

Til: KA-medlemmer som eier barnehager Kopi:
Fra: KA v/Jens A. Bjelland, Øystein Dahle og Marit Brandt Lågøyr Dato: 4. mai 2022
Re: Nye muligheter for menighetsbarnehagene



Nye muligheter for menighetsbarnehagene

Det siste året har KA utredet om det er mulig å organisere menighetsbarnehagene på en måte som vil være mer hensiktsmessig for fremtiden. Resultatet er et forslag om å opprette et nasjonalt barnehageselskap, der vi inviterer inn veldrevne menighetsbarnehager med gode resultater og sunn økonomi til å utvikle seg sammen og høste fordelene av felles drift, samtidig som vi beholder den lokale forankringen og identiteten.

I dette notatet vil vi redegjøre kort for bakgrunnen for vårt initiativ, hvorfor vi mener det er viktig å handle nå, hva forslaget går ut på og hva vi ser for oss er veien videre.

Bakgrunn

Antall barnehager i Norge er fallende, og det utkjemper i økende grad en kamp om hvilke barnehager som skal overleve. Mens det ifølge ssb.no i toppåret 2008 fantes 6705 barnehager i Norge, var tallet i 2019 sunket til 5730. Trenden henger bl.a. sammen med befolkningsutviklingen: Mens det i 2013 gikk 287 000 barn i norske barnehager, var tallet i 2019 falt til 275 000. Befolkningsframskrivninger viser at behovet for barnehageplasser vil fortsette å falle raskt de neste årene: Mens det i 2013 ble født om lag 60 000 barn i Norge, ble det i 2020 født 54 827.

Den samme utviklingen ser vi blant menighetsbarnehagene. I 2015 eide KAs medlemmer 75 barnehager; i 2022 er tallet 54. Av disse er 17 åpne barnehager og 37 ordinære barnehager.

De senere årene er det utkommet flere rapporter om utviklingen i barnehagesektoren. Sammen tegner de et utfordrende bilde for enkeltstående, små og ideelle barnehager. I 2019 utkom rapporten [Finansiering av private barnehager](#), utgitt av Telemarksforskning på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet. Den uttrykker en bekymring for smådriftsulempene små barnehager har:

Kostnadsanalyser viser at de minste barnehagene har klare smådriftsulempene. En del administrative oppgaver og tilhørende utgifter er stort sett uavhengig av hvor mange barn barnehagen har, og i store barnehager er det flere barn å fordele disse kostnadene på. Utfordringen for de minste barnehagene er dermed at de har høyere kostnader pr. barn, samtidig som finansieringen pr. barn er den samme. Store barnehager kan også ha mer fleksibilitet i bruk av personalet (Lunder, 2019b, s. 14).

I 2019 fulgte Telemarksforskning opp med en ny rapport, [En barnehagesektor i endring](#) (Lunder, 2019a), der forsker Trond Erik Lunder går gjennom hvordan bransjen har endret karakter de senere årene. Denne rapporten viser at bekymringen ikke bare gjelder små barnehager, men også enkeltstående barnehager. Rapporten, samt tall fra barnehagemonitor.no, viser følgende utvikling:

- Andelen enkeltstående barnehager i Norge går ned. Fra 70% i 2013 til 62% i 2019.
- 21% av alle de private barnehagene i Norge er nå i kjeder med mer enn 40 barnehager
- De fem største barnehagekjedene; Læringsverkstedet, FUS-barnehagene, Espira, Norlandia og Canvas, har til sammen over 600 barnehager i sine kjeder
- Kjeder med over 20 barnehager har dobbelt så høy avkastning per barn som de barnehagene som ikke er i kjeder

Samtidig rapporterer menighetsråd og styrere som KA er i kontakt med at det oppleves som stadig mer krevende å være barnehageeier i møte med større lovregulering av sektoren. Bemanningsnorm, pedagognorm og nytt statlig økonomitilsyn er bare noen av de nye reguleringene som øker behovet for profesjonelle eiermiljøer.

Styrere rapporterer også et klart ønske om mer administrativ støtte og mer vekt på pedagogisk utvikling. Mens de større kjedene setter millioner av kroner inn i pedagogisk forskning og utvikling, opplever mange i våre medlemsbarnehager at de står mer alene i dette arbeidet.

Bare de siste to årene kjenner vi i KA til nedleggelse eller salg i fem barnehager: Askhøgda menighetsbarnehage i Gjerdrum, Åssiden menighetsbarnehage i Drammen, Vesterøy menighetsbarnehage i Sandefjord, Kyrkjebakken menighetsbarnehage i Ferkingstad på Karmøy og Annen etasje barnehage i Ørje. I tillegg er menighetsbarnehagen i Storelvdal blitt omgjort til naturbarnehage og har ikke lenger kristen profil. Dermed har vi mistet 10% av alle menighetsbarnehagene i landet bare det siste drøye året.

Samtidig som disse utviklingstrekkene bekymrer oss, ser vi at mange av de menighetsbarnehagene som nå er igjen, har gode resultater og en svært god posisjon i lokalsamfunnene. Dette gir et godt utgangspunkt for å kunne skape et felles selskap som kan tilby tjenester som kan løfte barnehagene, gi et profesjonelt eiermiljø og lette noe av bekymringene for lokalkirkelige barnehageeiere.

Hvorfor handle nå?

Regjeringen la 8. april fram sitt forslag til endringer i barnehageloven for å regulere den private barnehagesektoren strammere. Blant forslagene er:

- Krav om at hver enkelt barnehage må være et selvstendig rettssubjekt
- Forbud mot å drive annen virksomhet enn barnehagedrift i eierselskapet

Det er nå barnehagesektoren rigges for de 10-12 neste årene. Forslagene over vil føre til, hvis de blir vedtatt i Stortinget i juni, at alle menighetsråd og kirkelige fellesråd som i dag har en barnehage direkte underlagt seg, vil måtte gjennomføre en

utskillelse av barnehagen til et eget selskap før 1.1.2023, med alt det medfører av virksomhetsoverdragelse, jmfør arbeidsmiljølovens kapittel 16.

Samtidig skaper dette en anledning for oss til å handle. Når vi uansett vil se en massiv virksomhetsoverdragelse i sektoren, og utskillelse av barnehagene fra soknene, hvorfor ikke vurdere å samles i et felles selskap med lokal forankring, og se om vi kan få merverdi ut av det?

Vårt forslag

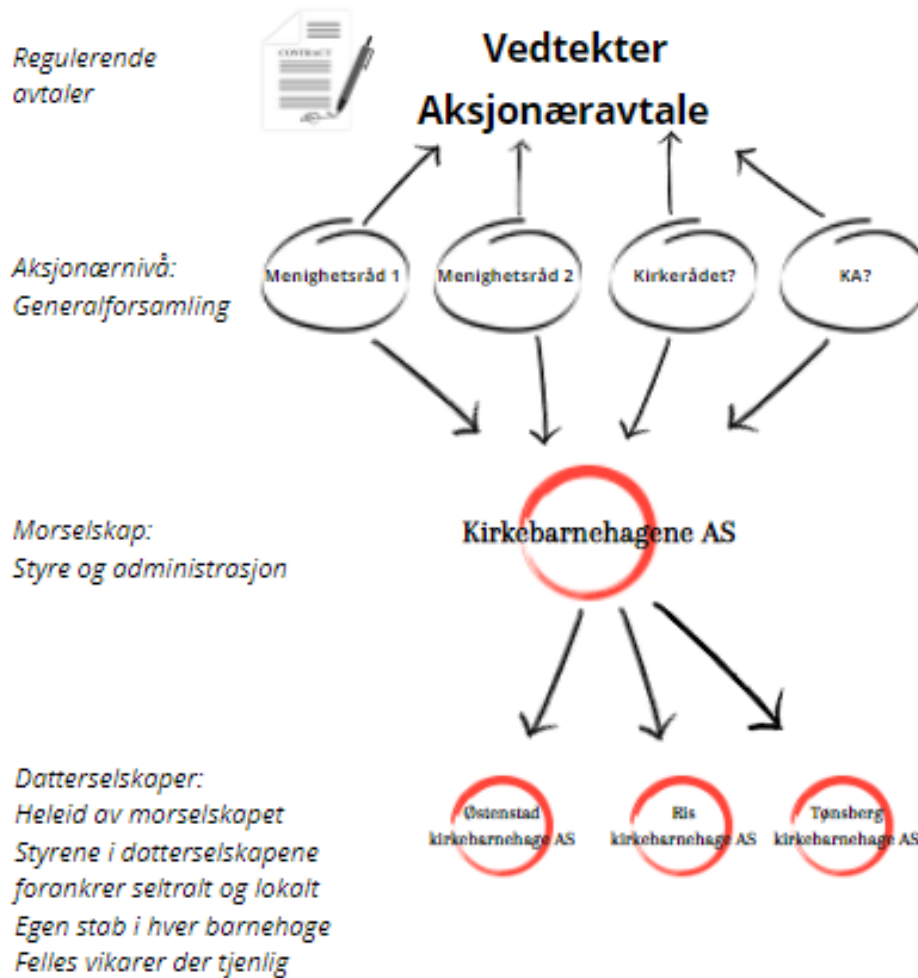
KA foreslår at det opprettes et felles nasjonalt selskap for barnehager, eid av de av KAs barnehagemedlemmer som blir med i selskapet, eventuelt sammen med ett eller to større eiermiljøer. Selskapet vil ikke være for alle menighetsbarnehagene, men for dem som kan vise til sunn drift og god økonomi. Målet er å innrette oss for en fremtid hvor det blir mer krevende å drive barnehage i en stadig strengere regulert sektor.

I løpet av det siste året har KA innhentet rapporter fra Advokatfirmaet Hjort DA og Private Barnehagers Landsforbund (PBL). Begge disse peker på at den foretrukne selskapsformen bør være et aksjeselskap i en konsernstruktur.

Det vil si at vi foreslår at menighetsrådene og fellesrådene som blir med inn, går inn som eiere i et morselskap, og at dette morselskapet igjen eier hver enkelt datterselskap 100%. I tillegg til dagens barnehageeiere, vurderer vi det som at det kan være klokt å få med minst et litt større eiermiljø inn i selskapet, som kan gi selskapet en god egenkapital ved oppstart. Dette kan f.eks. være KA eller Kirkerådet.

Generalforsamlingen i selskapet vil utgjøres av aksjonærene, og vi foreslår at de lokalkirkelige aktørene til enhver tid skal eie minst 67% av selskapet, og slik kunne avgjøre selskapets fremtid. Generalforsamlingen velger et styre i morselskapet.

Vi foreslår videre at styrene i de lokale selskapene, hver enkelt barnehage, bør vedtektsfestes at skal ha representanter fra menighetsrådet og morselskapet – slik at styret i hvert datterselskap blir et bindeledd mellom den store sammenhengen og den lokale. Et forenklet kart over selskapet ser slik ut:



Felles tjenester

Vårt inntrykk er at selv de barnehagene som går godt i dag, har behov eller ønske om mer administrativ støtte, mer pedagogisk utviklingshjelp og mer hjelp om bemanning, og personalutvikling (HR). I tillegg er det et ønske om økonomisk rådgivning. Men regnskapstjenester vil man nok kjøpe inn fra et miljø som KNIF Regnskap eller PBL Regnskap.

Vi ser for oss at selskapet, dersom vi fra starten får med oss 12 til 15 barnehager, kan ha to eller tre ansatte til å begynne med; en daglig leder som bør kjenne både kirken, barnehager og forretningsdrift godt, en HR-medarbeider og en pedagogisk utvikler.

Økonomi

PBL har gjennomgått 20 aktuelle medlemsbarnehager for oss, og sett på nøkkeltall. Deres gjennomgang viser at 15 av disse gikk med overskudd i 2020. Til sammen gikk alle 20 med kr 2,8 millioner i overskudd. Samtidig er det store variasjoner, fra kr 902 000 i overskudd i Nordstrand kirkes barnehage, til kr 409 000 i underskudd i Ljan kirkes barnehage. Siden da har pensjonspåslaget i kommunens tilskudd til barnehagene blitt trappet ned. Samtidig ser vi at nesten samtlige barnehager har noe

å gå på med tanke på å optimalisere antall pedagoger per barn, antall barn per areal og måten vikarer er organisert på.

Vi ser for oss at en eller flere av de større eiermiljøene vil måtte stille med et lån til selskapet for å sikre økonomien i en oppstartsfase. I samråd med økonomer i PBL ser vi for oss at selskapet bør ha en egenkapital på minst kr 4 millioner ved oppstart, men dette vil revideres og gjennomgås i forbindelse med selskapsgjennomgangen til høsten.

Pengeflyten i selskapet vil være som følger:

- Den enkelte barnehage, organisert som et AS, vil få tilskudd fra kommune og foreldrebetaling.
- Morselskapet med sine ansatte, vil få inntekter gjennom tjenestekjøp fra barnehagene. Disse tjenestekjøpene må skje etter tilnærmet markedspris.
- I tillegg er det mulig på slutten av året å overføre noe av overskuddet fra barnehagene til morselskapet om nødvendig. Dette vil sikre en stabilitet og vil også gjøre at morselskapet kan opprettholde en barnehage som har et par dårlige år.
- For øvrig vil alle selskapene måtte ha en akseptabel egenkapital, bestående av aksjeinnskudd, øvrige innskudd og opparbeidet overskudd. Dertil kommer eventuelle fond som blir med inn i selskapene forbindelse med overdragelse av pensjonsforpliktelser.

Pensjon

De ansatte i barnehagene som er drevet av KAs medlemmer har i dag en offentlig tjenstepensjon, og er inkludert i Den norske kirke-tariffavtalen i KA. De senere årene har utfordringen med denne ordningen blitt stadig tydeligere, da offentlig tjenstepensjon er til for virksomheter som ikke kan gå konkurs (staten og kommunen, sokn i Den norske kirke), mens menighetsbarnehager jo faktisk kan gå konkurs og legges ned.

Offentlig tjenstepensjon gir den ansatte rettigheter til pensjonsutbetalinger livet ut. Oppsparingen av pensjon avsluttes den dagen den ansatte slutter i jobben, men for at denne oppsparte summen ikke skal bli mindre verdt med tiden på grunn av inflasjon, krever loven at arbeidsgiver betaler en årlig reguleringspremie, for å regulere pensjonsinnskuddet til den enkelte i takt med prisstigningen i samfunnet. Denne årlige reguleringspremien må man fortsette å innbetale, også etter at en barnehage er nedlagt, og man ikke lenger får noe tilskudd til driften.

Som en konsekvens av dette blir det stadig oftere tematisert hvorvidt KAs barnehager burde gå over på en annen pensjonsordning, en pensjonsordning som er likere den man har i andre private barnehager. Vårt svar på dette nå, er at å bytte pensjonsordning, eventuelt lage en ny tariffavtale for KA-barnehager vil ta noe tid, og kreve gode samtaler med fagforeningene. Det er uansett ikke noe vi rekker å gjøre før 1.1.2023. Vi ser derfor for oss at man i det nye selskapet fra oppstart av fortsetter med dagens tariffavtale og pensjonsordning. Så kan man komme tilbake til spørsmålet senere.

Hva angår pensjonsforpliktelsene som arbeidsgiverne i dag sitter med, ser vi for oss to hovedmuligheter:

Alternativ 1: Fortsette som i dag

- Vi fortsetter med dagens pensjonsordning
- Alle forpliktelsene blir med over i nytt selskap
- Alle fond tilknyttet barnehagene blir med over i nytt selskap
- Da får vi et selskap med store forpliktelser, men også høy egenkapital.

Alternativ 2: Samme ordning – uten «ryggsekk»

- Vi fortsetter med dagens pensjonsordning
- Forpliktelser overfor tidligere ansatte blir igjen i soknet
- Kun forpliktelsene for dem som er ansatt i dag blir med inn i nytt AS
- Mesteparten av fond tilknyttet barnehagene blir i soknet
- Soknet gjør opp med Overføringsavtalens Sikringsordning

Men en ting er helt klart: Ingen barnehager kan bli med inn i selskapet uten at de har fond som matcher de fremtidige pensjonsforpliktelsene de har opparbeidet seg per i dag.

Forretningsmodell

Forretningsmodellerrettet brukes til å kort tegne ut de viktigste sidene ved ide. En forenklet versjon av selskapets forretningsmodell vil se slik ut:

| Forretningsmodellerrettet | | Laget for: | Laget av: | Dato: | Versjon: |
|---|---|---|---|--|----------|
| | | Kirkebarnehagene AS | Jens A. Bjelland | Februar '22 | 2 |
| <p>Nøkkelpartnere</p> <ul style="list-style-type: none"> - KA som arbeidsgiverorganisasjon - IKO som pedagogisk partner - PBL som medlemsorganisasjon i spørsmål utenom tariff - Skal man ha partnere på regnskapstjenester? I så fall et fellesråd, eventuelt KNIF Regnskap eller PBL Regnskap? <p>Motivasjonen for samarbeid vil være å ha ryddige arbeidsforhold, gode pedagogiske utviklingsarenaer, god rådgivning på drift og lovverk og gode administrative tjenester.</p> | <p>Nøkkelaktiviteter</p> <p>Drive gode menighetsbarnehager i lokalsamfunnene.</p> <p>Leverer gode fellestjenester til barnehagene i konsernet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrasjon - Økonomi og lønn - Pedagogisk utvikling - Kommunikasjon <p>Nøkkelressurser</p> <p>En trygg inntektsstrøm fra offentlige tilskudd og foreldrebetaling.</p> <p>Nærhet til menighetene som eiere.</p> <p>Rimelig husleie i kirkelige lokaler.</p> <p>En tydelig profil på tilbudet.</p> | <p>Verdiforslag (i flertall)</p> <p>Å frita soknets organer, stiftelser og små aksjeselskap for en stadig mer krevende eieropp-gave.</p> <p>Å tilby barnehagene en aktiv eier som vil utvikle deres kirkelige profil og tilhørighet, skape pedagogiske utviklingsfellesskap og samle driftens administrative og økonomiske sider i en sentral enhet.</p> <p>Å tilby en struktur som ivaretar lokalt engasjement og samtidig overfører drift, inkludert pensjonsutgifter til et sentralt eierskap.</p> <p>Å tilby foreldre en barnehage som har en mer robust eierstruktur og en tydeligere profilering som menighetsbarnehage.</p> | <p>Relasjoner til målgruppen</p> <p>Barnehagene når allerede i dag målgruppen (småbarnsfamilier) ganske godt. Dette kan bygges på gjennom tydeligere profilering, med lokal tilpasning. Felles nettsideløsning kan være en mulighet, i hvert fall et felles kommunikasjonsuttrykk.</p> <p>Kanaler</p> <p>Kanaler for kontakt med målgruppen vil i stor grad være som i dag, men med et mer gjennomarbeidet innhold og rammer. Gode nettsider blir svært viktig.</p> | <p>Segmenter i målgruppen</p> <p>Målet er å nå småbarnsfamilier. Blant disse kan vi tenke oss:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dem som bevisst ønsker en kristen barnehage og er villig til å reise litt lengre for å få det - Dem som har en menighetsbarnehage som en av sine nærmeste barnehager, og ikke har noe mot at å la sitt barn gå i en menighetsbarnehage <p>For selskapet blir det viktig å legge en kommunikasjonsstrategi som kan appellere til begge segmentene.</p> | |
| <p>Utgiftsstruktur</p> <p>I selskapene som eier og driver barnehagene, vil utgiftsstrukturen være:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lønn - Husleie - Andre driftskostnader - Konsernbidrag <p>For konsernet sentrallødd vil utgiftene være lønn, husleie og drift- og utviklingsprosjekter.</p> <p>Utgiftsstrukturen skal balansere det å være kostnadsdrevet og verdidrevet. Det vi si at man skal etterstrebe slank struktur og billig drift og samtidig søke å skape verdi gjennom å legge til rette for kvalitetsheving på tilbudet.</p> | <p>Inntektskilder</p> <p>Hvert enkelt selskap som eier og driver barnehager vil ha to hovedinntektskilder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tilskudd fra kommunen - Foreldrebetaling <p>Begge disse er dynamiske inntektskilder, hvor inntekten vil endre seg med markedssituasjonen – altså antall barn i barnehagen. De er også dynamiske på den måten at kommunens tilskuddssats varierer og at kommuner i fremtiden kan få rom for å variere tilskuddene mellom forskjellige private barnehager.</p> <p>Konsernets sentrallødd vil ha to hovedinntektskilder:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konsernbidrag fra underliggende enheter og inntekter fra salg av tjenester til barnehagene til markedspris | | | | |

Designed by: The Business Model Foundry (www.businessmodelgeneration.com/canvas). Word implementation by: Neos Chronos Limited (<https://neoschronos.com>). License: [CC BY-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/)

Bygninger

Vi foreslår at selskapet ikke eier barnehagens eiendom og bygg, men at selskapet leier lokaler av lokal eier. Det er altså selve driften av barnehagen som overtas av selskapet.

Lokal tilknytning

Vi erfarer at menighetsbarnehagenes store styrke er en tydelig tilknytning til lokalmenigheten og til lokalsamfunnet for øvrig. Mange av barnehagene er også preget av lokalt engasjement, frivillighet og stor dugnadsinnsats. Det er avgjørende at disse verdiene blir med videre inn i en ny organisering, og det vil bli lagt vekt på at barnehageselskapets mål er å styrke og bygge opp under menighetsbarnehagenes egen profil. Vi ønsker at de som nå blir med i etableringen av et slikt selskap deltar aktivt i utformingen av vedtekter, driftsform og selskapsstruktur for å ivareta barnehagenes lokale engasjementet og profil.

Veien videre

I første omgang inviterer vi nå barnehageeiere til å undertegne en helt uforpliktende intensjonsavtale om å bli med i selskapet. Disse vil utgjøre grunnlaget for KA for å bruke mye ressurser i høst på å realisere prosjektet. Skal vi jobbe videre med dette, trenger vi at minst 12 og helst 15-20 barnehageeiere undertegner intensjonsavtaler.

Dersom det er nok interesse, vil man i høst måtte gjennomføre en *due diligence*-prosess for hver barnehage, der alle kortene kommer på bordet med tanke på barnehagenes driftsgrunnlag og finansielle situasjon.

Deretter må vedtekter og aksjonæravtale tegnes ut i samspill med profesjonelle miljøer på selskapsoppsettelse, etter innspill fra eierne. Et selskap opprettes og aksjekapital innbetales, og virksomhetsoverdragelser gjennomføres i løpet av vinteren.

Målet er å ha et selskap oppe i full drift fra et tidspunkt i 2023.

Spørsmål eller kommentarer?

Kontakt oss gjerne: jens.bjelland@ka.no eller på tlf 993 65 798.