

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE304E

Navn: Jan Gunnar Jensen

Adopsjon av balansert målstyring som
styringsverktøy i privat barnehagesektor.

Dato: 25.05.2021

Totalt antall sider: 86

Abstract

The private kindergarten sector in Norway are run exclusively by kindergarten teachers with little to no education within economy. The private sector manages approximately 22 BNOK per year. Due to the lack of economic education, they depend solely on budgets. This leads to short term planning and are based on historical information.

By implementing balanced scorecard, they are given the opportunity to pursue a long term planning process to achieve the wanted vision and mission.

This study shows that they are interested in using balanced scorecard as a tool for their development, given that they get external help with starting the process. This thesis also shows that the education plan for leaders in the sector has no economic focus.

Leaders in the sector want more economic education, but they want to extend the study plan to do this.

This thesis shows that there is a great interest in implementing BSC. This requires external help due to lack of education and experience in running a management control system alone.

This proves that my presented model might work for the private kindergarten sector, if the kindergarten receives help in the implementation process and in monitoring financial perspective.

Forord

Denne utredningen er gjennomført som en avsluttende del av graden master of science in business gjennomført ved Handelshøyskolen ved Nord universitet (HHN). Masteroppgaven er en del av fordypnings profilen økonomistyring og utgjør 30 studiepoeng

Jeg vil rette en stor takk til mine veiledere, Kirsti Helene Rødfjell Meidelsen og Veronika Vakulenko for meget god veiledning underveis i prosessen med oppgaven. Dere har bidratt sterkt til å holde prosessen i gang gjennom semesteret og har vært sterke støttespillere underveis.

Jeg vil rette en stor takk til mine intervjuobjekter som ønsker å bidra med sine erfaringer og preferanser i denne oppgaven. Det samme til alle respondentene på spørreundersøkelsen.

Jeg vil også takke min familie hjemme for stor tålmodighet i perioder der det står på som verst.

Sammendrag

Rammeplanen for barnehagesektoren i Norge sier at det eneste utdanningskravet til styrere i barnehagen er pedagogisk utdanning. Det er ikke noe krav om økonomisk utdanning.

Privat barnehagesektor ble i 2019 tildelt cirka 22 milliarder norske kroner i kommunale driftstilskudd. Grunnet mangel på økonomisk utdanning, og mangel på bedre verktøy, brukes budsjett og avviksanalyser som eneste økonomistyringsverktøy. Dette fører til kortsiktig planlegging og budsjett er basert på historisk informasjon. Det gir lite grunnlag for å legge langsiktige strategier for å hevde seg i en stadig tøffere konkurranse i barnehagesektoren.

I 2019 gikk 36% av private barnehager med underskudd.

Med å adoptere balansert målstyring som styringsverktøy i barnehagen kan de ta hensyn til finansielle og ikke-finansielle perspektiv når de planlegger mer langsiktig enn tidligere.

Denne undersøkelsen viser at styrerne som er intervjuet viser stor interesse for å adoptere styringsverktøyet i barnehagen, gitt at de får ekstern bistand i implementeringsprosessen.

Denne oppgaven viser også at styrer som har gjennomført styrerutdanningen i regi av utdanningsdirektoratet, mener det er mangler ved utdanningen. Basert på at de forvalter både ansatte og flere millioner i tilskudd, savner de bedriftsøkonomi og arbeidsrett som fag ved styrerutdanningen. De vil ha disse to fagene i tillegg til eksisterende fag på styrerutdanningen.

Denne oppgaven viser at min modell for balansert målstyring vil kunne fungere i privat barnehagesektor, gitt at de mottar hjelp i implementeringsprosessen og til å monitorere finansielle perspektiver.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Tabelliste	vii
Figurliste.....	viii
1 Introduksjon	1
1.1 Oppgavens bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling	3
1.2.1 Forsknings spørsmål.....	4
1.3 Avgrensning	4
1.4 Definisjoner	5
2 Teoretisk rammeverk.....	6
2.1 Balansert målstyring.....	6
2.1.2 Opphav	7
2.2 Redegjørelse for styringsmodellen balansert målstyring	8
2.3 De fire styringsperspektivene.....	10
2.3.1 Visjon og strategi	10
2.3.2 Økonomisk perspektiv.....	11
2.3.3 Kundeperspektiv – Hvordan oppfatter kundene oss?.....	12
2.3.4 Prosessperspektiv	12
2.3.5 Lærings- og vekstperspektiv	13
2.3.6 Det eksterne perspektiv – en ny dimensjon i modellen.....	13
2.4 Forutsetninger for å lykkes med balansert målstyring.	14
2.3 Årsak-/virkningssammenheng.....	15
2.4 Fordeler med BMS	15
2.5 Kritikk av BMS	16
2.6 Begrensning i utdanning hos styrere	17
2.6.1 Ansattes kompetanse	18

2.7 New public governance	18
2.8 Oppsummering av kapittel 2. Teori om konseptet balansert målstyring.....	19
3 Forskningsdesign og metodevalg	20
3.1 Studieobjektet.....	20
3.1.1 Populasjon	20
3.1.2 Utvalg	20
3.1.3 Respondenter og informanter	21
3.2 Forskningsdesign.....	21
3.2.1 Forskningstilnærming	22
3.3 Datainnsamling.....	23
3.3.1 Spørreskjema som metode	23
3.3.2 Utforming av spørreskjema.....	23
3.3.4 Testing av spørreskjema.....	24
3.3.5 Utsending av spørreskjema	24
3.3.6 Innhenting av besvarelser på spørreundersøkelse	24
3.3.7 Dybdeintervju.....	24
3.4 Databehandling og sikkerhet.....	25
3.4.1 Søke til NSD	25
3.4.2 Søke PBL om tillatelse til å bruke kundemassen	26
3.4.3 Datalagring	26
3.4.3.1 Spørreundersøkelser	27
3.4.3.2 Dybdeintervju.....	27
3.4.3.3 Kontaktinformasjon.....	28
3.5 Evaluering av datamateriale	28
3.5.1 Reliabilitet	28
3.5.2 Validitet.....	28
4 Analyse og diskusjon	30
4.1 I hvilken grad kan balansert målstyring adopteres i samvirkeforetak i privat barnehagesektor, gitt dagens utdanningskrav på ledere i barnehagesektoren?	30

4.2 Hvilke prosesser trenger barnehagen bistand med, dersom modellen skal adopteres som styringsmodell i barnehagen?.....	40
4.3 Hvilke endringer i utdanning må gjøres for at barnehagen kan drifte denne modellen på egen hånd?.....	43
4.4 Oppsummering	46
5 Konklusjon	47
5.1 Drøfting av problemstillinger	47
5.1.1 I hvilken grad kan balansert målstyring adopteres i samvirkeforetak i privat barnehagesektor, gitt dagens utdanningskrav på ledere i barnehagesektoren?	47
5.1.2 Hvilke prosesser trenger styrere bistand med, dersom modellen skal adopteres som styringsmodell i barnehagen?.....	48
5.1.3 Hvilke endringer i utdanning må gjøres for at barnehagen kan drifte denne modellen på egen hånd?	49
5.2 Begrensninger i oppgaven.....	50
5.3 Bidrag til forskningen.....	50
5.3.1 Balansert målstyring som styringsverktøy	50
5.3.2 Mangler i utdanning	51
5.4 Forslag til videre forskning	51
Litteraturliste	53
Vedlegg 1 – informasjonsskriv spørreundersøkelse styrere.....	58
Vedlegg 2 – Spørreundersøkelse styrere.....	62
Vedlegg 3 – informasjonsskriv intervju styrere	66
Vedlegg 4 – intervjuguide styrere	70
Vedlegg 5 – informasjonsskriv intervju styrer sone Asker kommunale barnehager	72
Vedlegg 6 – intervjuguide leder barnehagesone Asker kommune.....	76

Tabelliste

Tabell 4.1.1 – tilfredshet med samarbeidet med sin kommune.....	34
Tabell 4.1.2 – nok tilskudd til forsvarlig drift.....	39
Tabell 4.1.3 – Følt trygghet ved å være medlem i PBL.....	39
Tabell 4.1.4 – Følt trygghet ved å være medlem i PBL Regnskap.....	40
Tabell 4.2.1 – kontroll på refusjoner – sykepenger.....	42
Tabell 4.2.2 – kontroll på refusjoner – moderasjoner.....	42
Tabell 4.3.1 – styрere med styrerutdanning.....	43
Tabell 4.3.2 – styrerutdanning / grad av høyere utdanning innen økonomi og ledelse.....	43

Figurliste

Figur 2.1: fra bedriftens misjon til deres ønskede strategiske utfall (Kaplan og Norton(2001), Alsaker og Andersen(2015)).....9

Figur 2-2: perspektivene i balansert målstyring, basert på Kaplan og Norton(1996)(PWC art.samling(2004)).....10

1 Introduksjon

1.1 Oppgavens bakgrunn

I 2003 gikk stortinget inn for en innføring av maksimal enhetskostnad og et ønske om full barnehagedekning i Norge, det såkalte barnehageforliket. Det var en stor økning i etterspørselen etter barnehageplasser. Kommunal sektor klarte ikke å gi full barnehagedekning og det ble åpnet for større grad av private aktører i barnehagesektoren.

Styrere i private barnehager er alle utdannet innen pedagogikk (barnehageloven, 2020). Det er veldig få som i tillegg har økonomisk utdanning. Det er 4 utdanningsinstitusjoner som tilbyr styrerutdanning per 2019. Kun en av disse har økonomi som en del av læreplanen, Norges Handelshøgskole i Bergen.

Styrere er likevel pålagt å ha kontroll på den daglige økonomien.

Kommunene brukte totalt 21,2 milliarder kroner på tilskudd til private barnehager i 2018. (PBL, 2020) I privat barnehagesektor gikk likevel cirka 36% av alle barnehager med underskudd. (Karlsen, 2020) Finansiering av privat barnehagesektor skjer gjennom tilskudd fra hver enkelt kommune. Størrelsen på tilskudd kan variere med opptil 100.000 kroner per barn per år. Kommunen selv setter satsene per barn basert på selvkost i kommunale barnehager. (UDIR, 2021) Derfor vil tilskuddet varierer veldig mellom de enkelte kommunene i landet.

Basert på egen erfaring som regnskapsfører i private barnehagers landsforbund, heretter kalt PBL, erfarer jeg at styrere baserer veldig mye av økonomistyringen på budsjett. Budsjettene baserer seg i all hovedsak på historisk kost og har liten til ingen grad av langsiktig planlegging. (Kaplan og Norton, 2005)

Min erfaring tilsier at styrere sjeldent evner å balansere økonomi og pedagogikk på en god måte. Stortingsmelding nr 41 fra 2008-2009, sier at styrere skal ha pedagogisk utdanning. Dette er igjen hjemlet i barnehagelovens §24, andre ledd. (Barnehageloven, 2020)

Styrere har for dårlig økonomisk utdanning og som en konsekvens av dette har de ikke tilgang eller kunnskap til å benytte strategiske styringsverktøy. Ettersom mange barnehager bruker budsjett og avviksrapportering som eneste styringsverktøy, har de et veldig kort tidsperspektiv og kort tidshorisont i planleggingen. Egen erfaring, bekreftet i intervjuene, er at evne til strategisk planlegging og kontroll av måloppnåelse er tilnærmet fraværende.

Dette innebærer at det burde finnes et styringsverktøy som har fokus på både finansielle og operasjonelle suksessfaktorer som kan benyttes i barnehagesektoren.

Balansert målstyring være et godt verktøy for å drifte barnehagen mot positive resultater, både operasjonelle og finansielle resultater. (Kaplan og Norton, 1996)

Styrere bruker budsjett i stor grad når det planlegges aktiviteter eller eventuelle endringer i strukturen i barnehagen. Jeg ønsker å se på muligheten for å utvikle en modell innen balansert målstyring spesifikt rettet mot privat barnehagesektor. Min teori er at en mer balansert målstyring med fokus på finansielle og ikke-finansielle faktorer vil kunne bidra til bedret drift og forbedret resultat. I dag driftes 36% av private barnehager mot underskudd. (Karlsen, 2020)

Dersom denne trenden fortsetter, vil privat barnehagesektor i løpet av få år møte store problemer. En annen utfordring for private barnehager er at kommunal sektor har begynt å etterfylle det tidligere behovet fra 2003 og bygger fortløpende egne kommunale barnehager som konkurrerer med de privateide barnehagene.

Jeg ønsker å bidra med et verktøy som kan bedre styringen av hver enkelt barnehage. Regnskapsføring er i større grad automatisert i dag enn tidligere, og regnskapsførers rolle har endret seg til å i større grad fungere som rådgiver. Med balansert målstyring som felles plattform vil vi i større grad kunne skreddersy et hjelpemiddel for hver enkelt barnehage, basert på deres egne visjoner og strategier. (Kaplan og Norton, 1996)

Asker kommune har i dag en modell for balansert målstyring som de kommunale barnehagene må besvare. Det er ikke publisert noen rapporter som besvarer om dette er et verktøy styrere av barnehagen benytter seg av i utstrakt grad. Det er heller ikke en modell som foreligger til offentlig bruk. Ettersom private og kommunale barnehager har forskjellige forutsetninger for drift, er den heller ikke en modell som er optimalisert på private barnehager.

Forskning i barnehagesektoren baserer seg primært på pedagogisk forskning, og lite forskning på økonomiske problemstillinger. Dette skyldes at forskere innen barnehagesektoren primært er utdannet innen pedagogikk og ledelse. (PBL, 2020)

Det er ingen forskning på om bruk av balansert målstyring kan adopteres av privat barnehagesektor i Norge. Asker kommune bruker dette styringsverktøyet i kommunal

barnehagesektor. Jeg ønsker å se om dette kan adopteres i privat sektor gjennom denne oppgaven.

Jeg ønsker å synliggjøre behovet for økonomisk utdanning til styrere i barnehagesektoren, da denne er til dels fraværende.

På bakgrunn av tidligere høye inntekter i privat barnehagesektor, er konkurransen i markedet blitt større. Det er større kamp om å få fylt opp plassene i barnehagen, noe som ansees som den viktigste faktoren for at barnehagen skal overleve. Horngreen (2009) mener at bedrifter i større grad ønsker bistand til økonomistyring fra økonomer, som har innsikt i sektoren og den faglige bakgrunnen til å bistå med finansiell strategi. I barnehagesektoren spesielt, hvor styrere nesten utelukkende er utdannet pedagoger med lite utdanning innen økonomi, vil dette være svært gjeldende.

Mitt bidrag med denne oppgaven, vil være en modell som kan bidra til å øke fokus på både finansielle og operasjonelle målbare suksessfaktorer i barnehagen. Jeg vil tilpasse modellen til privat barnehagesektor ved å legge til et femte perspektiv: «*Det eksterne perspektiv*».

Barnehagen blir mer og mer avhengig av å kunne påvirke eksterne aktører i markedet for å kunne overleve. Dette gjelder på lokalt og nasjonalt nivå. Jeg mener min modell vil ta hensyn til dette behovet og på den måten bidra til at privat barnehagesektor kan utvikle seg i positiv retning.

Ved bruk av balansert målstyring vil barnehagen ha et sunt og bærekraftig fokus på deres kritiske suksessfaktorer. Ved korrekt bruk av eksterne bistand, vil barnehagen kunne ha mer fokus på sine kjerneoppgaver.

1.2 Problemstilling

Jeg ønsker å lage en modell basert på balansert målstyring som kan brukes i privat barnehagesektor. Dagens regnskapsførere blir ofte brukt som rådgivere for barnehagens styre og styrere. Denne modellen vil kunne danne grunnlaget for vårt bidrag til økonomistyringen av barnehagen. Gjennom samarbeid med styrer vil vi kunne sette ønskede mål og sammen kontrollere grad av måloppnåelse.

I Private Barnehagers Landsforbund (PBL) produseres det rapporter som sendes til styrer. Rapporten er basert på perioderegnskap avstemt i forhold til oppdragsavtaler. Denne rapporten inneholder økonomisk informasjon med en liten grad av måloppnåelse. Den

rapporterer i henhold til budsjett, så lenge dette er utarbeidet. Med andre ord så tar den for seg historisk informasjon. Dette har lite hensikt med tanke på fremtidig måloppnåelse.

Mitt ønske er at min modell kan bidra til en forbedret kvalitet på den økonomiske rapporteringen vi gir til styrer. Barnehager er forskjellige, og de har ulike mål. Felles for alle er ønsket om sterke pedagogiske resultater samt unngå underskudd.

Den økonomiske forståelsen hos de fleste styrere opplever jeg, på bakgrunn av min arbeidserfaring som regnskapsfører hos PBL Regnskap, som utilstrekkelig. Dette bekreftes gjennom dybdeintervjuer.

Mitt bidrag vil derfor være en modell som kan brukes i privat barnehagesektor, med forbehold om at dette gjøres i samarbeid med en ekstern kilde som kan veilede og sette i gang prosesser innad i barnehagen.

Kritiske suksessfaktorer er forholdsvis like i bransjen, men det vil være behov for individuell tilpasning av modellen for hver barnehage. (Kaplan og Norton, 1992)

Grader av måloppnåelse vil være forskjellig, men ønsket grad av måloppnåelse må defineres av hver enkelt barnehage, gjerne i samarbeid med regnskapsfører eller annen rådgiver.

Balansert målstyring er en dynamisk prosess som må konstant evalueres sammen med styrer og styret. (Stemrundhagen, 2003)

1.2.1 Forskningsspørsmål

- I hvilken grad kan balansert målstyring adopteres i samvirkeforetak i privat barnehagesektor, gitt dagens utdanningskrav på ledere i barnehagesektoren?
- Hvilke prosesser trenger barnehagen bistand med, dersom modellen skal adopteres som styringsmodell i barnehagen?
- Hvilke endringer i utdanning må gjøres for at barnehagen kan drifte denne modellen på egen hånd?

1.3 Avgrensning

Jeg har avgrenset oppgaven ved kun å se på muligheten for adopsjon av balansert målstyring hos samvirkeforetak innen privat barnehagesektor. Andre selskapsformer er ikke tatt med i denne oppgaven.

Alle samvirkeforetak i privat barnehagesektor er drevet som ideelle organisasjoner som ikke betaler utbytte til sine eiere. Samvirkeforetakene som er ideelle organisasjoner, er ikke skattepliktige. Dette skyldes at de yter en samfunnsnyttig tjeneste, og eventuelt overskudd av driften går tilbake til bedriften, og ikke til utbetaling av utbytte.

Hensikt med oppgaven er å se muligheten for adopsjon av balansert målstyring i sektoren. Jeg vil spesielt se på om styrere i dag har nok kompetanse, og gjennom intervju vil jeg snakke med styrere om deres utdanning er hensiktsmessig i forhold til jobben som skal gjøres som styrer.

Det blir også diskutert om eventuelle forbedringer av styrerutdanningen som tilbys per i dag kan være relevant for deres arbeidsoppgaver.

Det er ikke en geografisk eller demografisk avgrensning på min oppgave, da dette ikke er hensiktsmessig. Kommunalt driftstilskudd settes av hver enkelt kommune, og det er derfor ikke hensiktsmessig å skille mellom 356 forskjellige kommuner.

1.4 Definisjoner

Ideelle organisasjoner – Ideelle organisasjoner har ikke avkastning på egenkapital som hovedformål. De arbeider utelukkende for et sosialt formål for fellesskapets beste, og reinvesterer eventuelt overskudd i aktivitet som oppfyller organisasjonens sosiale formål. En ideell organisasjon kan i begrenset omfang drive kommersiell aktivitet som støtter opp om virksomhetens sosiale formål. (anskaffelsesforskriften, §30-2a, andre ledd, 2017)

Søskenmoderasjon – Reduksjon i foreldrebetaling i barnehagen dersom foreldre har 2 eller flere barn i barnehagen samtidig.

Moderasjon økonomiske vilkår – reduksjon i foreldrebetaling som gjør at den per barn utgjør maksimalt seks prosent av husholdningens samlede inntekt.

Gratis kjernetid – fritak for foreldrebetaling for 20 timer per uke til alle barn dersom foreldre har dårlig betalingsevne. Kan kun gis til barn fra og med 1. august det året de fyller to år.

2 Teoretisk rammeverk

Barnehagesektoren er preget av utstrakt bruk av budsjett som eneste styringsverktøy. Da studiens formål er å besvare om barnehagesektoren kan nyttiggjøre seg av balansert målstyring, vil vi i dette kapitlet gjennomgå teorien bak styringssystemet. Etter som det er en offentlig tjeneste som tilbys av private aktører, vil new public governance bli kort forklart. Det vil bli satt fokus på private barnehager som tilbyder av tjeneste av offentlige tjenester. Det vil fokuseres på balansert målstyring, Teorien bak styringsverktøyet, fordeler og ulemper med bruken av målstyringsverktøyet og utfordringer med å benytte styringsverktøy i utdanningssektoren hvor kravet til utdanning er utelukkende pedagogisk.

2.1 Balansert målstyring

Ledere burde ikke bli tvunget til å velge mellom finansielle eller operasjonelle mål. (Kaplan og Norton, 1992)

Ledere ønsker ikke å basere sine beslutninger basert på kun en målbar faktor. For å kunne ta en korrekt avgjørelse trengs informasjon om både finansielle og operasjonelle målsetninger. (Kaplan og Norton, 1992)

Kaplan og Norton, (1992) argumenterer for at ledere må kunne ta beslutninger basert på informasjon for sett fra flere perspektiv. De introduserer teorien om balansert målstyring (BMS) som et verktøy for å kunne ta avgjørelser basert på fire forskjellige perspektiv:

- det finansielle perspektivet
- kundeperspektiv
- Prosessperspektivet
- Læringsperspektivet

Malmi (2001) og Bedford (2008) beskriver i sine artikler at det er normalt for bedrifter å benytte seg av flere perspektiver. De beskriver at bruken av et eksternt perspektiv i form av Modellen til Kaplan og Norton tar hensyn til både finansielle og operasjonelle perspektiv. Under hvert perspektiv defineres kritiske suksessfaktorer og målbare indikatorer som angir grad av måloppnåelse av de kritiske suksessfaktorene.

Ved bruk av denne modellen kan man laget en analyse av hvordan organisasjonens kan utvikle seg og hvilke faktorer den må videreføre for å lykkes. (Kaplan og Norton, 2001)

Balansert målstyring er et dynamisk styringsverktøy, som gjennom konstant evaluering vil utvikle seg i forhold til bedriftens måloppnåelse og visjon. (Kaplan og Norton, 2001)

Modellen vil hjelpe beslutningstakere å holde fokus på kritiske faktorer for å lykkes. Dette vil være både kostnadseffektivt og tidsbesparende for bedriften.

Norton og Kaplan (2001) spesifiserer at dette er en modell som er utviklet for privat sektor.

Balansert målstyring har i senere tid blitt adoptert i og brukt i offentlig sektor (Sørreime, 2016).

I artikkelen fra 1992, konkluderer Kaplan og Norton at verktøyet brukes for å jobbe med ønskede mål og visjoner for bedriften. Gjennom bruk av balanser målstyring vil ledere i bedriften bruke verktøyet til å utvikle seg mot en ønsket visjon. Det betyr at de begynner å se fremover på hva de skal gjøre, fremfor hva de har gjort.

2.1.2 Opphav

Kaplan og Johnson (1987) sier at balansert målstyring er et tilsvar på kritikk av mer tradisjonelle styringssystemer på 1980-tallet. Den kan ses på som et resultat av relevance lost-debatten. Debatten handlet om at styrere ikke fikk nok relevant informasjon til å lede bedriften. Ofte ble informasjonen basert på tidligere hendelser, ofte kun finansiell informasjon basert på et budsjett. Det ble i liten grad tatt hensyn til ikke- finansiell informasjon.

Madsen og Stenheim (2014) konkluderer med at man trenger et sett av operasjonelle indikatorer som uttrykker langsiktig strategiske målsetninger i organisasjonen. Det er ikke nok med finansiell informasjon. Kaplan (1996) argumenterer med det nå tas hensyn til ikke finansiell informasjon kombinert med finansiell informasjon da det skal legges strategier i en organisasjon

2.2 Redegjørelse for styringsmodellen balansert målstyring

Balansert målstyring defineres som:

«et strategisk planleggings- og ledelsessystem fir å knytte bedriftens handlinger til bedriftens visjon og strategi, samt overvåke og kontrollere organisasjonens prestasjon i arbeidet med å nå strategiske mål.» (Fritt oversatt fra: Kaplan og Norton, 1992)

Konvensjonelle styringssystemer har en tendens til å fokusere på fortiden, og med det tenker ofte ledere reaktivt i stedet for proaktivt. (Stemrudhagen, 2003) Balansert målstyring fokuserer på bedriften visjon og misjon. «Hvor skal vi, og hvordan skal vi komme dit».

Balansert målstyring fokuserer på en organisasjons kritiske suksessfaktorer. Disse faktorene må være til stede for at organisasjonen skal være kapabel til å nå sine ønskede visjoner (Kaplan og Norton, 1992)

Ytelsesmål og ytelsesdrivere fra måleperspektivene kobler og oversetter strategien til kortsiktige handlinger. Grad av måloppnåelse av disse bidrar til å kontrollere ønsket fremdrift (Kaplan og Norton, 2001)

Utvalget i denne oppgaven er samvirkeforetak som ikke har finansiell gevinst for sine eiere som hovedmål. Det er organisasjoner som skal driftes med å unngå tap, samtidig som de tilbyr en offentlig tjeneste.

Felles for alle barnehagene i utvalget er at de er kunde hos PBL regnskap, Norges største regnskapsfører for private barnehagesektor (PBL, 2021). Flesteparten av disse barnehagene har budsjett som eneste styringsverktøy og benytter avviksanalyse i form av rapport fra regnskapsfører som verktøy i styring. Kaplan og Norton (2007), skriver at dette hemmer strategisk utvikling da det har kortsiktig tidshorisont og det mangler kobling med bedriftenes langsiktige strategi.

Balansert målstyring har fokus på sammenhengen mellom interne prosesser og resultatmåling. Det er et verktøy som bidrar til formulering og kommunikasjon av strategien i en bedrift. (Haug et al, 2019)

Basert på visjonen og misjonen til organisasjonen avdekkes de kritiske suksessfaktorene innen hvert enkelt styringsperspektiv. Det er i utgangspunktet fire styringsperspektiv i Kaplan og Nortons opprinnelige modell (Kaplan og Norton, 1992) Styringsperspektivene rangeres med hvilke som ansees som viktigst. Innen barnehagesektoren henger kundetilfredshet og

finansielt perspektiv spesielt sammen siden inntekten er i direkte sammenheng med at kunder er tilfreds med og ønsker at sine barn skal gå i den spesifikke barnehagen. (Kaplan og Norton, 1996)

Ønsket måloppnåelse innen hvert enkelt styringsperspektiv må defineres. Dette må gjøres tydelig. Spesielt i barnehagesektoren, hvor det er stor spredning i utdanning og erfaring hos ansatte, er det viktig at mål og prosess for å nå målet beskrives så enkelt at det ikke kan misforstås. Mål og tiltak settes sammen i en strategiplan hvor det forklares en årsak-virkningssammenheng. Dette settes sammen i et målkort hvor alt settes sammen til en oversiktlig plan. Dette settes ut i praksis og implementeres i hele bedriften. (Kaplan og Norton, 2001)

Deretter er det leders ansvar å følge opp grad av måloppnåelse. Det er viktig at målkortet oppdateres etter hvert som leder følger opp grad av måloppnåelse (Stemrudhagen, 2001).

Balansert målstyring er en kontinuerlig prosess og det er kritisk at mål følges opp og at organisasjonen jobber med kjerneverdien og visjoner i grunnen. (Kaplan, 1996)



Figur 2.1: fra bedriftens misjon til deres ønskede strategiske utfall (Kaplan og Norton(2001), Alsaker og Andersen(2015))

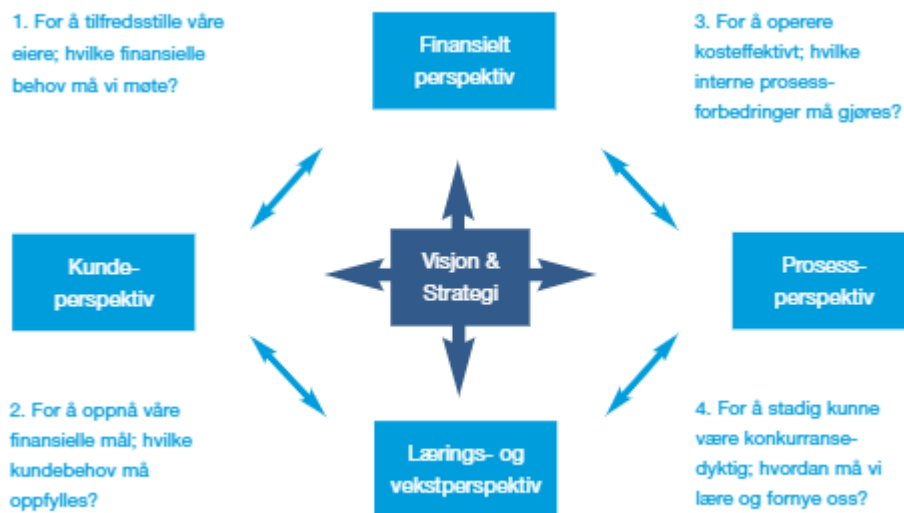
2.3 De fire styringsperspektivene

Balansert målstyring er et styringsverktøy som har fokus på en organisasjons visjon og strategi. (Kaplan og Norton, 1992)

Modellen spesifiserer kritiske suksessfaktorer og måloppnåelsen av disse. BMS baserer seg på finansielle og ikke- finansielle mål som sees på ut fra 4 forskjellige perspektiv.

Rickards, (2005) sier at det kan legges til flere perspektiv om ønskelig. Mitt bidrag i denne oppgaven er en modell som benytter fem perspektiver.

Basert på organisasjonens forretningside, misjon og visjon, utvikles de ulike styringsperspektivene. (Madsen og Stenheim, 2014)



Figur2.2 perspektivene i balansert målstyring, basert på Kaplan og Norton (1996)(PWC art.samling 2004)

2.3.1 Visjon og strategi

Balansert målstyring har som mål å bruke 4 styrings perspektiver for å oppnå en ønsket visjon. (Kaplan og Norton, 2001) for å nå disse målene brukes balansert målstyring som et styringsverktøy. For barnehager vil visjon og strategi være forholdsvis like da min oppgave omhandler utelukkende ideelle organisasjoner. barnehagene har stort fokus på pedagogiske resultater og at økonomien er bærekraftig. Barnehagene har likevel fokus på å unngå

underskudd. Ved bruk av balansert målstyring kan barnehagene legge en strategi som bidrar til ønsket måloppnåelse. (Kaplan og Norton, 2001) graden av måloppnåelse innen de 4 styrings perspektivene vil i forskjellig grad påvirke ønsket resultat.

2.3.2 Økonomisk perspektiv

Det finansielle perspektivet representerer bedriftens langsiktige målsetning rent økonomisk.

Det finansielle perspektivet gir et bilde som gjenspeiler den økonomiske konsekvensen av handlinger barnehagen har gjennomført (Kaplan og Norton, 2006).

Det kan være en utfordring å påvirke økning av inntekten til private barnehager da inntekten står i sammenheng med antall barn.

Videre indikerer de om organisasjons strategi, gjennomføring og utførelse bidrar til forbedring i bunntilstanden. (Kaplan & Norton, 1996c). Dersom grunnleggende finansiell strategi legges til grunn, kan finansiell forbedring kun oppnås ved inntektsvekst eller økt produktivitet. Inntektsvekst hvor kundeforhold forbedres og nye kunder oppsøkes bruker lengre tid på å skape verdi enn økt produktivitet. Sistnevnte gjøres via kostnadsreduksjon og mer effektiv utnyttelse av finansielle og fysiske eiendeler. Derfor er det enklere å favorisere produktivitetsvekst fremfor inntektsvekst i et kort perspektiv (Kaplan & Norton, 2004). Ettersom barnehager er begrenset med maksimalt antall barn og dermed et fastsatt tilskudd, vil det økonomiske perspektivet i stor grad gå ut på å opprettholde maks antall barn i barnehagen, sett i forhold til barnehagens bemanning.

Lønn er den største kostnadsdriveren for alle barnehager, da den normalt utgjør mellom 75 til 85% av barnehagers driftskostnader. (Barnehagefakta.no,2020) Felles for de fleste barnehager som går med underskudd er ugunstig bemanning i forhold til antall barn, mange ansatte med veldig høy ansiennitet og pålegg om å følge bemanningsnorm når tilskuddet fra kommunen er veldig lavt.

Det økonomiske perspektivet setter i stor grad rammene for hvordan barnehagen skal driftes fremover. Det er inkorporert i alle faktorer som gjelder barnehagedrift. Det er derfor særdeles viktig at styrer har kontroll på det økonomiske aspektet ved driften. Det viktigste for økonomisk bærekraft i barnehagesektoren er at styrer har kontroll på lønnskostnadene til barnehagen.

2.3.3 Kundeperspektiv – Hvordan oppfatter kundene oss?

Kundeperspektivet representerer oppfattelsen kunden har av barnehagen (Kaplan og Norton, 1992) I de fleste tilfeller er kunder foreldre til barna. Det er også vanlig at barnevernsinstitusjoner er kunder. Dette er tilfeller hvor barnet får dekket sin barnehageplass gjennom barnevernet. I disse tilfellene er det kommunen som er kunde. Kaplan (2010), sier at en salgsstrategi krever kunnskap om kundegruppe. i barnehagesektoren er kundegruppen gjerne definert i et bestemt geografisk område, hvor kommunegrensen setter klare restriksjoner for barnehageplass. det er per i dag ikke mulig å søke barnehageplass utenfor egen bostedskommune. (Barnehageloven, 2020). det er vanlig at kommuner gjennomfører foreldreundersøkelser hvor det kartlegges kundetilfredshet ved sin barnehage. Tilbakemeldinger fra denne undersøkelsen ligger tilgjengelig på kommunenes hjemmeside. Slike undersøkelser gjennomføres også i private barnehager, og offentliggjøres på kommunale hjemmesider så vel som barnehagens egen hjemmeside. Som en faktor i balansert målstyring vil slike foreldreundersøkelser være et klart resultat av hvordan kunder oppfatter barnehagen. Ettersom foreldre ikke kan svare for annet enn sin egen barnehage, vil slike undersøkelser være noe subjektive og vanskelig å sammenligne på tvers av kommunale og private barnehager i kommunen. Dersom barnehagen skal bruke balansert målstyring, må det foreligge egne undersøkelser som barnehagen kan bruke til kontroll av ønsket måloppnåelse.

2.3.4 Prosessperspektiv

Kundeperspektivets mål er viktig, men det må oversettes til hva bedriften må gjøre internt for å møte kundenes forventninger (Kaplan og Norton, 1992)

Ledere må fokusere på interne kritiske suksessfaktorer som gjør at de foretrekkes av sine kunder. Det er også en fordel at de er oppmerksomme på hvilke faktorer som ønsker forbedret. På denne måten kan de videreføre de faktorer som de lykkes med, og samtidig videreutvikle organisasjonen for å forbedre seg på områder som krever forbedring. Kaplan og Norton (1992), sier at man burde ha mest fokus på de interne prosessene som skaper størst grad av tilfredshet hos sine kunder. På denne måten kan man også beholde sin posisjon i markedet.

2.3.5 Lærings- og vekstperspektiv

Kundeperspektivet og interne prosesser identifiserer suksessfaktorer som bedriften anser som kritisk for å oppnå god tilfredshet hos kunder. (Kaplan og Norton, 1992)

Det er viktig å avdekke sine egne kritiske suksessfaktorer i et stadig mer konkurrerende marked. Ettersom markedet utvikler seg, er det viktig at også barnehagene evner å utvikle seg sammen med markedet. I privat barnehagesektor er det et gitt antall barn som kan være i hver enkelte barnehage. (Barnehagefakta.no, 2021) Så lenge det er frittstående private barnehager er det begrenset hvor mye de kan vokse. Det er derfor veldig viktig å se sammenhengen mellom interne prosesser og læring og vekst. Utvikling av ansatte i form av videreutdanning, og kurs/seminarer kan være med på å skape attraktive arbeidsplasser for ansatte. Godt utdannede og dyktige ansatte er med på å gjøre barnehagen attraktiv for kundene. I et marked hvor det er konkurranse om kunder, er det viktig at det gjøres tiltak for å utmerke seg i konkurransen.

2.3.6 Det eksterne perspektiv – en ny dimensjon i modellen

Privat barnehagesektor er i stor grad avhengig av eksterne faktorer. Jeg definerer eksterne faktorer som «faktorer som ikke tilhører barnehagens daglige virke, men som har direkte påvirkning på barnehagens evne til å utføre sine oppgaver».

Barnehagen mottar kommunale driftstilskudd som baserer seg på kommunale barnehagers kostnader 2 år tilbake i tid. Det er kommunen selv som er ansvarlig for å regne ut å tildele kommunalt driftstilskudd til private barnehager i sin kommune. (UDIR, 2020)

NAV betaler ut refusjon for sykepenge og refunderer lønnskostnaden for ansatte som er i fødselspermisjon. NAV betaler også tilskudd for tilrettelegging for ansatte som har vedtak på dette.

Foreldre som har nedsatt betalingsevne og mer enn et barn i barnehage, har krav på økonomiske moderasjoner. Dette betales ut fra kommunen. Barnehagen fakturerer kommune for dette minimum 2 ganger per år. (UDIR, 2017)

Private barnehager er en del av barnehagetilbudet i kommunen. Alle tilgjengelige plasser i barnehager i kommunen fordeles minst 2 ganger per år. (barnehageloven,2020)

Fordelingen skjer på bakgrunn av foreldrenes ønsker i foreldreportalen. Foreldreportalen skal være tilgjengelig på kommunens hjemmeside. Barnehagenes driftstilskudd baserer seg på

antallet store og små barn. Små barn gir mer tilskudd en store barn, da de krever større tetthet av pedagoger jamfør pedagognormen. på bakgrunn av dette er barnehagen avhengig av at tilgjengelige plasser blir fylt opp kontinuerlig. (UDIR, 2017)

Politiske vedtak som påvirker barnehagen tas enten på kommunalt fylkeskommunalt eller på nasjonalt plan. Barnehagens evne til påvirkning på slike vedtak er veldig liten. Private barnehagers landsforbund jobber aktivt for sine medlems barnehagers rettigheter og tar kampen for en samlet felles privat barnehagesektor mot eksterne politiske krefter som påvirker barnehagesektoren. (PBL, 2021a)

Det eksterne perspektivet har er ikke med i Kaplan og Nortons opprinnelige modell. Det er heller ikke tatt inn i seinere tid. Men den eksterne påvirkningen på privat barnehagesektor er så omfattende at den burde tas med som en faktor i denne oppgaven. Det eksterne perspektivet er et resultat på at det er krav fra det offentlige som påvirker hvordan bedriften skal driftes.

I en undersøkelse om bruken av balansert målstyring i finske selskaper, brukes det flere enn de opprinnelig fire foreslåtte perspektivene. (Malmi, 2001). Bedford *et al* (2008) finner at flere av de største selskapene i sin undersøkelse har lagt til flere perspektiver enn de fire perspektivene som Kaplan og Norton presenterer i sin artikkel fra 1992. Bedford *et al* (2008), viser til at rundt 50 % hadde lagt til perspektiver for «omgivelser», «samfunnet» eller «regjering». I min oppgave har jeg valgt å kalle dette det eksterne perspektivet, da det kommer tydelig fram at det skilles mellom interne og eksterne prosesser i drift av barnehagene. Disse funnene bekrefter at det er normalt å legge til flere perspektiver i planleggingen av balansert målstyring.

2.4 Forutsetninger for å lykkes med balansert målstyring.

For å lykkes med balansert målstyring i en organisasjon er man avhengig av at de ansatte er med på prosessen. Dette innebærer at utviklingen av mål kortet skjer i samarbeid med ansatte er slik at strategien er velkjent i hele organisasjonen. Man har vesentlig større sjanse for å lykkes med implementering av balansert målstyring dersom hele organisasjonen drar i samme retning. Dette kaller Kaplan og Norton alignment. Dersom de ansatte blir inkludert i utviklingen av mål kortet, vil de føle en grad av eierskap til prosessen. Det er derfor en større sjanse for å lykkes. (Kaplan og Norton, 2006)

Styrere i privat barnehagesektor er, primært utdannet pedagoger og har derfor liten økonomisk bakgrunn (Norges handelshøgskole, 2021)

Det er viktig at styrere ikke glemmer fokuset på det finansielle perspektivet under utviklingen av målkortet. Styret har god pedagogisk bakgrunn, og det burde ikke være en utfordring å jobbe med konstruktive tilbakemeldinger i prosessen.

For å lykkes med implementeringen av balansert målstyring er det viktig at leder ikke jobber imot prosessen. Leder må ikke være negativ til videreutvikling av organisasjonen.

Rammeplanen til utdanningsdirektoratet sier at styrere skal ha pedagogisk utdanning. Det stilles ingen krav til økonomisk bakgrunn for å jobbe som styrer i barnehagesektoren. Ettersom balansert målstyring i barnehagesektoren også omfatter finansielt perspektiv, er det hensiktsmessig at en ekstern rådgiver er med på utviklingen av konseptet i barnehagen.

2.3 Årsak-/virkningssammenheng

Strategikortet oppgir kritiske målfaktorer og ønsket effekt av disse. Sammenhengen mellom hvordan måloppnåelsen påvirker de forskjellige perspektivene er omtalt av Kaplan og Norton som årsak- og virkningssammenhengen. (Kaplan og Norton, 1992)

Konsekvensen av årsak-virkningssammenhengen er at styrer kan følge opp at det er balanse mellom de forskjellige styringsperspektivene. (Kaplan og Norton, 2001)

Balansen i målekortet vises i miksen av lead og lag-indikatorer og av finansielle og ikke-finansielle måloppnåelser. (Akkermans og Oorschot, 2005)

Lead-målfaktorer er indikatorer på prestasjonsmålinger av fremtidig verdi, mens lag-indikatorer viser til historisk data og viser effekt av tidligere handlinger. (Nørreklit, 2000)

2.4 Fordeler med BMS

Dersom organisasjonen i sin helhet har vært med på utviklingen av balansert målstyring i bedriften og ansatte har fått være med i utviklingen av strategimålene, kan det føre til at ansatte føler et eierskap for modellen og dens utvikling i organisasjonen. Dette kan føre til at det er felles forståelse for ønsket fremtidig mål og at visjon og verdier til bedriften ligger i grunnlaget av den daglige tjenesten.

Bruk av balansert målstyring kan bidra til at ansatte i større grad ser sin egen innsats bidra i den større sammenhengen for økt måloppnåelse. Dette vil igjen føre til at de ansatte føler seg sett og verdsatt. (Jarzabkowski et al, 2008)

I barnehagesektoren er det en flat organisasjonsstruktur og dette vil kunne forbedre kommunikasjon på tvers av avdelinger og mellom de ansatte og lederne.

Gjennom korrekt bruk av styringsverktøyet kan bedriften i større grad bidra til at strukturen i bedriften er hensiktsmessig i forhold til fremtidige målsetninger. (Kaplan, 2001)

2.5 Kritikk av BMS

Balansert målstyring har utviklet seg veldig siden det ble introdusert i 1992, da det er et veldig dynamisk konsept og det har utviklet seg fra å være et målesystem til å bli et strategisk ledelsesverktøy (Stemrudhagen, (2003), Speckbacher et al., (2003))

Madsen og Stenheim (2014), skriver at flere forskere er skeptiske til at konseptet er så effektivt som forventningene tilsier, ettersom det er vanskelig å dokumentere effekten av balansert målstyring.

Nørreklit et al (2008), kritiserer balansert målstyring med at det ofte får dysfunksjonelle og uønskede konsekvenser. Hun kritiserer også implementeringen da den kan være utfordrende og det finnes mange mulige fallgruver.

Målkortet i balansert målstyring skal inneholde årsak-virkningsammenhenger. (Kaplan,1996) Disse sammenhengene beskriver sammenhengene mellom kritiske variabler og skal forklare strategien gjennom en sekvens av årsaks og virkningsammenhenger.

Nørreklit (2000,2003) og Nørreklit et al (2012), siterer utbredt kritikk på spesielt de kausale sammenhengene mellom lead og lag-indikatorer i de forskjellige perspektivene.

Strategi blir ofte utviklet av ledergruppen i en organisasjon for så å implementeres nedover i hierarkiet i organisasjonen. (Jarzabkowski et al, 2008)

Spesielt kritiseres top-down-tenkingen og at denne ikke gir det beste grunnlaget for implementering av strategi. (Jarzabkowski et al 2007, Nørreklit 2000, Nørreklit et al 2012,)

Nørreklit et al (2012) kritiserer litteraturen rundt balansert målstyring for å spille mer på følelser enn å bruke logiske argumenter. Hun hevder bruk av retoriske virkemidler likner

bruken til såkalte «management-guruer», som selger konseptet basert på retorikk og salgsteknikk fremfor logiske virkemidler. Et eksempel som er brukt mye i litteraturen er at *«lederen fremstilles som en flypilot som bruker instrumentpanelet i cockpiten, altså balansert målstyring, for å komme trygt frem til den (strategiske) destinasjonen»* (Nørreklit og Mitchell, 2007)

Voelpel et al (2006) skriver at de organisasjoner med høy grad av kunnskap hos de ansatte, som i utgangspunktet burde drives verdibasert, kan konseptet fort bli mer skadelig enn nyttig ettersom det ikke fremmer innovasjon og kreativitet. Dette begrunnes med at styringsverktøyet i større grad fremmer kontroll og overvåking, og de ansatte responderer negativt på dette. (Antonsen, 2014)

Kaplan skriver at mye av kritikken er basert på den første modellen som ble introdusert i 1992. Kaplan og Norton har ikke gitt et klart svar på kritikken, men hevder modellen bidrar i arbeidet med fokus på selve strategiarbeidet og veien mot ønsket visjon. (Kaplan og Norton, 2012)

2.6 Begrensning i utdanning hos styrere

Barnehageloven (2020), presiserer at styrere skal ha pedagogisk utdanning, helst på masternivå. For å bli tatt opp til styrer utdanningen er det et krav fra utdanningsdirektoratet at kandidaten jobber som styrer i barnehage. Søker må også ha godkjent utdanning etter krav fra utenriks direktoratet. (UDIR,2021)

Det er kun Handelshøgskolen i Bergen som har økonomi som en del av studieplanen. De går likevel ikke innom temaet økonomistyring, men har fokus på regnskap og forståelse av regnskap som verktøy og informasjonskilde. (NHH, 2020)

Ettersom styrere i privat barnehagesektor er utelukkende pedagoger, har de liten til ingen grunnlag for å kunne utvikle denne modellen for egen barnehage på egen hånd. Ettersom modellen har utviklet seg på flere nivå over flere år, kan den gjøres veldig komplisert.

Det kreves inngående kunnskap til prosessen og strategiarbeid for å kunne lage en balansert målstyringsplan og det er viktig med et samarbeid med en ekstern rådgiver/konsulent for å kunne benytte verktøyet. Det er en kritisk faktor for å benytte denne modellen i private barnehager, da styrere basert på utdanning ikke har den teoretiske kunnskapen til å benytte og

videreutvikle modellen videre. Modellen må tilpasses kontinuerlig og det er en kontinuerlig prosess å utvikle modellen til deres egen barnehage etter hvert som den utvikler seg.

2.6.1 Ansattes kompetanse

Strategi skal implementeres i hele organisasjonen. Dette krever at alle i organisasjonen har en felles forståelse for hva strategi er og hvilke strategier barnehagene skal bruke. (Kaplan og Norton, 1996)

I barnehagesektoren er det vanlig med utstrakt bruk av barnehage assistenter og vikarer. Det er ingen krav til utdanning hos disse. Det er stort sprik i utdanning hos ansatte i privat barnehagesektor.

Det er derfor viktig med klar og tydelig ledelse i implementeringsprosessen. Nørrklit (2010), advarer mot for mye top down-tenking under implementering da det kan føre til at de ansatte føler seg tvunget til å godta endringene.

Det er viktig at hele organisasjonen jobber mot et felles mål, ikke bare ledelsen. På bakgrunn av mye manglende utdanning, kan det være en utfordring med utarbeidelse av felles mål og strategier, da enkelte ufaglærte ikke har samme oppfattelse av terminologi og begrep som utdannende ansatte. Det er viktig at mål og strategier er enkelt forklart, så det ikke er rom for misforståelse hos de ansatte som skal jobbe med de enkelte målene. Kaplan og Norton (2001), skriver at strategi er en kontinuerlig prosess og at strategisk arbeid er et ansvar for alle ansatte.

2.7 New public governance

New public governance er en videreutvikling av new public management og public administration. En samarbeidstilnærming mellom offentlige, ideelle og private organisasjoner som tilbyr offentlige tjenester står i fokus. (Vinokur- Kaplan, 2018)

NPG baserer seg på at det er sosiale fordeler med samarbeid som resulterer i større effektivitet i offentlige tjenester. Det offentlige skal bidra til at leverandører av offentlige tjenester samarbeider, uavhengig om det er private, ideelle eller offentlige organisasjoner som tilbyr en offentlig tjeneste. (Osborne, 2007)

NPG har fokus på at de offentlige tjenestene som tilbys skal være av god kvalitet, uavhengig av hvem som tilbyr tjenesten. Dette gjenspeiles i teorien om samarbeid på tvers i organisasjonene. Det er politisk ankret at offentlige tjenester som skal tilbys av aktørene, skal være av god kvalitet, uavhengig av organisasjonsform. (Vinokur- Kaplan, 2018)

I barnehagesektoren er private barnehager som driftes som ideell organisasjon mer effektiv pr krone i tilskudd enn kommunale barnehager. Aksjeselskap som har økonomisk gevinst som en av sine hovedmål, har ikke det samme fokuset på at kravet til sosiale tjenester skal oppfylles på lik linje med private barnehager da det finansielle aspektet har en større vektning enn hos samvirkeforetak. I kommunal sektor har de samme fokus som samvirkeforetak, men de har ikke den finansielle rammen som påvirker driften i like stor grad da kommunale barnehager ikke går konkurs på lik linje som private barnehager.

2.8 Oppsummering av kapittel 2. Teori om konseptet balansert målstyring.

I dette kapittelet har jeg tatt for meg modellen balansert målstyring. Modellens ide og grunnlag er forklart. Jeg har forklart min teoretiske tilførsel til modellen og hvordan den er tilpasset privat barnehagesektor. Jeg har forklart utfordringer og fordeler med modellen i forbindelse med privat barnehagesektor.

Jeg har også kort forklart litt om New public governance som berører denne oppgaven da privat barnehagesektor tilbyr offentlige tjenester i samarbeid med kommunene.

Barnehagetilbudet i kommunene i Norge er et samarbeid på tvers av flere organisasjonsformer, men felles for alle er at de leverer en offentlig tjeneste for kommunen.

Det er kommunene som har ansvaret for drift av barnehagesektoren, men de benytter private og kommunale leverandører av disse tjenestene.

3 Forskningsdesign og metodevalg

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for forskningsdesign, metodevalg, utvalg og populasjon for oppgaven.

3.1 Studieobjektet

3.1.1 Populasjon

«Populasjon er samlingen av alle enheter problemstillingen gjelder for» (Johannessen et al, 2011)

Denne oppgaven har til hensikt å undersøke om balansert målstyring kan adopteres som styringsverktøy i privat barnehagesektor. Herunder ønsker jeg å undersøke om utdannelsen som kreves i rammeplanen er tilstrekkelig for at styrer skal kunne bruke styringsverktøyet på egen hånd. Populasjonen består av private barnehager som er ideelle organisasjoner. Dette fordi de ikke har økonomisk gevinst som hovedformål. De betaler ikke utbytte til sine eiere og all verdiøkning i regnskapet disponeres til annen egenkapital. (anskaffelsesforskriften, §30-2a, andre ledd, 2017)

Barnehagene jeg ønsker å undersøke, tilbyr offentlige tjenester i samarbeid med kommunal sektor.

3.1.2 Utvalg

Mitt utvalg til spørreundersøkelsen er samvirkeforetak som benytter PBL Regnskap som regnskapsfører. PBL har krav til sine medlemsbarnehager om at de ansatte skal følge tariff med tanke på lønn og pensjon. De har derfor samme rammevilkår med tanke på lønnskostnader, som er den største kostnadsdriveren for private barnehager De har over 60% av alle landets frittstående private barnehager som kunde. (Barnehage.no, 2021)

Flesteparten av de private barnehagene er ideelle organisasjoner. Disse har ikke som formål å skape størst mulig økonomisk gevinst, men har størst fokus på det pedagogiske utbyttet. De fleste barnehager er samvirkeforetak eid av for eksempel menigheter eller andre organisasjoner og aksjeselskap. Noen aksjeselskap betaler utbytte til sine eiere, men dette utgjør et fåtall av de frittstående private barnehagene.

Jeg vil altså ikke ta hensyn til større konsern som for eksempel Læringsverkstedet, FUS eller Kanvas. Konsern som FUS, Læringsverkstedet og Kanvas nyter fordeler av stordrift og har økonomiutdannede ledere i konsernledelsen. De er store aktører, men faller utenfor normalen når det gjelder drift av barnehager. Derfor utelukkes disse fra undersøkelsen.

Aksjeselskap som betaler utbytte til sine aksjonærer, vil heller ikke bli tatt med i denne undersøkelsen da formålet for barnehagen er forskjellig fra ideelle organisasjoner.

Barnehagene jeg vil bruke i min masteroppgave er plassert over hele landet. Jeg har ingen geografiske begrensninger på oppgaven annet enn at barnehagen er i Norge.

Utvalget av barnehager vil ikke basere seg på størrelsen, det vil si antall barn i barnehagen. Dette fordi jeg ønsker å utvikle en modell som kan generaliseres og brukes på små og større barnehager.

3.1.3 Respondenter og informanter

Respondentene til spørreundersøkelsen er styrere i private samvirkebarnehager.

Rammeplanen for barnehagesektoren sier at styrere skal ha pedagogisk utdanning og helst styrerutdannelsen som tilbys via utdanningsdirektoratet.

Informantene til dybdeintervjuet jobber som styrere i barnehagesektoren. Disse er ikke plukket ut gjennom et tilfeldig utvalg. Disse er plukket ut av massen ettersom de er gjennomsnittlige barnehager, hvor en går med overskudd og en med underskudd regnskapsmessig. Den siste informanten er kontaktet direkte da han er soneleder i barnehagesektoren i Asker kommune.

Asker kommune innførte balansert målstyring som styringsverktøy i kommunal sektor i 2011, og han har jobbet som leder på forskjellig nivå i barnehagesektoren i kommunen de siste 25 årene. Han har erfaring med adopsjon og bruk av styringsverktøyet i barnehagesektoren, og jeg anser hans erfaring som verdifull for min oppgave.

Johannessen et al (2011) sier at ved gjennomføring av mindre kvalitative prosjekter, burde det være 10 intervjuer, men grunnet kort tidsfrist etter Norsk senter for forskningsdata brukte så lang tid på søknadsbehandlingen, har jeg valgt å gjennomføre tre intervjuer. Utvalget i spørreundersøkelsen er 220 private barnehager. Her har jeg mottatt 117 svar. Det gir en svarprosent på 53,18%, noe Johannssen et al (2011) anser å være tilfredsstillende.

3.2 Forskningsdesign

Johannessen et al (2011), definerer forskningsdesign som «*hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål*»

Det finnes tre typer forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt. (Grennes, 2001)

- Eksplorativt: dersom det ikke finnes mye forskning fra tidligere. Formål er å skape en dypere forståelse innen et relativt ukjent område. (Johannessen et al, 2011)
- Deskriptivt: beskrivende tilnærming. Ønsker å beskrive et fenomen. Designet skal ikke nødvendigvis gi svar på en problemstilling, men mer beskrive problemstillingen. Dette krever gode forkunnskaper av forskerne. (Johannessen et al, 2011)
- Kausalt: beskriver en årsak-virkningssammenheng på gitte fenomener (Johannessen et al, 2011)

3.2.1 Forskningstilnærming

Forskningstilnærming kan deles i tre forskjellige opplegg (Jacobsen, 2005)

- Deduktiv – tar utgangspunkt i tidligere forskning og allerede eksisterende teori. Man lager en hypotese basert på denne teorien. Basert på egen empiri ser man om man kan bekrefte eller avkrefte den hypotesen.
- Induktiv – innsamling av empiri som fortolkes for å kunne konkludere med ny teori.
- Abduktiv – en mellomting mellom deduktiv og induktiv tilnærming. Man beveger seg mellom deduktiv og induktiv, basert på hvor en er i forskningen for å kunne forklare et fenomen.

Etter et grundig litteratursøk finner jeg at det ikke eksisterer forskning på adopsjon av balansert målstyring hos samvirkeforetak i norsk privat barnehagesektor. Derfor har denne oppgaven et eksplorativt forskningsdesign.

Siden jeg ønsker å se på muligheten for å adoptere balansert målstyring i privat barnehagesektor i Norge, skal jeg ikke danne en teori. Jeg er mer interessert i å utvikle en forståelse for om det er mulig å adoptere styringsverktøyet og hvilke utfordringer som foreligger med denne adopsjonen, både organisatorisk i barnehagen og med tanke på styreres utdanning.

Denne oppgaven har både en kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Den kvantitative tilnærming har til hensikt å samle inn deskriptive data om styrere i utvalget. Den kvalitative tilnærmingen har til hensikt å gå mer i dybden hos tre ledere i barnehagesektoren. Den vil se på om det er interesse for styringsverktøyet og om utdanningen de har er relevant for å kunne drifte den. Det siste intervjuet har til hensikt å få delt erfaringer med adopsjon og drift av styringsverktøyet balansert målstyring i barnehagesektoren.

3.3 Datainnsamling

Datainnsamling til denne oppgaven vil bestå av et spørreskjema som sendes utvalget som er definert i kapittel 3.1.2. Det vil gjennomføres tre dybdeintervju. To med styrere i private barnehager og et med leder i en kommunal sone i Asker kommune.

3.3.1 Spørreskjema som metode

Spørreskjema er en mye brukt metode dersom man skal samle inn informasjon fra en stor gruppe mennesker. Det ble gjennomført uformelle samtaler med styrere i privat barnehagesektor, offentlig barnehagesektor, professor ved Handelshøgskolen i Bergen, foreldre i private barnehager, styreleder i privat barnehage, herunder både aksjeselskap og samvirkeforetak og samtaler med veiledere i forkant av utformingen av spørreundersøkelsen. Disse samtalene har til hensikt å skaffe litt bakgrunnsinformasjon for å kunne utarbeide en fornuftig undersøkelse.

3.3.2 Utforming av spørreskjema

Spørreskjema blir utformet i nettskjema sin portal på internett. Det kreves en FEIDE-konto da det logges inn. Det er Nord universitet som samarbeider med universitet i Oslo (UiO) og har en avtale om bruk av denne nettportalen.

Spørreundersøkelsen er ment for å lage en deskriptiv oversikt over data som skal benyttes for å lage en intervjuguide til dybdeintervjuet.

Jeg ønsker å lage en kort undersøkelse da det øker sjansen for at flere svarer. Det vil være enkle spørsmål og data som kommer frem skal brukes for å se sammenhenger mellom utdanning, økonomisk forståelse, lønnsomhet og kartlegge ønske om å videreutvikle balansert målstyring som styringsmodell i privat barnehagesektor.

Spørreskjemaet er delt i tre sider, basert på tema.

De forskjellige tema er:

- Generell informasjon om respondent
- Kommunalt driftstilskudd, moderasjoner og refusjoner fra NAV
- PBL sin påvirkning på eksterne faktorer

3.3.4 Testing av spørreskjema

Spørreskjema er testet gjennom nettsiden ved at jeg har sendt en undersøkelse til meg selv som eneste bruker. Der har mail kommet frem og besvarelsen er sendt i retur. Det er gjort samme innstillinger med denne undersøkelsen.

3.3.5 Utsending av spørreskjema

Spørreskjema sendes til utarbeidet kontaktliste. Dette gjøres via nettskjema, et dataprogram tilgjengelig via nettsiden til Nord universitet, i samarbeid med universitetet i Oslo.

Her kan jeg kontrollere hvem som har besvart og ikke. Kort tid etter vil jeg ta kontakt per telefon med alle styrerne.

Data som samles inn via spørreskjema er utelukkende deskriptiv for styrere i utvalget. Den vil behandles i SPSS statistikkprogram for å finne ønskede statistikker.

3.3.6 Innhenting av besvarelser på spørreundersøkelse

Innhenting av besvarelser på spørreundersøkelse viser seg å være problematisk. Styrerne var lite villige til å besvare spørreundersøkelsen. Jeg ringte hver enkelt barnehage for å fortelle at undersøkelsen tok cirka 2 minutter å besvare.

Det er lite hensiktsmessig å ringe hver enkelt barnehage, men grunnet tidspress etter sen godkjenning fra NSD ble dette det beste alternativet for rask innhenting av besvarelser.

Totalt ble det sendt ut 220 invitasjoner til undersøkelsen og av disse fikk jeg inn totalt 117 besvarelser. Dette gir en svarprosent på 53,18%. Dette er en akseptabel svarprosent og jeg kan bruke informasjon fra spørreundersøkelsen i analysen.

3.3.7 Dybdeintervju

Dybdeintervju gjennomføres med informanter som har kunnskap om et gitt område eller som tilhører et definert utvalg.

Jeg har gjennomført dybdeintervju med to forskjellige styrere i forskjellige private barnehager. Intervjuet vil ha en semistrukturert oppbygging å basere seg på modellen jeg har produsert samt bekreftelse av kritiske suksessfaktorer i privat barnehagesektor.

Jeg vil ha spesielt fokus på balansert målstyring som metode, mulighet for adopsjon av styringsmodellen i privat barnehagesektor, samt barnehagenes jobb mot eksterne faktorer som påvirker barnehagen direkte i hverdagen. Det vil også tas opp i hvor stor grad PBL bidrar for privat barnehagesektor med tanke på påvirkning av eksterne faktorer. Barnehagesektoren mottok i 2018 21,6 milliarder norske kroner i kommunale tilskudd. Det vil også bli diskutert hvor relevant styrerutdanningen er med tanke på økonomisk kompetanse for styrerne.

Jeg intervjuet derfor en soneleder for barnehager i Asker, som i praksis er styrer for fem barnehager i kommunal sektor. Asker kommune bruker balansert målstyring i sitt daglige virke og jeg ønsket deres erfaringer i bruken av balansert målstyring som en del av oppgaven. Han var villig til å la seg intervju, og har i etterkant sendt meg rammeplanen (målekortet) for Asker kommune. Denne rammeplanen fikk jeg ikke tillatelse til å dele som vedlegg i oppgaven, men var til meg så jeg kunne se hvordan de jobbet med styringsverktøyet.

Alle intervju er gjennomført via teams. I utgangspunktet ønsket jeg å intervju ansikt til ansikt, men grunnet COVID-19-restriksjoner ble det gjort via teams. Informantene ønsket også dette, grunnet pålagte restriksjoner.

Alle informantene ble forelagt infoskriv om intervjuet samt tilsendt intervjuguiden i forkant så de visste hva jeg ville snakke om.

Intervjuene ble transkribert umiddelbart etter intervjuet var over.

3.4 Databehandling og sikkerhet

3.4.1 Søke til NSD

Jeg har søkt NSD om tillatelse til å gjennomføre prosjektet.

Det har vist seg å være vanskelig å få godkjenning fra NSD for å gjennomføre spørreundersøkelsen. Dette skyldes at de mener godkjenningen fra PBL om å bruke deres kunderegister ikke nødvendigvis er godkjent.

Etter en to måneder lang prosess ble søknaden godkjent etter tre telefonmøter med saksbehandlere i NSD. Dette for at det skulle gå raskere. De innrømmer at dette er en tungrodd prosess for slike små prosjekter, men at det er nødvendig å gjennomføre.

3.4.2 Søke PBL om tillatelse til å bruke kundemassen

Jeg har søkt PBL Regnskap om tillatelse til å sende spørreundersøkelsen til medlemsbarnehagene utpekt til å være med i undersøkelsen.

Dette måtte godkjennes av direktør i PBL Regnskap, samt kommunikasjonsavdelingen i PBL. Dette fordi all informasjon som sendes til kundene skal kommunikasjonsavdelingen være bekjent med. De har godkjent dette, ettersom de mener det er bra at det er fokus på forskning innen barnehagesektoren, og spesielt utenfor pedagogiske emner.

De har riktignok satt krav til at det ikke skal være mulig å indentifisere kundene som deltar i undersøkelsen og at spørsmål som går på geografisk tilhørighet og andre spørsmål som kan indentifisere kunden ikke benyttes.

Kommunikasjonsdirektøren sier at dette kan være en pilotundersøkelse som kunnskapssenteret hos PBL kan gjennomføre på egen hånd for PBL, dersom det er interessante funn i min oppgave. PBL vil ikke ha noen rettigheter i form av data eller annen innsamlet data i denne oppgaven. De ønsker kun å bidra til fokus på forskning innen sektoren.

NSD ville ikke godta at jeg benyttet kundelisten fra PBL, da de ikke visste om PBL hadde grunnlag for å gi ut denne til meg som student. De var veldig klare på at jeg måtte skille mellom min rolle som student og min rolle som ansatt.

Ettersom private barnehager konkurrerer om kunder, er det ikke vanskelig å finne informasjon om hver enkelt barnehage. Jeg brukte nettsiden www.barnehagefakta.no. Her kan jeg søke på hver enkelt kommune, og på private barnehager. Deretter plukket jeg ut alle samvirkeforetak (SA), og sjekket med Brønnøysundregisteret om PBL Regnskap AS er deres regnskapsfører. Deretter benyttet jeg kontaktinformasjonen fra www.barnehagefakta.no for å finne mailadresse til styrer som mottar spørreundersøkelsen. Der finner jeg også telefonnummer for oppfølging av spørreundersøkelser som ikke er besvart.

3.4.3 Datalagring

Det vil være data i form av spørreundersøkelser, intervju og kontaktinformasjon respondenter og informanter. Informasjonen lagres på nettskjema.no under min profil. Intervju og spørreundersøkelser slettes så snart oppgaven er ferdig vurdert.

3.4.3.1 Spørreundersøkelser

Spørreundersøkelsen vil produseres og sendes fra nettskjema.no sine nettsider. Der trengs det en FEIDE-konto for å kunne logge seg på med bruker fra Nord universitet. Det benyttes bank-id på mobil for pålogging og all informasjon der vil lagres på den nettsiden. Rapporter som jeg tar ut, basert på data fra spørreundersøkelsen vil lagres på en teams-mappe jeg deler med veiledere. Jeg vil benytte skybasert lagring på alle data som hentes ut fra spørreundersøkelsen. Det vil være passordbeskyttet og ikke mulig for uvedkommende å lese denne dataen.

Spørreundersøkelsens data blir lagret som en XLS*-fil som brukes i SPSS for å finne den deskriptive statistikken. Som et vedlegg til denne oppgaven ligger spørreundersøkelsen og informasjonsskrivet som følger med oppgaven. Informasjonsskrivet inneholder også en samtykkeerklæring. Den sier at ved å svare på spørreundersøkelsen, samtykker styrer til at deres svar på spørreundersøkelsen kan benyttes i oppgaven. Spørreundersøkelsen er anonym.

3.4.3.2 Dybdeintervju

Interiør vil tas opp med appen nettskjema intervju. Når intervjuet er avsluttet vil filen krypteres og sendes til nettskjema sin database. Dersom det ikke er internett tilgjengelig, vil filen lagres på telefon eller nettbrett til den får nettilgang. Det vil ikke være mulig å spille av lydfilen på telefonen. Lydfilen vil kunne spilles av fra nettskjema sin portal, noe som krever innlogging med Feide-konto. Alle intervju vil slettes fra nettskjema sin portal når oppgaven er godkjent.

Alle intervjuer blir transkribert umiddelbart etter gjennomføring. Dette er kritisk for at informasjon som deles i intervjuet skal kunne gjengis korrekt.

Intervjuobjekter er informert om sine rettigheter og signerer på skjema som ligger vedlagt denne oppgaven. De svarer basert på sine kunnskaper om modellen og det jeg har forklart i forkant av intervjuet. Alle intervjuobjekter var avklart i god tid før søknaden hos NSD var klar og ble gjennomført på veldig kort varsel. Alle intervjuer ble gjennomført via teams og telefon, bortsett fra intervju med styrer i en lokal barnehage. Den ble gjennomført ansikt til ansikt.

3.4.3.3 Kontaktinformasjon

Jeg har brukt nettsiden www.barnehagefakta.no for å finne kontaktinformasjon til hver enkelt respondent. Jeg har brukt www.brreg.no for å bekrefte at respondentene er kunde hos PBL Regnskap AS.

Fremgangen for å finne kontaktinformasjon på kundene er beskrevet under punkt 3.5.2.

3.5 Evaluering av datamateriale

I dette delkapittelet vil jeg se på evalueringen av datamateriale som er samlet inn. Jeg vil se på reliabilitet, validitet, overførbarhet og etikk.

3.5.1 Reliabilitet

All forskning er avhengig av pålitelig data. (Johannessen, 2011)

Reliabilitet betyr hvor pålitelig innsamlet datamateriale er. Dersom du utfører samme undersøkelse flere ganger, og får samme svar så er det pålitelig data, mens dersom du får avvikende svar hver gang så er det lite pålitelig.

Min problemstilling handler om adopsjon av balansert målstyring i privat barnehagesektor. Jeg har intervjuet to styreere i hver sin barnehage. De var begge interessert i styringsverktøyet, men jeg kan ikke garantere at interessen var reell. Det kan være flere faktorer til dette, men den viktigste er at de ikke har den nødvendige teoretiske kunnskapen om styringsmodellen til så kunne uttale seg om de ønsker verktøyet adoptert eller ikke.

Spørreundersøkelsen er sendt ut til styreere i privat barnehagesektor som er selektert ut ved at de er kunder hos PBL Regnskap. Validiteten til disse respondentene er bra, men om resultatet kan overføres til private barnehager utenfor PBL regnskap er usikkert.

3.5.2 Validitet

Data er ikke realiteten, men representerer et utvalg av det som kan observeres. (Johannessen et al, 2011) Det er viktig at dataen man har samlet inn er representativ for det fenomenet man studerer.

Det skille mellom tre typer validitet: (Johannessen et al, 2011)

Begrepsvaliditet – omhandler relasjonen mellom data og fenomenet som skal undersøkes

Intern validitet – handler om innsamlet data er gode nok til å besvare forskningsspørsmålet.

Ytre validitet – handler om resultatet fra undersøkelsen kan overføres til andre utvalg

I denne oppgaven har jeg undersøkt om balansert målstyring kan adopteres hos private frittstående barnehager som er ideelle organisasjoner. Jeg mener det er vanskelig å uttale seg spesifikt om dette, men min vurdering er at resultatet kan overføres til andre barnehager utenom utvalget, og jeg vil få samme resultat. De fleste styrerne er nok interessert i at utdanningen skulle vært utvidet med økonomi og juss, men dette må undersøkes på et seinere tidspunkt.

4 Analyse og diskusjon

I denne delen vil jeg gjennom analyse av innsamlet data besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen som er definert i kapittel 1.

4.1 I hvilken grad kan balansert målstyring adopteres i samvirkeforetak i privat barnehagesektor, gitt dagens utdanningskrav på ledere i barnehagesektoren?

Selve modellen balansert målstyring kan tilpasses den organisasjonen som ønsker å benytte styringsverktøyet. I privat barnehagesektor. Er barnehagene i stor grad, avhengig av ekstern bistand, spesielt med tanke på økonomisk perspektiv og delvis kundeperspektivet.

Utvalget denne oppgaven består utelukkende av kunder hos PBL regnskap. Oppdragsavtalen med kundene innebærer fakturering av kunder, oppfølging av kunder og leverandører, samt regnskapstjenester og lønn. PBL regnskap dekker det finansielle perspektivet for alle barnehagene. Som en del av oppdragsavtalen skal PBL regnskap rapportere finansiell status til barnehagen. Denne rapporten skjer månedlig terminvis eller kvartalsvis.

Intervjuobjektene er alle enige i at modellen er interessant. De ønsker alle å se langt frem i tid, men er hindret av økonomisk usikkerhet grunnet endring i tilskudd.

«Vi er helt avhengig av ekstern bistand og eksterne faktorer med tanke på det finansielle perspektivet. Vi mottar et tilsagnsbrev fra kommunen og kommunen bestemmer hvor mye vi får i kommunalt tilskudd. For vår del medfører dette stor grad av usikkerhet, da vi er avhengig av ekstern bistand for kontroll av kommunalt tilskudd og at utregningene er korrekt. Det er ikke noe vi kan styre på noen måte. Vårt ønske er at dere skal jobbe hardt for at det skal bli en felles sats for hele landet. jeg skjønner det at det kan være vanskelig eller tilnærmet umulig, men det er det vi ønsker» - Informant #1

«Målet med økonomien så har det vært over målet å bygge opp en egenkapital igjen . Den var jo vekke i 2016. Det har det vært et samarbeid med deg og med styret og meg men helst deg. Dette har jeg tatt videre til personalet gått gjennom gått gjennom økonomistyringsplan og vi har snakket om hvordan vi må jobbe for å nå målet om å snu egenkapital. Men vi har ingen styringsverktøy eller modell som vi bruker for at nå målet. Men det økonomiske målet er ganske målbart så det er rimelig lett å nå. Det er jo bare å unngå å gå i null». - Informant #2

Informant nr 2 har gått gjennom en økonomistyringsplan med sine ansatte. Denne planen er utarbeidet i samarbeid med regnskapsfører. Gjennom samarbeid med sine ansatte har de i fellesskap jobbet sammen for å nå et økonomisk mål, nemlig unngår negativ egenkapital. Her viser styrer at hun allerede er i gang med en prosess innen det økonomiske perspektivet. Styrer viser til samarbeid og avhengighet til ekstern bistand for å kunne nå sitt mål om økning av egenkapital til barnehagen. Jeg informerer styrer om at gjennom arbeidet med sine ansatte så er hun allerede i gang med en intern prosess som omhandler økonomisk resultat.

Informant 1 uttaler at de er helt avhengig av ekstern bistand og eksterne faktorer med tanke på det finansielle perspektivet. Dette bunner ut i mangel på informasjon fra kommunen og mangel på utdanning innen økonomi.

Barnehagesektoren ansatte består av primært av pedagoger og assistenter. Assistentene er ikke faglærte og har ingen pedagogisk bakgrunn. For å kunne benytte balansert målstyring som økonomistyringsmodell, er barnehagen avhengig av at de ansatte har samme forståelse for hvorfor barnehagen skal adoptere styringssystemet og hva det innebærer i den daglige tjenesten. Jarzabkowski Skriver, at de ansatte burde tas med i prosessutviklingen. Ved å tas med i prosessen vil de ansatte kunne føle eierskap overfor prosess endringene og i større grad være villige til å adoptere balansert målstyring som verktøy.

Dette bekreftes av informant 2 i dybdeintervjuet.

«...det handler jo om at de får kunnskap på lik linje som meg med styrer. Det er viktig at de får de samme rammene som meg. Prosessen skal jo ledes av ledelsen i barnehagen, men de skal være de som utfører tiltakene sammen med meg som leder og derfor er det viktig at de tas med på arbeidet. Jeg tror ved at man gjør det slik så har organisasjonen som helhet et felles mål. Det omhandler hele organisasjonen og det vil være med å påvirke og bidra til endring og utvikling for de ansatte og kunder i organisasjonen. Jeg mener det er viktig at vi da setter sammen en helhetlig plan på dette. Effekten vil være at man drar hele organisasjonen i samme retning og det er nesten utelukkende positivt. Mange drives godt med klare og tydelige mål, og jobben for meg som leder vil være lettere når jeg vet hva vi har å jobbe med og hvordan vi skal gjøre det. Da er det lett å drive oppfølging av, og ikke styring av, de ansatte.»

- Informant 2

Det kommer frem gjennom intervjuene at modellen må være lett å bruke, hvis ikke så blir den ikke adoptert av barnehagene. De presiserer, at selv om modellen kan virke komplisert, så er grunnideen bak modellen grei å forstå. Informantene sier at dersom balansert målstyring skal

brukes i barnehagene, er de avhengige av at målene er lett definerte. Det må heller ikke være vanskelig å måle grad av måloppnåelse. Dersom modellen, og målene blir for vanskelige å definere og jobbe ut fra, vil ikke modellen bli brukt. Styrere har det allerede travelt i den daglige tjenesten, men ønsker å se om modellen kan brukes da de per i dag ikke har noe verktøy for måloppnåelse. Alle tre informantene nevner budsjett og kundeundersøkelsen som måler kundetilfredshet som verktøy, men begge disse er historisk informasjon, og er lite gunstig til langsiktig strategi.

«først og fremst må modellen være så enkel at det ikke er et problem å bruke den. basert på gjennomgangen vi hadde først vil jeg anta at en slik tidlig modell med klare mål og grad av måloppnåelse er veldig greit for oss. dersom det blir for vanskelig blir den ikke brukt.» -

Informant 1

«...vi må bli bedre på foreldreundersøkelsen og det har vi en plan om. Der ønsker jeg å bruke utdanningsdirektoratet sin spørreundersøkelse. Da skal vi bruke UDIR sin og det skal gå en gang per år. Men jeg tenker det kan gi god reklame for barnehagen å være litt aktive på kundeundersøkelsen.» - Informant 2

«Vi benytter budsjett utarbeidet i samarbeid med kommunen som styringsverktøy innenfor økonomi. Jeg må rapportere hver måned hvordan vi ligger an økonomisk. Vi har rapportering på hvordan vi ligger an i forhold til budsjett, kostnader forbundet med koronatiltak, annet forbruk på diverse forbruksvarer og så må vi forklare eventuelle avvik ifra budsjettet.» -

informant 3

Informant 3 jobber som soneleder i kommunal barnehagesektor. De benytter balansert målstyring i den daglige tjenesten. Han rapporterer finansiell informasjon til barnehageleder i kommunen, selv om han ikke har økonomisk bakgrunn eller utdanning. Dette viser at styrere til en viss grad kan jobbe med finansielt perspektiv selv, dersom de får tilstrekkelig opplæring og oppfølging i starten av prosessen med å adoptere balansert målstyring.

«Jeg har som målsetning innen økonomiske mål at vi skal skape en bevissthet innen økonomi. Der har jeg valgt å ta med mine pedagogiske ledere i samarbeidet. Målet settes av kommunen men tiltakene settes selv av soneleder. Mitt tiltak vil være som sagt økonomisk bevissthet og jeg ønsker at ped ledere i mine barnehager skal ha et bevisst forhold til økonomien i barnehagen.» - informant 3

Informant 3 viser at ved å ta med sine ansatte i utvikling og oppfølging av økonomien i barnehagen, skaper han en bevissthet rundt det økonomiske perspektivet i et miljø som i stor grad består av pedagoger. Dette medfører at han og ledergruppen i hans barnehager i større grad kan oppnå et helhetlig bilde av driften av barnehagene. Dette bekrefter Jarsabkowskis teori om at å ta med de ansatte i utvikling og oppfølging øker sannsynligheten for at organisasjonen som helhet dras i samme retning.

«... det handler jo om at de får kunnskap på lik linje som meg med styrer. Det er viktig at de får de samme rammene som meg. prosessen skal jo ledes av ledelsen i barnehagen men de skal være de som utfører tiltakene sammen med meg som leder og derfor er det viktig at de tas med på arbeidet.» - Informant 2

Informant nr. 2 bekrefter på samme måte som informant nummer 3 at de ansatte bør være med på utviklingen av konseptet. Hun mener det er spesielt viktig at de ansatte får samme informasjon Som styrer. Dette fordi at de skal få den samme forståelsen av prosessen og har større sjanser for å lykkes med adopsjon.

Informant 2 sier følgende om styreres utdanning og begrepsforståelse:

«det er rimelig spredt utdanning på de fleste. det er alltid fra ufaglærte til rent utdanna universitetsutdannede pedagoger med videreutdanning. det er alltid en utfordring i barnehage uavhengig om en skal i gang med en endringsprosess eller om en bare skal jobbe med pedagogisk plan. det vil være ulike pedagogiske ståsted og bare begrep forståelsen er jo utfordrende, vi kan jo diskutert det samme begrepet i det uendelige, men de har fremdeles forskjellige oppfatninger av forskjellige begrep.»

Informant nr. 2 bekrefter at det er mange ansatte i barnehagesektoren som ikke har høyere utdanning. Rammeplanen for barnehagesektoren bekrefter at de ansatte som skal jobbe som pedagoger, må ha pedagogisk utdanning. Assistentene trenger ikke noen utdanning. Veldig mange ansatte i barnehagesektoren er assistenter uten høyere relevant utdanning. Dette medfører at det oppstår misforståelser da en har faglige diskusjoner og samtaler. Disse misforståelsene er man avhengige av å begrense dersom en skal innføre balansert målstyring. Dersom en har en felles forståelse for grunnlaget for adoptering av styringsmodellen, vil det sannsynligvis føre til større grad av samarbeid mot å nå målene.

Basert på tilbakemeldinger fra intervjuer dersom man informerer de ansatte godt underveis i prosessen, unngår man diskusjoner som grunner i mangel på felles forståelse. Jeg mener det

burde brukes en ledergruppe bestående av pedagogiske ledere og styrer i arbeidet med utviklingen. Det kan være hensiktsmessig å ha gruppediskusjoner på avdelingsnivå i barnehagen under prosessen med å sette ønskede mål. På denne måten kan pedagogiske ledere ta med resultatet av dette gruppearbeidet i prosessen med ledergruppen da modellen skal utvikles.

Informant nummer 3 bekrefter dette i intervjuet.

«her har jeg valgt å ta med mine pedagogiske ledere i samarbeidet.» - informant 3

Ansatte med pedagogisk utdannelse har en felles plattform for forståelse av de interne prosessene de gjør i barnehagen. Dette skyldes at de har en felles teoretisk forståelse for de pedagogiske prosessene som skjer i barnehagen.

Alle 3 informantene sier de føler et godt samarbeid med sin kommune.

Tilfreds med samarbeidet med kommune

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke tilfreds	8	6,8	6,8	6,8
	Lite tilfreds	36	30,8	30,8	37,6
	Vet ikke	10	8,5	8,5	46,2
	Tilfreds	48	41,0	41,0	87,2
	Svært tilfreds	15	12,8	12,8	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Statistics

Tilfreds_med_samarbeidet_med_kommune

N	Valid	117
	Missing	0
Mean		3,22
Std. Deviation		1,211

Tabell 4.1.1 – tilfredshet med samarbeidet med sin kommune

Denne tabellen viser at respondentene på spørreundersøkelsen har et spredt syn på samarbeidet med sin kommune. Gjennomsnittet heller litt mot at de er fornøyde med

samarbeidet, men det er et standardavvik på 1,21 så det er svært usikkert. Konklusjonen er at det er svært forskjellig oppfatning av samarbeidet med sin kommune.

Private barnehager tilbyr en offentlig tjeneste i privat regi og med tanke på new public governance- teorien, er det gunstig for kommunene å spille på private barnehager som tilbyder av barnehagetjenester. Sosialøkonomisk er det billigere for kommunen at en privat barnehage driver barnehager, tjenester enn en kommunal barnehage. Det burde ikke spille noen rolle for kommunene om det er kommunen selv eller private aktører som tilbyr tjeneste. Informantene i private barnehager oppfatter at kommunen er i konkurranse med privat barnehagesektor for å tilby barnehagetjenester. Konkurransen baserer seg primært på økonomiske perspektiver. Dette strider litt mot formålet til de som styrer barnehagesektoren i kommunene.

«Generelt er samarbeidet et ganske bra. Når jeg begynte som styrer, så var det nesten en liten krig, men nå går det bedre. Selvsagt alt som har med økonomi å gjøre. Er bestandig en utfordring. Hun som jobbet som styrer før meg, fikk ikke noe kontakt med kommunen i det hele tatt. Og hun følte seg motarbeidet. Da jeg tok over satt jeg mener og regnet på tilskudd. Og fant ut at vi hadde fått utbetalt for lite over lengre tid. Dette fikk vi etterbetalt. Men det er det som går igjen. Det økonomiske er alltid en utfordring. Tilskudd er sjelden riktig. I fjor var det riktig, men i år var det feil igjen. Men bortsett fra det økonomiske går det veldig bra, og der føler jeg vi har et godt samarbeid. Jeg er med i styret, nettverket i kommunen, og vi har felles kompetansehevings planer et cetera. Vi har felles planleggingsdager. Men når det kommer til økonomi, så stopper det litt. Der er det liksom ikke noe samarbeid. Jeg tror at fra gammelt av også begynner bunner det ut i at det ikke ville ha private barnehager i denne kommunen. Dette. Og fatter jeg var bundet ut i politiske meninger. Nå mener jeg det er annerledes fordi de har skjønt at vi ikke tjener masse penger og ikke er ute etter en profitt. Vi er jo en samvirket barnehage og tar ikke ut utbytte til våre medlemmer. Så de har ingenting å tape med at vi er tilbyr tjeneste i kommunen. En periode fikk jeg ikke engang svar når jeg ringte kommunen på telefonen. Eller? Kommunen svarte. Men hun. Jeg ville snakke med, svarte aldri når jeg ringte direkte til henne. Men når hun ringte meg og skulle ha svar på noe, så fikk jeg selvsagt svar på det jeg lurte på samtidig. Til slutt så ble jeg så lei av dette at jeg begynte å møte opp på kommunehuset. Og forlangte å få snakke med noen. Da ble det slutt på dette tullet. Nå mener jeg dette går veldig bra. Bortsett fra økonomien. Derfor synes jeg at det er veldig fint at noen andre tar det økonomiske, så jeg slipper den dobbeltrollen og kan ha et

godt samarbeid med kommunen. Og så kan ja dere ta det økonomiske opp mot kommunen. Det er fint å slippe de unødvendige konfliktene med kommunen. Det gjør ting så mye lettere.»

Informant 1

«De bygger jo nyere og større barnehager i områder der det allerede har god barnehagedekning med private barnehager. Det er jo ingen tvil om at de ønsker å gå i konkurranse med privat barnehagesektor. Konkurransen tilspisser seg. Når kommunen bygger barnehager så bygger de gjerne store barnehager med opptil 10 avdelinger. Det er klart disse nyter av større drift å holde kostnader nede grunnet dette. Ettersom vårt tilskudd baserer seg på kommunale kostnader sier det seg selv at vi må jobbe hardt for å kunne konkurrere økonomisk med de kommunale barnehagene. Vi har jo kostnader som de ikke har og dette påvirker selvsagt driften vår.» - Informant 2

Soneleder i Asker kommune har ikke dette synet på konkurranse, da han oppfatter at Asker kommune jobber aktivt for at tilbudet i barnehagesektoren i kommunen skal være best mulig, uavhengig av hvem eieren av barnehagen er.

«Jeg mener Asker kommune er flinke til å se det helhetlige bildet i kommunen. En av mine 5 barnehager blir nå lagt ned. Dette mener jeg er helt korrekt og en god vurdering av kommunen. Det skal bygges en ny sykkel velodrom i vårt område, og det er satt krav om at det skal bygges en barnehage i forbindelse med denne velodromen. I dette prosjektet vil det også komme flere nye boenheter og i forbindelse med byggingen av velodromen er det planlagt større byggeprosjekter med flere en trend ører som skal gi flere boliger i området. Dette vil medføre en befolkningsvekst i området og behov for en større barnehage. Denne barnehagen vil bli privateid, men det er allerede iverksatt samtaler om overtakelse av hele barnegrupper fra min barnehage til denne private barnehagen det er også samtaler om å overta hele personalgruppen i denne private barnehagen. Min barnehage som legges ned, leier i dag lokaler på en del av et sykehus som skal legges ned. Dette lokalet er gammelt og har behov for store utbedringer dersom det skal videreføres drift i bygget. Derfor er jeg meget fornøyd med at kommunen legger ned denne barnehagen og kutter de kostnadene, og heller satser på den private barnehagen ettersom samarbeidet mellom private og kommunale barnehager i kommunen er såpass bra, har jeg ingen betenkeligheter med at barna vil få de samme mulighetene i denne barnehagen som de ville fått i en av mine. Dette samarbeidet er nok kanskje litt spesielt og er nok ikke gjengs over hele landet. Jeg oppfatter at konkurransen

mellom private og kommunale barnehager baserer seg primært på økonomi. Slik er det også i vår kommune, men vi føler at det kommunale samarbeide med de private barnehagene bærer frukter også her.» - Informant 3

Basert på spørreundersøkelsen og at det er stor spredning i besvarelsene, er det ikke unormalt at det er forskjell i oppfattelsen av samarbeidet med kommunen. Ettersom kommunene selv er ansvarlig for barnehagetilbudet i sin kommune, er det statistisk sett normalt at det er forskjellig oppfattelse av hvordan kommunene styrer barnehagetilbudet i sin respektive kommune.

I privat barnehagesektor er det en meget sterk korrelasjon mellom inntekter og dekning på barnehageplasser. Hver barnehage har en kommunal godkjenning for et gitt antall plasser. Dette kan fordeles på små og store barn. Dersom barnehagen ikke fyller opp tildelte plasser, mister de tilskudd for de plassene. Det gjennomføres tellinger flere ganger per år og disse tellingene utgjør grunnlaget for kommunalt driftstilskudd. Det er kommunen selv som setter tilskuddet per barn. Tilskuddet per barn beregnes på kostnaden per barn i kommunale barnehager to år tidligere. Derfor nyter kommunen godt av å måtte betale mindre tilskudd dersom de fører en stram økonomi i sine kommunale barnehager. Dette oppfattes særdeles urettferdig av styreere og informantene bekrefter dette i sine intervjuer.

*«Jeg ønsker en statlig sats og en statlig styring i barnehagesektoren da jeg oppfatter en stor grad av forskjellsbehandling og urettferdighet. Jeg oppfatter at pedagogisk har vi et godt samarbeid med kommunen, men alltid når det er snakk om økonomi så blir det en kilde til diskusjon og krangel. derfor ønsker jeg en bærekraftig økonomi som styres sentralt slik at kommunen ikke kan «ødelegge» for konkurransen ved å gi for lave tilskudd. slik sett er jeg svært fornøyd med at PBL tar tak i tilskuddet og kontrollerer dette hvert år. det har vel per dags dato ikke skjedd at tilskuddet har stemt så lenge jeg har vært styrer. jeg har alltid vært
For lavt.» -Informant 2*

«Det som er Vanskelig i privat barnehagesektor er det å kunne planlegge på sikt. Man vet jo aldri hva man får i tilskudd neste år, for eksempel. Det gjør det veldig vanskelig å Se fremover. Det finansielle perspektivet setter jo veldig ofte rammene for. Hva vi kan gjøre i? Interne prosesser i barnehagen. Hvilke tiltak vi ønsker å iverksette, Hemmes ofte av. Lite til ingen informasjon om hva vi får i tilskudd og hva vi har å rutte med. Veldig, ofte er vi avhengig av å ha for eksempel en halv stilling på topp, men hvis vi ikke vet om vi har finansene i orden til dette, er det vanskelig å planlegge.» - informant 1

I 2003 ble det vedtatt at det skulle være full barnehagedekning. Kommunale barnehager hadde ikke mulighet til å tilby full dekning, og private barnehager fikk tilby disse tjenestene.

Informant nr. 2 sier at kommunen hun driver barnehage i nå har begynt å konkurrere direkte med de private barnehagene. Nye store barnehager med mange avdelinger blir bygget i området der deres barnehage ligger. Alle 3 informantene sier likevel at selv om konkurransen på økonomi er tilspisset, er det pedagogiske samarbeidet innad i kommunen veldig godt. Styreere inviteres til ledermøter i kommunen, og de har en felles plan for arbeidet med å gjøre arbeidet med overgangen til barna fra barnehage til skole så lett som mulig. De har også et samarbeid med lokale skoler for førskolebarna.

«Bortsett fra det økonomiske går det veldig bra, og der føler jeg vi har et godt samarbeid. Jeg er med i styrenettverket i kommunen, og vi har felles kompetansehevings planer et cetera. Vi har felles planleggingsdager, men når det kommer til økonomi, så stopper det litt opp»

- Informant 1

«Se på de nye byggene til kommunale barnehagene som ser veldig bra ut. Enkelte foreldre har fokus på dette i større grad enn til pedagogiske. Vi ser jo mer slitt ut en ny kommunal barnehage. Økonomien tilsier at vi ikke har evne til å pusse opp uteområdet så godt som vi ønsker å gjøre» - Informant 2

«Vi blir kalt inn til styremøter eller styrerforum og vi er med på å sette rammeplanen sammen med de andre styrerne i kommunen. Vi går gjennom planen og vi har også en samarbeidsskole i nærheten av barnehagen som barnehagen samarbeider med. der har vi årshjul og oppfølging i overgang barnehage til skole. Og så har vi samarbeid med skolene lokalt. Jeg mener likevel vi har et meget godt pedagogisk samarbeid og et godt rammeverk for overgangen barnehage til skole. Og ikke minst, økonomien er bestandig krig. Økonomi og kamp om kunder.» - Informant 2

Det kommer frem i intervjuene at det kan oppfattes stor konkurranse mellom private barnehager og kommunen. De kommunale barnehagene oppfattes ikke i direkte konkurranse med de private, men det er kommunenes barnehageledelse som oppfattes som vanskelig i enkelte kommuner, spesielt med tanke på økonomien. Det pedagogiske samarbeidet oppfattes som meget bra, og styrerne inviteres på felles styrerforum innad i kommunene.

Mottar barnehagen nok tilskudd til forsvarlig drift

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært liten grad	24	20,5	20,5	20,5
	Liten grad	47	40,2	40,2	60,7
	Vet ikke	8	6,8	6,8	67,5
	Stor grad	34	29,1	29,1	96,6
	Svært stor grad	4	3,4	3,4	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Tabell 4.1.2 – nok tilskudd til forsvarlig drift

Barnehagene klager på det økonomiske og tilfredsheten med kommunalt tilskudd kommer frem som en spesielt utfordrende. Informant 1 og 2 sier begge at de ønsker at det skal komme statlig regulering av tilskudd, ettersom de oppfatter at det kommunale tilskuddet alltid er feil beregnet fra kommunens side. Det kommunale tilskuddet skal være klart innen 31. oktober hvert år, og dette blir alltid sendt til kontroll hos statistikkavdelingen til PBL. I tabellen over ser man at 60,7% av respondentene svarer at de i liten til svært liten grad føler at barnehagen mottar nok tilskudd til at barnehagene kan drives forsvarlig.

Følt trygghet ved å være medlem i PBL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Liten trygghet	2	1,7	1,7	1,7
	Vet ikke	5	4,3	4,3	6,0
	Stor trygghet	28	23,9	23,9	29,9
	Svært stor trygghet	82	70,1	70,1	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Tabell 4.1.3 – Følt trygghet ved å være medlem i PBL

Følt trygghet med samarbeid med PBL regnskap

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lite trygg	1	,9	,9	,9
	Vet ikke	3	2,6	2,6	3,4
	Trygg	23	19,7	19,7	23,1
	Svært trygg	90	76,9	76,9	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Tabell 4.1.4 – Følt trygghet ved å være medlem i PBL Regnskap

Informantene har uttrykt at dersom de skal adoptere balansert målstyring har de behov for å få bistand med det finansielle perspektivet. PBL og PBL Regnskap bistår barnehagene med eksterne faktorer, og spesielt kommunalt tilskudd. I balansert målstyringsmodell for private barnehager er den viktigste kritiske suksessfaktoren at alle plassene i barnehagene fylles opp. Dette må skje da kommunalt driftstilskudd baserer seg på antall barn i barnehagen. Dersom barnehagene skal benytte modellen har informantene uttrykt at de trenger bistand med det finansielle perspektivet. Soneleder i Asker gjør dette selv, men han har kommunalt regnskapsavdeling å støtte seg på. Min vurdering er at barnehagen trenger bistand å definere finansielle mål i samarbeid med barnehagene.

Informant 2 uttrykker at PBL bistår privat barnehagesektor i stor grad. Ikke bare finansielt, men som rådgivere innen juridisk, bedriftshelsetjeneste og rådgiving generelt. Tabellene over viser følt trygghet ved å være medlem i PBL og PBL regnskap. De viser at 94% av respondentene føler stor eller svært stor trygghet ved å være medlem i PBL. 96,5% av respondentene føler stor eller svært stor trygghet ved å være medlem i PBL Regnskap.

Basert på at informantene ønsker bistand i arbeidet med adopsjon av modellen, spesielt på finansielt perspektiv er samarbeidet med PBL en nøkkel til suksess.

4.2 Hvilke prosesser trenger barnehagen bistand med, dersom modellen skal adopteres som styringsmodell i barnehagen?

Alle 3 informantene er enige om at det trengs ekstern bistand for å adoptere balansert målstyring i barnehagesektoren. Grunnet mangel på utdanning innenfor økonomiske styringssystemer er det flere av styrene som ser at de ikke har den teoretiske kunnskapen for

å styre prosessen med adopsjon og implementering av balansert målstyring i barnehagen. Det kommer fram at spesielt det finansielle perspektivet er en utfordring.

Informantene sier at dersom balansert målstyring skal adopteres, trenger de bistand i forbindelse med oppstarten av en slik prosess. Grunnet mangel på utdanning innen økonomistyring kjenner de ikke til balansert målstyring eller andre styringsverktøy i stor nok grad til å kunne jobbe med dette på egen hånd.

Informantene uttrykker behov for et styringsverktøy de kan benytte for en lengre tidshorisont. Private barnehager i dag opererer primært med budsjett og avviksanalyse som eneste styringsverktøy. Å basere seg på historiske trender og fremskrive disse viser seg å være lite nøyaktig (Bjørnenak, 2010)

«Dersom vi skal bruke denne modellen, har jeg strengt behov for bistand med det finansielle perspektivet. Ettersom jeg ikke kjenner modellen veldig godt, har jeg også behov for at du hjelper meg i gang med prosessen. Jeg tror at dersom de ansatte blir tatt med på utviklingen av mål er det stor sjanse for at vi kan lykkes, men jeg er avhengig av at noen forklarer oss modellen slik at alle mine ansatte har den samme informasjonen. Jeg trenger hjelp med å komme i gang, og spesielt med å definere målbare mål. Det er behov for et verktøy som kan benyttes til å styre bedriften fremover, og jeg liker tanken på at det så enkelt at jeg ikke trenger å bruke masse tid på det. Og dersom jeg får bistand til selve oppstarten, tror jeg vi skal kunne benytte balansert målstyring i barnehagen.» - informant 2

«det må være ordentlig opplæring. Dette gjelder for alle ansatte. Vi må skjønne hva som ligger i bunn og hvorfor vi gjør dette. Og hva vi ønsker å oppnå med å benytte modellen. Viktig å benytte de ansatte til utvikling av modellen. slutt på dette tullet. Nå mener jeg dette går veldig bra. Bortsett fra økonomien. Derfor synes jeg at det er veldig fint at noen andre tar det økonomiske, så jeg slipper den dobbeltrollen og kan ha et godt samarbeid med kommunen. Og så kan ja dere ta det økonomiske opp mot kommunen. Det er fint å slippe de unødvendige konfliktene med kommunen. Det gjør ting så mye lettere. De interne prosessene har jeg allerede iverksatt og er ganske godt i gang med. Dette er jo en del av den daglige driften i barnehagen. Men det er eksterne perspektivet, og spesielt det økonomiske har jeg sterkt behov for at jeg får hjelp med.» - Informant 1

Informantene bekrefter at de har behov for bistand med eksterne faktorer og prosesser. Spesielt med tanke på det økonomiske arbeidet opp mot kommunene. De interne prosessene har styrende kontroll på og gjør som en del av den daglige oppgaven. De må bare få satt det i

system og avdekke de kritiske suksessfaktorene og sette denne informasjonen i system. Basert på intervjuene og samtalen med soneleder i Asker, kommer det frem at de fleste styrerne har kontroll på interne rutiner. De klager over lite samarbeidsvilje fra kommunen med tanke på det finansielle, og ønsker bistand til dette arbeidet.

Kontroll på refusjoner sykepenger

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lite kontroll	10	8,5	8,5	8,5
	Vet ikke	4	3,4	3,4	12,0
	God kontroll	56	47,9	47,9	59,8
	Svært god kontroll	47	40,2	40,2	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Tabell 4.2.1 – kontroll på refusjoner – sykepenger

Kontroll på refusjoner moderasjoner

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært liten grad	1	,9	,9	,9
	Liten grad	5	4,3	4,3	5,1
	Vet ikke	4	3,4	3,4	8,5
	Stor grad	58	49,6	49,6	58,1
	Svært stor grad	49	41,9	41,9	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Tabell 4.2.2 – kontroll på refusjoner - moderasjoner

Tabellene viser at styrerne har stor kontroll på refusjoner de har krav på. Barnehagene får refusjoner for sykefravær på ansatte fra NAV. De får også refusjoner på moderasjoner som gis til kunder i form av søskenmoderasjon, moderasjon for økonomiske vilkår (dårlig betalingsevne) og refusjon for gratis kjernetid. Dette er de finansielle faktorene som styrerne føler de har god kontroll på selv. Det er spesielt jobben med kommunalt tilskudd barnehagene trenger bistand for å kontrollere.

4.3 Hvilke endringer i utdanning må gjøres for at barnehagen kan drifte denne modellen på egen hånd?

Dette delkapittelet vil drøfte utdanningen til styrere og om den er relevant nok til å kunne brukes for å adoptere balansert målstyring i privat barnehagesektor.

Utdanningsdirektoratet (UDIR) ønsker at alle styrere skal være utdannet. Styret kan søke til UDIR om å få lov til å gjennomføre styre utdanningen. UDIR prioriterer de som allerede er ansatt som styrer i barnehagene. Assisterende styrer prioriteres i andre rekke for gjennomføring av utdanningen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	66	56,4	56,4	56,4
	Nei	51	43,6	43,6	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Tabell 4.3.1 – styrere med styrerutdanning.

Av respondentene har 56,4% av styrerne gjennomført styrer utdanning i regi av UDIR. Styrerutdanningen er ikke økonomisk rettet og har ingen grad av økonomi i utdanningsplanen. De har heller ikke økonomiske styringsmodeller som en del av pensum.

		Grad av høyere utdanning				Total
		Ingen utdanning	Årsstudium	Bachelor	Mastergrad	
Styrerutdanning Ja	Count	43	12	5	6	66
	% within Styrerutdanning	65,2%	18,2%	7,6%	9,1%	100,0%
	Nei	Count	36	8	3	4
	% within Styrerutdanning	70,6%	15,7%	5,9%	7,8%	100,0%
Total	Count	79	20	8	10	117
	% within Styrerutdanning	67,5%	17,1%	6,8%	8,5%	100,0%

Tabell 4.3.2 – styrerutdanning / grad av høyere utdanning innen økonomi og ledelse

Tabell 8 viser at 32,5% av respondentene har gjennomført, eller gjennomfører høyere utdanning innen økonomi eller ledelse. Av respondentene med styrerutdanning, har en noe høyere andel tatt høyere utdanning innen økonomi eller ledelse.

Informant 1 er i ferd med å gjennomføre styrerutdanningen, mens informant nummer 2 har gjennomført. Informant nummer 3 har ikke gjennomført styrerutdanning, men er utdannet førskolelærer med tilleggsutdanning i ledelse fra forsvaret. Ingen av disse tre er utdannet innen økonomi eller ledelse, selv om informant nummer 2 begynner på en masterutdanning i ledelse høsten 2021.

«det er nok ikke dumt at de som styrer barnehagen har et fokus på økonomien, men hovedfokuset bør ligge på pedagogikken. jeg mener likevel at det er et ganske godt poeng at det tas mer hensyn til at økonomi kanskje bør være en del av utdanningen. min oppfatning er likevel at det går bra slik som det er i dag, men fordelene for kommunale barnehager er at det kontrolleres økonomiske resultat av økonomer. vi får lov til å drive barnehage og går det over stakk og stein så har vi noen som kan dra i bremsen. jeg skjønner at private barnehager hvor økonomien er i større fokus, har behov for mer økonomisk forståelse og da er det nok ikke en dårlig ide om styrer utdanningen inneholder et kurs om økonomistyring.» - informant 3

Informant nummer 3 jobber til det daglige som leder av en kommunal barnehagesone. Han sier at for deres del, har de økonomer som kontrollerer økonomien i barnehagesektoren. Han legger til grunn at det gir barnehagen mulighet til å ha fokus på det pedagogiske arbeidet. Private barnehager har ikke denne støtteordningen i bakhånd og dermed har de større behov for ekstern bistand dersom de ikke sitter på kompetansen til å styre økonomisk perspektiv selv. Han sier at det hadde vært bra dersom styrerutdanningen inneholdt et kurs om økonomistyring.

«Jeg tror ikke styrerutdanningen gir noe mer økonomisk. Kanskje den på BI litt mere. Mange sier det er den beste styrerutdanningen. vi forvalter jo såpass mye penger at det hadde vært greit å ha en viss økonomisk forståelse i hvert fall. i hvert fall for de som jobber i private barnehager. i de kommunale barnehagene har de andre som gjør dette.» - informant 1

Informant 1 sier selve styrerutdanningen i dag ikke har noe mer fokus på økonomi. Ved å gjennomføre styrerutdanningen har ikke styrer noe bedre grunnlag for implementering av modellen ettersom den generelle økonomiske forståelsen ikke er en del av pensum. Hun presiserer at de interne perspektivene er de likevel rustet til å jobbe med på egen hånd. Det baserer seg mye på mellommenneskelige relasjoner i lederarbeid, og denne jobben skal hun

klare på en god måte, med sin pedagogiske bakgrunn og det faglige påfyllet hun får i styrerutdanningen.

Jeg ville ikke byttet ut det jeg har hatt, men utdanningen burde vært bredere og større med flere studiepoeng. Vi har jo hatt om barnehage som samfunnsenhet, men ikke om rent økonomi. Det savner jeg veldig. Det har vært om politisk styring og samfunnet generelt, men svært lite til ingenting om økonomi. Det har ikke vært noe direkte opplæring i økonomi så læringskurven har vært kritisk bratt. Du må bare lære det på egen hånd når du tar over i en styrerstilling, så helt klart burde styring utdanningen hatt større spekter og jeg ville hatt inn økonomi, arbeidsrett og avtalerett i barnehage utdanningen. Vi er jo personalansvarlig og har hovedansvaret i forhold til alt derfor mener jeg at det er viktig å ha kontroll på både arbeidsrett økonomi og avtalerett. Styrerutdanningen har jo helt klart fått meg til å se ting i et større perspektiv med den utdannelsen jeg har, men jeg ønsker mer fokus på det jeg mangler. Etter utdanningen har jeg blitt opptatt av å se mer eksternt og se hvordan kan jeg påvirke eksternt. tidligere var jeg mest opptatt av meg og min barnehage mens nå ser jeg et bredere spekter og litt større bilde. Det gjorde jeg ikke før styre utdanningen. Det å forstå et resultatregnskap savner jeg virkelig. Jeg forvalter jo flere titalls millioner i tilskudd og når jeg ikke har kontroll på regnskap og resultatregnskap synes jeg det er litt skummelt. Utdanningsdirektoratet kunne jo lagt til rette for en økonomisk utdanning for styrere.

– Informant 2

Informant nummer 2 bekrefter her at styrerutdanningen i dag er relevant, men for lite omfattende. Hun legger frem et soleklart ønske om at det skal tilbys avtalerett, bedriftsøkonomi og arbeidsrett. Et viktig poeng er at dette ønskes i tillegg til den allerede eksisterende styrerutdanningen. Hun poengterer at hun i etterkant av styrerutdanningen har begynt å se et større perspektiv av barnehagesektoren, og ville ikke vært dette foruten. Det presiseres at styrerutdanningen i dag er for lite utviklet med tanke på økonomi og ledelse, og har fokus utelukkende på pedagogikk.

UDIR, som organiserer hvem som gjennomfører styrerutdanningen kan se på rammeplanen for utdanning av styrere. Læreplan settes av utdanningsinstitusjon. Det er per i dag fire utdanningsinstitusjoner som tilbyr styrerutdanning.

Informant nummer 2 baserer egne erfaringer med bratt læringskurve da hun skulle begynne jobben som styrer i privat barnehage. Det kommer frem at ettersom hun forvalter tilskudd for

flere titalls millioner kroner, oppfatter hun det som litt skummelt at hun ikke har mer grunnlag for å drive økonomistyring enn hun fikk gjennom styrerutdanningen.

Et godt spørsmål er om styrerutdanningen, slik den er utformet per i dag, er bedre egnet for styrere i kommunale barnehager, som ikke har det samme eksterne perspektivet som private barnehager. De har kommunal bistand i form av økonomi, og med det så har de ikke det samme behovet som styrere i private barnehager for den økonomiske utdannelsen.

4.4 Oppsummering

I dette kapitlet er de tre spørsmålene bundet til problemstillingen belyst i forhold til empiriske undersøkelser og intervju.

Rammeplanen setter krav om at styrere i barnehager skal ha gjennomført styrerutdanningen. Det viser seg at litt over halvparten oppfyller dette kravet. Det er også få styrere som har økonomisk utdanning, da det er primære krav om pedagogisk utdanning for å jobbe som styrer. Det er under halvparten

Styrere som er intervjuet, sier de har lite til ingen økonomisk bakgrunn. Styrerutdanningen har ikke fokus på dette.

Spørreundersøkelsen konkluderer med at respondentene er særdeles tilfredse med bistand og følt trygghet med å være medlem hos PBL og PBL Regnskap.

Respondentene føler god kontroll på refusjoner som barnehagen har krav på. Dette gjelder både refusjon av sykepenge fra NAV, samt refusjoner tilhørende søskenmoderasjon, økonomiske vilkår og gratis kjernetid. Dette er økonomiske krav som barnehagen sender til kommunen.

Felles for alle informantene er begeistring for modellen. De er likevel litt bekymret for at det skal være for komplisert å adoptere modellen. Derfor ønsker begge styrerne som ikke bruker verktøyet i dag, ekstern bistand for å kunne bistå i adopsjonen av styringsverktøyet.

5 Konklusjon

5.1 Drøfting av problemstillinger

I denne delen vil jeg drøfte hvert enkelt forskningsspørsmål, basert på empiriske data innsamlet i form av spørreundersøkelsen og intervju.

5.1.1 I hvilken grad kan balansert målstyring adopteres i samvirkeforetak i privat barnehagesektor, gitt dagens utdanningskrav på ledere i barnehagesektoren?

Styrerne jeg har intervjuet viser stor interesse for adoptering av styringsverktøyet balansert målstyring. De viser til bruk av budsjett som eneste styringsverktøy og at dette er lite hensiktsmessig med tanke på langsiktig planlegging. De ønsker målbare resultater som kan kontrolleres uten at det krever store mengder arbeid. Derfor er det ønskelig at målbare prosesser har så enkelt definerte mål som mulig. De gir uttrykk for at dersom modellen skal benyttes, må det gjøres enkelt for styrere å følge opp måloppnåelsen.

Styrer i barnehagesone i Asker, som har benyttet dette verktøyet siden 2011, presiserer at de har gått vekk fra målsetninger som måler grad av måloppnåelse og heller benytter nominelle mål, i form av enten/eller-mål i sitt arbeid. Han viser også til at målsetninger settes av kommunal ledelse, men de selv er ansvarlige for å sette ønskede mål i sin spesifikke barnehage, basert på målsetningen og oppdraget fra kommunal ledelse. Dette viser at modellen kan benyttes på en enkel måte, uten at det krever spesielt mye arbeid fra styrers side. Han presiserer også at de har økonomiavdelingen i kommunen å støtte seg på så dersom de har spørsmål om det finansielle perspektivet, kan de støtte seg på den avdelingen.

Private samvirkeforetak har ikke denne muligheten med egen økonomiavdeling, men som kunder i PBL regnskap kan de støtte seg på regnskapsfører i arbeidet med kontroll av finansielle målsetninger. Spørreundersøkelsen viser at respondentene har stor tillit til PBL regnskap som regnskapsfører. Dersom regnskapsfører har klare, uttalte finansielle mål, vil rapporteringen som skjer månedvis termin vis eller kvartalsvis kunne basere seg på disse målsetningene.

Informant 1 og 2 sier de trenger bistand fra ekstern kilde dersom de skal adoptere modellen. Dette skyldes deres mangel på inngående kunnskap om økonomistyring. Begge informantene er interessert i balansert målstyring som styringsmodell. Dersom de får ekstern bistand i implementeringsprosessen, så vil dette være et verktøy de kan benytte seg av. Begge uttrykker

likevel ønske om å få et langsiktig planlegging- og styringsverktøy. Begge uttrykker at de ser nytten av et styringsverktøy som tar for seg både finansielle og ikke finansielle perspektiver av driften i barnehagen.

Respondentene i spørreundersøkelsen og intervjuobjektene viser til behovet for påvirkning av eksterne organisasjoner. Privat barnehagesektor er avhengig av kommunalt tilskudd. Kommunalt tilskudd beregnes av hver enkelt kommune og baserer seg på kostnadene tilknyttet kommunale barnehager to år før tilskuddsperioden. Samfunnsøkonomisk er det altså billigere at private barnehager leverer barnehagetjenester for kommunen, og spesielt ikke skattepliktige ideelle bedrifter, som ikke har økonomisk gevinst som formål. Informantene ønsker en statlig sats på driftstilskudd. På denne måten mener de at kommunen i mindre kan påvirke konkurransen mellom kommunale og private barnehager. De føler det blir feil at kommunen kan sette rammevilkår for drift for sine egne konkurrenter. De mener PBL i denne sammenhengen er med på å skape rettferdighet i konkurransen, og er således avhengige av ekstern påvirkning i den daglige driften. De presiserer at det pedagogiske samarbeidet innad i kommunen er meget bra, men at det finansielle perspektivet fører til konkurranse.

Balansert målstyring kan adopteres av privat barnehagesektor, under forutsetning av ekstern bistand i adopsjonsprosessen og oppfølging av det finansielle og eksterne perspektivet.

5.1.2 Hvilke prosesser trenger styrere bistand med, dersom modellen skal adopteres som styringsmodell i barnehagen?

Ettersom dette er en økonomistyringsverktøy som ikke er pensum i styrerutdanningen, vil barnehagene ha behov for en grundig gjennomgang av modellen før den kan adopteres.

Informantene i intervjuet sier at det er veldig viktig at de ansatte er inkludert i arbeidet med adopsjon av modellen. De er opptatt av at alle skal ha samme forståelse av hvorfor styringsverktøyet skal brukes og hvordan det skal brukes i praksis. Informantene sier at dersom de ansatte får være med i arbeidet med å definere målene, vil de føle større grad av eierskap til prosessen. Dette vil føre til større sannsynlighet for at barnehagen lykkes med adopsjonsprosessen.

Informantene for private barnehager sier de ønsker bistand i prosessen med å utvikle målekort. Spesielt eksternt perspektiv og finansielt perspektiv krever bistand i prosessen.

Informant nummer 3 sier de har beveget seg vekk fra mål som krever analyse for å finne grad av måloppnåelse. De benytter en modell som har enten\eller-mål. Dette krever mindre arbeid fra styrers side, men krever at målene er definerte på en litt annen måte enn intensjonen i balansert målstyring.

Basert på ønsket om at modellen skal være så lett som mulig å bruke, er det et behov for enkle og tydelig definerte mål. Spesielt økonomiske mål må være enkle å kontrollere dersom barnehagen skal kunne drifte modellen selv.

5.1.3 Hvilke endringer i utdanning må gjøres for at barnehagen kan drifte denne modellen på egen hånd?

Rammeplanen for barnehagene og barnehageloven sier at de som jobber som styrere i barnehage skal ha pedagogisk utdanning. Det stilles ingen krav til selve styrerutdanningen som tilbys av UDIR. Det stilles heller ingen krav til økonomisk eller lederskapsutdannelse for å jobbe som styrer i privat barnehage.

Informantene sier de ikke har den faglige bakgrunnen som skal til for å bruke balansert målstyring alene, uten ekstern bistand. De jobber utelukkende med budsjett og avviksanalyse som styringsverktøy. Avviksanalyse baserer seg på historisk informasjon og er lite egnet for å ha en langsiktig plan og strategi for at barnehagen skal lykkes i en stadig mer konkurrerende sektor.

Informantene sier at de ønsker ikke at de fagene som eksisterer i dag på styrerutdanningen skal bort, da de opplever disse som verdifulle og viktige for jobben som styrer.

Informant 1 sier at hun ikke ville tenkt på å bruke denne modellen alene, da hun ikke har den faglige bakgrunnen som skal til for å vurdere spesielt finansielle og eksterne perspektiver.

Informant 2 sier at hun ønsker å beholde dagens styrerutdanning slik den er, men vil fylle på med arbeidsrett, avtalerett og økonomi. Dagens styrerutdanning består av fag tilsvarende 30 studiepoeng. Hun ønsker å utvide til 60 studiepoeng og inkludere bedriftsøkonomi og juridiske fag. Dette begrunner hun med at hun forvalter store pengesummer og føler en usikkerhet med at hun ikke forstår resultatregnskap og er for avhengig av regnskapsfører til å vurdere barnehagens finansielle situasjon.

Respondentene i spørreundersøkelsen er alle kunder hos PBL Regnskap. I undersøkelsen svarer 96,5% at de føler en trygghet med at de er medlemmer i PBL Regnskap og 94% svarer

at de føler en stor trygghet med å være medlem i PBL. Dette tolker jeg til at de har tillit til at regnskapet er korrekt ført og at de får god veiledning av både PBL Regnskap og PBL som interesseorganisasjon i både interne og eksterne problemstillinger.

Min vurdering er at dersom private barnehager skal kunne benytte balansert målstyring på egen hånd, må styrer få den økonomiske kunnskapen som må ligge til grunn for å forstå resultatregnskap, samt de trenger kunnskap om styringsverktøy for å kunne nyttiggjøre seg av balansert målstyring. Jeg mener styrerutdanningen skulle vært obligatorisk for styrere i privat barnehagesektor. Jeg mener også at styrerutdanningen per i dag er for dårlig med tanke på at barnehagesektoren forvalter over 22 milliarder kroner i tilskudd årlig. 36% av private barnehager gikk i underskudd i 2019.

Min anbefaling er at styrere i privat barnehagesektor burde ha økonomisk utdanning, uavhengig av om de skal benytte balansert målstyring eller ikke.

5.2 Begrensninger i oppgaven

Denne undersøkelsen er gjort blant private barnehager som er kunde hos PBL Regnskap. Det kan være at dersom en tar med barnehager som ikke er kunde hos PBL og PBL regnskap i undersøkelsen, så kunne resultatet blitt noe annerledes rent statistisk.

Det er utelukkende samvirkeforetak som er tatt med i denne oppgaven. Det er fordi de er ideelle organisasjoner som tilbyr offentlige tjenester og hvor deres tjenester er til det beste for samfunnet. Derfor faller de under new public governance-teorien. Dersom en tar med alle selskapsformer kan det være undersøkelsen får en annen konklusjon, men min påstand er at så lenge rammeplanen tilsier at styrere skal ha pedagogisk utdanning, vil man bestandig ha et behov for bidrag på det økonomiske aspektet.

5.3 Bidrag til forskningen

Jeg vil i dette delkapittelet beskrive funnene i undersøkelsen.

5.3.1 Balansert målstyring som styringsverktøy

Informantene er enige i at balansert målstyring er et gunstig verktøy for bruk i privat barnehagesektor. De ønsker et styringsverktøy som kan bidra med en balansert drift av barnehagen. De ser klare fordeler med bruk av interne og eksterne perspektiver, og ser lyst på

bruken av et verktøy som tilbyr andre målbare resultater enn kundeundersøkelser og finansielle rapporter. De mener dette verktøyet kan være med å bidra til en bedre og mer bærekraftig styring av barnehagene. Informantene er veldig klar på at det finansielle perspektivet trenger de hjelp med. Private barnehager er i stor grad avhengig av bistand fra eksterne organisasjoner, og ser klare fordeler med å være medlem i PBL og PBL regnskap som gjør mye av jobben mot eksterne faktorer for barnehagen.

5.3.2 Mangler i utdanning

Alle informantene er veldig klare på at de ønsker å benytte seg av balansert målstyring i sin private barnehage. Dersom de skal bruke balansert målstyring, er de veldig avhengig av ekstern bistand for å kunne adoptere styringsverktøyet. Dette skyldes klare mangler innen økonomisk kunnskap. Informant 1 og 2 er veldig klare på at de ønsker økonomi og arbeidsrett som en del av styrer utdanningen. De begrunner dette med at de har ingen grunnlag for å drifte balansert målstyring med den utdanningen de har per i dag.

De ønsker også arbeidsrett som en del av styret i utdanningen på grunn av at de sitter med personalansvar og har for lite juridisk kunnskap.

Denne informasjonen burde deles med de som tilbyr styrer utdanning i regi av utdanningsdirektoratet. På denne måten kan de utvide læreplanen til å inneholde de opprinnelige fagene, men også legge til arbeidsrett og bedriftsøkonomi.

5.4 Forslag til videre forskning

Dersom balansert målstyring ønskes implementert i privat barnehagesektor, er det behov for videre forskning. Denne forskningen må basere seg på Hvordan implementering skal foregå i privat barnehagesektor.

Denne masteroppgaven omhandler utelukkende samvirkeforetak som er ideelle organisasjoner. Det burde forskes på, om denne modellen også fungerer for andre selskapsformer. Aksjeselskap som betaler utbytte til sine aksjonærer, er ikke ideelle organisasjoner og burde kanskje ha en annen tilnærming til modellen.

Oppgaven konkluderer med at styrere i privat barnehagesektor ikke har tilstrekkelig økonomisk utdannelse til å benytte balansert målstyring på egen hånd. Det burde redegjøres for hvilke forutsetninger som må på plass for at styrere skal kunne gjøre denne jobben selv.

En samtale med studieprogramansvarlig ved handelshøyskolen i Bergen, bekrefter at utdanningen innen økonomi for styrere per i dag er for dårlig. Det burde sees på om studieplanen kan utvides for å inkludere grunnleggende bedriftsøkonomi og arbeidsrett. Dette bekreftes av intervjuobjekt i denne oppgaven.

Asker kommune benytter balansert målstyring i en noe enkel form i kommunal barnehagesektor. Det burde redegjøres for om dette verktøyet har en positiv effekt for barnehagesektoren samlet. Dersom det har en positiv effekt, burde det gjøres en kost nytte analyse for om det kan implementeres i barnehagesektoren generelt.

Forskning på barnehagesektoren er per i dag primært pedagogisk rettet. Ettersom barnehagesektoren forvalter nærmere 22 milliarder kroner per år, burde det rettes mer fokus på forskning på økonomi innen privat barnehagesektor generelt.

Ettersom private barnehager i dag primært benytter budsjett og avviksanalyser som styringsverktøy, burde det forskes på hvilke verktøy som kan gi mer fokus på proaktiv tenking og fokus på strategier for å nå sine mål. Balansert målstyring kan fungere, men erfaring fra Asker kommune tilsier at det er komplisert for styrere å bruke dette verktøyet alene. Det burde derfor forskes på muligheten for et enklere verktøy som kombinerer finansielle og ikke-finansielle perspektiver som styrere i større grad kan styre selv. Bruk av ekstern bistand til dette koster en del penger for barnehager i en sektor der ca. 36% av alle barnehager allerede går i tap. Dersom styrere kan ta denne jobben selv så vil det øke sjansen for at det er aktuelt med innføring av nye styringsverktøy. Det krever da at det er lett å forstå, samt lett og følge opp for leder.

Det burde gjøres en liknende undersøkelse på et annet utvalg, for å se om overførbarheten er reell. På denne måten vil resultatet fra denne undersøkelsen få forbedret validitet og reliabilitet.

Litteraturliste

Alsaker, H. og Andersen, E., (2015) *Hvor sofistisert og utbredt er balansert målstyring I store norske bedrifter, og er bedriftene tilfredse med*

styringsverktøyet?. (Masteroppgave/Norges Handelshøgskole) Hentet fra:

<https://openaccess.nhh.no/nhh-xmli/bitstream/handle/11250/2360167/Master%20thesis.pdf?sequence=1>

Akkermans, Henk & Van Oorschot, Kim. (2005). Relevance assumed: A case study of balanced scorecard development using system dynamics. *Journal of The Operational Research Society - J OPER RES SOC.* 56. 931-941. 10.1057/palgrave.jors.2601923.

Anskaffelsesforskriften. (2017) Forskrift om offentlige anskaffelser (FOR-2016-08-12-974).

Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-08-12-974>

Antonsen, Y. (2014). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1): 40–50.

Barnehageloven, Lov 19. Juni 2020 nr. 91 (LOV-2005-06-17-64) Hentet fra:

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64?q=barnehageloven>

Bedford, D. et al. (2008) Balanced Scorecard Design and Performance Impacts: Some Australian Evidence, *Journal of Applied Management Accounting Research*, 6(2), s. 17-36

Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse (Magma)*04/2010. Hentet fra:

<https://www.magma.no/oekonomistyringens-tapte-relevans-del-1-og-2>

Brady, Malcolm & Walsh, Aidan. (2007). Setting strategic direction: a top down or bottom up process?. *Business Strategy Series.* 9. 5-11. 10.1108/17515630810850064.

Forskrift om foreldrebetaling I barnehager, (2021) Forskrift om foreldrebetaling I barnehager (FOR-2021-12-16-1478) Hentet fra: [https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2005-12-16-](https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2005-12-16-1478)

1478

Gjønnnes, S. H. og Tangenes, T. (2012): Økonomi- og virksomhetsstyring: Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte. Bergen: Fagbokforlaget

Grennes, T. (2001), Innføring i vitenskapsteori og metode. Oslo, Universitetsforlaget

Gupta, M. (2012) "Balanced scorecard and theory of constraints: a synergistic framework".
Cost management 26 (4): 32- 47

Haug, T og Yri, J.E. (2019) *Observasjoner av balansert målstyring i et bankkonsern*.
(masteroppgave, Norsk miljø- og bioteknologiske universitet, handelshøgskolen) Hentet fra:
<https://nmbu.brage.unit.no/nmbu-xmlui/handle/11250/221773>

Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33-59. Doi: 10.1016/j.bar.2013.10.003

Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jarzabkowski, P., J. Balogun og D. Seidl (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1): 5–27.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Kaplan, R. S. & Johnson, H. T. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2006). *Alignment*, Harvard business school Publishing Corporation, Boston, Massachusetts, USA.

Kaplan, R.S. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 8(4): 539–545. DOI: <https://doi.org/10.1108/18325911211273527>

Karlsen, A. K (2020). SSB-tall: Dårligere økonomi i private barnehager. Tilgjengelig fra: <https://www.barnehage.no/finansiering-okonomi/ssb-tall-darligere-okonomi-i-private-barnehager/213607> (Hentet: 02.Mars 2021)

Madsen, D. Ø. og Stenheim, T. (2014) *Strategisk Økonomistyring: En oversikt over sentrale konsepter og modeller*. Bookboon.com.

Malmi, T. (2001) Balanced scorecards in Finnish companies: A research note, *Management Accounting Research*, 12(2), s. 207-220. doi: 10.1006/mare.2002.0200

Murby, L. & Gould, S. 2005. *Effective performance management with the balanced scorecard*, CIMA.

Norges Handelshøgskole, NHH (2021), Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehager, hentet fra: <https://www.nhh.no/executive/andre-executive-studier/nasjonal-lederutdanning-for-styrere-i-barnehager/> (hentet: 23.04.2021)

Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard, a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* (March): 65–88.

Nørreklit, H. (2003). The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6): 591–619.

Nørreklit, H., M. Jacobsen og F. Mitchell (2008). Pitfalls in using the balanced scorecard. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 19: 65–68.

Nørreklit, H. og F. Mitchell (2007). The balanced scorecard. I T. Hopper, D. Northcott og R.W. Scapens (red.), *Issues in management accounting*, UK: Prentice Hall.

Nørreklit, H., L. Nørreklit, F. Mitchell og T. Bjørnenak (2012). The rise of the balanced scorecard! Relevance regained? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4): 490–510.

Stephen P. Osborne Professor (2006) *The New Public Governance?* , , 8:3,377-387, DOI: 10.1080/14719030600853022

PBL, 2021,a. Bli medlem. Tilgjengelig fra <https://www.pbl.no/om-pbl/bli-medlem/> (Hentet.09.05.2021)

Perkins, M., A. Grey og H. Remmers (2014). What do we really mean by «Balanced Scorecard»? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2): 148–169

Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361-388. Doi: 10.1016/j.mar.2003.10.001.

Stemsrudhagen, J.I. (2003). Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse (Magma) , 2/2003 : 40–46. Hentet fra:

<https://www.magma.no/balansert-maalstyring-fra-maaling-til-strategisk-ledelse>

St.meld nr. 41 (2008-2009) Kvalitet i barnehagen.

Sørreime, Ø, (2016) Mål og resultatsstyringssystemet i skolen. Tilgjengelig fra:

<https://www.utdanningsnytt.no/malstyring-skolestyring-oyvind-sorreime/mal--og-resultatstyringssystemet-i-skolen/145211> (hentet: 20.04.2021)

Utdanningsdirektoratet, (2021) Finansiering av private barnehager, tilgjengelig fra

<https://www.udir.no/regelverk-og-tilsyn/barnehage/tilskudd-til-private-barnehager/finansiering-av-private-barnehager-2016/> (Hentet: 09.05.2021)

Utdanningsdirektoratet, (2020), kompensasjon til private barnehager for refundert

foreldrebetaling, tilgjengelig fra: <https://www.udir.no/regelverk-og-tilsyn/barnehage/foreldrebetaling/kompensasjon-til-private-barnehager-for-refundert-foreldrebetaling-til-barnehager/> (hentet: 09.05.2021)

Utdanningsdirektoratet, (2017) Nasjonale tilskuddsatser barnehager, tilgjengelig fra:

<https://sokogskriv.no/referansetiler/harvard.html#nettsider-elektroniske-dokumenter> (hentet: 06.05.2021)

Utdanningsdirektoratet, (2021) Antall barnehager, tilgjengelig fra: <https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-barnehage/antall-barnehager/>

<https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-barnehage/antall-barnehager/>

(hentet: 09.05.2021)

Vinokur-Kaplan, D., (2018), New public Governance, Social Services, and the potential of

co-located nonprofit centers for improved collaborations. De Gruyter, Nonprof Pol Forum 2918; 8(4): S 445-464 <https://doi.org/10.1515/npf-2017-0040> (Hentet: 23.05.2021)

Vil du delta i forskningsprosjektet
”implementering av balansert målstyring i privat
barnehagesektor”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke om balansert målstyring vil kunne implementeres som styringsverktøy i privat barnehagesektor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å undersøke om balansert målstyring vil kunne brukes som styringsverktøy i privat barnehagesektor. Det er en masteroppgave i økonomistyring.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er bedt om å delta siden du er styrer for en frittstående privat barnehage som driftes som ideell organisasjon. Dere er ikke skattepliktige og har ikke økonomisk gevinst som formål. Dere er også kunde hos PBL regnskap.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det vil benyttes et spørreskjema som har til hensikt å kartlegge deskriptiv informasjon om styrere i private barnehager. Det vil ta deg ca. 5 minutter. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om styrers utdanning, erfaring, samarbeid med kunder, eksterne aktører og barnehagens

økonomi. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk. Dette slettes etter endt semester, medio august 2021

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Veiledere for masterutdanningen og sensor vil ha tilgang til data, men de kan ikke identifisere deg basert på svarene dine.

Data fra spørreundersøkelsen vil lagres på en datakonto gjennom Nord universitet. Det er en passordbeskyttet konto hvor bare jeg vil ha tilgang.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er medio juni. All data som er samlet inn vil da slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen ved Nord universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Handelshøgskolen ved Nord Universitet. Student er Jan Gunnar Jenssen, som kan nås på jenssenjanguddar@gmail.com eller telefon 93254591.
- Dere kan nå veileder Veronika Vakulenko på epost veronika.vakulenko@nord.no
- Dere kan nå veileder Kirsti Meidelsen på epost kirsti.meidelsen@nord.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverttjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Veronika Vakulenko

Veileder

Kirsti Meidelsen

Veileder

Jan Gunnar Jenssen

Masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «balansert målstyring i privat barnehagesektor» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i spørreundersøkelse

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 – Spørreundersøkelse styrere

Balansert målstyring i privat barnehagesektor

Generell informasjon om respondent

Kjønn

- Dame
- Mann

Hvor lenge har du jobbet som styrer/daglig leder i privat barnehagesektor?

- 0-10 år
- 11-20 år
- 21-30 år
- Mer enn 30 år

Har du gjennomført styrerutdanning

- Ja
- Nei

Har du høyere utdanning innen økonomi og ledelse?

- Ja
- Nei

(Neste spørsmål kommer opp dersom du svarer ja på forrige spørsmål)

Hvor høyt utdannet er du innen økonomi og/eller ledelse?

- Årsstudium
- Bachelorgrad
- Mastergrad
- PhD

Økonomi i barnehagen

Følgende spørsmål omfatter kommunalt driftstilskudd og refusjoner fra kommune, samt sykepengerefusjoner fra NAV.

Hvor tilfreds er du med størrelsen på barnehagens kommunale tilskudd?

- 1-Ikke tilfreds
- 2- lite tilfreds
- 3- Vet ikke
- 4- tilfreds
- 5 – svært tilfreds

I hvor stor grad føler du at barnehagen mottar nok kommunalt tilskudd for forsvarlig drift av barnehagen?

- 1 - Svært liten grad
- 2 - Liten grad
- 3- Vet ikke
- 4 – Stor grad
- 5 – Svært stor grad

Hvor tilfreds er du med samarbeidet med din kommune?

- 1-Ikke tilfreds
- 2- lite tilfreds
- 3- Vet ikke
- 4- tilfreds
- 5 – svært tilfreds

Har du en fast kontaktperson i kommunen du kan henvende deg til, med tanke på kommunalt tilskudd?

- 1- Ja
- 2- Nei

I hvor stor grad føler du kontroll på refusjoner av søskenmoderasjon og redusert foreldrebetaling?

- 1- Svært liten kontroll
- 2- Liten kontroll
- 3- Vet ikke
- 4 - God kontroll
- 5- Full kontroll

Hvor stor grad føler du kontroll på refusjoner av sykepenger fra NAV?

- 1- Svært liten kontroll
- 2- Liten kontroll
- 3- Vet ikke
- 4 - God kontroll
- 5- Full kontroll

PBL sin påvirkning på eksterne faktorer for barnehagen

Med eksterne faktorer menes kommune, utdanningsdirektoratet, fylkeskommunen, politiske partier, statlige organer og kunnskapsdepartementet.

I hvor stor grad føler du PBL bidrar til rettferdighet i privat barnehagesektor?

- 1 - Svært liten grad
- 2 - Liten grad
- 3- Vet ikke
- 4 – Stor grad
- 5 – Svært stor grad

Hvor stor grad av trygghet føler du av å være medlem i PBL?

- 1 - Svært liten grad
- 2 - Liten grad
- 3- Vet ikke
- 4 – Stor grad
- 5 – Svært stor grad

Hvor stor trygghet føler du med tanke på at PBL regnskap har ansvaret for ditt regnskap?

- 1 - Svært liten grad
- 2 - Liten grad
- 3- Vet ikke
- 4 – Stor grad
- 5 – Svært stor grad

I hvor stor grad føler du PBL bidrar til å påvirke eksterne faktorer i barnehagesektoren?

- 1 - Svært liten grad
- 2 - Liten grad
- 3- Vet ikke
- 4 – Stor grad
- 5 – Svært stor grad

Vedlegg 3 – informasjonsskriv intervju styrere

Vil du delta i forskningsprosjektet
”implementering av balansert målstyring i privat
barnehagesektor”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke om balansert målstyring vil kunne implementeres som styringsverktøy i privat barnehagesektor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å undersøke om balansert målstyring vil kunne brukes som styringsverktøy i privat barnehagesektor. Det er en masteroppgave i økonomistyring.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er bedt om å delta siden du er styrer for en frittstående privat barnehage som driftes som ideell organisasjon. Dere er ikke skattepliktige og har ikke økonomisk gevinst som formål. Dere er også kunde hos PBL regnskap.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det gjennomføres et dybdeintervju hvor vi snakker om mulig implementering av verktøyet balansert målstyring i privat barnehagesektor. Du vil få forklart modellen jeg har laget og vi snakker rundt denne. Intervjuet vil tas opp elektronisk og lagres til prosjektet er ferdig. Du er anonym og vil bli omtalt som «styrer».

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Veiledere for masterutdanningen og sensor vil ha tilgang til data, men de kan ikke identifisere deg basert på svarene dine. De har ikke tilgang til navn, da jeg vil identifisere deg med «styrer XX»

Data fra spørreundersøkelsen vil lagres på en datakonto gjennom Nord universitet. Det er en passordbeskyttet konto hvor bare jeg vil ha tilgang.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er medio juni. All data som er samlet inn vi da slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøyskolen ved Nord universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Handelshøyskolen ved Nord Universitet. Student er Jan Gunnar Jenssen, som kan nås på jenssenjannunnar@gmail.com eller telefon 93254591.
- Dere kan nå veileder Veronika Vakulenko på epost veronika.vakulenko@nord.no
- Dere kan nå veileder Kirsti Meidelsen på epost kirsti.meidelsen@nord.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Veronika Vakulenko
Veileder

Kirsti Meidelsen
Veileder

Jan Gunnar Jenssen
Masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «balansert målstyring i privat barnehagesektor» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4 – intervjuguide styrere

Intervjuguide - styrere

Introduksjon:

- Snakke litt om informanten, erfaring, organisasjonsform på barnehagen, utdanning, erfaring med styringssystemer, erfaring med balansert målstyring.

Balansert målstyring:

- Kjenner du til prinsippet bak modellen? Hvis ikke, forklar enkelt.
- Forklar min modell med fokus på ekstern påvirkning og økonomisk perspektiv.
- Be styrer redegjøre for barnehagens visjoner.
- Hvordan skal de nå målet? Hvilke styringsverktøy har de for langsiktig planlegging?

Utfordringer i hverdagen som styrer:

- Be informant redegjøre for de vanskeligste utfordringer med styring av barnehagen i den daglige driften.
- Hvordan oppleves konkurransen i sektoren?
- Redegjør for utfordringer med kommunale barnehager som konkurrenter.

Eksterne påvirkninger:

- Hvordan kan dere påvirke eksterne faktorer og i det daglige?
- Har dere behov for bistand fra eksterne, f eks PBL?
- Hvordan bidrar PBL med bistand for dere?

Komme tilbake til min modell:

- Kan dette være et verktøy som kan benyttes?
- Hvordan ser du for deg at implementeringen av et slikt verktøy skal skje?
- Hva tror du effekten av dette kan være?
- Har dere nok kompetanse til å benytte dette verktøyet alene?

Utdanning:

- Redegjør for om utdanningen er bred nok til å jobbe som styrer med fokus på pedagogikk og økonomi.
- Er det noe du ønsker skulle hatt mer fokus under styrerutdanningen?

Er det noe annet du kommer på som vi ikke har snakket om i dette intervjuet som du kunne tenke deg å informere om?

Vedlegg 5 – informasjonsskriv intervju styrer sone Asker kommunale barnehager

Vil du delta i forskningsprosjektet
”implementering av balansert målstyring i privat
barnehagesektor”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke om balansert målstyring vil kunne implementeres som styringsverktøy i privat barnehagesektor. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å undersøke om balansert målstyring vil kunne brukes som styringsverktøy i privat barnehagesektor. Det er en masteroppgave i økonomistyring.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er bedt om å delta siden du er leder for en kommunal barnehagesone som benytter balansert målstyring i daglig drift av barnehagesektoren i kommunen. Jeg ønsker å snakke med deg om dine erfaringer rundt bruken av balansert målstyring i barnehagesektoren.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det gjennomføres et dybdeintervju hvor vi snakker om mulig implementering av verktøyet balansert målstyring i privat barnehagesektor. Du vil få forklart modellen jeg har laget og vi snakker rundt denne. Intervjuet vil tas opp elektronisk og lagres til prosjektet er ferdig. Du er anonym og vil bli omtalt som «styrer».

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Veiledere for masterutdanningen og sensor vil ha tilgang til data, men de kan ikke identifisere deg basert på svarene dine. De har ikke tilgang til navn, da jeg vil identifisere deg med «styrer XX»

Data fra spørreundersøkelsen vil lagres på en datakonto gjennom Nord universitet. Det er en passordbeskyttet konto hvor bare jeg vil ha tilgang.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er medio juni. All data som er samlet inn vil da slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøyskolen ved Nord universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Handelshøgskolen ved Nord Universitet. Student er Jan Gunnar Jenssen, som kan nås på jenssenjangunnar@gmail.com eller telefon 93254591.
- Dere kan nå veileder Veronika Vakulenko på epost veronika.vakulenko@nord.no
- Dere kan nå veileder Kirsti Meidelsen på epost kirsti.meidelsen@nord.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Veronika Vakulenko

Veileder

Kirsti Meidelsen

Veileder

Jan Gunnar Jenssen

Masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «balansert målstyring i privat barnehagesektor» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide – soneleder Asker kommune.

Introduksjon:

- Snakke litt om informanten, erfaring, organisasjonsform på barnehagen, utdanning, erfaring med styringssystemer, erfaring med balansert målstyring.

Balansert målstyring:

- Kjenner du til prinsippet bak modellen? Hvis ikke, forklar enkelt.
- Forklar min modell med fokus på ekstern påvirkning og økonomisk perspektiv.
- Be styrer redegjøre for barnehagens visjoner.
- Hvordan skal de nå målet? Hvilke styringsverktøy har de for langsiktig planlegging?

Utfordringer i hverdagen som styrer:

- Be informant redegjøre for de vanskeligste utfordringer med styring av barnehagen i den daglige driften.
- Hvordan oppleves konkurransen i sektoren?
- Redegjør for utfordringer med private barnehager som konkurrenter.

Eksterne påvirkninger:

- Hvordan kan dere påvirke eksterne faktorer og i det daglige?
- Har dere behov for bistand fra eksterne?
- Hvordan bidrar kommunen med bistand for dere?

Komme tilbake til min modell:

- Kan dette være et verktøy som kan benyttes?
- Hvordan ser du for deg at implementeringen av et slikt verktøy skal skje?
- Hva tror du effekten av dette kan være?

- Har dere nok kompetanse til å benytte dette verktøyet alene?

Utdanning:

- Redegjør for om utdanningen er bred nok til å jobbe som styrer med fokus på pedagogikk og økonomi.
- Er det noe du ønsker skulle hatt mer fokus under styrerutdanningen?