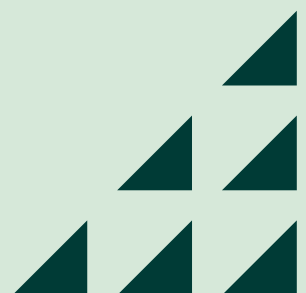


Elin Svarstad og Sissel C. Trygstad

Det er ikke bare å bytte T-skjorte

Om tilbakeføringen av renholdet til Forsvaret





Det er ikke bare å bytte T-skjorte. Om tilbakeføringen av renholdet til Forsvaret

Renhold i forsvarssektoren omfatter om lag én million kvadratmeter. I 2016 besluttet Solbergregjeringen å konkurranseutsette renholdet. En viktig begrunnelse var behovet for å styrke Forsvarets «spisse» ende. De forventede kostnadsbesparelsene ved å konkurranseutsette renholdet skulle realiseres ved at eksterne leverandører kunne utføre renhold mer kostnadseffektivt enn Forsvaret selv. De konkurranseutsatte renholderne fikk ny arbeidsgiver, og for flere av renholderne ble arbeidssituasjonen endret. I 2017 og 2018 ble vi fortalt at tempoet var skrudd opp. Arbeidspresset hadde økt, og arbeidsmiljøet ble endret til det verre. I 2021 ble det besluttet at renholdet skulle tilbakeføres til Forsvaret. I dette notatet beskriver vi ulike informanternes erfaringer med de to prosessene, slik de framsto i 2017 og 2018, og i 2024 og 2025.

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
1 Innledning	5
1.1 Ut og inn – hva skjedde på veien?.....	5
1.2 Bakgrunn.....	6
2 Metodisk tilnærming.....	11
2.1 Informantintervjuer	11
2.2 Spørreundersøkelser	11
3 Analytisk perspektiv.....	12
3.1 Argumenter for konkurranseutsetting	12
3.2 Argumenter mot konkurranseutsetting.....	12
3.3 Dualisering og sårbarhet	13
4 Konkurransesatt eller ikke, gjør det noe?	16
4.1 «Det har vært åtte harde år»	16
4.2 Tillitsvalgte og verneombud	17
4.3 Kundene	18
4.4 To ulike «bransjer»	19
4.5 Å bli satt i en sårbar situasjon.....	20
5 Tilbake til Forsvaret	21
5.1 Tilbakeføring	21
5.2 En ny runde?	22
6 Avsluttende diskusjon	24
7 Litteratur	26

Forord

I 2016 ble renholdet i Forsvarsbygg konkurranseutsatt og renholderne fikk ny arbeidsgiver. I 2017 og 2018 fikk vi muligheten til å undersøke hvordan renholderne selv og andre sentrale informanter opplevde tida forut for, under og i etterkant av iverksettelsen.

Etter regjeringsskiftet i 2021 ble det klart at renholdet skulle tilbakeføres til Forsvaret. I dette notatet har vi rettet oppmerksomheten mot renholderne som ble outsourcet og som nå er tilbakeført til Forsvarsbygg. Vi har også intervjuet tillitsvalgte, verneombud og andre sentrale personer i Forsvaret, samt en tillitsvalgt i Norsk Arbeidsmandsforbund. Intervjuene har gitt oss innblikk i hvordan en politisk beslutning om konkurranseutsetting kan bidra til å endre arbeidshverdagen til de berørte på en ganske omfattende måte.

Våre undersøkelser viser også at ytre hendelser, som for eksempel den sikkerhetspolitiske situasjonen i Europa, ser ut til å ha endret synet på renhold, fra å være noe som «alle kan gjøre», til å bli en del av landets beredskap.

Konkurranseutsettingen og tilbakeføringen av renholdet har også en økonomisk side. Den siden av prosessen er ikke hovedanliggende i dette notatet, primært fordi vi mangler tilstrekkelig tallgrunnlag for å vurdere den. Vi er kjent med at det blant annet er utarbeidet en utredning av Forsvarsbygg i 2022 som belyser de økonomiske aspektene ved tilbakeføringen. Rapporten er imidlertid ikke offentlig tilgjengelig.

Vi vil benytte anledningen til å rette en stor takk til alle informanter som sa seg villig til å la seg intervju, og som har besvart våre spørsmål. Uten dere, ikke noe notat. Deretter retter vi en takk til Norsk Tjenestemannslag for muligheten til å gjennomføre denne undersøkelsen. En særlig takk til Ellen Dalen og Guro Vadstein. Vi skylder også Fafos informasjonsavdeling og Bente Bakken en takk for å ha gjort notatet lesbart, og sist – men ikke minst – en takk til Anne Mette Ødegård, som har kvalitetssikret notatet. Alle feil og mangler må imidlertid forfatterne stå for.

Oslo, september 2025

Sissel C. Trygstad og Elin Svarstad

Sammendrag

Renhold i forsvarssektoren omfatter om lag én million kvadratmeter. I løpet av en tiårsperiode har hovedmengden av dette renholdet både blitt utskilt til private leverandører og tilbakeført til egen regi i Forsvaret. Oppdraget som ble satt ut på anbud i 2016, er et av Norges største renholdsoppdrag (Prop. 1 S (2021 – 2022) Forsvarsdepartementet). De forventede kostnadsbesparelsene ved å konkurranseutsette renholdet skulle realiseres ved at eksterne leverandører kunne utføre renhold mer kostnadseffektivt enn Forsvaret selv, gitt uendret omfang og kvalitet på tjenesten. En tydelig intensjon ved å outsource renholdet var å styrke Forsvarets «spisse» ende. For flere av renholderne førte outsourcingen til at de kom i en sårbar situasjon.

I 2021 ble det besluttet at renholdet skulle tilbakeføres til Forsvaret. I dette notatet beskriver vi ulike informanternes erfaringer med de to prosessene, slik de framsto i 2017 og 2018, og i 2024 og 2025. Det gjenstår ennå å se hvordan arbeidshverdagen vil bli for renholderne som igjen har fått en statlig arbeidsgiver, og våre intervjuer er gjennomført i en tidlig fase av tilbakeføringen. Under oppsummerer vi våre hovedfunn.

- Konkurransetsettingen av renholdet i Forsvaret i 2016 fikk konsekvenser for renholdernes pensjon. LO, NTL og NAF gikk til sak på vegne av en gruppe renholdere, med krav om at de skulle få beholde pensjonsordningen de hadde hatt i Forsvarsbygg. Saken gikk helt til Høyesterett, og den endte med at renholderne mistet sine offentlige pensjonsfordeler ved overgangen til den private leverandøren som vant anbudet. For enkelte renholdere var tapene i millionklassen. Renholderne er nå tilbake i offentlig tjenestepensjon.
- I 2017/2018 fant vi at outsourcingen førte til at kravene til effektivitet økte kraftig samtidig som at nedbemanninger ble igangsatt. Det var også eksempler på at arbeidstakere ble oppsagt og samtidig tilbudt jobb som vikar. Arbeidshverdagen for de outsourcete renholderne ble beskrevet som travlere, med betydelig økt arbeidsmengde, dårligere jobbsikkerhet og et tøffere arbeidsmiljø. To viktige forklaringer på endringene som renholderne erfarte var i) leverandørens utfordringer med å prise oppdraget rett, grunnet manglende opplysninger fra Forsvaret, og ii) at renholdsbransjen er arbeidsintensiv, og pris er en viktig parameter når kunder velger leverandør. Presset på ytelsene er derfor høyere enn i offentlig sektor.
- I 2024 og 2025 beskrev renholderne fortsatt en arbeidshverdag med stor arbeidsbelastning. I tillegg til et i utgangspunktet høyt arbeidstempo, ble vedvarende underbemanning grunnet høyt sykefravær, høy turnover og rekrutteringsproblemer trukket fram som forklaringer. Utfordringer knyttet til sikkerhetsklarering av nye arbeidstakere, eller fornyelse av eksisterende sikkerhetsklareringer, gjorde ikke situasjonen enklere.
- Renholderne er igjen blitt kollegaer med de ansatte i Forsvaret. Både renholdere og informanter i Forsvaret fortalte at forholdet dem imellom ble endret som følge av konkurranseutsettingen, fra kollegaforhold til kundeforhold. For renholderne ble dette beskrevet som fremmedgjørende. Renholderne fikk klar beskjed om at de ikke skulle

snakke med «kunden», av hensyn til tidsbruken. Man skulle ikke lenger omgås eller konversere, utover å hilse.

- Beslutningen om å tilbakeføre renholdet til Forsvaret ble av majoriteten av våre informanter mottatt svært positivt.
- Et viktig argument for tilbakeføringen av renholdet til Forsvaret er sikkerhetssituasjonen i Europa. Det vises også til at koronapandemien synliggjorde behovet for godt renhold, og at renholdet nå ses på som en del av totalberedskapen til Forsvaret.
- Det forventes at arbeidshverdagen i Forsvarsbygg skal bli bedre, i form av blant annet mindre tidspress, pauserom og ikke minst å være del av et større fellesskap. Samtidig frykter flere av de tilbakeførte renholderne en «ny» runde med konkurranseutsetting ved et eventuelt regjeringsskifte.

1 Innledning

– Jeg er utålmodig etter å få gjennomført tilbakeføringen, men har respekt for at dette må planlegges godt for å sikre en varig løsning og en smidig overgang for alle berørte. Denne regjeringen er opptatt av at renholdspersonell skal ha en trygg og god arbeidshverdag.

Dette uttalte tidligere forsvarsminister Gram i en pressemelding i januar 2023.¹ Renholdet av om lag én million kvadratmeter, som på det tidspunktet i hovedsak ble kjøpt inn fra leverandører i renholdsbransjen, skulle tilbakeføres til staten og Forsvarsbygg. Tilbakeføringen ble varslet allerede i regjeringsplattformen til Støre-regjeringen, der det sto å lese at «Regjeringa vil: Sørgje for at reinhaldet i heile forsvarssektoren igjen blir organisert i Forsvarets eigen regi» (Hurdalsplattformen, s. 75–76). En politisk beslutning i 2014 om å outsource renholdet til privat sektor, ble gjennom en ny politisk beslutning i 2023 omgjort til tilbakeføring. Vinteren 2025 var alle renholderne tilbakeført til Forsvaret og Forsvarsbygg. Det var da gått nesten ti år siden konkurranseutsettingen av renholdet ble iverksatt.

1.1 Ut og inn – hva skjedde på veien?

Tidvis får konkurranseutsetting av offentlige tjenester stor oppmerksomhet. Beslutningen om å konkurranseutsette renholdet i Forsvarsbygg, og prosessen rundt, er et eksempel på dette.

I 2017 og 2018 gjennomførte vi et forskningsprosjekt for NTL der vi stilte spørsmålet: Hva skjer med arbeidshverdagen og jobben din når virksomheten du er ansatt i, konkurranseutsettes? Det var Solberg-regjeringens beslutning i 2014 om å konkurranseutsette Forsvarsbyggs renholdsenhet som aktualiserte spørsmålene. Konkurranseutsettingen ble begrunnet med at Forsvaret hadde behov for å frigjøre midler til «spisse oppdrag». Men det var også et mer overordnet mål som drev beslutningen fram, den daværende regjeringens ønske om å effektivisere offentlig sektor ved økt konkurranse: «Konkurranse er et av flere viktige virkemidler for å bruke samfunnets ressurser effektivt» (Regjeringen, 17.09.2015). I Stortinget antydte Forsvarsminister Ine Marie Eriksen Søreide en mulig besparelse på 70 millioner kroner årlig dersom private renholdsleverandører overtok renholdsoppgavene. Dette beløpet ble senere oppjustert til 99 millioner.

I dette notatet reiser vi to hovedspørsmål.

1. Hvordan opplevde de berørte arbeidstakerne å være konkurranseutsatt?
2. Hvilke forventninger har de til igjen å bli statlig ansatte?

Vi starter imidlertid med et kort tilbakeblikk på hva som preget prosessen rundt iverksettelsen av konkurranseutsettingen i 2016.

¹ <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forsvarets-renhold-tilbake-til-sektoren/id2956246/>

1.2 Bakgrunn

Renhold i forsvarssektoren omfatter om lag én million kvadratmeter. Oppdraget som ble satt ut på anbud i 2016, er følgelig et av Norges største renholdsoppdrag (Prop. 1 S (2021 – 2022) Forsvarsdepartementet). De forventede kostnadsbesparelsene ved å konkurranseutsette renholdet skulle realiseres ved at eksterne leverandører kunne utføre renhold mer kostnadseffektivt enn Forsvaret selv, gitt uendret omfang og kvalitet på tjenesten.

Beslutningen om å konkurranseutsette renholdet kom som en overraskelse på både renholderne selv og deres tillitsvalgte. Beslutningen møtte motstand, politisk så vel som fra de ansatte i Forsvarsbygg og deres forbund, Norsk Tjenestemannslag (NTL), som organiserte majoriteten av renholderne i Forsvarsbygg. Konsekvensene av endringene for renholderne resulterte i to ulike rettssaker, hvor en av dem gikk hele veien til Høyesterett.

Ved utgangen av 2015 var det klart at ISS hadde vunnet anbudet og skulle være ansvarlige for å levere renhold for ti geografiske områder. De ansatte ble informert om konsekvensene av virksomhetsoverdragelsen i januar 2016. Da ble det også informert om ISS' private AFP-ordning. Det ble etter press politisk besluttet at ansatte som var fylt 60 år på overføringstidspunktet og som hadde minst 15 års ansettelsesforhold i Forsvarsbygg, skulle overføres til Forsvaret. Overgangen fra offentlig til privat AFP var spesielt problematisk for ansatte som hadde fylt 55 år, ettersom det ikke ville være mulig for dem å oppfylle sjuårvilkåret for å søke om AFP. Flere av de ansatte var nettopp i gruppen mellom 55 og 59 år. De ansatte fikk frist til mars 2016 for å reservere seg mot virksomhetsoverdragelsen (jf. arbeidsmiljølovens § 16-3 første ledd). Forsvarsbygg opplyste at de ville se etter andre passende stillinger i virksomheten for de som reserverte seg, men ga ingen garantier, siden Forsvarsbygg ikke lenger skulle utføre renholdstjenester. Dersom passende stilling ikke ble funnet, ville de som reserverte seg motta forhåndsvarsel om oppsigelse. Flere renholdere valgte like fullt å reservere seg fra å bli overført fra Forsvarsbygg til ISS, og disse sa enten opp jobben selv eller de ble oppsagt. For elleve av disse vurderte NTL i samarbeid med LOs juridiske avdeling at oppsigelsesakene var prosedable. Renholderne tapte første runde i Oslo tingrett, men saken ble anket til Borgarting lagmannsrett. Saken gikk for lagmannsretten høsten 2018, men før dom falt, valgte staten å inngå forlik. Forliket innebar en seier for renholderne. Ni av saksøkerne, som var kvinner i alderen 55–59 år, fikk jobbe i forsvarssektoren fram til de var 62 år, og kunne deretter gå av med AFP. De to mennene i 40-årsalderen fikk ikke jobbene sine tilbake, men fikk seks måneders etterlønn.

Denne saken var imidlertid ikke den eneste rettstvisten som oppstod i kjølvannet av konkurranseutsettingen. I april 2016 var virksomhetsoverdragelsen et faktum, og drøyt 200 renholdere fikk ny arbeidsgiver, ISS. Overdragelsen reiste nok en gang spørsmål om hvilke lønns- og arbeidsvilkår ISS var forpliktet til å opprettholde etter arbeidsmiljølovens § 16-2 i forbindelse med virksomhetsoverdragelsen. ISS gjorde det klart at de ikke ville opprettholde pensjonsordningen som renholderne hadde i Forsvarsbygg. De overførte ansatte skulle omfattes av den samme pensjonsordningen som øvrige ansatte i ISS. Videre opplyste ISS at de i henhold til arbeidsmiljøloven (§ 16-2 annet ledd, annet punktum) ville reservere seg mot å bli bundet av de tariffavtalene som gjaldt for de

ansatte i Forsvarsbygg. Dette medførte at LO, på vegne av 61 av de overførte arbeidstakerne, gikk til sak mot ISS. Tvisten dreide seg om hvilke lønns- og arbeidsvilkår ISS var forpliktet til å opprettholde etter arbeidsmiljølovens § 16-2 i forbindelse med virksomhetsoverdragelsen. Renholderne krevde å få beholde sentrale rettigheter de hadde som statsansatte, nærmere bestemt de lengre oppsigelsesfristene de hadde etter tjenestemannsloven, retten til særalderspensjon (65 år, med mulighet til å gå av ved 62) gjennom Statens pensjonskasse, samt videre opptjening av offentlig AFP. ISS mente på sin side at verken særalderspensjon eller offentlig AFP fulgte med over (da disse er deler av en tjenstepensjonsordning), og at de heller ikke var bundet av statens tariffavtale. Renholderne tapte i tingretten, men anket til Borgarting lagmannsrett, som behandlet saken i 2019. Her fikk de delvis medhold: Lagmannsrettens flertall kom til at de lengre oppsigelsesfristene og retten til særalderspensjon fulgte med ved overdragelsen til ISS. Derimot ble kravet om videre opptjening av offentlig AFP ikke tatt til følge. Saken ble anket videre til Høyesterett, som avsa dom i 2020. Høyesterett kom til at oppsigelsesfristene var individuelle arbeidsvilkår som fulgte med over til ny arbeidsgiver. Derimot var både særalderspensjon og offentlig AFP å anse som en del av den kollektive pensjonsordningen i staten, og dermed unntatt fra rettighetsovergangen etter arbeidsmiljøloven § 16-2 tredje ledd. Endelig utfall ble dermed at renholderne mistet sine offentlige pensjonsfordeler ved overgangen til ISS, men beholdt de oppsigelsesfristene de hadde som statsansatte.

Samtidig med bytte av arbeidsgiver, og på samme tid som de to sakene ble behandlet i rettsapparatet, skulle de overførte renholderne utføre sitt arbeid stort sett på de samme lokasjonene som tidligere. I 2017 og 2018 gjennomførte Fafo, på oppdrag fra NTL, en undersøkelse der vi blant annet kartla erfaringer med konkurranseutsettingen. Vi intervjuet 37 informanter, herunder 23 renholdere fra ulike geografiske områder. Noen av disse renholderne hadde reservert seg mot å få ny arbeidsgiver, mens andre var overført til ISS og hadde halvannet års erfaring med å arbeide for denne. I tillegg ble ytterligere åtte personer intervjuet. Dette var ulike personer i Forsvaret som også var kunder, samt tillitsvalgte og andre sentrale personer i prosessen rundt outsourcingen.

Konsekvenser

I tråd med arbeidsmiljølovens kapittel 16 «Arbeidstakernes rettigheter ved virksomhetsoverdragelse», ble de overførte renholderne lovet at ingen skulle sies opp det første året. Det framgikk også i anbudsutlysningen, der det var satt krav om ett års binding uten oppsigelse for de overførte arbeidstakerne. Da vi gjennomførte vår undersøkelse, var «fredningstiden» utløpt, og vi ble fortalt at det var stor forskjell på tiden før og etter. Som omtalt over, ble våre intervjuer gjennomført vinteren 2017/2018, da virkningene av endringene var ferske. Dette kan ha påvirket informantenes vurderinger av den nye hverdagen. Vi ble fortalt at kravene til effektivitet økte kraftig samtidig som at nedbemanninger ble igangsatt. Også forholdet til ledelsen ble enkelte steder mer trøblete. Hvordan konsekvensene fortoner seg i retrospekt, er tema i kapittel 4. Men i det følgende oppsummeres hovedpunktene i informantenes beskrivelser av deres arbeidshverdag slik den framsto i 2017/2018. En travlere jobb med økt arbeidsmengde, dårligere jobbsikkerhet og et tøffere arbeidsmiljø var informantenes erfaringer så langt.

En mer intensiv arbeidshverdag²

Etter «fredningstiden» ble kravene til økt effektivitet merkbare. Både renholderne og kundene fortalte at tempoet ble skrudd opp. Arbeidspresset økte, i form av mer renhold per time, og noen viste til en dobling av arbeidsmengden innenfor samme avsatte tid. For mange ble det vanskelig å håndtere endringene. Strategiene som ble benyttet, varierte. Noen hadde sluttet å ta skikkelige lunsjpauser og spiste mens de utførte jobben. Andre ga beskjed til kunden om at de ikke rakk over, men at de skulle ta oppgavene igjen den påfølgende dagen, mens atter andre løste tidspresset med å gjøre en mindre grundig jobb. Det var også en god del renholdere, om lag halvparten, som i en spørreundersøkelse var uenig i at arbeidet var lagt opp på en slik måte at de kunne ha en dårlig dag på jobben uten at det skapte problemer for andre (Svarstad & Trygstad, 2018, s. 74).

Renholdernes nye arbeidsgiver forklarte økt tidspress og arbeidsmengde blant annet med utfordringer knyttet til å beregne pris i anbudsprosessen. Grunnet sikkerhetshensyn, fikk tilbyderne begrenset mulighet til å befare de ulike bygningene, og de måtte derfor i stor grad forholde seg til tegninger. Her var det sparsomt med opplysninger om blant annet gulvunderlaget i de ulike byggene som skulle rengjøres, noe som har stor betydning for estimering av tid. Dette gjorde det krevende å utforme tilbudet. Også informanter i Forsvaret var opptatt av dette, og mente tilbyderne grunnet manglende informasjon hadde priset seg for lavt.

Prosessen rundt valg av leverandør da renholdet i Forsvaret ble konkurranseutsatt, skilte seg fra mange andre prosesser ved at den ble fulgt nøye. Sentralt plasserte informanter sier at «outsourcingen hadde store lyskastere på seg undervegs, det var viktig for de involverte å lykkes». Firmaene som skulle delta i anbudsprosessen måtte sikkerhetsklareres, så det var med andre ord ikke et hvilket som helst renholdsfirma som fikk levere tilbud. Pris hadde likevel stor betydning. En forklaring på leverandørens prising av oppdraget kan være at de hadde en tro på at det ville være mulig å tjene penger på salg av tilleggsoppgaver. Informanter forteller imidlertid at Forsvaret bestilte minimalt av slikt dyrere renhold.

Konsekvensene av lav prising på oppdraget ble blant annet at renholderne fikk mindre tid til å utføre jobben sin. Dette førte til en del klager fra kundene på dårlig utført renhold. Kundene, som i mange tilfeller var tidligere kollegaer av de overførte renholderne, hadde likevel et ambivalent forhold til å sende inn klager. De observerte at renholderne hadde fått en mye mer intensiv arbeidshverdag, og hadde stor forståelse for at de ikke klarte å gjennomføre renholdet innenfor de rammene som var satt av deres nye arbeidsgiver. Samtidig var stedvis dårlig utført renhold et problem for Forsvaret, og det var også en tro på at klager til leverandøren ville medføre bedre vilkår for renholderne.

Jobbsikkerhet

Samtidig som arbeidsmengden økte, ble det igangsatt nedbemanninger. Det var eksempler på at renholderne ble innkalt til individuelt drøftingsmøte der de fikk beskjed om at de ville bli oppsagt. Samtidig ble de tilbudt midlertidige kontrakter med ISS. I en

² Dette og de to påfølgende avsnittene bygger på kapittel 6 i Svarstad & Trygstad (2018).

av regionene fikk 17 renholdere oppsigelse, og noen ble samtidig tilbudt henholdsvis «vikarstilling flere mil unna» og «månedskontrakt».³ Fem av renholderne kontaktet sitt nye forbund, Norsk Arbeidsmandsforbund, for hjelp. Arbeidsgiveren hadde ikke forholdt seg til renholdernes ansiennitet i nedbemanningen. I tillegg hadde de avertert etter nye renholdere samtidig med oppsigelsene. Arbeidsgiveren trakk senere oppsigelsene tilbake. Måten nedbemanningene ble gjennomført på, skapte like fullt en opplevelse av svekket jobbsikkerhet.

Arbeidsmiljø

Renholderne gikk fra en situasjon der de var kollegaer med dem de utførte renhold for, til å bli en del av en innkjøpt tjeneste der tidligere kollegaer ble kunder. Som omtalt over, klaget flere av kundene på dårlig utført renhold. Også samholdet mellom renholderne ble endret. Før konkurranseutsettingen var det vanlig at renholderne hadde eget pause-rom der de gjerne møttes til lunsj i løpet av dagen. Med overgangen til ny arbeidsgiver forsvant pauserommet flere steder. Man hadde ikke lenger et «naturlig» samlingssted, og som omtalt over var det å kutte ned på pauser en strategi som flere renholdere benyttet for å mestre en mer intensiv arbeidshverdag.

Renholderne viste også til en endret ledelse. Noen ledere var nye, andre var ledere som var med fra Forsvarsbygg. Noen steder ble ledelsen beskrevet som fraværende. Andre steder ble ledelsen omtalt som kontrollerende og kjeftete. Et fellestrekk var imidlertid fokuseringen på effektivitet. Dette forklares av renholderne og tillitsvalgte med at også lederne sto overfor tøffe krav om å løse oppdraget med tilgjengelige ressurser. I studien ble det oppsummert med at forholdet til ledelsen stedvis var trøblete.

I undersøkelsen fant vi også at tillitsvalgtsystemet og vernetjenesten ikke fungerte optimalt, sett fra de konkurranseutsatte renholdernes ståsted. Det var uklarhet knyttet til hvem som var tillitsvalgt og verneombud, og innenfor ett område hadde både verneombud og hovedverneombud arbeidsgiverfunksjoner.

Hvorfor framsto endringene som så store?

I ettertid kan man spørre hvorfor overgangen til ny arbeidsgiver fikk så store konsekvenser som vår studie i 2017 og 2018 viste. Sentralt plasserte informanter i Forsvaret påpekte at tempoet etter konkurranseutsettingen ble intensivert. Dynamikken i en anbudsutsatt renholdsbransje utfyller imidlertid bildet betraktelig.

Renhold er et arbeidsintensivt yrke. I «proffmarkedet» estimeres det gjerne med at mellom 80 og 85 prosent av kostnadene er knyttet til lønn og sosiale utgifter (Andersen et al., 2016, s. 21). Dette innebærer at lønn og ytelser, eller arbeidsmengde, blir viktige konkurranseparametere, og presset på ytelser har over tid vært økende. På begynnelsen av 2000-tallet og i årene etter resulterte dette i at estimerte antall kvadratmeter en arbeidstaker skulle rekke over i løpet av en arbeidstime, økte kraftig (Trygstad et al., 2011; Andersen et al., 2016). Noe av økningen kunne forklares med bedre utstyr og nye

³ <https://frifagbevegelse.no/ntlmagasinet/det-er-ingen-der-ute-som-klarar-a-vaske-sa-mye-6.183.471277.3a8bfd8999>

metoder, men sentrale aktører i bransjen har ved flere anledninger påpekt at dette langt fra var den eneste grunnen (Trygstad et al., 2011; Andersen et al., 2016)

Konkurransen om å vinne anbudene var og er hard i renholdsbransjen, og pris er et helt sentralt kriterium. Det er ikke uvanlig at seriøse aktører opplever å tape mot tilbud fra useriøse aktører som opererer på kanten av eller helt utenfor lover og regler (Trygstad et al., 2011; Trygstad et al., 2018). Lønnsk konkurranse, i form av et lønnsnivå som var betydelig lavere enn «gjengs» i bransjen, var fra 1970-tallet et kjent fenomen i bransjen. Dette førte til et økende press på renholderne. Lavlønsk konkurranse, sosial dumping og useriøsitet var viktige begrunnelser for etableringen av et treparts bransjeprogram i 2010. Hensikten var blant annet å opprettholde rettferdige konkurransevilkår og anstendige lønns- og arbeidsvilkår. I kjølvannet av bransjeprogrammet ble deler av renholds-overenskomsten allmenngjort i 2011, og i 2012 ble godkjenningssystemet i bransjen innført. Innføring av HMS-kort var en del av dette (Andersen et al., 2016:07). Samlet har tiltakene hatt en viss effekt, men useriøse leverandører er fortsatt et problem. Videre er kundenes jakt på billigst mulige tjenester med på å skape et press i bransjen. Kvadratmeter renhold per time blir en viktig konkurransefaktor når lønna er allmenngjort. Rundt en av tre renholdere svarte i en undersøkelse i 2018 at arbeidsmengden hadde økt, sammenliknet med to til tre år tilbake i tid (Trygstad et al., 2018, s. 50).

Når et sentralt argument for å konkurranseutsette renhold er økonomiske besparelser, er det ikke overraskende at vektlegging av pris ved valg av tilbyder er viktig. Slik bidrar også offentlige virksomheter til å skape enda tøffere konkurransevilkår i bransjen (Trygstad et al., 2011; Berge & Sønsterudbråten, 2011; Andersen et al., 2016; Trygstad et al., 2018). I likhet med kunder generelt, påvirker offentlige innkjøpere renholdernes lønns- og arbeidsvilkår gjennom hvordan de utformer anbudet, hvilke kriterier de legger til grunn og vektingen av disse når de velger tilbyder, hvilke krav som stilles og hvordan disse følges opp (Berge et al., 2013, s. 120).

2 Metodisk tilnærming

Denne undersøkelsen bygger på ulike datakilder, kvalitative så vel som kvantitative.

2.1 Informantintervjuer

I 2024 og 2025 ble det gjennomført totalt 14 intervjuer. Informantene bestod av ni renholdere, mens de øvrige fem var representanter for de ansatte og andre sentrale aktører.

Tilbakeføringen av renholdere var tidkrevende. Det gjorde at vi måtte forskyve tidspunktet for våre informantintervjuer. Vi har i hovedsak intervjuet renholdere som jobbet i Forsvarsbygg før konkurranseutsettingen, som ble utskilt og tilbakeført. Disse renholderne ga oss verdifull informasjon om arbeidssituasjonen også etter at vår første intervjurunde i 2017 og 2018 var avsluttet. Sentrale temaer i intervjuene var arbeidshverdagen før tilbakeføringen, prosessen rundt tilbakeføringen og forventninger til Forsvarsbygg og status som statlige ansatte.

Når det gjelder de øvrige intervjuene, var hovedfokus rettet mot selve tilbakeføringsprosessen og informantenes tanker om å reversere konkurranseutsettingen. Samtidig ble også disse informantene bedt om å beskrive hvordan de opplevde renholdernes arbeidshverdag i tiden forut for tilbakeføringen.

Intervjuene ble gjennomført enten ved fysiske møter, på Teams eller telefon, og de varte i om lag en time.

2.2 Spørreundersøkelser

Befolkningsundersøkelser

I perioden 2012 til 2022 har Fafo og Respons Analyse gjennomført undersøkelser i befolkningen der vi har stilt spørsmål om holdninger til konkurranseutsetting. I dette notatet bruker vi noen data som ikke tidligere har vært publisert. Dette er data som viser den generelle holdningen til konkurranseutsetting av offentlige tjenester samt hvor godt eller dårlig egnet renhold er for konkurranseutsetting.

Mini-survey

For å supplere informantintervjuene valgte vi å utforme en kort spørreundersøkelse som ble delt ut på enkelte samlinger som NTL arrangerte for renholdere som et ledd i tilbakeføringsprosessen vinteren 2024/2025. Siden de ulike geografiske områdene ble tilbakeført på ulike tidspunkt, hadde noen av de som besvarte undersøkelsen nettopp fått ny arbeidsgiver, mens andre hadde noen måneder bak seg som statsansatt. I undersøkelsen ble renholderne blant annet spurt om ansiennitet, stillingsstørrelse og om denne var endret som følge av tilbakeføringen, og om arbeidsmengde hos gammel og ny arbeidsgiver. Antall svar er begrenset, 43. Disse svarene bruker vi for å utdype de kvalitative funnene fra informantintervjuene, og vi bruker ikke prosenter, men refererer kun antall når vi presenterer data fra spørreundersøkelsen.

3 Analytisk perspektiv

Som nevnt var beslutningen om å konkurranseutsette og tilbakeføre renholdet til forsvar og Forsvarsbygg politisk. Når politikere på sentralt eller kommunalt nivå diskuterer konkurranseutsetting, er nok renhold det som gjerne får lite oppmerksomhet. Som vi kommer tilbake til i kapittel 5, er renhold den tjenesten som flest i befolkningen mener er egnet for konkurranseutsetting. På generelt grunnlag kan det argumenteres for og imot konkurranseutsetting av offentlige tjenester på ulike måter.

3.1 Argumenter for konkurranseutsetting

For det første kan det hevdes at konkurranseutsetting bidrar til bedre og mer effektiv forvaltning av offentlige ressurser. Ved å konsentrere seg om kjerneoppgaver, og overlate andre oppgaver til profesjonelle leverandører, vil virksomheten kunne frigjøre ressurser. Som omtalt i kapittel 1, argumenterte Solberg-regjeringen for at konkurranseutsetting av renholdet ville overføre ressurser til den spisse enden av forsvar. For det andre kan det argumenteres for at konkurranseutsetting av tjenester som faller utenfor virksomhetens kjerneoppgaver, reduserer de indirekte kostnadene knyttet til personaloppfølging. Analyser gjennomført av STAMI viser at sykefraværet er høyt blant renholdere (uavhengig av hvor de jobber), og etter barnehagelærere er renholderne de med høyest arbeidsrelatert fravær.⁴ Det kan derfor argumenteres for at konkurranseutsetting reduserer ressurser brukt til oppfølging av sykemeldte, tilrettelegging og å finne vikarer. For det tredje kan det argumenteres med at privatisering er bra, fordi det bidrar til å begrense det offentliges omfang og åpner markedet for private aktører. For det fjerde kan det hevdes at konkurranse i seg selv er bra, fordi det fører til større oppmerksomhet rettet mot drift og effektivisering (Svarstad & Trygstad, 2018).

De ovenfornevnte argumentene er ikke gjensidig utelukkende, og de ble alle benyttet da det ble kjent at renholdet skulle konkurranseutsettes i 2014. Særlig oppmerksomhet ble imidlertid viet til det andre argumentet, behovet for å frigjøre ressurser. Det man trolig ikke hadde sett for seg, var administrering av den store økningen i antall klager som oppsto i kjølvannet av konkurranseutsettingen (Svarstad & Trygstad, 2018). Det skal vi komme tilbake til i kapittel 4.

3.2 Argumenter mot konkurranseutsetting

Også argumentene mot konkurranseutsetting er flere. For det første, konkurranseutsetting fører med seg transaksjonskostnader (Coase, 1937; Williamson, 1979). Det å utarbeide anbud, velge leverandør, kontrollere og følge opp de som vinner anbudet, er ressurskrevende (Bråten & Svalund, 2015, s. 14). Derfor kan estimerte besparelser vise seg overdrevet. For det andre er det alltid en leverandørrisiko forbundet med konkurranseutsetting. Det er gjerne enklere å sikre at tjenesten blir levert i tilstrekkelig omfang når denne utføres internt, fordi man da selv har kontroll over bemanningen og kan gjøre korrigeringer ved behov. Denne typen korrigeringer kan være mer tungroddet når tjenesten leveres fra eksterne leverandører. I Forsvarets tilfelle kan manglende

⁴ <https://noa.stami.no/helse-og-fravaer/legemeldt-sykefravaer/>

leverandørsikkerhet være av betydning for vedlikehold og beredskap.⁵ For det tredje fordrer en innsparing ved konkurranseutsetting at man kan kjøpe inn tjenesten billigere enn det virksomheten selv betaler for den. Gitt at renhold er arbeidsintensivt, er det krevende å hente ut større gevinster i form av effektivisering uten at dette får konsekvenser for lønns- og arbeidsvilkårene til de ansatte. Det kan da reises spørsmål om hvorvidt det er greit at det offentlige er med på å gjøre arbeidsbetingelsene mer krevende for de ansatte. For det fjerde er det i tilfellet Forsvaret en sikkerhetsdimensjon. Risiko for at sensitiv informasjon skal komme på avveie har vært benyttet som argument mot konkurranseutsetting. For Forsvaret er dette et sentralt argument. Alle som skal inn i Forsvarets lokaler må sikkerhetsklareres. Dette gjelder også de som skal utføre renhold. Sikkerhetsklarering er en omstendelig prosess, som er pålagt gjennom sikkerhetsloven. Som vi skal se i kapittel 5, medførte dette store problemer for renholdsleverandørene. For det femte vil motstanderne av konkurranseutsetting argumentere for at det bidrar til at tjenestene blir dårligere, ikke bedre, fordi private leverandører kun konsentrerer seg om de enkle oppgavene, slik at det offentlige selv blir sittende igjen med de sammensatte og kompliserte.

Også hovedbegrunnelsene mot konkurranseutsetting vil flyte over i hverandre. At konkurranse i seg selv gir dårligere tjenester, kan begrunnes med at ønsket om profitt vil gi dårligere lønns- og arbeidsvilkår for de ansatte, som vil resultere i at de ikke lenger klarer å gjøre jobben like godt som tidligere. Det kan også hevdes at konkurranse bidrar til økte transaksjonskostnader, som på sikt gir dyrere og ikke billigere tjenester.

Under diskuterer vi konkurranseutsetting og konsekvensene av dette ut fra et sårbarhetsperspektiv.

3.3 Dualisering og sårbarhet

Innenfor arbeidslivsforskningen er det stor oppmerksomhet knyttet til hva som kan bidra til å sette arbeidstakere i en sårbar situasjon. Følgende kjennetegn er noen av de som framheves: i) lav lønn, ii) arbeidspress, stress og helse, iii) manglende reelt stillingsvern, iv) manglende kompetanseutvikling, v) være ansatt i bransjer med lav organisasjonsgrad og tariffavtaledekning (Broughton et al., 2016; Kalleberg, 2014). I utgangspunktet vil det å være offentlig ansatt i Norge beskytte arbeidstakere fra å være i en utsatt posisjon. Men, en faktor som *kan* være med på å endre dette, er konkurranseutsetting av tjenester til sektorer eller bransjer preget av nettopp lav tariffavtaledekning og svak organisasjonsgrad. Dersom kravene til formell kompetanse i tillegg er begrenset, vil sårbarheten øke, fordi lite formell kompetanse gjør arbeidskraften lett utbytbar. Sett fra et arbeidsgiverståsted, vil insentivene for å bruke ressurser til for eksempel kompetanseoppbygging bli mindre (Trygstad et al., 2018).

⁵ Noen år etter outsourcingen ble det besluttet å ta tilbake (overlate til Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS)) renholdet ved SMK og Forsvarsdepartementet i egen regi. Forsvarsdepartementet begrunnet dette med «regjeringens ambisjon om effektivisering av administrative tjenester ved størst mulig bruk av felles løsninger»:

<https://www.abcnyheter.no/nyheter/offentlige-dss-bedre-enn-private-iss-ifolge-monica-maeland-sensasjo-nelt-svar-om-renhold-fra-forsvarsdepartementet-sier-martin-kolberg-ap/346600>

<https://frifagbevegelse.no/aktuell/forsvarsministeren-matte-svare-pa-toffe-sporsmal-i-stortinget--hvorfor-skal-iss-vaske-i-forsvaret-men-ikke-dine-egne-kontorer-6.158.621277.ceb61e260f>

Basert på studier i Europa, konkluderer Emmenegger med at det er en tiltakende tendens til større forskjeller i arbeidsmarkedene (2014). Dette forklares med en økende todeling eller dualisering blant arbeidstakere i en gruppe «insidere» og «outsidere». Enkelt forklart er «insidere» arbeidstakere som har gode lønns- og arbeidsvilkår, de har utviklingsmuligheter på jobben, og de har autonomi og innflytelse i sin arbeidssituasjon. «Outsidere» befinner seg i mer utsatte posisjoner preget av dårligere lønns- og arbeidsvilkår, mindre jobbsikkerhet og autonomi, innflytelsen over egen arbeidssituasjon er gjerne lav, og de er oftere å finne i såkalte atypiske tilknytningsformer, som ulike former for midlertidig ansettelser, marginal deltid (opptil 20 timer i uka) eller de kan være selvstendige oppdragstakere (Emmenegger et al., 2012 s. 11). En posisjon i gruppen insidere eller outsidere er imidlertid ingen permanent tilstand. Insidere kan bli outsidere og vice versa.

Emmenegger og medforfattere viser til tre ulike prosesser som kan føre til en tydeligere todeling i arbeidsmarkedene (Emmenegger et al., 2012, s. 10–11). For det første kan måten insidere og outsidere behandles på, bli mer tydelig. Samtidig som insidene behandles på samme måte som tidligere, vil outsidersnes posisjon bli gradvis forverret i form av stadig dårligere arbeidsbetingelser, mer sårbar tilknytningsform og liten eller ingen innflytelse over egen arbeidssituasjon (Emmenegger, 2012; Palier & Thelen, 2012). For det andre kan en eksisterende todeling bli utvidet. Grupper av arbeidstakere som tidligere var behandlet som insidere, går over i gruppen av outsidere. For det tredje vil vi kunne se nye former for dualisering. Ifølge Emmenegger og medforfattere, kan dualisering være en konsekvens av politiske beslutninger, eller en virkning av at politikere ikke griper inn for å stoppe en bestemt utvikling.

Den politiske beslutningen om å konkurranseutsette renholdet i Forsvarsbygg medførte at de berørte arbeidstakerne gikk fra en insiderrolle som fast ansatt i staten, til en mer sårbar situasjon der arbeidsvilkårene ble svekket. Arbeidsmengden økte kraftig etter fredningsåret, og opplevelsen av jobbsikkerhet ble svekket. Slik sett kan vi gjenfinne alle de tre formene for dualisering. I tråd med Emmenegger og medforfattere kan vi imidlertid også finne forsøk på å forhindre en mer permanent dualisert posisjon for renholderne, ved at politikerne i 2021 signaliserte at de ville reversere beslutningen.

Hvorvidt de ulike formene for dualisering fører til at arbeidstakere forblir i en sårbar posisjon, kan også relateres til Karasek og Theorells krav-kontroll-modell (1990). Modellen bygger i korthet på at arbeidskrav og kontroll virker sammen og påvirker arbeidstakernes opplevelse av stress og læring. Arbeidskrav viser til ulike krav og belastninger som er fysiske, psykiske og sosiale, som arbeidstakere møter i arbeidet i form av eksempelvis arbeidsmengde, arbeidstakt og krav til engasjement. Kontrolldimensjonen består av to deler, som på den ene siden handler om muligheter for å utvikle ferdigheter, kreativitet og læring, på den andre siden om arbeidstakernes muligheter til å kunne ta beslutninger som berører planlegging av egne arbeidsoppgaver. Det handler om innflytelse i arbeidet. I korthet har modellen to akser, én som leder til dårlige jobber og én som leder til gode jobber. I gode jobber er det balanse mellom arbeidskrav og kontroll, men dersom arbeidskravene er betydelige og kontrollen er lav, vil dette kunne påvirke renholderne arbeidssituasjon i vår sammenheng.

I neste kapittel skal vi se nærmere på hvordan arbeidstakerne i 2024 og 2025 betraktet sin situasjon og hvorvidt denne avviker mye fra det vi kartla i 2017 og 2018.

4 Konkurransen utsatt eller ikke, gjør det noe?

I dette kapittelet ser vi nærmere på hvordan renholderne selv og andre sentralt plasserte informanter beskriver renholdernes arbeidshverdag før de ble tilbakeført til Forsvarsbygg. Det bildet som tegnes, er ikke vesentlig annerledes enn det vi ble presentert for i vår undersøkelse fra 2017/2018.

4.1 «Det har vært åtte harde år»

Jeg husker at jeg fikk spørsmål om jeg ville greie det, fordi det var litt av et hardkjør. Jeg sa jeg måtte prøve, merket det var tøft. Hovedforskjellen er tiden. Det er mange kvadratmeter per person. Polering ligger inne i tidene, det hadde vi ikke sjans til å greie. Gikk på helsa løs, armer, bein, nakke. Men vi hentet oss inn igjen når det ikke var noen i leiren (jul, påske osv.). Det er ikke menneskelig i lengden (renholder).

Den siterte renholderen er nå tilbake i Forsvaret og Forsvarsbygg. De ni renholderne vi har intervjuet, bekrefter våre funn fra undersøkelsen i 2017 og 2018. Vurderingen av at en stor arbeidsbelastning vedvarte i hele perioden, er et gjennomgående funn.

I spørreundersøkelsen fra 2024 spurte vi renholderne om de som ansatte i renholdsbransjen hadde tilstrekkelig med tid til å utføre den jobben de var satt til å gjøre. Det var omtrent like mange som svarte at de alltid eller vanligvis hadde tilstrekkelig med tid (15 av 43), som de som svarte nei, vanligvis ikke eller aldri (14 av 43). De øvrige svarte at dette var veldig variabelt. Dette til tross, blant våre informanter er det også de som har trivdes godt på jobb som ansatt hos en renholdsleverandør. En renholder sier det slik: «Det med den nye arbeidsgiveren, vi var litt skremt på grunn av dårlig rykte. Men jeg har trivdes veldig godt, det må jeg si».

Grunnen til en stor og vedvarende arbeidsbelastning etter konkurranseutsettingen, forklares stort sett på samme måte som vi fant i 2017 og 2018. Det vises blant annet til for dårlig beregning av arbeidsmengde og tid, altså feil prising av oppdragene. Siden ISS og de øvrige potensielle leverandørene ikke ble gitt mulighet til skikkelig befaring før tilbud ble gitt, hadde man heller ikke de nødvendige opplysningene for å prise jobben riktig. En sentralt plassert tillitsvalgt omtaler dette slik:

De (leverandøren) synes nok det var vanskelig. De visste ingenting, kunne bare gjette hvordan ting skulle være, hvordan ting fungerte i leiren osv. Det er gamle bygg, dårlig vedlikehold. Man er avhengig av riktig grunnlag (tillitsvalgt).

Videre vises det til underbemanning som en vedvarende faktor, dette grunnet blant annet høyt sykefravær, høy turnover og rekrutteringsproblemer. Utfordringer knyttet til sikkerhetsklarering av nye arbeidstakere, eller fornyelse av eksisterende sikkerhetsklareringer, gjorde ikke situasjonen enklere. Men også arbeidstempoet framheves. Det vises til at dette trolig er høyere hos en privat renholdsleverandør, som her: «den arbeidsgiveren vi fikk, det var jo slitsomt. Dem er jo kjent for å pese folk».

Endringer i miljøet: Vi ble fremmedgjort over natta

Vi snakker mye om erfaringer med denne prosessen. Det var et så stort sjokk å komme til det private at du aner det ikke. Vi ble fremmedgjort over natta. Det var egentlig flere som bidro til det, Forsvarsbygg også. Vond følelse (renholder).

En endring som inntrådte ganske raskt, og som vedvarte for de konkurranseutsatte renholderne, var overgangen fra å være en intern kollega til å bli en ekstern tilbyder av en tjeneste. Renholderne fikk klar beskjed om at de ikke skulle snakke med «kunden», av hensyn til tidsbruken. Man skulle ikke lenger omgås eller konversere, utover å hilse. Dette var personer man tidligere hadde spist lunsj med, vært på julebord sammen med eller drukket kaffe med. Dette beskrives som en stor endring, som for eksempel av denne renholderen

Ja, det var litt trasig da, for å si det sånn. Vi snakket med dem i smug. Og hvis sjefen er her, så sa vi at dere må ikke si noe om at vi snakker så mye med dere.

Det ble også strengt med hensyn til hvem som skulle ha tilgang til ulike bygg. For de som kom fra Forsvarsbygg – noen av dem hadde jobbet der i 20 år – beskrives dette som en stor endring. En viktig grunn var selvsagt sikkerheten og faren for at uvedkommende eller arbeidstakere som manglet sikkerhetsklarering skulle ha tilgang til hemmelig informasjon.

Som omtalt tidligere, hadde renholderne et eget pauserom da de var ansatt i Forsvarsbygg. Da de ble overført, ble dette stedvis tatt fra dem, noe som medførte at man ikke lenger hadde et sted å samles. En renholder forteller at de hadde personalmøter i bil utenfor leiren.

4.2 Tillitsvalgte og verneombud

De overførte renholderne kom fra en gjennomorganisert sektor med et velfungerende tillitsvalgtapparat og vernetjeneste. I den private renholdsbransjen ser dette annerledes ut. Leverandøren de ble overført til, har tariffavtale, men organisasjonsgraden i renholdsbransjen er klart lavere (om lag 30 prosent) enn hva vi finner i statlig sektor, der den tilsvarende andelen er rundt 85 prosent (Trygstad et al., 2018; Nergaard, 2024, s. 13). Som ansatt i Forsvarsbygg var mange av renholderne organisert i NTL. I kjølvannet av konkurranseutsettingen ble de som ønsket det, medlem av Norsk Arbeidsmandsforbund (NAF).

Tidligere studier i renholdsbransjen har vist at det kan være krevende å rekruttere tillitsvalgte og verneombud i virksomhetene. Flere forklaringer trekkes fram. For det første er bransjen multikulturell, og det kan være vanskelig å finne kandidater som opplever at de mestrer det norske språket godt nok. For det andre er turnoveren i bransjen høy, noe som også betyr at renholdere i rollen som tillitsvalgt eller verneombud slutter og derfor stadig må erstattes. For det tredje kan oppgaven som tillitsvalgt eller verneombud være ressurskrevende. Arbeidstakerne jobber gjerne i ulike bygg og virksomheter, noe som betyr at medlemmene eller de ansatte er spredd, noe som kan gjøre det vanskelig å ha

oversikt over lønns- og arbeidsvilkår. Blant våre informanter var også kunnskapen om hvem som var verneombud og tillitsvalgt varierende:

Jeg vet ikke hvem (den tillitsvalgte) det var. Vi stod for kampene selv. Vi brukte ikke tillitsvalgte i Arbeidsmand.

Vi hadde en tillitsvalgt i NAF da vi var i ISS. Det var greit en periode, men så sa vel hen det fra seg. Vi hørte lite fra NAF. Det var forskjell fra hvordan det var i NTL.

Det var ikke møter under NAF, det hadde vi i NTL.

Også sett fra NAFs ståsted blir vi fortalt at dette ikke fungerte så godt alle steder:

Vet ikke hvorfor det ikke fungerte optimalt. Det fungerer ikke på samme måten i staten som i det private. De var vant til å bli hørt, her må de kjempe hele tida. De var vant til å ha stedlige tillitsvalgte (tillitsvalgt NAF).

4.3 Kundene

Det var jo mye klager. Men det fikk ingen konsekvenser. Så folk ga opp, det var ikke noe vits. Ute var det lite som skjedde. Vi vaska dassen selv til slutt (kunde/Forsvaret).

Da vi gjennomførte vår studie i 2017 og 2018, ble vi flere steder fortalt at klagene på dårlig utført renhold var mange. Dette kom uventet på mange, fordi det var en forventning om at det å konkurranseutsette renholdet både ville føre til bedre kvalitet og økonomiske besparelser. En sentralt plassert person i Forsvaret omtaler dette slik:

Altså, det er jo bare tull å si at man styrket den spisse enden. Dette henger jo sammen med den spisse enden. Enhver soldat, enten du er befal eller ikke, om du er sivilt ansatt, du skal ha ok lokalteter, kontorer, kantine, overnatting. Det skal renholdes, de basale tingene der de må være på plass. Jeg mener renholdet er en naturlig del av totalforsvaret.

Både i 2017/2018 og da arbeidet med denne undersøkelsen fant sted, vises det til en diskusjon om hvorvidt det spiller noen rolle hvem som gjør jobben. Alle henviser selv sagt til viktigheten av at renholderne er sikkerhetsklarerte, men utover det er det også de som viser til at det har betydning at de som gjør jobben har gode vilkår og behandles bra:

I privat sektor kjører de hardt på. De sleit med personellmangel. Vet ikke hvorfor det. Kanskje var det klarering, vet ikke. De hadde ikke folk, så da ble det ikke vaska. Også fikk det følgefeil, for de løp jo rundt som bikkjer for å rekke over det helt nødvendige. (informant i Forsvaret).

Men det er også «kunder» som viser til at Forsvaret selv ikke var forberedt på endringene, og at de hadde for store forventninger til at renholdet skulle være akkurat det samme som tidligere, uten at dette framgikk av bestillingen eller oppdraget: «De tømte ikke søpla, de gjorde det de fikk betalt for. Et helt annet regime enn det vi var vant til».

Sikkerhetsklarering

De ansatte som skal inn i Forsvarets lokaler, må sikkerhetsklareres, også renholdere. Sikkerhetsklarering er en omstendelig prosess, som er pålagt gjennom sikkerhetsloven og forskrift om personellsikkerhet. Begrunnelsen er at informasjon av betydning for Norges sikkerhet skal beskyttes.⁶ Det er med andre ord strenge regler som regulerer hvem som skal ha tilgang til Forsvarets lokaler. Dette medfører en ekstraomkostning som en ekstern aktør må ta høyde for når det legges inn et anbud, samtidig som det tar tid å få sikkerhetsklart arbeidstakere. Særlig kan det være krevende å få sikkerhetsklart første og andre generasjons innvandrere eller hvis den aktuelle arbeidstakeren har ektefelle eller samboer fra et annet land. Da kan en sikkerhetsklarering strekke seg over måneder og opptil et år. Én omtaler dette slik: «Jeg har jo hatt damer som har ventet et helt år her på sikkerhetsklarering og over det også». I 2017/18 ble vi fortalt at det ikke var uvanlig at renholdere uten sikkerhetsklarering ble fotfulgt av en med sikkerhetsklarering. Sikkerhetsklarering var en gjentakende problemstilling i hele perioden der renholdet var outsourcet. Grunnet turnover, var det stadig nye arbeidstakere som måtte sikkerhetsklareres:

Du tar jo inn en stamme, alle må ha sikkerhetsklarering. Forsvarssektoren klarer de de har behov for, og det tar tid med 35 ulike nasjonaliteter. Turnoveren er høy, så man trenger en robust pool. Det er dyrt, og ikke alltid like enkelt (Forsvaret).

Noen av renholderne som vi intervjuet i forbindelse med denne undersøkelsen, forteller at de utførte jobben sin uten at de hadde gyldig sikkerhetsklarering, fordi «kunden» kjente dem. Andre forteller om litt mer kreative løsninger for å få gjort jobben:

Noen hadde ikke klart personell, så dem putta dem i bagasjerommet og tok dem med inn. Dem hadde ikke folk. Så er det jo noen som lurte på hvem dette er. Det hører vel med til skrekkeksemplene, så det skjedde ikke så ofte tror jeg. Men at det skjer vitner om et system som ikke fungerte etter hensikten (Forsvaret).

4.4 To ulike «bransjer»

Konkurransetsetting av en tjeneste som renhold skiller seg gjerne fra konkurranseutsetting av for eksempel IT og revisjon. Som omtalt er renholdsbransjen arbeidsintensiv, og lav pris er et viktig konkurransefortrinn. Dette underbygges i en undersøkelse fra 2021. Der ble utlyste anbud i Doffin, der alle offentlige anbud som overskred terskelverdien for offentlige anbud tidligere ble utlyst, analysert (CPV kode 90911000 Renholdstjeneste for lokaler, bygninger og vinduer). Perioden fra 2011 og fram til utgangen av 2019 ble kartlagt (Andersen et al., 2021, s. 11). Analysene viste at pris var et viktig

⁶ Forskrift om sikkerhetsklarering og annen klarering (klareringsforskriften), <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2018-12-20-2054?q=sikkerhetsklarering>

tildelingskriterium som kundene vektla i valg av tilbyder. Om lag en av ti offentlige kunder hadde pris som eneste tildelingskriterium, mens i utlysninger med flere tildelingskriterier ble gjerne pris vektlagt betydelig høyere enn øvrige kriterier, og i om lag halvparten av utlysningene ble pris vektet høyere enn 50 prosent (Andersen et al., 2021, s. 34). Som forfatterne skriver, stor vektlegging av pris indikerer en priskonkurranse som kan påvirke arbeidstakernes lønns- og arbeidsvilkår. Når pris vektes tungt, blir gjerne tiden til å utføre oppdragene mindre (ibid.).

Presset på ytelsene i renholdsbransjen er trolig også en viktig forklaring på at renholderne der er vesentlig yngre enn de som jobber i offentlig sektor. Analyser viser at mens halvparten av renholderne i offentlig sektor var over 50 år, var den tilsvarende andelen i renholdsbransjen på 16–18 prosent (Jordfald & Svarstad, 2020, s. 31). Det er rimelig å anta at en gjennomsnittlig 40-åring har kapasitet til å arbeide raskere enn en gjennomsnittlig arbeidstaker som nærmer seg 60 år. En sentralt plassert informant beskriver dette slik:

Prisnivået i Forsvarsbygg ble sammenlignet med for eksempel renhold på hoteller. Den ene grunnen er sikkerhet (kostnadsdrivende, tar tid), men vi hadde også godt voksne som hadde vært i FB i mange år. De drar med seg noen lyter som tilsa at de var «for flinke», for nøye. De ble benchmarka mot noen unge, utenlandske arbeidstakere på Thon Hotell.

4.5 Å bli satt i en sårbar situasjon

Våre informanter i 2024/25 bekrefter det bildet som ble tegnet av våre informanter i 2017/18, de kom inn i en ny hverdag som var betraktelig tøffere enn hva de var vant med. Den politiske beslutningen om å overføre renholderne til den private renholdsbransjen satte arbeidstakerne i en sårbar situasjon, særlig eldre arbeidstakere. Endringene kan blant annet knyttes til en opplevelse av lite kontroll og mindre sosial støtte (Karasek & Theorell, 1990). Regjeringsskiftet i 2021 signaliserte et taktskifte.

5 Tilbake til Forsvaret

Jeg stolte på regjeringen om at de kom til å ta inn renholdet. Vi har fått et verdensbilde som tilsier at det er gunstig å ha eget personell, mer sikkerhet osv. Så trodde det ville skje. Jeg ble veldig glad. Jeg er en av få som synes at renhold er over gjennomsnittlig spennende. Det vil bli en annen hverdag, får et annet kollegialt samarbeid. En annen tilhørighet (renholder).

I dette siste kapittelet skal vi se nærmere på hvordan renholderne har opplevd tilbakeføringen til Forsvaret og Forsvarsbygg. Flere av informantene var nylig tilbakeført, men de hadde noen klare forventninger til sin nye arbeidsgiver og arbeidssituasjon.

5.1 Tilbakeføring

Dersom man sammenlikner argumentasjonen for konkurranseutsetting med argumentasjonen for tilbakeføring, kan det se ut til at man i 2024 hadde et annet syn på betydningen av renhold som fag og funksjon. Mens man i 2016 argumenterte for at dette ikke var del av kjerneoppgavene og noe som uproblematisk kunne overføres til andre utenfor Forsvaret og staten, er det flere av våre informanter som i 2024 og 2025 framhever sikkerhetsaspektet ved å ha kontroll over renholdet og renholderne. Her er ett eksempel:

Hvis vi klarer dette, så er det veldig viktig for oss, for renholderne er «agentene våre», de er våre øyne og ører der ute. Det er tryggere å ha renholdet inhouse. Vi må ha eget renhold på det som skal virke, de mest kritiske lokasjonene. Det er hele beredskapen, knyttet til informasjonsdeling. Vi ønsker ikke at alle skal ha innsyn i det vi driver med (tillitsvalgt, Forsvaret).

Samtidig, og fra sentralt plasserte informanter, blir vi fortalt at det forutsettes at tilbakeføringen av renholdet ikke medfører mer utgifter enn det Forsvaret betalte til oppdragstakerne da dette var konkurranseutsatt. Ifølge samme informant er imidlertid ikke dette mulig:

Det skal koste det samme som med Toma og ISS, sier de. Men det er ikke praktisk mulig. Det blir dyrere. Vi er staten. Bare noe så enkelt som at vi har lunsjen inkludert i arbeidstida gjør at dette blir dyrere.

Det blir imidlertid påpekt at renholderne nok møter tøffere krav i dag, sammenliknet med tida før konkurranseutsettingen.

Det handler mest om ytelse – press på tid. De vil få en annen hverdag. Nå har Forsvaret sett og lært hvordan renholdet driftes i privat sektor, og har lært litt av det. Ytelseskravet har også økt i det offentlige, men ikke så høyt som i privat sektor (tillitsvalgt).

Vi har spurt et utvalg renholdere om de har fått mer eller mindre å gjøre etter at de fikk ny arbeidsgiver. Mer presist ba vi renholderne svare på spørsmålet: Hvor store

arealer/kvadratmeter rengjør/skal du rengjøre i løpet av en arbeidstime, sammenliknet med din tidligere arbeidsgiver? Majoriteten, 22 av 43, svarte at «kravet» var uendret, seks svarte større, to svarte mindre, mens 13 var usikre. Svarene tyder imidlertid ikke på at kravene har avtatt nevneverdig. En informant beskriver det slik:

Ingen endring når vi kom tilbake til Forsvarsbygg. Vi har mindre tid nå, faktisk en halv time mindre. Vi vet ikke når vi har ferie. Faktisk hadde vi det mye bedre i ISS. Det kan hende det sitter en tillitsvalgt i NTL et sted, men vet ikke. Skikkelig nedtur å komme tilbake (renholder).

Men det er også renholdere, som hen vi siterte i starten av dette kapittelet, som er svært fornøyd med å bli overført til Forsvarsbygg.

Har venta på å få komme tilbake. Ikke stor endring enda, men vi vet at det er litt trygt. Føler oss tryggere. Også har vi fått nye klær og vi får frukt og kaffe. Så føler vi oss mer inkludert. Da det ble outsourca, ble vi liksom kasta ut over natta. Kasta ut av pause-rom og alt. Nå skal vi få brakke (renholder).

Vi må nok vaske like mye, bare at det kanskje ikke blir like strengt. Før så sjekka dem alt mulig, så om vi vaska ordentlig. Og var det ikke det, så ble det bot. Nå er det ikke bøter lenger. Vi har fått mye skryt for at vi gjør jobben vår ordentlig, av ei som er sjef over alle her (renholder).

Bøtene det her vises til, var bøter rettet mot leverandøren og ikke den enkelte renholder. Men bøter gitt for manglende renhold ble tematisert mellom leder og ansatt, og slik ble dette også noe den enkelte renholder måtte forholde seg til.

I spørreundersøkelsen spurte vi renholderne hvordan de så på det å bytte arbeidsgiver. Majoriteten, 35 av 43, svarer at de er glade for at Forsvarsbygg er deres nye arbeidsgiver, sju svarer at det ikke spiller så stor rolle, mens én er usikker.

5.2 En ny runde?

Lønns- og arbeidsvilkår anses som regel som trygge når du er ansatt i offentlig sektor. Renholderne vi har intervjuet, har imidlertid erfart at politiske beslutninger kan snu opp ned på arbeidshverdagen. Ved et eventuelt regjeringsskifte vil en ny politisk sammensatt regjering kunne betrakte det som ønskelig igjen å sette renholdet i Forsvaret ut på anbud. Det er ingen av våre informanter som tror at dette vil skje innenfor overskuelig framtid, men det er renholdere som frykter det.

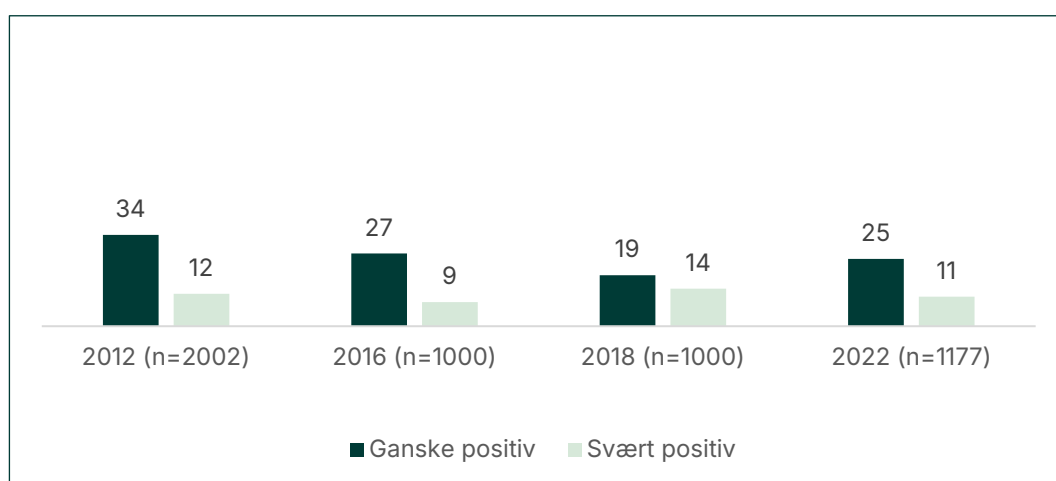
Vi snakker mye om erfaringer med denne prosessen, de som har vært med på hele reisen. Vår største skrekk er at det skal skje igjen, og vi får klump i magen når partier snakker om det nå (renholder).

Når vi spør mer sentralt plasserte informanter, får vi blant annet svar som dette:

Jeg er 100 prosent sikker på at det ikke blir rørt. Det blir for dumt. Hvert fall ikke i første omgang. Det første handler om at de nettopp har kommet inn igjen, og det koster utrolig mye penger. Men vi er også i en helt annen sikkerhetspolitisk situasjon, så det er enda viktigere nå å ha det vi trenger inhouse. Men nå skulle ALT inn igjen, så vi er mye lenger tilbake nå enn vi var før outsourcingen.

Fafo har ved flere anledninger spurt et utvalg av den norske befolkningen om deres syn på konkurranseutsetting av offentlige tjenester. I 2012, 2016, 2018 og 2022 stilte vi følgende spørsmål: På generelt grunnlag, hvor positiv eller negativ er du til konkurranseutsetting av offentlige tjenester? I figur 5.1 ser vi andelen som svarer at de er ganske positive eller svært positive over år.

Figur 5.1 Om man på generelt grunnlag er positive eller negative til konkurranseutsetting. 2012–2022.
Fafo/Respons Analyse. Prosent.



Samlet var andelen som er positivt innstilt til konkurranseutsetting klart størst i 2012, og lavest i 2018. Politisk tilhørighet har sammenheng med svarene. Eksempelvis svarte 67 prosent av de som ville stemt Høyre eller Fremskrittspartiet dersom det var stortingsvalg i morgen i 2022 at de var svært eller ganske positive til konkurranseutsetting, mens den tilsvarende andelen blant de som ville stemt rød-grønt var 13 prosent.

Ikke overraskende finner vi den samme todelingen også på områder som befolkningen mener er egnet for konkurranseutsetting. I 2022 svarte knappe åtte av ti av de som ville stemt Høyre eller Fremskrittspartiet dersom det var stortingsvalg i morgen, at renhold var svært godt eller ganske godt egnet for konkurranseutsetting. Blant de som ville stemt rød-grønt var andelen drøye fire av ti. Men fortsatt, når vi ser hele utvalget under ett, er renhold det området som flest i befolkningen mener er godt egnet (59 prosent) for konkurranseutsetting.

6 Avsluttende diskusjon

I dette notatet har vi sett at konkurranseutsetting av renholdstjenesten i Forsvaret fikk betydelige konsekvenser for de ansatte. Derfor ble beslutningen om å tilbakeføre renholdet til Forsvaret mottatt med glede blant de fleste renholderne vi har vært i kontakt med. Det var rundt 350–400 renholdere som fikk tilbud om ansettelse i Forsvarsbygg som ledd i tilbakeføringen. Det må antas at statlig ansettelse har gitt dem høyere grad av jobbsikkerhet og forutsigbarhet. De omfattes nå av statlige tariffavtaler, med rettigheter som god tjenestepensjon i Statens pensjonskasse, AFP-ordning fra 62 år og ryddigere arbeidstidsbestemmelser. Tilbakemeldinger fra tillitsvalgte tyder på at renholderne generelt er godt fornøyd med å «komme hjem» til Forsvaret. Også svarene i spørreundersøkelsen vår viser at majoriteten er tilfreds med å få ny arbeidsgiver.

Selv om de økonomiske konsekvensene av å tilbakeføre renholdet til Forsvaret ikke har vært del av denne undersøkelsen, ser vi at vektingen av økonomiske versus ikke-økonomiske hensyn har variert ut fra konteksten. I beslutningsgrunnlaget fra 2014/2016 lå hovedvekten på effektivisering og innsparing, i tråd med datidens politiske klima og et ønske om å «slippe til markedet». I senere år har imidlertid premissene endret seg. Koronapandemien understreket viktigheten av godt utført renhold, og sikkerhetshensyn har gradvis blitt tillagt større vekt – spesielt i forsvarssektoren, der den sikkerhetspolitiske situasjonen har blitt mer anspent. Som enkelte av våre informanter påpeker, er renholderne i Forsvaret også en del av beredskapen: de fungerer som «øyne og ører» i organisasjonen, og det oppleves tryggere å ha dem ansatt internt.

Funnene våre viser også at overgangen mellom organisasjonsformer ikke er enkel – det er ikke bare å «bytte T-skjorte». Både overføringen av renholdet til en ekstern leverandør og den senere tilbakeføringen til Forsvaret medførte betydelige omstillingsprosesser av juridisk, administrativ og praktisk art. Tilbakeføring av renholdet til egenregi viser at staten har andre kostnadsstrukturer og ordninger. Små og store goder, som lunsjrom og gunstigere pensjonsordninger, tilsier at renhold i egenregi vil ha en høyere kostnad framover. Samtidig har effektivitetskravene økt, sammenliknet med hvordan de var før konkurranseutsettingen, inspirert av erfaringene fra privat sektor. Renholdet drives i dag mer kostnadseffektivt enn tidligere. Slike justeringer viser at organisasjonen ikke returnerer til utgangspunktet, omstillinger bidrar til endring. Renholdernes hverdag i Forsvarsbygg, og hvorvidt den vil bli mindre intensiv enn hva den var hos en privat renholdsleverandør, vil imidlertid i stor grad avhenge av om Forsvarsbygg vil styre renholdet etter den benchmarkingen som nå er blitt foretatt med hensyn til tidsbruk og bemanning, eller om det vil bli brukt mer ressurser på å bedre kvaliteten på renholdet og økt bemanning/bedre tid.

For de ansatte renholderne innebar konkurranseutsettingen en opplevelse av å bli satt i en sårbar situasjon. Overføringen av ansatte fra Forsvarsbygg til ISS innebar at deler av deres lønns- og arbeidsvilkår ble forringet, til tross for lovverkets intensjoner om vern ved virksomhetsoverdragelse. Særlig gikk de overførte renholderne glipp av opptjening i offentlig tjenestepensjon, enkelte med tap i millionklassen. Mange opplevde usikkerhet og redusert trygghet i arbeidshverdagen. Enkelte mistet kollegaer, fikk endret arbeidstid

eller opplevde et høyere tempo og strengere kontrollregimer enn de var vant til. Totalbildet er at arbeidstakerne bar en betydelig del av kostnadene ved effektiviseringen, i form av økt arbeidsbelastning og svekket forutsigbarhet. Flertallet av renholderne i vår minisurvey uttrykte også lettelse og glede da tjenesten igjen skulle drives i offentlig regi.

Utsettingen og tilbakeføringen av renholdet viser at politikk spiller en gjennomgripende rolle. Outsourcingen ble fremmet under en politisk ledelse som vektla konkurranseutsetting og ønsket en slankere stat, med argumenter om effektiv ressursbruk og fokus på kjerneoppgaver. Omvendt kom tilbakeføringen som et resultat av et skifte til en politisk ledelse som i større grad la vekt på offentlig kontroll og ansattes arbeidsvilkår. Slike verdivalg reflekteres også i befolkningens holdninger: Renhold har ofte blitt sett på som en tjeneste det er ufarlig å sette ut til private, men når samfunnssikkerhet og beredskap aktualiseres, kan dette bidra til å endre oppfatninger knyttet til hva som egner seg og ikke for konkurranseutsetting.

For renholderne som gruppe har denne pendelbevegelsen i politikken gjort det tydelig hvor sårbar deres situasjon kan være for endringer i styringssignalene. De har erfart at politiske vedtak plutselig kan snu opp ned på arbeidshverdagen deres. Det er talende at enkelte renholdere nå uttrykker en underliggende engstelse for at renholdet igjen kan bli konkurranseutsatt ved et framtidig regjeringsskifte. Prosessen «ut og inn» illustrerer et velkjent faktum: politics matter.

7 Litteratur

- Andersen, R. K., Bråten, M., Nergaard, K. & Trygstad, S. C. (2016). *Vi må ha is i magen og la tiltakene få virke*. Fafo-rapport 2016:18.
- Andersen, R. K., Bråten, M., Steen, J., Steen-Jensen, R., Trygstad, S. C. & Walbækken, M. M. (2021). *Innkjøp av renholdstjenester i proffmarkedet*. Fafo-rapport 2021:19.
- Berge, Ø. M. & Sønsterudbråten, S. (2011). *Anbud og arbeidstakerrettigheter*. Fafo-rapport 2011:04.
- Berge, Ø. M., Nergaard, K. & Trygstad, S. C. (2013). *Anstendig arbeid*. Fafo-rapport 2013:03.
- Broughton, A., Green, M., Rickard, C., Swift, S., Eichhorst, W., Tobsch, V., Magda, I., Lewandowski, P., Keister, R., Jonaviciene, D., Martin, N. E. R., Valsamis, D., Consult, I. & Tros, F. (2016). *Precarious Employment in Europe: Patterns, Trends and Policy Strategies*. Directorate General for Internal Policies Policy Department A: Economic and Scientific Policy.
- Bråten, M. & Svalund, J. (2015). *Statlig renhold på anbud*. Fafo-notat 2015:11.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386–405.
- Emmenegger, P., Häusermann, S., Palier, B. & Seeleib-Kaiser, M. (red.) (2012). *Age of Dualization*. Oxford University Press.
- Hurdalsplattformen. For en regjering utgått fra Arbeiderpartiet og Senterpartiet. 2021–2025.
- Jordfald, B. & Svarstad, E. (2020). *Renholderes lønnsbetingelser før og etter allmenngjøring. Privat og offentlig sektor*. Fafo-rapport 2020:13.
- Kalleberg, A. (2014). Growing Job Insecurity and Inequality between Good Jobs and Bad Jobs: An Interview with Arne Kalleberg. *Journal of Economic Sociology*, 15(4), 11–19.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Nergaard, K. (2024). *Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2022*. Fafo-notat 2024:05.
- Palier, B. & Thelen, K. (2012). Dualization and Institutional Complementarities: Industrial Relations, Labor Market and Welfare State Changes in France and Germany. I P. Emmenegger, S. Häusermann, B. Palier & M. Seeleib-Kaiser (red.), *Age of Dualization*. Oxford University Press.
- Prop. 1 S (2021–2022) For budsjettåret 2022. Forsvarsdepartementet.
- Stortinget (2023). Skriftlig spørsmål fra Ine Eriksen Søreide (H) til forsvarsministeren. Dokument nr. 15:898 (2022–2023)).
- Svarstad, E. & Trygstad, S. C. (2018). Når jobben settes ut på anbud. *Outsourcing av renhold i Forsvaret*. Fafo-rapport 2018:32.
- Trygstad, S. C., Andersen, R. K., Jordfald, B. & Nergaard, K. (2018). *Renholdsbransjen sett nedenfra*. Fafo-rapport 2018:26.
- Trygstad, S. C., Nergaard, K., Alsos, K., Berge, Ø. M., Bråten, M. & Ødegård, A. M. (2011). *Til renholdets pris*. Fafo-rapport 2011:18.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.

Fafo

Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning

Borggata 2B, Oslo

Postboks 2947 Tøyen, 0608 Oslo

Sentralbord: 22 08 85 00

E-post: fafo@fafo.no

fafo.no

