand til å sammenlikne de ulike nivåene. Undersøkelsen omfatter alle NTLs tariffområder.

1.1 Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble gjennomført blant foreninger, avdelinger, landsforeninger og plasstillitsvalgte i NTL. Forbundet har 270 avdelinger, 28 foreninger og 20 landsforeninger. Utsendelse av invitasjoner ble begrenset til avdelinger og foreninger som er registrert med e-post i NTLs systemer. Utvalget består dermed av 20 landsforeninger, 294 avdelinger/foreninger og 416 plasstillitsvalgte.

Vi fikk svar fra 75 prosent av landsforeningene, 70 prosent av avdelinger/foreninger og 62 prosent av plasstillitsvalgte. Svarprosenten er svært god og gjør at vi med relativt høy sikkerhet kan si at respondentene er representative for forbundet som helhet, selv om utvalget ikke alltid vil være stort nok til at resultatene lar seg generalisere statistisk til hele populasjonen. Et usikkerhetsmoment ved dataene er at det kan tenkes at noen av dem som ikke har svart er avdelinger/foreninger med lavt aktivitetsnivå, eller tillitsvalgte som har knapt med tid. Ut fra dette er det mulig at undersøkelsen gir et litt for positivt bilde av aktivitetsnivå og ressurser i organisasjonen. Samtidig vil vi tro at de som er mest misfornøyd med eget forbund ønsker å si fra om situasjonen i sitt organisasjonsledd.

Representativiteten er best for avdelinger/foreninger, da utvalget dekker nesten alle NTLs grunnorganisasjoner, kombinert med høy svarprosent. Vi har fått fullstendige svar fra 15 av 20 landsforeninger. Dette er for få til at vi kan generalisere resultatene til de fem som ikke besvarte alle spørsmålene, men svarene gir likevel et godt bilde.

For plasstillitsvalgte har vi et høyt antall respondenter og god svarprosent, men utvalget dekker en noe mindre andel av populasjonen. Da utvalget er basert på tilgjengelige e-postadresser og ikke er et sannsynlighetsutvalg, kan vi i utgangspunktet ikke generalisere funnene til alle plasstillitsvalgte i forbundet eller gjennomføre statistiske tester. Svarene fra plasstillitsvalgte bør derfor tolkes med en viss forsiktighet, selv om tillitsvalgte fra ulike deler av forbundet er godt representert.

Hvem er respondentene?

Blant respondentene finner vi 15 ledere i landsforeninger, 190 ledere i avdelinger og 21 ledere i foreninger. I tillegg har 245 tillitsvalgte på lavere nivå besvart undersøkelsen: 221 plasstillitsvalgte, to regionstillitsvalgte, ni kontaktpersoner, seks avdelingstillitsvalgte og syv avdelingskontakter. Tillitsvalgte på lavere nivå enn avdelinger omtales heretter samlet som plasstillitsvalgte.

Flertallet av respondentene har vært tillitsvalgte i NTL i mer enn fem år. Ikke overraskende har avdelingsledere og foreningsledere gjennomsnittlig noe lengre fartstid som tillitsvalgte enn de plasstillitsvalgte. Blant ledere i landsforeningene har halvparten vært tillitsvalgt i NTL i mer enn ti år.

1.2 Intervjuer i organisasjonsleddene

Fafo har gjennomført intervjuer i ti organisasjonsledd i NTL. Intervjuene er ment som et supplement til spørreundersøkelsen og dreier seg i hovedsak om de samme temaene som denne belyser, men går i dybden på erfaringer, synspunkter og utfordringer. Spørreundersøkelsen ble rettet til tillitsvalgte på tre nivåer: landsforeninger, foreninger/avdelinger og plasstillitsvalgte. For å dekke den samme bredden har vi intervjuet tillitsvalgte i fire landsforeninger, én forening, tre avdelinger og med plasstillitsvalgte i tre ulike virksomheter. Både spørreundersøkelsen og intervjuene omfatter alle NTLs tariffområder. Utvalget av informanter er gjort for å dekke ulike deler av landet og både små og store organisasjonsledd.

I flertallet av organisasjonsleddene har vi hatt flere informanter og gjennomført intervjuer med eksempelvis leder og nestleder samtidig. Plasstillitsvalgte har blitt intervjuet i noe større grupper. Intervjuene har fulgt en intervjuguide tilpasset de ulike nivåene i organisasjonen, samtidig som informantene har fått mulighet til å uttale seg fritt også ut over spørsmålene satt opp i intervjuguiden (semistrukturerte intervjuer). Hvert intervju har hatt en varighet på én til to timer. Ett intervju ble gjennomført på telefon, da det var dette informanten hadde mulighet til. Under resten av intervjuene har to forskere vært til stede, og notater har blitt tatt underveis og renskrevet i etterkant.

Hovedtemaene i intervjuene inkluderer de tillitsvalgtes arbeidsoppgaver, tidsbruk, kontakt med medlemmene, forbundskontoret og andre organisasjonsledd, samt skoloring og verving. Det ble også lagt vekt på informantenes meninger om NTLs organisasjonsstruktur som helhet og hvilke ambisjoner de har for eget organisasjonsledd og forbundet.

1.3 Rapportens oppbygning

Det er flere forhold ved NTLs organisasjon som vil bli diskutert i de kommende kapitlene. I kapittel 2 ser vi på hovedtrekk ved NTLs organisasjonsstruktur, medlemsutvikling og hvordan organisasjonsstrukturen har utviklet seg over tid. Hvilke oppgaver avdelinger, foreninger og landsforeninger ivaretar og bruker tid på, beskrives i kapittel 3. I kapittel 4 beskrives kontaktmønsteret og arbeidsdelingen mellom ulike organisasjonsledd. Deretter ser vi på hvordan de organisatoriske oppgavene ivaretas. Vervearbeidet i organisasjonsleddene og hvilke utfordringer tillitsvalgte ser når det gjelder medlemsutviklingen er tema i kapittel 5. Skoleringsarbeidet diskuteres i kapittel 6, som ser på de tillitsvalgtes kompetansebehov, kursvirksomheten og mulighetene til å forbedre skoleringen. Avslutningsvis diskuterer vi i kapittel 7 hvilke utfordringer tillitsvalgte på ulike nivåer opplever, før vi i kapittel 8 peker på noen hovedtrekk fra undersøkelsene ved å trekke fram noen sentrale nåværende og framtidige utfordringer for forbundet.

2 En organisasjon i utvikling

2.1 Innledning

I dette innledende kapitlet beskriver vi hovedtrekk ved NTLs organisasjonsstruktur og medlemsutvikling. Vi ser på status per i dag (utgangen av 2016), men også på hvordan organisasjonsstrukturen har utviklet seg over tid. NTLs struktur, med landsforeninger, foreninger og avdelinger, kan gi utfordringer når det gjelder arbeidsdelingen mellom ulike organisasjonsledd. Spennet i størrelse – målt ved antall medlemmer – er stort mellom organisasjonsleddene. Det samme gjelder geografisk nedslagsfelt. Det varierer hvilken rolle avdelinger og landsforeninger har overfor arbeidsgiver. Utviklingen i statens organisering så vel som i partsforholdene utenfor det statlige tariffområdet får også konsekvenser for NTLs organisasjonsledd og for NTL sentralt. Vi tar utgangspunkt i situasjonen per 1995 og ser på hvordan NTLs organisasjon har utviklet seg.¹ Vekten legges på hva som har skjedd det siste tiåret.

2.2 Bakgrunn for NTLs organisasjonsstruktur

NTL ble opprettet i 1947 som et organisasjonstilbud for arbeidstakere i staten som ikke falt inn under andre LO-forbunds organisasjonsområder. Det betydde at forbundet fikk et stort organisasjonsområde; NTL skulle organisere statens ansatte med unntak av de delene av staten der etatsforbund allerede var etablert (blant annet post, tele, jernbane og fengsel). I tillegg fikk NTL ansvar for personell ved fylkeskommunale og halv-offentlige institusjoner.² NTLs lokale organisasjonsledd er som hovedregel organisert etter arbeidsgivertilknytning. Formålet med en slik struktur er at NTLs organisasjon

¹ Fafo-rapporten om NTLs organisasjonsstruktur (Nergaard & Pape 1996) og debattopplegg om NTLs organisasjonsstruktur (NTLs organisasjonsutvalg 1995).

² Dette var før skillet mellom statens og fylkeskommunens ansvarsområde i fylkene. I dag er det et skille mellom organisasjonsområdet for fylkeskommuner (som i hovedsak regnes som kommunal sektor) og fylkesmannen (som er del av statens regionale forvaltning). NTLs opprinnelige organisasjonsområde er beskrevet i vedtaket fra LO-kongressen i 1957 om forbundenes organisasjonsområde (LO 1957). I innstillingen var det en omfattende drøfting av organisasjonsforholdene innen Forsvarets ulike virksomheter.

skal være tilpasset arbeidsgivers organisering, slik at tillitsvalgte etter hovedavtalenes regler også kan fungere som organisasjonstillitsvalgte, valgt etter NTLs vedtekter.

Etatsorganiseringen ble et kjennetegn også for viktige deler av NTLs organisasjonsstruktur etter hvert som medlemstallet økte. Landsforeningene fulgte grensene for etater eller virksomheter, med underliggende avdelinger som i hovedsak hadde en geografisk avgrensning. Tillitsvalgte i avdelinger og landsforeninger kunne dermed møte arbeidsgiver med partsrettigheter etter hovedavtalen i staten. Avdelingene fungerte i tillegg som en lokal enhet på fylkes- eller regionsnivå.

NTL har også organisasjonsledd der organisasjonsstruktur (landsforeningen) og partsforhold i tariffavtalene ikke faller sammen. Dette gjelder både innenfor og utenfor det statlige tariffområdet. Eksempler er landsforeningene for kulturinstitusjoner, studentsamskipnader og forskningsinstitutter. Her vil medlemmene være omfattet av ulike tariffavtaler, og landsforeningen spiller ikke noen formell rolle vis-à-vis arbeidsgiver. Et annet eksempel, innen det statlige tariffområdet, er landsforeningen for sentralforvaltningen. Her er det enkelte departement og direktorat forhandlingsenhet. Etter sammenslåingen med landsforeningen for embetskontorene finner vi også fylkesmannsembetene og domstoladministrasjonen i denne store landsforeningen. Denne store landsforeningen har også enkelte avdelinger som dekker organisasjoner og institusjoner utenfor det statlige tariffområdet.

Det ble opprettet foreninger på en del store arbeidsplasser som ikke hadde noen klar etatsorganisering. Eksempler er de store universitetsforeningene, men det ble opprettet foreninger også i andre typer virksomheter. Foreningene er ikke tilknyttet noen landsforening og er dermed lagt direkte under forbundet. NTL fikk allerede ved oppstarten ansvar for å organisere arbeidstakere på arbeidsplasser utenfor det statlige tariffområdet, men med tilknytning til offentlig sektor. I dag gjelder dette blant annet forskningsinstitutter, studentsamskipnader og frivillige organisasjoner med nær tilknytning til staten i form av oppgaver og/eller finansiering.

Per 2016 ligger følgende bestemmelser til grunn for NTLs organisering:

«Innenfor en virksomhet/etat skal NTL i hovedprinsippet ha bare én landsforening/forening. En landsforening/forening/avdeling kan omfatte flere virksomheter/etater. Når det er hensiktsmessig ut fra virksomhetens struktur, konkurranse med andre organisasjoner og/eller organisasjonsleddets spesielle interesser, kan det være flere foreninger/landsforeninger/avdelinger innen samme virksomhet/etat. I slike tilfeller skal det etableres et organisert samarbeid, for å samordne synspunkter overfor arbeidsgiver [vår uthevning]. Mindre virksomheter samles i landsforening eller forening under samme departementsområde, eller i en egen samleforening for små virksomheter. Forslag til organisasjonsendringer må sendes berørte organisasjonsledd til behandling, før vedtak fattes.» (Vedtektene § 17 punkt 3)

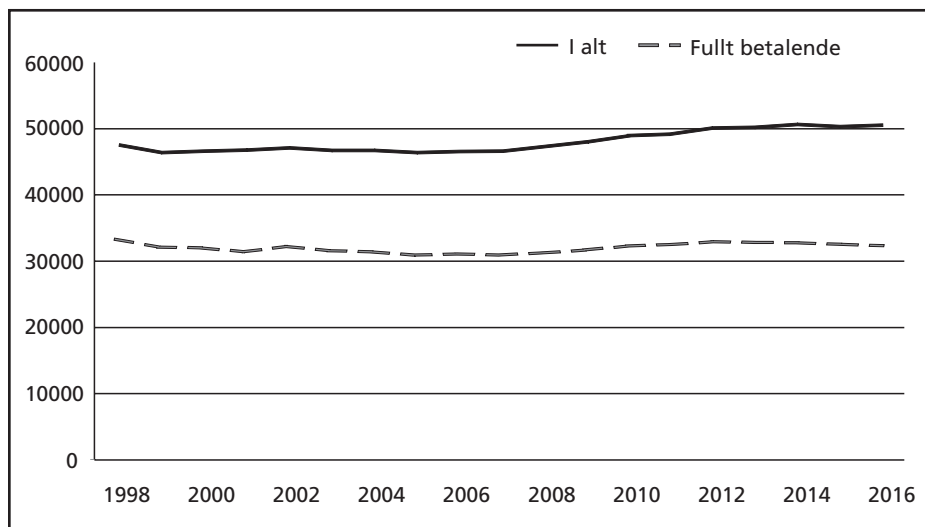
Fordelingen av områder mellom landsforeninger og foreninger kan ikke kun leses ut fra vedtektene, men har også historiske røtter. De fleste departementer og direktorater er for eksempel organisert i samme landsforening (NTL Sentralforvaltningen), mens Utenriksdepartementet (forening) og Fiskeridirektoratet (landsforening) er egne organisasjonsledd. De fleste forskningsinstitutter er organisert i en felles landsforening, mens det nyopprettede NIBIO fortsetter som en egen forening. Stortinget og Riksrevisjonen er egne foreninger, mens Slottet og domstolene er avdelinger under sentralforvaltningen. Det er ikke vanskelig å finne flere eksempler som illustrerer hvordan NTLs organisasjonsstruktur et stykke på vei må forstås som et resultat pragmatiske tilpasninger i like stor grad som at forbundet har fulgt en rigid organisasjonsplan.

2.3 NTL i dag

Medlemsutvikling

NTL har 50 540 medlemmer per 4. kvartal 2016. Av disse er 32 344 fullt betalende medlemmer (jf. LOs medlemsstatistikk per 4. kvartal). Som vist i figur 2.1 har samlet medlemstall i NTL økt fra 2008 og fram til i dag. Antall fullt betalende medlemmer har imidlertid vært ganske stabilt over tid, dog med en liten vekst fra 2005/2006, som var den perioden NTL hadde færrest fullt betalende medlemmer.

Figur 2.1 Medlemstall 1998-2016. I alt og fullt betalende. Kilde: LOs medlemsstatistikk per 4. kvartal/31.12.



Selv om NTL har et noenlunde stabilt medlemstall, målt ved fullt betalende medlemmer, har forbundet tapt andeler til forbund som kun organiserer arbeidstakere med høyere utdanning. Forbund i Unio og Akademikerne som organiserer statsansatte, har til sammen vokst raskere enn NTL. Fra 2004 og fram til 2016 har disse, sammen med NITO, vokst med 18 000 yrkesaktive medlemmer i staten. YS-forbundene har i samme tidsrom tapt om lag 2000 medlemmer i staten. Medlemstallene illustrerer de utfordringene som NTL opplever i konkurransen om medlemmene, særlig fra profesjonsforbundene.³

NTL har beregnet organisasjonsgraden i staten for 2007 og 2013, det vil si NTLs andel av de statsansatte (NTL 2017). Tallene viser en nedgang i organisasjonsgrad på 1,9 prosentpoeng for NTL. Hvis vi ser på hovedsammenslutninger, har LO Stat og YS tapt andeler, Akademikerne har økt sine andeler, mens Unio har beholdt sin andel av de organiserte over tid. Denne utviklingen har fortsatt fra 2013 til 2016, med en svak tilbakegang i antall medlemmer for NTL, LO Stat og YS, moderat vekst for Unio og med den sterkeste veksten for Akademikerne.⁴ Det vil si at LO og (særlig) YS har tapt andeler, Unio har om lag samme organisasjonsgrad som i 2007, mens Akademikerne Stat har styrket sin stilling. Den samlede organisasjonsgraden innen det statlige tariffområdet – slik den her måles – har falt ytterligere fra 2013 til 2015/2016, men er fortsatt svært høy sammenliknet med andre deler av arbeidsmarkedet.

Tabell 2.1 Medlemsutvikling i arbeidstakerorganisasjoner i staten 2007-2013.

Hovedsammenslutning/ forbund	2007		2013		Endring	
	Medlemmer	Organisasjonsgrad	Medlemmer	Organisasjonsgrad	Medlemmer	Organisasjonsgrad
NTL, staten	26 003	19,0 %	27 628	17,6 %	1 625	-1,4 %
LO Stat, staten	40 206	29,3 %	44 229	28,1 %	4 023	-1,2 %
YS Stat	26 652	19,4 %	26 398	16,8 %	-254	-2,6 %
Unio Stat	26 987	19,7 %	30 625	19,5 %	3 638	-0,2 %
Akademikerne Stat*	23 931	17,5 %	30 729	19,5 %	6 798	2,0 %
Totalt hovedsammenslutninger	117 776	85,9 %	131 981	84,0 %	14 205	-1,9 %

*Tall for Akademikerne inkluderer medlemstall fra samarbeidende organisasjoner som NITO. Kilde: NTL 2017.

³ Medlemstall for statlig sektor er basert på tall som Unio, Akademikerne (inkludert NITO) og YS rapporterer på sine egne hjemmesider per 31.12 2016 eller 1.1 2017.

⁴ Medlemstall for statlig sektor er basert på tall som Unio, Akademikerne (inkludert NITO) og YS rapporterer på sine egne hjemmesider per 31.12 2016 eller 1.1 2017.

Utviklingen i NTLs organisasjonsstruktur

NTL har beholdt sin overordnede organisasjonsstruktur med landsforeninger, foreninger og avdelinger gjennom mange tiår. Samtidig endres organisasjonen kontinuerlig for å tilpasse seg omorganiseringer i statens og andre arbeidsgiveres struktur. Fafos rapport fra 1996 inneholder en oversikt over antall organisasjonsledd, det vil si landsforeninger, foreninger og avdelinger. I tabell 2.2 har vi oppdatert oversikten fra 1995 med tall for 2006, 2012 og 2016. De største endringene gjelder avdelingsstrukturen. I perioden fra 1995 til 2016 er det blitt om lag 150 færre avdelinger. Det er også blitt færre foreninger, og antall landsforeninger er gått ned fra 22 til 20. Dette skyldes både endringer hos arbeidsgiver, for eksempel opprettelse av nye etater, og at NTL av andre årsaker har valgt å omorganisere sin virksomhet for å få en mer hensiktsmessig struktur. Opprettelsen av NAV medførte for eksempel en stor omlegging av NTLs organisasjon innen de tidligere etatene for arbeidsmarked og trygd. Endringene var gjennomgående i betydningen av at både landsforeninger og avdelinger ble slått sammen. Det skjer også nydannelser gjennom utskillinger. Ett eksempel er NTL Politietaten, som ble opprettet som en ny landsforening i 2003. Ved behov kan også medlemmer/enheter overføres fra én landsforening til en annen, for eksempel for å samle en etat i ett organisasjonsledd. Omorganiseringer er ikke kun drevet fram av omorganiseringer hos arbeidsgiver. Det er også eksempler på prosesser som i første rekke tar utgangspunkt i interne vurderinger. Det som i dag er landsforeningen for sentralforvaltningen, er resultat av en sammen slåing mellom landsforeningene for sentraladministrasjonen og embetskontorene (2008). Dermed oppsto NTLs nest største landsforening, med 59 avdelinger per 2016.

Tabell 2.2 Antall organisasjonsledd i NTL.

	1995	2006	2012	2016
Antall landsforeninger	22	22	20	20
Antall foreninger	36	29	30	28
Antall avdelinger	405	338	274	258
I alt	463	389	324	306

Vi har for 2006, 2012 og 2016 sett bort fra direktemedlemmer i landsforeningene og i NTL sentralt (forening 5 i statistikken). I 1995 var ikke Fiskeridirektoratet regnet som landsforening.

Det skjer også endringer internt i landsforeningene. I inneværende landsmøteperiode har for eksempel fusjoner innen forsknings-, høyskole og universitetssektoren bidratt til at flere tidligere høyskoler og forskningsinstitutter ikke lenger har status som egen avdeling i NTL.

Også i årene framover må det påregnes større og mindre justeringer av NTLs organisasjonsstruktur, som svar på endringer i organiseringen av statlige virksomheter. Det samme gjelder for de delene av NTL som organiserer i privat sektor, inkludert

Spekterområdet. I en del tilfeller slås virksomheter sammen til større enheter. Men det forekommer også utskillinger med opprettelse av nye selvstendige enheter som resultat.

Mangfold av store og små enheter

NTL har mange organisasjonsledd sammenliknet med flertallet av LOs forbund. Mens mange forbund har sentralisert sin avdelings-/fagforeningsstruktur for å få større enheter, har NTL latt organisasjonsstrukturen i hovedsak bli styrt av arbeidsgivers organisering. I diskusjonen om arbeidsdeling og organisering innad i NTL kommer raskt spørsmålet om forskjellene mellom små og store organisasjonsledd opp. Dette gjelder både landsforeninger/foreninger og avdelingsstrukturen.

Landsforeningene varierer mye i størrelse og ressurser. Mens NTL NAV har om lag 8500 medlemmer (totalt) og NTL Sentralforvaltningen har 7700 medlemmer, har den minste landsforeningen, Fiskeridirektoratet, om lag 250 medlemmer. Av 20 landsforeninger har seks under 500 medlemmer per 2016 (tabell 2.3). Det er også stort spenn mellom de minste og største foreningene. Den minste foreningen, Garantikassen for fiskere, har tolv medlemmer. De to største, Universitetet i Oslo og NTNU, har drøye 1500 medlemmer alt i alt, og er større enn mange av landsforeningene.

Det er ingen minimumsgrense for hvor mange medlemmer en avdeling må ha, så lenge de formelle kravene om å kunne fylle et styre overholdes. De største avdelingene har drøye 1000 medlemmer og er dermed større enn flere av de minste landsforeningene. Men det er også mange små avdelinger (tabell 2.4). NTL har knappe 60 avdelinger med 30 medlemmer eller færre. Antallet små avdelinger øker til om lag 90 hvis vi kun teller yrkesaktive medlemmer. Om lag 80 avdelinger har mer enn 100 yrkesaktive medlemmer.⁵

Det er flere forklaringer på at NTL har så mange små avdelinger (grunnorganisasjoner). Forbundet har ikke gjennomført noen overgripende omorganisering av strukturen slik mange andre LO-forbund har. Organiseringen i form av landsforeninger/foreninger som følger etater/sektorer gir også mange organisasjonsledd, sammenliknet med forbund som har en ren geografisk organisasjonsstruktur.

Mange av de mindre avdelingene dekker én virksomhet og fungerer dermed i praksis som en form for bedriftsklubb, i betydningen at de samler medlemmer på en arbeidsplass og ivaretar oppgaver overfor arbeidsgiver. En del av de større avdelingene dekker på sin side flere arbeidsplasser, og kan ha grupper (klubber) eller arbeidsplass-tillitsvalgte ute på arbeidsstedene. I enkelte tilfeller samler en avdeling medlemmer fra ulike virksomheter, men dette er unntaket i NTLs organisasjonsstruktur.

⁵ Tall fra NTL per mai 2017.

Tabell 2.3 Landsforeninger etter hovedtype, antall medlemmer, antall avdelinger og avdelingens størrelse. Per 31.12.2016 (totalt medlemstall).

Landsforening nummer		Medlemstall	Antall avdelinger	Største	Minste
Etat (hovedsakelig)					
130	NAV	8499	23	897	82
101	Forsvaret	5232	21	1161	27
3	Skatt	4335	8	1212	196
10	Politiet	1279	19	270	16
45	Veg	1049	6	299	71
102	Statsbygg	532	6	138	70
70	Forsvarsstaben	353	-	-	-
111	Arbeidstilsynet	331	9	54	12
112	Samfunnsikkerhet og beredskap	305	7	96	20
80	Mattilsynet	272	6	75	32
8	Fiskeridirektoratet	257	2 (3)	184*	-
Sektor (hovedsakelig)					
140	Sentralforvaltningen	7711	67	568	10
116	Universiteter og Høgskoler	2181	15	552	13
113	Studentsamskipnadene	1390	17	264	15
117	Forskningsinstitutter	1280	22	254	7
109	Skoler og institusjoner	1083	7	332	15
114	Kulturinstitusjoner	691	4	298	88
Spekter					
50	Luftfarten	1651	3 (4)	1217*	28
31	NRK	1057	17	725	6
54	Norsk Medisinaldepot	343	3	300	19

*Medlemmene er i hovedsak direkte medlemmer i landsforeningen

Tabell 2.4 Foreninger etter totalt medlemstall. Per 31.12.2016.

Gruppe	Antall	Medlemstall i alt	Største forening	Minste forening
Over 500 medlemmer	5	5440	1586	705
100 til 499 medlemmer	15	3431	470	130
Under 100 medlemmer	8	482	95	8

Etat vs. sektor – arbeidsoppgaver

Et skille i NTLs organisasjonsstruktur går mellom landsforeninger som er organisert etter etatsprinsippet (etatsforeninger) og landsforeninger som samler en sektor. De førstnevnte følger i all hovedsak en styringslinje hos en arbeidsgiver som er en etat med underliggende virksomheter. De siste samler virksomheter innen en sektor/bransje, men der virksomhetene hovedsakelig er selvstendige enheter. De ulike virksomhetene innen en sektorbasert landsforening kan også være omfattet av ulikt lov- og avtaleverk. Skillet er ikke absolutt, jf. at også landsforeninger som i all hovedsak organiserer innen en etat kan omfatte enkelte virksomheter med en annen tilknytning. Dette innebærer at NTL har en kompleks struktur når det gjelder ansvar og oppgaver vis-à-vis arbeidsgiver. Partsrettigheter etter hovedavtalene kan ligge på ulike nivåer i forbundet; hos landsforeninger, foreninger, avdelinger og tillitsvalgte på arbeidsplassene. Dette betyr at det ikke er én, men flere ulike tjenesteveier i saker som angår avtaleverket.

Historisk sett har de store etatsforeningene, landsforeningene for skatt, forsvar, trygd og arbeidsmarked (i dag NAV), stått for en stor andel av medlemmene i NTL. Disse landsforeningene har også tatt et betydelig ansvar for samarbeidet med arbeidsgiver etter avtaleverket, blant annet når det gjelder medbestemmelse og lønn, og oppfølging av egne medlemmer vis-à-vis arbeidsgiver. De besitter ressurser i form av frikjøpt tid og partsrelasjoner i henhold til hovedavtalen i staten. I 1995 hadde de fire største etatsforeningene (Ligningsetaten, Arbeidsmarkedsetaten, Trygdeetaten og Forsvaret) om lag 50 prosent av de yrkesaktive medlemmene i det statlige tariffområdet.

I 2016 har de tre største (Skatt, NAV og Forsvaret) om lag 40 prosent av yrkesaktive medlemmene i staten. Inkluderer vi øvrige landsforeninger som i hovedsak organiserer etter etatsprinsippet (se tabell 2.3), utgjør etatsforeningene drøye 50 prosent av medlemmene i det statlige tariffområdet og om lag 44 prosent av alle yrkesaktive medlemmer. Den tradisjonelle etatsorganiseringen, og de føringer denne legger på arbeidsdeling og ansvar mellom avdeling, landsforening og forbundskontor, har dermed tapt noe terreng målt ved medlemmer, selv om etatsorganisering fortsatt er viktig i NTL.

De sektororganiserte landsforeningene omfatter både områder som i hovedsak er statlig virksomhet (for eksempel Sentralforvaltningen, Universiteter og Høgskoler), landsforeninger som stort sett tilhører det såkalte overenskomstområdet, (for eksempel Forskningsinstituttene og Studentsamskipnadene) og landsforeninger med en mer eller mindre blandet medlemsmasse (for eksempel Skoler og institusjoner). Over tid har også NTL fått flere medlemmer innen Spekter-området, og flere av landsforeningene har sin hovedtyngde der. Dette gjelder landsforeningene for NRK, Luftfart og Norsk Medisinaldepot.

Sektororganiserte landsforeninger alltid har vært del av NTLs område. Selv om landsforeningene formelt sett har en annen rolle her når det gjelder forholdet til arbeidsgiver, er det ikke noen automatikk i at disse etterspør mer forhandlingsbistand

fra forbundskontoret. Spennet i avdelingsstørrelse og avtaleforhold er imidlertid stort innen de områdene av NTL som er sektororganisert.

NTLs foreninger har også en organisasjonsstruktur som i hovedsak følger avtalelinja i betydningen at de dekker én virksomhet. Her utgjør universitetsforeningene det store flertallet av medlemmene. En slik organisasjonsstruktur har historiske årsaker, jf. at man i dag finner flere universiteter i landsforening 116 Universiteter og Høgskoler.

Tariffavtaler og overenskomstområder

Det statlige tariffområdet er NTLs absolutt største, med 81 prosent av de yrkesaktive medlemmene (tabell 2.5). NTL har lang tradisjon for å ha medlemmer utenom det statlige tariffområdet og inngå tariffavtale for disse. Over tid har andelen medlemmer utenfor det statlige tariffområdet økt noe, fra 17 prosent i 2006⁶ til 19 prosent i 2016. I 1995 hadde NTL 5600 betalende medlemmer på overenskomstområdet, noe som tilsier at disse tariffavtalene omfattet 16–17 prosent av medlemmene. Med andre ord, det har vært en moderat vekst i tariffområder utenom staten.

NTL er part i 75 sentrale tariffavtaler utenom det statlige tariffområdet per 2016. Dette inkluderer flere landsoverenskomster innen HUK-området i Virke, et par andre avtaler i Virke, en rekke avtaler (B-delsavtaler) innen Spekter-området og to tariffavtaler med landsforeninger i NHO (Forskningsoverenskomsten med Abelia og overenskomst for Sandefjord Lufthavn med NHO Luftfart).

Det kan se ut som om avtalestrukturen er blitt mer sammensatt over tid. Spektermodellen innebærer for eksempel at det forhandles lokalt i alle virksomheter. Det samme gjelder avtalene innen NHO-området, der mye av det materielle innholdet forhandles lokalt. Det er også andre forhold som kan bidra til at forhandlinger og avtalestruktur oppfattes som mer komplisert enn tidligere. På enkelte områder konkurrerer arbeidsgiverne om medlemmer. Studentsamskipnader, som er en viktig del av NTLs medlemsmasse utenfor det statlige tariffområdet, er i dag fordelt på to arbeidsgiverorganisasjoner. I den senere tiden har det også vært utfordringer knyttet til avtaleområdene innen Virke (HUK-området). Her har flere virksomheter signalisert ønske om å gå over til NHO, noe som kan få betydning for innholdet i tariffavtalene, blant annet pensjon. I det siste har man dessuten sett overganger til Spekter. Slike overganger på arbeidsgiversiden kan også føre til at det stilles spørsmål ved partsforholdene til avtalene og, i siste instans, organisasjonsgrensene innad i LO. En mer komplisert tariffavtalestruktur vil i tillegg påvirke hvor mye bistand tillitsvalgte trenger, det endrer kravene til skolering og påvirker hvilke nivåer i forbundet, eventuelt LO Stat, som involveres.

⁶ NTLs beretning for 2006.

Tabell 2.5 Tariffområdene per 30.6.2016.

	Antall medlemmer	Prosent	Antall avtaler
Staten	26528	81	1
Spekter	3276	10	Ca. 35 B-deler
Abelia	860	3	3
NHO Luftfart	63	0	1
Virke HUK og Virke for øvrig	1175	4	8
Øvrige, inkludert virksomheter uten avtale	724	2	27
I alt	32626	100	75

Tall for antall overenskomster er hentet fra NTL (2017).

De forskjellige avtalestrukturene gir noe ulike arbeidsoppgaver for organisasjonsledd med samme formelle status, særlig landsforeningene. Dersom utviklingen fortsetter i retning av at en større andel av lønnsdannelsen skjer lokalt, vil avdelinger/tillitsvalgte med forhandlingsansvar få en viktigere rolle, med medfølgende behov for kompetanse og ressurser.

2.4 Refleksjoner

NTLs organisasjonsstruktur kan beskrives som stabil, men tilpasningsdyktig. Den overordnede organisasjonsstrukturen er beholdt over tid, samtidig som større og mindre tilpasninger av organisasjonen skjer på årlig basis. Tidligere organisasjonsdebatter har heller ikke ført til større endringer i forbundets struktur.

NTL kombinerer ulike organisasjonsprinsipper: Etatsorganisering, sektororganisering og organisasjonsledd som kun omfatter enkeltvirksomheter. Dette betyr at noen organisasjonsledd kun ivaretar oppgaver etter vedtektene (organisatoriske oppgaver), mens andre også har funksjoner etter avtaleverket/hovedavtalene. I saker som angår arbeidsgiver og tariffregulerte forhold er dermed tjenesteveiene ulike.

NTL har en del tariffavtaler som dekker få medlemmer, ikke minst gjelder dette frittstående virksomheter. Det har også vokst fram et ganske omfattende organisasjonsområde innen Spekter. NTL har levd med en slik struktur i mange år, og ulike tjenesteveier er ikke nødvendigvis et problem. Strukturen kan likevel innebære at noen organisasjonsledd i større grad enn andre er avhengig av bistand fra forbundskontoret. Dette gjelder ikke kun det såkalte overenskomstområdet, men også deler av det statlige tariffområdet.

Etatsorganiseringen har vært et viktig prinsipp i NTL og gjør at avtalelinja og organisasjonslinja følger hverandre i betydelige deler av forbundets organisasjonsområde.

Utviklingen i etatenes organisering den senere tiden innebærer likevel at det blir mer krevende å opprettholde en avdelingsstruktur som i hovedsak følger arbeidsgivers organisering og dermed avtalelinja.

Sammenliknet med andre LO-forbund, kjennetegnes NTL av at forbundet har mange avdelinger/fagforeninger, at en god del av dem er ganske små og av at forbundet ikke har noen tverrgående geografisk organisering, med unntak av fylkesstyrer som kan etableres på frivillig basis. Det betydelige antallet små avdelinger – målt ved medlems-tall – innebærer utfordringer når det gjelder opplæring, det å få tillitsvalgte på plass osv. En del av avdelingene er også så små at de vil slite med å oppfylle de kravene som vanligvis stilles til en grunnorganisasjon.

En spesiell utfordring for NTL er at forbundet vil ha mange ulike organisasjonsledd i et fylke eller i en by. Det er i dag frivillig å opprette fylkesstyrer, og det vil variere hvor aktive disse er. NTL vil ha mange medlemmer i de store administrasjonssentrene, men har ikke nødvendigvis noen felles stemme. Utviklingen framover kan innebære at NTLs organisasjonsledd i større grad ser behov for å kunne opptre samlet, for eksempel innenfor de kommende regionene.

I de to neste kapitlene ser vi på hvilke oppgaver avdelinger, foreninger og landsforeninger ivaretar, og hvordan arbeidsdelingen fungerer mellom ulike organisasjonsledd i en ganske kompleks struktur.

3 Arbeidsoppgaver og tidsbruk

NTLs organisasjonsledd under det sentrale nivået er landsforeninger, foreninger og avdelinger. I dette kapitlet ser vi på arbeidsdelingen mellom ulike nivåer i forbundet og på hvordan tillitsvalgte i de lokale organisasjonsleddene bruker tiden sin og prioriterer ulike arbeidsoppgaver. Vi ser først på den formelle arbeidsdelingen etter forbundets vedtekter. Deretter ser vi på hvordan de tillitsvalgte faktisk prioriterer tiden sin mellom de viktigste arbeidsoppgavene og hvordan disse løses i organisasjonsleddene. Avslutningsvis ser vi på endringer i tidsbruk og om det er områder de ønsker å prioritere høyere enn i dag. Kontaktmønsteret organisasjonsleddene imellom og med forbundskontoret er tema i kapittel 4. Arbeidsoppgaver og tidsbruk ved forbundskontoret dekkes ikke i denne rapporten, men er behandlet i utredningen fra NTLs organisasjonsutvalg (NTL 2017).

Som fagforbund har NTLs organisasjonsledd ansvar for en rekke oppgaver, inkludert organisasjonsarbeid, politisk arbeid, forhandlinger og samhandling med arbeidsgiver. Hvordan og på hvilket nivå de ulike oppgavene løses, er avhengig av den formelle arbeidsdelingen i forbundet, de ulike organisasjonsleddenes handlingsplaner og vedtak, av lov- og avtaleverk og av praktiske forhold, som kompetanse og kapasitet.

3.1 Formell arbeidsdeling

De lokale organisasjonsleddene, altså landsforeninger, foreninger og avdelinger, er formelle organer i forbundet og selvstendige juridiske enheter.⁷ De lokale organisasjonsleddenes oppgaver er fastsatt i NTLs normalvedtekter for organisasjonsledd. Normalvedtektene regulerer forhold som er spesielle for organisasjonsleddene, som samtidig også er bundet av LOs og NTLs vedtekter og vedtak. De lokale organisasjonsleddene skal etter normalvedtektenes paragraf 1 ivareta medlemmenes interesser innenfor virksomheten og driftsenheten i henhold til lover og avtaler, føre forhandlinger mot den

⁷ NTL har også uformelle organisasjonsledd. Disse inkluderer *grupper*, som er sammenslutninger av medlemmer som kan opprettes på arbeidsplasser der NTL har medlemmer og tillitsvalgte, og avdelingen eller foreningen dekker flere arbeidsplasser. *Fylkesutvalg/stedsutvalg/fellesutvalg* har også status som uformelle organisasjonsledd i forbundet. Disse er fellesorganer for forbundets medlemmer innenfor et nærmere fastsatt geografisk område. Uformelle organisasjonsledd har ikke inngått i Fafos undersøkelse.

lokale administrasjonen og gjennom møtevirksomhet, kurs og på annen måte skolere og holde medlemmene underrettet om aktuelle saker.

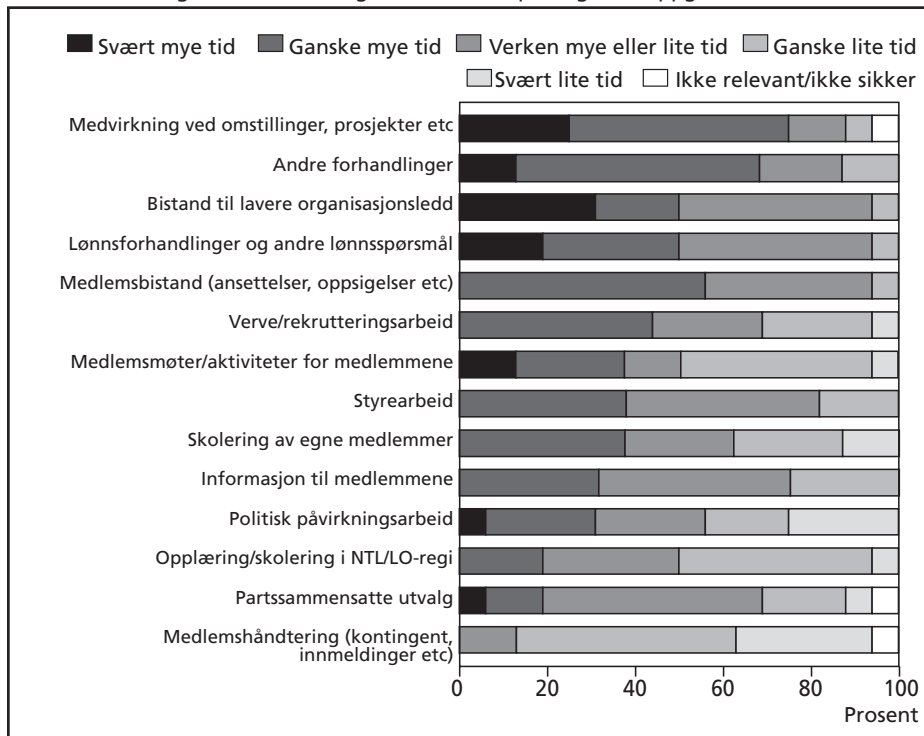
Dette formålet er felles for landsforeninger, foreninger og avdelinger. Vedtektenes utfyllende bestemmelser om styrets sammensetning, oppgaver og myndighet i organisasjonsleddene er likelydende for landsforeninger, foreninger og avdelinger. Det ligger dermed i liten grad formelle føringer for den konkrete arbeidsdelingen mellom disse organisasjonsleddene.

Et unntak er at landsforeningene er pålagt et spesielt ansvar for å sørge for hensiktsmessig saksgang og arbeidsdeling ved å «legge opp sin administrasjonsordning (saksbehandling) på en måte som gir kortest mulig avstand mellom det enkelte medlem, avdeling og forbundet» (§ 2.4d) og «følge opp at Hovedavtalens bestemmelser blir ivaretatt på alle nivå i virksomheten, slik at problemer kan løses på lavest mulig nivå» (§ 2.4e). Avdelingene er pålagt en tilsvarende rolle overfor plasstillitsvalgte, og skal «særlig legge vekt på aktivt samarbeid med eventuell arbeidsplass- og/eller områdetillitsvalgt for å etterleve hovedavtalens prinsipp om problemløsning på det nivå hvor problemer oppstår» (§ 2.8e). Foreningene er etter § 3.4d tillagt både et tilsvarende ansvar for samarbeid med arbeidsplass- og områdetillitsvalgte og et ansvar for å legge opp saksbehandlingen på en måte som gir kortest mulig avstand mellom det enkelte medlem og forbundet.

3.2 Prioriteringer i organisasjonsleddene: Tidsbruk

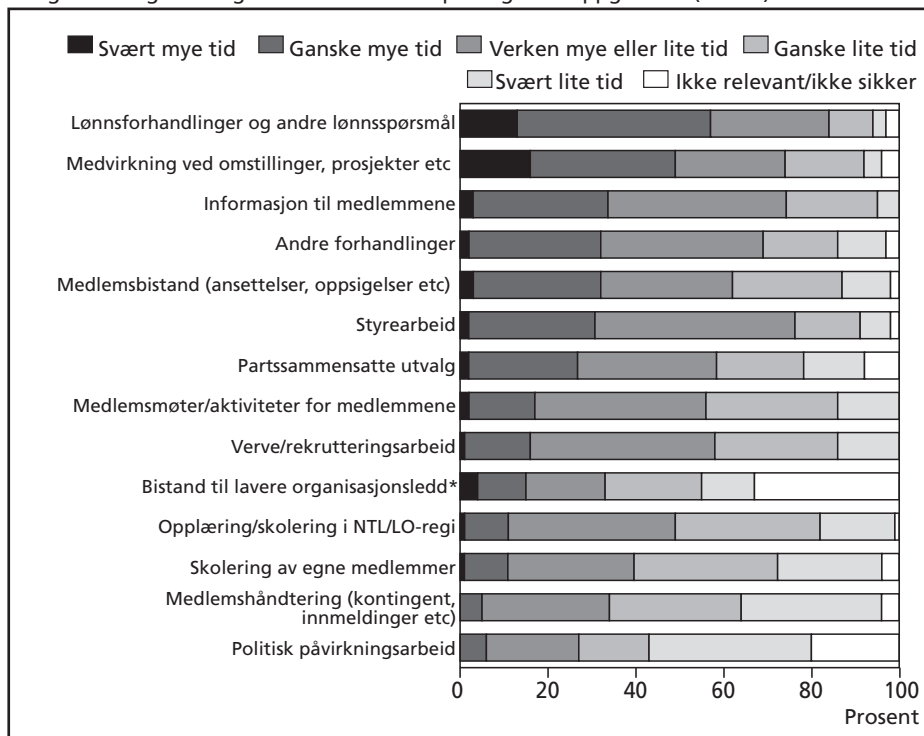
For å gi et bilde av hvordan ulike arbeidsområder prioriteres og hvordan arbeidsdelingen mellom organisasjonsleddene ser ut i praksis, ble ledere i foreninger, avdelinger og landsforeninger stilt likelydende spørsmål i spørreundersøkelsen om hvilke arbeidsoppgaver de prioriterer, i form av hvor mye av den tiden de har til rådighet til fagforeningsarbeid som brukes på ulike oppgaver. Vi presenterer her først de samlede resultatene i figur 3.1, 3.2 og 3.3, som viser hvordan arbeidsoppgavene prioriteres i henholdsvis landsforeninger, foreninger/avdelinger og av plasstillitsvalgte. Deretter ser vi nærmere på de viktigste arbeidsoppgavene og hvordan disse prioriteres i organisasjonsleddene.

Figur 3.1 Ledere av landsforeninger: «Vi vil gjerne vite litt om hvilke arbeidsområder som prioriteres i din landsforening. Kan du anslå omtrent hvor mye av den tiden dere har til rådighet til arbeid i regi av landsforeningen som brukes på følgende oppgaver?» (N=16). Prosent.



Ledere i *landsforeningene* bruker mye av sin tid på oppgaver som kan beskrives som forhandlinger og samhandling med arbeidsgiver: Medvirkning ved omstillinger og prosjekter, lønnsforhandlinger, lønsspørsmål og andre forhandlinger er høyt prioritert. Medlemsbistand og bistand til lavere organisasjonsledd opptar også en vesentlig del av tiden. Halvparten av lederne i landsforeningene bruker (svært eller ganske) mye tid på bistand til lavere organisasjonsledd, selv om behovet og kapasiteten kan variere noe. Det brukes gjennomgående noe mindre tid på de enkelte organisatoriske oppgavene som styrearbeid, skolering av egne medlemmer, kurs og verve-/rekrutteringsarbeid. Når det gjelder medlemsmøter og informasjon til medlemmene, er det noe ulik praksis i de forskjellige landsforeningene.

Figur 3.2 Ledere i avdelinger/foreninger: «Vi vil gjerne vite litt om hvilke arbeidsområder som prioriteres i din avdeling/forening. Kan du anslå omtrent hvor mye av den tiden dere har til rådighet til fagforeningsarbeid som brukes på følgende oppgaver?» (N=201). Prosent.



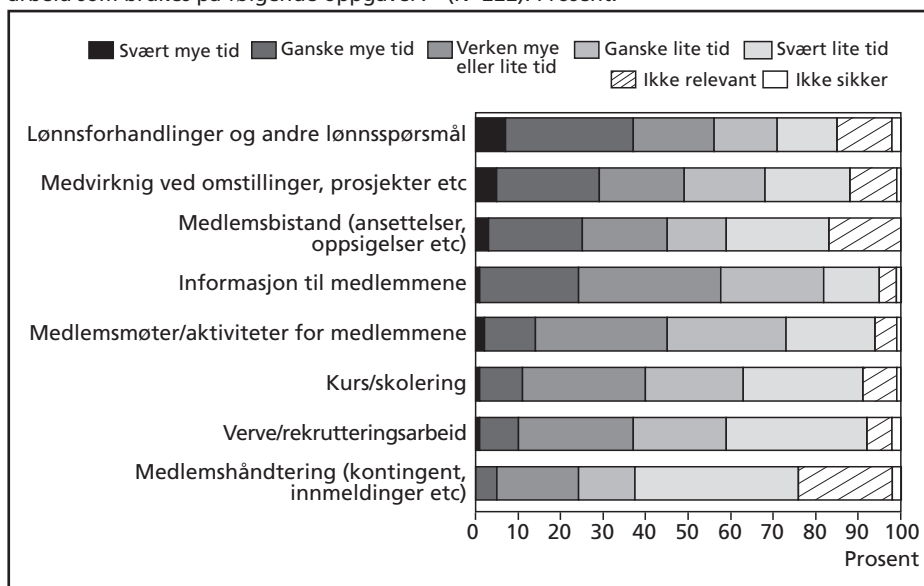
* Ledere i avdelinger/foreninger med tillitsvalgte på et underliggende nivå (plasstillsvalgte/grupper) (N=106)

For lederne i *avdelinger og foreninger* peker lønsspørsmål og lønnsforhandlinger samt medvirkning ved omstillinger, prosjekter og så videre seg ut som de mest tidkrevende arbeidsområdene. Disse prioriterer altså i likhet med lederne i landsforeningene å bruke mye av sin tid på forhandlinger og samhandling med arbeidsgiver. De organisatoriske oppgavene er også i avdelinger og foreninger noe lederne bruker relativt mindre av tiden sin på, selv om en vesentlig andel bruker ganske mye tid på styrearbeid, medlemsbistand og informasjon til medlemmene. Sammenlikner vi med landsforeningene, er kurs og skolering og andre forhandlinger (eksempelvis om tilpasningsavtaler) lavere prioritert, og svært få avdelingsledere bruker mye tid på politisk påvirkningsarbeid.

Plasstillsvalgte bruker mye av sin tid på forhandlinger og samhandling med arbeidsgiver. Lønn og lønnsforhandlinger er arbeidsoppgavene som plasstillitsvalgte bruker mest tid på, i likhet med avdelingsledere. Plasstillsvalgte kan ha oppgaver både etter hovedavtalen og i lønnsoppgjørene, særlig i virksomheter der avdelingene dekker flere arbeidssteder. Etter hvert som lokale forhandlinger får større betydning, kan dette arbeidsområdet bli viktigere. Arbeidsplasstillsvalgte er tett

på medlemmene, og de fleste bruker tid på informasjon, medlemsbistand og møter/aktiviteter for medlemmene.

Figur 3.3 Plasstillsvalgte: «Vi vil gjerne vite litt om hvilke arbeidsområder du prioriterer som tillitsvalgt. Kan du anslå omtrent hvor mye av den tiden du har til rådighet til fagforeningsarbeid som brukes på følgende oppgaver?» (N=222). Prosent.



3.3 Lønn, forhandlinger og medbestemmelse

Alle NTLs lokale organisasjonsledd er i vedtektene pålagt et ansvar for å ivareta medlemmenes interesser innenfor virksomheten/driftsenheten, og «i den forbindelse gjennomføre eller yte bistand ved lokale forhandlinger» (§ 6.3). Landsforeningene skal i tillegg «planlegge og trekke opp retningslinjer for en lønnsmessig utvikling i virksomheten» (§ 2.4e). Foreninger har tilsvarende oppgaver som landsforeningene, men skal i tillegg selv gjennomføre lokale forhandlinger. For avdelingene er ikke gjennomføring av lokale forhandlinger vedtektsfestet, men de fleste avdelingene har likevel et slikt ansvar. 88 prosent av avdelingene som besvarte spørreundersøkelsen forhandler lønn med arbeidsgivermotpart. Organisasjonsleddene har også oppgaver knyttet til utforming av NTLs lønnspolitikk. Det er de formelle organisasjonsleddene som sender forslag til tariffkrav til forbundet før sentrale forhandlinger, jf. at det gjennomføres debatter i forbundene i forkant av lønnsoppgjørene.

Større innslag av lokale lønnsforhandlinger har vært en trend i statlig sektor siden innføringen av et nytt lønns- og forhandlingsystem i 1991 (Seip 2004). De siste årene har denne utviklingen fortsatt. Utredningen av lønssystemet i staten, statens krav om kun lokale tillegg i mellomoppgjøret i 2017 og at staten gikk bort fra fire likelydende hovedtariffavtaler og inngikk egen avtale med Akademikerne ved hovedtariffoppgjøret i 2016, er faktorer som indikerer at denne utviklingen kan fortsette. Dette stiller større krav til de lokale organisasjonsleddene i forbundet, i den forstand at tillitsvalgte må ha den nødvendige kompetansen, tiden og støtteapparatet til å gjennomføre gode lokale forhandlinger. Utviklingen mot en mer desentralisert lønnsdannelse, også etter at undersøkelsene som presenteres her ble gjennomført i 2015 og 2016, tilsier at denne tendensen kan tilta og bli en større utfordring for de lokale organisasjonsleddene.

Det finnes også andre typer forhandlinger som involverer organisasjonsleddene. Lokale særavtaler knyttet til hovedtariffavtalen i staten framforhandles av organisasjonsleddene i den enkelte virksomhet, i noen tilfeller med bistand fra forbundet. Avtaletillitsvalgte (etter hovedavtalen) skal inngå tilpasningsavtaler om hvordan reglene i hovedavtalens del 1 kan tilpasses virksomheten. På hvilket nivå i NTLs organisasjon dette ansvaret ligger, varierer ut fra arbeidsgivers organisering og organisasjonsleddenes utforming, og landsforeninger, foreninger og avdelinger kan ha denne oppgaven.

Variasjonene i organisasjonsleddenes størrelse og organisasjonsprinsipp vis-à-vis arbeidsgiver betyr at de tillitsvalgte i formelt like organisasjonsledd i praksis har noe forskjellige oppgaver.

Forhandlinger og lønsspørsmål

I landsforeninger som forhandler lønn med arbeidsgivermotpart bruker de tillitsvalgte gjerne en del tid på lønsspørsmål, lønnsforhandlinger og andre forhandlinger, eksempelvis av tilpasningsavtaler. Dette gjelder ti av de 16 landsforeningene som besvarte undersøkelsen. Landsforeningene som selv ikke forhandler lønn med arbeidsgivermotpart bruker likevel gjerne også noe tid på lønsspørsmål, blant annet for å koordinere avdelingene i forbindelse med lønnsoppgjør. Landsforeninger som dekker flere virksomheter (sektorlandsforeningene), der forhandlingsansvaret ligger hos lavere organisasjonsledd, vil også bruke noe tid på bistand til avdelingene, særlig der disse er små og har begrensede ressurser. Der partsrett og forhandlingsfullmakt ligger hos større avdelinger, kan disse ha god kapasitet selv og sjeldnere ha behov for å kontakte landsforeningen. En nestleder i en større landsforening forklarer at dette er en oppgave landsforeningen har ressurser til, men at behovet i avdelingene ikke alltid er stort:

Under lokale lønnsforhandlinger sier vi for eksempel at vi skal ha på telefonen til kl. 23.00, slik at de kan rådføre seg før tvist. Men avdelingene klarer det stort sett selv. De går innimellom med på ting de ikke bør, men sånn er det. Det gjelder ofte også

omstillinger, vi hører at de har kommet fram til enighet. Lokale forhandlinger er viktig oppgave, det setter apparatet i gang. Mange er godt skodd på det. (Nestleder, landsforening)

Som vist i figur 3.2 er lønn og lønnsforhandlinger den oppgaven flest ledere i avdelinger oppgir å bruke mye tid på. Det samme gjelder plasstillitsvalgte, som kan ha ansvaret for lokale lønnsforhandlinger i områder der avdelingene dekker flere arbeidssteder.

Informantene vi intervjuet bekreftet at lønnsforhandlingene gjennomgående prioriteres høyt. Samtidig er lokale lønnsforhandlinger også en oppgave som en del tillitsvalgte opplever som krevende. En avdelingsleder forteller hvordan dette i perioder kan gå ut over annet arbeid:

Lønnsforhandlinger tar mye tid, kan være en pest og en plage. Sist gang, for to år siden, brukte vi mye tid i forkant. Etter én dags forhandlinger ble det brudd i forhandlingene og vi havnet i Statens lønnsutvalg. Det gikk månedesverk.

Blant de tillitsvalgte vi intervjuet ser lokale lønnsforhandlinger ut til å være viktigere for kontakten mellom organisasjonsleddene enn en kan få inntrykk av gjennom spørreundersøkelsen. Tillitsvalgte i avdelinger og på arbeidsplasser opplever det som viktig å få (god) hjelp og veiledning når de trenger det i tilknytning til lønnsforhandlinger, og den intensive kontakten som gjerne opprettes i forbindelse med lønnsoppgjør kan danne grunnlaget for at en velger å kontakte sin avdeling eller landsforening også om andre spørsmål.

Medbestemmelse og hovedavtalespørsmål

Når det gjelder medvirkning etter hovedavtalenes bestemmelser og andre drøftinger, vil tidsbruk og ansvar variere etter hvilken formell rolle det aktuelle organisasjonsleddet har. Lederne i landsforeningene oppgir medvirkning som det området de bruker mest tid på, og dette gjelder særlig i etatslandsforeningene. Landsforeninger som ikke har noen formell rolle etter hovedavtalen kan likevel ivareta en rådgivningsfunksjon i slike saker. Medbestemmelse i omstillingsprosesser og om omstruktureringer er en viktig del av dette arbeidet. Halvparten av avdelingene/foreningene oppgir at de i løpet av det siste tiåret har opplevd strukturendringer eller omstillinger hos arbeidsgiver som har medført endringer i forhandlingssteder eller kontakt mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver (se kapittel 7).

Medvirkning i forbindelse med omstillinger, prosjekter med videre er den oppgaven avdelingsledere og plasstillitsvalgte oppgir å bruke mest tid på, ved siden av lønnsforhandlinger og lønsspørsmål.

Medbestemmelse er også det området som flest tillitsvalgte oppgir at de bruker mer tid på enn tidligere. Dette gjelder 35 prosent av avdelingsledere og 27 prosent av

plasstillsvalgte. Til landsforeningene ble dette stilt som et åpent spørsmål (fritekst), og også her ser vi at medbestemmelse og samhandling med arbeidsgiver har blitt mer tidkrevende, særlig i forbindelse med omstillinger, omorganiseringer og nedbemanning. En leder i en landsforening skriver at «vi bruker utrolig mye tid på omstilling», en annen at «omorganisering og nedbemanning har ført til at mye av tida går til disse prosessene, lite tid til medlemspleie ut over det». At medbestemmelse tar mer tid, ser ut til å ha sammenheng med omstillingshastigheten i NTLs organisasjonsområde.

Deltakelse i partssammensatte utvalg er også en oppgave som tillitsvalgte, særlig i foreninger/avdelinger og en noe mindre andel i landsforeningene, bruker en del tid på. En del tillitsvalgte opplever at dette, i tillegg til forhandlinger og medbestemmelse i forbindelse med omstillinger, kan gå ut over kapasiteten til å drive tradisjonelt organisasjonsarbeid. En tillitsvalgt forklarer det slik:

Nå har vi også mye omstillingssaker, det tar mye tid framover. Medbestemmelse, styringsgrupper, tilsettingsutvalg – vi hører ofte at «arbeidsgiver tar mer og mer av den tida vi har» – det stemmer også for oss, det blir mer og mer. (Leder, forening)

Medbestemmelsesprosesser ved omstillinger er også et område der både landsforeninger og avdelinger ofte velger å kople inn forbundskontoret. Forhold knyttet til omstillinger eller omorganiseringer er det saksfeltet som avdelingene oftest tar kontakt med forbundskontoret om, etter kurs/konferanser og saker knyttet til enkeltmedlemmers rettigheter (se figur 4.1).

3.4 Medlemsbistand

Bistand til medlemmene er en viktig oppgave for alle organisasjonsleddene. For enkeltmedlemmer som får behov for det, er det avgjørende å få tilgang til god og rask hjelp fra tillitsvalgte og/eller forbundet dersom det oppstår konflikter eller problemer i arbeidsforholdet. Sakene der medlemmer har behov for slik bistand er gjerne såkalte tilsettings- og personalsaker (TOP-saker), som inkluderer saker knyttet til oppsigelse, avskjed/suspensjon, ordensstraff, endring av stilling og midlertidige stillinger (stillingsvernsaker) og saker knyttet til arbeidsmiljø, konflikter og trakassering samt saker knyttet til for lite utbetalt lønn og/eller ulovlig lønnstrekk (NTL 2017). Mange slike saker løses uten at forbundskontoret kobles inn, og det tilstrebes at sakene løses på så lavt nivå i organisasjonen som mulig. Saker knyttet til enkeltmedlemmers rettigheter er likevel det nest vanligste saksfeltet for avdelingenes kontakt både med forbundskontoret og landsforeningene, etter kurs/konferanser (se figur 4.1 og 4.2). TOP-gruppa ved forbundskontoret har hvert år flere hundre slike saker til behandling (NTL 2017).

Flertallet av disse sakene løses før de kommer så langt som til rettsvesenet, men en andel oversendes LOs juridiske avdeling.

Spørreundersøkelsen viser at medlemsbistand prioriteres relativt høyt i organisasjonsleddene: Halvparten av lederne i landsforeningene oppgir å bruke ganske mye tid på dette. Ikke alle avdelinger har mange slike saker, men de ser ut til å prioriteres høyt. Også blant ledere i foreningene og avdelingene er medlemsbistand blant saksfeltene som prioriteres relativt høyt. Plasstillitsvalgte oppgir at medlemsbistand er det de bruker tredje mest tid på, etter lønnsforhandlinger og medbestemmelse. Tillitsvalgte vi intervjuet forklarte at TOP-saker ofte oppleves å være blant de mest krevende arbeidsoppgavene. Enkelte slike saker kan også være svært tidkrevende. På hvilket nivå i organisasjonen slike saker behandles, vil variere, både ut fra hvilken kompetanse og kapasitet som finnes i de enkelte organisasjonsleddene og ut fra hvor medlemmer og/eller tillitsvalgte som trenger hjelp med en sak velger å henvende seg. I intervjuene framkom det at slike henvendelser ofte går til noen de lokale tillitsvalgte (eller medlemmene) kjenner fra før eller har fått hjelp av tidligere. Der avdelingene er små og landsforeningen har lite kapasitet, kan slike saker oftere ende på forbundskontoret. Kontaktmønster og bistand til lokale tillitsvalgte er nærmere omtalt i kapittel 4.1 og 4.2.

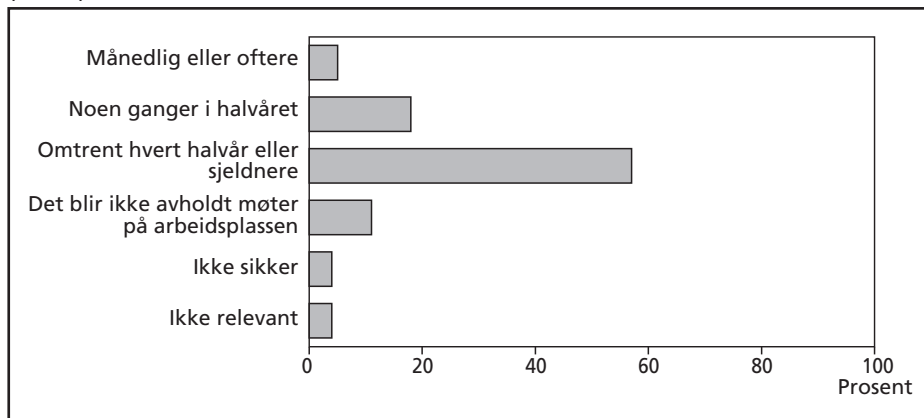
3.5 Organisatoriske oppgaver

Forbundets vedtekter tillegger de formelle organisasjonsleddene en rekke organisatoriske oppgaver. Landsforeninger, foreninger og avdelinger er blant annet tillagt ansvar for informasjonsarbeid, vervearbeid, opprettelse av uformelle organisasjonsledd og opplæringsaktivitet i form av kurs og skoloring av egne tillitsvalgte. Styrearbeidet inkluderer også å se til at organisasjonsleddet fungerer best mulig, svare på henvendelser fra forbundet, arrangere møter og aktiviteter for medlemmene og forvalte organisasjonsleddets midler. Ut over at landsforeningene har ansvar for å gi forbundet råd i forbindelse med opprettelse og nedleggelse av avdelinger, presiser ikke vedtektene noen videre ansvarsfordeling mellom organisasjonsleddene.

Informasjon, medlemsmøter og kontakt med medlemmene

Møter og aktiviteter for medlemmene er en oppgave som ivaretas både av landsforeninger, foreninger, avdelinger og på arbeidsplassene, men hvor høyt det prioriteres, varierer betydelig. På spørsmål om hvor ofte det innkalles til medlemsmøter på arbeidstedet, svarer over halvparten av de plasstillitsvalgte at dette gjøres omtrent hvert halvår eller sjeldnere. 11 prosent av arbeidsplassene dekket av undersøkelsen har ikke medlemsmøter (figur 3.4).

Figur 3.4 «Hvor ofte innkalles det til medlemsmøter på ditt arbeidssted?» Plasstillsvalgte (N=222). Prosent.



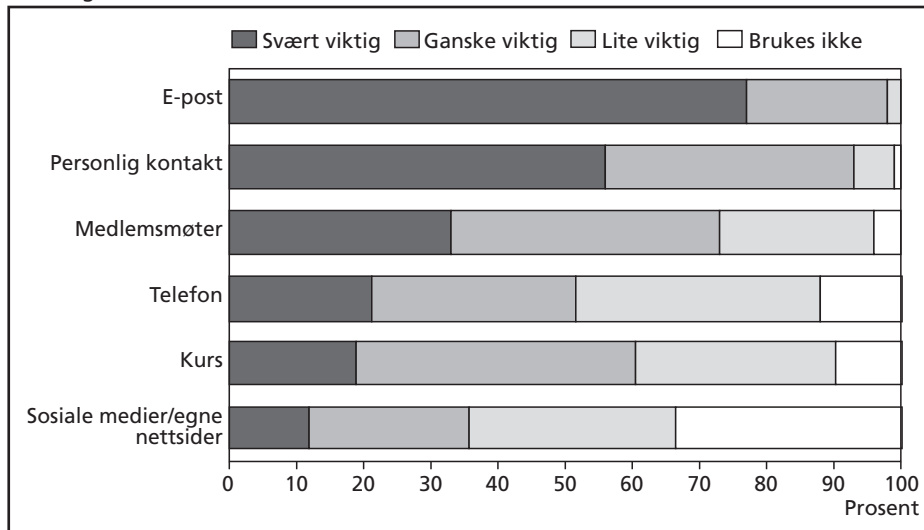
I avdelingene og blant de plasstilltsvalgte vi intervjuet har noen regelmessige og relativt hyppige medlemsmøter, mens andre har valgt en mer ad hoc tilnærming på grunn av liten interesse blant medlemmene og har medlemsmøter kun når det skal drøftes viktige saker. Omstillingsprosesser, arbeidstid og lønn er gjerne temaene som engasjerer flest.

Sosiale arrangementer, gjerne i tilknytning til medlemsmøter eller kurs der en kombinerer faglige innslag med sosial hygge, fungerer også som arena for kontakt med medlemmene. På spørsmål om hvilke områder som er betydningsfulle utgiftsposter for avdelingens/foreningens budsjett, inkluderer 70 prosent slike arrangementer. En populær variant synes å være å legge kurs til danskebåten/utenlands. Flere av informantere understreker at dette ikke kun handler om at organisasjonsleddet har økonomi til slike arrangementer, men at det sosiale er viktig for å få tillitsvalgte og medlemmer til å bli kjent med hverandre og for å skape engasjement.

Informasjonsarbeidet omfatter blant annet medlemsblader, utsendelse av informasjon på e-post og tilstedeværelse i sosiale medier. Landsforeningene informerer gjerne om en rekke saker og temaer som angår deres medlemmer, enten om landsforeningens egen aktivitet, fra arbeidsgiver, eller fra NTL sentralt. De fleste landsforeningene oppgir å bruke en del tid på informasjonsarbeid (se figur 3.1), men dette varierer blant annet ut fra om landsforeningen utgir eget medlemsblad. Også avdelinger/foreninger og plasstilltsvalgte oppgir å bruke en del av sin tid til informasjonsarbeid.

I spørreundersøkelsen ble plasstilltsvalgte og tillitsvalgte i avdelinger og foreninger spurt om hvordan de holder kontakt med medlemmene (figur 3.5).

Figur 3.5 «Vi vil gjerne vite litt om hvordan dere holder kontakt med medlemmene. Hvor viktig vil du si at følgende er for din avdelings/forenings kontakt med medlemmene?» Avdelinger/foreninger (N=194). Prosent.



Svarene viser at de fleste tillitsvalgte har kontakt med medlemmene gjennom flere kanaler, med e-post og personlig kontakt som de mest brukte kontaktformene. Medlemsmøter, kurs og kontakt på telefon er også viktige kanaler for de fleste tillitsvalgte, både i avdelingene og på arbeidsplassene.

Sosiale medier/egne nettsider kan potensielt nå bredt ut, men spiller i dag en mindre rolle for de fleste av NTLs tillitsvalgte. I intervjuene fortalte flere som så langt ikke har benyttet hjemmesider eller sosiale medier i særlig grad, at de ønsker å trappe opp sitt arbeid med dette. Andre påpeker at å drifte nettsider og sosiale medier er en jobb som må prioriteres over tid for å gi resultater.

Medlemshåndtering

Ansvar for medlemshåndtering (kontingent, innmeldinger, overflyttinger etc.) ligger hovedsakelig hos forbundskontoret, som har ansvar for medlemssystemet, innkreving av kontingent og oppfølging av medlemmer som ikke har betalt. Vi ser likevel at mange tillitsvalgte i de lokale organisasjonsleddene bruker litt tid på dette. Arbeidstakere som ønsker å melde seg inn eller ut vil gjerne ta kontakt med sin nærmeste tillitsvalgte. Foreninger og avdelinger har også et visst ansvar som grunnorganisasjoner, blant annet for å følge opp enkeltmedlemmer på bakgrunn av informasjon fra forbundskontoret, eksempelvis ved utmeldinger.

Verving og rekruttering

Verving av nye medlemmer og rekruttering av nye tillitsvalgte er avgjørende både for å opprettholde medlemstallet og organisasjonsgraden innen forbundets område, og for å opprettholde en levedyktig organisasjon. Temaet behandles i kapittel 5, derfor kommenteres kun arbeidsfordeling og tidsbruk kort her. I intervjuene understreket våre informanter at innsats lokalt på arbeidsplassene var avgjørende i vervearbeidet. Dette gjaldt særlig landsforeningene, som så sin egen rolle mer som støttende. Ser vi på tidsbruk, er det likevel nettopp i landsforeningene at vervearbeidet er relativt høyt prioritert. Avdelingsledere bruker en noe mindre andel av tiden sin på vervearbeid, og blant plasstillitsvalgte bruker et klart flertall lite tid på vervearbeid (se figur 3.1, 3.2 og 3.3). Det er altså slik at verving prioriteres lavere (målt ved tidsbruk) på grunnplanet i organisasjonen, til tross for at flere av våre informanter understreker behovet for innsats nettopp lokalt.

Kurs og skolering

Kurs og opplæringsvirksomhet er en vedtektsfestet oppgave for alle de formelle organisasjonsleddene. I avdelingene brukes det gjennomgående ikke mye tid på skolering av egne medlemmer. Kurs i NTL/LO-regi opptar også lite tid. Landsforeningene bruker mer tid på skolering av egne medlemmer, og prioriterer dette omtrent på linje med styrearbeid og informasjonsarbeid. Her er det viktige forskjeller landsforeningene imellom, da enkelte bruker betydelig tid på å utvikle og gjennomføre egne kursopplegg, mens andre nøyer seg med å holde kurs på mer avgrensede temaer som er av spesiell interesse for medlemmene, og stille opp som foredragsholdere på forespørsel. Blant plasstillitsvalgte bruker et flertall lite tid på kurs og skolering. Som vist i kapittel 6, som ser på kurstilbud og skoleringsbehov, vurderer våre informanter behovet for ytterligere skolering og kursing av de tillitsvalgte som betydelig.

Bistand til lavere organisasjonsledd

Ivaretagelse av medlemmenes rettigheter og interesser og opprettholdelse av en effektiv organisasjon er avhengig av at de lokale organisasjonsleddene fungerer tilfredsstillende og får hjelp når de trenger det. Landsforeningene har ikke et vedtektsfestet ansvar for å følge opp lokale organisasjonsledd i sitt område, ut over å gi råd til forbundet angående opprettelse og nedleggelse av avdelinger. Ansvaret for å følge opp avdelingens styrearbeid og økonomi ligger til forbundskontoret, men i praksis er det likevel ofte landsforeningen som kjenner avdelingene i sitt organisasjonsområde best. Landsforeningene oppgir at bistand til lavere organisasjonsledd er blant oppgavene det brukes mest tid på; halvparten av lederne bruker svært mye eller ganske mye tid på dette (se figur 3.1). De avdelingene som har plasstillitsvalgte og/eller grupper på arbeidsplass

sene bruker også en del tid på å følge opp disse (se figur 3.2). Landsforeningene følger gjerne med på hva som skjer i «sine» avdelinger, samtidig som de har mulighet til å gi bistand i små og store saker etter behov. Kapasiteten til å gjøre dette avhenger likevel av landsforeningens størrelse og andre oppgaver, og de minste landsforeningene vil ha begrensede muligheter til å tilby bistand i vanskelige saker eller støtte avdelinger som sliter. I intervjuene ble særlig omstillinger og konflikter på arbeidsplassen nevnt som typiske saker tillitsvalgte ønsker hjelp med. Kontaktmønster og bistand til lokale tillitsvalgte er nærmere omtalt i kapittel 4.1 og 4.2.

Politisk arbeid

NTLs arbeid med politiske saker gjøres i hovedsak ved forbundskontoret, av politisk ledelse og gjennom forbundets medlemskap i LO. Men også landsforeningene jobber noe med politiske saker, særlig dersom de angår etaten/organisasjonsområdet spesielt. En tredel av landsforeningene bruker svært eller ganske mye tid på politiske påvirkningsarbeid (se figur 3.1). Dette ser ut til særlig å gjelde landsforeninger av en viss størrelse og de som ikke har partsrett og forhandlingsansvar. Politiske saker er stort sett lavere prioritert i foreningene og avdelingene (se figur 3.2), men enkelte tillitsvalgte forteller at de engasjerer seg i politiske saker som de er opptatt av at NTL jobber med. Andre forteller at de har tatt et bevisst valg om å ikke vektlegge politikk, av hensyn til ulike oppfatninger hos medlemmene.

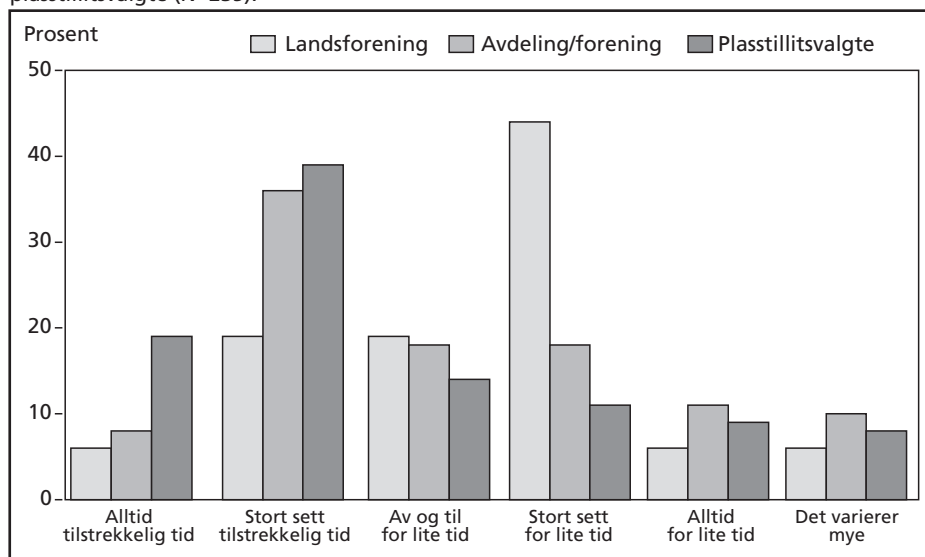
3.6 Endringer i tidsbruk

I spørreundersøkelsen fikk tillitsvalgte spørsmål om det har skjedd endringer i tidsbruken i løpet av de siste årene. Plasstillitsvalgte og ledere i avdelinger/foreninger ble spurt om å anslå om de i løpet av de siste årene har brukt mer, mindre eller like mye tid på 1) lønnsforhandlinger, 2) medbestemmelse, 3) medlemsbistand og medlemspleie, 4) internt organisasjonsarbeid (medlemsmøter, styremøter osv.) og 5) vervearbeid. Samlet finner vi ganske små endringer i hva de tillitsvalgte bruker tiden sin på. For hvert av disse arbeidsområdene er det klart flest som svarer «ingen endring» (ikke vist). Vi finner kun ett tilfelle der andelen som oppgir at de bruker mindre tid på en oppgave er større enn andelen som oppgir at det brukes mer tid: Vervearbeidet kan se ut til å ha blitt nedprioritert noe på arbeidsplassene, da 14 prosent av de plasstillitsvalgte oppgir at de bruker mindre tid på dette, mens 8 prosent bruker mer tid på det. Medbestemmelse er det arbeidsområdet som flest oppgir å bruke mer tid på – én av tre ledere i avdelinger/foreninger og én av fire plasstillitsvalgte oppgir at de bruker mer tid på dette. Det er nærliggende å anta at dette har sammenheng med den store omstillingshastigheten i NTLs organisasjonsområde.

3.7 Tid til tillitsvalgtarbeid

I spørreundersøkelsen fikk de tillitsvalgte på ulike nivåer spørsmål om hvorvidt tiden de har til disposisjon for fagforeningsarbeid er tilstrekkelig, eller om de har for lite tid.

Figur 3.6 «Er tiden som er stilt til disposisjon for fagforeningsarbeid tilstrekkelig, eller har dere for lite tid?» Tillitsvalgte i landsforeninger (N=15), avdelinger/foreninger (N=205) og plasstillitsvalgte (N=235).



Svarene viser tydelig at det er en utfordring at tiden ikke alltid strekker til. Dette gjelder særlig tillitsvalgte med en del tid til disposisjon og samtidig omfattende arbeidsoppgaver. Særlig i landsforeningene opplever en høy andel å ha for lite tid – halvparten svarer at de stort sett eller alltid har for lite tid. I landsforeningene oppgir også over halvparten at tillitsvalgte gjør fagforeningsarbeid på fritiden, i svært eller ganske stor grad. Plasstillitsvalgte, som i utgangspunktet har mindre tid til rådighet, opplever sjeldnere å ha for lite tid. I avdelingene og foreningene er bildet mer variert. Alt i alt er det de som har mest frikjøpt tid til rådighet, som oftest opplever at tiden ikke strekker til. Vi finner her ikke tydelige forskjeller mellom organisasjonsledd som forhandler lønn med arbeidsgiver og de som ikke gjør det. Det samme gjelder for organisasjonsledd som har oppgaver etter hovedavtalen og de som ikke har det.

Hva ønsker tillitsvalgte å prioritere?

Hvert av NTLs organisasjonsledd ivaretar en rekke ulike oppgaver som de tillitsvalgte i hverdagen må prioritere mellom. I undersøkelsen fikk de tillitsvalgte spørsmål om

hvorvidt tiden til tillitsvalgtarbeid oppleves som tilstrekkelig, eller om det er områder eller arbeidsoppgaver en har for lite tid til og ønsker å prioritere høyere. Halvparten av avdelingslederne og tre av fire plassstillitsvalgte svarer at de i hovedsak har tilstrekkelig tid. De som svarte at de har for lite tid, fikk et oppfølgingsspørsmål (fritekst) om hvilke områder de ønsker å prioritere høyere. Avdelingene som har lite tid ønsker særlig å prioritere verving, medlemsmøter og medlemspleie, informasjonsarbeid og skolering. Plassstillitsvalgte ønsker særlig å prioritere medlemspleie og medlemsmøter. Kun 3 av 15 landsforeninger oppgir at de i hovedsak har tilstrekkelig tid. Landsforeningene har ulike ønsker om hva som burde prioriteres, men flere ønsker mer tid til informasjonsarbeid, skolering, verving og medlemspleie.

3.8 Oppsummering

- NTLs formelle organisasjonsledd under det sentrale nivået er landsforeninger, foreninger og avdelinger. Forbundets vedtekter gir i liten grad formelle føringer for den konkrete arbeidsdelingen mellom disse organisasjonsleddene. I utgangspunktet har alle NTLs organisasjonsledd ansvar for en rekke oppgaver, inkludert organisasjonsarbeid, politisk arbeid, forhandlinger og samhandling med arbeidsgiver.
- Spørreundersøkelsen viser at de tillitsvalgte i organisasjonsleddene prioriterer å bruke mye av sin tid på forhandlinger og samhandling med arbeidsgiver. Det brukes gjennomgående noe mindre tid på de enkelte organisatoriske oppgavene, som skolering av egne medlemmer, kurs og verve-/rekrutteringsarbeid.
- Lønsspørsmål, forhandlinger og samhandling med arbeidsgiver er høyt prioritert på alle nivåer i forbundet, målt ved tidsbruk. Variasjonene i organisasjonsleddenes oppgaver overfor arbeidsgiver resulterer i at tillitsvalgte i formelt like organisasjonsledd i praksis har forskjellige oppgaver og i ulik grad bruker tid på dette.
- Bistand til medlemmene, blant annet i tilsettings- og personalsaker, er en viktig oppgave for alle organisasjonsleddene. I slike saker kan tillitsvalgte ofte ha behov for bistand, og det er ofte i forbindelse med saker knyttet til enkeltmedlemmers rettigheter at lokale tillitsvalgte tar kontakt med sin landsforening eller forbundskontoret.
- Informasjonsarbeid og møter og aktiviteter for medlemmene er oppgaver som det brukes tid på både i landsforeninger, avdelinger og på arbeidsplassene, men hvor høyt det prioriteres, varierer betydelig. To tredeler av de plassstillitsvalgte oppgir at det avholdes medlemsmøter på arbeidsplassene omtrent hvert halvår eller sjeldnere.

- Det er en utfordring for tillitsvalgtarbeidet at tiden ikke alltid strekker til. Dette gjelder særlig tillitsvalgte med en del tid til disposisjon og omfattende arbeidsoppgaver, blant annet i landsforeningene og i større avdelinger. De fleste landsforeningslederne, halvparten av avdelingslederne og en firedel av de plasstillitsvalgte oppgir at det er områder eller arbeidsoppgaver de har for lite tid til og som de ønsker å prioritere høyere. Mange ønsker å prioritere vervearbeid, medlemsmøter og skolering høyere.

4 Kontaktmønster og arbeidsdeling

I dette kapitlet ser vi først på kontaktmønsteret mellom organisasjonsleddene på ulike nivåer i NTL. Formålet er å kartlegge arbeidsdelingen mellom organisasjonsleddene og si noe om i hvilke saker lokale organisasjonsledd har kontakt med høyere nivåer. Deretter ser vi nærmere på hvordan tillitsvalgte i de lokale organisasjonsleddene vurderer den bistanden de får fra forbundskontoret, og hvordan plasstillitsvalgte og avdelingsledere vurderer sine landsforeninger/foreninger/avdelinger. Til slutt ser vi kort på avdelingenes kontakt med hverandre, LO Stat, LOs distriktssekretærer og LOs lokalorganisasjoner.

Hovedavtalenes prinsipp om problemløsning på det nivået hvor problemet oppstår, ligger til grunn for arbeidsdelingen mellom NTLs organisasjonsledd. Forbundet har mange og til dels små organisasjonsledd, i en kompleks organisasjon. En slik struktur har noen klare fordeler, som nærhet til medlemmene og god kontakt med arbeidsgiver. Samtidig blir det avgjørende at de ulike nivåene i organisasjonen kan utfylle hverandre, og at lokale tillitsvalgte kan få bistand fra høyere organisasjonsledd eller forbundskontoret ved behov. Dette gjelder både for særlig vanskelige saker og mer generelt, for å utnytte forbundets samlede ressurser på best mulig måte. Jevnlig kontakt mellom organisasjonsleddene kan også være en forutsetning for god informasjonsflyt og effektiv arbeidsdeling.

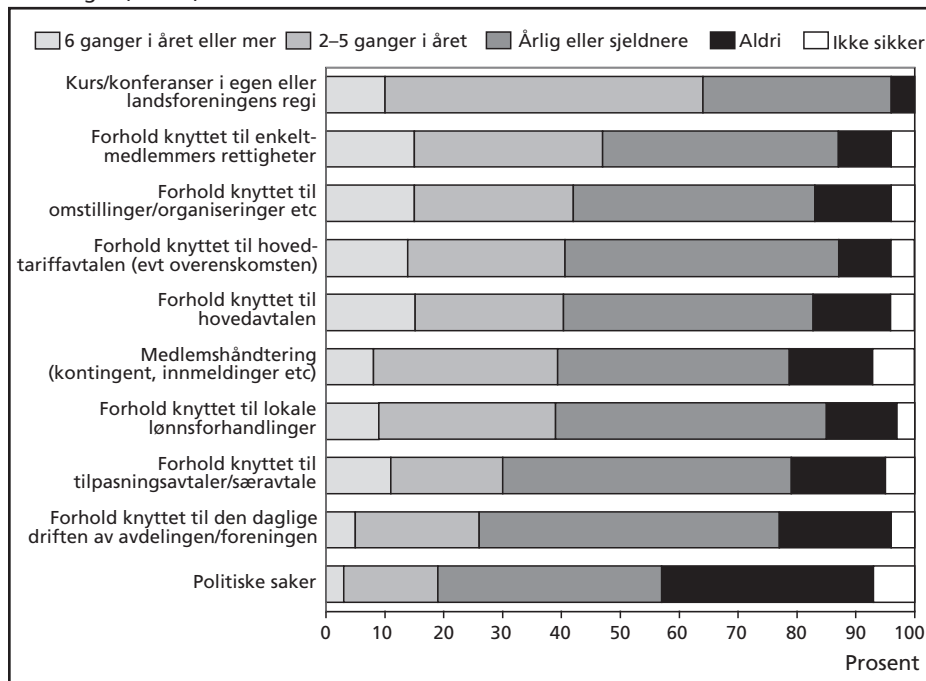
4.1 Kontakten mellom ulike nivåer i forbundet

For å kartlegge kontaktmønsteret og få et bilde av arbeidsdelingen mellom de ulike nivåene i organisasjonen, spurte vi tillitsvalgte om hvor hyppig de har kontakt med andre nivåer i forbundet. Plasstillitsvalgte fikk i undersøkelsen spørsmål om kontakt med sin avdeling, landsforening og forbundskontoret. Ledere i avdelingene fikk spørsmål om kontakt med forbundskontoret og sin landsforening, og lederne i landsforeningene fikk spørsmål om kontakt med forbundskontoret. Dette forteller oss noe om hvilke saker tillitsvalgte på lavere nivåer har behov for bistand i, og om arbeidsfordelingen mellom de ulike nivåene.

Avdelingenes kontakt med landsforeningene

Avdelingene har jevnlig kontakt med landsforeningene, fordelt på mange saksfelt (figur 4.1). Kontakten med forbundskontoret følger et svært likt mønster, med noe mindre hyppighet (figur 4.2).

Figur 4.1 «Hvor ofte har dere kontakt med landsforeningen i forbindelse med følgende saksfelt?» Avdelinger (N=164). Prosent.



Det er svært få avdelinger som ikke har kontakt med sin landsforening på jevnlig basis. Flertallet av avdelingene har kontakt med sin landsforening om de fleste av de saksfeltene som inngår i spørsmålsbatteriene. Til sammen svarer kun tre av de 164 spurte avdelingene at de aldri har kontakt med landsforeningen på noen av disse områdene. Kurs og konferanser er det vanligste saksfeltet avdelingene har kontakt med landsforeningene om. To tredeler av avdelingene har kontakt med sin landsforening to ganger i året eller oftere i forbindelse med kurs eller konferanser, i egen eller landsforeningens regi. Vi finner dermed at avdelingene er i noe hyppigere kontakt med landsforeningen enn forbundskontoret, om kurs og konferanser (jf. figur 4.2), noe som kan ha sammenheng med at landsforeningene gjerne har relevante kursopplegg. Men avdelingene velger i liten grad det ene eller det andre, da det i stor grad er slik at de som har tett kontakt med landsforeningen også har tett kontakt med forbundskontoret.

Forhold knyttet til omstillinger/omorganiseringer, enkeltmedlemmers rettigheter (ansettelser, oppsigelser, permisjoner etc.), hovedtariffavtalen, hovedavtalen, lokale lønnsforhandlinger og medlemshåndtering er alle saksfelt med utbredt kontakt mellom avdelinger og landsforeninger. Dette er likevel ulikt fra avdeling til avdeling, og en vesentlig andel har kontakt årlig eller sjeldnere om hvert av disse saksfeltene. Det er noe mindre kontakt i forbindelse med tilpasningsavtaler/særavtaler og den daglige driften av foreningen/avdelingen.

Det er kun politiske saker som peker seg ut ved ikke å stå på dagsordenen. Det avspeiler nok at dette er et saksfelt som avdelingene bruker lite tid på. Holder vi politiske saker utenfor, oppgir 62 prosent av avdelingene at de har hatt kontakt med sin landsforening om samtlige av saksområdene.

Intervjuene gir et liknende bilde av hvilke saker kontakten dreier seg om, men avdekker store forskjeller i hvordan avdelingene forholder seg til sin landsforening. Mens noen har jevnlig og tett kontakt, ser enkelte andre avdelinger på landsforeningen som et organisasjonsledd de har lite nytte av, ut over informasjon og kurstilbud:

Landsforeningen ser vi mest til på kurs, de driver mye kurs. Jeg ville ringt forbundet hvis det skjer noe. (Leder, avdeling)

En slik tilnærming ser ut til å være mest utbredt i organisasjonsområder der landsforeningen ikke er part i lønnsforhandlinger.

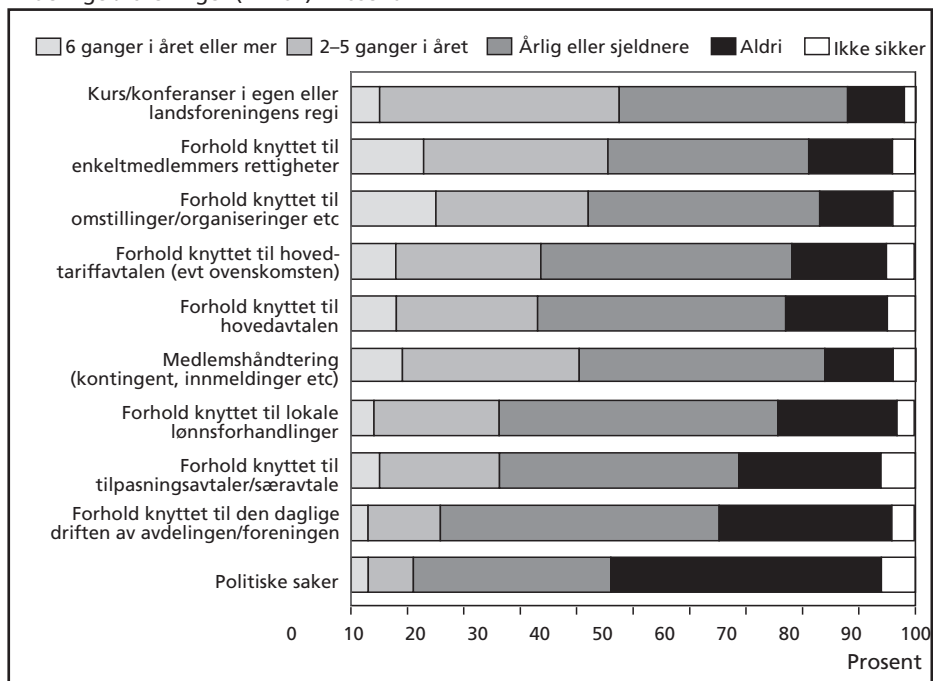
Kontakten med forbundskontoret

Avdelingers og foreningers kontakt med forbundskontoret (figur 4.2 på neste side) viser et tilsvarende bredt spekter av saker som det vi så for deres kontakt med landsforeningene. Hyppigheten er noe lavere. Avdelinger som har lite kontakt med landsforeningen har også lite kontakt med forbundskontoret.

Vi finner ingen tydelig arbeidsdeling mellom forbundskontoret og landsforeningene, i den forstand at de tar seg av ulike saksområder. Sammenlikner vi figur 4.1 og 4.2, gjelder kontakten i stor grad de samme saksfeltene. Videre indikerer våre analyser også at de samme tillitsvalgte gjerne har hyppig kontakt med både sin landsforening og forbundskontoret. Dette gjelder kontakthypighet generelt, men også innenfor samme saksfelt. Avdelinger som har hyppig kontakt med landsforeningen om et gitt tema, har gjerne også kontakt med forbundskontoret om det samme.

Det ser altså ikke ut til å være utbredt at avdelingene velger å kontakte enten forbundskontoret eller landsforeningen avhengig av hvilket saksfelt det er snakk om. På to områder ser vi en klarere arbeidsdeling: Forbundskontoret blir oftere kontaktet om medlemshåndtering og sjeldnere om forhold knyttet til den daglige driften av avdelingen.

Figur 4.2 «Hvor ofte har dere kontakt med forbundskontoret i forbindelse med følgende saksfelt?» Avdelinger/foreninger (N=187). Prosent.



I organisasjonsleddene er det ulik praksis for når en velger å kontakte landsforeningen eller forbundskontoret, noe som kom tydelig fram i intervjuene. Enkelte av informantere var inne på at det kan være noe uklart hvor ulike henvendelser egentlig bør rettes, eksempelvis ved at det ikke alltid er lett å komme til riktig person ved forbundskontoret. I en del tilfeller avgjøres kontaktpunkt av tilfeldigheter og/eller personlige kontakter. En leder i en landsforening svarer slik på spørsmål om hva som avgjør hvem tillitsvalgte i avdelingene tar kontakt med når de trenger hjelp:

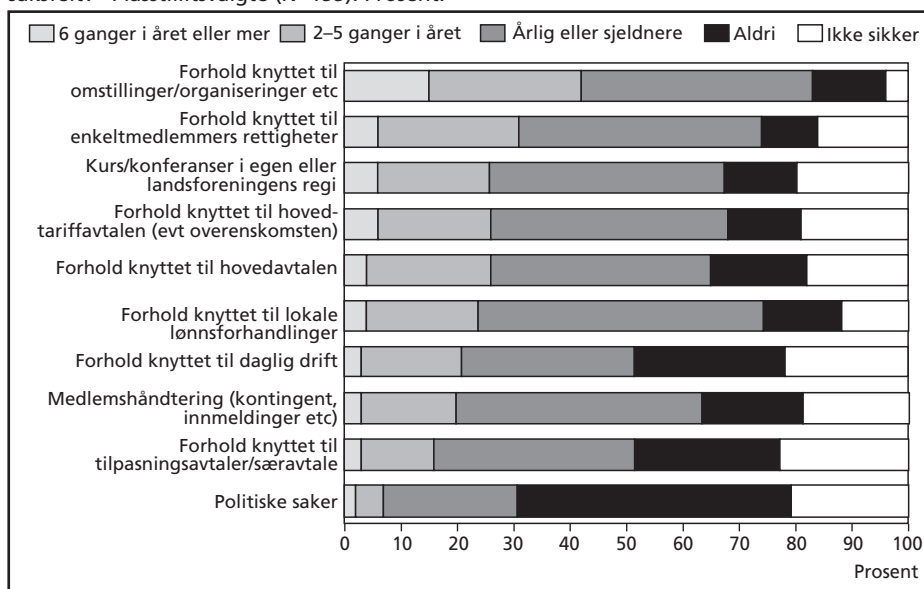
Litt tilfeldig, men regelen er at man skal følge linja, selv om det vel ikke står noe sted. Avhenger av hvilken relasjon en har til oss [landsforeningen] og om man kjenner noen på forbundskontoret. (Leder, landsforening)

Kontaktmønsteret kan også påvirkes av forhold som forhandlingssteder og partsrett. Tillitsvalgte underlagt en landsforening uten forhandlingsansvar forklarte at det var mest naturlig å kontakte forbundskontoret direkte, da det allerede var etablert et godt samarbeid i forbindelse med lønnsoppgjør.

Plasstillitsvalgtes kontaktmønster

Plasstillitsvalgte har primært kontakt med sin avdeling/forening. 81 prosent av de plasstillitsvalgte oppgir at de har hatt kontakt med sin avdeling eller forening siste år. I tillegg til kontakten med avdelingen/foreningen har 36 prosent av de plasstillitsvalgte hatt kontakt med landsforeningen, mens 35 prosent har hatt kontakt med forbundskontoret. De som svarte at de hadde hatt kontakt, ble spurt om hvilke saksfelt dette gjaldt. Kontakten med avdelingene/foreningene er framstilt i figur 3.7.

Figur 4.3 «Hvor ofte har dere kontakt med avdelingen/ foreningen i forbindelse med følgende saksfelt?» Plasstillitsvalgte (N=155). Prosent.



De fleste plasstillitsvalgte har vært i kontakt med avdelingen sin om flere av disse temaene. Omorganiseringer og omstillinger er det vanligste saksfeltet, fulgt av forhold knyttet til enkeltmedlemmers rettigheter. I intervjuene ble særlig omstillinger og vanskelige konflikter på arbeidsplassen nevnt som typiske saker plasstillitsvalgte ønsker hjelp med.

4.2 Bistand fra høyere organisasjonsledd

Tillitsvalgte som oppga at de har regelmessig kontakt med høyere organisasjonsledd ble spurt om å vurdere hvor god hjelp de har fått. Vi spurte videre om de vurderer tilgjengeligheten til avdelingen/foreningen/landsforeningen som god eller dårlig. Kontakt med og bistand fra høyere nivåer i forbundet var også tema i intervjuene.

Forbundskontoret

Spørreundersøkelsen viser at de tillitsvalgte på ulike nivåer er rimelig fornøyd med både forbundskontorets tilgjengelighet og hjelpen de får.

Ledere i foreninger/avdelinger er relativt positiv til forbundskontorets *tilgjengelighet*, eksempelvis hvor enkelt det er å få tak i riktig person: 31 prosent mener tilgjengeligheten er svært god, 35 prosent mener den er nokså god. Landsforeningene vurderer forbundskontorets tilgjengelighet noe mer ulikt: Fire av 15 mener den er svært god, seks mener den er nokså god, fire at den er både/og, mens én vurderer tilgjengeligheten som nokså dårlig.

Ledere i foreninger/avdelinger er mer positive når det gjelder *hjelp og bistand* fra forbundskontoret. 40 prosent får svært god hjelp, 28 prosent ganske god. Blant landsforeningene er vurderingene noe mer delt, her svarte en tredel at de får svært god hjelp, en tredel at de får nokså god hjelp og den siste tredelen svarte både/og. Denne forskjellen kommer tydeligere fram når vi stiller spørsmål om hva som er aktuelle problemer for organisasjonsleddet (se figur 7.1). Da oppgir seks av de 15 landsforeningene at for lite støtte/hjelp fra forbundet er et (svært eller ganske) aktuelt problem for deres arbeid. Landsforeningene opplever dermed dette som et større problem enn foreninger og avdelinger.

Også blant de tillitsvalgte vi intervjuet er flertallet fornøyd med forbundskontoret. Enkelte, i hovedsak i organisasjonsledd som ikke har særlig hyppig kontakt med forbundskontoret, er kritiske. Manglende svar på henvendelser, særlig på e-post, er noe flere tar opp. Treg respons i saker der en trenger hjelp er også noe som oppleves som svært frustrerende. Følgende sitater er blant de mer kritiske:

Vi forholder oss minst mulig oppover i systemet. Vår erfaring med NTL sentralt er dårlig. Sendte mange mailer [til post@ntl.no], fikk ikke svar. (...) Vi har ikke behov for egen person på NTL-kontoret, kun at vi får svar når vi henvender oss. (Leder, avdeling)

De i Møllergata 10 er mest opptatt av verving, ellers er de tunge å få på banen. De er flinke på kurs, men det er elendig kommunikasjon mellom hovedkontoret og oss. Det er en stor institusjon, vanskelig å komme i dialog med dem. (Leder, landsforening)

Vurderingene varierer blant annet ut fra hvor hyppig kontakt organisasjonsleddene har med forbundskontoret. Vi finner derimot små forskjeller i vurderingen av forbundskontoret ut fra hvorvidt organisasjonsleddet har flertallet av medlemmene i staten eller i overenskomstområdet.

Flere av de tillitsvalgte vi intervjuet hadde synspunkter på kompetansen og kapasiteten ved forbundskontoret. Enkelte ønsker flere ansatte med spesifikk fagkompetanse framfor valgte forbundssekretærer – og det er da særlig jurister som etterlyses. Noen av de tillitsvalgte fortalte at «en advokat» er noe medlemmene etterlyser:

NTL har misforstått litt hvis de tror at landsforeningen kan ta slike saker – arbeidsgiver blir mer krevende når det gjelder ansettelse (har jurister). Det er et behov for hjelp som ligger et sted mellom kompetansen en har i dag og LOs juridiske – når det gjelder ansettelse, oppsigelser, kompliserte konfliktsaker osv. (Plasstillitsvalgt)

Andre er derimot skeptiske til å ansette jurister og påpeker at det i mange saker er vel så viktig med erfarne tillitsvalgte som kan løse konflikter på andre måter. En relatert problemstilling er hvorvidt dagens ordning med valgte forbundssekretærer fungerer godt. Noen av informantene antyder at NTL i større grad bør satse på å ansette flere medarbeidere etter hvilken fagkompetanse som trengs ved forbundskontoret. Flere er også kritiske til at forbundssekretærer velges på «ubestemt tid» og at det dermed tilføres lite ny kompetanse. Vurderingene er ulike, men flere av våre informanter legger vekt på at det er viktig å ha tillitsvalgte ved forbundskontoret. Spørsmålet handler ikke bare om effektiv saksbehandling, men også om i hvilken grad de som leder forbundet er representative for medlemmene, og det å ha valgte kan ha en verdi i form av medlemsdemokrati og kontakt med arbeidslivet.

Landsforeningene og avdelingene

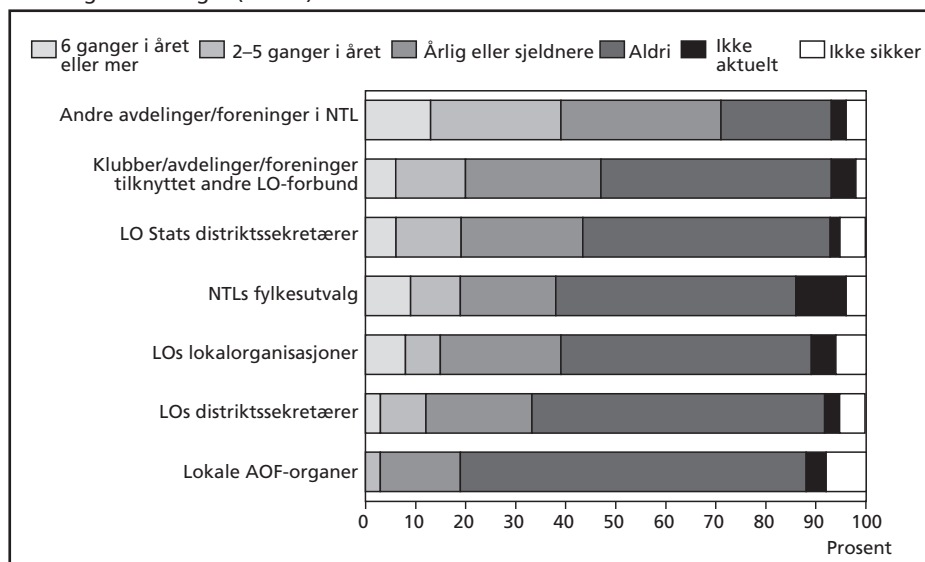
Spørreundersøkelsen viser at avdelingslederne er positive når det gjelder landsforeningenes tilgjengelighet. 47 prosent mener tilgjengeligheten er svært god, 31 prosent mener den er nokså god. Videre får 44 prosent svært god hjelp, og 33 prosent får nokså god hjelp. De som har mest kontakt med forbundskontoret eller sin landsforening, er også mest fornøyd med tilgjengelighet og med bistanden.

Plasstillitsvalgte har gjennomgående svært god tilgang til sin avdeling/forening. 53 prosent svarer at tilgjengeligheten er svært god, 35 prosent at den er nokså god. Videre oppgir 47 prosent av de plasstillitsvalgte at de får svært god hjelp av sin avdeling/forening, og 34 prosent får nokså god hjelp. 11 prosent svarer både/og, kun 2 prosent får dårlig hjelp.

4.3 Kontakt med andre organisasjoner i fagbevegelsen

I tillegg til spørsmålene om kontakt med forbundskontoret og landsforeningene, fikk lederne i avdelinger og foreninger spørsmål om hvor ofte de har kontakt med andre organisasjoner innenfor forbundet, fagbevegelsen og LO (figur 4.4).

Figur 4.4 «Hvor ofte har dere kontakt med andre organisasjoner innenfor fagbevegelsen/LO?» Avdelinger/foreninger (N=186). Prosent.



Nesten fire av ti avdelinger/foreninger har jevnlig kontakt med andre avdelinger/foreninger i NTL (to ganger i året eller oftere). Alt i alt har avdelinger og foreninger begrenset kontakt med andre organisasjoner i fagbevegelsen. Lokale tillitsvalgte i andre forbund og LO Stats distriktssekretærer er de vanligste kontaktpunktene utenfor NTL. 30 prosent av avdelinger/foreninger i NTL har aldri kontakt med verken AOF, LOs lokalorganisasjoner, LOs distriktssekretærer eller LO Stats distriktssekretærer. Med tanke på at NTL kun har fem fylkesutvalg, er andelen som har hatt kontakt med disse relativt høy. Kontakten med LOs lokalorganisasjoner er liten, flertallet har aldri kontakt. I spørreundersøkelsen Fafø tidligere har gjennomført om lokalorganisasjonene i regi av LO (Nergaard & Steen 2016), finner vi at NTLs avdelinger og foreninger har mindre kontakt med lokalorganisasjonene enn avdelinger og foreninger i andre forbund. En del av forklaringen er NTLs avdelingsstruktur, med begrenset geografisk og lokal tilknytning.

Ledere i avdelinger som svarte at de har hatt kontakt med én eller flere andre organisasjoner innenfor fagbevegelsen/LO, fikk et oppfølgingsspørsmål om *samarbeid*

de eventuelt har hatt med LO Stats distriktssekretærer, LOs distriktssekretærer, AOF eller LOs lokalorganisasjoner (LO i/på (stedsnavn)). Til sammen har 42 prosent av alle avdelinger/foreninger i undersøkelsen hatt et slikt samarbeid. Samarbeid om kurs, konferanser og støttemarkeringer er mest utbredt. 43 prosent av dem som har hatt kontakt med andre deler av fagbevegelsen (omtrent én av fire avdelinger totalt) har deltatt på kurs i regi av andre deler av LO eller AOF. En del har samarbeidet om støtteaksjoner, fanemarkeringer og liknende. Temamøter/konferanser, 1. mai-arrangementer og valgkamp er andre områder der det rapporteres om samarbeid.

4.4 Oppsummering

- NTLs organisasjonsstruktur med mange og til dels små organisasjonsledd nødvendigjør god kommunikasjon mellom nivåene, og gjør det særlig viktig at lokale tillitsvalgte får god bistand, ved behov. Kontakt mellom de ulike nivåene i forbundet er videre viktig for å sikre god informasjonsflyt og effektiv ressursbruk og arbeidsdeling.
- Spørreundersøkelsen viser at de tillitsvalgte på ulike nivåer er rimelig fornøyd med forbundskontorets tilgjengelighet og hjelpen de får. Også blant de tillitsvalgte vi intervjuet er flertallet fornøyd, men enkelte tok opp manglende svar på henvendelser og treg respons fra forbundskontoret som et problem.
- Lokale tillitsvalgte vurderer gjennomgående tilgjengeligheten til deres avdeling/forening/landsforening som god, og opplever å få god hjelp når de trenger det.
- Avdelingene har jevnlig kontakt med landsforeningene, fordelt på mange saksfelt. Kontakten med forbundskontoret er noe mindre hyppig, men omhandler langt på vei de samme saksfeltene. Kurs og konferanser er det vanligste kontaktpunktet. Forhold knyttet til omstillinger/omorganiseringer, enkeltmedlemmers rettigheter (ansettelser, oppsigelser, permisjoner osv.), hovedtariffavtalen, hovedavtalen, lokale lønnsforhandlinger og medlemshåndtering er alle saksfelt med utbredt kontakt mellom avdelingene, landsforeningene og forbundskontoret. Det er også vanlig for avdelingene å ha jevnlig kontakt med andre avdelinger.
- Vi finner betydelige forskjeller i hvordan avdelingene forholder seg til sin landsforening. Flertallet av avdelingene har jevnlig og tett kontakt med landsforeningen. Enkelte ser derimot liten nytte av landsforeningen ut over kurstilbud og informasjon.
- Vi finner ikke en tydelig arbeidsdeling, eller tjenestevei, i den forstand at avdelingene velger å kontakte enten forbundskontoret eller landsforeningen avhengig av hvilket saksfelt det er snakk om. Unntakene er at forbundskontoret noe oftere kontaktes

om medlems håndtering og sjeldnere om forhold knyttet til den daglige driften av avdelingene.

- Plasstillsvalgte har primært kontakt med sin avdeling eller forening, ofte om omorganiseringer og forhold knyttet til enkeltmedlemmers rettigheter.
- Avdelinger og foreninger har begrenset kontakt med andre organisasjoner i fagbevegelsen. Lokale tillsvalgte i andre forbund og LO Stats distriktssekretærer er de vanligste kontaktpunktene utenfor NTL.

5 Vervearbeid

- *Hva tenker du at du skulle gjort hvis du hadde hatt bedre tid?*
- Verving. Det blir vi minnet på hele tiden, med det er ikke noe vi i styret får tid til. (Leder, avdeling)

Evnen til å rekruttere nye medlemmer og tillitsvalgte er avgjørende for et fagforbund. NTLs økonomi og innflytelse på både lokalt og sentralt nivå avhenger av medlemstall og organisasjonsgrad. Å verve nye medlemmer blir likevel prioritert lavere enn andre oppgaver av lokale tillitsvalgte, målt i hvor mye tid de bruker (se kapittel 3). NTLs medlemsutvikling de siste ti årene har i absolutte tall vært svakt positiv. I samme periode har forbundet likevel opplevd en fallende organisasjonsgrad og en synkende andel av de organiserte i staten (se kapittel 2), noe som blant annet kan knyttes til endringer i hvilke utdanningsgrupper som ansettes i statlig sektor.

I dette kapittelet ser vi på medlemsutviklingen i NTLs organisasjonsledd og på tillitsvalgtes framgangsmåter og erfaringer når det gjelder verving av medlemmer. For å belyse dette stilte vi både i spørreundersøkelsen og i intervjuene spørsmål om hvordan NTLs posisjon har utviklet seg lokalt, hvilke hindringer tillitsvalgte opplever for verving og rekruttering, og hva som er de viktigste årsakene når en lykkes med å rekruttere nye medlemmer.

5.1 Medlemsutvikling

I spørreundersøkelsen ble de tillitsvalgte spurt om hvordan de opplevde utviklingen i NTLs medlemsmasse i sitt område. Dette gir ikke et presist mål på utviklingen i forbundets organisasjonsområder, men en pekepinn om nyere utvikling, og det sier noe om hvordan utviklingen oppleves i organisasjonsleddene som har svart. 58 prosent av lederne i avdelinger og foreninger svarer at NTL omtrent holder sin posisjon. 22 prosent svarer at NTL mister andeler, og 19 prosent svarer at NTL øker sin andel. 2 prosent er usikre. De fleste opplever altså situasjonen som stabil. Som vi så i kapittel 2 har NTLs totale andel av de organiserte i staten gått noe ned, og som en kan forvente ut fra statistikken er det noen flere av avdelingslederne som opplever at NTLs posisjon lokalt svekkes, enn som opplever at den styrkes.

Utviklingen ser ikke vesentlig forskjellig ut fra de plasstillitsvalgtes ståsted. 55 prosent svarer at NTL omtrent holder sin posisjon, 23 prosent at NTL mister andeler og 16 prosent at NTL øker sin andel. 6 prosent er usikre.

Utviklingen i NTLs andel av de organiserte i staten har sannsynligvis sammenheng med at sysselsettingsveksten har kommet i områder hvor NTL tradisjonelt står svakere, blant annet i profesjonsgrupper med høyere utdanning. Som vist i tabell 2.3 er det kun Akademikerne Stat som kan vise til vekst i organisasjonsgraden i staten i perioden 2007–2013. Utviklingen i statlig sektor går i retning av en høyere andel universitets- og høyskoleutdannede, særlig blant nyansatte. Å rekruttere medlemmer i denne gruppen kan dermed bli utslagsgivende for NTLs organisasjonsgrad på sikt. Samtidig fortalte flere av våre informanter at høyt utdannede arbeidstakere kan være vanskelige for NTL å rekruttere, og at Akademikerne gjerne organiserer bedre i disse gruppene. Dette kan variere fra virksomhet til virksomhet, og som en plasstillitsvalgt forklarer, kan rekrutteringen av ulike grupper være historisk betinget og dermed selvforsterkende:

Det er en formening om at NTL er en forening for de lavtlønnede, og folk har inntrykk av at de ikke kan tilhøre den – og det er jo feil. (...) De høyere utdannede går gjerne til Parat, NITO etc., som har flere høyere utdannede, derfor tiltaler ikke NTL dem, tror jeg. (Leder, avdeling)

Likevel lykkes en del av NTLs organisasjonsledd godt med å rekruttere høyt utdannede medlemmer. Flere av våre informanter trakk fram verving av denne gruppen som en viktig oppgave, både for tillitsvalgte på arbeidsplassene og på mer overordnet nivå, med tanke på hvilke arbeidstakergrupper NTL klarer å gjøre seg relevante og attraktive for.

5.2 Vervearbeid

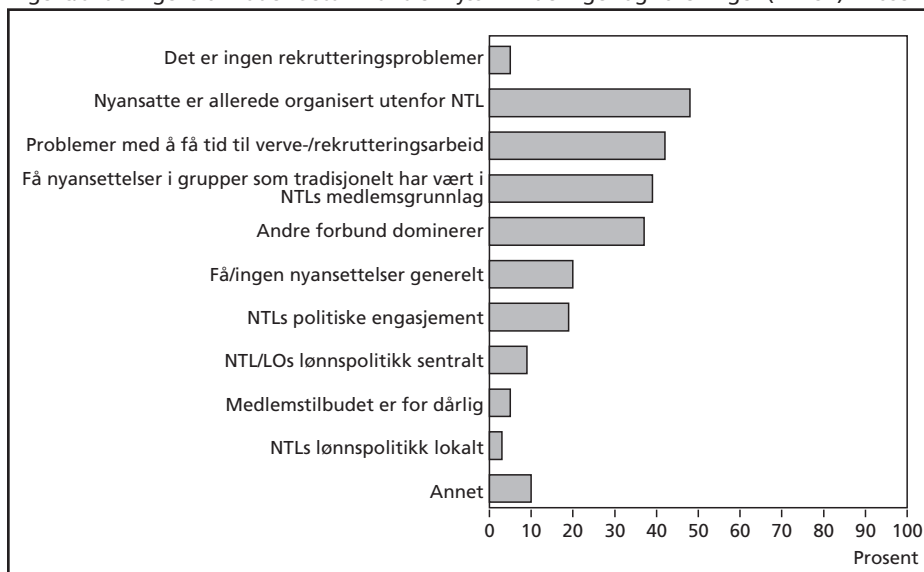
Nye medlemmer verves i all hovedsak på arbeidsplassen, som oftest av en kollega eller tillitsvalgt. De lokale organisasjonsleddene spiller dermed en avgjørende rolle. Forbundskontorets viktigste rolle er i denne sammenheng å legge til rette for vervearbeidet lokalt, blant annet gjennom å drifte medlemssystemet, utarbeide og vedlikeholde sentralt vervemateriell, utarbeide og vedlikeholde profileringsartikler og vervepremier og gi råd i forbindelse med utarbeidelse av lokalt vervemateriell, planer og kampanjer (NTL 2017:18). Forbundskontoret skal også utvikle overordnet vervestrategi og formidle denne til organisasjonsleddene og bidra til erfaringsutveksling. Organisasjonsleddene står likevel i praksis relativt fritt til å utforme og gjennomføre egne strategier for verving av medlemmer. Hvordan oppgaven løses i praksis, varierer. For å se nærmere på verve- og rekrutteringssituasjonen i organisasjonsleddene, stilte vi i spørreundersøkelsen spørsmål

om hvilke hindringer tillitsvalgte opplever for verving og rekruttering, og hva som er de viktigste årsakene når en lykkes med å rekruttere medlemmer.

Utfordringer

I spørreundersøkelsen ble de tillitsvalgte bedt om å angi de største problemene i verve-/rekrutteringsarbeidet ved å velge opptil tre av alternativene som er listet opp i figur 5.1. Det var også mulighet til å oppgi at det ikke er noen rekrutteringsproblemer, noe kun 5 prosent svarte. Vi ser at hovedutfordringene for verve- og rekrutteringsarbeidet ifølge de tillitsvalgte er knyttet til å få tilstrekkelig tid, til hvem som ansettes og til forbundets posisjon på arbeidsplassen.

Figur 5.1 «Hva vil du si er de største problemene i verve-/rekrutteringsarbeidet innen forenings/avdelingens område? Sett inntil tre kryss». Avdelinger og foreninger (N=191). Prosent.



At nyansatte allerede er organisert utenfor NTL, er i grupper som tradisjonelt ikke har vært en del av NTLs medlemsgrunnlag eller at det ansettes få nye, vurderes som vesentlige problemer. En utbredt problemstilling er at nye ansatte er nyutdannede fra universiteter og høyskoler, som allerede har blitt organisert i et profesjonsforbund i studietiden. Videre er lite tid til verving og at andre forbund dominerer noe mange opplever. De tillitsvalgte opplever derimot ikke at NTLs politikk skaper vesentlige hindringer for rekruttering. Svært få trekker fram NTLs lønnspolitikk lokalt (3 prosent) eller sentralt (9 prosent) som et problem, og kun 5 prosent mener at medlemstilbudet er et problem. Enkelte trekker fram NTLs politiske engasjement, men de er

knappt flere enn de som framhever dette som en fordel (19 mot 15 prosent, se figur 5.3). Flere av de tillitsvalgte vi intervjuet trakk fram at det politiske engasjementet og særlig tilknytningen til Arbeiderpartiet kan være en hindring i vervearbeidet. Andre informanter fortalte derimot at de politisk engasjerte går til NTL, og at dette burde være et fortrinn i vervearbeidet. En frustrasjon for enkelte er at arbeidstakere som er politisk engasjert på venstresiden likevel er vanskelige å verve.

Som vi så i kapittel 3 prioriterer de tillitsvalgte i organisasjonsleddene verving lavere enn mange andre arbeidsoppgaver, målt i hvor mye tid de bruker. Dette gjelder særlig plassstillingsvalgte og i avdelingene. Undersøkelsen viser samtidig at vervearbeid er noe mange tillitsvalgte ønsker å prioritere høyere. Dette er et bilde som støttes av intervjurunden. Flertallet av informantene vi intervjuet uttrykte at det å øke antallet medlemmer er et sentralt mål for fagforeningsarbeidet i deres organisasjonsledd framover. At vervearbeid er høyt på agendaen i forbundet, vises ved at flere nevner at de jevnlig blir minnet om at arbeidet er viktig og at forbundskontoret er opptatt av verving.

Vervearbeidet er likevel noe tillitsvalgte ofte velger å prioritere bort når andre oppgaver haster. Flere uttrykte at dette er en kilde til dårlig samvittighet og at de gjerne skulle prioritert oppgaven høyere i det daglige:

Det er nok det [verving] som er blitt spist opp på grunn av alle andre oppgaver. Vi er dårlige på verving. Der vi har – og får – medlemmer, er der vi har flinke og synlige tillitsvalgte. (Leder, forening)

I en del av organisasjonsleddene framstår vervearbeidet dermed som litt tilfeldig organisert. Flere av informantene var inne på at organisasjonsleddet burde hatt bedre rutiner. Vervearbeidet hos disse er ikke nødvendigvis mangelfullt, men noe tillitsvalgte gjør når de har tid og på eget initiativ.

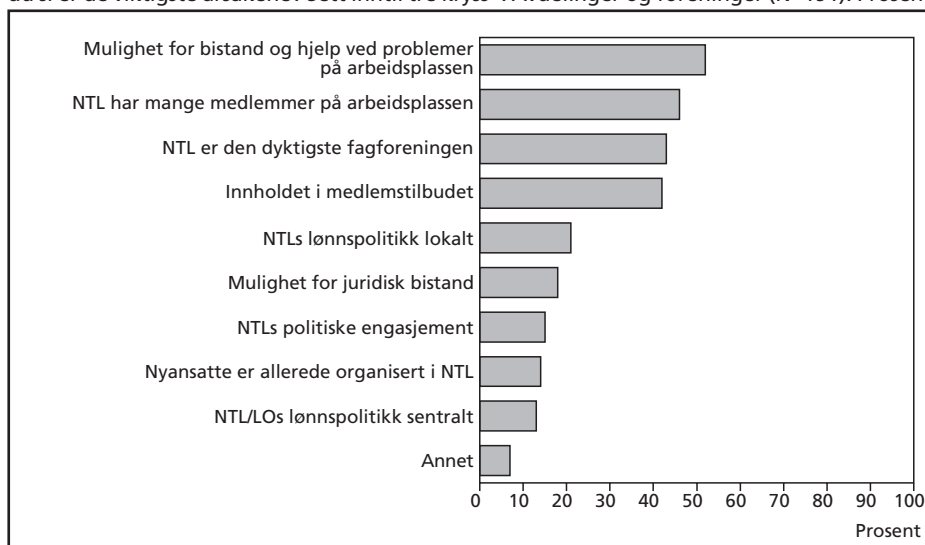
Hvordan lykkes med vervearbeidet?

Hva er erfaringsmessig de viktigste årsakene når en lykkes med å rekruttere medlemmer? I spørreundersøkelsen ble de tillitsvalgte bedt om å velge inntil tre alternativer, som vist i figur 5.2:

Vi ser at mulighet for bistand og hjelp ved problemer på arbeidsplassen vurderes som en viktig årsak av over halvparten av lederne i avdelinger/foreninger. Muligheten for eventuell juridisk bistand i tillegg vurderes derimot som mindre viktig for å verve nye medlemmer. At fagforeningen er dyktig og har en sterk posisjon på arbeidsplassen, ser ut til å være avgjørende. Innholdet i medlemstilbudet trekkes fram som viktig av 42 prosent – langt flere enn de 5 prosentene som mener medlemstilbudet er et problem for vervearbeidet, jf. figur 5.1. NTLs lønnspolitikk og politiske engasjement vurderes som mindre viktig for rekrutteringen. Det er flere som trekker fram lønnspolitikken lokalt (21 prosent), enn lønnspolitikken sentralt (13 prosent), som en årsak til at en

lykkes med å rekruttere medlemmer. Alt i alt viser de tillitsvalgtes vurderinger at det tradisjonelle fagforeningsarbeidet er avgjørende for å lykkes med å rekruttere medlemmer: En dyktig fagforening, med et godt medlemstilbud, mange medlemmer på arbeidsplassen, og kapasitet til å gi bistand dersom det oppstår problemer, vil gjerne tiltrekke seg nye medlemmer.

Figur 5.2 «I de tilfellene der din forening/avdeling lykkes med å rekruttere medlemmer, hva vil du si er de viktigste årsakene? Sett inntil tre kryss». Avdelinger og foreninger (N=191). Prosent.



Tillitsvalgte vi intervjuet la også vekt på at det tradisjonelle fagforeningsarbeidet er avgjørende for å ha et godt utgangspunkt for vervearbeidet. Flere fortalte om at de får medlemmer fordi ansatte ser at NTL er dyktige, har møter og arrangementer og oppnår resultater for medlemmene sine. Medlemstilbudet og tilbud om bistand hvis det skjer noe, er tilsvarende viktig. Rekruttering kan altså ikke løsrives fra andre tillitsvalgtoppgaver.

Hos de som oppga særlig positiv utvikling i medlemstallet finner vi eksempler på vesentlig mer strukturert vervearbeid enn andre organisasjonsledd kan vise til. En landsforening som har lykkes svært godt med å verve nye medlemmer de siste årene, har følgende tilnærming:

Vi tar kontakt med alle nyansatte, vi får oversikt fra HR over nye ansatte hver måned. Vi sender mail og ønsker dem velkommen, sender dem info om NTL og gir også beskjed til tillitsvalgte ute (i avdelingene) om at de må få en kollega til å forsøke å verve dem. Vi har også hatt opplæring blant tillitsvalgte, og har fokus på at tillitsvalgte i styret skal ha NTL-skolen (tre moduler og gjerne opplæring utover det). Så ber vi dem gå tilbake og skolere sine medlemmer og tillitsvalgte. Vi har også

verveansvarlig i hvert avdelingsstyre – men jeg skal innrømme at jeg ikke vet hvor aktive de er. (Leder, landsforening)

Tilnærmingen beskrevet i sitatet inneholder flere elementer som andre informanter også trekker fram som viktige for å lykkes i vervearbeidet. Særlig det å skaffe oversikt over nyansatte og få plasstillitsvalgte til å gjøre en innsats ses som avgjørende. Ikke minst fordi det i de fleste organisasjonsområdene til NTL er få som er uorganiserte over tid. Hvor gode organisasjonsleddene er til dette, varierer, og ser ut til å avhenge av hvilke tillitsvalgte en har lokalt. Enkelte informanter trakk fram at offensivt «salg» er en oppgave som ikke faller naturlig for alle, og at vervearbeid derfor er noe en unngår å påtvinge plasstillitsvalgte.

Satsingen på NTL Ung og spesielt verving av studenter trekkes fram av flere som viktig bidrag til å øke medlemstallet framover. Dette er særlig viktig der en konkurrerer med profesjonsforbund. En leder i en landsforening mener det også vil være mye å hente hvis LO og NTL kunne gitt et mer skreddersydd tilbud til bestemte yrkesgrupper, for eksempel i form av tidsskrifter og fagstoff.

Tiltak som vervekampanjer, velkomstgaver og vervepremier får noe blandet vurdering av våre informanter. Noen mener det er viktig og motiverer, andre mener det er lite effektivt. Enkelte etterlyser mer moderne vervemateriell og gjerne også tilpasninger av dette til ulike målgrupper. Flere tillitsvalgte nevner at forbundskontoret og landsforeningen er opptatt av verving og dels «maser» om det, uten at det nødvendigvis oppleves som et problem:

Det er akkurat passe, vi får en påminnelse. Vi trenger en tupp! (Plasstillitsvalgt)

5.3 Oppsummering

- NTLs organisasjonsgrad har over tid vært fallende. Å lykkes med å verve nye medlemmer vil være avgjørende for forbundets framtidige styrke både sentralt og lokalt.
- De fleste tillitsvalgte i avdelingene og på arbeidsplassene opplever rekrutterings-situasjonen som stabil, men det er noe flere som opplever at NTLs posisjon lokalt svekkes enn som opplever at den styrkes.
- Ifølge de tillitsvalgte er hovedutfordringene for verve- og rekrutteringsarbeidet knyttet til å få nok tid til oppgaven, og at nyansatte allerede er organisert utenfor NTL eller er i grupper som tradisjonelt ikke har vært en del av NTLs medlemsgrunnlag – ofte universitets- og høyskoleutdannede. NTLs lønnspolitikk og politiske engasjement vurderes ikke å ha stor innvirkning.

- Tillitsvalgte vi intervjuet trakk ofte fram økt medlemstall som et sentralt mål for fagforeningsarbeidet i deres organisasjonsledd framover. Det lokale vervearbeidet kan likevel bli nedprioritert når andre oppgaver haster.
- Ifølge de tillitsvalgte er det avgjørende for rekrutteringen å jobbe for å ivareta medlemmenes interesser: Mulighet for bistand og hjelp ved problemer på arbeidsplassen, medlemstilbudet og at fagforeningen er dyktig og har mange medlemmer på arbeidsplassen, vurderes som de viktigste årsakene til at en lykkes med å få nye medlemmer.
- Hvor planmessig og strukturert det lokale vervearbeidet er, varierer. Å ha oversikt over nyansettelser og få tillitsvalgte på arbeidsplassene til å gjøre en innsats trekkes fram som viktig av flere. Å lykkes med å rekruttere flere studenter og høyt utdannede ses som en utfordring.

6 Kurs og skolering

Å tilrettelegge for og gjennomføre skolering av tillitsvalgte og medlemmer er en viktig oppgave for NTLs organisasjonsledd. I dette kapittelet ser vi på hvordan denne oppgaven løses på ulike nivåer i forbundet, på tillitsvalgtes kompetansebehov og på hvordan forbundets kurstilbud eventuelt kan forbedres.

6.1 Kurs- og skoleringsaktivitet i organisasjonsleddene

Kurstilbudet til NTLs tillitsvalgte består av kurs arrangert både av forbundskontoret og av organisasjonsleddene, i tillegg til muligheten til å delta på kurs arrangert av LO Stat, AOF og LO sentralt. Opplæringstiltakene rettet mot tillitsvalgte omhandler blant annet organisasjons- og tillitsvalgtarbeid, miljø- og vernearbeid, sykefravær, medbestemmelse, personalpolitiske spørsmål, omstilling, effektivisering og samfunnsøkonomi. Også vanlige medlemmer har tilbud om å delta på kurs, en praksis som skiller seg fra enkelte andre fagforbund. Forbundskontoret arrangerer kortkurs, konferanser og grunnskolering i form av ukeskurs i tre trinn (NTL-skolen). I 2015 arrangerte forbundskontoret kurs og konferanser med til sammen ca. 1500 deltakere. Det er likevel kursene i regi av organisasjonsleddene som treffer flest: I 2015 gjennomførte organisasjonsleddene selv 362 kurs med i alt 8008 deltakere (NTL 2017:15). Dette inkluderer både kortkurs, dagskonferanser og lengre kurs med overnatting. Til sammen hadde NTLs kurs altså rundt 9500 deltakere i 2015. Målt i andel av medlemmene utgjør dette nesten 20 prosent. Dette forutsetter at deltakere ikke er talt flere ganger på ulike kurs; dermed vil den reelle andelen nok ligge noe lavere. Ser vi antall kursdeltakere i forhold til medlemstallet, er andelen noe høyere enn ved forrige organisasjonsgjennomgang, da det tilsvarende tallet for kursdeltakere i 1995 var ca. 15 prosent av medlemstallet. Det var den gang høyere enn gjennomsnittet både i LO og i statssektoren (Pape & Nergaard 1996:61).

Organisasjonsleddene finansierer kursvirksomheten dels gjennom tilbakeført kontingent og dels ved å søke støtte fra OU-midler eller fra NTLs Aktivitetsfond. En stor del av skolering av medlemmer og tillitsvalgte i NTL finansieres av opplærings- og utviklingsmidlene som partene i staten og Spekter har satt av i særavtale. Avtaleverket i staten og Spekter gir tillitsvalgte mulighet til fri med lønn for å delta på kurs finansiert

av OU-midler. Der avtaleverket ikke gir rett til kompensasjon for tapt arbeidsfortjeneste ved kursdeltakelse, dekker NTL dette.

Spørreundersøkelsen viser at det særlig er landsforeninger og større avdelinger som bruker tid på å holde kurs for egne medlemmer (se figur 3.1 og 3.2). I noen landsforeninger brukes det betydelig tid og ressurser på å utvikle og gjennomføre egne kursopplegg, mens andre nøyer seg med noen få kurs som supplerer det eksisterende kurstilbudet fra forbundet sentralt, LO Stat, AOF og LO. De fleste vi intervjuet fortalte om en tilnærming til kursvirksomhet som går ut på å tilby kurs til tillitsvalgte på områder der organisasjonsområdet eller virksomheten skiller seg vesentlig ut og har egne utfordringer – for eksempel et eget regelverk, større omstillinger eller tilpasningsavtaler. Kursene i regi av landsforeninger eller større avdelinger kan også fungere som et samlingspunkt der tillitsvalgte kan bli kjent og bygge nettverk, og kombineres gjerne med sosiale arrangementer.

Flere kurstilbud er åpne også for medlemmer uten verv. Mens noen av informantene har inntrykk av at dette er et tilbud som sjelden benyttes, mener andre at dette både er et godt verveargument og en viktig mulighet til å skape interesse for tillitsvalgtarbeid med tanke på framtidig rekruttering av tillitsvalgte.

6.2 Skolering av tillitsvalgte

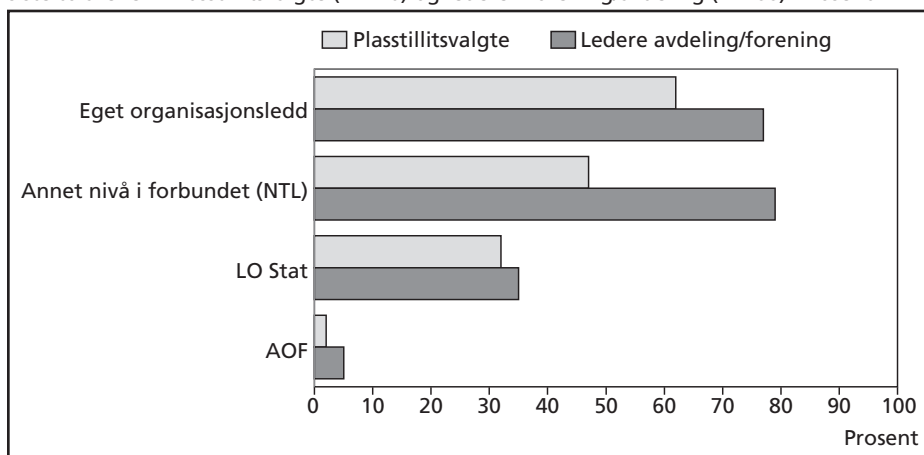
I spørreundersøkelsen fikk både plasstillitsvalgte og ledere i foreninger og avdelinger spørsmål om og eventuelt hvor de selv har deltatt på kurs i løpet av de siste to årene (figur 6.4). Svarene viser at de aller fleste tillitsvalgte går på kurs. Flest har deltatt på kurs i regi av eget organisasjonsledd, fulgt av kurs i regi av et annet nivå i forbundet. En tredel har vært på kurs i regi av LO Stat, mens få har deltatt på AOF-kurs.

Flertallet av både plasstillitsvalgte og ledere i foreninger og avdelinger oppgir å ha deltatt på kurs i løpet av de siste to årene. Samtidig viser spørreundersøkelsen at de aller fleste foreninger og avdelinger mangler gode rutiner for hvordan skoleringen skal ivaretas. Kun 17 prosent av ledere i avdelinger/foreninger oppgir at de har *faste rutiner* for at nye tillitsvalgte får nødvendig opplæring. Situasjonen for plasstillitsvalgte ser ut til å være omtrent tilsvarende; 15 prosent oppgir at det finnes faste rutiner for opplæring.

Det er altså få organisasjonsledd som har faste rutiner for skolering av de tillitsvalgte, samtidig som de fleste tillitsvalgte likevel tar kurs. For å se på hvordan skoleringen faktisk gjennomføres, spurte vi de tillitsvalgte om hvordan skoleringen av nye tillitsvalgte ivaretas i deres organisasjonsledd. Blant ledere i avdelinger/foreninger svarte 29 prosent at de sender tillitsvalgte på kurs, 3 prosent skolerer tillitsvalgte (kun) internt og 31 prosent benytter en kombinasjon av intern skolering og kurs. De resterende 35 prosentene ser ikke ut til å gjennomføre noen rutinemessig skolering av tillitsvalgte, da

de svarer at de ikke har noen rutiner for opplæring. I organisasjonsleddene som ikke har noen rutiner, vil det i stor grad være opp til den enkelte tillitsvalgte å benytte seg av forbundets kurstilbud.

Figur 6.1 «Har du selv vært kursdeltaker på kurs i regi av noen av de følgende, i løpet av de siste to årene?» Plasstillsvalgte (n=176) og ledere i forening/avdeling (n=188). Prosent.



Også de tillitsvalgte vi intervjuet fortalte om ulike praksiser for opplæring av nye tillitsvalgte. Følgende er et eksempel på en strukturert tilnærming til skolering av tillitsvalgte:

Vi har [intern] opplæring av tillitsvalgte, og fokus på at nye tillitsvalgte i styret skal ha NTL-skolen i tre moduler og gjerne opplæring utover det. Så ber vi dem gå tilbake og skolere sine medlemmer og tillitsvalgte. (...) NTL-skolen er veldig god – skal man få alt med seg, må man egentlig gå flere ganger. Tillitsvalgte bør også ta andre kurs, for eksempel om skift/turnus. Flere i styret har tatt kurs i regi av LO Stat som gir studiepoeng. (Leder, landsforening)

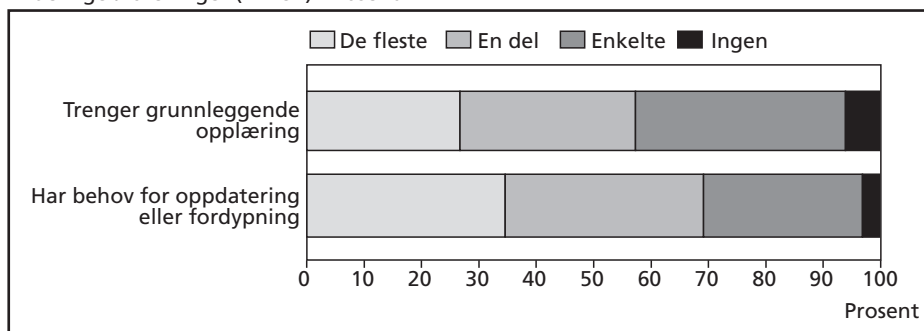
I andre organisasjonsledd er dette i større grad opp til de tillitsvalgte selv, og lederen i avdelingen, foreningen eller landsforeningen nøyer seg eksempelvis med å sende ut informasjon om kurstilbudet og anbefale tillitsvalgte å delta.

6.3 Kompetansebehov

For å kartlegge kompetansebehovet ble ledere i foreninger og avdelinger spurt om de tillitsvalgte har tilstrekkelig opplæring og skolering, eller om det er opplærings-/skoleringsbehov som ikke blir ivare tatt. Resultatene, vist i figur 5.1, viser at lederne i

avdelinger og foreninger mener at kompetansebehovet blant tillitsvalgte er betydelig. Mange tillitsvalgte i NTL har behov for enten grunnleggende opplæring eller oppdatering av eksisterende kompetanse.

Figur 6.2 «Hvis du tenker på de tillitsvalgte i din forening/avdeling, hvor mange vil du si at trenger ytterligere opplæring innen ett eller flere områder de arbeider med som tillitsvalgte?» Avdelinger/foreninger (N=192). Prosent.



Kompetansebehovet gjelder både grunnleggende opplæring og oppdatering eller fordypning. Over halvparten av lederne mener at en del eller de fleste tillitsvalgte i deres avdeling/forening trenger grunnleggende opplæring innen ett eller flere områder de arbeider med som tillitsvalgte. Noe flere har behov for oppdatering eller fordypning.

Plasstillitsvalgte ble spurt om *sitt eget* kompetansebehov. De vurderer i likhet med lederne i avdelingene at behovet for ytterligere opplæring er betydelig. Tre av fire plasstillitsvalgte mener de selv har behov for økt kompetanse – kun 24 prosent svarer at de har den kompetansen de trenger. 43 prosent svarer at de har behov for grunnleggende opplæring eller har behov for grunnleggende opplæring på noen områder og oppdatering på andre. 34 prosent svarer at de [kun] har behov for oppdatering eller fordypning.

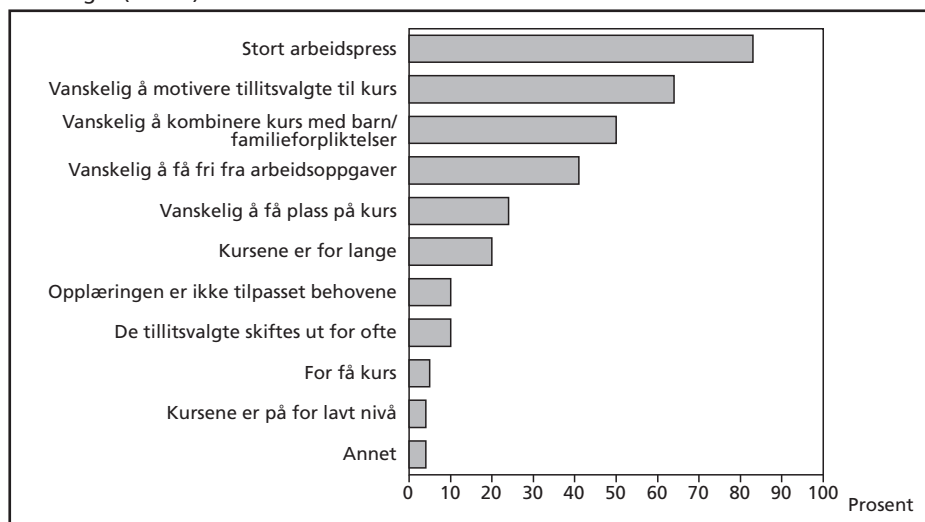
De som oppga et ytterligere kompetansebehov fikk spørsmål om hvilke områder de tillitsvalgte trenger ytterligere opplæring i. Opplæring i forhandlingskunnskap og praktisering av avtaleverket er mest etterspurt. Halvparten mener det er behov for kompetanse på arbeidsrett. Det er også et tydelig kompetansebehov når det gjelder oppfølging av personalsaker og konflikter, som vi i andre undersøkelser har sett at ofte er den typen saker som oppfattes som mest krevende av tillitsvalgte.⁸

⁸ Se Kristine Nergaard og Sissel C. Trygstad: Tillitsvalgtes hverdag... sett fra grasrota i seks LO-forbund, Fafo-rapport 2012:40, og Kristin Jesnes, Kristine Nergaard, Johan Røed Steen og Sissel C. Trygstad: Se og bli sett. En undersøkelse blant Utdanningsforbundets medlemmer, Fafo-rapport 2015:30.

Årsaker til manglende opplæring

Tillitsvalgte som oppga behov for ytterligere opplæring ble bedt om å vurdere hva grunnene til dette kan være, ved å velge én eller flere av årsakene listet opp i figur 6.3.

Figur 6.3 «Hvorfor tror du tillitsvalgte mangler nødvendig opplæring?» Ledere i avdelinger/foreninger (N=183). Prosent.



Fra svarene til ledere i foreninger og avdelinger ser vi at det i liten grad er mangler ved selve kurstilbudet som vurderes å være grunnen til manglende opplæring. Arbeidspress, manglende motivasjon og at det er vanskelig å kombinere kurs med familieforpliktelser vurderes som de viktigste årsakene. Hos en del er det også vanskelig å få fri av arbeidsgiver.

Plasstillitsvalgte svarte i likhet med ledere i foreninger og avdelinger at arbeidspress er den viktigste årsaken. Deretter følger familieforpliktelser. En firedel oppgir at de er nye som tillitsvalgte som en årsak. Nesten like mange oppgir at det er vanskelig å få fri av arbeidsgiver. Blant plasstillitsvalgte, som kun svarer på vegne av seg selv, mener færre at manglende motivasjon er en årsak (10 prosent).

Tillitsvalgte vi intervjuet tegnet langt på vei et tilsvarende bilde av årsakene. Følgende sitat er dekkende:

Folk bruker kurs og er gjennomgående godt fornøyd med kursene. Bøygen er å få dem på kurs, eller at de tar for få kurs. (Leder, landsforening)

NTLs kurstilbud vurderes som godt av nesten samtlige vi intervjuet. Unntaket er at det blant tillitsvalgte i overenskomstområdet synes å være en utbredt oppfatning at NTLs kurs er lagt opp med tanke på statsansatte, og derfor er mindre relevante:

NTLs kurs omhandler ofte statlige ting, og det skal ikke mikses inn med oss. Det er derfor vi kjører enkle kurs selv. (Leder, avdeling)

Ingen har vært på NTL-kurs hos oss. Ikke jeg heller. Det er flere som har lyst, men det dreier seg om tid. (...) Og så er kursene litt for statsorienterte, tror jeg. Kanskje det er en fordom? (Leder, avdeling)

Informantene som hadde benyttet kurstilbudet var gjennomgående fornøyde. Samtidig fortalte flere at tillitsvalgte prioriterer vekk kurs. Hovedutfordringen ser altså ut til å være å få tid til å benytte det eksisterende tilbudet. Følgende sitat er dekkende for flere av organisasjonsleddene:

Vi burde hatt litt mer deltakelse på kurs. Bøynen er at man ikke vil trække arbeidsgiver for mye på tærne og være for mye borte. (Leder, landsforening)

Dette handler sjelden om at arbeidsgiver ikke innvilger permisjon eller liknende, men om at fravær likevel går utover jobbsituasjonen. Mange av NTLs tillitsvalgte har en hektisk hverdag med mange oppgaver utenom tillitsvalgtarbeidet, men det handler også om at arbeidsgiver ikke legger til rette slik at arbeidsoppgavene tas over av andre ansatte eller reduseres, selv om permisjon innvilges. Mangel på rutiner og klare forventninger om at tillitsvalgte bør delta på kurs kan også bidra til å forsterke effektene av stort arbeidspress, lite tid og manglende motivasjon.

6.4 Tiltak for å bedre skolering og opplæring

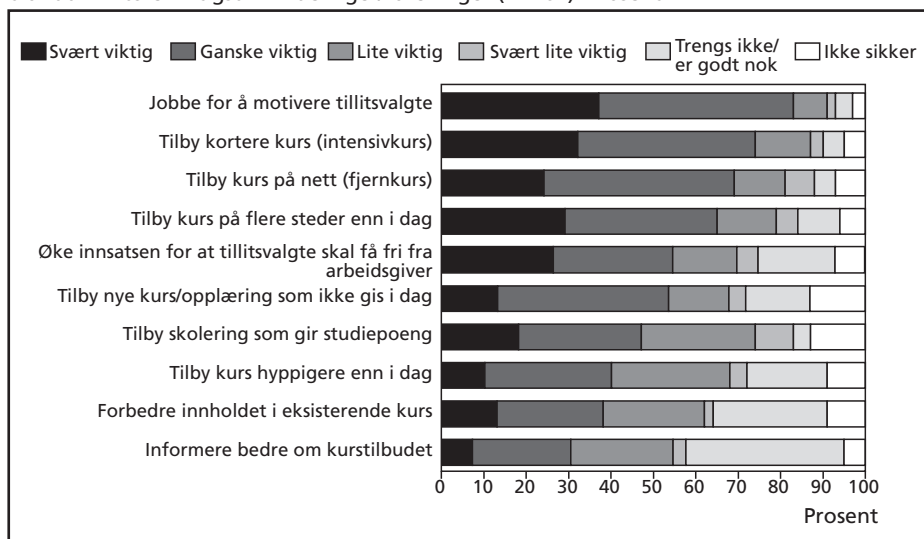
Hvilke tiltak vil være viktigst, dersom NTL skal forbedre sin skolering og opplæring? I spørreundersøkelsen ba vi de tillitsvalgte om å ta stilling til en rekke mulige tiltak. De kunne vurdere disse på en skala fra svært viktig til svært lite viktig, pluss et alternativ om at tiltaket ikke trengs/at tilbudet er godt nok (figur 6.4).

Å jobbe for å motivere tillitsvalgte er det ledere i avdelinger og foreninger rangerer som det viktigste tiltaket. Tilgjengelighet og lav terskel vurderes også som svært viktig: Nettkurs, intensivkurs og kurs på flere steder kommer høyt opp på «ønskelista». Forbedring av innholdet i eksisterende kurs eller hyppigere kurs ses ikke som nødvendig av like mange. Indirekte får kurstilbudet dermed gode skussmål. Heller ikke det å tilby kurs/opplæring som ikke gis i dag ses som et av de viktigste tiltakene, og kurstilbudet ser ut til å være godt kjent.

De tillitsvalgte vi intervjuet hadde få konkrete forslag til forbedring av kurstilbudet og til hvordan forbundet kan få tillitsvalgte til å benytte seg mer av det. Enkelte trakk fram at kortere kurs og lokale kurssteder kan bidra til at flere kan ta seg tid, men andre

påpekte at lengre kurs er mer hensiktsmessig enn flere korte kurs hvis en uansett har lang reisevei.

Figur 6.4 «Dersom NTL skal forbedre sin skolering og opplæring av tillitsvalgte, hvilke tiltak tror du vil være viktigst?» Avdelinger/foreninger (N=182). Prosent.



6.5 Oppsummering

- Kurstilbudet til NTLs tillitsvalgte og medlemmer er omfattende, med kurs i regi av forbundet, organisasjonsleddene, LO Stat, LO og AOF. Det er særlig landsforeninger og større avdelinger som bruker tid på å holde kurs for egne medlemmer. Innholdet i eksisterende kurs vurderes stort sett som tilfredsstillende av de tillitsvalgte, og de fleste benytter seg av kurstilbudet.
- På tross av et bredt tilbud og omfattende skoleringsaktivitet, viser spørreundersøkelsen at en betydelig andel av de tillitsvalgte har behov for både grunnleggende opplæring og for fordypning eller oppdatering av eksisterende kunnskap. Behovet for ytterligere skolering er størst når det gjelder praktisering av avtaleverket (medbestemmelse), forhandlingskunnskap og oppfølging i personalsaker og konflikter.
- De viktigste årsakene til manglende skolering er arbeidspress, manglende motivasjon, familiesituasjon og problemer med å få fri av arbeidsgiver, ifølge de tillitsvalgte. Det udekkede kompetansebehovet er dermed i liten grad knyttet til mangler ved selve kurstilbudet.

- Å motivere og legge til rette for at tillitsvalgte kan delta på kurs, vurderes som viktige tiltak, sammen med flere, kortere kurs og eventuelt nettkurs. I tillegg mener en god del at det er viktig at NTL øker innsatsen for at tillitsvalgte skal få fri for å delta på kurs.

7 Ambisjoner og problemer for fagforeningsarbeidet

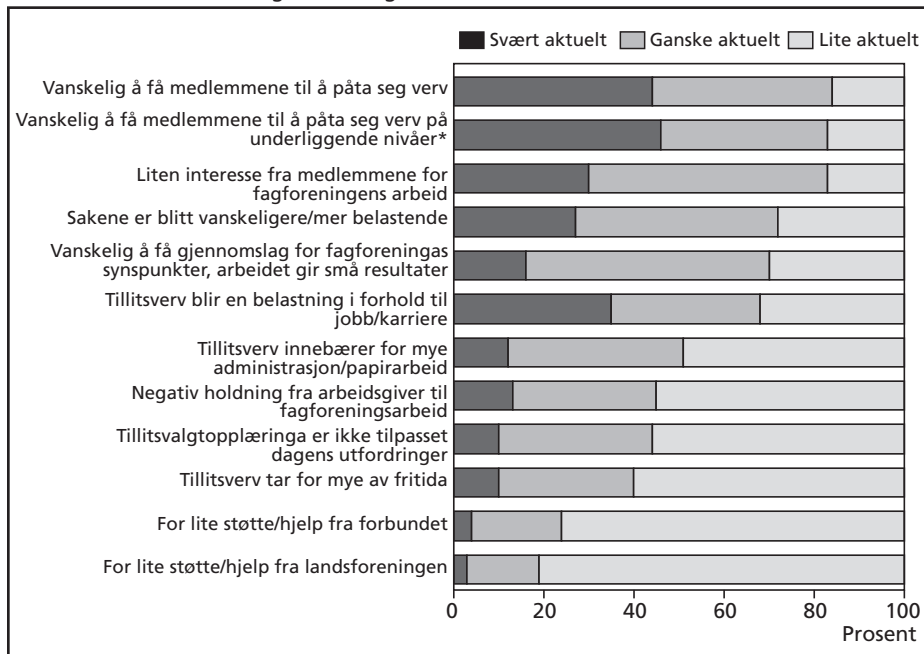
Alt i alt vurderer NTLs tillitsvalgte organisasjonen og sin egen arbeidssituasjon positivt. Tillitsvalgte opplever likevel problemer eller utfordringer i sitt arbeid. Vi vil i dette kapittelet først se på hva de tillitsvalgte selv vurderer som de viktigste forholdene som kan gjøre det vanskelig å drive lokalt fagforeningsarbeid. Deretter ser vi på hvor mange av NTLs avdelinger som har opplevd organisasjonsendringer hos arbeidsgiver, og på hvilke utfordringer dette medfører. Til slutt ser vi på hvilke ambisjoner de tillitsvalgte vi intervjuet har for sitt organisasjonsledds arbeid og hva de mener NTL som organisasjon kan gjøre bedre.

7.1 Hva gjør det lokale fagforeningsarbeidet vanskelig?

I spørreundersøkelsen fikk de tillitsvalgte spørsmål om hvordan de ser på mulighetene til å drive fagforeningsarbeid innen sitt område, og hvilke forhold som kan gjøre det vanskelig. Alt i alt tegner de lokale tillitsvalgte i NTL et ganske positivt bilde av situasjonen. På spørsmål om de samlet sett vurderer mulighetene for å drive fagforeningsarbeid innen sitt område som gode eller dårlige, svarer mer enn seks av ti tillitsvalgte at mulighetene for å drive fagforeningsarbeid er «svært gode» eller «nokså gode». Svært få svarer «svært dårlig» eller «nokså dårlig», og omtrent en tredel svarer «både og». Dette gjelder både plasstillitsvalgte og ledere i avdelinger/foreninger.

Det er likevel mange forhold som kan vanskeliggjøre det lokale fagforeningsarbeidet. De tillitsvalgte ble i undersøkelsen bedt om å vurdere hvor aktuelle en rekke mulige problemer er innen deres område (figur 7.1).

Figur 7.1 «Vi nevner her en rekke forhold som kan gjøre det vanskelig å drive lokalt fagforeningsarbeid. Hvor aktuelle vil du si følgende problemer er innen avdelingens/foreningens område?» Ledere i avdelinger/foreninger (N=198). Prosent.



* Ledere i avdelinger/foreninger med tillitsvalgte på et underliggende nivå (plasstillitsvalgte/grupper) (N=104)

En utfordring som gjelder på alle nivåer er å få medlemmene til å påta seg verv – både i avdelinger, foreninger og på arbeidsplassene. Et relatert problem er liten interesse fra medlemmene for fagforeningens arbeid, som blant annet gir seg utslag i dårlig oppmøte på medlemsmøter. Én respondent gir følgende beskrivelse:

Fra jeg begynte å jobbe som tillitsvalgt i 1982 og til nå har situasjonen blitt helt forandret for fagforeningene. Før var det rift om vervene, mens nå er det vanskelig å få noen til å ta på seg verv eller andre oppgaver. De unge medlemmene sier at deres utgangspunkt for å ta et verv er «hvilken fordel er det for meg?» og ikke «hva kan jeg bidra med til fellesskapet og kampen for å beholde og forbedre de rettighetene vi har oppnådd i fagbevegelsen?». Derfor må det jobbes for å få med ungdom på utdanningsstedene, NTL Ung, og også gjøre det mer attraktivt for den enkelte å være aktiv. (Leder, avdeling)

En høy andel oppgir at sakene de jobber med har blitt vanskeligere eller mer belastende; dette dreier seg gjerne om omstillinger og konflikter på arbeidsplassen. Videre opplever en del at tillitsverv blir en belastning, innebærer mye administrasjon eller tar for mye av fritiden. At én av tre forenings-/avdelingsledere opplever det som «svært aktuelt»

at tillitsverv blir en belastning for jobb/karriere, er, i kombinasjon med de oppgitte vanskelighetene med å rekruttere nye tillitsvalgte, en klar utfordring for organisasjonen. Et positivt funn er at de fleste ikke opplever negativ holdning fra arbeidsgiver eller mangler ved tillitsvalgopplæringen. Enda færre opplever å få for lite støtte eller hjelp fra forbundet eller fra landsforeningene, noe som underbygger funnet om at de fleste er fornøyd med arbeidet som gjøres der.

Problemene oppleves relativt likt på de ulike nivåene i forbundet. Vi finner likevel noen forskjeller: Landsforeningene opplever særlig at sakene er belastende, og oppgir i noe større grad enn andre for liten støtte fra forbundet og negativ holdning fra arbeidsgiver. Det er mindre problemer med å fylle verv i landsforeningens styrer, men lederne opplever at dette er et problem på underliggende nivåer. Plasstillitsvalgte opplever i mindre grad negativ holdning fra arbeidsgiver, her er det interesse fra medlemmene og det å fylle verv som er de største problemene.

7.2 Omorganiseringer

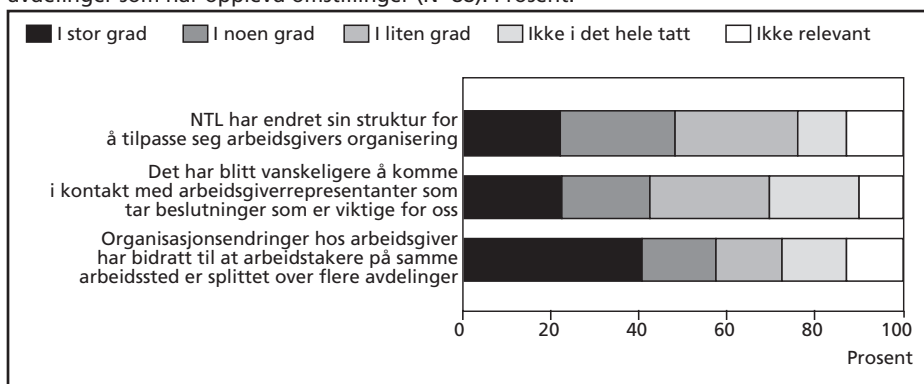
Den høye omstillingstakten i NTLs organisasjonsområde skaper utfordringer for tillitsvalgtarbeidet. Hovedprinsippet for NTLs organisasjonsstruktur utfordres også når arbeidsgiver omstrukturerer virksomheten, slik at NTLs struktur ikke lenger speiler arbeidsgivers organisering. Halvparten av avdelingene/foreningene har i løpet av det siste tiåret opplevd «strukturendringer eller omstillinger hos arbeidsgiver som har medført endringer i forhandlingssteder eller i kontakt mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver». De som har opplevd slike endringer ble bedt om å ta stilling til noen utsagn om strukturendringene hos arbeidsgiver og vurdere i hvilken grad beskrivelsene passet for deres avdeling/forening (figur 7.2 på neste side).

Vi ser at over halvparten av dem som har opplevd omstruktureringer hos arbeidsgiver oppgir at dette har bidratt til at arbeidstakere på samme arbeidssted er splittet over flere avdelinger. En slik utvikling vil kunne komplisere forhandlingsprosesser og medbestemmelse på arbeidsplassen. Videre oppgir fire av ti berørte avdelinger/foreninger at det, i stor eller noen grad, har blitt vanskeligere å komme i kontakt med arbeidsgiverrepresentanter som tar beslutninger som er viktige for medlemmene. Dette kan følge blant annet av omstillingsprosesser som medfører sentralisering av arbeidsgiverfunksjonen.

Nesten halvparten av de berørte avdelingene oppgir at NTL har endret sin struktur for å tilpasse seg arbeidsgivers organisering i etterkant av omstillinger. I en del tilfeller har altså NTL endret egen struktur i liten eller ingen grad, på tross av omorganiseringer som medfører endringer i forhandlingssted og kontakt med arbeidsgiver. Over tid kan dette føre til at NTLs organisasjon i mindre grad følger arbeidsgivers struktur, og dermed undergrave det som har vært den historiske hensikten med dagens orga-

nisasjonsstruktur. En mulig forklaring på at en ikke gjør større endringer, er at slike endringsprosesser kan være krevende, og ha uvisst utfall.

Figur 7.2 «I hvilken grad passer følgende beskrivelser i din avdeling/forening?» Foreninger og avdelinger som har opplevd omstillinger (N=88). Prosent.



Resultatene viser at omorganiseringer hos arbeidsgiver skaper utfordringer for NTLs avdelinger. Den hyppige omstillingstakten, ikke minst i staten, gir grunn til å anta at dette vil fortsette å være en utfordring for forbundet.

7.3 Ambisjoner og forbedringspotensial

I intervjuene utfordret vi de tillitsvalgte til å se et par år fram i tid og tenke igjennom hva en vil få til om en lykkes med fagforeningsarbeidet. Og tilsvarende; hva NTL som organisasjon bør satse på eller kan gjøre for å bli bedre de neste par årene.

De tillitsvalgtes mål for arbeidet i eget organisasjonsledd handler gjerne om fagforeningens kjerneoppgaver. Viktige mål for flere er blant annet å sikre god og rettferdig lønnsutvikling og et godt arbeidsmiljø, og ivareta medlemmenes interesser i omstillingsprosesser. Andre har konkrete politiske målsettinger eller er opptatt av å øke sin synlighet i offentligheten. Det vanligste målet blant våre informanter er likevel knyttet til å øke antallet medlemmer. Flere har konkrete måltall, mens andre har noe mer generelle ambisjoner, eksempelvis knyttet til å rekruttere bedre innen enkelte grupper:

Få snudd trenden med at våre yrkesaktive medlemmer blir eldre og eldre. (...) Det bør være like naturlig for en ferdigutdanna økonom å melde seg inn i NTL som i Samfunnsøkonomene. Har en jobb å gjøre på branding! (Nestleder, landsforening)

Når det gjelder hva NTL som organisasjon bør gjøre, nevner våre informanter blant annet effektivisering av arbeidet ved forbundskontoret og økt synlighet i offentligheten. Enkelte, blant annet en leder i en landsforening, mener en bør gå hardt til verks: «Stikkord: effektivisering og nytenking. NTL driver som på 1980-tallet». Andre er mer fornøyd med dagens organisasjon og ser for seg mindre justeringer. De mest konkrete forbedringspunktene som nevnes er bedre rutiner for å besvare henvendelser til forbundskontoret og bedre systemer for kontaktinformasjon til medlemmene (e-postlister m.m.), som organisasjonsleddene kan benytte. Det ble også tatt opp at forbundet kan utvikle bedre forståelse for hvor ulike virksomhetene NTL organiserer er, og at virksomheter i overenskomstområdet kan ha andre behov enn statlige virksomheter. Færre og større organisasjonsledd fremmes som et mulig tiltak for å gjøre linjene oppover i forbundet kortere. Enkelte mener at en del grupper/arbeidsplasser med fordel kan bli formelle organisasjonsledd:

Arbeidsplassutvalgte får viktigere og viktigere rolle. En får større enheter, og da kan man kanskje se på om de burde vært egne avdelinger? (Leder, avdeling)

Enkelte av informantene etterlyser også en mer kontinuerlig aktiv holdning til egen organisering fra NTL. En leder i en landsforening var for eksempel opptatt av at noen avdelinger er for små og burde vært slått sammen, og at NTL har en frittstående forening som det kunne være naturlig å inkludere i landsforeningen («NTL burde kommet og sagt at dette ikke er hensiktsmessig»). En utfordring synes å være å legge til rette for at slike tema diskuteres med jevne mellomrom i organisasjonsleddene, og samtidig å bevisstgjøre tillitsvalgte om mulighetene for å ta opp denne typen saker med forbundet ved behov. Et beslektet poeng som flere var inne på, er at organisasjonsutvikling må være en kontinuerlig prosess – en er aldri ferdig organisert.

7.4 Oppsummering

- Et klart flertall av de tillitsvalgte i NTL vurderer alt i alt mulighetene til å drive fagforeningsarbeid i sitt område som gode.
- At det er vanskelig å få medlemmer til å påta seg verv og at medlemmene er lite interessert i fagforeningsarbeidet, er utfordringene som flest opplever at vanskeligjør det lokale fagforeningsarbeidet. Dette gjelder både i avdelinger/foreninger og på arbeidsplassene. En del svarer videre at tillitsverv blir en belastning for jobb/karriere, innebærer mye administrasjon eller tar for mye av fritiden. Mange opplever også at sakene de jobber med har blitt vanskeligere eller mer belastende.

- Få tillitsvalgte oppgir at de får for lite støtte eller hjelp fra forbundet eller fra landsforeningene. En mindre andel mener det er et problem at tillitsvalgopplæringen ikke er tilpasset dagens behov, mens nesten halvparten opplever at negative holdninger fra arbeidsgiver er et (svært eller ganske) aktuelt problem.
- Halvparten av avdelingene/foreningene har i løpet av det siste tiåret opplevd strukturendringer eller omstillinger hos arbeidsgiver som har medført endringer i forhandlingssteder eller kontakt mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver. Av disse oppgir over halvparten at organisasjonsendringene har bidratt til at arbeidstakere på samme arbeidssted er splittet over flere avdelinger, og fire av ti mener at det har blitt vanskeligere å komme i kontakt med arbeidsgiverrepresentanter som tar beslutninger som er viktige for medlemmene.
- De tillitsvalgtes ambisjoner for arbeidet i eget organisasjonsledd handler ofte om å ivareta kjerneoppgavene på en god måte. Det vanligste målet blant de tillitsvalgte vi intervjuet er å øke antallet medlemmer. For NTL som organisasjon nevnes blant annet effektivitet ved forbundskontoret, synlighet i offentligheten og det å kontinuerlig gjøre nødvendige justeringer i organisasjonsstrukturen som mulige forbedringspunkter.

8 utfordringer og veien videre

Denne gjennomgangen av NTLs organisasjon viser at tillitsvalgte på ulike nivåer i hovedsak er fornøyd med organisasjonen på viktige områder. Flertallet av de tillitsvalgte er positive til arbeidet som utføres av forbundskontoret og av sin landsforening. Samlet sett vurderes også mulighetene til å drive lokalt fagforeningsarbeid som gode. På enkelte områder finner vi likevel at forbundet står overfor problemer eller utfordringer. Vi vil i dette kapittelet sammenfatte og drøfte hovedutfordringer for organisasjonen, slik vi ser dem med utgangspunkt i vår undersøkelse.

Rapporten og organisasjonsgjennomgangen skal bidra i NTLs arbeid med å skape en organisasjon som kan ivareta medlemmenes interesser enda bedre enn i dag. Her i avslutningen konsentrer vi oss derfor mer om problemer og utfordringer enn om det som i dag fungerer godt. Samtidig er det grunn til å understreke at alle organisasjoner må prioritere oppgaver, og at alle hensyn ikke kan ivaretas fullt ut. I forbundets videre arbeid kan det derfor være nyttig å diskutere i hvilken grad utfordringene som presenteres i dette kapittelet er problemer som må løses, og eventuelt hvordan, eller om de er naturlige konsekvenser av en organisasjonsstruktur som sett under ett er hensiktsmessig.

8.1 Medlemsutvikling og vervearbeidet

NTL har over tid hatt en svakt positiv utvikling i medlemstallet, men opplever samtidig å miste medlemsandeler innen sitt organisasjonsområde. En av de viktigste utfordringene for NTL i tiden framover vil derfor være å opprettholde medlemsandelene i forbundets kjerneområder og tiltrekke seg nye grupper. En fallende organisasjonsgrad for NTL henger delvis sammen med endringer i hvem som arbeider i staten. Stadig flere får høyere utdanning, særlig blant nyansatte, og en del oppgaver som ikke krever høyere utdanning settes ut, eller det bemannes ned. Selv om NTL har mange medlemmer med utdanning på høyere nivå, har likevel forbund i Unio og særlig Akademikerne rekruttert bedre i disse yrkesgruppene – og da særlig blant langtidsutdannede. En forklaring som trekkes fram er at en del allerede er organisert når de ansettes, for eksempel gjennom et studentmedlemskap. Samtidig beskrives situasjonen ulikt: På noen arbeidsplasser opplever NTLs tillitsvalgte at det rekrutteres bra, på andre arbeidsplasser er det få nyansatte å verve blant, mens atter andre sier at de har fått opp medlemstallet gjennom spesielle

satsinger. Noen opplever også at det kan være vanskelig å «selge» NTL som et naturlig alternativ for langtidsutdannede, og at andre organisasjoner ofte foretrekkes.

Det er lite som tyder på at tillitsvalgte i NTLs organisasjonsledd ikke er klar over betydningen av medlemsverving. Dette er gjerne et budskap som gjentas i kommunikasjonen fra forbundskontoret og fra landsforeningene, og en utfordring som tillitsvalgte ute også ser. Ifølge de tillitsvalgte er det helt avgjørende for rekrutteringen å være en dyktig fagforening som ivaretar medlemmenes interesser. Det er like fullt en utfordring at vervearbeidet er en oppgave som organisasjonsleddene ikke bruker mye tid på, og at dette særlig gjelder plasstillitsvalgte, på tross av at innsats på arbeidsplassene beskrives som avgjørende for å få vervet nye medlemmer. Det ser også ut til at tillitsvalgte bruker mindre tid på verving enn før, til tross for at mange tillitsvalgte oppgir at de ønsker å benytte mer tid på verving. For å motvirke denne trenden kan det være et behov for en mer systematisk tilnærming til rekruttering og vervearbeid, også på arbeidsplassnivå.

8.2 Prioritering av oppgaver

NTL har som hovedprinsipp valgt å tilpasse sin egen organisasjon til arbeidsgivers organisering. Avdelinger og foreninger samler dermed i de aller fleste tilfeller arbeidstakere med samme arbeidsgiver og avtaleverk. Avdelingene, og i en del tilfeller også landsforeningene, ivaretar dermed både oppgaver som formelt organisasjonsledd og representasjon etter avtaleverket. I den grad tillitsvalgte har frikjøpt tid, vil dette i mange tilfeller være i kraft av å være avtaletillitsvalgt. I perioder med omstillinger eller andre krevende saker kan tillitsvalgte oppleve at arbeidsgiver tar mye av tiden i form av møter og prosesser.

Man kan spørre om ikke en slik modell kan føre til at medbestemmelse og forhandlinger lett prioriteres på bekostning av organisatoriske oppgaver. Våre undersøkelser viser at organisasjonsleddene bruker mindre tid på det organisatoriske arbeidet som kurs og skoling, medlemsaktiviteter og verving, sammenliknet med oppgaver vis-à-vis arbeidsgiver, blant annet forhandlinger og medbestemmelse. Samtidig vil felles interesser vis-à-vis arbeidsgiver gjerne være limet som skaper interesse for saker og aktiviteter blant medlemmene.

8.3 Aktive organisasjonsledd og medlemmer?

En høy andel av lederne i NTLs lokale organisasjonsledd opplever det som et problem at det er krevende å rekruttere tillitsvalgte. Dette betraktes som en større utfordring enn at medlemmene er lite interessert i fagforeningens arbeid, selv om mange også trekker fram dette som en utfordring. Sviktende interesse for tillitsverv er dog ikke unikt for NTLs organisasjonsledd. Tillitsvalgte i så vel LO-forbund som i forbund utenfor LO viser til at medlemmene gjerne vil ha noen som «ordner opp» uten at det kreves for mye av dem selv. I kombinasjon med at én av tre avdelingsledere opplever det som «svært aktuelt» at tillitsverv blir en belastning for jobb/karriere, er dette dermed en klar utfordring for organisasjonen.

NTL har mange små organisasjonsledd som skal ha på plass og følge opp rutiner for verving og skolering, aktiviteter for medlemmene og sikre at vervene fylles. Disse vil være særlig sårbare for problemer knyttet til lavt engasjement og liten interesse for fagforeningsaktivitet blant medlemmene, som over tid vil kunne gå utover rekruttering av tillitsvalgte og aktivitetsnivået. Blant våre informanter er flere inne på at det er viktig at NTL strukturerer organisasjonen slik at de lokale organisasjonsleddene er store og robuste nok til å ivareta oppgavene de er pålagt, og at det enkelte steder er behov for endringer.

Mange av de tillitsvalgte opplever å ha for lite tid til tillitsvalgtarbeidet. Dette gjelder særlig landsforeningene og større avdelinger der tillitsvalgte har en del tid til vervet, og kan se ut til å ha sammenheng med ambisjons- og aktivitetsnivå. Avdelingsledere som opplever å ha for lite tid ønsker særlig å prioritere verving, medlemsmøter og medlemspleie, informasjonsarbeid og skolering. Plasstillitsvalgte ønsker særlig å prioritere medlemspleie og medlemsmøter. Det ser med andre ord ut til å være det organisatoriske arbeidet tillitsvalgte opplever ikke å ha tilstrekkelig tid til i dag.

8.4 Skolering

Kurstilbudet til NTLs tillitsvalgte og medlemmer er omfattende, og innholdet i eksisterende kurs vurderes som tilfredsstillende. Likevel oppgir de tillitsvalgte at det finnes betydelige udekkede kompetansebehov. Årsakene er i liten grad knyttet til selve kurstilbudet, men skyldes ifølge de tillitsvalgte for eksempel arbeidspress, manglende motivasjon, familiesituasjon og problemer med å få fri av arbeidsgiver. I tillegg mangler de fleste organisasjonsleddene rutiner for å sikre at nye tillitsvalgte får skolering. En utfordring er derfor å bedre rutinene, motivere og tilrettelegge for at tillitsvalgte får nødvendig opplæring.

8.5 Arbeidsdeling mellom ulike nivåer i forbundet

NTL har i dag en organisasjonsstruktur med tre formelle nivåer, inkludert forbundskontoret. I tillegg kommer de uformelle organisasjonsleddene grupper (på arbeidsplassene) og fylkesutvalg. Vedtektene gir ikke en klar arbeidsdeling mellom organisasjonsleddene, og så vel forbundskontor, landsforening og avdelinger ivaretar oppgaver i form av støtte og oppfølging av tillitsvalgte. På mange måter må NTL i praksis håndtere minst to ulike modeller for tjenestevei innen egen organisasjon. En del av NTLs landsforeninger er knyttet til en etat, og organisasjonsnivåene i NTL i form av landsforeninger og avdelinger følger mer eller mindre nivåene hos arbeidsgiver. Her vil tillitsvalgte på landsforeningsnivå spille en viktig rolle i saker som angår arbeidsgiver, fordi hovedavtalen sikrer disse så vel formell posisjon som frikjøpte tillitsvalgtressurser. NTL har også mange medlemmer i landsforeninger som dekker en sektor. Noen av disse har medlemmer i flere tariffområder. Her vil landsforeningen vanligvis ikke ha noen formell rolle vis-à-vis arbeidsgiver, og forbundet vil være riktig adressat i spørsmål som angår arbeidsgiver. Samtidig vil disse landsforeningene i varierende grad gi råd og følge opp tillitsvalgte i saker som angår arbeidsgiver og medlemmenes arbeidsforhold.

En utfordring knyttet til en kompleks organisasjonsstruktur er om saker kommer til «riktig» adressat, gitt ressurser, kompetanse og formelt ansvar. NTLs organisasjonsstruktur med opp til fire nivåer (inkludert grupper/plasstillitsvalgte) kan gi lang vei «opp» i forbundet. Dette er en oppfatning som deles av flere av de tillitsvalgte som ble intervjuet. Særlig i de mindre landsforeningene kan linja fra plasstillitsvalgte/avdelingene til forbundskontoret oppfattes å ha unødig mange ledd, gitt antallet medlemmer i de ulike organisasjonsleddene og den typen ansvar og ressurser man har på landsforeningsnivå. En annen utfordring kan være at en del tariffområder/avdelinger trenger mer hjelp og bistand fra forbundskontoret enn andre. Dette følger dels av forskjellene i avdelingenes størrelse, geografi og tilgjengelige ressurser i organisasjonsleddene. En mulig konsekvens er at forbundskontoret må bruke mer tid og ressurser på noen områder enn på andre. Samtidig er det ikke alltid en slik automatikk – ressurssterke landsforeninger kan trekke på forbundets ressurser på andre områder.

Kontaktmønsteret mellom avdeling og landsforening og mellom plasstillitsvalgt og avdeling ble kartlagt i spørreundersøkelsene. Avdelingene har kontakt med sin landsforening i en lang rekke saker, og landsforeningene oppgir også at de følger opp sine avdelinger og har tett kontakt med forbundskontoret. Men avdelingene har også direkte kontakt med forbundskontoret, og det framstår ikke noe tydelig mønster med tanke på hvilke typer saker avdelingene velger å gå direkte til forbundskontoret med. Tillitsvalgte på arbeidsplassnivå har i hovedsak kontakt med egen avdeling. Her dreier kontakten seg om så vel arbeidsgiver og avtaleverk som organisatoriske spørsmål.

Det er vanskelig å finne noen klare mønster i ansvarsfordelingen mellom avdelinger og landsforeninger, begge jobber med samme typen saker. Undersøkelsen gir likevel

noen indikasjoner på at arbeidsdelingen ikke alltid er optimal. Eksempelvis er vervearbeidet lavest prioritert av plasstillitsvalgte, men høyere i landsforeningene, på tross av at det langt på vei er enighet om at vervearbeidet på arbeidsplassene er helt avgjørende. Videre finner vi at landsforeningene langt oftere oppgir å ha både utilstrekkelig tid og en mer presset økonomi, enn avdelingene de skal yte bistand til.

Vår undersøkelse inneholder ikke noen kartlegging av forbundskontorets arbeidsoppgaver, så informasjonen kommer fra spørreundersøkelser og intervjuer i organisasjonsleddene.⁹ Det synes å være ganske store forskjeller i om og når tillitsvalgte på avdelingsnivå tar direkte kontakt med forbundskontoret. Noen organisasjonsledd er langt på vei selvgående, i betydningen at saker enten løses i avdelingen eller i landsforeningen, mens andre ofte drar nytte av forbundets ressurser på sentralt nivå.

8.6 Kompetanse og tilgjengelighet

Spørreundersøkelsene viser at tillitsvalgte på avdelings- og arbeidsplassnivå i hovedsak er fornøyd med både landsforeningen og forbundskontoret når det gjelder tilgjengelighet og kompetanse. Det er også slik at de tillitsvalgte/organisasjonsleddene som er oftest i kontakt med høyere organisasjonsledd/forbundskontoret, er mest fornøyd. I intervjuene ble tematikken i større grad problematisert. Det vises til at rask tilbakemelding er særlig viktig i saker som angår enkeltmedlemmer. Enkelte tillitsvalgte viste til at de hadde erfart at det kunne ta lang tid å få tilbakemelding. Forbundskontoret viser til at det er retningslinjer om at personalsaker og saker som dreier seg om tilsetninger skal prioriteres, og at man har organisert disse oppgavene for å yte rask og kompetent bistand. Forbundskontorets kompetanseprofil ble også diskutert. Her ble det særlig lagt vekt på at en helhetlig kompetanseprofil er viktig, det vil si at de ansatte og tillitsvalgte til sammen dekker de områdene som forbundet skal arbeide med.

8.7 Geografi og samarbeid på tvers

NTLs organisasjonsmodell, der organisasjonsstrukturen følger sektor- eller virksomhetsgrensene, kan skape utfordringer, med store geografiske avstander der avdelingene strekker seg over flere fylker. I noen grad er dette en utfordring som også kan observeres i andre LO-forbund, jf. at man i flere forbund har fått færre og større grunnorganisasjoner (fylkes-/regionalorganisering). NTLs organisasjonsstruktur gir imidlertid noen

⁹ Dette er gjort i utredningen fra NTLs organisasjonsutvalg (NTL 2017).

ekstra utfordringer ved at mange av avdelingene er små. Enkelte avdelinger har dessuten flertallet av medlemmene konsentrert i én større virksomhet eller i én by, men dekker samtidig flere mindre arbeidssteder, kanskje over hele landet. I spørreundersøkelsen svarte halvparten av lederne i en avdeling/forening at beskrivelsen «geografiske avstander mellom medlemmene gjør det vanskelig å drive fagforeningsarbeid» passer deres organisasjonsledd i stor eller i noen grad.

Et forhold som skiller NTLs organisasjon fra de fleste andre LO-forbund, er mangelen på organisasjonsledd som samler medlemmer fra ulike virksomheter innen en geografisk region. NTL vil ha flere titalls organisasjonsledd i et fylke eller en region. NTL vil også ha mange medlemmer i de store byene med mange statlige arbeidsplasser, men disse er fordelt på en rekke landsforeninger, foreninger og avdelinger.

Noen steder fungerer fylkesutvalg som en møteplass og et samordningsorgan, men her varierer praksis fra fylke til fylke. Enkelte av våre informanter tok opp at mer samarbeid på tvers kan være ønskelig, særlig på steder der det er relativt få NTL-organiserte og mange små arbeidsplasser. Hovedinntrykket er likevel at det ikke er noen stor etterspørsel etter møteplasser på tvers av den sektorielle organiseringen, utover de eksisterende fylkesutvalgene.

8.8 En mer kompleks arbeidsgiverorganisering

NTL har i dag medlemmer innen en rekke tariffområder. Dette betyr at forbundet må ha kompetanse på tariffspørsmål og rettigheter innen statlig sektor, Spekter-området og ulike deler av privat sektor. En del av landsforeningene spenner per i dag over flere avtaleområder. Dette kan skape utfordringer blant annet for skolering av og bistand til tillitsvalgte, eksempelvis når avdelinger i overenskomstområdet er underlagt en landsforening som i hovedsak har kompetanse på statlig sektor. En relatert utfordring, som kan skapes eller forsterkes av omorganiseringer hos arbeidsgiver, er at ett organisasjonsledd omfatter ulike virksomheter innenfor flere tariffområder. Dette kan blant annet skje når virksomheter blir overført fra staten til overenskomstområdet uten at NTL endrer sin struktur.

Et forhold som preger mange av tariffområdene i privat sektor, Spekter inkludert, er at avtalestrukturen er ganske desentralisert. Mye av det materielle innholdet forhandles på virksomhetsnivå. Dette innebærer også at reforhandlinger og avtaleopprettelse kan være arbeidskrevende i de tilfellene der NTL ikke har små avdelinger som kan ivareta lokale forhandlinger eller forhandle med fullmakt fra forbundet. Dette kan forsterkes framover hvis den nåværende avtalestrukturen utsettes for sterkere press fra arbeidsgiversiden, for eksempel i form av flere skifter av arbeidsgiverorganisasjon eller sterkere motstand mot å videreføre etablerte rettigheter.

8.9 En organisasjonsstruktur tilpasset fremtiden?

NTLs organisasjon bærer preg av så vel en stabil overordnet modell som jevnlig justeringer. En utfordring er å tilpasse organisasjonsstrukturen til de stadige endringene i arbeidsgivers organisasjonsstruktur, og ikke minst framveksten av enheter som ikke følger den regionale strukturen som fortsatt er vanlig i statlig virksomhet. Vi står antakelig overfor reformer i statlig sektor i årene framover, noe som betyr at framtidens avdelingsstruktur vil være annerledes enn i 2017.

En kanskje like stor utfordring som de eksterne endringene, er knyttet til at NTL har en finmasket organisasjonsstruktur med mange små organisasjonsledd. Selv om antall avdelinger er betydelig redusert over tid, har NTL om lag 90 avdelinger med 30 eller færre yrkesaktive medlemmer. En del av disse fungerer antakelig som en bedriftsklubb, der hverdagen på arbeidsplassen styrer aktivitetene. Dette kan være en hensiktsmessig løsning i det enkelte tilfellet. Men det betydelige antallet små enheter gjør at NTL må ha oppmerksomhet mot så vel organisatoriske som avtalemessige forhold. I de minste avdelingene kan det være revende å få et fungerende styre på plass. En struktur med mange svært små organisasjonsledd innebærer også at NTLs øvrige organisasjonsledd må ha realistiske forventninger til hva en avdeling skal bidra med. Det overordnede organisasjonsleddet – landsforeningen – må for eksempel ha oppmerksomhet på områder som informasjonsarbeid, strukturering av vervearbeidet, tillitsvalgtopplæring med mer. Det samme gjelder spørsmålet om når avdelingene blir for små eller for passive til å ha status som selvstendig organisasjonsledd. Den pågående utviklingen med større innslag av lokale forhandlinger vil også stille større krav til de lokale organisasjonsleddene i forbundet, i den forstand at tillitsvalgte må ha den nødvendige kompetansen, tiden og støtteapparatet til å gjennomføre forhandlinger på en måte som gagnar medlemmene.

Vår undersøkelse tyder ikke på noen stor etterspørsel etter arenaer på tvers av etater eller sektorer, til tross for at NTL har mange små organisasjonsledd i samme fylke. Gode erfaringer fra eksisterende fylkesutvalg indikerer likevel at det er fordeler knyttet til å styrke det regionale nivået. Hva så med forvaltningsutviklingen framover, vil denne i større grad kreve samordning på tvers av etater og sektorer? Eller vil fortsatt kanalene til innflytelse følge etatsgrensene eller en sektorinndeling? Tre forhold kan være aktuelle å diskutere i så måte; utviklingen av lønssystemene i staten og i resten av NTLs organisasjonsområde, regionsreformen som kan ha potensial til å samle mer innflytelse på et nivå under det nasjonale, og eventuelle endringer i hvilke oppgaver som tilhører statsforvaltningen og hva som flyttes ut.

Summary

Organisational structure and trade union work in the Norwegian Civil Service Union (NTL)

This purpose of this report is to provide an overview and a critical description of the organisational structure of the Norwegian Civil Service Union (NTL), as seen from within the organisation.

The NTL Congress of 2014 passed a resolution to commence a comprehensive re-view of the national union's own organisational structure. The goal is to build an organisation that is, at every level, stronger and more capable of supporting the interests of its members than it is today. This report was commissioned by NTL to provide knowledge that will serve as a starting point for NTLs organisational committee and its further deliberations and development of the organisation, leading up to the Congress in 2018. Preliminary results were presented to NTLs National Board in 2016 and 2017.

The report aims to provide knowledge about competence- and capacity requirements, division of labour, local union activities and how union representatives experience the organisation from within. The data sources include a survey of local organisational units in NTL (national federations, local federations and shop stewards), as well as interviews with union representatives at various levels in the organisation. The report first presents the current status and recent development of NTLs organisational model and membership numbers, before investigating union representatives' responsibilities and use of time, division of labour among organisational units, organising and recruitment efforts, training and competence requirements, ambitions and problems for local union activities. Finally, some main future challenges for the organisation are outlined.

Referanser

- Jesnes, K., Nergaard, K. & Steen, J. R. (2015). *Se og bli sett En undersøkelse blant Utdanningsforbundets medlemmer*. Fafo-rapport 2015:30.
- Nergaard, K. & Pape, A. (1996). *Norsk Tjenestemannslag, organisasjonsmodell og praktisk fagforeningsarbeid i norsk arbeidsliv*. Fafo-rapport 202.
- Nergaard K. & Steen, J. R. (2016). *LOs lokalorganisasjoner Status og utfordringer*. Fafo-rapport 2016:01.
- Nergaard K. & Trygstad, S. C. (2012). *Tillitsvalgtes hverdag ... sett fra grasrota i seks LO-forbund*. Fafo-rapport 2012:40.
- NTL (2014). *Innkommne forslag med landsstyrets innstilliger: Sak 6.1 organisasjonssaker*. NTLs landsmøte 2014.
- NTL (1995). *Debattopplegg om NTLs organisasjonsstruktur*. NTLs organisasjonsutvalg.
- NTL (2017). *Norsk Tjenestemannslags egen organisasjon og oppgaver*. Rapport fra NTLs organisasjonsutvalg.
- Seip, Å. A. (2004). *Med ekspedisjonssjefen som motpart. Framtidig organisering og forhandling i departementene. LOs framtid i offentlig sektor*. Fafo-notat 2004:07.
- LO (1957). *Beretning 1957*. Oslo: Aktietrykkeriet.

