



FULGTE DRØMMEN: Ekteparet Hans Jacob og Randi Sundby både bor og jobber sammen. De valgte å si opp jobbene for å følge drømmen. Det ga resultater.

EKTEPARET SA OPP JOBBEN, PANTSATTE ALT DE EIDE – OG BYGDE OPP EN MILLIARDBEDRIFT.

Av LASSE LØNNEBOTN, DINE PENDER og BRIAN CLIFF OLGUIN (foto)

– Jeg handlet inn til de første barnehagene vi drev. Da gjorde vi absolutt alt selv, både oppussing og alt av innkjøp. Jeg kunne hylenumrene på Ikea i hodet, sier hun.

Imens var ektemannen Hans Jacob vaktmester og altnuligmann på dagtid, mens han studerte regnskapene i Excel på kveldstid. Huset og alt de eide var pantsatt til over pipen, sparepengene var investert, hver krone kastet inn i prosjektet. Det var dette eller ingenting. De ville bli barnehagegründere.

– Det var flere som advarte oss og lurte på om vi ikke tok vann over hodet, sier Hans Jacob (53).

Strevsomt, men gøy

Nå sitter han og kona Randi (50) på kjøkkenet hjemme på Jessheim. På veggen henger et bilde i glass og ramme: «Home is where our story begins».

– Du må satse alt i startfasen. Og den risikoen ville vi leve med. Når du får den sterke, indre motoren etter å lykkes, tenker du ikke på det finansielle.

De ser på hverandre. I rommet ved siden av hører vi parets fem barn i full aktivitet.

– Det var en strevsomt tid. Men utrolig gøy også.

Strevet betalte seg. Det som begynte med en drøm om å drive noe sammen, er blitt til Norges største private barnehagekjede. Læringsverkstedet eier og driver i dag 300 barnehager i Norge, Sverige, Latvia og Dubai, med 6000 ansatte, 22 500 barn og en omsetning på 3 milliarder kroner. I en periode åpnet de en ny barnehage i uken.

– Det gikk tregt i begynnelsen. Men siden vi flyttet fra Kristiansand til Jessheim og bygget Romerikes største barnehage, skjedde

Læringsverkstedet

- Norges største privateide barnehagekjede med 230 barnehager i Norge og 6000 ansatte. Eier også 56 barnehager og 16 skoler/barnehager i Sverige, samt fire i Riga og to i Dubai. Eies 100 prosent og drives av ekteparet Hans Jacob og Randi Sundby gjennom investeringsselskapet HJR Holding.

- Omsatte for 3 milliarder kroner i 2017, med et driftsresultat på 102 millioner

- Har som mål å drifte Europas beste barnehager.



SUKSESS: Læringsverkstedet er Norges største private barnehagekjede med 230 barnehager i Norge og 6000 ansatte. Selskapet eies 100 prosent og drives av ekteparet Hans Jacob og Randi Sundby. Her barnehagen DoReMi på Gystadmarka på Jessheim.

alt fort. Da så vi at vi dette fungerte og vi ville vokse videre, sier Randi og ser mot ektemannen.

– Men at dette skulle bli 100 eller 200 barnehager så vi aldri for oss. Antallet barnehager var ikke motivasjonen, men å se at barn kunne føle seg verdifulle, sier Hans Jacob.

Var klare for noe nytt

Bak seg hadde de to feilslåtte gründerprosjekter. De brukte mer enn ett år på å utvikle barnerom for treningssentre, reiste på messer, hyret inn møbelsnekkere og laget en utstilling for innkjøperne, men fikk til slutt tommelen ned. Deretter overtok de et butikklokale i Kristiansand der de solgte pedagogiske leketøy, uten at det ble suksess. Omtrent samtidig ble det nedlagt en barnehage like ved der Randi vokste opp. Da fikk de ideen: Vi kjøper den og driver barnehage.

– Det var tilfeldig at vi kom over den barnehagen, men vi var klare for noe nytt og dedikerte til visjonen om å gjøre noe meningsfylt for barn, sier Hans Jacob.

Timingen skulle vise seg å være god, for i det politiske Norge skjedde det noe vesentlig: SV og Frp allierte seg på tvers av ideologiske skillelinjer for å sikre en historisk avtale – kjent som «barnehageforliket». Både SV-leder Kristin Halvorsen og Frps Siv Jensen satte sine politiske karrierer på spill for å sikre full barnehagedekning, og det krevde det et betydelig større innslag av private aktører.

– Vi traff planken perfekt. Da vi bestemte oss for å satse, var samfunnets forutsetninger på plass for å lykkes, sier Hans Jacob.

Derfra gikk det fort. To barnehager ble til fire, fire til åtte og åtte til 16. De lånte penger i banken og i obligas-



KUNNE SOLGT:

Det har ikke vært mangel på beilere som har vært interessert i å kjøpe opp Læringsverkstedet, ifølge ekteparet. – Det er ikke pengene som driver oss, sier Hans Jacob.



STORE MÅL:

Læringsverkstedet omsatte for 3 milliarder kroner i 2017, med et driftsresultat på 102 millioner. De har som mål om å drifte Europas beste barnehager.



STORFAMILIE: Karolina, Hans Julius, Ingerlinn, Randi, Hans Olai, Hans Jacob og Veline er alle samlet i sofaen. Hans Jacob og Randi ser gjerne at barna tar over driften når den tiden kommer, men det er ikke noe press, fortelle de.



HJEMME LIV: Hans Jacob og Randi bor sammen med sine fem barn på Jessheim.

– DET ER IKKE PENGENE SOM DRIVER OSS, VI

Hans Jacob Sundby

← jonsmarkedet, bygget nye barnehager og kjøpte opp andre, og fikk statlige tilskudd for å drive barnehagene. Omtrent en tredjedel av Læringsverkstedets barnehager i Norge er bygget selv.

– Helt fra begynnelsen tenkte vi stort. Vi var bevisst på å bygge en organisasjon, rekruttere ledere og satse nasjonalt. Det var et stort behov for flere barnehager og vi kunne bidra, sier Hans Jacob.

Firedoblet omsetning

– Likevel har vi aldri glemt visjonen bak det hele, at hvert barn er verdifullt, skyter Randi inn. – Vi ønsker å utføre et samfunnsopdrag.

De siste årene har veksten skutt fart, med en firedoblet omsetning siden 2012.

– Når noen spør hvor store vi skal bli, svarer jeg alltid: Hvor mange barn skal få høre at de er verdifulle? Vi synes det er fantastisk gøy å lage et miljø for mange barn, sier Hans Jacob.

Men barnehagebransjen er, som alle andre bransjer, også børs og katedral. Og de siste årene har det politiske klimaet vært mest opptatt av børsdelen. Da Dagens Næringsliv skrev at «Læringsverkstedet økte inntektene med en halv milliard» og at «ekteparet Sundby har tjent 100 millioner», reagerte selv stortingspolitikere på høyresiden.

– De glemmer at de 100 millionene er før skatt og skal deles på 300 barnehager. Da får

du et årsresultat på rundt 400 000 kroner per barnehage, og det er i realiteten et lavere overskudd enn mange av de enkeltstående barnehagene. Vi tar ikke utbytte, pengene forblir i barnehagene og brukes på vedlikehold og kompetanseheving av ansatte. 100 millioner tilsvarer dessuten lønn i to uker for våre ansatte, større buffer har vi ikke, sier Hans Jacob.

Sparer penger på private

Det er cirka 6000 barnehager i Norge, og de private utgjør omtrent halvparten. 70 prosent av de private er enkeltstående. Ifølge en forsk rapport av Agenda Kaupang, på oppdrag fra Private Barnehagers Landsforbund (PBL), sparer det offentlige 2,4 milliarder kroner årlig på å benytte private barnehager.

– Det kan skje mye i nattlige timer på Stortinget i budsjettinnspurten, og jeg håper ikke politikerne gjør noe overilt. Men jeg er ikke så redd for det. Hvis man skulle fjerne 3000 private barnehager over natten, ville vi fått et stort samfunnsproblem. Private barnehager er kommet for å bli.

– Men er det et konkurranseproblem at dere er så store?

– Ja, vi er store og disponerer store verdier, vi later ikke som noe annet. Men våre 230 barnehager i Norge utgjør ikke mer enn 4 prosent av markedsandelen, jeg tror ikke Rema 1000 eller Norgesgruppen hadde blitt

Randi Sundby

● **Fødselsdato:** 4. desember 1968

● **Sivilstatus:** Gift

● **Barn:** 5

● **Bosted:** Jessheim

● **Jobb:** Barnehageeier og konseptansvarlig

● **Arbeidsgiver:** Læringsverkstedet

● **År i bransjen:** 15

● **Utdanning:** Lektor i spesialpedagogikk

imponert av det tallet. Vi leverer en tjeneste med kvalitet, til fornøyde kunder, og alt er lovregulert tvers gjennom med fullt innsyn, så hva er problemet?

Han puster tungt.

– Vi fremstilles som profitører, og det kjenner vi oss ikke igjen i.

SV ser det ikke på samme måte. Partiet har sagt at private barnehagekjeder har gjort barneomsorg til big business, og vil forby

profit i barnehagesektoren.

– Så lenge vi leverer den tjenesten samfunnet har bestilt, og gjør det innenfor regelverket, må man tåle at vi tjener penger. Vårt driftsresultat på 3,6 prosent er uansett mindre enn mange enkeltstående barnehager.

– En suksesshistorie

Da SV-leder Audun Lysbakken også hevdet at de store, private barnehagekjedene truet mangfoldet, ble ekteparet Sundby provosert. I et åpent brev på portalen barnehage.no skrev Hans Jacob at private tilbyr foreldre valgmuligheter de har manglet og at flere private enn kommunale barnehager har en pedagogisk profil.

– Debatten er preget av for lite kunnskap. Barnehageforliket er en suksesshistorie, og vi var en del av løsningen. Da vi startet de første barnehagene fikk vi desperate foreldre på døren, med barn i finkjole og gulrotkake i hendene, som ba på sine knær om plass i vår barnehage.

Han smiler.

– I dag er det motsatt, det er overkapasitet i barnehagene og vi må kjempe om hvert barn. Og det er fint, for da har foreldre valgmulighet. De private og de offentlige har trigget hverandre til å høyne kvaliteten.

Randi Sundby skulle egentlig bli optiker. Hun var den eldste av fire søsken, var aktiv i speideren og ulike idretter, og fra hun var



ER VISJONS- OG VERDIDREVET.

Hans Jacob Sundby

- **Fødselsdato:** 5. mars 1965
- **Sivilstatus:** Gift
- **Barn:** 5
- **Bosted:** Jessheim
- **Jobb:** Barnehageeier og daglig leder
- **Arbeidsgiver:** Læringsverkstedet
- **År i bransjen:** 15
- **Utdanning:** Cand.mag. pedagogikk/ psykologi og kurs i management på BI

13 sto hun i bestefars optikerbutikk i hvit frakk og solgte linsestoff og tilpasset briller. Hun drømte om at butikken i Kristiansand sentrum skulle bli hennes en dag. Men i 18-årsalderen skjedde det noe.

– Jeg var med i en dramagruppe, og der så jeg to sjenerte jenter som forandret seg så enormt på kort tid. De ble tryggere, tøffere, fikk flere venner og blomstret, og jeg tenkte: «Wow!» Hvorfor endrer noen seg

så dramatisk i positiv retning – og andre i negativ retning? Da skjønte jeg at det var det jeg ville jobbe med.

Sommerleir på Hudøy

– Hans Jacob og jeg har hatt mange samtaler om barns ve og vel. Det var der vi fant vi tonen da vi møttes på 90-tallet.

Hun valgte å bli lærer, og siden pedagog og spesialpedagog. I flere år jobbet hun med barn med spesielle behov, og har siden fått et eget barn med Downs syndrom.

Hans Jacob vokste opp på Jessheim, og var i ungdommen frivillig i Røde Kors' hjelpekorps og aktiv i speideren. I 18-årsalderen la han merke til at ikke alle familier hadde råd til å dra på ferie, og sammen med fire venner søkte han kommunen om tillatelse til å drive sommerleir for barn på Hudøy ved Oslofjorden.

Søknaden ble innvilget, og en kveld under sommerleiren sto han på kjøkkenet og ryddet etter kveldsmaten. Han var stresset, ville ha unna en rekke praktiske gjøremål, og sto med en boks makrell i tomat da en jente på rundt 8 år kom bort. Han tenkte først at hun ikke ville legge seg og skulle hale ut tida. Så sa hun:

«Det er så flott å være sammen med dere voksne her. Du skjønner, her er det ingen som banner og drikker.»

– Da stoppet jeg opp, sier han.

Siden skulle han jobbe som konsulent, rådgiver og kursholder. En stund var han også med å starte en frikirkenemighet. Men han glemte aldri ordene fra jenta på sommerleiren.

– Jeg tenkte mye på det hun sa, og det bidro til beslutningen om å dedikere livet mitt til barn.

Mange har vært på døren ettersom Læringsverkstedet har vokst til en milliardbutikk. Pengekapitalen har viftet med den ene sjekken etter den andre.

Håper barna overtar

– Vi har de fleste innom, både private equity- og børsnoterte selskap. Vi sier nei til alle. Å selge er uaktuelt, sier Hans Jacob.

– **Et salg kunne gjort dere rike og bekymringsløse?**

– Det er ikke pengene som driver oss, vi er visjons- og verdi-drevet. Det var vi da vi drev den første barnehagen, og det er vi i dag.

– **Skal deres egne barn ta over selskapet en dag?**

– Vi håper på det, sier Randi.

De fem barna er fra 9 til 18 år.

– De vil i alle fall få muligheten til å overta, men det er ikke noe press. Dette er blitt en stor virksomhet og de må finne ut om det er noe for dem. Det er et livsprosjekt mer enn en ni til fire-jobb.

Læringsverkstedet har bortimot 4 milli-

arder i gjeld, og står bokført med lav egenkapital. Men ettersom de eier alle barnehagene, mer enn 250 000 kvadratmeter med eiendom, er den verdjusterte egenkapitalen solid. I tillegg forventes det at eiendommene stiger jevnlig i verdi.

– Mange er opptatt av om barnehagen er privat eller offentlig. Jeg mener at det er menneskene som utgjør forskjellen, ikke eierformen.

Da er det viktig å investere i de ansatte, og det bruker vi mye ressurser på. Vi har for eksempel jevnlig kurs for å øke kompetansen.

Nå ønsker de å ta den skandinaviske barnemodellen, tanken om at lek og læring går hånd i hånd, til flere land. I Dubai, der siden 2014 har drevet to barnehager, er kulturen at selv toåring skal lære – ikke leke, og barn med spesielle behov er en skam. Mens i Riga kan de lære mye av barns evner til å leke og lære med mindre ressurser, som enkle ting de finner i naturen.

– Nå er det tilnærmet full barnehagedekning i Norge, og da trengs det snart ikke flere barnehager. Da kan vi heller bedre kvaliteten og satse på flere barnehager i utlandet.

– **Sikter dere mot oppkjøp av barnehager i flere land fremover?**

– Norge og Sverige er våre primærmarkeder. Samtidig følger vi med på hva som skjer også i andre land.