



EIERSTRUKTUR OG EIERFORMER

MENIGHETS- OG ORGANISASJONSBARNEHAGER

ORGANISERING AV EIERSKAP OG DRIFT AV MENIGHETS- OG ORGANISASJONSBARNEHAGER

Utarbeidet av Øystein Dahle Kraft, Kirkens Arbeidsgiverorganisasjon, Ingrid Hernes og Kari Lilleaasen, IKOs Barnehagekontor.

Juni 2005

I. INNLEDNING

Det foregår nå store endringer innenfor barnehagesektoren. Barnehageforliket mellom alle partiene på Stortinget i 2003 betyr vesentlige endringer i rammebetingelsene for private barnehager. Noen opplever at reformen har gitt trygge og tjenlige rammer for driften av barnehagen, men mange forteller også at de opplever situasjonen usikker eller vanskelig. IKO og KA sitter igjen med et bestemt inntrykk av at mange små barnehager er mer sårbare i tider med store endringer. Det er krevende å følge med på alt som skjer som påvirker barnehagen, og det er krevende å tilpasse seg nye krav og forventninger fra stat, kommune og foreldre.

Intensjonen med heftet

Med økte utfordringer i barnehagesektoren blir økt ansvar lagt på eier av barnehagene. Vi erfarer at mange eiere opplever stor usikkerhet om hvordan de best skal organisere og drive barnehagen. Andre syns ansvaret og/eller arbeidsoppgavene knyttet til barnehagedriften er såpass krevende at de vurderer nedleggelse eller overdragelse til andre eiere. Foreldre eller tilsatte i private barnehager kan også oppleve uklare ordninger og avtaler med hensyn til ansvars- og oppgavefordeling mellom ulike instanser som er involvert i barnehagedriften. Dette heftet er skrevet for å gi råd og hjelp til eiere av private kristne barnehager når det gjelder spørsmålet om eierformer og organisering av barnehagen.

Juridiske og økonomiske hensyn vil bli omtalt i heftet, men vi vil også se på hvilke konsekvenser ulike eierorganisering gir i forhold til styringsmulighet, fagmiljø, frivillighet, kontakt mellom barnehage og menighet/organisasjon og andre forhold vi vet er av stor betydning for kristne barnehager. Ulike eierformer vil bli kort presentert, og fordeler og ulemper med ulike organisasjonsformer vil bli omtalt. Hovedtilnærmingen vil være å finne en mest mulig hensiktsmessig eierorganisering som sikrer videreutvikling og styrking av barnehagens ønskede særpreg og identitet.

II MENIGHETER OG KRISTNE ORGANISASJONER SOM EIER AV BARNEHAGER

Kirken og kristne organisasjoner har alltid drevet med mye forskjellig virksomhet i tillegg til gudstjenester og andre samlinger. Kirken har bl.a. vært sentral i utviklingen av ulike former for helse- og omsorgstjenester, f.eks. etablering av sykehus og eldreomsorg. Her har det vært det diakonale oppdrag som har vært den viktigste drivkraften. Etablering av ulike pedagogiske tilbud har også vært en sentral kirkelig oppgave, alt fra barnehager til skoler og universiteter. Motivasjonen for dette pedagogiske arbeidet har vært sammensatt, her har både diakonale og mer kirke/menighetsstrategiske forhold spilt en viktig rolle. Gjennom slike tilbud har kirke og kristne organisasjoner også bidratt aktivt til å utvikle samfunnet i tråd med kristne verdier.

Asylselskapet startet Norges første barnehage allerede i 1837 i Trondheim. Asylene ble drevet av kirkens menn og kvinner som så behovet for at barn av svært fattige foreldre fikk omsorg

mens foreldrene måtte arbeide. Det var nøden og fattigdommen som var bakgrunnen for kirkelig nybrottsarbeid. Situasjonen var en helt annen på 1960- og 70-tallet, da svært mange menighets- og organisasjonsbarnehager ble etablert. Mange foreldre opplevde da lange ventelister i offentlige barnehager, eller det offentlige kunne ikke tilby et tilpasset deltidstilbud for familier der en av foreldre helt eller delvis var hjemmeværende. Samtidig pågikk en hard offentlig debatt om barnehagens kristne verdiforankring. Her så mange menigheter og kristne organisasjoner behovet for å etablere barnehager med klar kristen profil som samtidig kunne knytte en svært meningsfull virksomhet til kirke eller bedehus.

Utviklingen av velferdsstaten i Norge har hatt som mål at alle sentrale velferdsgoder, slik som helse og utdanning, skal tilbys alle av det offentlige. Mange kirkelige virksomheter har blitt satt under press som følge av utbyggingen av velferdsstaten. Det er lettere å begrunne kirkelig nybrottsarbeid innenfor et område der behovene for innsats opplagt er til stede. Det krever litt mer av oss å begrunne hvorfor kirkelige instanser og kristne organisasjoner skal drive egne velferdstilbud hvis det offentlige utbygger sine ordninger og tilbud fullt ut.

Utfordringer for private barnehager i årene som kommer

Fra og med 2004 har det skjedd store endringer i lovverk og andre sentrale rammebetingelser for private barnehager. Bestemmelser om økonomisk likeverdig behandling av private og offentlige barnehager gjør at kommunen blir en avgjørende avtalepart. De private kan lett få mindre økonomisk handlefrihet, og det kan bli større økonomisk risiko å drive barnehage. I tillegg opplever vi at det stilles økende krav til barnehagen som arbeidsgiver, økende krav til rapportering og dokumentasjon, og økende fokusering på kvalitet og pedagogisk utviklingsarbeid. Alt dette har gjort at de fleste opplever det mer krevende å være eier av en barnehage, da de økte kravene ikke kan overlates til styrer alene. Vi mottar signaler fra mange hold som sier at de økte kravene til eier av barnehager vil kreve en eierkompetanse som utfordrer dagens eierstruktur for menighets- og organisasjonsbarnehager. Det er særlig de små barnehagene som blir satt under press og blir mer sårbare i denne situasjonen

Hvorfor er det så krevende å være en liten barnehage?

Mange av menighets-/organisasjonsbarnehagene er små i størrelse; noen er korttidsbarnehager og/eller har kun én avdeling. Dette var ofte en hensiktsmessig driftsform og svarte til behovet da de ble etablert, og mange foreldre setter pris på en liten og oversiktlig barnehage. Mange eiere av barnehager verdsetter også kvaliteten ved små barnehager. Vi erfarer imidlertid at mange av de mindre barnehagene i økende grad møter nye utfordringer, og disse utfordringene er blitt forsterket som følge av barnehagereformen og innføring av likebehandling. Noen av disse utfordringene er bl.a.:

- Små barnehager vil måtte vurdere omlegging for å få nok søkere til barnehageplassene.
- Små barnehager er mer sårbare når de blir rammet av langtidsfravær, vakanse i stillinger, personalkonflikter eller andre spesielle forhold.
- Små barnehager har større utfordringer med å bygge opp fagmiljø, og de vil kunne slite med å rekruttere kvalifisert personell
- Det stilles økende krav til rapportering, dokumentasjon og krav til administrative rutiner i driften av barnehager. Mange små barnehager vil ha større utfordringer med å ha ressurser og kompetanse for å oppfylle alle disse kravene. Økende administrative oppgaver vil ofte legges på en begrenset stillingsressurs som styrer.
- Regelverket for tilskudd til private barnehager og kommunenes praktisering av dette, vil gjøre at noen små barnehager kommer forholdsvis dårligere ut økonomisk i forhold til større barnehager.

Foreldrenes valgfrihet

Dagens Storting har sagt at det skal tilbys en rimelig barnehageplass til alle. Vi vil snart kunne komme i den situasjonen at det ikke lenger er noen oppgave for menigheter eller organisasjoner å drive barnehage for å imøtekomme behovene for foreldre i barnehagekø. Det vil i økende grad være foreldrenes ønske om barnehage tilbud som vil styre barnehageutviklingen framover. Dette utfordrer eierne av kristne barnehager til å tenke gjennom hva som er hensikten med den private barnehagen, og hva som skal få foreldrene til å velge nettopp deres barnehage framfor noen andre.

Alle disse utfordringene gjør at eiere av private barnhager bør vurdere om nåværende eierstruktur, størrelse og organisering er tjenlig for å stå godt rustet for framtida.

III FORMÅL OG VISJONER FOR EN KRISTEN BARNEHAGE

Det kan ofte være sammensatte grunner til at en menighet eller en organisasjon driver en privat barnehage. Vi vil her bl.a. peke på følgende forhold som i ulik grad blir tillagt vekt av dem som driver en menighets-/organisasjonsbarnehage:

- Ønske om å gi foreldrene hjelp til å gi barna en oppdragelse preget av kristne verdier og kultur
- Barnehagen som et møtested og kontaktpunkt mellom menighet/organisasjon og nærmiljø
- Barnehagen som døråpner inn til menighetens/organisasjonens videre arbeid og styrking av barns og foreldres tilknytning til menighet/organisasjon.
- Hensiktsmessig bruk av ledige lokaler som kan være ledige på dagtid.
- Tilby et barnehage tilbud som er bedre tilpasset enkelte foreldres behov (f.eks. deltidstilbud)

- Bidra til å styrke menighetens/organisasjonens økonomi
- Bidra til et rikere og mer mangfoldig menighets-/organisasjonsliv

Vi vil understreke at det ikke er tilstrekkelig at styrer har klare tanker om barnehagens formål og visjon. Dette må forankres hos eier – og de andre som involveres i barnehagens drift.

Hva er godt eierskap?

Godt eierskap kan enkelt defineres som det eierskap som best bidrar til å realisere formålet med virksomheten. Det er derfor etter vår mening helt avgjørende at den som eier barnehagen gjennomtenker formålet med å drive en barnehage. Ulike formål eller ulik vektlegging på hovedformålet med barnehagen vil derfor i stor grad styre premissene for valg av eierorganisering og organisering av oppgaver for øvrig. Vi vil foreslå at eier av en kristen barnehage på en grundig måte drøfter målsettingen med driften og tydeliggjør dette både overfor seg selv og andre som involveres i driften av barnehagen.

Barnehagen kan med fordel trekke fram og anerkjenne dem som hadde visjoner og etablerte barnehagen. Samtidig bør barnehagen fornyes og formålet stadig nyformuleres hvis den skal overleve skiftende tider og nye rammebetingelser. Kanskje kan uvilje til endring skyldes usikkerhet i hva som er barnehagens forankring og identitet?

Eksempel på arbeid med barnehagens formål:

Sett av en kveld for å arbeide med formålet med barnehagen. Dette kan skje ved at to-tre personer bes om å bidra med korte innledninger. Dette kan være styrer, en annen ansatt i barnehagen eller i menighet/organisasjon, leder i eierstyret, en tidligere ildsjel i etableringen/driften av barnehagen, en forelder osv. Etter innledningene deltar alle i en felles samtale/diskusjon. Så bes alle i eierstyret og eventuelt tilsatte om å skrive ned hver for seg maksimum tre målsettinger for barnehagen. Ved å sammenligne disse kan dere finne ut om det framkommer stor grad av enighet om formålet med å drive en barnehage. En slik konsensus kan brukes til å formulere en overordnet målsetting og f.eks. tre delmål for barnehagen. Hvis det er stort sprik, eller endog motsetninger blant eierrepresentantene, kan det være lurt å arbeide mer med saken. Dette kan f.eks. skje ved å invitere en ekstern innleder som kan bidra med en annen vinkling eller andre tilnærminger når det gjelder barnehagens formål.

Et slikt arbeid med formålene vil kunne virke bevisstgjørende, vil bidra til større tydelighet fra eierne, og vil være viktig navigasjonshjelp i utvikling av strategi, valg av eierløsning, organisering og andre valg som eierne står overfor.

Når vi skal velge måter å organisere barnehagens virksomhet på, er det viktig å spørre seg i hvilken grad de valg vi gjør, fremmer det visjonære formålet med barnehagen. Det finnes eksempler på at man for å få en mer profesjonell behandling av eieransvaret, har valgt løsninger som over tid nok har bidratt til at barnehagen er blitt en ”god” barnehage med kvalitet på det pedagogiske arbeidet, men løsningen bidro til å svekke noe av visjonen og tilknytningen til barnehagens eier og opprinnelige målsetting.

Det er ingen motsetning mellom det å drive en god barnehage der de formelle tingene er ivaretatt ryddig og profesjonelt, og en barnehage der den kristne formålsbestemmelsen blir virkeliggjort på en levende og visjonær måte. Tvert imot, når personale, barn og foreldre blir ivaretatt på beste måte, og regler og forskrifter blir etterfulgt, vil barnehagen være i stand til å skape et trygt og godt miljø, preget av kristen nestekjærlighet, glede og trygghet.

IV VALG AV EIERFORM OG ORGANISERING

Vi vil peke på følgende sentrale verdier og hensyn for valg av eierform og organisering for en privat barnehage:

- A. Eier bør ha et aktivt og bevisst forhold til barnehagens kristne formål, og eier må sikres nødvendig mulighet for overordnet styring av virksomheten i tråd med dette formålet.
- B. Barnehagen bør ha tilgang på administrative ressurser og kompetanse som kan ivareta økonomiske, juridiske og personmessige oppgaver på en god og ansvarlig måte.
- C. Organiseringen bør sikre nødvendig handlingsrom og faglig frihet for styrer og andre som opptrer med fullmakt fra styret i driften av barnehagen.
- D. I tillegg til de ansatte bør barnehagen/eier ha tilgang på faglige/pedagogiske ressurser som kan vurdere og gi råd i forhold til kvaliteten på barnehagetilbudet.

Endring i organisering av barnehagen vil ikke i seg selv alltid bidra til at målsettingen med barnehagen styrkes, men endring kan påvirke virksomheten i riktig retning og kan tydeliggjøre mål og bevisstgjøre eier, styrer og de ansatte.

Styring og eieransvar

Barnehagens eier har det overordnede ansvar for alle forhold i barnehagen. Selv om eier gjennom fullmakter/delegering fordeler oppgaver til ansatte, frivillige, utvalg eller andre, faller ansvaret i siste instans tilbake til den som er formell eier. Eier vil bl.a. være rett saksøkt hvis barnehagen rammes av en rettssak. Vi vil anbefale at det tilstrebes en tydeliggjøring av hvem som er eier, blant alle som er involvert i barnehagedriften, for å unngå usikkerhet og rot.

Ulike eierformer og organisering av virksomheten gir ulike styringsmuligheter for eier. Normalt utøves styring på tre nivå: Eier av barnehagen, valgt styre for barnehagen, og den tilsatte styrer i barnehagen. I mange små barnehager er eier og styre for barnehagen samme organ. Eier må finne en eierform som sikrer eier nødvendig styring, samtidig som barnehagen organiseres på en praktisk, effektiv og faglig forsvarlig måte.

Etablering av nye eierformer kan innebære at styring og forvaltning av barnehagen legges til nye organer. Etter en omorganisering bør det ikke være tvil blant noen av de involverte om hvilket ansvar og hvilken rolle de ulike har fått.

V ORGANISERING AV EIERSKAPET

Det er muligheter for å organisere eierskapet i en privat barnehage på ulike måter, og det kan ofte være krevende å forstå hva som skiller de ulike eierformene fra hverandre. For en menighet eller en forening/organisasjon som driver med barnehage er det et avgjørende skille mellom å organisere barnehagen som en egen juridisk enhet (ofte benevnt som eget "rettssubjekt"), eller om barnehagen inngår som en del av den øvrige virksomheten ("avdeling" i en større enhet). Hvis barnehagen organiseres som en egen juridisk enhet, blir det et skarpere juridisk og økonomisk skille mellom menighet/organisasjon og barnehagen. En egen juridisk enhet får bl.a. egen selvstendig økonomi med en egen balanse og egne eiendeler, og en slik juridisk selvstendig enhet vil også få selvstendige juridiske ansvarsforhold. Hvis derimot barnehagen er å forstå som en avdeling i en større enhet, vil bl.a. det økonomiske og juridiske ansvar peke tydelig på de ansvarlige for den større enheten.

Omtale og vurdering av ulike måter å organisere eierskapet på

Valg av eier- og selskapsform har betydning i forhold til styring, ansvar, risiko, skatteforhold, rettigheter og plikter. For barnehager eid av en menighet eller en organisasjon vil det vanligvis stå mellom følgende alternativer:

1. Barnehagen(e) eies og drives direkte av et menighetsråd.
2. Barnehagen(e) eies og drives av kirkelig fellesråd.
3. Barnehagen(e) eies og drives av en lokal forening.
4. Barnehagen(e) eies og drives av en større enhet/region i en organisasjon.
5. Barnehagen(e) kan ha flere eiere sammen.
6. Barnehage(r) organiseres som en stiftelse.
7. Barnehage(r) organiseres som et aksjeselskap.

Det er også mulig å organisere barnehager som andelslag, ansvarlig selskap, mv, men disse vil ikke bli omtalt her. Vi viser her bl.a. til www.etablerebarnehage.no

1. Menighetsrådet som selvstendig eier av barnehage

De fleste menighetsbarnehager eies og drives direkte av ett menighetsråd. Det er da menighetsrådet som har hele eieransvaret, barnehagen er ikke en selvstendig juridisk enhet, og barnehagen vil inngå som en del av menighetens ordinære arbeid. Virksomheten vil bli omfattet av bestemmelsene om menighetsrådet i *lov om Den norske kirke* og annet lovverk som gjelder for menighetsrådets virksomhet. Menighetsrådet vil kunne oppnevne medlemmer til barnehagens samarbeidsutvalg (SU). En slik eierform kan styrke tilknytningen og samarbeidet mellom barnehagen og virksomheten for øvrig i menigheten, og barnehagen kan bli en del av et større felleskap og en større stab og frivillige. Samtidig erfarer vi at det er knyttet mange utfordringer til at en barnehage drives av et menighetsråd. Erfaringene og de lokale løsningene for å løse ulike oppgaver for barnehagen er mangfoldige. Det er bl.a. store variasjoner ut fra lokale forhold og ressurser for hvordan regnskapsføring, lønnsutbetaling og andre administrative og praktiske oppgaver løses.

Fordeler med menighetsrådet som eier:

- Nær kontakt mellom menigheten og barnehagen, eier og styrer
- Menigheten kan i stor grad se og bruke barnehagen som en del av menighetens trosopplæring/barnearbeid.
- Barnehagen kan få god innsikt og delaktighet i menighetens øvrige arbeid og hva barnehagen kan bidra med i denne sammenheng.

Ulemper med menighetsrådet som eier:

- I menighetsrådet vil det ofte være begrensede ressurser og kompetanse til å håndtere administrative oppgaver knyttet til personalspørsmål, økonomi, jus og kontakt med offentlige myndigheter. Stort ansvar og mange ulike oppgaver blir ofte liggende på styrer, alternativt vil mange frivillige måtte påta seg mange krevende oppgaver i barnehagens drift.
- Barnehagesaker vil bli én av mange saker i menighetsrådet, dette kan medføre manglende prioritering/fokusering fra eiers side. Eierne har ikke nødvendigvis spesiell motivasjon eller kompetanse i barnehagespørsmål. Sårbarhet ved stor utskiftning av menighetsrådet hvert fjerde år.

2. Kirkelig fellesråd som eier av barnehage

Barnehagedrift er i utgangspunktet ikke et ansvarsområde for kirkelig fellesråd. Men kirkelig fellesråd kan gjennom avtaler påta seg ansvar og oppgaver som er lagt til menighetsrådet, jf. kirkelovens § 14, siste ledd. Menighetsrådet kan f.eks. gjennom avtale overføre eieransvaret eller bestemte arbeidsoppgaver til fellesrådet. Hver kommune har et kirkelig fellesråd. I små kommuner med ett sokn vil menighetsrådet utføre alle fellesrådsoppgavene. I store kommuner, særlig i de store byene, vil fellesrådet omfatte mange menigheter og menighetsbarnehager. Mulighetene og eventuelle konsekvenser ved å overføre ansvar for barnehagen til fellesrådet, blir derfor svært forskjellige fra sted til sted. Hovedargumentet for å overføre eierskapet eller sentrale driftsoppgaver til fellesrådet v/kirkevergen vil være at økonomi-, eiendoms- og personalansvaret kunne bli ivaretatt på en mer profesjonell måte. De tilsatte i barnehagen vil med en slik eiermodell i utgangspunktet bli omfattet av alle ordninger og rutiner som gjelder for de andre tilsatte i kirkelig fellesråd. Og barnehagen vil bli omfattet av bestemmelsene for fellesrådet i *lov om Den norske kirke* og annet lovverk som gjelder for fellesrådets virksomhet.

Hvis fellesrådet overtar som eier, vil det være ønskelig at barnehagen(e) har et styre/utvalg som på fullmakt fra fellesrådet kan ivareta mange av de løpende sakene. Det er mulig å ha ett

slikt styre/utvalg for flere barnehager, eller det kan være et styre/utvalg for hver barnehage. Et barnehagestyre/-utvalg kan bestå av både faglige ressurspersoner og personer med forankring i det lokale menighetsarbeid. Menighetsrådet bør være representert her, slik at tilknytning til egen menighet ivaretas. Det bør utarbeides vedtekter/reglementer som på en klar måte fordeler oppgaver mellom fellestrådet, kirkeverge/daglig leder, barnehagestyre/utvalg og styrer. Her kan representasjon av menighetsrådsmedlem innarbeides.

Fordeler med kirkelig fellestråd som eier av barnehage:

- Fellestrådet vil kunne ha administrative ressurser og kompetanse til å håndtere oppgaver knyttet til personalspørsmål, økonomi, eiendom, jus og kontakt med offentlige myndigheter.
- Gjeldende barnehagelov innebærer at kommunene og barnehagene må samhandle tett om økonomi og andre rammebetingelser. Fellestrådet har allerede tett kontakt med kommunen og kommunens budsjettarbeid gjennom dagens kommunale finansiering av den lokale kirke.
- Barnehagene får samme arbeidsgiverforhold som andre kirkelige tilsatte, de kan dermed bli en del av en større stab og få del i ulike tiltak/ordninger for kirkelig tilsatte. Fellestrådet har erfaring med å håndtere forholdet mellom faglig selvstendighet og arbeidsgivers styring av virksomheten.

Ulemper med fellestrådet som eier av barnehage:

- Fellestrådsansvar for en barnehage kan føre til større avstand mellom menighetsrådets øvrige arbeid og barnehagen og mellom eier og det daglige arbeid i barnehagen.
- Fokusering på barnehagesaker kan bli svekket i et fellestråd med store oppgaver innenfor en rekke områder i den lokale kirke.
- Fellestrådet har i utgangspunktet ikke spesiell fagkompetanse eller tradisjon for arbeid med barnehagespørsmål.

3. Barnehage som eies av en større organisasjon eller region/krets i en organisasjon

De kristne organisasjonene har ulike eierstrukturer, og dette gjenspeiler seg også i ulike måter organisasjonene velger å organisere barnehagene på. Men en eiermodell der barnehagen eies og drives av hovedorganisasjonen eller av en krets eller region i en organisasjon, innebærer mange av de samme fordelene og ulempene som med kirkelig fellestråd som eier. I en slik eiermodell vil barnehagen kunne høste av de ressurser og den kompetanse som organisasjonen har i en større sammenheng. Samtidig kan avstanden mellom eier og barnehage bli stor, og barnehagen blir mer løsrevet fra det lokale arbeid i organisasjonen. Vi viser her til drøftingen av fellestrådet som eier av barnehage.

Noen eksempler på ulike eierformer: I Normisjon er barnehagene eid av lokale foreninger, region eller det er sameie mellom flere eiere, mens alle barnehagene tilknyttet Frelsesarmeen eies av organisasjonen sentralt. Norsk Luthersk Misjonssamband har organisert barnehagene gjennom regionvise aksjeselskap.

4. Barnehagen eies av en forening

En forening kan defineres som en selveiende institusjon med personlige medlemmer, og den har et formål av ideell, politisk eller annen art som medlemmene har sluttet seg sammen for å fremme. Rettsreglene om foreninger er hovedsakelig ulovfestet. Foreningen vil ha et eget styre, og det skal vedtas egne vedtekter for foreningen. Ved å etablere en forening står en forholdsvis fritt til å etablere vedtekter for virksomheten etter eget behov og egen situasjon.

De kristne organisasjonene har ulike organisasjonsstrukturer, og dette gjenspeiler seg også i ulike måter organisasjonene velger å organisere barnehagene på. Men mange barnehager med tilknytning til de kristelige organisasjonene er eid av lokale foreninger. Det finnes også menighetsbarnehager som er eid av en forening, f.eks. av en menighetspleieforening. Foreninger er i liten grad regulert gjennom lovverket, og styringsforhold mv. er i stor grad regulert gjennom vedtekter for den enkelte forening. I disse vedtektene er også forholdet til eventuell sentral organisasjon eller region omtalt. I utgangspunktet er det foreningens styre som har hele eieransvaret for en barnehage eid av en forening. Dette kan styrke tilknytningen og samarbeidet mellom barnehagen og foreningens virksomhet for øvrig, og barnehagen får en klar tilknytning til foreningens profil og dens medlemmer.

En barnehage eid av en forening vil kunne fungere bra når foreningen drives godt og har medlemmer som tar ansvar for virksomheten. Det er store variasjoner ut fra lokale forhold i hvordan administrative og praktiske oppgaver løses, og i hvor stor grad enheter over den lokale forening er involvert i barnehagens drift. Det er mange paralleller mht. utfordringer og muligheter mellom en barnehage eid av en forening og en barnehage eid av et menighetsråd. Hvis en liten forening opplever at de har vanskeligheter med å drive barnehagen på en god måte, bør de vurdere om de bør overdra barnehagen til andre eiere eller slå seg sammen med andre eiere.

Fordeler med en lokal forening som eier:

- Stor frihet gjennom egne vedtekter til å organisere virksomheten i tråd med lokale behov.
- Nær kontakt mellom barnehagen, foreningen og styrer, og foreningen kan i større grad se og bruke barnehagen som en del av foreningens barne-/familiearbeid.
- Barnehagen kan få god innsikt og delaktighet i foreningens øvrige arbeid og hva barnehagen kan bidra med i denne sammenheng.

Ulemper med en lokal forening som eier:

- I små enheter som en forening kan være, vil det ofte være begrensede ressurser og kompetanse til å håndtere administrative oppgaver knyttet til personalspørsmål, økonomi, jus og kontakt med offentlige myndigheter. Stort ansvar og mange ulike oppgaver blir ofte liggende på styrer, alternativt vil mange frivillige måtte påta seg til dels krevende oppgaver i barnehagens drift.
- Barnehagesaker vil bli én av mange saker i foreningens styre, dette kan medføre manglende prioritering/fokusering fra eiers side. Eierne har ikke nødvendigvis spesiell motivasjon eller kompetanse i barnehagespørsmål. Stor sårbarhet/usikkerhet i forhold til medlemssammensetning eller oppslutning i foreningen.

Delegering av oppgaver

Noen menighetsråd/foreninger har opprettet et eget eierstyre eller barnehageutvalg med fullmakter i mange saker. Dette vil kunne bidra til at medlemmene i et slikt utvalg har en særlig interesse for barnehagen og har den som spesielt ansvar. Opprettelse av et eget utvalg vil også kunne sikre kontinuitet ved at samme personer sitter i eierstyret i flere år, og ikke skiftes ut ved menighetsrådsvalg / endringer i eierstyre. Ofte er barnehagens styrer og/eller ansattes representant med i et slikt utvalg. En slik ordning vil imidlertid kunne bidra til større avstand mellom menighetsrådet eller foreningen som eier barnehagen, og til større avstand mellom barnehagen og andre deler av virksomheten. Hvis menighetsråd/foreningsstyre som barnehagens formelle eier får større saker som gjelder barnehagen til behandling, kan de ha lite kjennskap til den daglige barnehagedriften.

Selv om det er opprettet eget driftsutvalg og delegert oppgaver for en menighetsbarnehage, er det menighetsrådet som har det overordnede ansvar med å vedta budsjett og godkjenne årsregnskap. I prinsippet skal barnehagens regnskap inngå som en avdeling i menighetsrådets samlede regnskap. Dersom det av praktiske grunner føres separat regnskap, må dette godkjennes av menighetsrådet, og det må da i tillegg gis noteinformasjon i menighetsrådets regnskap med hovedtall fra barnehageregnskapet, slik at barnehagedriften på den måten knyttes til menighetsrådets samlede økonomiansvar.

Eiers forhold til styrer for barnehagen

Vi erfarer at kontakten mellom eier og barnehage noen steder er liten. Det finnes eierstyrer som opptrer som om de knapt vet at de eier og har ansvaret for barnehagen. Og det er barnehagestyrere og personale som vet lite om hvem som står som eier av barnehagen og hvilke mål og ønsker eieren har for barnehagen. Vi anbefaler derfor jevnlig møter mellom eier og styrer og/eller barnehagepersonale. Slike møter kan bl.a. bidra til større klarhet og forståelse for hverandres ulike roller og oppgaver. Slike møter bør også gi rom for å snakke om visjoner og profil for driften av barnehagen.

Stor utskifting av menighetsrådsmedlemmer/styremedlemmer fører ofte til at kompetansen stadig skiftes ut. Vi hører erfarne barnehagestyrere som sier at de opplever at de stadig må drive ”opplæring” av nye menighetsrådsmedlemmer/eierrepresentanter i hvordan barnehagen drives og hva som forventes av eieren. En løsning kan være at menighetsrådet/styret f.eks. oppnevner to representanter med særlig ansvar for barnehagen: en som kan ivareta kontinuiteten og ”ekspertisen” og en som er medlem av det sittende menighetsråd / styre. Der menigheten har en daglig leder, kan også vedkommende ivareta mye av eiers oppgaver på vegne av et menighetsråd.

5. Barnehagen som stiftelse

En stiftelse er en selvstendig juridisk enhet (*juridisk person*) som ”eier seg selv”. Stiftelser har som oftest et formål av ideell, humanitær, sosial, økonomisk eller annen art. Det har vært ganske vanlig å etablere stiftelser i en kirkelig sammenheng, f.eks. ved bygging av menighetshus, barnehager, fjellkapeller mv. Bakgrunnen for dette har vært at det kunne være vanskelig for menighetsråd ved gammel kirkerådgivning (før 1997) å kjøpe og drive eiendom. Gjennom dagens kirkelov er det få grunner til å organisere virksomhet som har sitt utspring fra menighet eller organisasjon, i en stiftelse.

Tilsynsmyndighet for stiftelser er Lotteri- og stiftelsestilsynet, og ny stiftelseslov er gjort gjeldende fra 1. januar 2005 (www.lovdata.no). I denne loven skilles det mellom *alminnelige stiftelser* og *næringsdrivende stiftelser*; en barnehage opprettet av en menighet eller en kristelig organisasjon vil i utgangspunktet være en *alminnelig* stiftelse. Stiftelser er begrenset ansvarlig for egen gjeld og kan selv inngå avtaler (ha rettigheter og plikter). Ved opprettelse av nye stiftelser er det nå et krav om minimum kr 100 000 i egenkapital. Eiendeler som ikke kan balanseføres i regnskapet, kan ikke inngå i grunnkapitalen.

Ved å organisere barnehagen som en stiftelse gir menigheten eller organisasjonen i prinsippet barnehagen fra seg. Loven sier bl.a. at når stiftelsen er opprettet, har oppretteren ikke lenger rådighet over formuesverdien som er overført til stiftelsen. Stifteren skal fastsette vedtektene. Det er vanskelig å endre formålet etter at stiftelsen er etablert. Dette understreker at stiftelsen er en selvstendig juridisk person. Barnehagen blir i realiteten styrt av de personene som sitter i stiftelsens styre. For den som oppretter en stiftelse er det derfor avgjørende å utforme tjenlige vedtekter, som bl.a. regulerer formålet med stiftelse og hvordan styret for stiftelsen skal velges. Etter at stiftelsen er opprettet er det stiftelsens styre som kan foreslå endringer i

vedtektene, men disse må godkjennes av Stiftelsestilsynet. Når en menighet, forening eller organisasjon vurderer opprettelse av en stiftelse, bør den derfor sikre seg mot at stiftelsen vil kunne "leve sitt eget liv" helt uavhengig eller på tvers av dem som opprettet barnehagene. Den som oppretter en slik barnehage, bør derfor sikre seg retten til å oppnevne medlemmene i stiftelsens styre. De som oppnevnes i stiftelsens styre bør være representanter fra menighetsråd/organisasjon som kan sikre ønsket kontakt, samarbeid og innflytelse.

Fordeler med barnehage(r) organisert som stiftelse:

- Klart økonomisk og juridisk skille mellom den som oppretter barnehagen og driften av barnehagen.
- Menighetsråd/organisasjon kan gjennom vedtekter for stiftelsen ha en viss overordnet styring.
- Frihet gjennom egne vedtekter til å organisere virksomheten i tråd med lokale behov.

Ulemper med barnehage(r) organisert som stiftelser:

- Den som opprinnelig opprettet barnehagen, mister mye av råderetten over stiftelsen og formålet/særpreget med barnehagen.
- Stort og komplisert lovverk, og ny stiftelseslov stiller store krav til driften av stiftelser.
- Komplisert å omgjøre en stiftelse til en annen eier- eller driftsform, eller å endre formålet med virksomheten og den kapital som er knyttet til stiftelsen.

KA og IKOs barnehagekontor vil generelt ikke anbefale at barnehager organiseres som en stiftelse. Vi erfarer at en slik organisering lett skaper usikkerhet og unødige juridiske problemer. Denne eierformene vil også kunne svekke menighetens eller organisasjonens mulighet til overordnet styring av formål og særpreg på barnehagen.

6. Barnehage organisert som aksjeselskap

Aksjeselskaper i Norge er regulert i en egen lov (www.lovdata.no). Denne loven regulerer virksomheten ganske detaljert, og det er derfor mange formaliteter ved å drive et aksjeselskap. Men disse formalitetene som skal oppfylles er omfattende beskrevet, og er godt kjent blant de med erfaring fra privat virksomhet. Regnskapsfirmaer mv. har også god kjennskap til aksjeselskap som driftsform. Det er bestemte regler for styrevalg, vedtekter, protokoll, revisor mv. ved konstituering av et aksjeselskap.

For å etablere et aksjeselskap må det investeres minimum kr 100 000 i aksjekapital. Hvis det er flere eiere, kan disse fordele investeringen og eierbrøken forholdsmessig mellom seg. Hver aksje har én stemme på generalforsamling mv. Hvis et aksjeselskap får økonomiske problemer, kan kreditorene kun gå til selve selskapet med sine krav, og de kan normalt ikke gå videre til eier av aksjene. Hvis barnehagen eies og drives som et aksjeselskap, har eierne (aksjonærene) begrenset personlig ansvar for selskapets forpliktelser. Protokoll fra stiftelsesmøte, kopi av vedtekter og en villighetserklæring fra revisor må sendes Foretaksregisteret for at selskapet skal bli formelt stiftet. Videre er det regler om at f.eks. regnskapet skal sendes hvert år til Regnskapsregistret i Brønnøysund, styret må holde jevnlig styremøter, føre protokoller, osv. Det må holdes generalforsamling (et møte hvor alle aksjonærene innkalles) minst én gang pr. år. På generalforsamling velges et styre for neste år, samt at regnskap, styrets årsberetning og revisors beretning skal godkjennes.

Når man skal stifte et aksjeselskap, må det i henhold til aksjeloven avholdes et stiftelsesmøte og en konstituerende generalforsamling der stifterne av aksjeselskapet møtes. Det skal velges et styre og revisor, og det fastsettes vedtekter for selskapet. Eksempelvis kan et menighetsråd

organisere barnehagene som et aksjeselskap. Menighetsrådet utgjør da generalforsamlingen, og det opprettes et eget styre som ivaretar eierfunksjonene. Menighetsrådets arbeid vil være å godkjenne regnskap og årsmelding, godkjenning av revisjon og velge styre. Deltagelse her vil være som beskrevet i delegert myndighet.

Norsk Luthersk Misjonssamband har organisert sine barnehager som aksjeselskaper, og har svært gode erfaringer med denne eierformen. Aksjeselskapene er organisert på regionnivå, og de lokale foreningene eier aksjer i forhold til størrelsen på barnehagen. Gjennom delegering til kretsene er nærheten mellom eier og barnehage ivaretatt.

Fordeler med barnehage(r) organisert som aksjeselskap:

- Klart økonomisk og juridisk skille mellom eier og barnehage, samtidig som eier har styring av barnehagen gjennom generalforsamling og valg av styre
- Aksjeloven gir et klart og tydelig regelverk for hvordan selskapet skal drives
- Hensiktsmessig måte å organisere barnehager med flere eiere, og der de ulike eierne kan ha ulik eierandel i forhold til opprinnelig bidrag til selskapet
- Aksjeselskapsformen er godt kjent, og det vil være lett å få rådgivning og hjelp fra ulike instanser.

Ulemper med barnehage(r) organisert som aksjeselskap:

- Omfattende lovverk der mange formaliteter må oppfylles.
- Det kreves minimum kr 100 000 i egenkapital ved oppstart.
- Selskapsform med lite tradisjon både i en kirkelig sammenheng og blant barnehagene.
- Kan gi inntrykk av at en driver barnehagen på kommersielle vilkår. Dette kan motvirkes og tydeliggjøres ved at vedtektene inneholder setningen: "Selskapet har ikke erverv til formål." (Dette betyr at eier ikke har anledning til å hente ut et eventuelt overskudd fra barnehagene. Alle overskudd må da kanaliseres tilbake til driften av barnehagene, og en vil på den måten unngå skatteplikt.)

Barnehagens størrelse

Hva er best – store eller små barnehager?

I de fleste sektorer foregår det sammenslåing eller nedleggelse av små enheter. Stordriftsfordeler og fagmiljø blir ofte trukket fram som drivkrefter for denne utviklingen. Samtidig blir det i mange sammenhenger pekt på alle fordeler med små enheter. Ubyråkratisk og lokal tilpasning blir ofte trukket fram som argument for. Denne diskusjonen gjør seg også gjeldende innenfor barnehagesektoren. Noen kommuner har slått sammen flere mindre barnehager, og dette har ofte resultert i lavere oppholdskostnader pr. time pr. barn. Mange små private barnehager er nå i tvil hvilken om størrelse som vil være best egnet.

Hva kan oppnås ved større barnehager?

- Større kompetanse og kvalitet på eiersiden.
- Større tyngde i forhandlinger med kommunen.
- Bedre og billigere fellesløsninger og stordriftsfordeler for noen av kostnadene, større profesjonalitet i personalarbeid og andre sentrale oppgaver.
- Mer vektlegging hos styre på det pedagogiske tilbudet og på de tilsattes fagmiljø.
- Bedre forutsetninger for å takle omstilling og tilpasning til nye krav.

IKO og KA vil ikke generelt anbefale en utvikling i retning av større enheter. Uttalelser fra flere barnehager viser at foreldre verdsetter små barnehager der de opplever at deres eget barn blir sett, kjenner seg trygg, at barnehagen er oversiktlig og at personalet er kjent. Vi tror at de små barnehagene vil kunne ha et stort potensial i framtiden.

Men vi ser også tydelig at større barnehager på noen områder kan gi klare fordeler, og at barnehagereformen har tilskyndet en slik utvikling. Eiere av små barnehager bør derfor vurdere grundig erfaringer og framtidsutsikter for nåværende størrelse og organisering. Det er viktig å være i forkant av utviklingen slik at en har mulighet til å justere kursen og eventuelt gjennomføre større endringer i tide.

De som vurderer å utvide barnehagen eller slå sammen flere små barnehager, bør finne løsninger som makter å videreføre flest mulig av de verdiene som mindre barnehager kan tilby. Vi vil her bl.a. peke på muligheten for tett kontakt mellom barnehage, styrer og eier, lokalkunnskap og identitet hos eier, enkel organisasjon og lite byråkrati, mulighet for nært samarbeid med menighet/organisasjon, og lokalt engasjement og medansvar. I større barnehager kan en lettere risikere større avstand mellom eier og barnehage, mindre frivillig engasjement, mer komplisert eierstruktur og risiko for ansvarsfraskrivelse.

VI ETABLERING AV STØTTEFUNKSJONER FOR BARNEHAGER

De økende utfordringene for mindre barnehager kan løses på andre måter enn å endre på størrelse og/eller eierform. Stikkordsmessig vil vi bl.a. peke på følgende løsninger:

1. Rimelige, men sårbare løsninger:

- ”Superdyktig” styrer som evner å løse en rekke krevende og mangfoldige oppgaver i tillegg til sitt pedagogiske hovedansvar. Vi vet at det finnes noen styrere som makter å gjøre alt dette på en god måte, men vi tviler på om dette er en bærekraftig og ansvarlig løsning på lengre sikt. Vi vil fraråde at eier forutsetter at styrer både har evner og motivasjon til å være den som bærer store deler av ansvaret for hele driften av barnehagen.
- Frivillig ”støttekorps” av lokale ressurspersoner som løser både administrative og praktiske oppgaver. Dette kan fungere godt så lenge barnehagen har motiverte og dyktige ”venner” som stiller opp. Men mange barnehager sliter med å rekruttere frivillige, og mange styrere føler seg ofte overlatt til seg selv.
- Overlate oppgaver og funksjoner til et høyere nivå i virksomheten, f.eks. kirkelig fellesråd, krets-/region- eller sentralt nivå i en organisasjon. Dette vil åpenbart kunne imøtekomme mange behov, men det er ofte ikke grunnlag for at disse vil utføre oppgaver for en lokalt eid barnehage uten at det gis økonomisk vederlag for arbeidet som utføres.

2. Mer kostbare, men mer langsiktige løsninger:

- Kjøpe ulike tjenester hos andre.
- Samarbeid mellom mange barnehager om en ”støtteorganisasjon”

Kjøpe tjenester eller finansiere en felles ”støtteorganisasjon”?

De fleste små private barnehager har meget stram økonomi, og de opplever det uaktuelt å inngå noen form for avtale om kjøp av tjenester eller andre prosjekter som øker utgiftene merkbart. Vi kan imidlertid håpe på at dette etter hvert vil endre seg ut fra prinsippet om økonomisk likeverdighet mellom private og kommunale barnehager. Ved

sammenligning av økonomi og drift mellom private og kommunale barnehager er det grunn til å peke på at de fleste kommunale barnehager nyter godt av ulike støttefunksjoner i den kommunale organisasjon. Dette kan være oppgaver knyttet til økonomi, lønn, vaktmestertjenester, grøntfaglige ressurser, innkjøpsordninger, konsulenttenester innenfor IT, personal, eiendom, jus mv. Verdien av denne ressursinnsatsen vil ofte komme i tillegg til det ordinære driftsregnskapet for barnehagen, men kommunen har nå plikt til å synliggjøre den samlede ressursinnsatsen overfor sine barnehager. Verdien av den samlede kommunale ressursinnsatsen for kommunale barnehager skal danne utgangspunkt for å vurdere om private barnehager er økonomisk likeverdig behandlet i forhold til de kommunale. Reell økonomisk likeverdig behandling vil derfor kunne gi private barnehager bedre økonomisk grunnlag til å løse mange av de administrative og praktiske oppgavene som er knyttet til barnehagedriften.

Kjøp av tjenester / støttefunksjonsmodell

Som alternativ til å basere seg på frivillig innsats eller å endre på eierforholdene kan barnehagen etablere ordninger der visse funksjoner/oppgaver utføres av andre etter fullmakt på vegne av eier. Dette kan enten skje ved kjøp av tjenester eller ved at flere barnehager går sammen om å etablere en støtteorganisasjon. På denne måten kan en barnehagen videreføre lokalt eierskap, samtidig som en sørger for at barnehagen kan disponere nødvendige ressurser og kompetanse som ikke finnes lokalt.

Vi vil kort omtale to hovedmodeller for en slik støttefunksjonsmodell:

1. Kjøp av tjenester fra private leverandører

Både i det private næringsliv og i det offentlige blir det mer vanlig å kjøpe tjenester fra eksterne leverandører i stedet for at funksjonen utføres av egne ansatte ("outsourcing"). Det mest vanlige er kjøp av tjeneste innenfor regnskapsoppgaver fra regnskapsfirmaer, men etter hvert er det mulig å kjøpe tjenester for å løse de fleste oppgaver. Avgrensede oppgaver som krever stor kompetanse kan på denne måten utføres av noen som kan gjøre dette raskere og bedre. Men husk: Det er aldri mulig å kjøpe seg vekk fra eieransvaret; alt ansvar for barnehagen forblir fullt ut hos eier selv om oppgaver løses av andre utenfor virksomheten.

Kjøp av tjenester hos private leverandører kan ofte være tjenlig ved klart avgrensede oppgaver som kan løses, uten å ha spesiell innsikt i virksomheten. Kjøp av tjenester er derimot mer krevende for oppgaver som krever "bransjekunnskap" og forutsetter godt skjønn og dømmekraft. Kjøp av tjenester kan også vise seg å være kostbart. Her skal man undersøke markedet grundig før en inngår avtale.

2. Kjøp av tjenester fra kirkelig fellestråd eller fra krets-/regionnivå i egen organisasjon

For dem som fortsatt ønsker å videreføre lokalt eierskap til barnehagen kan det være et alternativ å inngå avtale på et høyere nivå i egen virksomhet om kjøp av avgrensede administrative og/eller praktiske oppgaver for barnehagene. Slike tjenester kan være lønnsutbetaling og regnskapsføring, rengjøring, fakturering av foreldrebetaling, forhandlinger med kommunen, HMS-arbeid (f.eks. brannvernkurs og verneombudsopplæring), vikar-pool med mer. Dette vil ofte være en rimeligere løsning enn kjøp hos private leverandører, og de som utfører oppgavene, vil kjenne kulturen og verdiene som ofte kan være avgjørende for kvalitet i arbeidet. Pr. i dag har imidlertid de færreste fellestråd eller organisasjoner på regionalt nivå spesiell kompetanse innenfor barnehagesektoren, og dette må i tilfelle utvikles over tid. Fullmakter, ansvarsfordeling, tidsfrister og pris bør beskrives i en avtale mellom partene. Vi anbefaler en slik løsning der fellestrådet er motivert og ønsker å styrke sin kompetanse på dette feltet.

VII HOVEDOPPGAVER FOR EIER OG STYRER AV BARNEHAGE

Eier vil alltid måtte fordele mange oppgaver og funksjoner ut til andre. Det er her avgjørende at det er ryddighet og klarhet i hvilke oppgaver som er fordelt, og hvilke rammer og rutiner som er knyttet til slike fullmakter. Det er særlig viktig at eier og styrer for barnehagen har oversikt over hvem som har ansvar for hva og hvordan ulike oppgaver skal rapporteres.

Vi vil framheve følgende hovedoppgaver for eier av en barnehage:

1. Bestemme selskapsform.
2. Fastesette/endre vedtekter.
3. Fastsette hovedmålene for barnehagen og barnehagens livssynsmessige, verdimessige og pedagogiske forankring.
4. Vedta budsjett, godkjenne regnskap og ha overordnet ansvar for barnehagens økonomi.
5. Avgjøre eventuelt medlemskap i arbeidsgiverorganisasjon.
6. Vedta saker av avgjørende betydning for barnehagen, slik som utvidelse, avvikling, bygging/leie av lokaler.
7. Fastsette rammene og fullmakter for lønn- og personalsaker og HMS (Helse, miljø og sikkerhet).
8. Avgjøre hvordan barnehagen skal organiseres.
9. Ansette personale.
10. Utarbeide arbeidsavtale, stillingsbeskrivelse og fullmakter for styrer.
11. Avgjøre ordninger for opptak, åpningstider mv.
12. Se til at barnehagen drives forsvarlig, i tråd med lover, forskrifter og avtaler.
13. Se til at barnehagen drives i samsvar med eiers målsettinger, verdier og forutsetninger.
14. Delta i barnehagens samarbeidsutvalg.

Opgavene i pkt 1-7 bør normalt ligge hos eier også i de tilfeller der det er etablert et eget styre/utvalg med fullmakt fra eier i løpende saker. Pkt 8-14 kan med fordel delegeres til et styre/utvalg under eierstyre. Men på dette området er det noe ulik praksis.

Styrer har ansvaret for den daglige ledelse i barnehagen innenfor de rammer og fullmakter som er fastsatt av eier og barnehagemyndighet. Styrer har i utgangspunktet tre hovedoppgaver, pedagogisk ledelse, personalledelse og administrativ ledelse. Enkelte sider knyttet til personal- og administrativ ledelse kan utøves av andre enn styrer (f.eks. daglig leder i menighet eller frivillige), men den pedagogiske ledelsen av barnehagen vil uansett ligge på styrer. Styrer skal som daglig leder ha en grunnleggende lojalitet mot barnehagens eier. I tillegg er styrer gjennom lover og forskrifter gitt særskilte oppgaver og ansvar i barnehagen.

Rollefordeling mellom eier og styrer

Vi vil anbefale at både eier, styre/utvalg og styrer har uttalt og felles forståelse for rolle- og ansvarsfordeling. Oppgavefordeling kan variere mellom barnehager ut fra kompetanse og tradisjon.

Vi henviser videre til mer om eierforhold i heftet: Å være barnehageeier, veiledningshefte for menigheter og kristne organisasjoner, KA og IKOs Barnehagekontor 2003.

Arbeidsgiverorganisasjoner

En arbeidsgiverorganisasjon kan gi eieren verdifull hjelp og støtte i arbeidsgiverspørsmål og andre vanskelige saker, ved siden av å være arbeidsgivers forhandlingspart ved tariff-forhandlinger. KA, Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon ivaretar denne rollen for alle menigheter i Den norske kirke. Andre barnehager kan være tilsluttet Private Barnehagers Landsforbund (PBL) eller Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon (HSH). Organisasjonsbarnehager kan være tilsluttet en arbeidsgiverorganisasjon gjennom sin ”moderorganisasjon” som barnehagen kan benytte seg av.

VIII LITTERATUR/KILDER

Lov om barnehager med forskrifter

Å være barnehageeier – Et veiledningshefte for menigheter og kristne organisasjoner IKO/KA 2003

Glede undring og liv, veiledningshefte om vid praktisering av barnehagens kristne formålsbestemmelse, IKOS Barnehagekontor

Aktuelle nettsteder

<http://www.odin.dep.no/bfd>

<http://www.etablerebarnehage.no/>

<http://www.iko.no>

<http://www.ka.no>

<http://www.knif.no>

13. juni.2005