



Landsmøtet 2026

 Stavanger  17. september



SAK 8

Veivalg for en moderne organisasjon

Innstilling:

Landsmøtet tar rapporten fra utvalget som har arbeidet med oppfølging av resolusjonen fra landsmøtet 2024 om «Veivalg for en moderne organisasjon» til etterretning. Arbeidet fortsetter gjennom neste landsmøteperiode.

Rapport fra arbeidsgruppen «Veivalg for en moderne organisasjon»

Landsmøtet 2024 vedtok resolusjonen *Veivalg for en moderne organisasjon*. Resolusjonen pekte på at Norsk Sjøoffisersforbunds organisasjonsmodell har sterke sider gjennom direkte medlemsdemokrati, uravstemninger og bred medlemsinnflytelse, men også at modellen kan skape utfordringer knyttet til engasjement, deltakelse og forankring av beslutninger.

Landsmøtet ba derfor om at det i landsmøteperioden skulle utredes hvordan organisasjonen og organisasjonsdemokratiet kan styrkes gjennom å modernisere innretningen av organisasjonsstruktur, vedtekter, valgordninger, landsmøte og stemmeseddel. Resultatet av arbeidet skulle legges fram for landsmøtet 2026.

Organisering av arbeidet

Styret oppnevnte høsten 2025 et utvalg som fikk i oppdrag å utrede ulike alternativer for organisasjonens videre utvikling. Utvalget gjennomførte møter og drøftinger gjennom landsmøteperioden, med særlig vekt på organisasjonsdemokrati, medlemmenes deltakelse, landsmøtets rolle og tillitsvalgtes funksjon i organisasjonen.

Utvalget har bestått av styrets leder og nestleder sammen med ressurspersoner fra forbundets ledelse og administrasjon.

Arbeidet har tatt utgangspunkt i landsmøtets bestilling, erfaringer fra NSOFs egen organisasjon og sammenligninger med organisasjonsmodeller i andre fagforbund.

Utredede modeller

Utvalget har, i samarbeid med forbundets styre, vurdert tre hovedretninger for videre utvikling av organisasjonen:

Modell A – forbedret videreføring av dagens modell

Modellen bygger på dagens organisasjonsstruktur, der uravstemning fortsatt brukes i sentrale spørsmål. Hovedvekten legges på forbedret kommunikasjon, bedre prosesser og enkelte organisatoriske justeringer.



Landsmøtet 2026

 Stavanger  17. september



Modell B – hybridmodell

Modellen kombinerer elementer fra dagens ordning med en sterkere rolle for landsmøtet og mer systematisk forankring gjennom tillitsvalgte og organisatoriske strukturer. Målet er å styrke engasjement og beslutningsprosesser uten å bryte med grunnleggende prinsipper om medlemsdemokrati.

Modell C – delegatmodell

Modellen innebærer en mer grunnleggende omlegging til et representativt demokrati der valgte delegater får større beslutningsmyndighet på vegne av medlemmene.

Vurderinger og funn

Utredningsarbeidet har vist at dagens modell har betydelige styrker. Modellen er historisk forankret, oppfattes som legitim blant medlemmene og sikrer direkte medlemsinnflytelse i viktige spørsmål.

Samtidig identifiserte utvalget flere utfordringer:

- Lav deltakelse i valg og organisatoriske prosesser.
- Begrenset engasjement i saker som ikke er direkte knyttet til lønns- og tariffspørsmål.
- Svak forankring og debatt i forkant av større beslutninger.
- Utydelige koblinger mellom medlemmer, tillitsvalgte, styret og landsmøte.
- Behov for sterkere organisatorisk kontinuitet og kunnskapsoverføring.

Gjennom arbeidet ble det stadig tydeligere at mange av utfordringene ikke først og fremst skyldes vedtektene eller organisasjonskartet, men hvordan organisasjonen fungerer mellom landsmøtene, hvordan medlemmer involveres i forbundets arbeid og ikke minst den viktige oppgaven tillitsvalgte har i å forvalte medlemmene og organisasjonen.

Tillitsvalgtes rolle

Gjennom arbeidet har utvalget viet betydelig oppmerksomhet til tillitsvalgtes rolle i organisasjonsdemokratiet.

Utvalget har lagt til grunn at tillitsvalgte utgjør det viktigste bindeleddet mellom medlemmene, arbeidsplassene og forbundet sentralt. Samtidig viser erfaringene at denne rollen i dag ikke alltid har de nødvendige rammene for å fungere best mulig. Begrenset tid, varierende erfaring og ulik tilgang på støtte og verktøy gjør at mange tillitsvalgte får mindre anledning til å fylle rollen som lokale pådrivere, kontaktpunkter og representanter for medlemsmassen.



Landsmøtet 2026

 Stavanger  17. september



Utvalget mener at organisasjonens evne til å skape engasjement i stor grad henger sammen med hvor synlige, tilgjengelige og involverte de tillitsvalgte er. Medlemmenes interesse for organisasjonsspørsmål oppstår ofte gjennom konkrete utfordringer i arbeidshverdagen. For å omsette dette engasjementet til aktiv deltakelse i organisasjonen må det finnes tydelige kanaler fra medlem til tillitsvalgt, videre til forbundets sentrale organer og tilbake til medlemsmassen når saker er behandlet.

I utvalgets drøftinger ble det derfor lagt stor vekt på behovet for sterkere oppfølging av tillitsvalgte, bedre erfaringsoverføring og mer systematisk kompetansebygging. Utvalget har også hatt en prinsipiell diskusjon om hvordan tillitsvalgte i større grad kan trekkes inn i forankring av saker, utvikling av politikk og forberedelse av landsmøtet uten at dette nødvendigvis krever endringer i organisasjonsstruktur eller vedtekter.

Utvalget mener at en styrking av tillitsvalgtapparatet vil kunne bidra til:

- bedre informasjonsflyt mellom medlemmer og organisasjon
- sterkere lokal forankring av saker og beslutninger
- økt deltakelse i valg og organisatoriske prosesser
- bedre kontinuitet i organisasjonsarbeidet
- sterkere eierskap til forbundets prioriteringer
- økt kunnskap hos medlemmene om hvordan forbundet arbeider og hvordan saker behandles

Utvalget ser derfor styrking av tillitsvalgtrollen som et av de viktigste tiltakene for å utvikle organisasjonsdemokratiet i kommende landsmøteperiode.

Landsmøtet som demokratisk arena

Utvalget drøftet også hvordan landsmøtet kan utvikles som arena for debatt, prioritering og medlemsmedvirkning.

Det ble pekt på behovet for bedre prosesser før landsmøtet, mer aktiv involvering av tillitsvalgte og tydeligere sammenheng mellom lokale diskusjoner og sentrale beslutninger.

Utvalget mener at landsmøtet fortsatt skal være en sentral demokratisk arena i forbundet, men at verdien av landsmøtet avhenger av god forankring og aktiv deltakelse gjennom hele organisasjonen i forkant.

Utvalgets avgrensning og anbefaling

Etter en samlet vurdering har utvalget ikke anbefalt omfattende strukturelle eller vedtektsmessige endringer i denne landsmøteperioden.



Landsmøtet 2026

 Stavanger  17. september



Utvalget mener at organisasjonen i første omgang bør prioritere tiltak som styrker engasjement, medlemskunnskap, forankring og deltakelse innenfor rammene av dagens organisasjonsmodell.

Bakgrunnen for denne avgrensningen er at større organisatoriske endringer vil ha begrenset verdi dersom de ikke samtidig støttes av aktive medlemmer, sterke tillitsvalgte og gode demokratiske prosesser.

Utvalget har også lagt vekt på at det ved landsmøtene i 2020 og 2022 ble gjennomført omfattende endringer i valgordningen og representasjonsstrukturen i forbundet. Dagens segmentmodell og prinsippene for representasjon i styret er derfor relativt nye, og utvalget mener det er viktig at disse endringene får virke over tid og høstes erfaringer fra før det vurderes nye grunnleggende endringer i valgstruktur og representasjon.

Utvalget har i sitt arbeid ikke funnet grunnlag for å anbefale en overgang til en delegatmodell eller andre omfattende endringer i de grunnleggende demokratiske prinsippene som organisasjonen bygger på. Samtidig viser arbeidet at det finnes et betydelig potensial for forbedring gjennom tiltak som styrker engasjement, forankring og samspillet mellom medlemmer, tillitsvalgte og organisasjonens valgte organer.

Utvalget har derfor lagt størst vekt på tiltak som kan:

- øke medlemmenes kunnskap om organisasjonen og dens beslutningsprosesser
- styrke engasjementet rundt landsmøtet og valg til styret
- utvikle tillitsvalgtes rolle og organisasjonens støtte til disse
- forbedre informasjonsflyten mellom medlemmer og organisasjon
- skape bedre forankring av større saker før beslutninger fattes

Utvalget vurderer at slike tiltak bør gjennomføres, evalueres og videreutvikles i kommende landsmøteperiode før det eventuelt foreslås mer omfattende strukturelle eller vedtektsmessige endringer.

Erfaringene fra dette arbeidet tilsier at de største utfordringene i dagens situasjon ikke først og fremst knytter seg til organisasjonens formelle struktur, men til deltakelse, engasjement og forankring. Utvalget mener derfor at organisasjonens første prioritet bør være å styrke medlemsaktiviteten og organisasjonskulturen før det vurderes større endringer i organisasjonens formelle oppbygging.

Veien videre

Utvalget anser ikke arbeidet som avsluttet ved landsmøtet 2026.



Landsmøtet 2026

 Stavanger  17. september



Tvert imot har utredningen synliggjort flere spørsmål som krever videre arbeid og erfaringsinnhenting. Utvalget anbefaler derfor at arbeidet med organisasjonsutvikling videreføres i neste landsmøteperiode.

Målet bør være å evaluere effekten av tiltak som styrker engasjement, medlemsforankring og tillitsvalgtarbeid, samtidig som organisasjonen fortsetter å vurdere hvilke strukturelle grep som på lengre sikt kan styrke organisasjonsdemokratiet.

Utvalget anbefaler at organisasjonen i kommende periode bygger videre på erfaringene fra dette arbeidet, slik at eventuelle framtidige endringer i organisasjonsstruktur og vedtekter kan baseres på praktisk erfaring, bred medlemsforankring og et solid beslutningsgrunnlag.
