



ORGANISASJONSUTVIKLINGSPROSJEKTET

RAPPORT FRA PROSJEKTGRUPPENS ARBEID

Innhold

1. Innledning.....	4
2. Prosjektoppdraget – fra prosjektbeskrivelsen	4
3. Utfordringsbildet	5
4. Funn fra Agenda Rådgivnings innsiktsanalyse.....	6
4.1 Interessentanalysen	6
4.2 Fokusgruppeintervjuer med referansegruppene	7
4.3 Medlemsundersøkelsen	8
4.4 Kort om undersøkelsen blant utmeldte medlemmer	9
5. Analyser som danner bakgrunnen for prosjektgruppens forslag.....	10
5.1 Medlemmenes tilknytning til NFF – de tre søylene	10
5.2 Maktbegrepet.....	10
5.3 Organisasjonsdemokrati.....	11
5.4 NFF som fremtidsrettet organisasjon - hvilke stemmer mangler vi?	12
Lederne.....	12
Helprivate fysioterapeuter	12
5.5 Faget og fagpolitikken i NFF	14
Faggruppene.....	14
Fag- og utdanningspolitisk råd (FUR)	14
Faggruppelederforum	15
Fysiofondet.....	15
Fysioterapeuten	15
5.6 Er NFF skodd for å sikre fysioterapeutenes plass i helsevesenet?	16
Statlig styring.....	17
Administrative ressurser og kompetanse til påvirkningsarbeid – en sammenligning	17
5.7 Ressursfordelingen i NFF	18
Sekretariatet.....	18
Økonomi	18
6. To alternativer til organisasjonsendring.....	19
6.1 Styrket fagsøyle	19
Slik kan det gjøres.....	19
Fagrådet.....	20
Fagstyret.....	20

Faggruppelederforum og Fag- og utdanningspolitisk råd	20
Fysioterapeuten	20
Fysiofondet.....	21
Styrke og svakheter med foreslåtte tiltak	22
6.2 Alternativ I – Omfordeling av makt og ansvar.....	23
Slik kan det gjennomføres.....	23
Endringer av delegatsammensetning.....	25
Økonomiske og administrative konsekvenser fra 2026	25
Sekretariatet.....	26
Forbundsstyrets sammensetning	26
Organisasjonskultur.....	26
6.3 Alternativ II. Regionmodell med økt ansvar	27
Slik kan det gjennomføres.....	27
Økonomiske og administrative konsekvenser fra 2026	28
6.4 Konsekvenser av de to alternativene	29
Vurdering av konsekvenser i lys av NFFs formål	29
Vurdering av alternativene i lys av prosjektets effektmål.....	31
Vedlegg 1: Budsjettberegninger for perioden 2026-2028	35
Alternativ I: Omfordeling av makt og ansvar	35
Alternativ II: Regionmodell med økt ansvar.....	36
Vedlegg 2: Oppsummering av møter med referansegruppene	37
Referanser	40

1. Innledning

Prosjektgruppen legger med dette frem forslag til to alternative organisasjonsmodeller. Gruppen har tatt utgangspunkt utfordringsbildet som lå til grunn for prosjektbeskrivelsen.

For å få et oppdatert bilde har NFF også engasjert Agenda Rådgivning til å foreta flere undersøkelser; herunder interessentanalyse, medlemsundersøkelse og fokusgruppeintervjuer med prosjektets tre referansegrupper.

Analysen av dette danner bakgrunnen for de to alternative løsningsforslagene som presenteres.

2. Prosjektoppdraget – fra prosjektbeskrivelsenⁱ

Prosjektets effektmål er å:

- Styrke fysioterapeuter gjennom å styrke posisjonen til fysioterapeuter i helsetjenesten.
- Øke organisasjonsgraden til Norsk Fysioterapeutforbund.
- Legge til rette for at vi kan bli ett forbund for fysioterapeuter i Norge.

Styringsgruppa ba om at prosjektgruppa skulle:

- Se på hvordan vi oppfyller forbundets formål.
- Se hvordan vi kan løse oppdrag pålagt av landsmøtet bedre - så som krav om politisk påvirkning samt sikre fysioterapeuters rolle i helsetjenesten. Dette for å sikre god og riktig pasientbehandling.
- Se på hvordan vi best mulig møter forventningene fra organisasjonsledd og medlemmer.
- Se på hva som kreves for at vi øker organisasjonsgraden.
- Vurdere hvordan vi kan organisere oss slik at vi kan jobbe dynamisk og benytte ressursene best mulig der de til enhver tid kreves.

Dette i den hensikt å gi NFF disse mulighetene:

- Bedre økonomi – bedre økonomi gir muligheter som flere tilbud til medlemmene, mer frikjøp av politikere/tillitsvalgte i råd og utvalg etc.
- Økt organisasjonsdemokrati – vi får talerør for flere fysioterapeuter og grupperinger av fysioterapeuter.
- Mer ressurser til fysiske møter.
- Økte ressurser til å gjennomføre handlingsplanen og prioriteringer bestemt på hovedlandsmøter og landsmøter
- Økt innflytelse ovenfor forvaltningen og politisk ledelse – vi blir i større grad ansett som relevante.
- Økt troverdighet – vi snakker i større grad på vegne av profesjonen.
- Større gjennomslagskraft i forhandlinger.
- Større gjennomslagskraft i UNIO.
- Økt og annen kompetanse både blant ansatte og innkjøpte ressurser.
- Økt handlingsrom til adhoc-tiltak og endringsarbeid.
- Enklere å håndtere ordinær drift.

3. Utfordringsbildet ii

- Synkende organisasjonsgrad¹.
- Reduserte inntekter².
- Ikke samsvar mellom ressurser og målene våre bestemt av landsmøtet.
- Større behov for profesjonell kompetanse blant annet som følge av flere og strengere lover og retningslinjer for drift samt kunnskap – ofte tverrfaglig kunnskap - som grunnlag for avgjørelser
- Uklart hva som er sekretariatets rolle og hva som er organisasjonsleddenes rolle.
- Vi mangler organisasjonsledd for blant annet ledere og utvikling av helsetjenesten.
- Manglende synlighet og informasjon – for mange; herunder ansatte i forvaltningen og sentrale og lokale politikere.
- Har for liten kunnskap om bredden og omfanget av hva fysioterapeuter jobber med.

Utfordringer påpekt av Landsmøtet 2021 samt status på hva som er gjort:

Utfordringer	Status
Uklare formål, oppgaver og beslutningslinjer for organisasjonsledd (dermed uklart hva de skal gjøre, og hvordan virke i forhold til hverandre).	Utbedret på Landsmøtet 2021.
Behov for mer samhandling mellom organisasjonsledd – for mange gjør de samme oppgavene.	Dette er fortsatt en utfordring.
Ekstern kommunikasjon – lite planmessig og vanskelig å vite hvem som har ansvar. Ansvar for forbedring lagt til sekretariatet (for lite synlighet i allmennheten og myndighetene om fysioterapiens bredde).	Det er opprettet en seksjon for kommunikasjon og helsepolitikk i sekretariatet og utarbeidet en kommunikasjonsstrategi. Dette har vært med å avdekke utfordringene; herunder manglende politikk. Vi snakker med flere stemmer og det er mulig forbundet fremstår som ikke relevant for enkelte fysioterapeuter.
Selvstendig næringsdrift – manglende politikk og strategi. Stort potensiale for flere medlemmer og bedre tjenestetilbud.	Kartlegging er utført gjennom utarbeidelse av næringspolitisk plattform, men strategi og videreutvikling gjenstår.
Fagets posisjon – Uklart hvem som har ansvar for hva, fragmentert kurstilbud, kurstilbudet blir usynlig.	Det er utarbeidet retningslinjer for samhandling mellom faggrupper og regioner, dette avhjelper noe samtidig som det avdekker andre uklarheter.
Forbundsstyrets størrelse og sammensetning – for stort, ikke balanse mellom fag, inntekt og arbeidsvilkår og geografi. Det framstår som at et organisasjonsledd må være i Forbundsstyret for ha reell påvirkning i organisasjon. Ikke bra for demokratiet i organisasjonen dersom Forbundsstyremedlemmer ikke velges på Landsmøte.	I 2022 ble Forbundsstyret redusert fra 12 til åtte medlemmer. Det er ikke diskutert hva som menes med at «må ha plass i styret for å påvirke», styrets mulighet til faktisk å lede forbundets virksomhet er uklar.

¹ Merknad fra Forbundsstyret: Organisasjonsgrad kan beregnes med utgangspunkt autoriserte fysioterapeuter eller yrkesaktive medlemmer. Oppdaterte tall per oktober 2024 viser at organisasjonsgraden har vært stabil siden 2016 dersom man legger antall yrkesaktive til grunn til grunn.

² Merknad fra Forbundsstyret: Oppdaterte regnskapstall viser at inntekter fra medlemskontingenten øker, samtidig øker kostnadene grunnet høyere prisstigning de siste årene enn estimert i rammebudsjettet for perioden.

<p>Frivillighet, opplæring og kompensasjon- Frivillig arbeid utgjør hovedtyngden av arbeidet i organisasjonen, mye fokus på for lite ressurser. Ikke tilstrekkelig fokus på å løfte fram frivillig innsats. Praksis rundt honorering og ytelser varierer, behov for tydeligere retningslinjer.</p>	<p>Ikke tilstrekkelig ressurser til opplæring. Arbeid om frivillig og kompensasjon er ikke påbegynt.</p>
---	--

4. Funn fra Agenda Rådgivnings innsiktsanalyse

Agenda Rådgivning har foretatt to fokusgruppeintervjuer med referansegruppene, gjennomført en medlemsundersøkelse, en interessentanalyse og intervju med utmeldte medlemmer. Funnene er blitt/blir presentert muntlig for Forbundsstyret. Vi trekker her frem noen av hovedfunnene fra undersøkelsene.

4.1 Interessentanalysen

Det ble gjennomført dybdeintervjuer med personer fra Stortinget, regjeringsapparatet, helsemyndigheter og samarbeidende organisasjoner. Overordnet funn var at interessentene mener NFF har en sterk profil å bygge videre på, og at NFF kan ta mer plass både ovenfor interessentene og i mediene.

NFFs representanter beskrives som hyggelige, ryddige, konstruktive og seriøse. NFF viser stor faglig kompetanse og kunnskap – og det ønskes av våre interessenter.

Utenfor formell kontekst kan NFF oppleves som litt konfronterende, noe som sjeldent tjener saken.

Når NFF er misfornøyd, løftes det fram gode faglige argumenter fremfor konflikter. Det er positivt. NFF er til å stole på og leverer innspill raskt på forespørsel.

NFF forbindes med saker som habilitering, rehabilitering og forebygging. Fysisk aktivitet i skolen og tidlig innsats, barn og unge, behov for flere fysioterapeuter, muskel- og skjelett og frustrasjon rundt autorisasjon av manuellterapeutene. Det anbefales at NFF legger denne og andre, mer interne konflikter bak seg.

NFF oppleves som representant for bredden av fysioterapeuter, noe som gir forbundet en sterk posisjon som interessepolitisk aktør.

Interessentene oppfordrer NFF til å ta mer plass, fordi det er behov for forbundets forslag til løsninger. «Dere kan være litt tøffere, samtidig som dere beholder den konstruktive og vennlige holdningen». «Dere kan løfte fram konkrete eksempler og vise fysioterapiens bidrag og betydning for enkeltpersoner og samfunnet, vise konsekvensen av mangel på fysioterapi, og være mer synlige med den kompetansen, kunnskapen og forskningen dere sitter på».

Interessentene mener NFF bidrar med god og viktig virkelighetsforståelse for beslutningstakere. Noe som gir muligheter til å påvirke utforming av løsninger og tiltak.

Interessentene savner konkrete og gode løsningsforslag utover behovet for flere fysioterapeuter.

Råd fra Agenda Rådgivning:

- Hold fast ved ekspertrollen, med vekt på faktabasert argumentasjon og tilstedeværelse.

- Lever løsninger – vis konkrete løsninger i tillegg til god virkelighetsforståelse. Konkrete løsningsforslag bør være i tråd med beslutningstakernes prioriteringer.
- Vi forbindes med mange ulike saker. Ta kontroll over hvilke saker dere skal forbindes med.
- Balanser mellom medlemmer i det offentlige og i det semiprivate (avtalefysioterapeuter) i det videre strategiarbeidet.

4.2 Fokusgruppeintervjuer med referansegruppene

Referansegruppemedlemmene er sentrale og erfarne medlemmer, mange har eller har hatt sentrale verv i NFF. De antas å kjenne NFF godt. Det ble gjennomført to fokusgruppeintervjuer i hver av de tre referansegruppene i februar og mai.

Oppsummert fra møtene i februar fremkom det:

- Det var mye misnøye og negativt fokus. Deltagerne hadde få klare innspill til løsninger på utfordringene de pekte på.
- Deltagerne opplever å ikke få god nok hjelp fra NFF. Den hjelpen de får er ikke god nok, og det tar i tillegg for lang tid før man får svar.
- Disse deltagerne etterlyser et sterkere og mer synlig forbund. De opplever at forbundets plass i offentlighet og i forhandlinger er svak. De opplever at fysioterapeuter rangeres lavt i helsevesenet.
- Deltagerne ønsker at fysioterapeutenes plass i helsevesenet skal ha en sterkere plass. Dette er en felles sak for alle.
- NFF bør delta i samfunnsdebatt og politiske møter.
- Som fagforening ønsker de at NFF skal jobbe for medlemmenes inntekt og flere fysioterapiårsverk.
- Regionleddet knytter det seg bekymring rundt. Dette er knyttet til; manglende hjelp, plassering i organisasjonen, kostnadene. Det var lettere å få hjelp fra forbundet før, da de som tillitsvalgte kunne ta kontakte forbundet sentralt direkte.
- Hjelpen fra regionleddet framstår som ujevn.
- Nærhet til lokalpolitikken påpekes som en viktig funksjon for regionene, viktig for å bevare og øke stillinger.
- NFFs rolle som fagutvikler oppleves av enkelte som mindre viktig nå enn før master- og doktorgrad.

På møtene i mai var det ønskelig å få fram konstruktive innspill til hvordan NFF kan bli bedre på noen av de områdene ressursgruppene hadde trukket fram på møtene i februar. Fra gruppene var det unison enighet om betydningen av mer synlighet samt sikre fysioterapeuters posisjon i helsetjenesten – både den enkelte fysioterapeuts posisjon (stilling, avtale, lønn og arbeidsforhold), og profesjonens plass og posisjon.

Oppsummering etter møtene i mai

- Sekretariatet må styrkes, det er underbemannet og ikke rigget for utfordringene
- Mer ressurser til politisk arbeid
- Kommunikasjon må styrkes
- Tillitsvalgte/kontaktpersoner må prioriteres høyere – de er en utnyttet ressurs. De må få bedre opplæring og følges opp på en slik måte at de føler seg som en del av NFF
- Arbeidet regionledere gjør overfor TV/KP må være mer systematisk enn i dag

- Regionledere bør ha systemkompetanse, det er ikke sikret i dag (burde de vært ansatt?).
- Litt underlig at regionledere som er politisk valgt, skal operasjonalisere målene.
- Bred representasjon på landsmøtene er viktig, men hva dette innebærer, det er ikke klart.
- Noen mener at regionmodellen sikrer demokratiet, mens andre mener at på tross av at representasjonen i dag defineres som bred, så oppleves den likevel som skjevfordelt da noen regionledere påvirker og legger føringer på delegatene.
- Fordi faget er samlende, mener noen at hele faget bør være representert på landsmøtene, mens andre mener at faget bør ha observatørstatus.
- Studenter bør få større plass.
- Alle grupper må være representert og ha sin stemme på landsmøtene og dette må henge sammen med hvordan vi er organisert ellers.

Et utvidet sammendrag fra mai-møtene er tilgjengelig i vedlegg 1.

4.3 Medlemsundersøkelsen

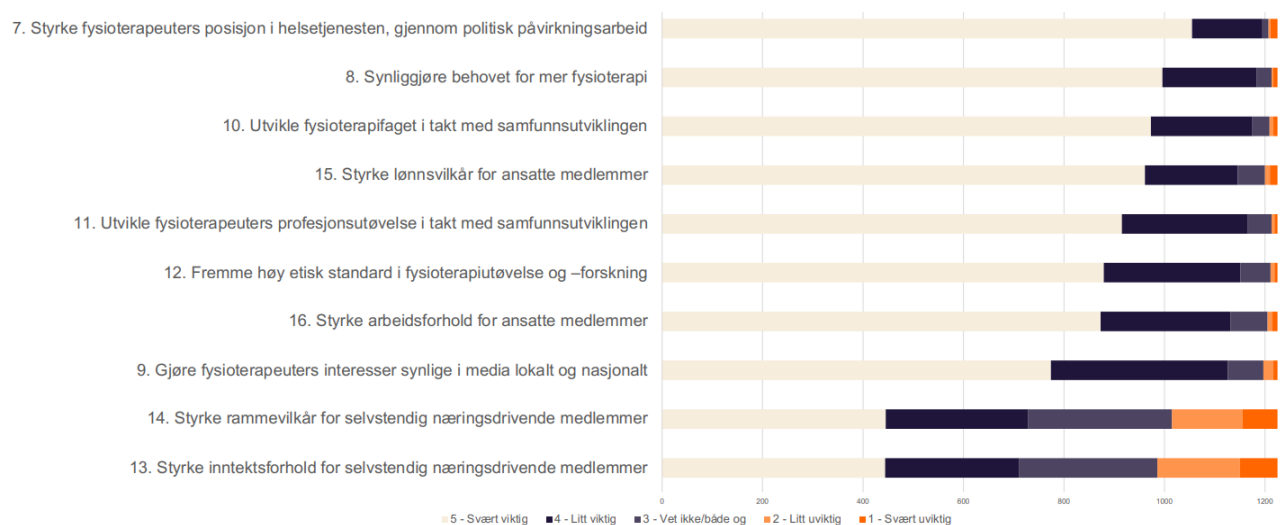
Medlemsundersøkelsen ble gjennomført i mai 2024. Undersøkelsen har et representativt antall deltakere og kjønnsfordeling. Et stort flertall av respondentene har vært medlemmer i mer enn 10 år.

Hovedfunn om prioritering:

Et stort flertall mener NFF bør prioritere arbeidet med å styrke fysioterapeuters posisjon i helsetjenesten, gjennom politisk påvirkningsarbeid samt synliggjøre fysioterapi og utviklingen av faget i takt med samfunnsutviklingen.

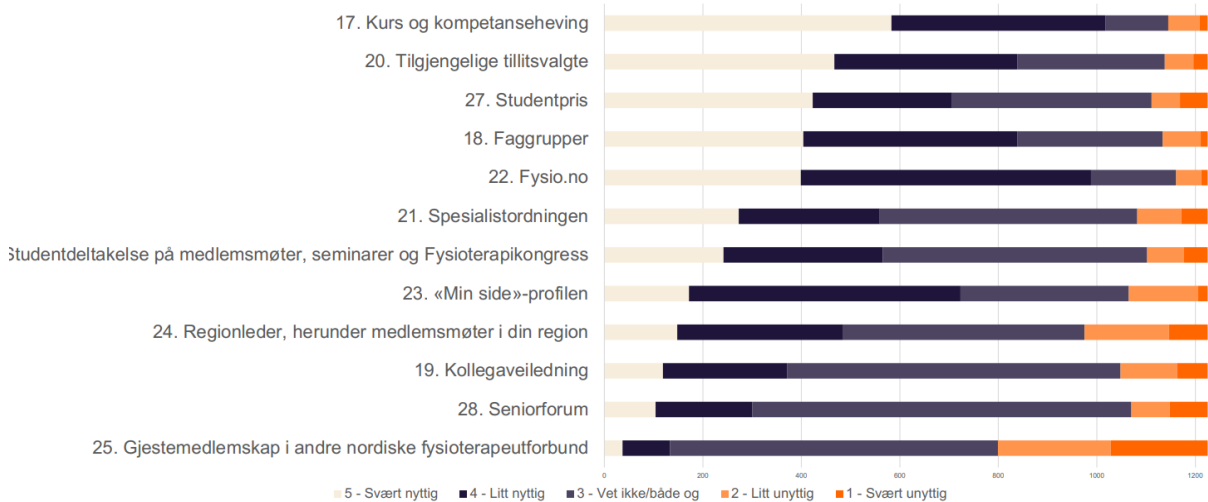
Våre næringsdrivende medlemmer mener NFF også skal prioritere arbeidet med å styrke inntekts- og arbeidsforhold for medlemmer og de ansatte medlemmene mener at NFF må prioritere arbeidet med å styrke lønns- og arbeidsvilkår for ansatte medlemmer.

Tabellen nedenfor viser hva medlemmene mener NFF bør jobbe med.

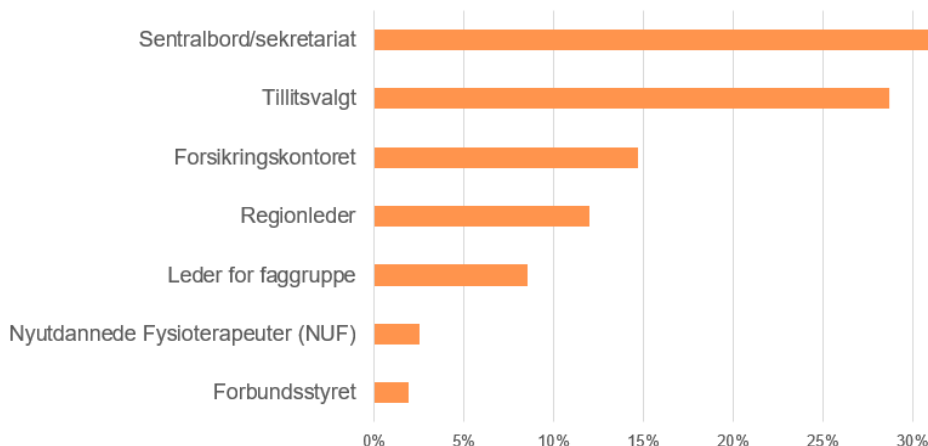


Hovedfunn om nyttige tjenester: Medlemmene mener kurs og kompetanseheving er den mest nyttige tjenesten vi leverer. Deretter følger tilgjengelige tillitsvalgte, redusert kontingent for

studenter, faggrupper og fysio.no. Tabellen nedenfor viser hva medlemmene gir tilbakemelding på hva som er nyttige tjenester for dem som medlemmer.



Hovedfunn kontakt med NFF: 83 prosent av medlemmene vet hvor de skal henvende seg når de trenger hjelp eller informasjon fra NFF og det er sentralbord/sekretariat og tillitsvalgte som de opplever som førstelinje i medlemskontakt, noe figuren under viser.



De spørsmålene medlemmene hadde kontaktet NFF om var juridiske spørsmål, kurs, forsikringer og medlemsfordeler og lønns- og arbeidsforhold. De som hadde kontaktet regionleder hadde gjort det om; regional- eller lokalpolitisk sak, lønns- og arbeidsforhold for ansatte, besøk på arbeidsplassen, forbundets politikk, inntekts- og rammevilkår for selvstendig næringsdrivende mv.

Medlemmene er stort sett fornøyd med hjelpen de får, men det scores bedre på serviceinnstilling enn på gjennomføring.

4.4 Kort om undersøkelsen blant utmeldte medlemmer

Det ble i april gjennomført dybdeintervjuer av fem utmeldte i den hensikt å finne svar på hvorfor noen velger å melde seg ut av NFF. I tillegg til disse fem, var det tre tidligere medlemmer som svarte at alt har vært bra i NFF, men at de hadde byttet yrke. Undersøkelsen har få respondenter og det kan derfor ikke legges for mye vekt på svarene, men funnene kan likevel være av interesse.

Årsakene til utmeldelsene var:

- Bedre lån og forsikringsbetingelser hos andre organisasjoner.
- NFF oppleves ikke som relevante for selvstendig næringsdrivende.

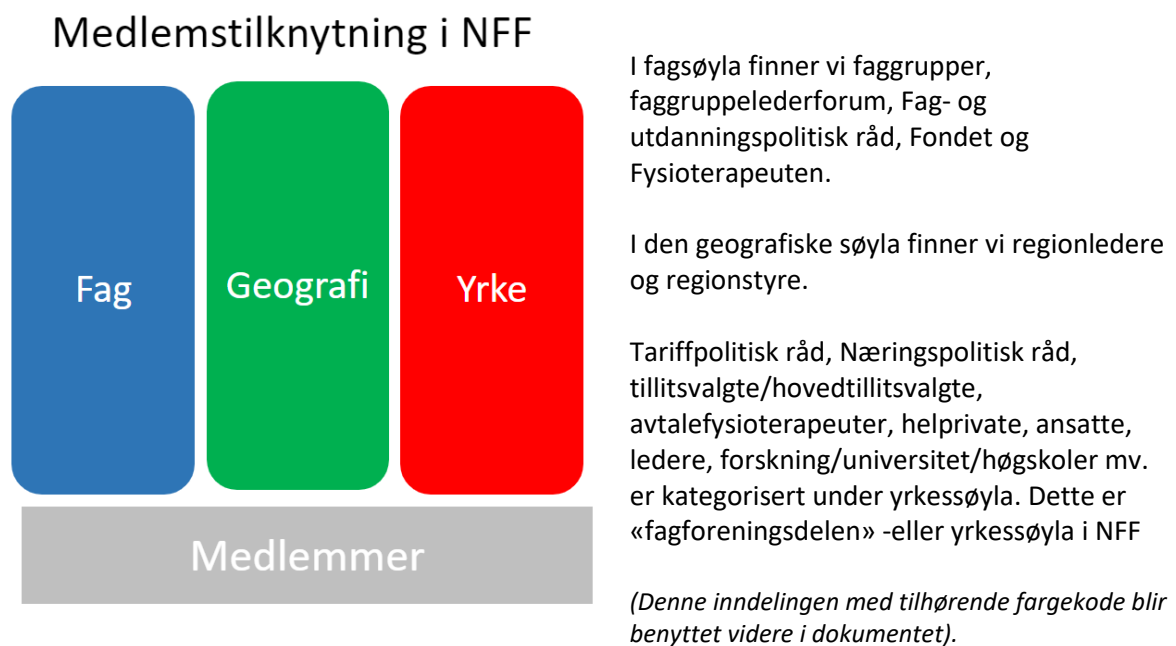
- NFF har ikke skaffet flere stillinger i det offentlig.
- Liten kontakt med forbundet som student, ble derfor ikke med videre.

5. Analyser som danner bakgrunnen for prosjektgruppens forslag

Tidligere kartlegging, ny informasjon gjennom innsikts- og analysearbeid, diskusjoner i prosjektgruppa, organisasjonsteori, kunnskap om andre organisasjoner, kunnskap om makt- og organisasjoner danner grunnlag for analysene i kapittel 5.

5.1 Medlemmenes tilknytning til NFF – de tre søylene

Prosjektgruppa har i analysearbeidet tatt utgangspunkt i at medlemmene er tilknyttet NFF gjennom faget, sitt arbeidsforhold og geografi. Dette har vi delt i kategorier (heretter kalt søyler).



NFF er en medlemsorganisasjon for alle fysioterapeuter. Det er ulikt hvordan medlemmer identifiserer sin tilhørighet til NFF og hvor de har sitt engasjement. Veien inn for å bli hørt i egen organisasjon kan derfor være ulik. Det kan antas at hvis medlemmer opplever at de ikke har kanaler for å bli hørt og sett, eller de har kanaler, men likevel opplever at de verken blir hørt eller sett, vil de kunne vurderer om medlemskapet er verdt pengene. Det er derfor viktig å analysere hvordan makt og innflytelse er fordelt, og organisasjonsdemokratiet er ivaretatt.

NFFs mål er å sikre at alle medlemmer har sin plass, jf. delmål for perioden 2023-2025: «*Ulike interesser og fagfelt innen fysioterapi skal bli hørt og anerkjent. Det løses gjennom en organisasjonsstruktur som gir alle et talerør*». Derfor har det vært nødvendig å se på om organisasjonen ivaretar hele medlemsmassen og gir alle et talerør, slik at påvirkningsmuligheten eller maktfordelingen oppleves demokratisk.

5.2 Maktbegrepet

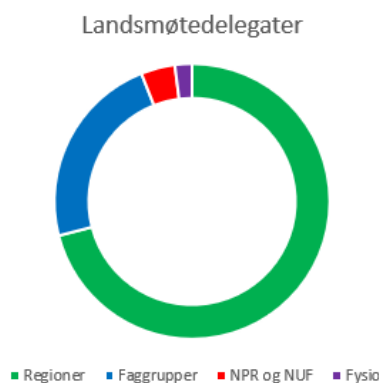
Noen opplever makt som et negativt ladet begrep, noe som assosieres med maktmisbruk framfor den mer positivt ladede mulighet til medbestemmelse. I en organisasjon gir nettopp organiseringen

mulighet til medbestemmelse, det gir makt. Makt i dette perspektivet gir altså mulighet til direkte å påvirke beslutninger. Det er derfor nødvendig å analysere hvordan makt er fordelt. Hvem skal fatte de viktige beslutningene - og hvorfor bør det være slik?

5.3 Organisasjonsdemokrati

Landsmøtet er forbundets øverste myndighet. Det er her de overordnede beslutningene skal tas både med hensyn til mål for organisasjonens politikk og arbeid, lover, økonomi og hvem som velges til viktige posisjoner.

Fordelingen av hva delegatene på landsmøtet representerer har – eller kan ha – betydning for utfallet i ulike saker. I dag er delegatfordelingen som følger (tabell 1).



På Landsmøtet 2023ⁱⁱⁱ var det til sammen 54 delegater:

- 71 prosent fra regioner
- 23 prosent fra faggrupper
- 2 prosent fra henholdsvis Næringspolitisk råd og NUF dvs. «fagforeningen»
- 2 prosent fra FYSIO

Mange råd og utvalg står uten delegater med mulighet til å avgi stemme på møtet.

Hvis det er et mål om at ulike organisasjonsledd skal være med å fatte beslutninger, er det et demokratisk underskudd i NFF.

Sammenligner vi for eksempel med Legeforeningen er deres Landsstyre **annerledes sammensatt**:



I Legeforeningen var det i 2023 152 delegater til Landsstyret^{iv}:

- 56 prosent av delegatene representerer yrkesforeninger («fagforeningen»)
- 20 prosent fra lokalforeninger og region,
- 13 prosent av delegatene representerer fagaksen i foreningen.

Legeforeningen diskuterer sammensetningen på Landsstyret kontinuerlig, da dette har betydning for maktfordeling i organisasjon.

I motsetning til det vi ser hos Legeforeningen, har NFF valgt å legge nær tre fjerdedeler av landsmøtets makt hos regionene (den geografiske søyla), mens fag- og yrkessøyla er representert med vel en fjerdedel til sammen.

I Human Drive-evalueringen fra 2020^v og fra møter med ressursgruppene i år, kom det fram at det er mulig «å kuppe» et landsmøte med å styre sine delegater. I samme rapport råder Human Drive å engasjere medlemmene mer, slik at mangfoldet blir bedre representert.

Det er blitt stilt spørsmål ved om regionene er det organisasjonsleddet som er best egnet til å fremme medlemmenes "fagforeningsinteresser", herunder ansattes, avtalefysioterapeuters, helprivate og lederes interesser i NFFs øverste organ. Kanskje er det heller slik at det er de ulike yrkesgrupperingene selv som er best egnet til å fremme egne interesser.

5.4 NFF som fremtidsrettet organisasjon - hvilke stemmer mangler vi?

Lederne

I mange år, og senest i både medlemsundersøkelsen og i intervjuene med referansegruppene, har det framkommet at lederne ikke føler seg helt hjemme og ikke er godt nok ivaretatt i NFF. Dette er forståelig da de ikke har en formell plass og dermed ikke reell mulighet til å påvirke egen organisasjon. Eksempelvis vil de i en konflikt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver oppleve at de ikke får den juridiske bistanden fra NFF som de har behov for. I tillegg til at lederne ikke føler seg godt nok ivaretatt i NFF, utnytter heller ikke NFF seg av den systemkunnskapen lederne har, eller den påvirkningen lederne kunne bidratt med. En del ledere har derfor valgt å stå utenfor NFF.

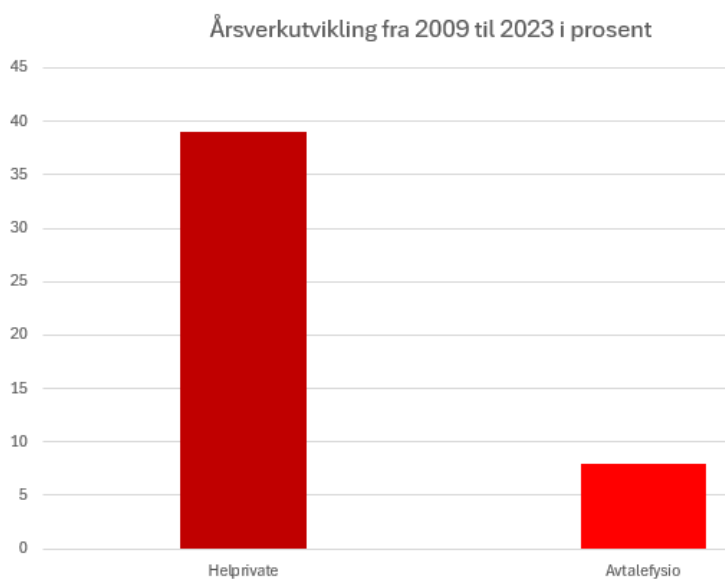
NFF har likevel en del ledere^{vi} både i kommunehelsetjenesten og spesialisthelsetjenesten, som har hvert sitt løse nettverk innad i organisasjonen i form av årlige samlinger og egne Facebook-grupper.

Helsetjenesten er i stadig forandring og større endringer kommer til å presse seg på i de nærmeste årene av ulike årsaker som demografi og mangel på personell. Ledere sitter nærmest beslutningstakerne og har dermed en mulighet til å være med på å påvirke hvordan fysioterapeutenes plass blir i det nye helsevesenet, der de er. Vi erfarer også at lederne ofte er svært engasjert i slike saker, men fordi de ikke er organisert i et eget ledd, når de ikke godt nok frem med sitt engasjement i NFF. Her er det et uutnyttet potensial.

Helprivate fysioterapeuter

Det har også kommet fram i både innspill fra referansegruppene og fra tidligere organisasjonsevalueringer at dette er en gruppe som ikke kjenner seg godt nok ivaretatt i NFF. NFF har lite tilbud for denne gruppen, bortsett fra en del kurs og forsikringer.

Underdekningen og prioriteringene bidrar til en vridning over til en todelt fysioterapitjeneste, der det private fysioterapimarkedet øker. Ifølge Norsk Pasientskadeerstatning (NPE) har det vært en økning i antall årsverk av helprivate fysioterapeuter på 39 prosent fra 2009 til 2023^{vii}. I 2023 var det registrert 923 helprivate fysioterapeuter hos NPE^{viii}. Sammenligner vi med økningen i kommunal fysioterapitjeneste er økningen der på 27 prosent i samme periode^{ix}, hvorav økningen i årsverk avtalefysioterapi er på 8 prosent. Samtidig vet vi at vel 800.000 nordmenn har tegnet helseforsikring, hvorav 90 prosent av disse er tegnet av arbeidsgiver. Årsaken er at arbeidsgivere ønsker å redusere sykefraværet og gjøre bedriftene mer attraktive.^x



Det er underdekning av fysioterapeuter flere steder i landet, dette erfarer NFF daglig. Helsedirektoratet påpeker det samme^{xi}. Underdekningen har ført til at kommuner som har utarbeidet prioriteringsnøkler, prioriterer de alvorligst syke, de nyopererte, barn mv. På nasjonalt nivå gjelder de fastsatte prioriteringskriteriene alvorlighet, nytte og ressurs. Videre skal sårbare grupper som barn og unge, alvorlig psykisk syke, pasienter med flere kroniske lidelser og skrøpelige eldre prioriteres i helsefelleskapene. Konsekvenser av disse prioriteringene er at pasienter med sykdommer og plager i muskel- og skjelettapparatet, både de med langvarige, subakutte og akutte plager blir nedprioritert. Som en del av dette bildet, erfarer vi mange steder at kommunene prioriterer å øke andelen ansatte fysioterapeuter framfor avtalefysioterapeuter. Slik får kommunen større styring over fysioterapitjenesten.

Den helsetjenesten som er vanligst å benytte gjennom helseforsikringer i Norge er fysioterapi/kiropraktikk. 57 prosent av forsikringstilfellene omhandler muskel og skjelett^{xii}.

Muskel- og skjelett: Økning i bruk av helseforsikringer



I 2014 var det meldt vel 120 000 behandlinger hos fysioterapeut/kiropraktør. I 2023 var dette steget til nær 380 000 behandlinger^{xiii}. En økning på 215 prosent på 10 år.

Ansvar for finansieringen av muskel- og skjelettbehandling skyves derfor nesten ubemerket over til arbeidsgiverne og det private fysioterapimarkedet.

«På disse områdene har det offentlige om ikke abdisert, så har de veldig lave ambisjoner om full dekning. Det er for få fysioterapeuter med offentlig tilskudd. Og da oppstår et privat marked^{xiv}».

Når forskning i tillegg viser at det er bedrifter med høyt utdannede arbeidstakere^{xv}, som i særdeleshet kjøper helseforsikringer til sine ansatte. Bedrifter med arbeidstakere som utfører manuelt arbeid gjør dette i mindre grad. Prioriteringene bidrar derfor også til at de sosiale ulikhetene i helse øker.

Med denne utviklingen vil sannsynligvis flere fysioterapeuter i tiden som kommer være helprivate. Noe som betyr at mulige nye medlemmer i større grad også vil være helprivate.

5.5 Faget og fagpolitikken i NFF

Faget forener medlemmene i NFF. Det kom fram i innsiktsarbeidet. På den annen side så oppleves faget og fagpolitikken i NFF som utydelig. Dette kan skyldes flere forhold:

- at «faget» ikke er organisert hensiktsmessig
- at roller, formål og oppgaver ikke er tydelig nok beskrevet og oppfattet
- at rollene er overlappende, eller at andre interesser trumfer faget
- at små grupperinger har større “uformell makt” til å sette fag og fagpolitikk på dagsorden enn det som er tilfelle for NFFs formelle organ.

Flere organisasjonsledd har ansvar for å sette faget på dagsorden i NFF. På ulikt vis bidrar de til å sette retning, men ikke nødvendigvis i *samme* retning. Faget er fragmentert og det er ikke klart hvem som har ansvar for å sette retning – og dermed bidrar dette til at NFF kan oppleves som faglig utydelig. For å styrke fagsøyla i NFF må det være tydelig hvem som har hovedansvaret slik at NFF blir mer samstemt.

Faggruppene

Det foregår mye positivt arbeid i faggruppene, det er et stort engasjement og faggruppene bør fortsatt være det viktigste organisasjonsleddet for fagets utvikling innen de enkelte fagområdene. Faggruppene er svært ulike, både med hensyn til antall medlemmer og ressurser. Dette gir seg blant annet utslag i at de største faggruppene har mest makt – riktignok av mer uformell karakter.

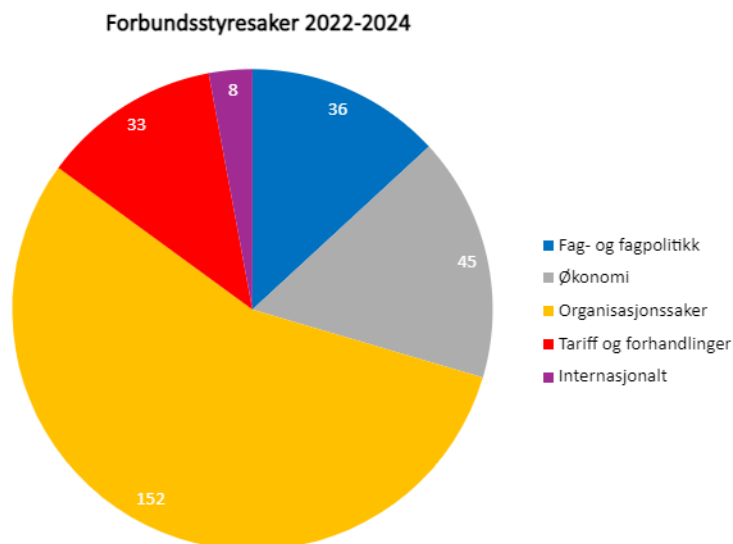
Kriteriene for faggruppene er fortsatt uklare. De er organisert «som de selv ønsker» - det vil si at medlemmer med felles faglige interesser har funnet sammen og dannet faggrupper. De er dannet «nedenfra». Engasjement «nedenfra» er en viktig og positiv drivkraft, en drivkraft som må ivaretas. Likevel bør det være av interesse å vurdere om dagens faggruppesammensetning er mest hensiktsmessig utfra de behov NFF som organisasjon har. Det er også behov for å se på kriterier for faggruppene og finansieringen av faggruppene. Prosjektgruppa har ikke mulighet til å foreta en slik vurdering.

Fag- og utdanningspolitisk råd (FUR)

FUR oppleves som usynlig og det er uklart hvilke saker FUR skal behandle. Deres forhold til faggruppene og faggruppelederforum synes også noe utydelig. Rådet setter ikke retning for faget, noe som er forståelig da de først og fremst skal være et rådgivende organ for Forbundsstyret.

Saker som behandles i Forbundsstyret

En rask gjennomgang av saker behandlet i Forbundsstyret i 2022, 2023 og foreløpig i 2024, viser at Forbundsstyret behandlet 8 saker av internasjonal karakter, 33 saker om forhandlinger/tariff, 45 saker om økonomi og 152 organisasjonssaker. 36 saker omhandlet fag eller fagpolitikk, av disse var det flest saker om godkjenning av spesialister og fysioterapikongressen^{xvi}.



Forbundsstyresaker etter tema fra 2022 til mars 2024

Utover disse behandlet Forbundsstyret autorisasjon, offentlig spesialistgodkjenning, 5-årig grunnutdanning, rehabilitering og to høringssaker handlet om fag- og helsepolitikk. Fagsaker blir i liten grad behandlet av Forbundsstyret. Det kan være grunn til å stille spørsmål om fagsaker skal avgjøres der.

Faggruppelederforum

Faggruppelederforum fungerer som en møteplass for faggruppene. Etter Hovedlandsmøtet i 2019, fikk leder av faggruppelederforum plass i Forbundsstyret. Faggruppelederforum har ikke sekretariatsstøtte.

Faggruppelederforumet bruker mye av sin tid på å diskutere innspill til Forbundsstyret i forkant av hvert møte. Forbundsstyret behandler hovedsakelig saker som ikke omfatter fag, noe som innebærer at faggruppene bruker en del ressurser på saker som ikke angår faget.

Fysiofondet

Fysiofondet har stor makt i forhold til faglige prioriteringer gitt de betydelige økonomiske ressursene fondet forvalter. Fysiofondet fremmer fagutvikling ved at de bevilger midler til ulik etter- og videreutdanning. Selv om NFF har flertallet i fondets styre, styres ikke midlene nødvendigvis i ønsket fagutvikling. Her kan nevnes fondets bevilgning av midler til PFF til kurs i ultralydassistert injeksjonsbehandling

Fysioterapeuten

Fysioterapeuten setter faglig og fagpolitisk retning i tillegg til retning for debatter om organisasjonen, en retning som ikke nødvendigvis er den samme som forbundet ønsker. Det har tidvis kommet kritikk

av Fysioterapeuten, da tidsskriftets innhold i noen sammenhenger har blitt oppfattet som mer splittende enn samlende i forhold til målet om at NFF skal være tydeligere i fag og fagpolitiske saker.

5.6 Er NFF skodd for å sikre fysioterapeutenes plass i helsevesenet?

Ifølge medlemsundersøkelsen er det å styrke fysioterapeuters posisjon i helsetjenesten den viktigste oppgaven for forbundet. Dette er også ett av NFFs formål og ett av effektmålene. Styret må vurdere hvordan dette best ivaretas i NFF.

Når helsemyndighetene skal utforme politikk, har de et ønske om å forutse og gjerne foregripe hvilke reaksjoner som kommer, slik at de kan nå sine politiske mål. De har derfor interesse av å involvere organisasjoner som NFF tidlig i utformingsprosessen. NFF erfarer i stadig større grad konsekvensene av økt sentral styring av helsetjenesten. NFF blir i større grad trukket tidlig inn i sentrale utformingsprosesser, eksempelvis ved invitasjon til å delta i arbeidsgrupper, ekspertgrupper, referansegrupper, workshops mv. NFF har ettertraktede ressurser i form av kunnskap og kompetanse som politiske beslutningstakere har interesse av, jf. interessentanalysen som ble foretatt i forbindelse med prosjektet.

NFF er ønsket fordi vi har viktig fagkompetanse på flere områder og fordi fysioterapeuter er representert i mange deler av helsetjenesten. Det å kunne delta tidlig i utviklingsprosessene gir større mulighet til å påvirke det endelige resultatet. NFF deltar så godt det lar seg gjøre i slik direkte påvirkningsarbeid, men opplever at organisasjon ikke er rigget til å få mest mulig ut av dette arbeidet. Dette arbeidet krever ressurser, kompetanse om helsetjenesten generelt og fysioterapitjenestene spesielt, kompetanse om forvaltningen og politiske beslutningsorganer på nasjonalt og kommunalt nivå og tid til å koordinere og utarbeide gode og gjennomarbeidede NFF-synspunkter for å nevne noe. I tillegg krever det at vi har gode diskusjoner og solid forankring av ulike politiske standpunkt internt i organisasjonen.

NFF leverer også innspill til offentlige utvalg, stortingsmeldinger, faglige retningslinjer, pasientforløp og ulike høringer. Disse sendes Helsedirektorat, Helse- og omsorgsdepartementet og Stortinget. Tidvis er det svært stort trykk på sekretariatet for å levere slike innspill. Også dette arbeidet krever relevant kompetanse, tid til koordinering og utarbeidelse av felles NFF-synspunkter. I tillegg kreves det av vi jobber systematisk over tid, skaper tillit til forvaltningen og politikerne og holder søkelys på våre mål. Det kreves også at vi har gode diskusjoner internt i organisasjonen og en solid forankring av våre politiske budskap.

NFF driver også politisk påvirkning gjennom kontakt med andre organisasjoner som Unio, Alliansen daglig fysisk aktivitet i skolen, Aktørnettverket for rehabilitering mv. I tillegg har vi direkte kontakt med enkeltpolitikere og fraksjoner på Stortinget og i departement.

NFF kan også utføre politisk påvirkning indirekte gjennom nasjonale og lokale medier. Dette gjøres gjennom forslag til redaksjonelle artikler, tilsvær, kronikker og debattinnlegg. Politisk påvirkning kan også gjøres gjennom sosiale medier. Også dette arbeidet krever profesjonell kompetanse, stamina, koordinasjon og gjennomarbeidede budskap som er forankret i organisasjonen.

Statlig styring

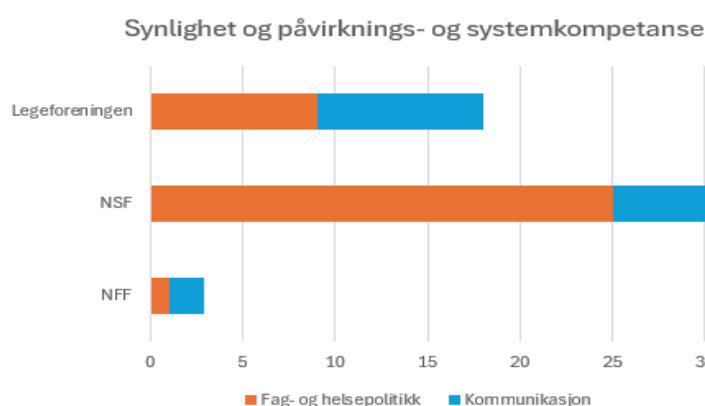


Direktør for samfunn, velferd og demokrati i KS, Helge Eide ved siden av stabelen med gjeldende veiledere, forskrifter og andre retningslinjer fra staten som kommuner må forholde seg til.

Det foregår mer statlig styring enn det som kanskje er synlig. Dette gjelder også helseområdet. Siden 1984 – da vi fikk kommunehelsetjenesteloven – har staten i økende grad styrt helsetjenesten sentralt og lokalt gjennom å pålegge kommunehelsetjenesten stadig flere oppgaver og stadig mer helselovgivning. Skal NFF kunne bidra til å styrke fysioterapeuters rolle og posisjon i helsetjenesten, må det meste av påvirkningsarbeidet foregå på sentralt, nasjonalt nivå. Det kreves spisskompetanse. På lokalt nivå er det fortsatt viktig å argumentere godt for opprettelse av/kjempe mot nedleggelse av fysioterapeutårsverk.

Administrative ressurser og kompetanse til påvirkningsarbeid – en sammenligning

Organisasjoner som har ressurser til påvirkningsarbeid, vektlegger strategier som retter seg mot både forvaltning (departementer og direktorat) og politikere^{xvii}. Dette ser vi at både Legeforeningen^{xviii} og Norsk Sykepleierforbund^{xix} gjør. Tabellen nedenfor viser hvor mye administrative ressurser som går til politisk påvirkningsarbeid i de ulike forbundene.



Legeforeningen har 9 ansatte i Helsepolitisk avdeling og 9 ansatte i Kommunikasjonsavdelingen. Norsk Sykepleierforbund (NSF) har 25 ansatte i Fag- og helsepolitisk avdeling, mens det er 8 ansatte i Kommunikasjonsavdelingen. I tillegg har NSF høyt meritterte rådgivere i Generalsekretærens stab. Disse ansatte er på spesial- og seniorrådgivernivå.

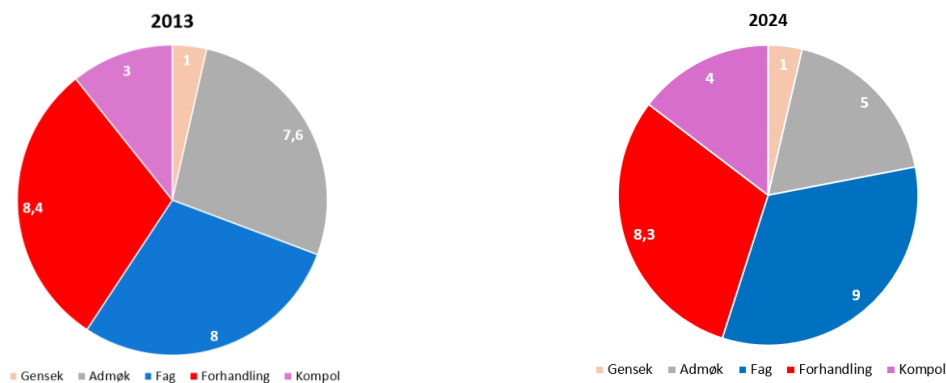
Til sammenligning har NFF kun 1 årsverk som arbeider med helsepolitikk og 1,9 årsverk som benyttes til kommunikasjon. Dette er en nedgang fra 2023, da var det 2 årsverk på området helsepolitikk. Dette gir mye av forklaringen på hvorfor NFF ikke har samme gjennomslagskraft som de to andre organisasjonene.

5.7 Ressursfordelingen i NFF

Sekretariatet

I tiåret som har gått siden regionmodellen ble vedtatt har antall NFF-finansierte årsverk i sekretariatet variert noe, men pr. mai 2024 er det 18,8 årsverk, mot 20,8 i 2023 og 20,6 årsverk i 2013, det vil si en nedgang.

Da regionmodellen ble innført, var det under forutsetning av at sekretariatet skulle styrkes med flere stillinger. Dette fordi medlemshenvendelsene som avdelingslederne (fylkesledere) tidligere hadde ivaretatt, skulle overtas av sekretariatet. Det for å sikre lik behandling, og tilgang til profesjonell kompetanse.



Årsverk i sekretariatet, inklusive de fondsfinansierte

- Seksjon for forhandling/arbeidsliv har blitt redusert med 0,1 årsverk.
- Seksjon for Kommunikasjon og helsepolitikk nå 4 årsverk, fordelt på 1,9 årsverk kommunikasjon, 1 årsverk helsepolitikk og 1,1 årsverk organisasjonsarbeid^{xx}. I 2013 3 årsverk. En økning på ett årsverk til organisasjonsarbeid, kommunikasjon og helsepolitikk. Disse var plassert i generalsekretærens stab i 2013.
- Seksjon for økonomi og administrasjon har færre årsverk. Denne nedgangen skyldes dels at en stilling til kursadministrasjon tidligere lå i denne seksjonen. Nedgang 1,6.
- Den største endringen ser vi i politisk frikjøpte årsverk. I 2013 utgjorde dette 1,5 årsverk, mens det i 2024 er 6 årsverk, en økning på 4,5 årsverk.
- Fondsfinansierte årsverk har økt fra 7,4 i 2013 til 9 i 2024.

Økonomi

- Slik er fordelingen av økonomiske ressurser i NFF i 2024, (I henhold til prognose, gjelder det som er finansiert av medlemskontingenten).
Regionene: 11,9 prosent (personalkost 10,4% + driftsbudsjett 1,5%).
- Faggrupper: 0,6 prosent til faggrupper (overføring 0,2 Fag- og utdanningspolitisk utvalg 0,1% faggruppelederforum 0,1, Internasjonalt arbeid 0,2 og i tillegg kommer fondsmidler relatert til arbeid med kursutvikling og kvalitetssikring).

- Yrkessøyla: 0,55 % (Næringspolitisk råd 0,4, Tariffpolitisk råd 0,05, NUF 0,1).

6. To alternativer til organisasjonsendring

Prosjektgruppen legger frem to ulike alternativ til organisasjonsendring. Det ene har vi kalt Omfordeling av makt og ansvar og det andre har vi kalt Regionmodell med økt ansvar.

Begge alternativene innebærer samme endring av fagsøyla. Forslagene til endring av fagsøyla presenteres derfor først. Deretter presenterer forslag 1 og forslag 2.

6.1 Styrket fagsøyle

Vi har tatt utgangspunkt i utfordringsbildet, samt vurdert hvordan Legeforeningen, Psykologforeningen og Tannlegeforeningen er organisert. Dette fordi det er forbund for helsepersonell, som også har ansatte og selvstendige næringsdrivende medlemmer.

Legeforeningens organisering har inspirert mest, fordi den ligner vår organisasjon mest. Det er sammenlignbart hvor vi jobber; offentlig, ansatt og avtaler med offentlig og helprivate. Organisasjonene er også sammenlignbare med hensyn til grupperinger for geografi, fag og yrkestilknytning.^{xxi}.

Denne innebærer at faget får en tydeligere plass. Prosjektgruppen mener det er viktig fordi faget samler medlemmene, det sikre mer enhetlig budskap og ressursene blir brukt best mulig.

Slik kan det gjøres

1. **Fagråd og fagstyre** opprettes.
2. **Faggruppene** gjenspeiler spesialitetene i Norsk Fysioterapeutforbund.
3. **Faggruppelederforum** legges ned.
4. **Fag- og utdanningspolitisk råd** legges ned.
5. **Faggruppene** skal gjenspeiler spesialitetene.
6. **Fysiofondet** forblir uendret.
7. **Tidsskriftet Fysioterapeuten** endrer formålsparagraf, det opprettes en redaksjonskomité og Bladstyret legges ned.

En slik organisering vil sørge for at faggruppene fortsatt blir forbundets viktigste organisasjonsledd for fagets utvikling innen sine områder. Endringen innebærer også at det blir tydeligere hvilke organisasjonsledd som har ansvar for faget i Norsk Fysioterapeutforbund. Det gir kompetansebasert og bredt grunnlag for diskusjoner og prosesser og vil sikre at faget får en tydelig og omforent stemme. Det vil føre til at faget blir mer synlig både i og utenfor organisasjonen og at fagpolitiske beslutninger tas på faglige premisser.

Det blir også tydeligere skille på hva som er profesjonssaker og hva som er rene «fagforenings saker» - tilhørende yrkessøyla.

Ny organisering av NFFs fagsøyle kan fremstilles slik som vist på figur på neste side.

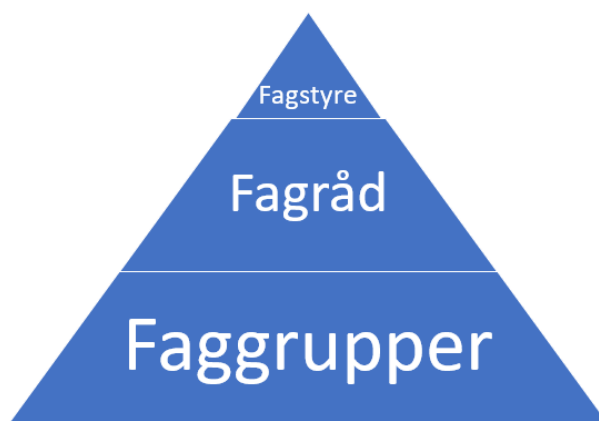


Fig. NFFs nye fagsøyle. 13 faggrupper, fagråd og fagstyre

Fagrådet

Dette kan karakteriseres som faggruppens felles årsmøte.

Fagrådet skal koordinere det faglige arbeidet i NFF og bidra til at fag- og helsepolitiske arbeid baseres på oppdatert fagkunnskap og på størst mulig konsensus om faglige prioriteringer.

Fagrådet skal behandle saker knyttet til grunnutdanning, spesialistutdanning og kurs og diskutere problemstillinger og formulere innspill knyttet til videre- og etterutdanning og spørsmål knyttet fagutvikling og forskning. Fagrådet skal også vedta årlige handlingsplaner for forbundets fagengasjement.

Fagrådet velger hvem som skal være medlem i fagstyret og velger leder og nestleder til fagstyret. Fagrådet kan eksempelvis bestå av to representanter fra hver faggruppe. Fagrådet skal ha ett møte i året. I tillegg til faggrupperepresentantene skal Fagrådet også bestå av Fagstyrets medlemmer.

Fagstyret

Fagstyret skal være det utøvende organet mellom fagrådsmøtene og skal ivareta det fag- og fagpolitiske interessefeltet mellom fagrådets møter. Fagstyret er et konsultasjonsorgan for Forbundsstyret og det skal være tett dialog mellom de to organene.

Fagstyret skal ha ansvar for å utarbeide og følge opp handlingsplanen, få delegert myndighet til å godkjenne spesialistene og delegeres fag- og fagpolitiske oppgaver på oppdrag fra Forbundsstyret. Videre skal fagstyret avgi høringsuttalelser i relevante saker, koordinere oppgaver av faglig karakter fra faggruppene og delegere oppgaver av spesifikk faglig karakter til aktuelle faggrupper.

Legeforeningen har diskutert hvorvidt fagstyrets leder skal sitte i sentralstyret. De vedtok at fagstyrets leder ikke har plass i styret. Prosjektgruppen har også vurdert styrker og svakheter ved en slik representasjon.

Faggruppelederforum og Fag- og utdanningspolitisk råd

Legges ned – naturlig følge av ovennevnte forslag.

Fysioterapeuten

Prosjektgruppen mener det er viktig å videreutvikle og styrke Tidsskriftet Fysioterapeutens plass og rolle som et tidsskrift som setter faget i fokus. Prosjektgruppen foreslår derfor at Tidsskriftet fortsatt

skal være redaksjonelt uavhengig og redigeres etter Redaktørplakaten, være medlem av Fagpressen og av DOAJ (*Directory of Open Access Journals*).

Fysioterapeuten skal formidle kunnskap, debatter og informasjon av relevans for fysioterapeuters praksis og fysioterapifagets utvikling. Fysioterapeuten skal også representere en saklig, etterrettelig og balansert journalistikk, formidle informasjon, og stimulere til debatt innenfor tidsskriftets mandat. Tidsskriftet skal speile fysioterapifagets innhold, utøvelse og plass i samfunnet.

Videre foreslås:

- Tidsskriftet skal forholde seg til NFFs formålsparagraf. Dette for å sikre at tidsskriftets mål samsvarer med forbundets mål.
- Det er ønskelig at redaktør er fysioterapeut med kompetanse og erfaring i ledelse av medier. Dette for å sikre at faget blir ivaretatt godt i tidsskriftets ulike kanaler.
- Det opprettes en redaksjonskomité som skal gi råd om strategiske og driftsmessige forhold. Komiteen består av inntil seks medlemmer og nedsettes av redaktør for tre år av gangen.
- Redaksjonen organiseres som en avdeling i foreningens sekretariat (som i dag) og at redaktør rapporterer til generalsekretær i økonomiske og administrative forhold (som i dag). Generalsekretær kan ikke overprøve redaktørens redaksjonelle avgjørelser. Redaktør har arbeidsgiveransvar for redaksjonens ansatte, på linje med andre seksjonsledere. Norsk Fysioterapeutforbund – som eier - får beholde en egen seksjon i papirutgaven.
- Bladstyret legges ned og Forbundsstyret blir styret også for Tidsskriftet, slik det i praksis er i dag. Dette for å sikre at drift av Tidsskriftet gjøres i tråd med formål og mål for organisasjonen ellers, at budsjettansvar ligger hos Forbundsstyret og at Tidsskriftets plass i organisasjonen er tydeligere enn i dag. Dette vil gjøre det enklere for Forbundsstyret å vurdere drift av Tidsskriftet i sammenheng med drift av forbundet i sin helhet.
- Forbundsstyret skal foreta enn årlig evaluering av redaktøren basert på avtalte kriterier.
- Beskrivelse av tidsskriftets lover og retningslinjer (som nevnt nedenfor) tas senere/eventuelt av Forbundsstyret/landsmøtet.

Fysiofondet

Prosjektgruppen foreslår ingen organisatoriske endringer når det gjelder Fysiofondet, men oppfordrer til tett kontakt med NFFs-medlemmer i Fondsstyret for å bidra til at Fysiofondet drar i samme faglige retning som NFF. Dette innebærer god kontakt mellom NFFs sekretariat og Fysiofondets sekretariat, samt en jevnlig oppdatering av NFFs fondspolitik. I tillegg bør det sikres bedre informasjon til NFFs medlemmer om hvordan og av hvem saker fremmes for Fysiofondet.

Styrke og svakheter med foreslåtte tiltak

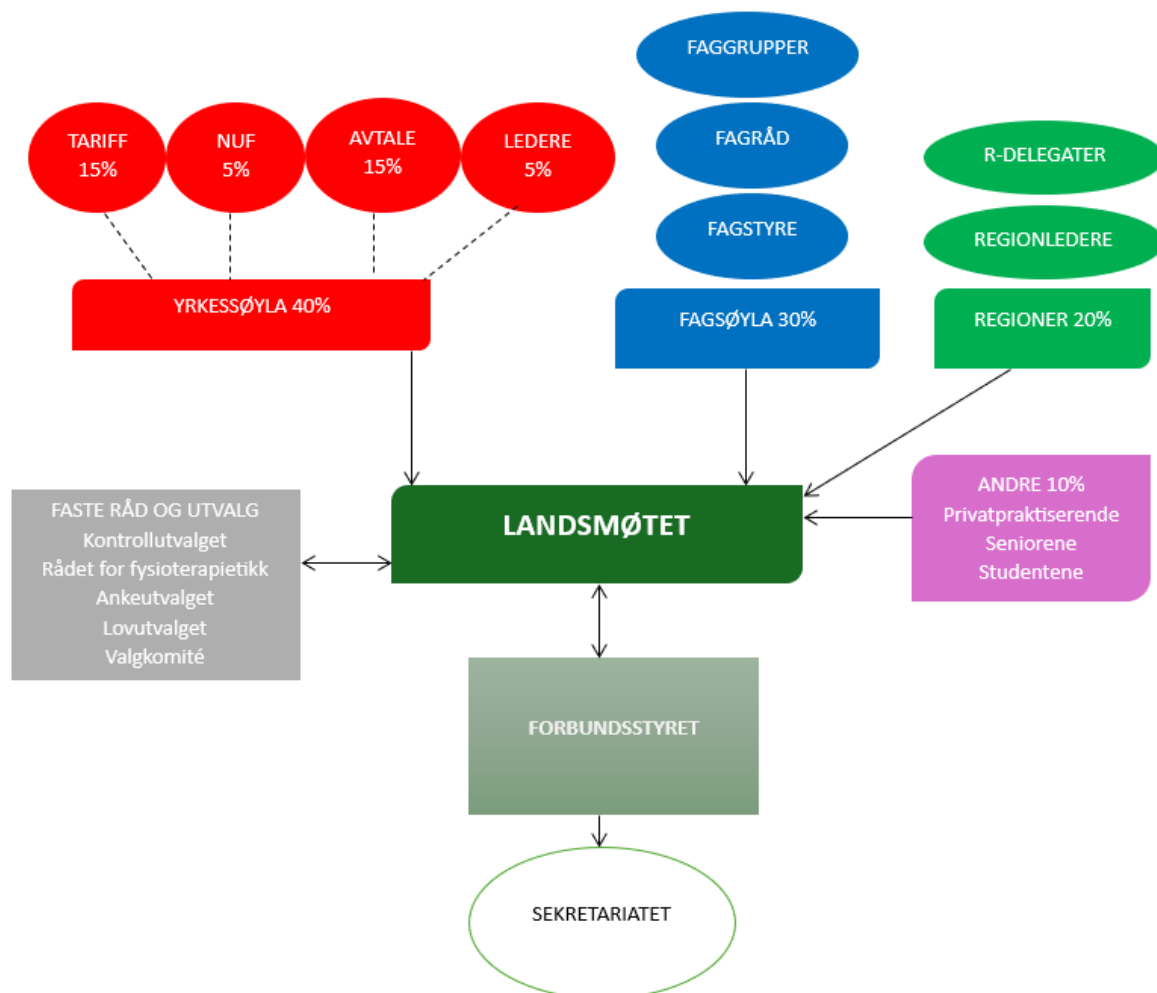
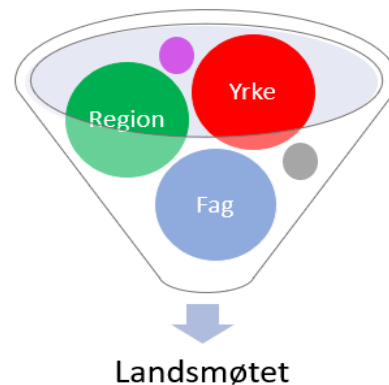
Tiltak	Styrke	Svakheter
Opprette fagråd	NFF får en sterkere faglig stemme Enklere å løfte aktuelle fag- og helsepolitiske temaer på dagsordenen fordi politikken er forankret i faget Faget blir mer synlig Beslutninger om fag tas på faglige premisser Tydelig skille mellom profesjonssaker og fagforeningssaker Mindre grunnlag for konflikter	Medfører endring av dagens struktur
Opprette fagstyret	Som ovenfor	Som ovenfor
Legge ned Fag- og utdanningspolitisk råd		Som ovenfor
Legge ned faggruppelederforum		Som ovenfor
Faggruppene skal gjenspeile spesialitetene – faggrupper som ikke er en spesialitet blir interessegruppe	Tydelig ansvarsområder for faggruppene, reduserer antall	Som ovenfor
Bladstyret nedlegges (erstattes av forbundsstyret)	Enklere og mer forståelig. Tydeligere plassering i organisasjonen.	Som ovenfor
Formålsparagrafen til tidsskriftet endres	Samsvar mellom eier og utgiver Enklere å håndtere – eier og utgiver følger samme formål Mindre grunnlag for konflikter	Som ovenfor
Oppretter redaksjonskomité		Skal kompenseres økonomisk
Tidsskriftets redaktør er fysioterapeut med kunnskap om drift av redaksjonelle medier	Blir tydelig at vi satser på faget	

6.2 Alternativ I – Omfordeling av makt og ansvar

Hvis NFF ønsker større politisk påvirkningskraft og et bredere organisasjonsdemokrati, må yrkessøyla og fagsøyla styrkes med ressurser og representasjon.

Større organisasjonsdemokrati kan bidra til at flere opplever å ha en plass i organisasjonen, noe som kan bety flere medlemmer.

Dette kan bety at organisasjonskartet endres.



Slik kan det gjennomføres

Yrkessøyla styrkes

- **NFFs gruppe for ledere:** Opprette en ny gruppe. Det å stå samlet gjør sterkere, det gjelder også denne gruppen av medlemmer. Det å samle lederne i et eget organisasjonsledd kan bidra til at de

får nødvendig støtte og gjennomslagskraft for påvirkningsarbeidet på sine arbeidsplasser og det gir organisasjonsleddet visse rettigheter til sekretariatsbistand. Samtidig kan det også bidra til at organisasjonen som helhet får bedre tilgang til viktige stemmer, rask tilgang til informasjon og forslag til løsninger på viktige utfordringer.

- **NFFs gruppe for ansatte fysioterapeuter.** Endre Tariffpolitisk råd til NFFs gruppe for ansatte medlemmer. Medlemmene kan bestå av de med tariffavtale og de som arbeider med å få på plass en tariffavtale. Skal NFF bli mer synlig som fagforening er det viktig å vitalisere og styrke tillitsvalgtrollen og det tariffpolitiske arbeidet.
- **NFFs gruppe for avtalefysioterapeuter.** Endre Næringspolitisk råd til NFFs gruppe for avtalefysioterapeuter. Det er allerede vedtatt at det næringspolitiske arbeidet i NFF skal styrkes og dette er den gruppen av selvstendig næringsdrivende fysioterapeuter som inngår i det offentlige helsevesenet, er i dialog med myndighetene og som skal ha en styrende hånd på rattet i forbindelse med forhandlinger om aktuelt avtaleverk og takster. Gruppens leder frikjøpes i halv stilling.
- **NUF blir et eget organisasjonsledd.** Fra utviklingen i det den generelle organisasjonsgraden i Norge ser vi at det er de yngre som velger å ikke organisere seg. Årsakene til dette kan være mange, blant annet økonomi og opplevd relevans. Det er derfor viktig at NFF i større grad enn i dag er en relevant organisasjon også for denne gruppen. I dag skal NUF også representere studenter, det foreslås at gruppen blir et organisasjonsledd for nyutdannede og at studentene har sitt eget forum.
- **Nettverk for helprivate fysioterapeuter.** Helprivate fysioterapeuter er en voksende gruppe og selv om NFF ønsker en sterk offentlig helsetjeneste, skal vi også være en organisasjon som er attraktiv for fysioterapeuter som står utenfor offentlig helsetjeneste. Det gjør vi best ved at også deres stemme blir hørt, det foreslås derfor å opprette en ny gruppe/nettverk for helprivate fysioterapeuter.

Studenter og pensjonister

- **Styrke studentenes posisjon ved å opprette et eget studentforum, alternativt overta Fysio.** I dag er det forvirring med hensyn til Fysio, som også kan ha medlemmer som ikke er organisert i NFF. Her er det behov for tydeligere linjer.
- **Styrke Seniorforum** ved at det de blir et ledd som kan ha regionale undergrupperinger. De får videre delegater, ikke bare observatører til Landsmøtet.

Fagsøyla styrkes

- **Fagsøyla styrkes** med at det opprettes et fagråd (faggruppefelleskap) og et fagstyre. Fagstyrets leder frikjøpes i halv stilling (se eget kapittel om fagsøyla).

Regionmodellen nedskaleres

- **Regionene** Regionleders rolle og ansvar endres til å skulle ivareta medlemspleie og sørge for lokalt engasjement. Regionledere frikjøpes fra sin ordinære jobb med tilsvarende 20 prosent stilling.
- **Tillitsvalgte og kontaktpersoner** i NFF er en ressurs som kan benyttes bedre. I tillegg til at de skal være førsteinstans for medlemshenvendelser som omhandler forhold på arbeidsplassen, kan de også skoles i å ivareta det lokalpolitiske arbeidet.

Endringer av delegatsammensetning

Delegatene til landsmøtene skal gjenspeile organiseringen i NFF, derfor foreslås det en ny sammensetning.

NFFs gruppe av ledere	5 prosent
NFFs gruppe for ansatte	15 prosent
NFFs gruppe for avtalefysioterapeuter	15 prosent
Nettverk helprivate	4 prosent
Nyutdannede fysioterapeuters gruppe	5 prosent
Studentforum	3 prosent
Seniorforum	3 prosent
Fagråd og fagstyre	30 prosent
Region	20 prosent

Økonomiske og administrative konsekvenser fra 2026

Økonomi

- NFFs personalbudsjett reduseres med cirka 5,4 mill. kroner¹³ per år hvis regionledernes frikjøp endres fra 100 prosent til 20 prosent.
- Regionens driftsbudsjett reduseres og fordeles på flere organisasjonsledd.
- Frikjøp, delvis, av leder av avtalefysioterapeuters gruppe og leder av fagstyret vil koste cirka 1,4 mill. kroner per år.
- Sekretariatet styrkes med 2 stillinger for å styrke organisasjonsarbeidet og det sentrale påvirkningsarbeidet. Dette utgjør ca. 2,7 mill. kroner per år.
- Videre styrkes medlemsdemokratiet ved at det settes av 1 mill. kroner til møter; Forbundsstyret, Landsmøte og organisasjonsopplæring.
- Sterkere organisasjonsledd med flere og tydeligere talerør, vil kunne tiltrekke seg flere medlemmer.

Alternativt kan være at frikjøpet finansieres av organisasjonsleddene ved at de tar en tilleggskontingent. Det kan eksempelvis vurderes om faggruppene i felleskap finansierer fagstyreleder i halv stilling. Hvis Næringspolitisk råd endres til Avtalefysioterapeuters gruppe, er det også et alternativ at delvis frikjøp av gruppens leder finansieres med medlemsavgift.

Enkelte av Legeforeningens organisasjonsledd kjøper også sekretariatsbistand til regnskap, budsjett og sekretærfunksjon fordi de har økonomi til det blant annet takket være høy organisasjonsgrad. Det er lite sannsynlig at NFFs organisasjonsledd har økonomi til det i nær fremtid, men det kan eventuelt vurderes etter hvert. Legeforeningen driver i større grad dugnadsarbeid og bruker mindre frikjøp enn NFF.

Tabellen nedenfor viser anslag for hvordan budsjettene for neste Hovedlandsmøteperiode fra 2026 til 2028 vil kunne se ut med disse endringene. Detaljerte budsjetter ligger som vedlegg 1 i rapporten.

	2026	2027	2028
Inntekter	89 267 096	91 851 796	93 964 387
Utgifter	88 279 683	90 901 540	94 704 019
Resultat	987 413	950 256	-739 631

Sekretariatet

Sekretariatet økes med 2 årsverk fra status per mai 2024 og vil da være tilbake på samme nivå som i 2023, forslag til fordeling i sekretariatet:

- 0,5 årsverk til fagsøyla.
- 0,5 årsverk til teknisk og informasjonsfaglig støtte til de nyopprettede organisasjonsleddene.
- 1 årsverk til utredningsarbeid og rådgivning.

Dette foreslås ikke endret:

- Seksjon for arbeidsliv består med dagens ressurser.
- Resurser til kommunikasjon – består som i dag.
- Administrasjon og økonomi består med dagens ressurser.
- Stillinger i Tidsskriftet Fysioterapeuten består med dagens ressurser.

Forbundsstyrets sammensetning

Selv om Landsmøtet i dag har størst formell makt, er det ikke like klart hvor stor den reelle makten er med hensyn til å sette retning for organisasjonen. I NFF har Forbundsstyret relativ stor makt. Med dette forslaget kan det antas at noe av denne makten deles med Landsmøtet, ved at organisasjonsleddene i større grad enn i dag vil kunne påvirke hva slags politikk og beslutninger som fattes på Landsmøtet.

Som en følge av dette, bør også Forbundsstyrets sammensetning vurderes. Skal det fortsatt være delvis representativt slik det er i dag, eller kan det være mer hensiktsmessig at det er sammensatt noe friere av medlemmer som har i oppdrag å lede organisasjonen som en helhet? Det helhetlige ansvaret har styret også i dag, men når man velges som representant for et organisasjonsledd vil det også være forventet at hensyn til eget organisasjonsledd kan stå noe i veien for å se helheten. Et alternativ er derfor at alle plassene i styret blir frie.

Hvis det likevel er ønskelig med et representativt styre, vil det være naturlig at yrkessøyla får flere representanter enn i dag. Det kan gjøres ved at ledere og NUF får en representant hver, avtalefysioterapeuter en plass og gruppe for fysioterapeuter med tariffavtale får en plass (eller Næringspolitisk råd og Tariffpolitisk råd i siste forslag). Fagstyreleder kan eventuelt få plass i styret, men faglig uavhengighet vernes best ved at fagstyrets leder ikke inngår i Forbundsstyret.

Organisasjonskultur

Det kan ikke forventes at det er ro og harmoni innad og mellom de tre søylene til enhver tid, da interessene noen ganger er divergerende. I en demokratisk organisasjon som representerer ulike interesser, er det nødvendig at interessenmotsetninger diskuteres. Slik sikres best mulig grunnlag for avgjørelser. En relativ balanse i styrkefordelingen vil bidra positivt til mindre konflikter og støy. Det må forventes at de ulike organisasjonsleddene tar ansvar for å løse eventuelle uenigheter og konflikter seg imellom. Erfaringene så langt er at organisasjonsleddene kontakter sekretariatet og forventer at uenighetene skal løses derfra.

Hvis organisasjonsleddene ikke klarer å løse uenighet på egen hånd, har Forbundsstyret, i praksis ved forbundsleder, ansvaret for at organisasjonens tre søyler jobber godt sammen og at uenigheter ikke vokser til større konflikter.

Diskusjon om frivillighet og frikjøp, som påpekt av LM 2021, må tas videre til diskusjon forkant av Hovedlandsmøtet i 2025.

6.3 Alternativ II. Regionmodell med økt ansvar

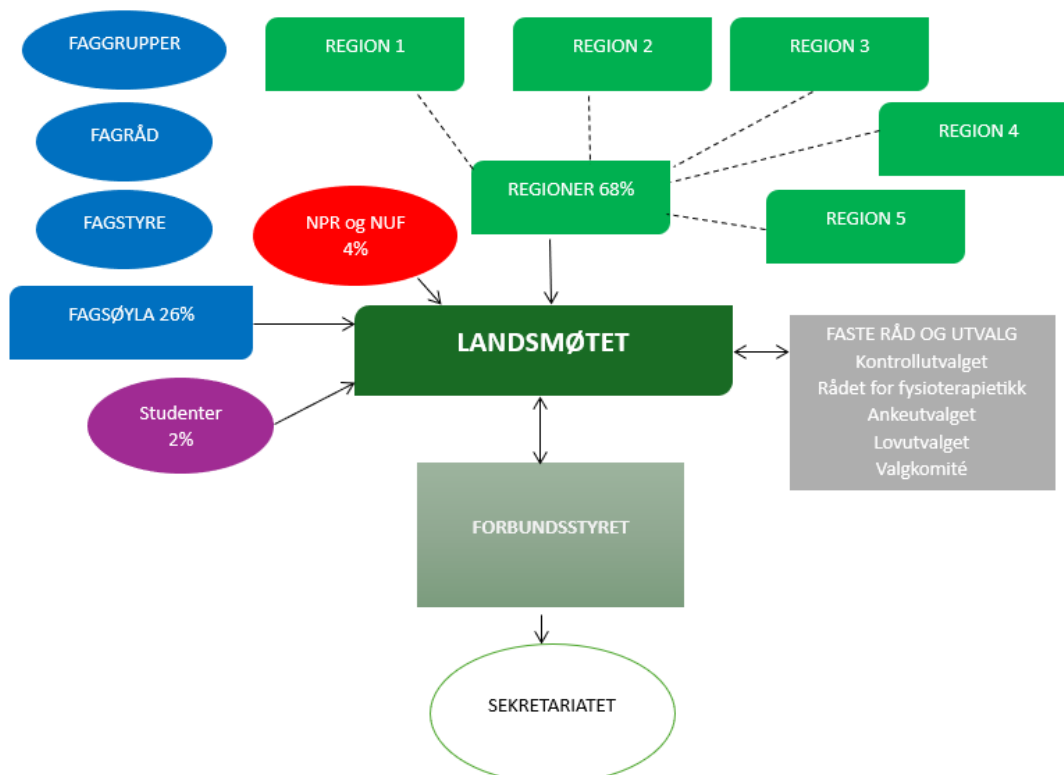
Hvis NFF ønsker å videreføre regionmodellen, kan en utvikling av organisasjonen være å utvide og tydeliggjøre regionenes ansvar. En utvidet regionmodell vil kunne bety en styrking av direkte medlemskontakt regionalt.

Da regionmodellen ble vedtatt innført i 2013, var en av forutsetningene at sekretariatet skulle styrkes. Dette har ikke skjedd og det siste året har sekretariatet på grunn av den økonomiske situasjonen blitt redusert med to stillinger; en jurist og en seniorrådgiver på helsepolitikk. Skal organisasjonen kunne drifte økonomisk bærekraftig framover med fem fulltids finansierte regionledere, vil det innebære at det må kuttes flere årsverk i sekretariatet. Ytterligere kutt i sekretariatet betyr at oppgaver vil måtte overføres til regionene.

Slik kan det gjennomføres

- Regionleder bistår tillitsvalgte og hovedtillitsvalgte i lokale forhandlinger. En rolle sekretariatet har i dag.
- Regionledere velges på Landsmøtet. De frikjøpes fra sin ordinære stilling. De vil ikke være ansatt i NFF.
- Fagsøyla vil, som i forslag 1, styrkes ved at det opprettes fagråd og fagstyre.
- Direkte medlemshenvendelser angående arbeidsforhold, både når det gjelder ansatte, ledere og avtalefysioterapeuter flyttes til regionene.
- Sekretariatet kuttes med to årsverk totalt.

Organisasjonskartet blir likt dagens kart, med unntak av at fagsøyla får noen flere delegater:



Økonomiske og administrative konsekvenser fra 2026

Økonomi

Med denne modellen vil ikke organisasjonen stille sterkere økonomisk uten kutt i sekretariatet. På sikt kan større ansvar for direkte medlemskontakt bidra til flere medlemmer og bedre økonomi.

- NFFs regionledere utgjør fortsatt et personalbudsjett på 6,75 mill. kroner per år.
- Driftsbudsjett til regionen består som i dag.
- Fagsøyla – fagstyreleder bidrar på frivillig basis, alternativt kan faggruppene gå sammen om å finansiere frikjøp av fagstyreleder tilsvarende 0,5 årsverk.
- Løsningen innebærer at leder av Næringspolitisk råd ikke kan delvis frikjøpes.
- Sekretariatet reduseres med 2 årsverk, cirka 2,7 mill. kroner per år.
- Medlemsdemokratiet styrkes ved at det settes av 1 mill. kroner til møter både i Forbundsstyret, landsmøtet og organisasjonsopplæring.
- Økt organisasjonsaktivitet fagsøyle 200.000 kroner.
- Økte driftsmidler til region som følge av flere oppgaver, 200.000 kr per region = 1.000 000 kr.

Samme budsjettberegning er foretatt for dette alternative forslaget:

	2026	2027	2028
Inntekter	89 267 596	91 852 296	93 964 899
Utgifter	88 005 470	90 779 686	94 838 646
Resultat	1 262 126	1 072 610	-873 747

Sekretariatet

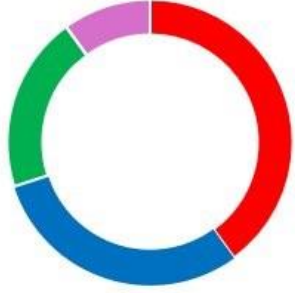
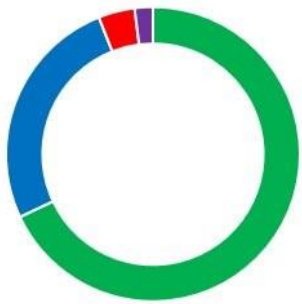
Kutt med to årsverk i sekretariatet har allerede i 2023 bidratt til at organisasjonen er svekket når det gjelder politisk påvirkningsarbeid nasjonalt. Svekket det nasjonale arbeidet, får dette også betydning for det lokale påvirkningsarbeidet. Kompetansen som er nødvendig for å utøve godt påvirkningsarbeid blir mangelfull. Kutt av ytterligere to årsverk må tas i seksjon arbeidsliv, som følge av at oppgavene som flyttes til regionleddet.

På tross av kutt vurderes det at sekretariatet fortsatt må ha:

- Ha juridisk kompetanse til å besvare de mer kompliserte sakene og slik kunne rådgi regionlederne i disse sakene.
- Ha det overordnede ansvaret i sentrale forhandlinger og opplæring av tillitsvalgte.
- Saksutredning til Forbundsstyret.
- Økonomi og administrative oppgaver i henhold til norsk lov.
- Økonomihåndtering, budsjett og regnskap.
- Forvaltning av medlemsregister.
- Drift av kontorlokaler.
- Drift av nettsider og kommunikasjonsarbeid.
- Stillinger i Tidsskriftet Fysioterapeuten.

6.4 Konsekvenser av de to alternativene

Vurdering av konsekvenser i lys av NFFs formål

NFFs formål	ALTERNATIV 1	ALTERNATIV 2
	<p>Omfordeling av makt og ansvar</p>  <p>■ Yrkessøyla ■ Fagsøyla ■ Regioner ■ Andre</p>	<p>Regionmodell med økt ansvar</p>  <p>■ Regioner ■ Faggrupper ■ NPR og NUF ■ Fysio</p>
<p>Styrke fysioterapeuters posisjon og betydning i helsetjenesten nasjonalt og internasjonalt</p>	<p><i>Mulig styrke ved modellen</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Gir økt mulighet til nasjonal påvirkning Gir økt synlighet <p>Slik gjøres det:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fagsøyla styrkes Yrkessøyla styrkes Sekretariatet styrkes med relevant kompetanse, det vil si tilbake til 2023-nivå Nedskalering av regionmodellen <p>Vi får bedre grunnlag for våre budskap, vi får en solid forankring i organisasjonen for våre budskap og f.eks. politiske plattformer og vi får en organisasjon som bedre tilpasser seg dagens og morgendagens utfordringer.</p> <p><i>Mulige svakheter ved modellen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Gir redusert støtte til lokale TV. Kan gi svekket kraft i det lokale påvirkningsarbeidet (kommune) hvis ikke TV-leddet samtidig blir styrket gjennom forsterket opplæring mv. TV vil måtte jobbe mer alene. Det kan føre med seg at vi får redusert mulighet til å påvirke på regionalt nivå. Erfaring viser likevel at vi må være sterke og tydeligere sentralt for å få gjennomslag regionalt og lokalt. 	<p><i>Mulig styrke ved modellen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Det lokale påvirkningsarbeidet opprettholdes ved at regionledere kan bistå TV, HTV og kontaktpersoner. Regional bistand til lokal kamp for å oppjustere driftsavtaler, redde og opprette årsverk opprettholdes. <p><i>Mulige svakheter ved modellen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Det nasjonale påvirkningsarbeidet blir svekket ved at vi mangler sentrale ledd i organisasjonen, samt ved flere kutt i relevant kompetanse i sekretariatet. Dette vil også ha betydning for det lokale påvirkningsarbeidet. Store krav til regionledere; de har ikke spesialisert kompetanse på politisk påvirkningsarbeid og organisasjonen kan derfor ikke forvente resultater som sikrer fysioterapeuters posisjon og betydning.

<p>Utvikle fysioterapifaget og profesjonsutøvelsen basert på kunnskaps- og samfunnsutviklingen og befolkningens behov</p>	<p><i>Mulig styrke</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • En sterkere og tydeligere fagstemme vil gjøre oss bedre rustet til å ivareta dette formålet enn dagens modell. • Delvis frikjøp av fagstyreleder vil gi mer rom til å de overordnede faglige diskusjonene samt representasjon inn i ulike myndighetsutvalg/ arbeidsgrupper/påvirkningsarbeid. • En sterkere yrkessøyle vil også bidra til utvikling av profesjonsutøvelsen innen de ulike deler av tjenesten. 	<p><i>Mulig styrke</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • En sterkere og tydeligere fagstemme vil gjøre oss bedre rustet til å ivareta dette formålet enn dagens modell. • Delvis frikjøp av fagstyreleder kan muligens finansieres av faggruppene i felleskap. En styrket fagsøyle vil gi mer rom til å de overordnede faglige diskusjonene samt representasjon inn i ulike myndighetsutvalg/ arbeidsgrupper/påvirkningsarbeid.
<p>Fremme kvalitet og høy etisk standard i utdanning og utøvelse av fysioterapi samt i fysioterapirelatert forskning</p>	<p><i>Mulig styrke</i></p> <p>En sterkere, tydeligere og gjennomdiskutert faglig stemme gir organisasjonen et solid grunnlag for å fremme kvalitet og høy etisk standard.</p>	<p><i>Mulig styrke</i></p> <p>En sterkere, tydeligere og gjennomdiskutert faglig stemme gir organisasjonen et solid grunnlag for å fremme kvalitet og høy etisk standard.</p>
<p>Ivareta og styrke inntekts- og rammevilkår for selvstendig næringsdrivende medlemmer</p>	<p><i>Mulig styrke</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gir NFF et solid grunnlag for å bedre ivareta og styrke både helprivate og avtalefysioterapeuters interesser. Disse medlemmene får større mulighet til å fremme sine interesser både mht. NFFs mål, lover og økonomi. • Vil styrke det frivillige arbeidet, engasjere flere medlemmer, flere talerør gir mer demokrati. 	<p><i>Mulig styrke</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Regionleder overtar noe av ansvaret for å ivareta dette arbeide lokalt. Det må utredes nærmere hvordan dette kan ivaretas. • Skal fortsatt få juridisk bistand ved behov. <p><i>Mulige svakheter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Svekket mulighet til å ivareta dette formålet på nasjonalt nivå pga. kutt i sekretariatet. • NFF vil fortsatt mangle de stemmene som skal løfte både helprivate og avtalefysioterapeuter.
<p>Ivareta og styrke lønns- og arbeidsforhold for ansatte medlemmer</p>	<p><i>Mulig styrke</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gir NFF bedre mulighet til å ivareta dette formålet da ansatte får større mulighet til å fremme sine interesser både mht. NFFs mål, lover og økonomi. • Vil styrke det frivillige arbeidet, engasjere flere medlemmer, flere talerør mer demokrati. 	<p><i>Mulige svakheter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Flere oppgaver til Regionledere. Regionleder overtar noe av ansvaret for å ivareta dette arbeide lokalt. Det må utredes nærmere hvordan dette skal foregå. • Svekket mulighet til å ivareta dette formålet på nasjonalt nivå pga. kutt i sekretariatet. • NFF vil fortsatt mangle organisasjonsleddet som skal løfte de ansattes interesser på LM.

I neste tabell blir konsekvenser vurdert etter prosjektets effektmål. I tillegg ser vi på økonomiske konsekvenser og styrker og svakheter utover effektmålene.

Effektmålene er:

1. Styrke fysioterapeuter gjennom å styrke posisjonen til fysioterapeuter i helsetjenesten.
2. Øke organisasjonsgraden til Norsk Fysioterapeutforbund.
3. Legge til rette for at vi kan bli ett forbund for fysioterapeuter i Norge.

Vurdering av alternativene i lys av prosjektets effektmål

Effektmål og undergrupper av disse		Alternativ 1	Alternativ 2
Styrke posisjonen til fysioterapeuter i helsetjenesten		<p><i>Mulig styrke</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gir økt mulighet til nasjonal påvirkning. 2. Gir økt synlighet. <p>Slik gjøres det:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fagsøyla styrkes. • Yrkessøyla styrkes. • Sekretariatet styrkes med relevant kompetanse, det vil si tilbake til 2023-nivå. • Nedskalering av regionmodellen. <p>NFF får bedre grunnlag for utforming av budskap, budskapene får en solid forankring i organisasjonen, f.eks. ved utforming av politiske plattformer: NFF blir en organisasjon som bedre tilpasser seg dagens og morgendagens utfordringer.</p> <p><i>Mulige svakheter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gir redusert støtte til lokale TV. • Kan gi svekket kraft i det lokale påvirkningsarbeidet (kommune) hvis ikke TV-leddet samtidig blir styrket gjennom forsterket opplæring mv. TV vil måtte jobbe mer alene. • Det kan føre til at NFF får redusert mulighet til å påvirke på regionalt nivå. Erfaring viser likevel at NFF må være sterke og tydeligere sentralt for å få 	<p><i>Mulig styrke</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Det lokale påvirkningsarbeidet opprettholdes ved at regionledere kan bistå TV, HTV og kontaktpersoner. • Regional bistand til lokal kamp for å oppjustere driftsavtaler, redde og opprette årsverk opprettholdes. <p><i>Mulige svakheter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Det nasjonale påvirkningsarbeidet blir svekket ved at NFF mangler sentrale ledd i organisasjonen, samt ved flere kutt i relevant kompetanse i sekretariatet. Dette vil også ha betydning for det lokale påvirkningsarbeidet. • Store krav til regionledere; de har ikke spesialisert kompetanse på politisk påvirkningsarbeid og organisasjonen kan derfor ikke forvente resultater som sikrer fysioterapeuters posisjon og betydning.

		gjennomslag regionalt og lokalt.	
Øke organisasjonsgraden i NFF	Flere yrkesgrupper opprettes	<p><i>Mulig styrke</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Demokratiet styrkes ved at det opprettes flere yrkesgrupper. Medlemmer blir derved bedre organisert internt og deres mulighet til å finne sammen, fremme og stemme for saker av betydning for deres yrkesgruppe øker (ledere, nyutdannede, avtalefysioterapeuter, studenter, helprivate, seniorer). • Dette kan også få betydning for rekruttering. 	<p><i>Mulig styrke</i></p> <p>Regionene ivareta alle medlemmenes interesser, dvs. ivareta helheten.</p> <p><i>Mulig svakhet</i></p> <p>Medlemmer som ikke identifiserer seg med regionleddet, men som er medlem i NFF primært på grunn av yrkesinteresser, vil kunne oppleve mindre tilhørighet hvis yrkessøyla hovedsakelig skal ivaretas av regionleddet.</p>
	Landsmøtet	<ul style="list-style-type: none"> • Flere delegater med stemmerett fra fagområdet. • Yrkessøyla (fagforeningsstemmene) får stemmerett. • Mer debatt og makt til Landsmøtet. • Bør vurderes om Hovedlandsmøte skal være hvert fjerde, ikke hvert tredje år. 	<ul style="list-style-type: none"> • Noen flere stemmer fra fagområdet, sammenlignet med dagens modell. • Fortsatt lite formell makt til yrkessøyla. • Bør vurderes om Hovedlandsmøte skal være hvert fjerde, ikke hvert tredje år.
	Forbundsstyret	<p>Styret bør sammensettes ut fra hva som blir viktigst å ivareta med den valgte organisasjonsmodellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • For eksempel når flere stemmer inn i LM og flere org. ledd kan flere oppgaver/ansvar delegeres for eksempel mht. til fag og avtalefysioterapi. • FS-medlemmer velges utfra personlig egnethet til å lede organisasjonen som helhet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fordi yrkessøyla kun i liten grad er representert på LM, kan styret delvis være representativt som i dag. Selv med en videreføring av regionmodellen kan sammensetningen av FS vurderes. • Som i dag, ikke mulig å delegere til mange, styret skal ha alle saker og bør da være sammensatt av representanter fra bredden. Styret mer et saksbehandlende styre. • Fagstyreleder inn i styret.
	Maktfordeling	<ul style="list-style-type: none"> • Regional makt svekkes, mens yrkes- og fagmakt styrkes. • Medlemsmakt struktureres gjennom påvirkningsmulighet i flere organisasjonsledd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regional makt opprettholdes.

		<p><i>Mulig styrke</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Styrkes ved at fagsøyle blir tydeligere og sterkere – fag svært viktig for medlemmene. • Styrkes ved at NFF flytter ressurser fra lokalt til sentralt påvirkningsarbeid – noe som også er viktig for medlemmene (jf. hva medlemmene mener NFF må prioritere). • Styrket yrkessøyle gir mulighet for direkte engasjement med andre i samme yrkeskategori. • Fortsatt tilgang til sekretariatets kompetanse. • Større sannsynlighet for lik praksis mht. medlemshenvendelser. <p><i>Mulig svakhet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Geografisk tilhørighet sikres ikke på samme måte som dagens modell og alternativ 2. 	<p><i>Mulig styrke</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Styrkes ved at fagsøyle styrkes. • Regionledere får nærmere kontakt med flere medlemmer. <p><i>Mulig styrke, men også mulig svakhet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Medlemmene får færre innganger inn til NFF som gjelder arbeidsforhold og lokale forhandlinger (loses utenom sekretariatet – NB Dette må kommuniseres godt for det er naturlig for mange medlemmer først å ta kontakt med sekretariatet). <p><i>Mulig svakhet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Medlemshenvendelser vil øke, dette kan komme til å gå på bekostning av andre oppgaver som regionledere har i dag.
		<ul style="list-style-type: none"> • Studentverving ivaretas av sekretariatet, regionledere og NUF i felleskap. 	<ul style="list-style-type: none"> • Studentverving ivaretas av sekretariatet, regionledere og NUF i felleskap.
Ett forbund for alle fysioterapeuter?		<p><i>Mulig styrke</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • En styrking av både avtalefysioterapeuter og helprivates mulighet til å påvirke NFFs mål og politikk vil kunne bidra til at NFF blir mer attraktiv for fysioterapeuter fra andre forbund. • Flere grupperinger med plass i organisasjon kan bety at flere autoriserte fysioterapeuter finner sin plass i NFF (ledere, vitenskapelig ansatte). 	<p><i>Mulig svakhet</i></p> <p>Vil ikke påvirke muligheten for ett forbund i større grad enn dagens organisering har gjort.</p>
Andre styrker		<ul style="list-style-type: none"> • Motvirker «enighetskultur» i formelle organer (viktig med rom for meningsbrytning i organisasjonen). 	<ul style="list-style-type: none"> • Liten endring, mindre sannsynlighet for ytterligere uro og negativt følelsesengasjement i organisasjonen.

		<ul style="list-style-type: none"> • Motvirker behov for bruk av uformell makt. • Flere stemmer kommer til orde. • Mer engasjement gjennom arbeidsforhold. • Større grunnlag for opplyst debatt på LM. • Mindre personavhengig mht. regionleders kompetanse. • Tydelig ansvarsfordeling mellom organisasjonsledd og sekretariatet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demokratisk «siling» av meninger foretas på regionnivå, helhet ivaretas regionalt, mindre makt til LM. • 100% regionledere gir mulighet for å bistå TV/HTV og kontaktpersoner lokalt mht. både stillinger og arbeidsforhold. • Dagens modell utfordrende mht. lav valgdeltagelse, derfor bør regionledere velges på LM.
Andre svakheter		<ul style="list-style-type: none"> • Stor endring, kan bidra til uro i organisasjonen. • Kan bidra til fraksjonering og «støy» på LM. • Flere stemmer kan gjøre det utfordrende å lede organisasjon. • Kan forsterke motsetninger mellom ansatte fysioterapeuter og selvstendig næringsdrivende. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demokratisk «siling» foretas på regionnivå, gir mindre mulighet for meningsbrytning på LM. • Ikke godt nok rustet til å ivareta utfordringer mht. nasjonale endringer som at fysiooppgaver reduseres på sykehus og horisontal oppgavedeling. • Flere oppgaver til regionledere – dette er krevende. • 3 år (valgperiode) er kort tid til å skulle både lære og levere på alle områder. • Tap av spesialisert kompetanse i organisasjonen med nedbygging av fagmiljø i sekretariatet. • Mindre profesjonell kompetanse, mer TV-arbeid. • Negativt for arbeidsmiljøet i sekretariatet.
Økonomi		<ul style="list-style-type: none"> • Leder av avtalefysioterapeuters gruppe frikjøpes tilsvarende 50% stilling. • Det samme gjøres leder av fagstyret. • Regionleder frikjøpes tilsvarende 20% stilling. Ingen av disse skal være ansatt i NFF. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionledere frikjøpes tilsvarende 100% stilling. • Faggruppene deler på utgiftene til frikjøp av fagstyreleder, tilsvarende 50% stilling.
		Gir større økonomisk rom til omfordeling til andre org ledd, organisasjonsarbeid og sekretariatet. Negativt resultat kan forventes i 2028, positivt resultat i 2026 og 2027.	Gir regionene noe større økonomisk handlingsrom enn i dag. Videreutvikling av regionmodellen fordrer at sekretariatet reduseres med to årsverk. Negativt resultat for 2027 og 2028.

Vedlegg 1: Budsjettberegninger for perioden 2026-2028

(Det som vises i gult, representerer de ulike løsningsforslagene)

Alternativ I: Omfordeling av makt og ansvar

NFF SENTRAL VIRKSOMHET



	2025 Revidert rammebudsjett	2026 Revidert rammebudsjett	2027 Revidert rammebudsjett	2028 Revidert rammebudsjett
Medlemskontingent	63 823 050	65 866 000	67 974 000	69 537 402
Sum inntekter	90 080 096	89 267 096	91 851 796	93 964 387
Personalkostnader	36 819 560	40 918 703	42 371 014	43 345 547
Hvorav etterutdanning, spesialist og kongress	10 830 968	11 242 545	11 669 761	11 938 166
Tilbake til 2023 nivå (+ 2 stillinger fra 2024)		2700000	2700000	2700000
Direkte kostnader etterutdanning, spesialist og kongress	12 744 800	9 646 000	9 997 858	10 227 809
Styre/Råd/Utvalg/seniorforum/NUF/Faggrupper	2 242 472	2 294 049	2 337 636	2 382 051
Nytt styre/råd/utvalg:				
Interessegruppe avatalefysioterapi		700000	713300	726 853
Tariffpolitisk råd				
Fag og utdanningspolitisk råd - Nytt fagråd		700000	713300	726 853
Opplæring organisasjonstillitsvalgte		800000	815200	830 689
Styre/Råd/Utvalg	2 242 472	4 494 049	4 579 436	4 666 445
Opplæring og arbeid for tillitsvalgte, SN og tariffarbeid	3 772 346	3 859 110	3 932 433	4 007 149
Organisasjonsdrift, kontingenter, internasjonalt arbeid, pol påvirkn	5 957 356	6 094 375	6 210 168	6 328 162
Landsmøte		200000	203800	
Landsmøte	1 871 864	642 400	658 800	1 988 375
Midler til aktiviteter i regioner	1 590 000	1 500 000	1 500 000	1 534 500
Personalkostnader Forbundsleder og Regionledere	8 724 521	3 747 715	3 890 128	3 979 601
Til Fysioterapeuten	3 319 500	3 575 577	3 680 057	3 764 698
Driftsutgifter	11 305 689	11 565 720	11 785 469	12 009 392
Prosjektmidler - nytt		2 236 035	2 296 178	2 852 340
Nytt regnskapssystem (investering på 250 000)		83 333	83 333	83 333
Avsetning til Konfliktfondet 2% av sum av inntekter		1 785 342	1 837 036	1 879 288
Leie eller eie bolig for forbundsleder		367 359	375 809	384 452
Markedspris husleie fra 2027/ 2028		0		505 267
Sum kostnader	88 348 107	88 279 683	90 901 540	94 704 019
Driftsresultat	1 731 989	987 413	950 256	-739 631

Alternativ II: Regionmodell med økt ansvar

NFF SENTRAL VIRKSOMHET



	2026 Revidert rammebudsjett	2027 Revidert rammebudsjett	2028 Revidert rammebudsjett
Regionstruktur			
Medlemskontingent	65 866 000	67 974 000	69 537 402
Sum inntekter	89 267 596	91 852 296	93 964 899
Personalkostnader	35 518 703	36 971 014	37 945 547
<i>Hvorav etterutdanning, spesialist og kongress</i>	11 242 545	11 669 761	11 938 166
Tilbake til 2023 nivå (+ 2 stillinger fra 2024)	-2700000	-2700000	-2700000
Direkte kostnader etterutdanning, spesialist og kongress	9 646 000	9 997 858	10 227 809
Styre/Råd/Utvalg/seniorforum/NUF/Faggrupper	2 294 049	2 337 636	2 382 051
Nytt styre/råd/utvalg:			
Interessegruppe avatalefysioterapi			
Tariffpolitisk råd			
Fag og utdanningspolitisk råd - Nytt fagråd	200 000,00	203800	207672,2
Opplæring organisasjonstillitsvalgte	800 000,00	815200	830688,8
Styre/Råd/Utvalg	3 294 049	3 356 636	3 420 412
Opplæring og arbeid for tillitsvalgte, SN og tariffarbeid	3 859 110	3 932 433	4 007 149
Organisasjonsdrift, kontingenter, internasjonalt arbeid, pol påvirkn	6 094 375	6 210 168	6 328 162
Landsmøte	200000	203800	
Landsmøte	642 400	658 800	1 988 375
Midler til aktiviteter i regioner	2 500 000	2 500 000	2 575 000
Personalkostnader Forbundsleder og Regionledere	9 073 502	9 391 074	9 719 762
Til Fysioterapeuten	3 575 577	3 680 057	3 764 698
Driftsutgifter	11 565 720	11 785 469	12 009 392
Prosjektmidler - nytt	2 236 035	2 296 178	2 852 340
Nytt regnskapssystem (investering på 250 000)	83 333	83 333	83 333
Avsetning til Konfliktfondet 2% av sum av inntekter	1 785 342	1 837 036	1 879 288
Leie eller eie bolig for forbundsleder	367 359	375 809	384 452
Markedspris husleie fra 2027/ 2028	0		505 267
Sum kostnader	88 005 470	90 779 686	94 838 646
Driftsresultat	1 262 126	1 072 610	-873 747

Vedlegg 2: Oppsummering av møter med referansegruppene

De tre referansegruppene ble invitert til et andre møte den 28. og 29. mai. På dette møtet kom de med innspill/svar på tre spørsmål. Agenda Rådgivning ledet møtene. Prosjektleder og prosjektkoordinator deltok på møtene.

På forhånd fikk referansegruppene deltagere tilsendt disse spørsmålene:

1. Hvordan kan Norsk Fysioterapeutforbund organiseres for å sikre fysioterapeuters rolle i helsetjenesten?
2. Hvordan kan Norsk Fysioterapeutforbund organiseres for å sikre bred representasjon fra alle fysioterapeuter (alle søylene) på Hovedlandsmøtet?
3. Hvordan kan Norsk Fysioterapeutforbund organiseres for å sikre økt organisasjonsgrad?

Svarene er gruppert etter hovedfunn.

Synlighet, rolle og posisjon

De tre gruppene hadde noe ulik tilnærming til spørsmål 1, men alle var opptatt av hvordan NFF kan bli mer synlige og sikre fysioterapeuters posisjon i helsetjenesten – både den enkelte fysioterapeuts posisjon (stilling, avtale, lønn og arbeidsforhold), men også i like sterk grad profesjonens plass og posisjon. Det kom frem noen forslag til å bedre dette:

Sentralt

- Må være robuste sentralt, som betyr å styrke sekretariatet. Sekretariatet er ikke rigget for å møte utfordringene. Sekretariatet fungerer godt, men det er underbemannet
- Mer ressurser til politisk arbeid – omdisponering av midler
- Organisasjonsledd må ha sekretariatsstøtte når de skal delta i påvirkningsarbeid
- Mer lobbykompetanse
- Kommunikasjon og kommunikasjonsstrategi viktig – må styrkes
- Vi må bruke kunnskap og ha gode eksempler på at fysioterapi virker – det må være ressurser til å fremskaffe slik informasjon (utredningsarbeid)
- NFF mangler et klart og tydelig mål. Uklart hvor vi vil som organisasjon. Dermed mangler vi også strategiplan
- Systemkompetanse må benyttes – ledere har slik kompetanse
- Viktig med synlig og sterk politiker på topp

Lokalt

- Regionledere må ha systemkompetanse, det har vi ikke sikret i dag. Burde de heller vært ansatt? Viktig med god opplæring
- Arbeidet regionledere gjør overfor TV/KP må være mer systematisk enn det er i dag. Nå personavhengig og tilfeldig
- NFF har ikke ressurser til å bistå regionlederne
- Regionledere er politisk valgt, men skal operasjonalisere målene. Dette er underlig da politikere normalt ikke operasjonaliserer mål

- Det lokalpolitiske arbeidet må ikke undervurderes
- Ikke realistisk at regionleder skal kunne påvirke politikere i alle kommuner i sin region. De kan ikke betraktes som mer lokale enn en ansatt i sekretariatet
- Tillitsvalgtarbeidet på arbeidsplassene må prioriteres høyere. De må få bedre opplæring og følges opp på en slik måte at de føler seg som en del av NFF. Dette er en uutnyttet ressurs lokalt
- Også kontaktpersoner fra NFF må få god opplæring og oppfølging for å kunne ivareta avtalefysioterapeutene lokalt

Bred representasjon

På spørsmål 2 var alle gruppene enige om at bred representasjon på landsmøtene er viktig, men hva bred representasjon innebærer, var ikke like klart.

Dette er noe av det som kom frem:

- Noen av deltagerne mente at dagens delegatfordeling (71% region) sikrer demokrati da de regionale valgkomiteene skal søke å få til representasjon fra selvstendig næringsdrivende og ansatte, begge kjønn og ulike geografiske områder innen regionen
- Stort ansvar hviler på valgkomiteene. Har de god nok opplæring og gode nok kriterier for å sikre bedre mangfold og inkludering?
- Det kan stilles spørsmål ved hvor demokratisk dagens situasjon er da; mange delegater ikke har god organisasjonsforståelse, mange regionstyrerepresentanter er delegater (noe for eksempel ikke forbundsstyremedlemmene kan være) og noen regionledere påvirker og legger føringer på delegasjonene
- Faggruppene burde bare ha observatørstatus
- Hele faget bør være representert
- Faget er samlende – hvordan skal vi fremstå som en faggruppe
- Det er maktkamp i organisasjonen i dag – kommer til syne på landsmøtene (noen mener dette ikke er ønskelig, mens andre mener at det er naturlig i en organisasjon som skal ivareta flere interesser)
- Representasjon er i dag definert som bredt, gjennom regiondelagene, men likevel oppleves det som skjevfordelt da delegatene er styrt av regionledere. Hva som er bred representasjon, må derfor diskuteres. Det ble trukket frem eksempel på at en region både kan og har mulighet til å fremme saker på landsmøtene som omhandler avtalefysioterapi. Dette oppleves som u greit for avtalefysioterapeutene
- Alle grupper må være representert og ha sin stemme på landsmøtene og dette må henge sammen med hvordan vi er organisert ellers
- Studenter bør få større plass

Tiltak for å rekruttere og beholde medlemmer

På spørsmål 3 kom det frem forskjellige forslag til tiltak, kun noen få av organisatorisk karakter. Flere forslag omhandlet oppgavedeling, synlighet, fokus på studenter mv. Dette kom frem:

- Flere stillinger vil gi flere medlemmer
- Flere grupper (i betydningen organisasjonsledd) vil gi større tilhørighet – «Min tilhørighet»

- Studentverving må prioriteres, gjennom hele studietiden, i turnus – samt husk masterstudentene
- Må være mer synlige på arbeidsplassen – flere props
- Styrke sekretariatet
- Bedre medlemservice
- Raskere svar - 3-dagers svarfrist er ikke akseptabelt
- Det må være lett å finne «Rett vei inn» for medlemmene som ønsker kontakt/hjelp fra NFF. Det må synliggjøres hvem som svarer på hva – tydelig oppgavedeling og hvordan kontakte
- Medlem → TV/KP → ta videre hvis behov. TV/KP-rollen må styrkes
- Gode kurs
- Synliggjøre bedre hva vi gjør
- Rekruttering er en oppgave for flere – også for faggruppene – dette må kommuniseres
- Oversikt over spesialisert kompetanse, mistet dette ved nye nettsider
- Bedre kommunikasjonslinjer internt, nå er den fragmentert
- Slutte å snakke hverandre ned
- Benytte de lokale tillitsvalgte bedre enn i dag
- De helprivate må få økt fokus, de «drukner» i dag. Mulig løsning er å opprette en egen gruppe. Mye å hente da de har lav organisasjonsgrad og det finnes konkurrerende forbund. Kontakt PFF, ta dem med om bord. Det er mer som forener enn som skiller.
- Internkommunikasjon må styrkes – nettsiden bør bli bedre

Referanser

- ⁱ Vedtatt av Forbundsstyret 13. desember 2023 (sak 120)
- ⁱⁱ Vedtatt av Forbundsstyret 31. januar 2024 (sak 16)
- ⁱⁱⁱ Tatt utgangspunkt i deltagelse på Landsmøtet 2023 og HLM 2022, det var da 54 delegater. Antallet kan variere noe etter hvor mange medlemmer det er i regionene pr. 1. januar.
- ^{iv} <https://www.legeforeningen.no/contentassets/0d7589209c454ab6a1983bcef9138c91/legeforenings-organisasjonskart.pdf>
- ^v Human Drive. Evaluering av NFFs organisasjonsmodell. 2. juni 2020
- ^{vi} Det er registrert 176 ledere i NFFs medlemsregister, men dette tallet er ikke reelt da vi vet at det er en del medlemmer som ikke har registrert hvilken stilling de har. Det er heller ikke godt nok registrert hva slags lederstillinger det er snakk om.
- ^{vii} [Alltinget nyhetsbrev, 29. april 2024](#)
- ^{viii} Helsepersonell har plikt til å melde fra om virksomheten sin til Norsk pasientskadeerstatning (NPE). Selvstendig næringsdrivende fysioterapeuter uten kommunal driftsavtale er selv ansvarlig for å melde fra til NPE, og må betale tilskuddet til NPE selv.
- ^{ix} SSB, Statistikkbanken, tabellene 11995 og 03808
- ^x Jf. Forsker ved Universitetet i Oslo Terje P. Hagen, uttalt på Debatten 25. april og i [nrk-artikkel 30. april](#)
- ^{xi} Helsedirektoratet (2018): Videreutdanning for fysioterapeuter. Behov for ny bred klinisk masterutdanning? Rapport 03/2018.
- ^{xii} Ifølge Tom Staavi i Finans Norge på Debatten 25. april 2024.
- ^{xiii} <https://www.finansnorge.no/tema/statistikk-og-analyse/forsikring/helseforsikring/>
- ^{xiv} Sitat Tom Staavi i Finans Norge på Debatten 25. april 2024.
- ^{xv} Kraft- og petroleumsindustri, bank og finans, jf. SSB, Statistikkbanken, tabellene 11995 og 03808
- ^{xvi} Det var fagkongress i 2022.
- ^{xvii} Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor 2022:3. Frivillige organisasjoners sivilsamfunnsrolle: påvirkningsstrategier og tilgang til politiske beslutningsfora.
- ^{xviii} <https://www.legeforeningen.no/om-oss/kontakt-oss/ansatte/>
- ^{xix} <https://www.nsf.no/om-oss/hovedkontor>
- ^{xx} Forbundsstyret, Landsmøter, medlemsverving, nytt medlemsregister mv.
- ^{xxi} Mer informasjon om Legeforeningens fagakse kan leses i [Utvikling av den fagmedisinske akse i Legeforeningen.](#)