



UNIVERSITETET I AGDER

Fremtidens barnehagestruktur i private barnehager.

SIV IREN EILERTSEN

VEILEDER: MORTEN ØGÅRD

Universitetet i Agder, 2020

Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag



Forord

«Fremtidens barnehagestruktur i private barnehager» er en masteroppgave som er avslutning på studiet master i ledelse med spesialisering i barnehageledelse ved Universitetet i Agder, fakultet for samfunnsvitenskap.

Det har vært et særdeles lærerikt studieløp. Jeg har blitt kjent med mange medstudenter underveis i studiet og har hatt mange gode faglige diskusjoner. Faglig påfyll har jeg fått god bruk for i jobben jeg har i dag som leder, og vil få bruk for den i tiden fremover. Det har uten tvil også vært utfordringer underveis. Hovedsakelig har døgnet ikke nok timer. Å kombinere flere lederjobber med studiet samt ha en storfamilie, har til tider vært krevende.

Jeg ønsker å takke min veileder, professor Morten Øgård ved Universitet i Agder, for god veiledning. Samt en stor takk til dere som tok dere tid til telefonintervju, uten dere ville dette ikke blitt noen god oppgave.

Til slutt vil jeg takke mann og barn som har gitt meg mulighet til å sitte mye med denne oppgaven.

Siv Iren Eilertsen, juni 2020

Sammendrag:

I denne oppgaven har jeg sett på hva som kan forklare at noen barnehageeiere har valgt å selge barnehagen og noen har valgt å beholde barnehagen. Jeg har med utgangspunkt i Bolman og Deal, (2018) sine fire ulike fortolkningsrammer/ perspektiver sett på hva som kan forklare barnehageeierens valg om å selge eller ikke selge barnehagen. Utfra teorien ble det utviklet hypoteser som ble brukt som grunnlag for å få en forståelse av hva som kan forklare de ulike faktorene til at respondentene har valgt å selge eller beholde barnehagen.

Empirien er innsamlet gjennom intervju. Jeg har intervjuet tre som har valgt å selge barnehagen og tre som har valgt å beholde barnehagen. Hver respondent har vært gjennom et kvalitativt telefonintervju. Ved gjennomførelsen av intervjuet ble det brukt spørsmålsguide som var pre- strukturert på forhånd.

Vi har fått et godt innblikk i de ulike respondentenes ståsted om hva som er utfordrende, og har vært medvirkende faktorer til salg og hva som er bra med å eie og drive privat enkeltstående barnehage i dag.

Gjennom arbeid med oppgaven har jeg avdekket at myndighetene har et særdeles stort ansvar i fremtiden for å sikre mangfoldig eierskap av norske barnehager.

Summary:

In this thesis, I have looked at what might explain that some kindergarten owners have chosen to sell the kindergarten and some have chosen to keep the kindergarten. Based on Bolman and Deal, (2018), I have looked at four different interpretive frameworks / perspectives on what might explain the kindergarten owners' choice to sell or not sell the kindergarten. Based on the theory, hypotheses were developed that were used as a basis to gain an understanding of what might explain the various factors that made respondents chose to sell or keep the kindergarten.

The empiricism is collected through interview. I have interviewed three who have chosen to sell and three who have chosen to keep the kindergarten. Each respondent has been through a qualitative telephone interview. When conducting the interview, a pre-structured question guide was used.

We have gained a good insight into the different respondents' views on what is challenging, and have been contributing factors to sales and what is good about owning and running a private kindergarten.

Through work on this task, I have discovered that the authorities have a very high responsibility in the future to ensure diverse ownership of Norwegian kindergartens.

Innhold

Forord.....	2
Sammendrag:.....	3
1.0 Tema og problemstilling	8
1.1 Problemstilling	9
2.0 Utvikling i norsk barnehagehistorie	9
2.1 Barnehageforliket	15
2.2 Vettregler for bruk av penger i private barnehager	16
2.3 Finansiering av barnehager	18
2.3.1 Ny finansieringsordning for private barnehager (2015)	18
2.3.2 Makspris i barnehager	19
2.3.3 Nasjonalt minstekrav	19
2.3.4 Gratis kjernetid	19
2.3.5 Regjeringen foreslår gratis kjernetid for 2 – åringene	20
2.4 Nytt regelverk for private barnehager kom på høring juli 2019	20
2.4.1 Historisk utvikling siden 2003	20
2.4.2 Barnehagesektorens utfordringer	21
2.4.3 Regjeringens nye lovforslag	22
2.5 Avrunding	24
3.0 TEORI	26
3.1 Strategi og struktur	26
3.1.1 SWOT – analyse	27
3.1.2 Hypoteser	28
3.2 HR- Rammen	29
3.2.1 Hypoteser	31
3.3 Den politiske rammen	31
3.3.1 Politiske fortolkningsrammens grunnlag	31
3.3.2 Hypoteser	34
3.4 Den symbolske rammen	34
3.4.1 Myter og moter	35
3.4.2 Hypoteser	37
3.5 Avrunding	37
4.0 Metode. Metodisk tilnærming	39
4.1 Valg av metode og design	40
4.4 Populasjon – utvalg av enheter (Valg av informanter)	43
4.5 Strategi for gjennomføring av intervju	43

4.6 Analyse.....	45
Kapittel 5. Presentasjon av det empiriske materialet.....	48
5.1 Presentasjon av svar på spørsmålene til de som har valgt å selge.	48
5.2 Oppsummering av funn i tabell.	56
5.3 Presentasjon av svar fra de som har valgt å beholde barnehagen.....	57
5.4 Oppsummering av funn i tabell.....	66
5.5 Avrunding.....	67
Kapittel 6. Vertikal og horisontal analyse av det empiriske materialet.	68
6.1 Vertikal analyse av respondentene en til tre.....	68
6.2 Horisontal analyse av respondentene en til tre.....	69
6.3 Vertikal og horisontal analyse fra respondenter som har valgt å beholde.	70
6.4 Vertikal analyse av respondent fire til seks.	71
6.5 Horisontal analyse av respondent fire til seks.	72
Kapittel 7. Hva kan forklare hvorfor noen velger å selge og noen velger å beholde barnehagen.....	74
7.1 Det strukturelle perspektivet, med utgangspunkt i de som har solgt.....	74
7.2 Human Resource perspektiv, med utgangspunkt i de som har solgt.	75
7.3 Det politiske perspektivet, med utgangspunkt i de som har solgt.....	76
7.4 Det symbolske perspektivet, med utgangspunkt i de som har solgt.....	77
7.5 Det strukturelle perspektivet, med utgangspunkt i de som har beholdt.	78
7.6 Human Resource perspektivet, med utgangspunkt i de som har beholdt.	79
7.7 Det politiske perspektivet, med utgangspunkt i de som har beholdt.....	80
7.8 Det symbolske perspektivet, med utgangspunkt i de som har beholdt.	81
Kapittel 8. Oppsummering og veien videre.	83
8.1 Hva kan myndighetene gjøre for at vi kan sikre et mangfoldig eierskap blant norske barnehager?	84
Litteratur liste.....	86

Liste over tabeller:

Tabell 1: Oversikt over hypoteser utviklet fra de ulike perspektivene.....	36
Tabell 2: Oversikt over sterke og svake sider av ulike intervjumetodene.....	40
Tabell 3: Analysematrise.....	46
Tabell 4: Oppsummering fra hva som respondentene har svart ved salg av barnehagen.....	55
Tabell 5: Oppsummering fra hva respondentene har svart ved å beholde barnehagen.....	65
Tabell 6: Oversikt over funn av hypotesene til de som har valgt å selge barnehagen.....	77
Tabell 7: Oversikt over funn av hypotesene til de som har valgt å beholde barnehagen.....	81

Liste over figurer:

Figur 1. Swot – eksempel.....	27
Figur 2. Valg av metode og design.....	39
Figur 3. Grad av pre- strukturering.	41

1.0 Tema og problemstilling

Siden 2012 – 2013 har jeg jobbet som eier og styrer i to svært ulike kommuner i forhold til barnehagedrift. De siste årene har jeg følt at jeg er «kjerringa mot strømmen», da jeg velger å ikke selge barnehagene til en større aktør. Det er mange private barnehager som blir kjøpt opp av større barnehagekonsern. Dette har vekket min nysgjerrighet. Det har vært mye i media, på kommunalt og politisk nivå om større barnehagekonsern som kjøper opp mange barnehager. Understående er to eksempler fra media:

Halvparten av norske barn går i private barnehager, og kjedene øker årlig sin markedsandel. Vi ser ikke en stigende kjededominans nødvendigvis som et problem. Forutsatt at de holder seg til barnehagelovens ord om at private barnehager kan ha et «rimelig årsresultat». Alternativt kan de jo vurdere prisingen av egne tjenester. Milliardoverskuddet kan også tyde på at de tar seg for godt betalt per barnehageplass.¹

Utspillet kommer etter at [Dagens Næringsliv](#)¹ fredag skrev om ekteparet Randi og Hans Jacob Sundby, som står bak Læringsverkstedet.

I saken kommer det fram at barnehagekjedens resultater for årets ni første måneder viser et resultat før skatt på 102 millioner kroner, opp fra 81 millioner kroner i samme periode i fjor. Årets inntekter ved utgangen av tredje kvartal er på 2,5 milliarder kroner, mot 1,8 milliarder kroner i fjor.

Det får SV-lederen til å reagere:

– De store selskapene kjøper opp barnehager i høyt tempo, og dermed samles mer makt og mer penger på færre hender. Utviklingen truer mangfoldet i sektoren, ikke minst de private ideelle aktørene, sier Lysbakken til NTB, og understreker at han er for bemanningsnorm og vil forby profitt.²

Jeg har hørt både positive og negative kommentarer og diskusjoner om at dette skjer. Det har stadig vært et tema i ulike samlinger jeg har vært på som eier og styrer i barnehage. Da har det mange ganger blitt nevnt at grunnene til at ulike eiere selger, først og fremst er økonomi, uforutsigbarhet i forhold til rammene man driver etter, deretter at det i dag stilles langt flere

¹ <https://www.dn.no/marked/laringsverkstedet/randi-lauvland-sundby/hans-jacob-sundby/ektepar-har-tjent-100-mill-pa-barnehagekjede-i-ar/2-1-483862>

² <https://www.barnehage.no/artikler/lysbakken-private-barnehager-truer-mangfoldet/452074>

krav til eier og ansatte, både når det gjelder personalansvar, kompetanse og dokumentasjon for å drive barnehager enn tidligere.

Selv som barnehageeier har jeg erfart at det er særdeles forskjellige rammer å drive barnehager etter bare i nabokommuner. Det er for eksempel stor forskjell på de økonomiske rammene, hvordan en tilrettelegger for felles kompetanseheving i både private og kommunale barnehager. Det er også stor forskjell på hvordan kommunene fører tilsyn med barnehagene. Generelt har jeg merket at det i dag er større krav til ledelse, dokumentasjon og kompetanse, og at konkurransen mellom barnehagene er langt større enn tidligere. Sistnevnte i forhold til å få fylt opp barnehagene.

Ved å høre på tilfeldige diskusjoner er det fort å bli revet med, og kanskje sier noe en ikke har forutsetninger for, eller innsikt i, til å kunne uttale seg korrekt. Det er alltid flere sider av en sak og med studie av dette temaet håper jeg at det skaper en bevissthet om hva som kan forklare at vi er der vi er i dag og retning vi er på vei mot. I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke utvikling i privat barnehagestruktur. Da med fokus på å undersøke hva som kan forklare at de mindre private barnehageaktørene velger å selge til større private aktører. Med mindre barnehageaktører mener jeg i denne sammenheng en eier av 1 – 5 barnehager, og større barnehageaktører eier fra 5 barnehager og oppover. Jeg håper en slik studie vil være interessant for barnehageenheten i kommuner, politikere og andre som arbeider i barnehager.

1.1 Problemstilling

Fremtidens barnehagestruktur i private barnehager.

For å trekke linjer fra tema/relevans og spisse oppgaven ønsker jeg videre å undersøke:

Hva er det som kan forklare at noen barnehageeiere velger å selge, og noen velger å beholde barnehagen?

2.0 Utvikling i norsk barnehagehistorie

I dette kapitlet vil jeg først ta med viktig utvikling i norsk barnehagehistorie fra 1837 som var starten og frem til vår tid. De siste 10 årene har jeg valgt å henvise til ulike kilder som er relevant i forhold til problemstillingen. Det viser at mange endringer i samfunnet skjer hurtigere enn tidligere. Det er stadig nye regler, lovendringer i forhold til krav til kvalitet, rammefaktorer som barnehagene skal drive etter med mer. Som igjen kan være med å forklare hvorfor noen velger og selge barnehagen-barnehagene sine eller motsatt.

I 1837 åpnet Norge sitt første barneasyl i Trondheim. I 1838 åpnet Christiania (Oslo) sitt første barneasyl og i 1841 åpnet Bergen sitt første barneasyl. Asylene hadde som mål å ta vare på fattige barn som vandret rundt i gatene. Asylene var inspirert av pedagogiske ideer fra resten av Europa. Asylene var forløperen til barnehagene. I 1839 grunnla Friedrich Wilhelm Frøbel sin første barnehage i Norge. Frøbel mente at leken var en viktig del av barneoppdragelsen. Han ønsket at barna skulle oppdras i frihet og demokrati. Barnehagen skulle være åpen for alle og et ledd i folkeoppdragelsen. Barnehagen hadde ikke som mål å ta utgangspunkt i samfunnets interesse, men i barnet. Korttidsbarnehagene vokste sakte frem på begynnelsen av 1900 – tallet. Pedagogikken i de barnehagene hadde i hovedsak sitt utspring fra det Frøbel stod for. I Trondheim i 1870 åpnet en institusjon som kalte seg «barnehave». Flere som ble opprettet ble kalt for Frøbelske barnehaver. Ønsket var at barnets indre og ytre skulle knyttes sammen gjennom leken. De voksne skulle være i samspill med barna, slik at barna skulle få oppleve og oppdage mangfoldet i verden. Pestalozzi–Frøbel Haus ble grunnlagt av Henriette Schrader–Breyman i 1883. Svenske Frøbel forbundet ble grunnlagt i 1918, og fikk stor betydning for resten av Norden. De arrangerte kurser, utstillinger og møter. Barneträdgården var et eget tidsskrift forbundet utga. Det var en utdannings institusjon som ble en viktig forening for norske barnehagelærere. Rundt 1920 varierte det mellom daghjem/asyl, private barnehager, barnehjem og barnekrybber. Videre var det en flytende grense over hva som var barnevernsinstitusjoner. I 1924 ble de fleste institusjonene kalt for daghjem, begrepet asyl opphørte. Før århundreskiftet ble de tidligere asylene i Oslo overtatt av kommunen og fikk navnet daghjem. På den tiden var det ikke krav om utdanning. «Moderlig» omsorg var godt nok.³

I 1920 tok Julia Augusta Stang opp spørsmålet om å opprette en kommunal folkebarnehage. Hun var den første som prøvde å få offentligheten til å engasjere seg i barnehagesaken. På Schaus plass i Deichmanske bibliotekets filial startet barnehagen opp. Dette ble et tilbud som kunne benyttes 3–4 timer om dagen. Barnehagen ble definert som pedagogisk skoleforberedende institusjon. Stang var politiker, journalist, lærerinne og medlem av barneforsørgerkomiteen i Kristiania (Oslo). Sagene Folkebarnehage ble opprettet i 1923.. Folkebarnehager ble de første barnehagene kalt i Oslo, som ble plassert i tettbebygde områder. Barnehager som var oppe 3 – 4 timer om dagen var det i mange byer og de ble drevet av enkeltpersoner. Organisasjonen Husmødrenes barnehager ble opprettet i 1937, som hadde stor betydning av barnehageutviklingen på det private barnehagefeltet i Norge. Det var

³ <http://prosjekt.hib.no/barnehagepionerene/barnehagen/barnehagen/>

et samarbeid mellom Husmor organisasjonene og norsk forening for småbarns pedagoger. Ved dette samarbeidet mellom norsk forening for småbarns pedagoger fikk organisasjonen fagutdannet hjelp til å starte opp barnehager. Videre arbeidet de med å skaffe penger til barnehagesaken, samt drive med opplysninger om barnehagevirksomhet. For å skaffe inntekt og gi folket informasjon om barnehagens ide om blant annet lek, eventyrfortelling, skapende virksomhet, huslige sysler mm arrangerte de «Barnas marked». I 1939 skiftet «Barnas Marked» navn til «Barnas uke». «Barnas uke» ble gjennomført i mange byer, tettsteder og i Oslo frem til 1970 årene, med unntak av noen av krigsårene. Nye barnehager, flest halvdagsbarnehager med åpningstid på fire timer fikk overskuddet fra «Barnas uke». Arbeidet i «Barnas uke» og arbeidet i barnehagene ble basert på svært mye frivillighetsarbeid. I 2002 gikk organisasjonen konkurs. ⁴

Under krigen i 1940 årene ble et 10 år med store kontraster. Det var bevegelser i det pedagogiske fagmiljøet, men sterkt preget av at Norge ble okkupert. Tross dette ble det dannet en komite av Husmødrenes Barnehager i 1941 som jobbet for å opprette flere barnehager. Fagmiljøet var opptatt av kompetanseheving av barnehagelærerinnene, utbygging av barnehager og utdanning av pedagoger. Flere kvinner valgte å gå ut i arbeid på grunn av krigen. Det førte igjen til større behov for barnehageplasser. ⁵

I 1947 ble det påbudt med lov å søke Sosialdepartementet om å drive småbarns institusjoner, ettersom Sosialdepartementet fikk godkjenningsrett og kontrollmyndighet over barnehagene. I 1950 var det 1,1 % av barn under opplæringspliktig alder som gikk i barnehage. Det var da 162 barnehager i Norge. Barne- og familiedepartementet fikk overført ansvaret for barnehagene i 1953. Da kom også lov om barnevern som barnehagene ble regulert under. Det var den første lovregulerende tekst for barnehagene. Slutten av 60 tallet hadde stor betydning for velferdsstatens fremvekst i Norge. Da det ble gjort de første oljefunn i 1968 ute i Nordsjøen som førte til god økonomisk vekst. 68 – opprøret ute i verden førte til kvinnefrigjøringen. Samt at det fikk politiske konsekvenser for barnehagene ettersom flere kvinner gikk ut i jobb. Fødselspermisjonen ble også utvidet. I Kautokeino som er en samisk kommune ble den første samiske barnehagen opprettet. Det var Norsk Folkehjelp som bygget denne og det var en gave til kommunen. Barnehagen hadde 20 plasser. På begynnelsen av 1970 tallet var det fremdeles ikke så mange som gikk i barnehagen. Det var 12711, som var

⁴ <http://prosjekt.hib.no/barnehagepionerene/barnehagen/barnehagen/>

⁵ <http://prosjekt.hib.no/barnehagepionerene/barnehagen/barnehagen/>

en dekningsgrad på 2,8 % for barn under skolepliktig alder. Den første barnehageloven kom i 1975, som var en viktig milepel for barnehagene.⁶

Barnehagene hadde vært et privat initiativ som blant annet ble drevet av Norsk Husmor forbund, Røde Kors og Norske kvinners Sanitetslag. Nå skulle barnehagene bli et pedagogisk velferds gode for alle barn. Utbygging, finansieringen og tilbud om barnehageplass skulle nå kommunene ta ansvar for. Barnehagene er en av de største velferdsordningene vi har i vår tid, som de ikke så da.⁷

På 1980 tallet ble det lansert to faglige tidsskrifter om barnehagepedagogikk. Det skulle være et sted for erfaringsutveksling og faglig debatt. Det ble utgitt en håndbok av forbruker- og administrasjonsdepartementet som het: «Målrettet arbeid i barnehagen». Denne kan sees på som forløperen til rammeplanen. Målet var at håndboken skulle være med på å skape respekt for det pedagogiske arbeidet i barnehagen, samt være med på å øke innsikt i barnehagepedagogikken. I 1984 fikk barnehagene en omdiskutert kristen formålsparagraf. På begynnelsen av 1980 tallet gikk ca. 20 % av barn i barnehagene. Med bakgrunn i barnehageloven av 1975 ble det på 1980 tallet startet opp mange barnehager med større variasjon for hvordan barnehagen skulle driftes. Som for eksempel fleksible åpningstider og ulike barnehageformer tilpasset nærmiljøet og foresattes behov. På begynnelsen av 1990 tallet ble FNs barnekonvensjon anerkjent og var med på å styrke barnas rettslige stilling i samfunnet. Det hadde en stor betydning for barnehagene i Norge. På starten av 1990 tallet var det i overkant av 30% av barna som gikk i barnehagen. Det økte til nesten 60% i 1995. I 1995 kom det en revidert utgave av barnehageloven. I denne utgaven ble det mer spesifisert at barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet. Videre at det skal fastsettes en rammeplan for barnehager som beskriver barnehagens innhold og oppgaver. I 1996 fikk vi den første rammeplanen for barnehager. Det var første gang barnehagene fikk en nasjonal ramme for å planlegge, gjennomføre og vurdere barnehagens organisasjon. Unni Bleken var med på å lede prosessen for å få den første rammeplanen ut i livet. I forkant var det kjempet lenge for å få en slik plan.⁸

I 1997 kom reform 97- som hadde en særdeles stor innvirkning på barnehagesektoren. Barna skulle fra dette året starte på skolen som seksåringer. Det førte til at et helt årskull forsvant fra barnehagene. Mange av de ledige plassene i barnehagen ble fylt opp med ett og to åringer.

⁶ <http://prosjekt.hib.no/barnehagepionerene/barnehagen/barnehagen/>

⁷ <https://www.barnehage.no/artikler/fra-oppbevaring-til-pedagogikk/427619>

⁸ <http://prosjekt.hib.no/barnehagepionerene/barnehagen/barnehagen/>

Det ble ikke nevnt mye om de minste barna i rammeplanen. Det ble derfor utarbeidet et temahefte om de minste barna i barnehagen. I 1999 ble det innført kontantstøtteordning for barn mellom ett og tre år. I starten ble det merket en liten nedgang med ett - og to åringer i barnehagen på grunn av dette. I de andre aldersgruppene ble det fler og fler som startet i barnehagen. Det var en stor vekst i begynnelsen av 2000.⁹

I 2002 var det flere partier på stortinget som støttet barnehageavtalen. Tema var her å få til en avtale som støttet hovedmålet om lavere foreldrebetaling samt utbygging av sektoren.

Regjeringen kom med understående punkter som skulle være hovedpunkter i barnehageavtalen.

- Finansieringsansvaret skal overføres til kommunene for barnehager som var i drift fra 2004.
- Som en overgangsfase til full barnehagedekning skal det bli innført statlig investeringstilskudd for etablering til nye barnehageplasser. Samt at det skal gis statstilskudd til nye barnehageplasser.
- Kommunene skal sørge for full barnehagedekning, det ble lovfestet.
- Kommunene skal sørge for økonomisk likebehandling mellom private og kommunale barnehager. Det ble lovfestet.
- Det skal bli forenklinger i barnehageregelverket med hovedmål på å gjøre det enklere å etablere samt drive barnehager.¹⁰

I 2003 var det politisk forlik hvor hovedmålet var å få til lavere foreldrebetaling og utbygging av barnehagene. I 2004 ble maksprisene i barnehagene evaluert. Dette kom på grunn av barnehageforliket i 2002. I 2005 kom det en revidert barnehagelov fra 1995. Den reviderte barnehageloven har medvirkning som stort tema. I 2006 kom det en revidert rammeplan for barnehagene. Denne var kortere enn den fra 1995. Men til rammeplanen i 2006 kom det 11 temahefter til som skulle utdype de ulike punktene i rammeplanen. Alt ligger lett tilgjengelig på U.dir. sine sider. Barnehagen ble nå sett på som en del av utdanningssystemet da barnehagen ble overført fra Barne- og familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet. I juni 2007 utgav Bostad utvalget NOU 2007:6. utvalget jobbet med å finne ny fremtidsrettet definisjon med formålet av barnehage og opplæring. Det ble fremmet forslag om endringer på

⁹ <http://prosjekt.hib.no/barnehagepionerene/barnehagen/barnehagen/>

¹⁰ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-24-2002-2003-/id135490/sec1>

de områdene. De berørte temaer som endringer i utdanningssystemet, utvikling av barnehagen, samfunnsutvikling og barnehagens formålsparagraf. Videre i 2007 kom kunnskapsdepartementet med sin første Stortingsmelding nr. 16. Nytt nå var at barnehagen ble sett på som en del av utdanningssystemet. I 2009 kom Stortingsmelding 41; som handlet om kvalitet i barnehagen. Det ble lovfestet rett til barnehageplass til de som ønsket det. Flere regjeringer har hatt som mål å oppnå full barnehagedekning og barnehageplass. Et hovedmål var å sikre alle barn et barnehagetilbud med høy kvalitet. I 2009 satset regjeringen stort på barnehagepolitikken. I 2010 kom en ny formålsparagraf som for første gang bygger på de samme verdiene som skolen. I 2011 kom det en revidert rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. Dette på grunn av den nye formålsparagrafen. I 2012 kom ny lovgivning fra NOU som omfattet barnehagene. Det var en omfattende rapport som het: «Til barns beste». Her ble det lagt føringer for den nye barnehagelærerutdanningen og for framtidens barnehage. Yrkestittelen fra førskolelærer til barnehagelærer var det NOU som bidro til. I 2013 kom Stortingsmelding 24 som omhandlet fremtidens barnehage. I denne stortingsmeldingen blir det konkretisert 8 ulike tiltak som skulle bli med på å styrke barnehagen i fremtiden. Videre i 2013 ble det satt ned en arbeidsgruppe fra regjeringen som skulle arbeide med å revidere første del av rammeplanen for barnehagen. Den ble levert ut som tredje utkast – rammeplan – 19.02.2014. Etersom det ble et regjeringsskifte ble det bestemt at arbeidet skulle samkjøres. Det skulle bli gjort en gjennomgang av barnehageloven og revidering av rammeplanen. Daværende regjering planla å legge frem en stortingsmelding og et nytt forslag til rammeplan for barnehager i 2017. I 2015 foreslo kunnskapsdepartementet at det skulle innføres en lovendring i barnehageloven om uavhengig tilsyn i barnehagesektoren. Dette kom som bakgrunn av OECD rapporten som undersøkte Norges barnehagepolitikk. Videre i 2015 ble det nedsatt et utvalg av Barne- og likestillingsdepartementet for å vurdere offentlig støtte til barnefamilier. De foreslo å gi barnetrygd og gratis barnehageplass til lavinntektsfamilier. I 2016 kom det en ny stortingsmelding som omhandlet barnehagens oppgaver og innhold. Den het: Tid for lek og læring- Bedre innhold i barnehagen. Denne førte til mange debatter da det var mange i barnehagesektoren som fryktet at leken ble truet. Det førte til at kunnskapsdepartementet gikk i dialog med barnehagefeltet, og videre ble det satt i gang arbeid med forslag til ny rammeplan som kom ut høsten 2016. Den ble lagt ut på høring i 2016 og det kom mange høringsvar til forslaget. Kunnskapsdepartementet fastsatte ny

rammeplan våren 2017 som skulle gjelde alt fra august 2017. Høsten 2017 kom det også en strategiplan for kompetanseheving i barnehagen.¹¹

2.1 Barnehageforliket

I 2002 ble Ap, SV, Frp og Sp, som var opposisjonspartiene, enige om en storstilt reform for barnehagesektoren som ble kalt for barnehageforliket. Barnehageforliket hadde tre hovedmål i sin satsing:

- Utbygging
- Redusert pris for foreldre
- Likebehandling av private og offentlige barnehager

Denne satsingen har ført til at Norge i dag har nesten full barnehagedekning. Det er barn mellom ett til fem år som går i barnehagen og mer enn 91% av dem har barnehageplass. I dag handler ikke debatten om utbygging, men om hvilke vilkår de private barnehager driver etter, da spesielt med tanke på utbytte. Venstre siden ønsker å innføre strengere regler for muligheten til å ta ut utbytte. Barnehagekonsernene kjemper intenst i offentligheten for å unngå at det blir innført et slikt vedtak. Eksempler på dette er rapport fra utredningsbyrået Agenda Kaupang trukket frem to ganger i norske avviser.

1. I dagens næringsliv hvor det var intervju med Eli Sævareid. Hun har bygd opp barnehagekonsernet FUS og har bygd opp en millionformue.
2. Leserinnlegg i Agenda Kaupang som var skrevet av leder for Private barnehagers landsforbund.

Denne rapporten er et eksempel på hvordan tall kan virke forvirrende. Byrået har her på vegne av de private eierne satt opp et komplisert regnestykke for utgifter. Her kunne de heller ha hentet informasjon fra kommunens pengebruk til henholdsvis private/kommunale barnehager. Det eneste regnestykket som rapporten konkluderer er at det offentlige har spart to milliarder hvert år på at private aktører har bygd ut barnehagesektoren. I virkeligheten er støtten fra kommunen lik til kommunale og private barnehager. Da norsk barnehagesektor ble utbygget var private barnehager en viktig brikke. I dag er mange private barnehager en del av gigantiske velferdskonserner med milliardomsetning. Det er ikke slik som tidligere hvor det var små og foreldredrevet barnehager. Av den grunn må de som ønsker at pengene skal gå til barna, ha fokus mot velferdskonsernernes resultater og ikke forvirrende regnestykker som er bestilt av

¹¹ <http://prosjekt.hib.no/barnehagepionerene/barnehagen/barnehagen/>

interesseorganisasjoner som er kapitalsterke. I dag har de private barnehagene stor plass i samfunnet. Når Norge skulle nå målet om full barnehagedekning var det helt avgjørende den innsatsen de private aktørene var med på. Det var ca. to av tre barnehageplasser som ble opprettet i privat regi. Sammen bidro de private aktørene, kommunen og staten til en av de mest vellykkede velferdsformer som har blitt gjennomført i moderne tid. Omtrent halvparten av barna går i dag i private barnehager i Norge, som er barnas første steg i utdanningsforløpet. Det er store verdier som de private barnehagene forvalter på vegne av felleskapet. Av den grunn er det forståelig at det er stor offentlig interesse for hvordan de private barnehagene utfører sitt samfunnsoppdrag.¹²

2.2 Vettregler for bruk av penger i private barnehager

26.08.19 lanserte Anne Lindboe via Private barnehagers landsforbund vettregler for pengebruk i private barnehager. De synes det er viktig at debatten bør bygges på fakta og ikke myter og enkelthendelser. Private barnehagers landsforbund er en interesse- og arbeidsgiverorganisasjon for mer enn 1900 private barnehager. På bakgrunn av det ønsker de å nyansere bildet som ofte tegnes. Understående kommer en liste over ti ting om private barnehager.¹³

- 1. Tariff: For mer enn 95 prosent av de ansatte i private barnehager er lønns- og arbeidsvilkårene regulert i en tariffavtale som er framforhandlet og anbefalt av de ansattes organisasjoner. Dette er nylig stadfestet av faktisk.no.*
- 2. Lønn: Minstelønnssatsene i PBL-tariffen er helt på linje med minstelønnssatsene i KS-tariffen. Se gjerne vårt fakta nettsted barnehagemonitor.no og sammenlign tallene.*
- 3. Pensjon: Pensjonskostnadene i barnehager med PBL-tariff er i gjennomsnitt lavere enn i kommunale barnehager, men ytelsene til de ansatte er fullt ut konkurransedyktige.*
- 4. Sykefravær: Det legemeldte sykefraværet i private barnehager har hvert kvartal de siste syv årene vært lavere enn det legemeldte sykefraværet i kommunale barnehager, ifølge tall fra SSB.*
- 5. Lønnsomhet: Gjennomsnittlig årsresultat i private barnehager var i 2017 i underkant av fire prosent. Dette er omtrent på samme nivå som gjennomsnittlig driftsresultat i norske kommuner samme år. Hvert år går tre av ti private barnehager med underskudd.*

¹² <https://www.klassekampen.no/article/20181127/ARTICLE/181129972>

¹³ <https://www.utdanningsnytt.no/anne-lindboe-barnehage-pbl/myter-og-fakta-om-private-barnehager/210249>

6. *Utbytte: I regnskapsåret 2017 ble det tatt aksjeutbytte fra ordinære private barnehager på totalt 40,4 millioner kroner. Dette utgjør 1,7 promille av offentlige tilskudd og foreldrebetaling i private barnehager.*

PBL: Misvisende at private barnehager får en milliard for mye til pensjon

7. *Mangfold: Både private og kommunale barnehager kan registrere en pedagogisk eller innholdsmessig profil i sin årlige rapportering til Utdanningsdirektoratet. Typiske profiler er friluftsbarnhager, gårdsbarnehager, musikkbarnehager, montessoribarnhager og livssynsbarnhager. Nesten to av tre barnehager med registrert profil er private.*

8. *Bemanning: I 2018 innførte staten både en bemanningsnorm og en skjerpet pedagognorm som stiller like krav for alle ordinære kommunale og private barnehager, uansett eierform.*

9. *Samfunnsøkonomi: I rapporten «Forskjellen på hvor mye private og kommunale barnehageplasser koster det offentlige» (2018), konkluderer Agenda Kaupang med følgende: «Samlet sett viser beregningene at det offentlige har spart rundt 2,3 milliarder hvert år ved å benytte private barnehager i stedet for kun kommunale.»*

10. *Foreldretilfredshet: Alle nasjonale foreldreundersøkelser som er publisert siden 2009 viser at foreldre til barn i private barnehager er litt mer fornøyde med tilbudet enn foreldre til barn i kommunale barnehager.¹⁴*

Private barnehagers landsforbund synes det er særdeles viktig at foreldrebetaling og offentlige tilskudd skal brukes i tråd med det som er intensjonene i lovverket. Videre er det en selvfølge for PBL at de ansatte har gode ordninger. PBL er klar over at det finnes noen få personer som har belønnet seg selv fremfor å bruke pengene til å øke kvaliteten på barnehagene. Slik er det også i andre organisasjoner. De er ikke ønsket og skal ikke ha plass i barnehagesektoren. PBL jobber for å få til en finansieringsordning som gir kommunene mulighet til å kutte i tilskuddet dersom ikke de private aktørene:

- Følger de nasjonale og lokale bemanningsnormer som er satt.
- Kan dokumentere gode lønns – og pensjonsvilkår for sine ansatte.

¹⁴ (<https://www.utdanningsnytt.no/anne-lindboe-barnehage-pbl/myter-og-fakta-om-private-barnehager/210249>)

Det er et ønske at finansieringsordningen gir alle barnehager like gode forutsetninger til å oppfylle nasjonale og lokale krav til kvalitet. PBL ønsker reguleringer som i større grad enn i dag sikrer at pengene som blir bevilget til barnehage blir brukt i tråd med intensjonene. Videre ønsker PBL også mekanismer som legger til rette for høye pedagogiske ambisjoner og langsiktig eierskap. Anne avslutter med at PBL ønsker å utvikle bedre barnehager til alle barn, da de fortjener det. Dersom man skal få det til bør ikke debatten spore av på mytebaserte forestillinger.¹⁵

2.3 Finansiering av barnehager

Uavhengig av foreldrenes økonomi har regjeringen som mål at barnehagene skal være tilgjengelig for alle. Tilskudd til barnehager blir finansiert via skatteinntekter og rammetilskuddet, som er kommunens frie inntekter. Det er kommunen som vedtar hvor mye de skal bruke på barnehager i sine kommunebudsjetter. De private barnehagene skal få likeverdig tilskudd som de kommunale. Det er kommunen som utdeler tilskuddet. At alle kan ha barn i barnehagen uavhengig av foresattes økonomi er et mål regjeringen har.¹⁶

2.3.1 Ny finansieringsordning for private barnehager (2015)

Tilskuddet skulle fremdeles beregnes ut fra de utgiftene de kommunale barnehagene i den enkelte kommune har. Videre ble det innført endringer i forhold til beregning av kompensasjon for pensjons- og kapitalkostnader. Målet med det var å sikre bedre samsvar mellom kostnadene i de private barnehagene og tilskuddet de får fra kommunen. Forskriften ble gjeldende fra 01.01.2016. Målet med denne ordningen var å sikre at alle barn i samme kommune skulle få et godt tilbud, uavhengig om barnet går i privat eller kommunal barnehage. I 2015 startet man med å beregne tilskuddet fra to år gamle regnskap fremfor hva kommunen hadde budsjettet for. Det førte til mer forutsigbarhet for de private barnehagene og at man beregnet tilskuddet en gang i året.

Kommunale og private barnehager skal være likestilt offentlig finansiering. Det vil si at de private barnehagene har krav på 100% av det de kommunale barnehagene får i den enkelte kommune. Pedagognormen ble skjerpet fra 1. august 2018. Det ble økt pedagogtetthet som

¹⁵ (<https://www.utdanningsnytt.no/anne-lindboe-barnehage-pbl/myter-og-fakta-om-private-barnehager/210249>)

¹⁶ <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/innsikt/finansiering-av-barnehager/id2344788/?fbclid=IwAR3Q5yD5SzAF9Kp-1eYuKdUv0BlzCeG8iFUMqFuRfLhRSBx0guRbpQFeixE>

førte til økte kostnader. Men de private barnehagene ble kompensert for noe av utgiftene i 2018.¹⁷

2.3.2 Makspris i barnehager

I 2018 var maksprisen i barnehager 2910,- per mnd. Fra januar 2019 økte den til 2990 og fra august 2019 økte den ytterligere til 3040,- per mnd. Viktig å være klar over at det er søskenmoderasjon med 30% avslag på barn nr. 2 og 50% avslag på barn nr. 3.¹⁸

2.3.3 Nasjonalt minstekrav

Det er blitt innført en bedre sosial profil på foreldrebetalingen da den har blitt inntektsgradert fra 01.05.2019. De med lav inntekt får billigere barnehageplass. Denne løsningen har ført til at flere har mulighet til å benytte seg av barnehageplass. Prisen på barnehageplass for det første barnet skulle være maksimalt seks prosent av husholdningens samlede kapital- og personinntekt. Dersom familien har flere barn som skal gå i barnehagen gjelder søskenmoderasjon. Barn nr. 2 får 30% reduksjon og barn nr. 3 får 50% reduksjon i foreldrebetalingen. Det var i 2017 28900 husholdninger og 33000 barn som fikk innvilget reduksjon i foreldrebetalingen på grunn av lav inntekt. Det var 2400 flere barn og 3000 flere husholdninger enn i 2016.¹⁹

2.3.4 Gratis kjernetid

Gratis kjernetid ble innført fra august 2015. 4- og 5 åringene som kom fra familier med lav inntekt fikk gratis kjernetid 20 timer hver uke. Tilbudet ble utvidet slik at 3 åringene fikk gratis kjernetid fra august 2016. Inntektsgrensen for å få gratis kjernetid var i august 2017 450 000,- og fra august 2018 533 500,- 21000 barn fikk gratis kjernetid i 2017.²⁰

¹⁷ <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/innsikt/finansiering-av-barnehager/id2344788/?fbclid=IwAR3Q5yD5SszAF9Kp-1eYuKdUv0BIzCeG8iFUMqFuRfLhRSBx0guRbpQFeixE>

¹⁸ <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/innsikt/finansiering-av-barnehager/id2344788/?fbclid=IwAR3Q5yD5SszAF9Kp-1eYuKdUv0BIzCeG8iFUMqFuRfLhRSBx0guRbpQFeixE>

¹⁹ (<https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/innsikt/finansiering-av-barnehager/id2344788/?fbclid=IwAR3Q5yD5SszAF9Kp-1eYuKdUv0BIzCeG8iFUMqFuRfLhRSBx0guRbpQFeixE>)

²⁰ <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/innsikt/finansiering-av-barnehager/id2344788/?fbclid=IwAR3Q5yD5SszAF9Kp-1eYuKdUv0BIzCeG8iFUMqFuRfLhRSBx0guRbpQFeixE>

2.3.5 Regjeringen foreslår gratis kjernetid for 2 – åringene

Gratis kjernetid for 2- åringene foreslo regjeringen skulle gjelde fra august 2019. Det vil si at det må bli bevilget 46 millioner på det. Videre ønsket regjeringen å bevilge 9 millioner for å rekruttere barn til barnehagen som bor i utsatte byområder. Daværende Kunnskaps- og integreringsminister, Jan Tore Sanner, mener at det er viktig for barn å starte tidlig i barnehagen. Videre at det er ekstra viktig for barn som ikke har foreldre som snakker norsk. Det er også viktig for de foreldrene som ikke snakker norsk å få mulighet til å ta utdanning og arbeide. Dette er forebyggende og barna vil da få mulighet til å lære seg språket godt før skolestart.²¹

2.4 Nytt regelverk for private barnehager kom på høring juli 2019

Målet regjeringen ønsker med det nye regelverket er å sikre åpenhet, kvalitet og mangfold i de private barnehagene og at offentlig tilskudd kommer barna til gode. Dagens regelverk er tilpasset når barnehagene skulle bygges ut og er modent for endring. I dag er det full barnehagedekning og barnehagesektoren er snart ferdig utbygd. I dag går ca. halvparten i private barnehager, sier Kunnskaps- og integreringsminister Jan Tore Sanner (H).²²

2.4.1 Historisk utvikling siden 2003

Det er lurt å se på utvikling fra 2003 for å forstå behovet for lovendringen som regjeringen nå foreslår. Barnehageforliket i 2003 under Bondevik – II regjeringen hadde som mål å nå full barnehagedekning og få innført makspris for foreldrebetaling.

Det ble gjennomført flere tiltak får å nå målet med full barnehagedekning.

- Økonomisk likebehandling mellom private og kommunale barnehager.
- Investeringsstilskudd til de private barnehagene som ønsket å bygge barnehager.
- Gunstige lån i husbanken.
- Flere private aktører som fikk billige tomter av kommunen.
- Full momskompensasjon.²³

²¹ (<https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/innsikt/finansiering-av-barnehager/id2344788/?fbclid=IwAR3Q5yD5SszAF9Kp-1eYuKdUv0BIzCeG8iFUMqFuRfLhRSBx0guRbpQFeixE>)

²² <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-regelverk-for-private-barnehager-regjeringen-vil-sikre-apenhet-kvalitet-og-mangfold/id2642917/>

²³ <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-regelverk-for-private-barnehager-regjeringen-vil-sikre-apenhet-kvalitet-og-mangfold/id2642917/>

2.4.2 Barnehagesektorens utfordringer

Da det har skjedd mye i barnehagesektoren siden 2003 har regjeringen bestilt et bredt kunnskapsgrunnlag som en del av arbeidet med å gjennomgå reguleringen av private barnehager.²⁴

Dette viser:

- *Det er blitt vanskeligere å starte nye private barnehager*
- *Det er vanskeligere økonomisk å drive små barnehager enn store*
- *Private barnehager får høyere tilskudd til pensjon enn de faktisk bruker til pensjon*
- *Private barnehager har gjennomgående høy gjeld*
- *Det er eksempler på høye gevinster ved salg av barnehager som i hovedsak skyldes historisk gode ordninger med investeringstilskudd og billige tomter*
- *Det er ikke tilstrekkelig åpenhet rundt regnskap*
- *Systemet for tilsyn er utdatert.*²⁵

Overstående punkter er med på å forme lovforslaget som regjeringen nå har sendt ut på høring. Sanner nevner videre at det har vært helt avgjørende å ha private barnehager med på laget for å få full barnehagedekning. Men at det har kommet utfordringer i barnehagesektoren som ikke regelverket har tatt høyde for. Det har blitt store barnehagekonsern som et resultat av at mange små har blitt kjøpt opp. Det fører til at det er mer krevende å føre tilsyn, men samtidig at det kan føre til en profesjonalisering.²⁶

Videre kommer regjeringen med tydelige mål med det nye regelverket. De ønsker at foresatte selv kan velge en barnehage som passer barnet deres best. For å få det til ønsker de å ha et mangfoldig tilbud. Ved mangfoldig tilbud mener de at det skal være små og store barnehager. Ideelle og andre private barnehager med ulik profil og innhold, som for eksempel friluftslivbarnehager og musikkbarnehager. Ved det nye regelverket er det et hovedmål at alle barnehager skal ha høy kvalitet og at pengene kommer barna til gode gjennom å skape en god og trygg hverdag.²⁷

²⁴ (<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-regelverk-for-private-barnehager-regjeringen-vil-sikre-apenhet-kvalitet-og-mangfold/id2642917/>)

²⁵ (<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-regelverk-for-private-barnehager-regjeringen-vil-sikre-apenhet-kvalitet-og-mangfold/id2642917/>)

²⁶ (<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-regelverk-for-private-barnehager-regjeringen-vil-sikre-apenhet-kvalitet-og-mangfold/id2642917/>)

²⁷ (<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-regelverk-for-private-barnehager-regjeringen-vil-sikre-apenhet-kvalitet-og-mangfold/id2642917/>)

2.4.3 Regjeringens nye lovforslag

1. Føre økonomisk tilsyn på nasjonalt nivå, som skal ivareta at pengene kommer barna til gode. Dette har bakgrunn i at flere kommuner ikke har hatt kompetansen eller kapasitet til å føre tilsyn med de private barnehagene. I løpet av 2013–2016 viser en undersøkelse at bare 1 prosent av de private barnehagene hadde hatt økonomisk tilsyn. Ved å løfte dette opp til et nasjonalt nivå for de private barnehagene mener regjeringen at det er i riktig retning for å utvikle et uavhengig tilsynssystem til barnehagene. På den måten vil vi få et tilsynsorgan som vil få det helhetlige økonomiske tilsynsansvaret med alle barnehager som inngår i samme selskap. Ved å få et spesialisert miljø fører det til bedre forutsetninger for å kunne løse oppgaven mer effektivt. Dette fører igjen til at man får bedre kontroll på at pengene kommer barna til gode. Det er utdanningsdirektoratet regjeringen vil delegere tilsynsoppgaven til. Tilsyn som ikke omhandler økonomi vil fortsatt kommunene ha.²⁸
2. Pensjonsutgifter som private barnehager har, bør ikke bli kompensert. I dag er det slik at de private barnehagene får påslag i driftstilskuddet på 13 prosent av lønnsutgiftene i de kommunale barnehagene. De faktiske utgiftene de private barnehagene har hatt på pensjonsutgifter er langt lavere. Ca. 94 prosent av de private barnehagene har hatt lavere utgifter til pensjon. Dette tilskuddet kan derfor reduseres uten at det går utover pensjonsordningen til de ansatte. Regjeringen ønsker at færre barnehager skal få tilskudd eller bli kompensert for utgifter de ikke har. Av den grunn reduseres dette tilskuddet.²⁹
3. Regelverket for bruk av tilskudd skal bli tydeliggjort. For å få det til ønsker regjeringen å lage en statlig veileder om bruk av foreldrebetaling og offentlige tilskudd.³⁰
4. Forbud mot å drive annen virksomhet og egne rettssubjekter vil gi mer åpenhet. I dag er det lov å drive andre virksomheter og private barnehager under samme rettssubjekt. Mange private barnehager er igjen registrert som underenheter i rettssubjektet. Når dette er tilfelle trenger ikke de private barnehagene å rapportere regnskapene sine til Brønnøysundregisteret. Av den grunn er det per dags dato vanskelig å føre tilsyn med

²⁸ <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-regelverk-for-private-barnehager-regjeringen-vil-sikre-apenhet-kvalitet-og-mangfold/id2642917/>

²⁹ (<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-regelverk-for-private-barnehager-regjeringen-vil-sikre-apenhet-kvalitet-og-mangfold/id2642917/>)

³⁰ (<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-regelverk-for-private-barnehager-regjeringen-vil-sikre-apenhet-kvalitet-og-mangfold/id2642917/>)

de private barnehagers bruk av offentlige midler. Med dette som bakgrunn ønsker nå regjeringen at private barnehager skal være selvstendig rettssubjekt. Det betyr at det ikke er tillatt å drive eller eie annen virksomhet i rettssubjektet som skal drive barnehager. De private barnehagene må da må da utarbeide et offentlig tilgjengelig årsregnskap med balanse, egenkapital, gjeld og avsetning til utbytte. Regjeringen mener dette vil skape langt større åpenhet om barnehagens bruk av offentlige tilskudd, samt at det blir lettere å føre tilsyn. De minste barnehagene, som har små administrative ressurser, ønsker ikke regjeringen at dette skal gjelde for.³¹

5. Bare lån fra finansforetak. I mange år har det vært dokumentert at gjeldsgraden i de private barnehagene har vært særdeles høy. Når barnehagen velger å ikke bruke vanlige banklån fører det til høyere risiko for barnehagene. Ved at for eksempel låneavtalen er mellom selskapene i samme konsern, er det ikke en uavhengig part som vurderer sikkerheten og formålet med lånet. Dersom det blir en lovendring som sier at det bare blir mulig å ta opp lån som vanlig banklån, vil man unngå at konsernet flytter ned gjeld i barnehagene selv om det er den beste løsningen for konsernet. Det vil igjen føre til å minske risikoen at gjeldsgraden til de private barnehagene blir for høye. Her er regjeringen åpen for å høre om det bør lovfestes et forbud om å ta opp lån på andre måter enn i et finansforetak.³²
6. Plassering av ansvaret for å behandle søknader om dispensasjon skal vurderes. Søknader om dispensasjon fra bemanningskravene i barnehageloven med forskrifter fra både private og kommunale barnehager behandles i fra lokal barnehagemyndighet. En utfordring ved dette er for eksempel om kommunen gir en kommunal barnehage dispensasjon fra bemanningskravene i barnehageloven med forskriftene, blir det ringvirkninger på driftstilskuddet som skal utbetales til de private barnehagene. Utfordringen kan da bli at barnehagemyndigheten i noen tilfeller avgjør søknaden på bakgrunn av økonomien. De private barnehagene må ha tillit til at dispensasjonssøknadene blir vurdert etter samme retningslinjene som de kommunale barnehagene. Om barnehagemyndigheten skal organiseres slik at man sikrer uavhengighet og likebehandling av kommunale og private barnehager eller om

³¹ (<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-regelverk-for-private-barnehager-regjeringen-vil-sikre-apenhet-kvalitet-og-mangfold/id2642917/>)

³² (<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-regelverk-for-private-barnehager-regjeringen-vil-sikre-apenhet-kvalitet-og-mangfold/id2642917/>)

dispensasjonssøknadene skal flyttes til et uavhengig organ ønsker regjeringen å høre åpent om.³³

7. Bør det bli lettere å starte nye barnehager? Med den bakgrunn at barnehagesektoren snart er ferdig utbygget har det ført til at det er vanskeligere å starte opp liten eller ideelle barnehager. Kommunen gir også mindre tilskudd da det nesten er 100 prosent dekning. Nye aktører kjøper derfor barnehager som allerede eksisterer. Regjeringen ønsker et mangfold av barnehager og hører derfor åpent om det bør bli lettere å få tilskudd til nye barnehager.
8. Avklaring om kommunen kan prioritere ideelle barnehager. Noen kommuner har de siste årene fattet vedtak om at nye private barnehager i kommunen skal være ideelle for å få tilskudd. Regjeringen ønsker derimot å sikre et mangfoldig barnehagetilbud hvor også andre private barnehager kan starte opp. Regjeringen mener derfor det er behov for å avklare hva som er en ideell barnehage og videre om kommunen kan prioritere de. Regjeringen ønsker høringsinstansens syn på det.³⁴

2.5 Avrundning

Vi har i dette kapitlet sett på utvikling av barnehages historie i Norge fra 1837 og frem til i dag. Vi har sett at det har skjedd utrolig mye i barnehagesektoren og at endringene som skjer i dag skjer med langt større hastighet enn tidligere. Vi har vært inne på at antall barn som går i barnehagen er langt større prosentandel enn tidligere. På 1950 tallet var det om lag 1,1 % av barn i barnehagealder som gikk i barnehagen i dag er det ca. 95% av barn i barnehagealder som går i barnehagen. Dette har selvsagt ført til et stort barnehagebehov og utbygging av barnehagesektoren. Utvikling av barnehagesektoren har vært en av de mest vellykkede velferdsreformer i moderne tid. Vi har sett at på begynnelsen av 2000 tallet var det stort fokus på å få full barnehagedekning. For å nå det målet ble det satt i gang flere tiltak som skulle få flere til å starte opp barnehage. Det var blant investeringstilskudd og statstilskudd til nye barnehageplasser, finansieringsansvaret ble overført til kommunene for barnehager som var i drift fra 2004, det ble lovfestet at kommunene måtte sørge for full barnehagedekning og at det ble økonomisk likebehandling av private og kommunale barnehager. Det ble forenklinger i lovverket med hovedmål at det skulle bli enklere å etablere barnehager.

³³ <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-regelverk-for-private-barnehager-regjeringen-vil-sikre-apenhet-kvalitet-og-mangfold/id2642917/>

³⁴ <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-regelverk-for-private-barnehager-regjeringen-vil-sikre-apenhet-kvalitet-og-mangfold/id2642917/>

I tillegg til kravet om å nå full barnehagedekning har det i større og større grad blitt økende krav til de som driver barnehagene til å ha god kvalitet. Det har blitt utviklet flere rammeplaner og barnehageloven har blitt oppdatert. Det har skjedd mye. Avslutningsvis har vi sett på lovendringene som nå kommer for forslag. Det viser litt hvor vi er i dag og på hvilken retning vi mulig er på vei mot.

Det ble nevnt at det i dag er vanskeligere å starte nye private barnehager, det er økonomisk tøffere å drive små barnehager enn store, pensjonstilskuddet er høyere enn hva de private faktisk bruker det til, barnehagene har ofte høy gjeld, høye gevinster av salg av barnehager, ikke åpenhet rundt regnskap og at systemet er utdatert er utgangspunkt for nye lovforslag som nå vurderes. Det ser ut til at utviklingen har gått fra at det har vært enkelt og lønnsomt å starte barnehage til mer utfordrende både i forhold til økonomi og til krav som stilles for å drive barnehage i form av blant annet kvalitet. Kan også virke som om det har blitt så avansert regelverk å drive private barnehager at det kombinert med økonomi at mange ser seg nødt til å selge? Det er tendens til at store barnehagekonsern kjøper opp små enkeltstående barnehager. Regjeringen ønsker mangfold. og kommer derfor med ulike lovforslag for å sikre det. Videre i teori kapitlet skal vi ta for oss de fire ulike perspektivene Bolman og Terrence E. Deal har lagt vekt på. Her kan vi flette inn noen av ulike temaene som vi har belyst i dette kapitlet inn mot de ulike perspektivene.

3.0 TEORI

I dette kapitlet har jeg valgt å ta utgangspunkt i de fire perspektivene som Lee G. Bolman og Terrence E. Deal legger vekt på i boka «Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse».

Vi skal se på det strukturelle perspektivet, HR – perspektivet, det politiske perspektivet og det symbolske perspektivet.

Som leder er det viktig å kunne skifte fortolkningsramme. Det vil si å ha evne til å se og vurdere en situasjon fra flere synsvinkler og på den måten kunne utvikle situasjonsdiagnoser og strategier. Ved å se på en sak gjennom de fire ulike perspektivene og ikke bare gjennom ett vil en få et mye mer fullstendig bilde av hva som skjer og dermed hva som kan gjøres.³⁵

I denne oppgaven skal jeg ta utgangspunkt i de fire ulike perspektivene/ fortolkningsrammer for å forstå hvorfor noen velger å selge eller ikke selge barnehagen/ barnehagene sine. Hver fortolkningsramme skal utledes til hypotese om valg av salg / ikke salg av barnehagen.

En hypotese er en usikker teori (en forhåndsforestilling som ikke er undersøkt nærmere) om sammenhenger som lar seg teste empirisk.[1][2] For at en hypotese skal kunne regnes som en vitenskapelig hypotese, må den være etterprøvbart. Når en hypotese blir testet vitenskapelig, kan man si at den er blitt foredlet. Hypoteser er et nyttig verktøy når man ønsker å finne ut av ting, for eksempel om en påstand er sann eller usann.[3]³⁶

3.1 Strategi og struktur

Fem definisjoner som alle begynner på bokstaven P, kom Mintzberg (1987) med eksempler.

1. *Plan: en bevisst og tilsiktet fremgangsmåte.*
2. *Perspektiv: hvordan organisasjonen framstiller hvor den vil gå, og hvordan den har tenkt å komme seg dit.*
3. *Mønster(Pattern): et konsistent mønster av beslutninger.*
4. *Posisjon: hvordan organisasjonen posisjonerer seg i forhold til omgivelsene.*
5. *Knep(Ploy): En plan eller beslutning som har til hensikt å utløse reaksjon fra konkurrenter³⁷.*

En leders jobb er å definere en strategi som omfatter avgrensning av omfang, målsettinger, spesifisering av organisasjonens konkurransefortrinn og en logikk for hvordan organisasjonen skal lykkes har Roberts (2004) hevdet.

³⁵ Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, Lee G Bolman, Terrence E. Deal, S 32.

³⁶ <https://no.wikipedia.org/wiki/Hypotese>

³⁷ Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, Lee G Bolman, Terrence E. Deal, S 79.

I 1962 sa Chandler at en god strategi må være spesifikk nok til å vise retning men elastisk nok til å kunne tilpasse seg skiftende omstendigheter. «*Struktur følger strategi*».

Strukturen er en del av mønsteret av forventninger og samhandling mellom interne deltakere som ledere, mellomledere og underordnede. Samt av eksterne interessenter som for eksempel klienter, reguleringsinstanser, konkurrenter og kunder. Strukturen kan både understøtte og begrense det organisasjonen kan gjøre på lik linje som for eksempel et reisverk i en bygning. Det er utrolig mange alternativer og de begrenses bare av menneskelige evner og preferanser, begrensninger i omgivelsene og teknologiske grenser.³⁸

3.1.1 SWOT – analyse

SWOT analyse er et effektivt og nyttig verktøy i strategiprosesser.

I SWOT analyse kan du liste opp og sortere selskapets sterke og svake sider sett opp mot de muligheter og trusler som finnes i markedet. De sterke og svake sider er interne faktorer i eget selskap - som vi kan påvirke, mens muligheter og trusler er de eksterne faktorer i markedet - som vi ikke kan gjøre noe med.³⁹

En SWOT-analyse gir de beste resultater når bidragsyttere har et bredt og variert perspektiv på selskapet og markedsforhold. Av den grunn bør man dra inn folk fra ledelse, salg, markedsføring, produksjon, logistikk, administrasjon og kundeservice. Eksterne bidragsyttere som partnere, kunder, leverandører eller forskjellig type eksperter kan ofte hjelpe med ytterligere relevante perspektiver.

En god metode for å finne punkter til de fire kategoriene kan være idemyldring. Be deltakere lage sin egen SWOT i forkant for så å konsolidere til en felles SWOT i plenum er en annen god metode som kan brukes. Når man har gjennomført og samlet alle forslag i hver kategori, lager man en felles SWOT med de viktigste faktorene ført opp i prioritert rekkefølge.

Det kan være lurt å bli enige om kriteriene for en eventuell prioritering. Mulig prioritetskriterier kan være kostnader, avkastning, risiko, sannsynlighet, kompleksitet, tidsramme.⁴⁰

³⁸ Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, Lee G Bolman, Terrence E. Deal, S 79 – 80.

³⁹ <http://www.biztools.no/default.pl?showArticle=503&pageId=175>.

⁴⁰ <http://www.biztools.no/default.pl?showArticle=503&pageId=175>

Figur 1. Etter Jens T. Kanden. Swot- eksempel.

SWOT - eksempel

Sterke sider <ul style="list-style-type: none">• Merkevare og relasjoner i kjerneområdene• Fagpersoner med solid teknisk kompetanse• Gode leveranser/langsiktig kundeperspektiv• Høy integritet• Sterk mix produkter/tjenester/løsninger• Fleksibel matriseorganisasjon som skal gi bedre ressursutnyttelse internt• Mix i kundeportefølje gir syklisk robusthet	Svake sider <ul style="list-style-type: none">• Svake relasjoner utenfor kjerneområder• Lite synergi mellom markedsområdene• Diffus salgskultur, svak salgskompetans• Hybride roller svekker salgsfokus• Manglende dokumentert salgsmoell• Relativ lav businessforståelse• Manglende utnyttelse av matrisen vs Injetankegang
Muligheter <ul style="list-style-type: none">• Digitaliseringen åpner for at selskapet kan gå inn i nye sektorer• Prisdychtighet ved bruk av konsulenter fra lavkostland	Trusler <ul style="list-style-type: none">• Digitalisering åpner for konkurranse fra aktører fra andre sektorer• Digitaliseringen gir høy dynamikk og stiller store krav til rådgivere.• Prispress i våre markeder• Sykliske svingninger i vår sektor

41

Det er mange faktorer som spiller inn for at en barnehageeier tar beslutning som fører til at de velger å selge eller beholde barnehagen. Ut ifra det strukturelle perspektivet har jeg valgt følgende hypotese og en mot hypotese.

3.1.2 Hypoteser

Hypotese 1: Grunnen til at noen velger å selge er at de har tatt rasjonelle overveielser konkludert med at det lønner seg og selge. De har kommet frem til at de har mer igjen av å selge enn å beholde barnehagen.

Hypotese 2: Grunnen til at noen velger å beholde er at de har tatt rasjonelle overveielser konkludert med at det lønner seg og beholde. De har kommet frem til at de har mer igjen av å beholde enn å selge barnehagen

Det vil si de har vurdert alternativene og kommet frem til at det er det mest rasjonelle for dem er å selge/ ikke selge. De har for eksempel gjennomført en swott analyse og risikoanalyse og kommet frem til at den beste strategiske løsningen er at de velger og selge/ ikke selge.

⁴¹ <http://www.biztools.no/default.pl?showArticle=503&pageId=175>

3.2 HR- Rammen

I den strukturelle rammen utviklet jeg en hypotese og en mot hypotese i forhold til å selge eller beholde barnehagen. Human Resource rammen skal jeg se på de menneskelige ferdigheter og kunnskaper som kan bli linket opp til en hypotese og en mot hypotese i forhold til salg eller ikke salg av barnehagen.

«Er alt sammen strev? Schwart og Porath (2014) sier at det i virkeligheten for kontorarbeidere som ikke er lystne på å dra på jobb, ikke føler at de blir særlig verdsatt når de er der, har problemer med å få gjort unna alt og tviler på at arbeidsinnsatsen deres utgjør noe stort bidrag. De kommer hjem igjen tomme for energi, plaget av de evige kravene som stilles.»⁴²

Mary Parker Follett (1918) og Elton Mayo (1933, 1945) satt spørsmålsteget ved en rotfestet antakelse om ledelse, at ansatte ikke hadde andre rettigheter enn å få lønn, videre at deres plikter var å arbeide hardt og adlyde ordre. Dette synet ble kritisert av de som laget grunnlaget for HR - rammen. De mente det var urettferdig og at det var dårlig psykologi. Videre hevdet de at ferdigheter, holdninger, energi og engasjement er viktige menneskelige ressurser, som kunne anvendes til både å skape eller ødelegge hele virksomheten.⁴³

Human resource – perspektivet bygger på følgende grunnantakelser som også belyser overstående informasjon:

- *Organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov – ikke omvendt.*
- *Enkeltmennesker og organisasjoner trenger hverandre. Organisasjoner trenger ideer, energi og talenter, mens mennesker trenger karrieremuligheter, lønninger og framtidsutsikter.*
- *Når den enkelte og systemet er dårlig tilpasset hverandre, vil den ene eller begge parter lide under det. Den enkelte blir utnyttet eller vil selv prøve å utnytte organisasjonen – eller det går ut over begge parter.*
- *En god tilpasning er til gagn for begge parter. Den enkelte finner et meningsfylt og tilfredsstillende arbeid, og organisasjonen får det menneskelige talentet og den energien den har bruk for.*

Organisasjoner spør: Hvordan skal vi finne og holde på folk med evner, kvalifikasjoner og holdninger som trengs i dette arbeidet? Arbeidstaker spør: Hvor godt vil denne arbeidsplassen fungere for meg? De to spørsmålene hører tett sammen, fordi tilpasningen er

⁴² Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, Lee G Bolman, Terrence E. Deal, S 150

⁴³ Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, Lee G Bolman, Terrence E. Deal, S 153

en funksjon av minst tre forhold: hvor godt organisasjonen svarer til den enkeltes ønske om nyttig arbeid, hvor godt arbeidet lar den enkelte få utfolde sin dyktighet og selvfølelse, og i hvor stor grad arbeidet oppfyller den enkeltes økonomiske behov og livsstils behov (Cable og DeRue 2002).⁴⁴

Ut ifra HR perspektivet i en barnehageorganisasjon kan det handle om deg som eier, dine ansatte, barn og foresatte. I forhold til barnehager som organisasjon er den til for å oppfylle menneskelige behov. Det kan være at foresatte skal arbeide og av den grunn at barnet skal gå i barnehagen. Barnehagen kan være et tiltak for barn med spesielle behov mm.

Barnehagen trenger de enkelte barna for å overleve som organisasjon. Ingen barn – ingen barnehage. Barnehagen som organisasjon trenger ansatte som har ideer, energi og kunnskap/ talent for å drive barnehage. Den ansatte på sin side trenger karrieremuligheter, lønn og framtidsutsikter.

Det er viktig at barnehagen som organisasjon og de ansatte, foresatte og barn er tilpasset hverandre på en god måte. Dårlig tilpasning kan føre til at noen parter prøver å utnytte hverandre. En god tilpasning i barnehagen som organisasjon fører derimot til at ansatte synes de har et meningsfylt og tilfredsstillende arbeid som jeg antar skaper positive ringvirkninger for barna og foresatte. I følge HR perspektivet er dette punkter som er med på at barnehagen som organisasjon for de menneskelige talenter og energi den har bruk for, for å kunne drifte på en god måte.

Motsatt kan understående punkter være med på å forklare de utfordrende faktorene i HR perspektivet. Det kan være særdeles stort arbeidspress som økes fortløpende. Man har ikke riktig kompetanse, kunnskap eller ferdigheter til å drive organisasjonen videre. For eksempel blir de ansatte stadig mer krevende, mye syke, konfliktene øker og blir mer komplekse, mm.

Mange flere krav i forhold til kvalitet som gjøre at man ikke kan drive organisasjonen forsvarlig lenger med de menneskene som er i organisasjonen. Inkludert nåværende eier.

Det er mange grunner til at barnehageeiere velger å selge/ beholde barnehagen – barnehagene sine. Ut ifra HR – handler det om menneskelige forhold som kan forklare om du velger og selge eller ikke selge. Ut i fra dette perspektivet har jeg da valg en hypotese og en mot hypotese.

⁴⁴ Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, Lee G Bolman, Terrence E. Deal, S 153

3.2.1 Hypoteser

Hypotese 3: Mange eiere velger å selge barnehagen da de ser det er for krevende å lede personalet, vanskelig å levere kvalitativt godt tilbud til barna og vanskelig å imøtekomme foresattes ønsker og behov.

Hypotese 4: Mange eiere velger å beholde barnehagen da de ser at de klarer å lede personalet på en god måte, levere et kvalitativt godt tilbud til barna og imøtekomme foresattes ønsker og behov.

3.3 Den politiske rammen

Ut i fra det politiske perspektivet er det fokus på den realistiske prosessen ved å fordele knappe ressurser, avveie divergerende interesser og ta beslutninger. På den måten blir politikk sentral i all beslutningstaking.⁴⁵

3.3.1 Politiske fortolkningsrammens grunnlag.

Innenfor den politiske fortolkningsrammen framtrer organisasjonen som en turbulent arena for en stadig kamp mellom individuelle interesser og gruppeinteresser.

Dette perspektivet kan sammenfattes i fem grunnsetninger:

- 1. Organisasjoner er koalisjoner av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper.*
- 2. Det er varige motsetninger mellom koalisjonsmedlemmene når det gjelder verdier, overbevisninger, kunnskaper, interesser og virkelighetsoppfatning.*
- 3. De fleste viktige beslutninger angår fordeling av knappe ressurser – avgjørelser om hvem som skal få hva.*
- 4. Ressursknapphet og varige motsetninger gjør konflikter sentrale i organisasjonens daglige liv og gjør makt til den viktigste ressursen.*
- 5. Mål og beslutninger vokser fram gjennom kjøpslåing og forhandlinger mellom ulike interessegrupper som alle kjemper for sine egne interesser.*⁴⁶

Ønsker å trekke frem punkt nummer en og fem og linke dem mot barnehagen som organisasjon.

I forhold til punkt en var det for eksempel for noen år tilbake enkelt å etablere private barnehager. Man fikk investeringstilskudd per barn og kommunene la til rette for å kunne starte opp barnehager på en helt annen måte enn i dag. Det oppstod en koalisjon mellom

⁴⁵ Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, Lee G Bolman, Terrence E. Deal, S 221

⁴⁶ Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, Lee G Bolman, Terrence E. Deal, S 226 - 227

staten og de private barnehageutbyggerne. Man trengte hverandre. Staten trengte private aktører for å innfri full barnehagedekning. De private aktørene trengte midler for å utføre oppdraget/ jobben. Understående henvisning viser hva som politisk ble vedtatt for å nå målet om full barnehagedekning.

2. Formålet med tilskuddsordningen

Investeringsstilskuddet er et engangs til skudd til nyetablerte barnehageplasser som tilfaller den

som driver barnehagen (eier av barnehagevirksomheten). Formålet med tilskudds ordningen er å sørge for barnehage plass til alle som ønsker det. For å nå dette målet skal investeringsstilskuddet bidra til å dekke deler av anleggskostnadene (tomte- og bygge kostnader) og redusere finansieringsbehovet (behovet for lån eller egenkapital).⁴⁷

4.1 Tilskudds enhet

Tilskuddet beregnes ut fra et maksimalbeløp som er avhengig av barnets alder og oppholdstid.

Maksimalbeløpet er høyere for barn under tre år enn for barn over tre år, og høyere for heltidsplass enn for deltidsplass. Investeringsstilskudd i 2007 er:

Per barn under tre år (barn født 2004 eller senere)

Deltidsplass (under 33 timer per uke) kr 25 000

Heltidsplass (33 timer eller mer per uke) kr 50 000

Per barn over tre år (barn født 2003 eller tidligere)

Deltidsplass (under 33 timer per uke) kr 21 500

Heltidsplass (33 timer eller mer per uke) kr 43000⁴⁸

Nå noen år seinere opplever mange private barnehageaktører ressursknapphet. Det fødes færre barn i Norge. Konkurransen om å få barna til sin barnehage har økt betraktelig.

Investeringsstilskuddet man fikk for å etablere barnehager er nå fjernet. Staten overfører rammetilskuddet til kommunen og kommunen utbetaler igjen til barnehagene med utgangspunkt i to år gamle regnskap. Det er et komplisert regelverk som har ført til mange feilutbetalinger og konflikter mellom de private barnehagene og kommunen. Tidligere var det en fast sum som ble utbetalt fra staten. Understående viser endring av regelverk.

⁴⁷ Rundskriv F-04/2007 Investeringsstilskudd til nye barnehageplasser, S 2

⁴⁸ Rundskriv F-04/2007 Investeringsstilskudd til nye barnehageplasser, S 4

2. Bakgrunn

Stortinget vedtok 16. juni 2009 endringer i barnehageloven §§ 8 og 14 med sikte på innlemming av statstilskuddene til barnehager i rammetilskuddet til kommunene. Lovforarbeider er Ot.prp. nr. 57 (2007-2008) og Innst. O. nr. 103 (2008-2009). Ved behandlingen av kommuneproposisjonen for 2011 sluttet Stortinget seg til regjeringens forslag om å innlemme hoveddelen av de statlige tilskuddene til barnehager i rammetilskuddet til kommunene fra 1. januar 2011, jf. Innst. 345 S (2009-2010) og Prop. 124 S (2009-2010). Ved kongelig resolusjon 29. oktober 2010 ble det besluttet at endringene i barnehageloven §§ 8 og 14 skulle tre i kraft 1. januar 2011. Med hjemmel i barnehageloven § 14 tredje ledd fastsatte Kongen videre forskrift om likeverdig behandling ved tildeling av offentlige tilskudd til ikke-kommunale barnehager. Forskriften trådte i kraft fra samme tid; 1. januar 2011.⁴⁹

Det er tre forhold som de fleste ledere arbeider under hver dag – ressursknapphet, ulikhet og uklarhet. De forholdene er med på å skape politisk dynamikk i organisasjonen som ikke kan unngås. Dynamikken i politikken kan være destruktiv og smålig, men politikken kan også være middel til å nå høyverdige mål.⁵⁰

Organisasjoner, også barnehager, er arena for politiske aktører som har sine egne strategier, ressurser og agendaer, samtidig som organisasjonen er en arena for intern politikk. I organisasjonen som arena vil det være konflikter og den er en plass hvor det vil være kontinuerlig vekselspill av ulike agendaer og interesser. Arenaene i organisasjonen har rammer og regler som er med på å bestemme hvilket spill som skal spilles, hvem som er med, og hvilke interesser som man skal jobbe etter for å nå. Ved å se organisasjoner ut i fra dette perspektivet er alle vestlige organisasjonsprosesser i sin natur politiske.⁵¹

Som aktører er organisasjoner redskaper eller virkemidler, ofte svært sterke sådanne, som brukes av den som kontrollerer dem, til å virkeliggjøre bestemte målsettinger.⁵² Eksempel her kan være målsetting om å nå full barnehagedekning.

Organisasjonen er avhengige av omgivelsene for å få de ressursene og den støtten de trenger. Det finnes mange organisasjoner som jobber for sine egne interesser og som søker en nisje for å overleve. Organisasjonene eksisterer, konkurrerer og utvikler seg i politikken og

⁴⁹ <https://www.udir.no/regelverkstolkninger/barnehage/tildeling-av-tilskudd/Rundskriv-Udir-7-2014/?depth=0&print=1#1-Innledning>

⁵⁰ Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, Lee G Bolman, Terrence E. Deal, S 255

⁵¹ Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, Lee G Bolman, Terrence E. Deal, S 282

⁵² Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, Lee G Bolman, Terrence E. Deal, S 282

næringslivets økosystemer. Relasjonene mellom de ulike organisasjonene/ økosystemene preges både av sterk konkurranse og andre ganger av samarbeid og symbiose. Et stadig økende kontroversielt spørsmål handler ofte om maktforholdet mellom organisasjonene og samfunnet. Store multinasjonale selskaper har særdeles stort omfang, samt ressurstilgang som har kommet til et nivå historien aldri har sett maken til. Om dette er positivt eller negativt er det ulike syn på. Kritikerne synes de store selskapene dominerer og skader samfunnet, miljøet og politikken. De som er optimister mener at organisasjonene kan beholde sin kraft ved å tilpasse seg de større samfunnsmessige kreftene samt det og forholde seg til sine kunder og andre interessenters behov og krav.⁵³

I barnehagesammenheng ser man også store tendenser til mer oppkjøp av enkeltstående barnehager.

Ut i fra det politiske perspektivet kan det i barnehagesammenheng handle om makt. Det er makta som bestemmer og kan føre til at du føler deg tvunget til å selge. Som for eksempel som følge av endringer i lovverket eller tøff konkurranse som fører til at man ikke for fylt opp barnehagen. Motsatt, klarer en å tilpasse seg lovendringene og man frykter ikke konkurranse.

3.3.2 Hypoteser

Ut ifra det politiske perspektivet har jeg valgt følgende hypoteser:

Hypotese 5: Valgte å selge barnehagen da det ble for høyt press fra omgivelsene.

Hypotese 6: Valgte å beholde barnehagen da en synes det er gode muligheter i omgivelsene til å drive videre.

3.4 Den symbolske rammen

Innenfor den siste fortolkningsrammen fjerner man seg fra struktur, menneskelige behov og politikk.

Den symbolske rammen konsentrerer tanker fra ulike kilder i fem grunnsetninger:

- 1. Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr.*
- 2. Aktivitet og mening er bare løst forbundet; en og samme begivenhet og handling kan tolkes på mange forskjellige måter fordi mennesker opplever situasjonen forskjellig.*
- 3. Når vi står ovenfor usikkerhet og flertydighet, dukker symboler opp for å hjelpe folk med å fjerne forvirringen, finne retning og forankre våre forhåpninger og vår tro.*
- 4. Hendelser og prosesser er ofte viktigere på grunn av det de uttrykker eller signaliserer, enn på grunn av deres formål eller resultater. Med sin emblematiske*

⁵³ Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, Lee G Bolman, Terrence E. Deal, S 283

form danner de vev av sekulære myter, heltinner, ritualer, seremonier og beretninger som hjelper oss til å finne mening og lidenskap i livet.

5. *Kulturen er det superlimet som binder en organisasjon sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet til å nå sine mål.*

*Den symbolske fortolkningsrammen fokuserer på hvordan myter og symboler hjelper til å legge mening inn i den kaotiske, flertydige verden de lever i. Mening, overbevisning står sentralt.*⁵⁴

3.4.1 Myter og moter.

Myteperspektivet opererer innen institusjonelle omgivelser. Grunnen til at omgivelsene blir kalt institusjonelle er at de inneholder institusjonelle trekk. Det er trekk som er et resultat av forventninger, verdier og sosialt konstruerte normer som har innflytelse på hvordan organisasjoner organiserer seg selv og handler. Organisasjoner kan ikke overleve bare ved å produsere internt. Organisasjonene må ta hensyn til moter, normer, verdier, regler og meninger om hva som er rasjonelt, samt hva som er anstendig og tilstrekkelig i organisasjonens omgivelser. Det kan for eksempel eksistere myter om hva slags organisasjonsprinsipper som er de mest korrekte og moteriktige. På den måten kan sosialt konstruerte myter være institusjonalisert i omgivelsene. Dersom en organisasjon ønsker å være legitim, konkurransedyktig, effektiv, moderne og attraktiv bør organisasjonen ta til seg overstående organisasjonsprinsipper. Organisasjonene må prøve å kommunisere ut til omgivelsene at de har tatt i bruk rådene og normene selv om det kan føre til at aktivitetene i organisasjonen ikke blir utført helt optimalt.

Et alternativt begrep for myte er mote. Trender og nye organisasjonsideer kan føre til økt popularitet og at organisasjonen blir betraktet som moteriktig. Organisasjoner ønsker som regel ikke å bli oppfattet som gammelmodige. Det kan da skape press på organisasjonene på å implementere de moteriktige ideene for å unngå gammelmodig stempel. Omgivelsene rundt organisasjonene er ofte komplekse. Omgivelsene består av massemedia, intellektuelle profesjoner, banker mm. som organisasjoner må håndtere. Det er ofte skiftende og upresise organisasjonsideer og organisasjonsoppskrifter for godtatte strukturer og prosedyrer.

⁵⁴ Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, Lee G Bolman, Terrence E. Deal, S 291

*En myte kan sees som «a socially legitimated receipt for how to design a part of an organisation»*⁵⁵

Organisasjonsoppskrifter, og superstandarder, som har opplevd økende popularitet og legitimitet i omgivelsene til en organisasjon kan kalles myter fordi de bare oppfattes å være de beste ideene uten at de nødvendigvis er ut i fra objektive, rasjonelle og vitenskaplige krav. Management by objectives er i følge (Røvik1998) en slik superstandard.

*Superstandarder er ifølge Røvik (1998: 22 – 23) organisasjonsoppskrifter som opplever stigende popularitet og som raskt sprer seg til en lang rekke ulike organisasjoner nesten uten geografiske grenser. Deres popularitet varer dog ikke så lenge, og andre organisasjonsoppskrifter kan snart komme til å ta oppmerksomheten fra dem. Han presenterer Management by Objectives, Total Quality Management (TQM) og Business process reengineering som eksempler.*⁵⁶

Gjennom imitasjon kan myter spre seg raskt mellom organisasjoner. Det er likevel ikke sikkert at det er mytenes innhold stemmer med det som faktisk skjer av aktiviteter i den enkelte organisasjon. Det kan være myten bærer preg av «Window dressing». (Christensen m.fl. 2007: 57 – 58; DiMaggio og Powell 1983; Røvik 1998:36)⁵⁷

Det symbolske perspektivet handler om myter og moter, dersom vi ser teorien opp mot hva som kan forklare at den enkelte barnehageeier velger å selge eller beholde barnehagen.

Man kan for eksempel handle ut i fra at en tror på en myte om at du må kunne være en del av store sammenslutninger/ store konsern for å overleve. Det kan være du tror at det å samle mange små enheter i store konsern er det som skal til for å overleve.

Motsatt dersom man velger å beholde. Man tror at man kan klarer seg som enkeltstående aktør.

Fra et moteperspektiv kan det være at du synes at alle velger å selge, som igjen fører til at du også velger å selge. Det trenger ikke være noen grunn for at du selger men ettersom alle andre

⁵⁵ (Christensen m.fl. 2007:58).

<http://dspace.uib.no/bitstream/handle/1956/3917/68826382.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

s28

⁵⁶<http://dspace.uib.no/bitstream/handle/1956/3917/68826382.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

s28

⁵⁷ <http://dspace.uib.no/bitstream/handle/1956/3917/68826382.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

s28

gjør det velger du også å selge. Da er det en myte som har gjort seg gjeldende som styrer valgene dine og som forklarer hvorfor du velger å selge barnehagen din.

Motsatt er det også i myteperspektivet. For eksempel om man synes alle velger å beholde barnehagene som fører til at du også velger å beholde. Det trenger ikke være noen grunn her som gjør at du velger å beholde men ettersom alle velger å beholde gjør du det også. Da er det en myte som har gjort seg gjeldende som styrer valgene dine og som forklarer hvorfor du velger å behold barnehagen din.

3.4.2 Hypoteser

Ut ifra det symbolske perspektivet har jeg valgt følgende hypoteser:

Hypotese 7: Alle private barnehageeiere i denne regionen velger og selge. Derfor velger jeg også å selge.

Hypotese 8: Alle private barnehageeiere i denne regionen velger å ikke å selge barnehagen, derfor velger jeg også å beholde.

3.5 Avrunding

På bakgrunn av de fire perspektivene har jeg utviklet følgende hypoteser for å belyse:

Hva er det som kan forklare at enkelte barnehageeiere velger og selge barnehagen og andre velger å beholde.

NR på hypotese	Perspektiv	Hypotesen
H1	Det strukturelle perspektivet.	Grunnen til at noen velger å selge er at de har tatt rasjonelle overveielser konkludert med at det lønner seg og selge. De har kommet frem til at de har mer igjen av å selge enn å beholde barnehagen.
H2	Det strukturelle perspektivet.	Grunnen til at noen velger å beholde er at de har tatt rasjonelle overveielser konkludert med at det lønner seg og beholde. De har kommet frem til at de har mer igjen av å beholde enn å selge barnehagen
H3	Human Resource	Mange eiere velger å selge barnehagen da de ser det er for krevende å lede personalet, vanskelig å levere kvalitativt godt tilbud til barna og vanskelig å imøtekomme foresattes ønsker og behov.

H4	Human Resource	Mange eiere velger å beholde barnehagen da de ser at de klarer å lede personalet på en god måte, levere et kvalitativt godt tilbud til barna og imøtekomme foresattes ønsker og behov.
H5	Politiske perspektivet	Valgte å selge barnehagen da det ble for høyt press fra omgivelsene.
H6	Politiske perspektivet	Valgte å beholde barnehagen da en synes det er gode muligheter i omgivelsene til å drive videre.
H7	Symbolske perspektivet	Alle private barnehageeiere i denne regionen velger og selge. Derfor velger jeg også å selge.
H8	Symbolske perspektivet	Alle private barnehageeiere i denne regionen velger å ikke å selge barnehagen, derfor velger jeg også å beholde.

Tabell 1: Oversikt over hypoteser utviklet fra de ulike perspektivene.

Ut i fra hypotesene skal jeg velge metode for innsamling av data som kan være med å belyse hypotesene opp mot problemstillingen. Hvordan dette skal gjøres vil fremkomme i neste kapittel som er metode kapittel.

4.0 Metode. Metodisk tilnærming.

*Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå frem.*⁵⁸

Undersøkelser har et felles mål om å innhente kunnskap om virkeligheten. Men forskningen kan ha ulike hensikter i forhold til hvilke kunnskap man ønsker informasjon om.

Man kan enkelt skille mellom tre hovedtyper av hensikter. Det kan virke kunstig og skille de ulike hensiktene da de skilr noe over i hverandre. Men likevel er det noe som kjennetegner den enkelte hensikt.

1. Beskrivelse: Her ønsker noen gjennom undersøkelsen å få mer forståelse/ innsikt i hvordan et fenomen ser ut. Et eksempel kan være å beskrive hvordan arbeidsmiljøet er i en organisasjon.
2. Forklaring: under denne hensikten er målet å kunne forklare hvorfor et fenomen oppstod, hvorfor noe spesielt skjedde. For eksempel kan man forklare hvorfor så mange sluttet i en organisasjon. Forklare hva som er årsakene til nedgang av produksjon i en organisasjon. Eller kunne forklare hvorfor en reklamekampanje ikke hadde forventet effekt.
3. Prediksjon: Her har en som mål å kunne si noe om hva som kommer til å hende en gang i fremtiden. Det er den mest ambisiøse hensikten.⁵⁹

I denne oppgaven ønsker jeg å bruke et **forklarende design**. Det kommer nokså tydelig frem i problemstillingen.

Hva er det som kan forklare at noen barnehageeiere velger å selge, og noen velger å beholde barnehagen?

Med bakgrunn i teorien har jeg gått ut i fra fire teoretiske perspektiver som kan være med å se problemstillingen fra ulike synsvinkler. Som igjen fører til en dybde som kan hjelpe oss å forstå/ forklare valgene de ulike eierne har tatt. Videre i denne oppgaven ønsker jeg å gjennomføre enkle intervjuer med tre som har valgt å selge barnehagen og tre som har valgt å beholde barnehagen sin. Det vil da bli en kvalitativ undersøkelse. På den måten vil vi få frem ulike aspekter av virkeligheten av temaet. Målet er å få detaljert informasjon om de valgene de har tatt, som igjen kan linkes opp til problemstillingen.

⁵⁸ Hvordan gjennomføre undersøkelser? Dag Ingvar Jacobsen S 15.

⁵⁹ Hvordan gjennomføre undersøkelser? Dag Ingvar Jacobsen S 14, 15.

4.1 Valg av metode og design.

Som forsker av et tema er det viktig å ha reflektert over at forskerens oppfatning av hvordan virkeligheten er, vil ha betydning for hva slags forskningsspørsmål som blir stilt. Som igjen vil ha betydning for hva slags metode som man vurderer som best.

Understående figur viser det på en god måte:

Figur 2. Etter Dag Ingvar Jacobsen S 21. Valg av metode og design.



Ettersom jeg selv er eier av to små enkeltstående barnehager og dermed arbeider i profesjonen jeg skal undersøke har jeg en del informasjon som kan være nyttig i forhold spørsmålene jeg skal stille i intervjuene. Jeg har mer kjennskap innad i organisasjonen og vet hvor skoen «trykker» for mange, enn for eksempel en som aldri har arbeidet i barnehage. Samtidig er det viktig at jeg er bevisst på det, og ønsker å se på denne forskningen med så nøytrale øyne som mulig.

Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. ⁶¹

Det har vært debatt og er fremdeles debatt mellom de ulike teknikkene. En induktiv tilnærming kjennetegnes ved at man går fra empiri til teori. Her bør teorien være fundert i virkeligheten. Forskeren må her prøve å samle inn data med særdeles åpent sinn. Deduktiv tilnærming kjennetegnes at man går fra teori til empiri, søking etter empiri vil være styrt av teoretiske antakelser. ⁶²

I denne oppgaven har jeg først presentert viktige trekk fra norsk barnehagehistorie. Deretter i teorikapittelet valgte jeg å ta utgangspunkt i de fire perspektivene som Lee G. Bolman og Terrence E. Deal legger vekt på i boka «Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse».

Det strukturelle perspektivet, HR – perspektivet, det politiske perspektivet og det symbolske perspektivet ble presentert. Jeg tok utgangspunkt i de fire ulike perspektivene/fortolkningsrammene for å forstå hvorfor noen velger å selge eller ikke selge barnehagen/

⁶⁰ Hvordan gjennomføre undersøkelser? Dag Ingvar Jacobsen S 21.

⁶¹ Hvordan gjennomføre undersøkelser? Dag Ingvar Jacobsen S 23.

⁶² Hvordan gjennomføre undersøkelser? Dag Ingvar Jacobsen S 23.

barnehagene sine. I boka viser Bolman og Deal eksempler på store internasjonale bedrifter. I denne studien ble det en deduktiv tilnærming som benyttes, og jeg har et teoretisk utgangspunkt før datainnsamlingen starter.

I en forskningsstudie er det to metoder som kan brukes for å innhente empiri. Det er kvalitativ og kvantitativ metode. Det er også mulig å kombinere de to metodene.

Kvalitativ metode kjennetegnes ved at forskeren i hovedsak undersøker et begrenset antall enheter og hovedfokuset er å få variasjon og mangfold i opplevelser og fortolkninger.

Kvantitativ metode kjennetegnes ved at det er mange enheter som undersøkes (ekstensive metoder). Her ønsker man også å generalisere samvariasjon mellom fenomener. Metodene er ikke prinsipielt ulike, slik at den ene er bedre enn den andre. I begge metodene skal man samle inn informasjon (Empiri) om en problemstilling (teori) som er fattet.⁶³

I min oppgave ønsker jeg å finne ut hva som kan forklare at den enkelte barnehageeier velger å selge eller velger å beholde barnehagen og har valgt et kvalitativ undersøkelse.

<i>Intervjatype</i>	<i>Sterke sider</i>	<i>Svake sider</i>
<i>Ansikt – til ansikt (fysisk møte mellom intervjuer og intervjuet, synkron)</i>	<i>God til å etablere tillit og åpenhet. God flyt i samtalen, som regel ved distraksjoner i løpet av intervjuet (Konsentrasjon rundt intervjuet). Intervjuer kan observere og har dermed kontroll over intervju situasjonen.</i>	<i>Høye kostnader fordi metoden er synkron (Intervjuer må være tilstede under hele intervjuet). Enkelte respondenter vil være vanskelig å få tak i (geografisk og sosial isolasjon), og enkelte vil kvie seg for å stille til slike intervjuer. Intervjueffekten er potensielt sterk.</i>
<i>Telefon (ikke fysisk møte mellom intervjuer og intervjuet, synkron)</i>	<i>God flyt i samtale, konsentrasjon rundt samtalen. Lavere kostnader enn ansikt – til ansikt fordi intervjuer slipper å flytte seg fysisk. Lettere å få tilgang til personer som er geografisk eller sosialt isolert. Noe mindre intervjueffekt enn ansikt – til – ansikt.</i>	<i>Svakere til å etablere tillit og åpenhet. Intervjuer mister kontroll over intervjusituasjonen(en svak side som minskes hvis det er snakk om bildeoverføring, for eksempel via Skype.</i>

⁶³ Hvordan gjennomføre undersøkelser? Dag Ingvar Jacobsen S 141.

<p><i>Chat (fysisk møte mellom intervjuer og intervjuet, synkron)</i></p>	<p><i>Relativt god flyt i samtale, men med betydelig flere avbrudd og forsinkelser enn ansikt - til – ansikt og telefon. Enkel tilgang til personer som er geografisk eller sosialt isolert. Lave kostnader, også ved at kommunikasjonen er skriftlig slik at intervjuer er ferdig transskribert. Kan foregå over lang tid, åpner for refleksjon. Liten intervju-effekt.</i></p>	<p><i>Svak på å etablere tillit, veldig anonym kanal. Informasjon blir mer komprimert (Ikke så rik og nyansert) på grunn av skriftlig framstilling i stedet for muntlig. Intervjuer har liten kontroll over intervjusituasjonen. Mindre konsentrasjon rundt selve samtalen.</i></p>
<p><i>E – post (fysisk møte mellom intervjuer og intervjuet, synkron)</i></p>	<p><i>Enkel tilgang til personer som er geografisk eller sosialt isolert. Lave kostnader, også ved at kommunikasjonen er skriftlig slik at intervjuer kommer ut ferdig transkribert. Kan foregå over lang tid, åpner for refleksjon. Liten intervju-effekt.</i></p>	<p><i>Oppstykket samtale der det kan gå lang tid mellom spørsmål og svar. Svak på å etablere tillit, veldig anonym kanal Informasjonen blir mer komprimert (ikke så rik på nyanser) på grunn av skriftlig fremstilling i stedet for muntlig. Intervjuer har liten kontroll over intervjusituasjonen. Mindre konsentrasjon rundt selve samtalen.</i></p>

64

Tabell 2. Etter Dag Ingvar Jacobsen S148. Oversikt over sterke og svake sider av ulike intervjuemetoder.

Som vist ovenfor er det ulike former for intervju og det er svake og sterke sider ved dem alle. Etter mye refleksjon har jeg kommet frem til at jeg i denne oppgaven ønsker å bruke telefon som intervjuform. Fordelene er flere. Jeg kan da kontakte ulike respondenter fra det strakte land uten å tenke på at det vil føre til ekstra kostnader til reise som også er tidkrevende. Jeg vil ta kontakt med respondentene og høre om hvilket tidspunkt som passer best for dem slik at de får mulighet til å sette seg ned til å svare når de selv har tid. Videre har også dagens situasjon med pandemien som er i hele verden og rådene fra folkehelseinstituttet vært med på å støtte opp under at dette er den beste løsningen i dag. Som å unngå på unødige reiser og minske møtevirkosomhet hvor man fysisk møter hverandre. Slik samfunnet har jobbet de siste månedene tror jeg flere og flere bruker digitale verktøy som kommunikasjonsform. Samtidig

⁶⁴ Hvordan gjennomføre undersøkelser? Dag Ingvar Jacobsen S 148

som jeg ser de streke sidene ved bruk av telefonintervju er det viktig at jeg er klar over de svake sidene og har reflektert over dem. Jacobsen nevner også at denne undersøkelsesmetoden er svak på å etablere tillit. Da jeg skal ringe respondentene for å høre om de kan bli med på telefonintervju blir det naturlig å fortelle litt om temaet jeg forsker på. Håper da at det er med på å styrke tilliten mellom meg som intervjuer og respondenten. Videre nevner Jacobsen at en svak side er at denne typen intervju er at informasjonen ikke blir så nyansert men mer komprimert. Ønsker å motivere de som blir intervjuet til å svare på spørsmålene med egne ord og komme med utfyllende informasjon.

4.4 Populasjon – utvalg av enheter (Valg av informanter)

I undersøkelsen har jeg valgt å få tak i tidligere barnehageeiere og nåværende barnehageeiere i private barnehager i Norge. Jeg ønsker å foreta telefon intervjuer med tre nåværende barnehageeiere og tre tidligere barnehageeiere av private barnehager.

Da jeg har jobbet i barnehageyrket i snart 20 år har jeg opparbeidet meg flere nettverk i Norge både i nord, øst, sør og vest. Utvalget av de som eier barnehage i dag har til felles at de eier mellom 1 – 3 ordinære barnehager. Utvalget som har valgt å selge barnehagen sin har til felles at de eide mellom 1 – 3 barnehager og har valgt og selge til en større barnehageaktør. Det er kun meg som informant (og veileder) som vil få vite hvem jeg intervjuer. Da det ikke har noen hensikt at andre vet hvem de er. Vil anta at det også gjør at de som blir intervjuet svarer mer åpent. Dette utvalget anser jeg som et godt utgangspunkt på den kvalitative undersøkelsen. Det er dem som er nåværende og tidligere barnehageeiere som er mest interessante og har mest informasjon for å få belyst problemstillingen jeg har valgt.

4.5 Strategi for gjennomføring av intervju

Tidligere var det mest vanlig med det tradisjonelle intervjuet hvor man fysisk møtes både intervjueren og den som intervjues. Men dagens teknologi har åpnet opp for flere andre måter å foreta individuelle intervjuer på. I dag kan det nevnes fire måter som er vanlig å gjennomføre individuelle intervjuer på:

- Ansikt- til ansikt.
- Telefon.
- Chat.
- E – post.

Som nevnt tidligere har jeg valgt å bruke telefon intervju som data innsamlingsmetode i denne oppgaven.

I kvalitativt intervju er det ulike grader av åpenhet. Hva intervjueren velger å utføre her har stor betydning for datainnsamlingen. Hvor sterk pre- struktureringen intervjueren velger, kan variere. Pre- strukturering handler om at man på forhånd har bestemt seg for elementer som man skal ha ekstra fokus på, for eksempel ulike temaer. Dersom man ikke velger noen form for pre- strukturering kan man risikere at dataene og analysene blir særdeles vanskelige om ikke umulig å arbeide med. Noen mener at pre- strukturering fører til at man lukker datainnsamlingen og kommer bort ifra den kvalitative metodens ideal. Men intervjuet er kvalitativt så lenge respondenten kan svare med sine egne ord.

Jacobsen nevner at en ikke trenger å se på pre- strukturering som enten eller, men som en glidende skala fra et ytterpunkt til et annet:

Figur 3. Etter Dag Ingvar Jacobsen S 150. Grad av pre- strukturering.



I denne oppgaven vil vi være ca. i midten av skalaen. Jeg har laget en intervjuguide med faste temaer som respondenten skal svare på. Under hvert tema vil det være ulike stikkord som skal hjelpe respondenten til å svare. Videre oppfordrer jeg respondenten til å svare utfyllende på temaet med det de mener er viktig for å besvare spørsmålet. Slik jeg ser det vil jeg ligge på en middels strukturingsgrad.

Som nevnt tidligere er telefon intervju sin svake side for å opprette tillit hos respondenten. Jeg ønsker å gjøre noen tiltak for å øke muligheten til å oppnå tillit hos respondenten.

⁶⁶ Hvordan gjennomføre undersøkelser? Dag Ingvar Jacobsen S 150

Jacobsen nevner at god forberedelse er svært viktig og nevner noen punkter som fører til at intervjueren fremstår bedre i intervjusituasjonen. Stikkord som man bør vite som intervjuer er:

- Hvem er de vi skal intervjuer?
- Hva er hovedbegrunnelsen for at vi valgte dem? ⁶⁷

De punktene vil jeg ha klart for meg før jeg tar kontakt med dem for å gjennomføre telefon intervju. Jeg vurderte å gjennomføre dette elektronisk men for å sikre meg best mulig data og ikke belaste respondentene mer enn nødvendig valgte jeg å gjennomfører et kvalitativt telefon intervju.

Alt ble anonymisert. Man vet ikke noe om kjønn, hvor de holder til i landet.

Den eneste variabelen jeg har vært interessert i er at respondenten har vært i en beslutningssituasjon der de har vurdert om de skal selge eller beholde barnehagen. Deretter finne ut hva som kan forklare at de valgte å selge eller beholde barnehagen.

4.6 Analyse

Kvalitativ analyse har store mengder data i ulike former ut ifra hvilken metode man har valgt. Jeg valgte individuelle telefon intervjuer for å få frem respondentenes ulike forklaringer på hvorfor de har solgt/ ikke solgt barnehagene sine. I forkant av telefon intervju hadde jeg laget en intervjuguide. Telefon intervjuet er som tidligere nevnt pre- strukturert. Dette for at ikke datainnsamlingen skulle bli for utydelig og umulig å analysere. Ved pre – strukturering øker da også reliabiliteten i analysedelen.

Jacobsen nevner fire praktiske forhold som kjennetegner analyse av kvalitative data.

- **Dokumentere.** I den første fasen av analyse er hovedoppgaven å beskrive det materialet som man har fått inn gjennom intervjuer og observasjon. Det vil si at en må skrive ut intervjuer og observasjoner. Dersom nødvendig systematisere intervjuene og observasjonene.

I mitt tilfelle brukte jeg intervjuguiden aktivt gjennom hele intervjuet. Under telefon intervjuet vil respondenten ha mulighet til å svare utfyllende under de ulike kategoriene/ temaene.

- **Utforske.** Ved å ta utgangspunkt i beskrivelsene av dataene, gjennomgår du en utforskning av innholdet i dem. Du som forsker leter forholdsvis usystematisk etter forhold som «trer frem» i dataene.

⁶⁷ Hvordan gjennomføre undersøkelser? Dag Ingvor Jacobsen S 155

I mitt tilfelle vil jeg først skrive ned grundig underveis og i etterkant av intervjuet deretter lese grundig gjennom datainnsamlingen jeg har fått inn fra telefon intervjuene.

- **Systematisere og kategorisere.** Her dreier det seg om å redusere den uoversiktlige informasjonen som alltid er i kvalitative data. Her deler man teksten inn i ulike kategorier, det kan for eksempel være ulike temaer, ulike hendelser, ulike tidspunkt eller ulike steder. Forskeren bestemmer hva som skal grupperes og etter hvilke kriterier.

I mitt tilfelle hadde jeg en intervjuguide som jeg brukte aktivt under intervjuet var pre – strukturert. Det var valgt ut ulike kategorier og temaer som intervjuer skulle besvare. Men der respondenten har svart under «annet» må man gå ekstra nøye gjennom for å se om det må systematiseres mer.

- **Sammenbinde.** I dette punktet i analysen ser man på forbindelser og sammenhenger mellom de ulike kategoriene. Det kan for eksempel være at ulike kategorier belyser et overordnet tema, flere personer som for eksempel omtaler samme fenomen, det viser seg at noen hendelser henger sammen og påvirker hverandre, mm

I mitt tilfelle vil jeg her studere hva jeg har fått inn fra respondentene. Å på den måte se om det er sammenhenger/ forbindelser mellom de ulike kategoriene og om det er flere som omtaler samme fenomen osv.

68

For å gjennomføre analysen skal jeg bruke en analysematrise. Den vil ha spørsmålene i venstre kolonne nedover og svarene til respondentene vannrett. Slik vil jeg få mulighet til å koble spørsmål og respondenter. Videre vil jeg da ha mulighet til å sammenligne horisontal og vertikal slik at jeg kan finne svar på hypotesene. Analysematrisen blir først gjennomført på respondentene som har valgt å selge barnehagen, deretter vil den bli brukt på de som har valgt å beholde barnehagen.

Spørsmål	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3

Tabell 3. Analysematrise.

⁶⁸ Hvordan gjennomføre undersøkelser? Dag Ingvar Jacobsen S 199

I neste kapittel vil det bli en presentasjon av det empiriske materialet. Hvor man går gjennom spørsmål for spørsmål av hva de ulike respondentene har svart. Deretter blir det tatt en oppsummering av hva respondentene har svart i en tabell. Tabellen brukes så videre til å gjennomføre en vertikal og horisontal analyse i kapittel seks.

Kapittel 5. Presentasjon av det empiriske materialet.

Den empirien jeg nå skal beskrive er innsamlet gjennom telefonintervju av tre som har valgt å selge barnehagen og tre som har valgt å beholde barnehagen. Det som står i kursiv er de enkelte respondentene har svart på spørsmålene.

Det som jeg nå vil gjøre er først å gå gjennom spørsmålene til de tre som har valgt å selge barnehagen.

Respondent 1: Har eid barnehage i 25 år. Barnehagen er godkjent for 56 plasser. Fikk tilbud fra større kjede om å selge.

Respondent 2: Har eid barnehage i over 20 år. Barnehagen er godkjent for 56 plasser. Fikk tilbud fra en større kjede om å selge.

Respondent 3: Har eid barnehage i over 10 år. Barnehagen er godkjent for 25 plasser. Da mange valgte å selge ble de klar over den muligheten.

5.1 Presentasjon av svar på spørsmålene til de som har valgt å selge.

Det første spørsmålet jeg stilte respondentene: **Hvilke rasjonelle overveielser gjorde at du kom frem til at du valgte å selge barnehagen?** (Sett utfra et økonomisk perspektiv)

Hjelpe setninger til spørsmålet:

1. Uforutsigbare tilskudd og tilskuddsordninger.
2. Lave tilskudd i forhold til det hva det koster å drifte.
3. For eksempel: lønnsutgifter, kostander til drift og bygg.
4. Strengere regelverk i forhold til hva pengene skal brukes til.
5. Annet?

Respondent 1:

1. *I de 25 årene jeg har drevet har det vært stor **uforutsigbarhet** knyttet til økonomi. Umulig å planlegge og lage budsjett når man ikke vet hva man får inn. Veldig varierende fra år til år. Hjalp litt når en skulle ta utgangspunkt i regnskapstallene og ikke budsjettene. For eksempel var det flere ganger man opplevde at barnehager måtte tilbakebetale penger når de tok utgangspunkt i budsjett, grunnet at de kommunale barnehagene hadde brukt mindre enn hva de hadde budsjettert for. I dag tar man utgangspunkt i to år gamle regnskap, det ble mer forutsigbart, men ikke ideelt. Det burde vært nasjonale satsninger og at staten utbetalte tilskuddene. Ulikt fra år til år i forhold til å fylt opp plassene. Barnetallet har gått ned. Ekstremt hva man måtte finne på for å få fylt opp plassene. Våken om nettene pga. usikkerhet knyttet til økonomi og om en fikk fylt opp plassene. Tæret fysisk på kroppen.*

Ut fra det respondenten svarer på punkt en ser det ut til at det er mange økonomiske faktorer som er med på å skape usikkerhet og uforutsigbarhet for de som driver enkeltstående barnehage i dag som, igjen har vært medvirkende faktorer for valg av salg av barnehagen.

- 2. Dersom man skal se tilskudd opp imot tidlig innsats og styringsverktøyet til kvalitet var det for lite til å oppfylle de kravene. Vi gjorde det beste vi kunne ut av de midlene vi hadde. Vi måtte legge om strategien for å se på ressursene man hadde i barnehagen i forhold til kompetanseheving. Bytte mellom å ha ekstern og intern kompetanseheving. Personalet var med i prosessen. Ved trang økonomi finner man løsninger som man ikke visste var mulig. Måtte være kreativ i forhold til hvordan vi kunne anvende pengene best mulig. Selv om det var utfordrende så jeg det som viktig at jeg som leder kunne lede personalet og bruke ressursene på en god måte.*

Her kan det se ut som respondenten mener det kan være utfordrende å drifte på en god måte under de økonomiske rammene som er til rådighet. Det virker som det råder en kultur i barnehagen både hos personalet og leder ved at de jobber intenst og kreativt for likevel å levere et godt tilbud.

- 3. Siste to – fem år var det vanskelig å imøtekomme kravene som ble stilt til kvalitet uten at det kom mer penger til! Begrenset hvor mange ganger man klarer å snu kr. Hver gang det var lønnsoppgjør var det krav fra den ene lønnsorganisasjonen til den andre. Vi fikk ikke det lønnsoppgjøret før det var gått to år! To år med etterslep på lønns og pensjonskostnader. Da ble det vanskelig å kombinere økte utgifter til lønn og pensjon, samtidig som man skulle høyne kvaliteten uten flere midler. Foreldrebetalingen har gått ned. Selv om den har blitt kompensert, har vi opplevd at kommunen gjør alt for å få så lave driftskostnader som mulig, slik at tilskuddene kunne holdes lave til de private barnehagene. Heldig med lavt sykefravær.*

Respondenten er her veldig klar på at det de siste årene har blitt økte krav til hva barnehagene skal levere uten at det har fulgt penger med. Videre da nevner flere faktorer innen lønn, pensjon, redusert foreldrebetaling som er med på å øke de økonomiske utfordringene.

- 4. Pengene har kommet barna til gode hele tiden. Samt de som jobber der. Man må kunne få lov til å for eksempel bruke penger til sosiale settinger for personalet. Synes ikke at man skal ta ut store utbytter. Blir skikkelig **provosert** over de som sier at alle barnehage eiere gjør det!*

Skjønner samtidig at de som driver bedrift skal kunne ta noe ut. For eksempel de som er eiere og ikke arbeider i barnehagen hver dag. Selv jobbet jeg i barnehagen daglig og tenkte ikke på utbytte. Fulgte tariff lønn i samsvar med «Private barnehagers landsforbund» satsene.

Respondenten er her klar i sin tale på at pengene blir brukt på barna og personalet. Videre at det er provoserende med dem som sier at alle barnehageeiere tar ut store utbytter.

Respondenten selv tok ikke ut utbytte og fulgte tariff lønn. Det virker også som respondenten ønsker det skal være en viss fleksibilitet i hva pengene skal brukes til og tas ut som. For eksempel til sosiale settinger for personalet, som kan ha en positiv effekt på arbeidsmiljøet og igjen komme barna til gode. Respondenten viser også forståelse for at de som er eiere og ikke tilstede i barnehagen daglig kan ta ut noe utbytte.

Respondent 2:

- 1. Ikke hovedårsaken. Men en medvirkende årsak. Det har vært stor uforutsigbarhet i forhold til tilskudd og tilskuddsordninger. Det har vært flere og flere krav fra stat og kommune uten at det har fulgt med penger. At tilskuddsberegningen baserer seg på to år gamle regnskap er for meg helt feil.*

En oppfattelse er at respondenten er at det har vært økonomiske faktorer som har vært medvirkende til salg med at det ikke er hovedårsaken.

- 2. Nei, vi har klart å drifte bra. Vi har driftet med overskudd hele tiden. Overskuddet har gått inn i barnehagen. Så har vi ikke tatt utbytte.*
- 3. Det har gått bra.*
- 4. Nei, i utgangspunktet ikke. Men det har de siste årene kommet flere krav/føringer til sikkerhet til lekeplass, pedagognorm, bemanningsnorm.*

Ut fra de siste punktene ser det ut til at respondenten har klart å drifte barnehagene ut fra de forutsetningene som har vært. Men at det de siste årene har kommet økende krav og føringer i forhold til bemanning og HMS som kan være medvirkende faktorer til salg av barnehagen.

Respondent 3:

- 1. Medvirkende årsak. Uforutsigbart. (Hele pakken) Det var snakk om kommunesammenslåing og vi var tett opp mot den ene kommunen som da hadde langt lavere tilskudd enn den kommunen vi tilhørte. Det synes vi var skummelt.*
- 2. Nei, opplevde det ikke slik. Men for eksempel dersom det ble kommunesammenslåing.*
- 3. Fin kontroll på utgifter og inntekter. Men måtte justere fortløpende. Har også vært med på nedbemanning og det var ikke noe gøy.*

Tok ikke utbytte. Pengene gikk inn i barnehagen. Lønnet etter tariff. Fulgte lønnsattsene i «Private barnehagers Landsforbund».

Utfra det respondenten svarer her ser det ut til at det er flere faktorer som har påvirket valget om å selge. Respondenten opplevde uforutsigbarhet i forhold til kommunesammenslåing. Dersom det ble det var de usikre på hva som skulle bli tilskuddsgrunnlaget da de to kommunene hadde svært ulike tilskuddsberegninger. Ved å drifte i nåværende kommune hadde de oversikt over inntekter og utgifter. Selv om de hadde oversikt har de vært med på en nedbemanningssituasjon som det virker som har vært en tøff prosess.

Det andre spørsmålet jeg stilte respondentene: **Har du kommet frem til at salg av barnehagen har med menneskelige faktorer å gjøre. For eksempel at det er krevende å lede personalet, levere godt tilbud til barna og imøtekomme foresattes behov?**

Hjelpe setninger:

1. Vanskelig å lede personalet. (for eksempel mye konflikter)
2. Arbeidsmengden er uoverkommelig.
3. Store krav til kvalitet. (Både fra foresatte, ansatte og samfunn)
4. Vanskelig å imøtekomme foresattes behov.
5. Annet?

Respondent 1:

1. Nei, elsker å jobbe ut mot personalet –ha fokus på kvalitet med dem slik at det når ut til barna. Helt fantastisk å jobbe med personalet slik at de har fått troen på egne ressurser. Slik at de er gode rollemodeller for barna, men også kan stå i utfordrende situasjoner med foresatte i for eksempel i hente og bringe situasjoner. Men også vite når det er riktig å henvise saker til pedagogiske ledere eller eier.

2. Nei. Mye i perioder. Første for eksempel 10 årene var det mye å huske passe på. Jobbet som styrer etter den store kjeden overtok. Da ble det særdeles mye nytt å sette seg inn i og mange systemer som måtte følges. Noe som ikke jeg ønsket å bruke så mye tid på.

3. Det er store krav til kvalitet men det er veldig bra! Selv har jeg nå i ny jobb har vært rundt i mange barnehager den siste tiden og det er særdeles stor forskjell på kvalitet i barnehagene. Kommunene burde hatt kvalitetssikringssystem, hvor de er ute for å sjekker kvaliteten. Mange steder virker det som det er bare en «oppbevaringsplass». Men det bunner ut i ledelse og man burde hatt muligheten til å «bytte» de dårlige lederne ut. Det er positivt at foresatte setter krav til kvalitet. Det holder en «skjerpet» og fokusert på det som er viktig.

4. Nei. Kanskje en gang på de 25 årene det vært utfordrende.

5. Ingen ting ut fra det menneskelige perspektivet som har medvirkende årsak til salget. Det er det jeg per i dag har et stort savn til.

Utfra det det menneskelige perspektivet kan vi se at respondenten er tydelig på at dette er arbeidsoppgaver respondenten savner. Respondenten likte å være leder for personalet og jeg synes det ser ut til at respondenten jobbet for å ha kvalitet i barnehagen da de var positive til at det stiltes krav til kvalitet i barnehagene. Kanskje dette perspektivet har vært en medvirkende faktor til at respondenten har drevet barnehage så lenge som 25 år og ikke avsluttet tidligere.

Respondent 2:

- 1. Nei, på ingen måte. I forhold til personalledelse har det vært helt fantastisk å ha egen barnehage. Lett ledelse da det har vært lite konflikter og dyktig personale.*
- 2. Hadde alltid jobb i fritiden min. Mange tanker gikk til: Opptak får vi fylt opp barnehagen, til å beholde de ansatte? Oppfølging av sykmeldte mm.*
- 3. Store krav til kvalitet – men det er positivt- det gjør at man blir skjerpet.*
- 4. Nei, finnes alltid noen få av og til. Som for eksempel tenker at det bare er deres barn i barnehagen. Men det er få og det går fint og tilpasse.*

Respondenten har også vært tydelig på at det menneskelige perspektivet i forhold til personalledelse, samarbeid med foresatte er arbeidsoppgaver er givende. Utfordrende faktorer her er at respondenten alltid har jobb i fritiden, for eksempel var det mange tanker om man fikk fylt opp barnehagen og til oppfølging av sykmeldte.

Respondent 3:

- 1. Alt var veldig bra. (Alt er ikke rosenrødt alltid, men i hovedsak veldig bra) Ikke medvirkende faktor til salg.*
- 2. Når ting endret seg privat for meg og medeier var det ikke verdt det lenger. Faktorer utenfor barnehagen som var hovedgrunnen til valget av salg.*
- 3. Nei, ikke i forhold til salg.*
- 4. God dialog med foresatte.*

Utfra det respondenten nevner her virker det tydelig som at det ikke er faktorer i forhold til personalledelse, samarbeid med foresatte mm. som er medvirkende faktorer til salg. Men at det er faktorer som er privat anliggende som er en faktor som er hovedårsaken til salg av barnehagen.

Det tredje spørsmålet jeg stilte respondentene: **Har du kommet frem til at salg av barnehagen kan ha med politiske faktorer og gjøre? Som for eksempel endringer i lovverket, press fra omgivelsene?**

Hjelpe setninger:

1. Har du fått et tilbud hvor du velger å selge pga. at du føler deg presset av mulig fremtidig eller nåværende konkurransesituasjon?
2. Endringer og komplisert lovverk som endrer seg raskt.
3. Annet?

Respondent 1:

1. *Ikke redd for konkurransen. Det er sunt. Det får en til å tenke mer innovativt, det er da positivt. Barnetallet har gått betraktelig ned. Det påvirker barnehagesektorene da det blir færre søkere. Tendensen der gjorde at jeg valgte å selge. Mye styr ang. vei som skulle bli anlagt like ved barnehagen. Ble da også urolig i forhold til bruk av skogsbasen til barnehagen, da veien er planlagt i det området.*
2. *Synes ikke det har vært komplisert, da jeg liker å jobbe i endring. Når det har vært endringer har jeg satt meg godt inn i temaet for så å dele det med personalet. Slik at de alltid har fått presentert en løsning.*
3. *Det jeg har vært mest irritert over er antall barn på antall voksne. Selv om de sier at det har fulgt med penger så har det ikke det! Når de skulle sette en ny pedagognorm burde de absolutt økt denne! Samt tenkt full bemanning hele dagen.*

Utfra det politiske perspektivet ser det ut som respondenten i utgangspunktet ikke er negativ til konkurranse men at det blir en utfordring når barnetallet har gått betraktelig ned, som igjen har ført til en medvirkende faktor til salg av barnehagen. En annen faktor som respondenten never er at det var blitt vedtatt at det skal bygges vei like ved barnehagen og skogsbasen som har ført til usikkerhet. Videre ser det ut til at respondenten er fortvilet over bemanningsnormen/ pedagognormen som ble vedtatt. Den burde vært langt høyere.

Respondent 2:

1. *Nei, følte oss ikke presset. Fikk et tilbud. Vi gikk og tenkte på det og da vi fikk tilbud passet det veldig bra.*
2. *Nei, men det er ting man må jobbe med.*

Utfra hva respondentene svarer her ser det ut til at det ikke hadde med politiske faktorer å gjøre i forhold til valg av salg. Men det ser ut til at hovedfaktoren er at respondentene har fått et veldig godt tilbud fra en stor aktør.

Respondent 3:

- 1. Det var en delvis årsak at vi følte oss presset. Det ble utfordrende i forhold til andre barnehager som kom opp i nærheten. En ny barnehage og en barnehage som hadde pusset veldig opp økte til sterk konkurranse. Vi fikk fylt opp barnehagen med den økte konkurransen var bekymrende. Hadde aldri planlagt å selge barnehagen, men vi ble klar over det som en mulighet.*
- 2. Nei, endringer kommer fort og vi tilpasset oss best mulig.*

Utfra det respondentene sier her virker det som en helt tydelig medvirkende faktor til salg er økt konkurranse. Da i form av nye barnehager som startet opp i nærheten, samt at en barnehage pusset veldig opp som førte til usikkerhet for barnehagens fremtid.

Det fjerde spørsmålet jeg spurte respondentene om: **Har du valgt å selge barnehagen på grunn av myter og moter som forklarende faktor?**

Hjelpe setninger:

1. Har du kommet frem til at du ønsker å selge da det ser ut til at alle andre velger å selge?
2. Er det tilfeldigheter i livet som gjør at du velger å selge?

Respondent 1:

- 1. Nei, selvstendig valg. Da jeg tok høyere utdanning tok jeg et dypdykk i meg selv og reflekterte mye over dagens situasjon. Eiendomsmegler i en stor kjede som tok kontakt. Jeg sa da i utgangspunktet nei. På den andre siden ønsket jeg å få informasjon om hvilken pedagogisk plattform kjeden har. Da jeg fikk den så jeg at vi hadde mye likt ut i fra et pedagogisk perspektiv. Utfra det, samt at jeg fikk en veldig god pris takket jeg ja til det. De driver oppsøkende virksomhet. Har ikke angret. Men savner personalet. Har ikke noe imot kjeder. Men det ble vanskelig å jobbe videre i barnehagen man selv har startet opp fra «bunnen» av.*
- 2. Savner å være i barnehagen. Det er en sektor som er i endring! Veldig positivt. Man må tåle å hele tiden være i utviklende prosess.*

Utfra myte og moteperspektivet ser det ut til at respondentene har tatt selvstendig valg å selge barnehagen med utgangspunkt at den store aktøren ga en god pris samt at respondentene synes

det pedagogiske plattformen var god. Det var den store aktøren som tok kontakt med respondenten.

Respondent 2:

1. *Hovedårsaken, ønsket noe annet enn å jobbe i barnehage. Har driftet lenge. En var i det stedet i livet i forhold til alder. Dersom man skulle inn i ny jobb var det viktig i forhold til å være attraktiv i arbeidsmarkedet. Nå var tiden inne. Har driftet lenge, over 20 år. Skulle man gjøre noe annet var tiden inne nå.*
2. *Nei.*

Utfra hva respondenten svarer kan det se ut til at valget med å selge var at tiden var moden for det da respondenten ønsket å jobbe med noe annet, har driftet lenge og at de antakelig har fått et godt tilbud.

Respondent 3:

1. *Noe av grunnen var privat anliggende. Vi så andre solgte barnehagene sine. Vi ble da «klar» over at det var mulig. Samt at vi så det var en mulighet til å få mindre arbeidspress. Så det var det medvirkende i valget på selge. Det viste seg at det var mulig selge. Det å oppleve å nedbemanne var ikke noe greit å være med på som eier.*
2. *Vi har tidligere fått tilbud om å selge men da takket vi nei. Men pga. privat anliggende som kom litt brått på var det en medvirkende faktor for at vi valgte å selge.*
3. *Uforutsigbarhet, nedbemanning.*

Utfra hva respondenten svarer her kan det se ut til at det var en medvirkende faktor at mange andre valgte å selge barnehagene sine. Det førte til at respondenten ble klar over at det var en mulighet. Det ser ut til at de ser på det som en mulighet da det ville være med på å minske arbeidspresset deres i forhold til noe privat anliggende som er hovedårsaken til salg.

Det femte og avsluttende spørsmålet jeg spurte om: **Før vi avslutter, lurer jeg bare på om det er noe jeg burde spurt om. Er det noe du ikke har formidlet, som du ønsker å formidle?**

Respondent 1:

Nei, har fått svart på spørsmål over som har med faktorene for salg å gjøre.

Respondent 2:

Kommentar: Har fått svart på det meste i spørsmålene som ble stilt.

Respondent 3:

Fordommer: *I forhold til private barnehageeiere. At man tjener så mange penger.*

Har hatt mange fordommer mot meg! Mange tror man tjener så mye penger.

Vårt mål var å starte arbeidsplasser og en pedagogisk virksomhet.

Slitsomt å hele tiden stå i forsvar for det man jobber med.

Nå har jeg fortalt hvorfor de valgte å selge. Nå skal jeg oppsummere det de har fortalt i en tabell. (Kort oppsummering i tabellen!)

5.2 Oppsummering av funn i tabell.

Spørsmål	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
Hvilke rasjonelle overveielser gjorde at du kom frem til at du valgte å selge barnehagen? (Sett utfra et økonomisk perspektiv)	Uforutsigbarhet. Utgangspunkt i gamle regnskap. Lite penger til barn med spesielle behov. Lite penger til kompetanseheving. Provosert av de som sier vi tar store utbytter! Ikke tatt det selv. Lavere barnetall. Større konkurranse.	Uforutsigbarhet. Flere krav fra stat og kommune uten at det kom penger. Gamle regnskap. Ikke tatt utbytte. Flere krav/ føringer til sikkerhet ute og inne, pedagognorm, bemanningsnorm.	Uforutsigbarhet. Kommunesammenslåing-lavere tilskudd. Nedbemanning. Konkurranse. Lavere barnetall. Tok ikke utbytte. Provosert av å måtte forsvare seg i forhold til utbytter/ inntekt.
Har du kommet frem til at salg av barnehagen har med menneskelige faktorer å gjøre. For eksempel at det er krevende å lede personalet, levere godt tilbud til barna og imøtekomme foresattes behov?	Nei! Positivt å jobbe med ansatte, foresatte og barn. Fint å lede og ha en kvalitativ god barnehage. Mye arbeid i perioder – ok. Positivt at det blir stilt krav til kvalitet. Savner lederjobben! Bhg har hatt lite fravær.	Nei! Fint å ha egen bhg. Fint å lede personalet. Lite konflikter, dyktig personal. Positivt med krav til kvalitet. Enkelt å samarbeide med foresatte. Minus - alltid jobbet. Flere bekymringer for eksempel. i forhold til å få fylt opp bhg, sykmeldinger.	Nei, ikke medvirkende årsak til salg. Gikk fint å lede personalet. Godt samarbeid med foresatte.

Spørsmål	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
Har du kommet frem til at salg av barnehagen kan ha med politiske faktorer og gjøre? Som for eksempel endringer i lovverket, press fra omgivelsene?	Konkurransen Lavt barnetall Anlegg av ny vei ved bhg. Lav bemanning per barn. Fikk et godt tilbud fra en stor kjede.	Fikk et godt tilbud av en større kjede. Ønske om annen jobb.	Konkurransen Lavt barnetall. Ble «klar» over at salg var en mulighet.
Har du valgt å selge barnehagen på grunn av myter og moter som forklarende faktor?	Fikk et godt tilbud av en stor aktør. Tok utdanning som skapte refleksjon.	Fikk godt tilbud av en stor aktør. Ønske om annet arbeid. Driftet i 25 år.	Ble oppmerksom på at mange andre solgte. Så det som en mulighet til minske arbeidspress.
Før vi avslutter, lurer jeg bare på om det er noe jeg burde spurt om. Er det noe du ikke har formidlet, som du ønsker å formidle?	Svart over	Svart over	Fordommer: Hele tiden være i forsvar på hva man gjør. Vårt mål var å skape arbeidsplasser og pedagogisk virksomhet.

Tabell 4. Oppsummering fra hva respondentene har svart.

5.3 Presentasjon av svar fra de som har valgt å beholde barnehagen.

Nå skal vi gå over til de tre respondentene som har valgt å beholde barnehagen.

Respondent fire: Har eid barnehage i 16 år. Barnehagen er godkjent for 44 plasser. Har valgt å beholde barnehagen.

Respondent fem: Her eid barnehagen i 9 år. Barnehagen er godkjent for 36 plasser. Har valgt å beholde barnehagen.

Respondent seks: Har eid barnehagen i overkant av ett år. Har jobbet som leder tidligere i barnehage over ti år.

Det første spørsmålet jeg spurte respondentene om: **Hvilke rasjonelle overveielser gjorde til at du kom frem til at du valgte å beholde barnehagen?** (sett utfra et økonomisk perspektiv)

Hjelpe setninger:

1. Forutsigbare tilskudd og tilskuddsordninger.

2. Gode tilskudd i forhold til det hva det koster å drifte.
3. Klarer fint å dekke lønnsutgifter, kostander til drift og bygg mm.
4. Greit og oversiktlig regelverk i forhold til hva pengene skal brukes til.
5. Annet?

Respondent 4:

1. *Det burde vært statlige tilskuddsordninger. Det hadde vært forutsigbart økonomisk. Det er det som er slitsomt, at man tar utgangspunkt i kommunens 2 års gamle regnskap.*
2. *Vi klarer oss greit, men kunne vært bedre. Forutsetter at vi får fylt opp barnehagen. Vi har hatt overfylt av søkere hvert år.*
3. *Ja. (har en buffer men mye gikk til pensjon)*
4. *Ja, det er forutsigbart.*

Ut fra det respondenten nevner her ser det ut til at de er en populær barnehage ved at de får fylt opp barnehagen og har venteliste. Det virker som en avgjørende faktor for å drive videre. Respondenten virker også trygg på hva tilskuddene skal brukes til. Men det er også faktorer som kunne vært bedre som at tilskuddene hadde vært statlige og at man hadde funnet en annen løsning enn at tilskuddet ble beregnet ut fra to år gamle regnskap. Om det hadde vært på plass ville de økonomiske rammene vært bedre og vil anta mye lettere å da sette av midler til pensjon og en buffer.

Respondent 5:

1. *Det er viktig at vi vet hva vi får i tilskudd. I kommunen vi holder til i er det trygge rammer å drive for. Den forutsigbarheten er veldig viktig for at vi skal føle oss trygge til å drive barnehage, noe vi har hos oss.*
2. *Ja, jeg driver en barnehage som gått i overskudd i alle år. Det er usikkerhetsmomenter i det. For eksempel må du drive i en kommune hvor det er stabile tilskudd, du må ha lite fravær for å drive godt. Utfordringen er når det kommer til at du har barn som trenger noe ekstra, der er ikke økonomien god nok. Mange ganger får man ikke det man har behov for i forhold til de barna.*
3. *Ja. Men tror at noen velger å selge på grunn av dette. Men dette er en av de tingene som gjør at vi ikke velger å selge. På grunn av vi er trygge på hva man ønsker å bruke pengene på. Det er noen usikkerhetsmomenter men de er ikke så store at vi ønsker å selge. Det er en forutsetning får fylt opp plassene.*

4. Aldri har hatt tilsyn på det. Synes ikke det har vært oversiktlig. Positivt å ha PBL regnskap, de er flinke til å veilede. Blir spennende når det kommer en ny lov fra nasjonalt hold.

5. Det er en forutsetning å få fylt opp barnehagen. Vi har per i dag god økonomi ettersom vi alltid har fylt opp. Får man ikke fylt opp plassene tar det ikke lang tid før økonomien er noe helt annet. Et annet stort usikkerhetsmoment er at kommunen skal bygge enn stor ny barnehage rett ved. Barnehagen som skal bygges kan ta inn langt flere plasser enn hva det er behov for i dag.

Ved å se hva respondenten svarer her ser det ut til at faktorer som tilskudd og tilskuddsordninger oppleves i hovedsak som forutsigbare og gode. Respondenten ser ut til å mene at de klarer å dekke kostnadene til de ulike driftspostene på en grei måte. Respondenten er klar over ulike faktorer som er med på å skape uforutsigbarhet og kan «true» fremtiden til barnehagen. Eksempel som at man bør få fylt opp og ha lite fravær for å ha en bærekraftig økonomi. Det største usikkerhetsmomentet er nok at kommunen skal bygge en stor ny kommunal barnehage like ved deres. Respondenten gir likevel uttrykk for at de har reflektert over situasjonen og kommet frem til at de ønsker å beholde.

Respondent 6:

- 1. Det er forutsigbare tilskudd og tilskuddsordninger i den kommunen vi tilhører.*
- 2. Alt avhenger om du har fylt opp bhg. Dersom den er full går det fint å drifte.*
- 3. Ja, med bakgrunn at barnehagen er full hvilket vi alltid har hatt og har nå.*
- 4. Ja. Ca. 80% er til lønn. Vi overtok en barnehage som hadde stort vedlikeholdsetterslep og da må vi oppgradere barnehagen litt og litt.*

Ut fra hva respondenten her svarer ser det ut til at faktoren angående tilskudd og tilskuddsordninger er stabile. Barnehagen har alltid fylt opp barnehageplassene.

Respondenten ser at barnehagen må være full for å ha god økonomi. Det nevnes også at barnehagen har et stort vedlikeholdsetterslep men at de oppgraderer fortløpende.

Det andre spørsmålet jeg stilte: **Har du kommet frem til at å beholde barnehagen har med menneskelige faktorer å gjøre.**

For eksempel at det går fint å lede personalet, levere godt tilbud til barna og imøtekomme foresattes behov?

Hjelpe setninger:

1. Du har kompetanse slik at det er enkelt/ givende/ å lede personalet. (Godt arbeidsmiljø)
2. Arbeidsmengden er overkommelig.

3. Du ser det som viktig og innenfor at det stilles store krav til kvalitet. (Både fra foresatte, ansatte og samfunn)
4. Det går bra å imøtekomme foresattes behov.
5. Annet?

Respondent 4:

1. *Det er helt klart en menneskelig faktor som er medvirkende for at vi arbeider med det vi gjør. Vi synes det er en viktig verdi at vi som eiere er tilstede og aktivt med i den daglige driften. Ved å være aktiv eier i driften som eier gjør det givende å jobbe. Liker å jobbe med personalledelse.*
2. *Stort sett er arbeidsmengden overkommelig. Men det har de siste årene blitt veldig mye økt fokus på for eksempel på HMS. Jeg bruker unødig tid på dette og bør kunne prioritere noe bort det blir for byråkratisk til tider. Ser det er mye byråkrati spesielt i kommunale barnehagene. Viktig at det ikke økes mer nå.*
3. *Det gjør det. Høye krav og forventninger. Men det er positivt. Men det er mye å oppfylle.*
4. *Ja, det går fint vi har et godt samarbeid med foresatte.*
5. *Ønsker ikke å selge til noen stor kjede. Om vi skal selge noen gang blir det eventuelt til noen andre ansatte.*

Ut fra hva respondenten her svarer kan det se ut til at de menneskelige faktorene har en stor betydning for valg av å beholde barnehagen. Respondenten nevner at de synes det er viktig at de som eiere er aktivt tilstede i driften, synes det er givende arbeid og liker å jobbe med personalledelse. Videre nevnes det at det er bra at det stilles krav til eiere og personalet som jobber i barnehage. Virker også som respondenten har reflektert over at de ikke ønsker å selge til en stor kjede dersom de kommer til det punktet at de skal selge barnehagen.

Respondent 5:

1. *Jeg trives og føler selv jeg mestrer å jobbe med personalledelse. Personalet vil gjøre en god jobb og levere en god barnehage. Vi har opparbeidet mange tradisjoner i barnehagen som er med på at alle ansatte føler et eierskap til barnehagen. Personalet eller foresatte ønsker ikke å selge til en kjede, pga. at de da er redd for å miste styringen. Vi ønsker selv å bestemme hva vi skal ha fokus på, ikke en stor kjede som skal bestemme det. (Vært eier i 9 år).*

2. *Ja, det er den. 60 % kontoret og en dag på hver avdeling. Slik ønsker jeg å drive det. Da å ha mulighet til å møte foresatte, som er viktig for meg som leder.*
3. *En av grunnene til at jeg ikke ønsker å selge er de strenge rammene jeg har hørt kjedene bruker. Vi har nok krav slik det er i dag om man ikke skulle forholde seg til enda strengere krav fra flere hold. Trenger den styringsretten vi har i dag. Krav til kvalitet opplever jeg at personalet og jeg som leder setter høyere enn tilsynsmyndigheten. Opplever at foresatte bare er fornøyde. Per i dag er det bra at kommunen og staten forventer at vi leverer kvalitet. Det å levere kvalitet er ikke vanskelig. Men det å hele tiden være i utvikling kan være vanskelig av og til. Spesielt med tanke på den evalueringkulturen vi har i dag. Kan det aldri bli godt nok? Men ansatte og jeg som leder har stort fokus på hvordan ting ser ut i praksis, ikke nødvendigvis på papiret.*
4. *Ja, det synes jeg. Kun diskusjoner ang åpningstider og ferier som blir tatt opp av til.*

Utfra hva respondenten svarer her ser det helt klart ut til at de menneskelige faktorene har en medvirkende årsak til at respondenten ønsker å fortsette som eier. Det blir for eksempel nevnt at respondenten trives med personalledelse, og videre at respondenten har personalet med for å jobbe frem en god kvalitativ barnehage. Respondenten mener arbeidsmengden er overkommelig og trives med å ha både en administrerende jobb og jobbe med barna på avdeling. Respondenten trekker da frem å møte foresatte daglig og at de har godt samarbeid med dem. Respondenten trekker også frem det positive om å kunne selv bestemme hva de skal ha fokus på at det er viktig med den styringsretten de har i dag. Respondenten tar opp at det kan bli for mye fokus på evalueringkultur, alt skal dokumenteres. Det synes som respondenten mener det må være mer fokus på hva som faktisk skjer i praksis ikke nødvendigvis dokumentasjonen på papiret.

Respondent 6:

1. *Liker å lede personalet, godt arbeidsmiljø, godt foreldresamarbeid som igjen er motivasjonsfaktor for å drive. Har kompetanse, men feiler selvfølgelig innimellom.*
2. *Ja, da jeg har 100% administrativ jobb. Selv om jeg er vaktmester og vikar blir det mye jobb i perioder. Når det er roligere tar du praktiske arbeidsoppgaver. Kommer fra en kjede og opplevde det mye mer krevende å være der. Mange krav, metoder man måtte gjennomføre som kom ovenfra. Nå når man er enkeltstående er det langt større frihet til å velge arbeidsoppgaver selv. Har arbeidet som styrer siden 2002 og vet da hvordan jeg ønsker å lede og hva vi skal ha fokus på.*

3. *Ja, enig. Barnets beste må være i fokus. Det må være en balanse i forhold til lek og læring. Har vært med på et prosjekt hvor man hadde fokus på læring gjennom lek. Her gikk man også gjennom hvordan vi kunne tilrettelegge lek gjennom de ulike fagområdene. Det bør settes krav til oss som offentlig instans. Mottar støtte fra staten og da er det rett og rimelig at de kan kreve kvalitet i barnehagen. Men viktig at det er mangfold og tilpasset de lokale forholdene.*
4. *Ja, 99% av gangene er det bra. Foreldrene så at jeg som ny eier for en tid tilbake var tilstede i barnehagen i stor grad og satt i gang praktisk oppussing som var til glede for barna. Dette var noe de hadde savnet. Samtidig er foreldresamarbeid tøft for eksempel dersom noen foresatte lider psykisk (har mye bagasje med seg) 1 % vil kanskje forvente urealistiske krav. Kan også være vanskelig dersom man må sende bekymringsmelding til barnevernet. Men henvisninger til andre instanser går bra. For eksempel PPT. Foreldreundersøkelsen skåret vi veldig bra på og det kan også være en indikator på at samarbeidet er bra.*
5. *Tilstedeværelse og gjort mange praktiske ting positivt.*

Ut fra hva respondenten svarer på de menneskelige faktorene kan det se ut til at dette er hovedfaktorene til at respondenten driver og eier barnehage i dag. Respondenten liker å lede personalet. De har godt arbeidsmiljø og godt foreldresamarbeid. Respondenten klarer arbeidsmengden, og har 100% administrativ jobb. Det ser ut til at respondenten setter stor pris på fleksibiliteten ved å være eier i en enkeltstående barnehage. Respondenten nevner at de har friheten til selv å velge arbeidsoppgaver de skal ha fokus på. Ser også ut til at respondenten er positiv til at det settes krav til kvalitet i barnehagene og at de jobber for å levere en kvalitativ god barnehage.

Det tredje spørsmålet jeg stilte: **Har du kommet frem til at å beholde barnehagen kan ha med politiske faktorer å gjøre? Som for eksempel endringer i lovverket er forutsigbare, press fra omgivelsene er ikke å frykte.**

Hjelpe setninger:

1. Omgivelsene som dere driver barnehage i er gode for videre drift. Man er ikke presset av mulige fremtidig eller nåværende konkurransesituasjon.
2. Endringer i lovverket er forutsigbare og det går fint å tilpasse seg dem fortløpende.
3. Annet.

Respondent 4:

1. *Liten og oversiktlig kommune og drive i. Vi har også gode omgivelser å drive etter.*

Ønsker noe fleksibilitet i forhold til 2- 3 plasser, vi har alltid venteliste. Vi ønsker å imøtekomme foresattes ønsker om hvor barna skal gå. Det som er synd er at vi må si nei til de som ønsker oss på første valg. Da kommunen ønsker de barna selv pga. de ønsker å fylle opp.

Tellepunkt august, desember, skaper utfordringer. Mye bedre å ha flere telletidspunkt slik at en får tilskudd for de som faktisk går i barnehagen

Ut fra de politiske faktorene ser det ut til at respondenten synes de har gode forutsetninger å drive etter i forhold til omgivelsene og at det er en liten og oversiktlig kommune. Det ser også ut til at barnehagen er populær da de alltid har hatt venteliste. Videre ser det ut som et minus ved at kommunen er godkjenningmyndighet og konkurrent da de sier nei til å kunne være noe fleksible i forhold til antall godkjente plasser. Respondenten ønsker også en annen praksis i forbindelse med telletidspunkter. Telletidspunkter er noe de avgjør i den enkelte kommune. Det eneste «lovpålagte» telletidspunktet er 15.12. hvert år nasjonalt.

Respondent 5:

- 1. Vi er en politisk organisasjon om man liker det eller ikke. Store endringer daglig og ukentlig slik det spesielt er i dag. Vanskelig å påvirke politikerne selv om de har et ønske at barnehagene skal ha det bra. Men når det ikke er penger hjelper det ikke noe! På tross av at den største utfordringen er at det skal bygges en ekstremt stor barnehage rett ved siden av.*

Ut fra det respondenten svarer fra det politiske perspektivet virker det som om det ikke er faktorer som er medvirkende for å beholde barnehagen. Men heller motsatt at det er faktorer som kan medvirke til et seinere salg eller nedleggelse. Etersom det skal bygges en stor kommunal barnehage like ved. Det kan føre til en tøff konkurranse.

Respondent 6:

- 1. Vi har barnehage som ikke er langt ifra. Men vi ligger godt plassert i forhold til nærhet til skolen. Gode omgivelser til å drive videre.*
- 2. Vi klarer fint å ha bemanningen det er krav om i forhold til pedagogisk norm og bemanningsnorm. Vi har veldig godt samarbeid med kommunen gjør at det er helt fantastisk å drive barnehage.. Opplever at kommunen «heier» på oss. Da blir det lettere å tilpasse seg de endringene som må gjøres fortløpende. Kommunen har samlinger og jobber for at alle skal klare å sette seg inn i og klare i praksis de endringene som en fortløpende må implementere de nye endringene.*

Utfra hva respondenten her svarer ser det ut til at de politiske faktorene ligger til rette for videre drift. De har i dag gode omgivelser å drive barnehage i. Et ekstra pluss er at den er godt plassert i forhold til skolen. Det ser ikke ut til at kommunen legger andre planer som kan ødelegge for driften videre. Respondenten skryter også av et godt samarbeid med kommunen og at de legger til rette for nettverksmøter, kompetansehevingsmøter som fører til at det blir lettere å implementere de lovendringene/ endringene som politikerne vedtar.

Det fjerde spørsmålet jeg stilte:

Har du valgt å beholde barnehagen på grunn av myter og moter som forklarende faktor?

Hjelpe setninger:

1. Har du kommet frem til at du ønsker å beholde da det ser ut til at alle andre velger å beholde?
2. Er det tilfeldigheter i livet som gjør at du velger å beholde?
3. Annet?

Respondent 4:

Vi holder til i en liten kommune hvor vi er noen få private enkeltstående barnehageeiere og noen få kommunale barnehager. Vi ser derimot at mange velger å selge barnehagene sine til en større aktør i nabo i nabo kommunene.

Det er vår barnehage, vår sjel at vi ønsker å drive barnehagen. Selv om det hadde lønt seg å selge ønsker vi ikke å selge. Det er verdiene rundt det å kunne skape egen god enkeltstående barnehage. Vi er fornøyd med størrelsen som vi har på barnehagen. Vi liker å drive og ønsker å ha den ene barnehagen. Det er fint å kunne være med å skape egen arbeidsplass.

Vi er ikke økonomiske i den forstand at vi tar ut utbytte, om det er overskudd går pengene inn i barnehagen. Vi setter høyt verdiene rundt det å ha en enkeltstående barnehage.

Utfra det respondenten svarer ser det ikke ut til å være faktorer i forhold til myter og moter at de velger å beholde barnehagen. Men mer at det er deres visjon og drive en enkeltstående barnehage lokalt og kan være med på å skape arbeidsplasser. Det ser ikke ut til at respondenten har økonomisk hensikt ved å drive da overskuddet går inn i barnehagen, videre at de ikke har valgt å selge selv om det kunne ha lønt seg.

Respondent 5:

1. *Det er mange som har valgt å selge barnehagene sine til en større aktør i område hvor vi holder til. Det er heldigvis også noen som har valgt å beholde barnehagene sine. Jeg blir motsatt påvirket, dersom alle velger å selge skal i hvert fall ikke jeg det.*

Salg med styret har bare vært oppe en gang og ingen av oss vil selge. Nettverk er veldig viktig for å kunne drive alene. Som styrersamlinger og andre felles arrangementer. Samt samarbeid med andre små enkeltstående barnehager er viktig. Synes det er trist å se de som velger å selge barnehagene sine, men forstår at flere selger da man får så store summer for det. Men det er ikke nødvendigvis bra for barnehagen.

Ut fra hva respondenten her nevner ser det ut som faktorer som myter og moter har avgjørende effekt for salg av barnehagen. Det ser ut til at det i området til respondenten er både en del som selger og en del som beholder barnehagen. Videre nevner respondenten at de blir motsatt påvirket av at det er mange som velger å selge. Det kan se ut til at respondenten har stort ønske om å drive en enkeltstående barnehage videre uavhengig av hva som skjer i omgivelsene.

Respondent 6:

- 1. I område vårt er det tilfelle av begge deler noen velger å selge til større aktører og noen velger å beholde barnehagene. Jeg har for en tid siden valgt å kjøpe og drive – en barnehage som er enkeltstående. Har hatt en drøm og kunne drive en enkeltstående barnehage som har utvidet kristen formålsparagraf. (Ikke forkynning men bruke fortellingene, en visjon ligger i bunnen/ en overbevisning). Det er viktig for meg at vi har en visjon og drive etter.*

Ut fra hva respondenten sier kan det se ut til at respondenten har tatt et selvstendig valg ved å drive en enkeltstående barnehage uavhengig om mange velger å selge eller beholde barnehagene sine. Respondenten velger å følge en drøm hun har hatt i lang tid, nemlig å eie en egen enkeltstående barnehage etter en visjon respondenten har tro på.

Det femte avsluttende spørsmålet var:

Før vi avslutter, lurere jeg bare på om det er noe jeg burde spurt om. Er det noe du ikke har formidlet, som du ønsker å formidle?

Respondent 4:

Nei, har fått svart over.

Respondent 5:

Nei, har fått svart over.

Respondent 6:

Mennesker som er drevet av visjoner er ikke nødvendigvis så opptatt av å «tjene» penger. Visjonene som driver en videre!

5.4 Oppsummering av funn i tabell

Avslutning: Nå har jeg fortalt hvorfor de valgte å beholde. Nå skal jeg oppsummere det de har fortalt i en tabell.

Spørsmål	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6
Hvilke rasjonelle overveielser gjorde til at du kom frem til at du valgte å beholde barnehagen? (sett utfra et økonomisk perspektiv)	Ok – dersom nok barn. Negativt-kommunale overføringer og to år gamle regnskap.	+ i forhold til tilskudd. God økonomi. Forutsetning er å få fylt opp barnehagen. Har lite fravær. Minus det er for lite tilskudd til barn som trenger noe ekstra.	Forutsigbare tilskuddsordninger. Forutsetter at man får fylt opp barnehagen. Har oversikt over inntekter og utgifter.
Har du kommet frem til at å beholde barnehagen har med menneskelige faktorer å gjøre. For eksempel at det går fint å lede personalet, levere godt tilbud til barna og imøtekomme foresattes behov?	Positivt: Aktive eiere i daglig drift. Givende arbeid. Krav til kvalitet. Negativt: Økt byråkrati. For eksempel HMS-mange krav.	Godt arbeidsmiljø. Godt samarbeid med foresatte. Fint å selv velge hva man aktivt skal arbeide med. Fint med fokus på kvalitet. Minus-evalueringskultur.	Liker å lede. Godt arbeidsmiljø. Godt samarbeid med foresatte. Positiv til at det stilles krav til kvalitet.
Har du kommet frem til at å beholde barnehagen kan ha med politiske faktorer å gjøre? Som for eksempel endringer i lovverket er forutsigbare, press fra omgivelsene er ikke å frykte.	Oversiktlig kommune. Alltid venteliste. Minus at kommunen er rigide i forhold til 2-3 plasser. Kommunen ønsker selv de barna. Minus-telletidspunkter. For få.	Stor ny kommunal barnehage rett ved siden av blir utfordrende. Mange endringer (Nå daglig pga. Corona) kan være utfordrende.	Godt plassert barnehage i tilknytning skole. Godt samarbeid med kommunen. Noe konkurranse men ikke utfordring per i dag.
Har du valgt å beholde barnehagen på grunn av myter og moter som forklarende faktor?	Verdiene er å selv skape egen enkeltstående god barnehage. Arbeidsplasser i nærmiljøet. Fornøyd med størrelsen.	Motsatt påvirket. Selv om mange velger å selge, ønsker ikke vi å selge.	Har valgt å kjøpe-drive barnehage. Har lenge drømt om å eie egen enkeltstående barnehage. Kristen formålsparagraf. Ansatte har felles visjon.

Spørsmål	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6
Før vi avslutter, lurer jeg bare på om det er noe jeg burde spurt om. Er det noe du ikke har formidlet, som du ønsker å formidle?			Mennesker bør bli drevet av visjoner. Ikke nødvendigvis ha fokus på penger.

Tabell 5. Oppsummering på hva respondentene har svart.

5.5 Avrunding.

Nå har det blitt presentert hva respondentene har svart på telefon intervju. Deretter ble det tatt en oppsummering i tabell. Til slutt ble tatt en horisontal og vertikal analyse. Videre i kapittel 6 skal vi se på hva som kan forklare hvorfor noen velger å selge og noen velger å beholde barnehagen ut i fra hypotesene og de ulike perspektivene til Bolman og Deal.

Kapittel 6. Vertikal og horisontal analyse av det empiriske materialet.

Nå har jeg tatt en oppsummering av hva respondentene har svar på de ulike spørsmålene. Det jeg nå skal gjøre for å kunne si noe kvalitativt ut av de dataene jeg har samlet inn er å gjennomføre en vertikal og horisontal analyse.

Vertikal analyse skal jeg se på mønsteret til hver enkelt respondent og oppsummere hva slags faktorer som er medvirkende til salg.

Horisontal analyse vil jeg sammenligne spørsmål for spørsmål hos de ulike respondentene.

Det vil si jeg skal se etter likheter og forskjeller på hvert enkelt spørsmål hos respondentene.

På bakgrunn av dette kan jeg se noe kvalitativt for hver enkelt respondent og kan si noe kvalitativt ut fra hvert spørsmål når jeg sammenligner respondentenes svar. Når jeg sammenligner er jeg ute etter likheter og forskjeller.

6.1 Vertikal analyse av respondentene en til tre.

Det er ofte slik at det er flere faktorer som fører til at man tar valget med å selge eller beholde barnehagen/ barnehagene. Jeg skal nå se på hva jeg kan trekke ut nå når jeg ser spørsmålene spissformulert i tabellen over.

Respondent 1: Respondenten nevner flere ganger faktorer som er knyttet opp til økonomi som er essensen for valg av salg. Respondenten sier det er uforutsigbarhet i forhold til økonomi, trang økonomi for å ivareta kompetanseheving, barn som trenger ekstra og lav grunnbemanning (nasjonale normer). Andre momenter som kan trekkes ut er lave barnetall, økt konkurranse som faktorer som heller mot salg. Det er planlagt vei like ved barnehagen som kan ødelegge skogsbasen. Dette er nevnt som et usikkerhetsmoment. Respondenten vektlegger at det å jobbe med ledelse er et stort savn. Så ut i fra de menneskelige ressursene er det ingen ting som tyder på at dette var en faktor som hadde innvirkning på salg. Ut ifra det fjerde spørsmålet i forhold til myter og moter så har respondenten fått et konkret og særdeles godt tilbud fra en større aktør, respondenten har også tatt høyere utdanning som skapte refleksjon som igjen har vært medvirkende faktorer til salg.

Respondent 2: Respondenten nevner uforutsigbarhet knyttet til økonomi, at det stilles mange krav til pedagognorm, bemanningsnorm, sikkerhet ute og inne uten at de økonomiske rammene er tilfredsstillende. Respondenten gir uttrykk for at lederansvaret er noe som en synes var fint å jobbe med. Minuset var likevel at man ofte tok med jobben hjem i «tankene».

Respondenten ønsket å jobbe med noe annet enn barnehage, har driftet lenge og fikk et særdeles godt tilbud fra en større kjede. Siste nevnte faktorer virker som hovedfaktorene til at det ble salg.

Respondent 3: Ut ifra svarene fra respondenten ser vi at det her er nevnt uforutsigbarhet knyttet til økonomi som også er nevnt her. Konkurransen, lave barnetall, nedbemanning og mulig kommunesammenslåing hadde ført til lave tilskudd. Deres mål var å skape arbeidsplasser og en god pedagogisk virksomhet. Da var det trist at en til stadighet ble møtt med fordommer og måtte «forsvare» seg i forhold til hva pengene ble brukt til. Respondenten ble «klar» over at salg av barnehage var mulig og da mange andre gjorde det hadde nok det en innvirkning på avgjørelsen. Samtidig som man så muligheten til å minske arbeidspresset som var i å drive en barnehage.

6.2 Horisontal analyse av respondentene en til tre.

Nå skal jeg gå over til å sammenligne spørsmålene og se etter likheter og forskjeller.

Spørsmål en: Hvilke rasjonelle overveielser gjorde at du kom frem til at du valgte å selge barnehagen? (Sett ut fra et økonomisk perspektiv)

I forhold til spørsmål en har alle nevnt uforutsigbarhet innenfor økonomi som en faktor.

Respondent en og to har nevnt at det tas utgangspunkt i to år gamle regnskap for beregning av tilskudd som en negativ økonomisk faktor. Respondent en nevner at det følger lite penger til barn med spesielle behov og til kompetanseheving, mens respondent to nevner at det kommer flere krav fra stat og kommune uten at det følger med ekstra penger. For eksempel til sikkerhet inne, ute, pedagognorm og bemanningsnorm.

Respondent en og tre har nevnt at det er blitt lavere barnetall og at det har den siste tiden og har blitt større og tøffere konkurranse. Respondent en og tre har også tatt opp utbytte som tema. De er provosert over å måtte forsvare seg i forhold til utbytte og inntekt da fokuset deres er å drive pedagogisk virksomhet og ikke har tatt ut utbytte.

Respondent tre nevner også at hun har vært med på å nedbemanne som en faktor, samt at de var redd for at kommunesammenslåing kunne bli en faktor som førte til at de ville få ytterligere lave tilskudd.

Har du kommet frem til at salg av barnehagen har med menneskelige faktorer å gjøre. For eksempel at det er krevende å lede personalet, levere godt tilbud til barna og imøtekomme foresattes behov?

Spørsmål to er alle tre respondentene gjennomgående positive til å lede personalet, samarbeide med foresatte og levere et godt kvalitativt tilbud til barna. Respondent en og to nevner også at det er positivt at det blir stilt krav til barnehagene i forhold til å levere kvalitet. Respondent en nevner at det var mye jobb til tider men likevel at det var ok, mens respondent to mente det var et minus med jobben at man særdeles ofte tok jobben med hjem. Som for eksempel hadde bekymringer som om man fikk fylt opp barnehagen og kunne beholde de ansatte. Respondent to tenkte også på oppfølging av sykmeldte på fritiden.

Har du kommet frem til at salg av barnehagen kan ha med politiske faktorer og gjøre?

Som for eksempel endringer i lovverket, press fra omgivelsene?

Respondent en og tre nevnte stadig lavere barnetall og økt konkurranse som faktorer. Respondent en nevnte at det var lav bemanning i forhold til antall barn som en faktor. Samt at det ble planlagt en ny vei som vil ødelegge skogsbasen og føre til økt trafikk rett ved barnehagen. Respondent to hadde et ønske om en annen jobb ble nevnt som en faktor samt at hun fikk et godt tilbud. Respondent tre ble «klar» over at salg var en mulighet.

Har du valgt å selge barnehagen på grunn av myter og moter som forklarende faktor?

Respondent en og to fikk et godt tilbud fra en stor aktør mens respondent tre ble «klar» over muligheten til å selge barnehagen, da mange andre også gjorde det. Respondent to nevner at hun også ønsket noe annet å arbeide med da hun hadde vært med på eiersiden i 25 år.

Respondent en tok utdanning som skapte mye refleksjon som var en medvirkende faktor til valget om å selge. Respondent tre nevnte at det var en mulighet til å minske arbeidspresset.

Før vi avslutter, lurere jeg bare på om det er noe jeg burde spurt om. Er det noe du ikke har formidlet, som du ønsker å formidle?

Alle respondentene har fått svart på faktorer som hadde med salg å gjøre. Men respondent tre ønsket å poengtere at det er trist å hele tiden måtte være i forsvar på hva man gjør, da deres mål var å skape arbeidsplasser og pedagogisk virksomhet.

6.3 Vertikal og horisontal analyse fra respondenter som har valgt å beholde.

Nå har jeg tatt en oppsummering av hva respondentene har svar på de ulike spørsmålene. Det jeg nå skal gjøre for å kunne si noe kvalitativt ut av de dataene jeg har samlet inn er å gjennomføre en horisontal og vertikal analyse.

Vertikal analyse skal jeg se på mønsteret til hver enkelt respondent og oppsummere hva slags faktorer som er medvirkende til at de har valgt å beholde barnehagen.

Horisontal analyse vil jeg sammenligne spørsmål for spørsmål hos de ulike respondentene.

Det vil si jeg skal se etter likheter og forskjeller på hvert enkelt spørsmål hos respondentene. På bakgrunn av dette kan jeg se noe kvalitativt for hver enkelt respondent og kan si noe kvalitativt ut fra hvert spørsmål når jeg sammenligner respondentenes svar. Når jeg sammenligner er jeg ute etter likheter og forskjeller.

6.4 Vertikal analyse av respondent fire til seks.

Det er som nevnt ofte slik at det er flere faktorer som fører til at man tar valget med å selge eller beholde barnehagen/barnehagene. Jeg skal nå se på hva jeg kan trekke ut fra respondentene som har valgt å selge fra spørsmålene som er spissformulert i tabellen over.

Respondent 4: Respondent 4 synes jeg å helle mot at det økonomiske er greit men at det kunne vært bedre ettersom det tar utgangspunkt i to år gamle regnskap. Det er også en utfordring med for få telletidspunkt. Videre blir det nevnt at kommunen oppleves som rigide i forhold til barnehagens godkjenning. Barnehagen har alltid hatt ventelister og for å imøtekomme foresattes ønsker har de av og til behov for å øke med 2-3 plasser enkelte år. Respondenten har også nevnt at det er økende grad av byråkrati. For eksempel i forhold til HMS arbeid. Respondenten ønsker ikke at det skal bli for byråkratisk. Tross de utfordringene ser respondenten viktigheten og gleden av at de er aktive eiere som er med i den daglige driften. Det har en stor verdi og betydning for respondenten å være med på å skape en god barnehage, skape arbeidsplasser i nærmiljøet. De er fornøyd med å drifte en barnehage og er ikke på jakt etter å drive mange store barnehager. Om de en gang skulle selge hadde det mest sannsynlig blitt til en av de ansatte da de ikke ønsker å selge til en kjede.

Respondent 5: Synes de har gode forutsetninger for å drifte ut ifra det økonomiske perspektivet. Men det er likevel noen forutsetninger, da i forhold til å få fylt opp barnehagen, ha lavt fravær og ikke mange barn med spesielle behov da tilskuddet for lite til å dekke godt nok opp her. Respondenten er også spent på hva konsekvensene blir ved at det skal bli bygd en ny kommunal barnehage rett ved. Men likevel er det nok flere sterkere faktorer spesielt ut ifra de menneskelige ressursene som fører til at respondenten velge å beholde. Vi kan se at de har godt arbeidsmiljø og godt samarbeid med foresatte. Respondenten synes også det er fint at hun som leder selv kan velge hva man skal ha fokus på. Det er likevel et minus med at det er for mye fokus på evalueringskultur. Respondenten blir ikke revet med at det er mange som velger å selge. Det har heller en motsatt effekt.

Respondent 6: Den siste respondenten er gjennomgående positiv sett ut ifra de ulike perspektivene. Respondenten opplever forutsigbare tilskudd og tilskuddsordninger har oversikt over inntekter og utgifter. Men nevner det er viktig å få fylt opp barnehagen. Respondenten liker å lede personalet, de har godt arbeidsmiljø og godt samarbeid med foresatte. Barnehagen er gunstig plassert i tilknytning til barneskolen. De har noe konkurranse med ikke av betydning i dag. Respondenten hadde lenge før hun anskaffet seg barnehage hatt drømmen om å eie en egen barnehage med utvidet kristen formålsparagraf. (Ikke forkynne men ha fortellinger). Hun nevner også at det er fint å drive etter en visjon og ha medarbeiderne med på visjonen.

6.5 Horisontal analyse av respondent fire til seks.

Nå skal jeg gå over til å sammenligne spørsmålene og se etter likheter og forskjeller.

Spørsmål en: Hvilke rasjonelle overveielser gjorde til at du kom frem til at du valgte å beholde barnehagen? (sett utfra et økonomisk perspektiv)

Alle respondentene heller mot at det er gode tilskudd og tilskuddsordninger videre nevner de at det er grei økonomi dersom man for fylt opp barnehagen. Respondent fire nevner at det er et minus at beregningsgrunnlaget er tatt ut i fra to år gamle regnskap. Respondent fem nevner at det tildeles for lavt tilskudd til barn med spesielle behov. Videre at det er en forutsetning med lavt fravær for å ha god økonomi.

Spørsmål to: Har du kommet frem til at å beholde barnehagen har med menneskelige faktorer å gjøre. For eksempel at det går fint å lede personalet, levere godt tilbud til barna og imøtekomme foresattes behov?

Her heller alle respondentene til at man trives i lederjobben da i forhold til personalet, foresatte og det å drive en kvalitativ god pedagogisk virksomhet. Alle respondentene er positive til at det stilles krav til kvalitet. Respondent fire nevner at en negativ faktor kan være at det nå er på vei til å bli for byråkratisk slik som for eksempel HMS arbeid hvor det nå stilles mange krav. Respondent fem nevner at det er positivt at en selv som leder kan velge hva man skal ha fokus på i barnehagen. (Ikke ha noen kjede som forteller hva hun skal gjøre) Et minus respondenten trekker frem er den evalueringskulturen som er i dag.

Spørsmål tre: Har du kommet frem til at å beholde barnehagen kan ha med politiske faktorer å gjøre? Som for eksempel endringer i lovverket er forutsigbare, press fra omgivelsene er ikke å frykte.

Her har respondentene svart noe forskjellig. Respondent fire og fem opplever nåværende og kommende utfordringer. Respondent fire nevner at kommunen er rigide i forhold til å

tilpasse foresattes ønske om å velge barnehageplass (Ca. 2-3 plasser). Da kommunen selv ønsker de barna. Respondent fem venter en ny kommunal barnehage rett ved siden av dem. Samt at det kan være utfordrende i de tidene vi er i da det er mange endringer som skjer. (Spesielt nå under pandemien) Respondent seks derimot trekker frem positive ting som barnehagen er godt plassert i forhold til å drive, godt samarbeid med kommunen og at det er noe konkurranse men ikke utfordring i dag.

Spørsmål fire: Har du valgt å beholde barnehagen på grunn av myter og moter som forklarende faktor?

Her kan en se at alle respondentene har et ønske om å drive en enkeltstående barnehage. Respondent fire trekker frem verdiene av å kunne skape egen enkeltstående barnehage, ved å skape arbeidsplasser i nærmiljøet. Respondent fem blir motsatt påvirket, når mange velger å selge skal respondenten i hvert fall ikke selge! Respondent seks har valgt å kjøpe barnehage, noe som har vært respondenten sin store drøm i mange år. Respondenten trekker også frem at de driver etter kristen formålsparagraf.

Spørsmål fem: Før vi avslutter, lurte jeg bare på om det er noe jeg burde spurt om. Er det noe du ikke har formidlet, som du ønsker å formidle?

Respondent fire og fem hadde fått svart på de øvrige spørsmålene som har med faktorer som påvirker salg eller ikke salg. Respondent seks nevner at en ikke bør ha så stor fokus på penger men heller drive etter visjoner.

Kapittel 7. Hva kan forklare hvorfor noen velger å selge og noen velger å beholde barnehagen.

I kapittel fem presenterte jeg det empiriske materialet og kapittel seks ble det tatt en vertikal og horisontal analyse av alle respondentene. Nå skal jeg bruke informasjonen fra den empiriske innsamlingen og analysen til å se på hva som kan forklare hvorfor noen velger å selge og noen velger å beholde barnehagen.

Utfra det teoretiske perspektivet har jeg utviklet åtte hypoteser innenfor Bolman og Deal (2018) sine fire fortolkningsrammer.

Jeg skal først se på respondentene en til tre om hvilke faktorer som kan ha ført til at de har valgt å selge barnehagen. Deretter skal jeg se på hvilke faktorer som kan ha ført til at respondentene fire til seks har valgt å beholde barnehagen.

7.1 Det strukturelle perspektivet, med utgangspunkt i de som har solgt.

Hypotese nr. 1: Grunnen til at noen velger å selge er at de har gjort rasjonelle overveielser og konkludert med at det lønner seg å selge. De har kommet frem til at de har mer igjen ved å selge enn å beholde barnehagen.

Jeg har tatt ut noen sitater fra respondentene som er svært illustrerende i forhold til valget de har tatt eller som har vært medvirkende faktorer:

«Det har vært flere og flere krav fra stat og kommune uten at det har fulgt med penger. At tilskuddsberegningen baserer seg på to år gamle regnskap er for meg helt feil.»

«Dersom man skal se tilskudd opp imot tidlig innsats og styringsverktøyet til kvalitet var det for lite til å oppfylle de kravene.»

*«I de 25 årene jeg har drevet har det vært stor **uforutsigbarhet** knyttet til økonomi. Umulig å planlegge og lage budsjett når man ikke vet hva man får inn. Veldig varierende fra år til år».*

Utfra det strukturelle perspektivet og hypotesen ser vi at respondentene nevner ulike faktorer som knyttet til økonomi som har vært avgjørende i forhold til salg. Vi ser i det første sitatet kan det se ut til at det er økende krav fra stat og kommune uten at det følger med penger til å gjennomføre kravene eller forventningene som blir satt. Videre blir det kommentert at tilskuddsberegningen baserer seg på to år gamle regnskap er en utfordring og oppleves feil. Respondenten nevner at det er tildelt for lite penger dersom man skal ha fokus på tidlig innsats. Fra siste sitat understrekes det fra en som har eid og drevet barnehage i 25 år at det

har vært stor uforutsigbarhet knyttet til økonomi. Det har ført til at det har vært særdeles vanskelig for dem å planlegge driften når det er varierende fra år til år.

Konklusjon: Denne hypotesen vil jeg si er bekreftet. Utfra det strukturelle perspektivet og hypotesen ser det ut til at vi kan konkludere med at det er flere faktorer med bakgrunn i økonomi som har ført til at respondentene har tatt rasjonelle overveielser som har ført til at de har valgt å selge barnehagen.

7.2 Human Resource perspektiv, med utgangspunkt i de som har solgt.

Hypotese nr. 3: Mange eiere velger å selge barnehagen da de ser det er for krevende å lede personalet, vanskelig å levere kvalitativt, godt tilbud til barna og vanskelig å imøtekomme foresattes ønsker og behov.

Jeg har tatt ut noen sitater fra respondentene som er svært illustrerende i forhold til valget de har tatt eller som har vært medvirkende faktorer:

«Nei, elsker å jobbe ut mot personalet –ha fokus på kvalitet med dem slik at det når ut til barna.»

«Nei, på ingen måte. I forhold til personalledelse har det vært helt fantastisk å ha egen barnehage. Lett ledelse da det har vært lite konflikter og dyktig personale.»

«Store krav til kvalitet – men det er positivt- det gjør at man blir skjerpert.»

«Hadde alltid jobb i fritiden min. Mange tanker gikk til: Opptak får vi fylt opp barnehagen, til å beholde de ansatte? Oppfølging av sykmeldte mm.»

Utfra Human Resource perspektivet og hypotesen har alle respondentene nevnt positive ting med på være leder og eier i barnehage. Det var gjennomgående at de liker å lede ansatte, de har hatt godt samarbeid med foresatte. Det blir nevnt at de har dyktig personal, lite konflikter og lite fravær. Det blir også nevnt at de synes det er bra at det stilles krav til kvalitet i barnehagene. Utfra det siste sitatet kan vi se at det er noen utfordrende faktorer også innenfor dette perspektivet. Ved at det alltid var mye jobb, man hadde mye jobb med seg hjem i tankene. For eksempel bekymringer om man vil få fylt opp barnehagen slik at en kan beholde de ansatte, oppfølging av sykmeldte mm.

Konklusjon: Utfra det respondentene har svart på innen Human Resource perspektivet og hypotesen mener jeg at vi kan trekke konklusjon at det i hovedsak er faktorer knyttet til personalledelse som er med på å avkrefte hypotesen da dette er arbeid respondentene liker å

jobbe med. Det ser ut til at det er faktorer som har vært med på å øke lengden de har vært eiere og ledere i barnehagen. Men det blir også illustrert et sitat som viser at det er noen utfordrende faktorer innenfor denne hypotesen. Nemlig at det alltid er mye jobb, og mange tanker gikk til om en får fylt opp barnehagen, får beholdt personalet i forhold til antall barn og oppfølging av sykmeldte. Med det som bakgrunn vil jeg konkludere med at denne hypotesen er delvis bekreftet.

7.3 Det politiske perspektivet, med utgangspunkt i de som har solgt.

Hypotese nr. 5: Valgte å selge barnehagen da det ble for høyt press fra omgivelsene.

Jeg har tatt ut noen sitater fra respondentene som er svært illustrerende i forhold til valget de har tatt eller som har vært medvirkende faktorer:

«Det jeg har vært mest irritert over er antall barn på antall voksne. Selv om de sier at det har fulgt med penger så har det ikke det! Når de skulle sette en ny pedagognorm burde de absolutt økt denne! Samt tenkt full bemanning hele dagen.»

«Det var en delvis årsak at vi følte oss presset. Det ble utfordrende i forhold til andre barnehager som kom opp i nærheten. En ny barnehage og en barnehage som hadde pusset veldig opp økte til sterk konkurranse. Vi fikk fylt opp barnehagen men den økte konkurransen var bekymrende. Hadde aldri planlagt å selge barnehagen, men vi ble klar over det som en mulighet.»

Når vi ser på det første sitatet kan vi se at respondenten er veldig klar på at det burde bli endringer i lovverket i forhold til bemanningsnorm og pedagognorm slik at man er nok ansatte på barna hele åpningstiden. I Norge er det nasjonale retningslinjer på bemannings og pedagognorm og hva de skal ligge på blir vedtatt politisk. Utfra det som kommer frem i sitatet burde den vært langt bedre.

En annen faktor som blir nevnt under dette perspektivet er at respondenten har følt seg presset i form av at det har kommet opp en helt ny barnehage like ved, samt at en annen barnehage som lå like i nærheten har utført stor renovering på barnehagebygget. De fikk på daværende tidspunkt fylt opp barnehagen, men med økt konkurranse antar jeg at usikkerhet om fremtidens driftsgrunnlag for barnehagen også har økt. Kanskje en langsiktig barnehageplan for utbygging av kommunale og private barnehager kunne ha vært med på å skape forutsigbarhet for de eksisterende og nye barnehager?

Konklusjon: Man ser at også utfra det politiske perspektivet blir det nevnt ulike faktorer som har vært medvirkende for salg. Her blir det tatt opp bemanningsnorm og konkurranse som hovedfaktorer som har medvirket til salg. Med det som bakgrunn vil jeg konkludere med at hypotesen er bekreftet.

7.4 Det symbolske perspektivet, med utgangspunkt i de som har solgt.

Det symbolske perspektivet handler om myter og moter som forklarende faktor for at du tar valget om å selge barnehagen.

Hypotese nr. 7: Alle private barnehageeiere i denne regionen velger å selge. Derfor velger jeg også å selge.

Jeg har tatt ut noen sitater fra respondentene som er svært illustrerende i forhold til valget de har tatt eller som har vært medvirkende faktorer:

«Vi så andre solgte barnehagene sine. Vi ble da «klar» over at det var mulig. Samt at vi så det var en mulighet til å få mindre arbeidspress. Så det var det medvirkende i valget på selge.»

«Eiendomsmegler i en stor kjede som tok kontakt. Jeg sa da i utgangspunktet nei. På den andre siden ønsket jeg å få informasjon om hvilken pedagogisk plattform kjeden har. Da jeg fikk den så jeg at vi hadde mye likt ut i fra et pedagogisk perspektiv. Utfra det, samt at jeg fikk en veldig god pris takket jeg ja til det.»

Fra det første sitatet ser vi at respondenten ble klar over at det var mulig å selge da mange andre solgte barnehagene sine til en større aktør. Videre at det da var en medvirkende faktor til at de konkluderte med salg.

Fra det andre sitatet kan vi se at de har blitt kontaktet av kjede men at de i utgangspunktet ikke hadde tenkt å selge. Men da de fikk større innblikk i hvilken pedagogikk de førte samt at de fikk et særdeles godt tilbud valgte de å selge. Det ser ikke ut til at faktorer som hva de andre barnehageaktørene i samme region har valgt og gjøre har hatt noen betydelig innvirkning på valget med salg av barnehagen. Men heller en god pris og den pedagogiske plattformen til kjøper som var avgjørende faktorer.

Konklusjon: Utfra denne hypotesen ser det ut til at det har vært medvirkende årsak til salg ved at mange andre i regionen har valgt og selge. Men også på grunn av et selvstendig valg ved nærmere undersøkelse og ved at de fikk et godt tilbud. Utfra det vil jeg si at hypotesen er delvis bekreftet.

Nå har vi sett på de ulike faktorene som har vært medvirkende for at respondentene har valgt å selge barnehagen. Det vi nå skal gjøre er å se på de ulike faktorene som er medvirkende for at respondentene har valgt å beholde barnehagen.

NR på hypotese	Bekreftet	Delvis bekreftet	Avkreftet
H1: Grunnen til at noen velger å selge er at de har tatt rasjonelle overveielser konkludert med at det lønner seg og selge. De har kommet frem til at de har mer igjen av å selge enn å beholde barnehagen.	X		
H3: Mange eiere velger å selge barnehagen da de ser det er for krevende å lede personalet, vanskelig å levere kvalitativt godt tilbud til barna og vanskelig å imøtekomme foresattes ønsker og behov.		X	
H5: Valgte å selge barnehagen da det ble for høyt press fra omgivelsene.		X	
H7: Alle private barnehageeiere i denne regionen velger og selge. Derfor velger jeg også å selge.		X	

Tabell 6: Oversikt over funn av hypotesene til de som har valgt å selge barnehagen.

7.5 Det strukturelle perspektivet, med utgangspunkt i de som har beholdt.

Hypotese nr. 2: Grunnen til at noen velger å beholde barnehagen er at de har gjort rasjonelle overveielser og konkludert med at det lønner seg å beholde. De har kommet frem til at de har mer igjen for å beholde enn å selge barnehagen.

Jeg har tatt ut noen sitater fra respondentene som er svært illustrerende i forhold til valget de har tatt eller som har vært medvirkende faktorer:

«Det er viktig at vi vet hva vi får i tilskudd. I kommunen vi holder til i er det trygge rammer å drive for. Den forutsigbarheten er veldig viktig for at vi skal føle oss trygge til å drive barnehage, noe vi har hos oss.»

«Det er forutsigbare tilskudd og tilskuddsordninger i den kommunen vi tilhører.»

Alt avhenger om du har fylt opp bhg. Dersom den er full går det fint å drifte.»

«Det burde vært statlige tilskuddsordninger. Det hadde vært forutsigbart økonomisk. Det er det som er slitsomt, at man tar utgangspunkt i kommunens 2 års gamle regnskap.»

Ut fra det strukturelle perspektivet ser det ut som de har forutsigbare og trygge rammer å drive etter dersom de får fylt opp barnehagen. Videre at respondentene har reflektert over at det er en forutsetning for stabilitet at det er forutsigbare tilskuddsordninger i kommunen. Det blir nevnt at det er negativt at tilskuddet ikke er direkteoverføringer fra staten men at det utbetales av kommunen med utgangspunkt i to år gamle regnskap.

Konklusjon: Ut fra det strukturelle perspektivet og hypotesen ser det ut til å være todelt. Noen virker som å være fornøyd i forhold til de økonomiske faktorene som ligger til grunn i dag for å drifte videre med forbehold at de for fylt opp barnehagen. Men ut fra det siste sitatet kan det se ut til at det oppleves feil og utfordrende at det er kommunen som overfører tilskuddet og at tilskuddet beregnes fra to år gamle regnskap. Med dette som utgangspunkt ser det ut til at hypotesen er delvis bekreftet.

7.6 Human Resource perspektivet, med utgangspunkt i de som har beholdt.

Hypotese nr. 4: Mange eiere velger å beholde barnehagen da de ser at de klarer å lede personalet på en god måte, levere et kvalitativt godt tilbud til barna og imøtekomme foresattes ønsker og behov.

Jeg har tatt ut noen sitater fra respondentene som er svært illustrerende i forhold til valget de har tatt eller som har vært medvirkende faktorer:

«Det er helt klart en menneskelig faktor som er medvirkende for at vi arbeider med det vi gjør. Vi synes det er en viktig verdi at vi som eiere er tilstede og aktivt med i den daglige driften. Ved å være aktiv eier i driften som eier gjør det givende å jobbe. Liker å jobbe med personalledelse.»

«Liker å lede personalet, vi har godt arbeidsmiljø og godt foreldresamarbeid som igjen er motivasjonsfaktor for å drive. Har kompetanse, men feiler selvfølgelig innimellom.»

Ut fra sitatene ser det ut til at human resource perspektivet er en stor avgjørende faktor for at respondentene velger å beholde barnehagene. Vi ser at det blir nevnt at de liker å lede personalet, de har et godt arbeidsmiljø og har godt foreldresamarbeid. Så ser det ut til at det er motivasjonsfaktorer til å drive barnehagen videre.

Konklusjon: Vi kan se tydelig at dette er et område respondentene liker å ha fokus på og jobbe med. Oppsummert ser det ut som faktorer som å jobbe med kvalitet, personal ledelse og ha et godt samarbeid med foresatte er noe respondentene arbeider for og trives med. For meg ser det ut til at det er en av hovedfaktorene til at de ønsker å fortsette som eiere. Med dette som bakgrunn vil jeg si at hypotesen er bekreftet.

7.7 Det politiske perspektivet, med utgangspunkt i de som har beholdt.

Hypotese nr. 6: Valgte å beholde barnehagen da en synes det er gode muligheter i omgivelsene til å drive videre.

Jeg har tatt ut noen sitater fra respondentene som er svært illustrerende i forhold til valget de har tatt eller som har vært medvirkende faktorer:

«Vi klarer fint å ha bemanningen det er krav om i forhold til pedagogisk norm og bemanningsnorm. Vi har veldig godt samarbeid med kommunen gjør at det er helt fantastisk å drive barnehage.. Opplever at kommunen «heier» på oss. Da blir det lettere å tilpasse seg de endringene som må gjøres fortløpende. Kommunen har samlinger og jobber for at alle skal klare å sette seg inn i og klare i praksis de endringene som en fortløpende må implementere de nye endringene.»

«På tross av at den største utfordringen er at det skal bygges en ekstremt stor barnehage rett ved siden av.»

Det ser ut til fra det første sitatet at respondenten mener de fint klarer å holde bemanningen som det er krav på i form av pedagogisk norm og bemanningsnorm. Videre blir det nevnt at de har et godt samarbeid med kommunen og opplever kommunen som en tilretteleggingsinstans ved at de arrangerer samlinger mm. for å jobbe med implementeringsprosesser av nye endringer som må følges.

Når vi ser på det andre sitatet ser vi tydelig at det kan by på store utfordringer og mulig barnehagens eksistens da det skal bygges en ny barnehage like ved.

Konklusjon: Ut fra det politiske perspektivet og hypotesen har respondentene svart litt ulikt i forhold til faktorene som har hatt medvirkende årsak til at de har valgt å beholde barnehagen. Det kan se ut til at noen har særdeles gode muligheter i omgivelsene til å drive videre mens andre vil ha store utfordringer men har likevel valgt å beholde barnehagen. Utfra de to sitatene vil jeg si at hypotesen er delvis bekreftet.

7.8 Det symbolske perspektivet, med utgangspunkt i de som har beholdt.

Hypotese nr. 8: Alle private barnehageeiere i denne regionen velger å beholde barnehagen, derfor gjør jeg det også.

Jeg har tatt ut noen sitater fra respondentene som er svært illustrerende i forhold til valget de har tatt eller som har vært medvirkende faktorer:

«I område vårt er det tilfelle av begge deler, noen velger å selge til større aktører og noen velger å beholde barnehagene. Jeg har for en tid siden valgt å kjøpe og drive – en barnehage som er enkeltstående.»

«Det er mange som har valgt å selge barnehagene sine til en større aktør i område hvor vi holder til. Det er heldigvis også noen som har valgt å beholde barnehagene sine. Jeg blir motsatt påvirket, dersom alle velger å selge skal i hvert fall ikke jeg det.»

Ut fra første sitat ser vi at det nevnes at det både er salg av enkeltstående barnehager og at noen velger å beholde barnehagene innenfor regionen. Her er det et tilfelle hvor en har valgt å kjøpe barnehage for en tid tilbake. Det virker som om det er et bevisst reflektert valg uavhengig av hva som skjer rundt. Når vi ser på det andre sitatet ser det ut til at det er mange i regionen som har valgt å selge barnehagene sine, men at det her tydelig er store ønsker å drive videre selv som en enkeltstående barnehage. Det ser ut til at det er tatt reflekterte valg uavhengig av det som skjer med salg/ ikke salg i regionen.

Konklusjon: Ut fra det symbolske perspektivet og hypotesen ser vi at respondentene har svart litt forskjellig. Når man ser på hva respondentene har svart på her virker det som de har et stort ønske om å drive barnehage videre uavhengig av hva som skjer rundt i forbindelse med salg eller ikke salg av barnehagene. Med det som bakgrunn vil jeg her avkrefte hypotesen.

NR på hypotese	Bekreftet	Delvis bekreftet	Avkreftet
H2: Grunnen til at noen velger å beholde er at de har tatt rasjonelle overveielser konkludert med at det lønner seg og beholde. De har kommet frem til at de har mer igjen av å beholde enn å selge barnehagen.		X	
H4: Mange eiere velger å beholde barnehagen da de ser at de klarer å lede personalet på en god måte, levere et kvalitativt godt tilbud til barna og imøtekomme foresattes ønsker og behov.	X		
H6: Valgte å beholde barnehagen da en synes det er gode muligheter i omgivelsene til å drive videre.		X	
H8: Alle private barnehageeiere i denne regionen velger å ikke å selge barnehagen, derfor velger jeg også å beholde.			X

Tabell 7: Oversikt over funn av hypotesene til de som har valgt å beholde barnehagen.

Kapittel 8. Oppsummering og veien videre.

I denne oppgaven har jeg hatt som mål å finne ut hvilke faktorer som er med på å forklare at noen har valgt å selge barnehagen sin og noen har valgt å beholde. Dataene jeg har brukt har jeg skaffet gjennom telefon intervju av tre respondenter som har valgt å selge barnehagen og tre respondenter som har valgt å beholde barnehagen. Jeg er klar over at dette er et begrenset materiale, men intensjonen har ikke vært å generalisere. Oppgaven handler om å få en dypere forståelse av de faktorene som har betydning for valget eiere av enkeltstående barnehager legger til grunn for valg av salg eller ikke salg.

Designet på oppgaven ble gjort på følgende måte: I kapittel en ble det presentert tema og problemstilling. I kapittel to handlet det om trekk i barnehagens historie fra begynnelse til i dag. Videre i kapittel tre som er teori kapitlet ble det tatt utgangspunkt i de fire perspektivene til Lee G. Bolman og Terrence E. Deal som er:

- Det strukturelle perspektivet.
- Human Resource perspektivet.
- Det politiske perspektivet.
- Det symbolske perspektivet.

På bakgrunn av de fire ulike perspektivene utvikler jeg et sett av hypoteser og de danner utgangspunktet for konklusjonene som jeg har trukket.

Med utgangspunkt i studiet vil jeg illustrere fra de som valgte å selge barnehagen med følgende utsagn:

- Stor grad av uforutsigbarhet/ usikkerhet knyttet til de økonomiske rammene.
- Økt konkurranse, redusert barnetall, ikke optimale løsninger for utbygging av kommunal barnehage.
- Fordommer om de som driver barnehage, da i forhold til lønn og utbytte.
- Fikk et særdeles godt tilbud av en større aktør.

Med utgangspunkt i studiet vil jeg illustrere fra de som har valgt å beholde barnehagen med følgende utsagn:

- Eierne liker å jobbe med ledelse og skape en kvalitativ god barnehage.
- Geografisk lokalisering godt til i forbindelse med skolen.
- Velger å beholde med utgangspunkt i sterke verdier og visjoner om hvordan man kan utvikle barnehagen.

8.1 Hva kan myndighetene gjøre for at vi kan sikre et mangfoldig eierskap blant norske barnehager?

Vi ser i dag en sterk økning av store kjeder som kjøper opp små enkeltstående barnehager. Dersom samfunnet, kommunen og staten ønsker å sikre heterogeniteten slik at en ikke ender opp hvor det er bare kommunale og få store kjeder som eier barnehagene bør man se på ulike tiltak som kan gjøres. Staten og kommunen bør se på tiltak som kan sikre mangfold i barnehagesektoren slik at det kan være forutsigbart å drive små enkeltstående barnehager. Jeg tror ikke det er vanskelige tiltak som bør settes inn men det bør gjøres for å sikre det mangfoldet mange ønsker.

For å skape mer forutsigbarhet rundt økonomi hos enkeltstående barnehager og sektoren generelt, kan mulige tiltak være:

1. Gå over til nasjonale satser og la tilskuddet komme direkte fra staten. Man unngår mange konflikter mellom administrasjonen i kommunen og forskjellsbehandling mellom kommunene. Det hadde blitt mye mer forutsigbart.
2. Barn som trenger ekstra. Det er mange barn som trenger mer enn hva det ordinære barnehagetilbudet kan gi. Mange barn får vedtak på spesial pedagog timer utfra en sakkyndig vurdering fra pedagogisk –psykologisk tjeneste. PPT burde også laget sakkyndig vurdering hvor de nevner annen ekstra ressurs bør komme inn. Per i dag er det ulik praksis fra kommune til kommune og det er mange eiere som synes det er uoversiktlig å forholde seg til. Utfordringen er også at de som tildeler ekstraressurs, for eksempel til en assistent, også sitter med «pengesekken». PPT som er en profesjonell aktør med spisskompetanse burde skrive sakkyndig vurdering hvor også ekstraressurser ble med. Jeg antar at det da ville bli lettere og færre ledd for å få inn de ressursene som er nødvendig for de enkelte barna.
3. Barnehageutbygging: Når det skal bygges nytt i både privat og kommunal regi bør det bli tatt en grundig gjennomgang av hva det er behov for. Det oppleves fra flere at det plutselig dukker opp en ny barnehage like ved en eksisterende barnehage. De enkelte kommunene bør utvikle en barnehageplan for utbygging av barnehager hvor en likestiller muligheten til utbygging for både private og kommunale. Samt at man tar grundige undersøkelser på hva behovet er før utbygging. Ved å ha en godt utarbeidet barnehageplan som er tilpasset de enkelte kommunene mener jeg det er med på å skape trygghet og forutsigbarhet for de barnehagene som allerede eksisterer. Noe konkurranse er selvsagt sunt i mine øyne. Men det er stor forskjell på noe konkurranse

enn om en stor ny barnehage etablerer seg like ved en eksisterende barnehage uten at det er et reelt behov for flere barnehageplasser.

4. Oppdatere regelverket i samarbeid med Private barnehager landsforbund i forhold til bemanning, økonomi, tilskudd og tilskuddsordninger mm. Private barnehagers landsforbund er ca. 95% av de private barnehagene medlem av. De har tett dialog med eiere og ledere i barnehagene og sitter med en utrolig god kompetanse om de ulike driftsformene og de daglige utfordringene barnehagene står i. Det er utrolig viktig forutsetning for å drive gode kvalitative barnehager at de som fatter vedtak, regler og lover på nasjonalt og kommunalt nivå har kunnskap om hva som er gjennomførbart og mulig i barnehagen.

Det virker som respondentene har et idealistisk syn ved at de setter pris på verdiene ved å ha mulighet til å skape arbeidsplasser lokalt. For de som har valgt å beholde virker det som Human Resource perspektivet er hovedfaktoren til at de velger å drive videre. For de som har valgt å selge ser det ut som at det ikke handler om at de ikke vil men at det blir for mange usikre momenter utfra de ulike perspektivene som skaper uforutsigbarhet.

Hoved driveren for salg: Er som jeg har trukket frem de økonomiske rammefaktorene.

Hoved driveren for å beholde: Er som jeg har trukket frem de menneskelige ressursene.

Myndighetene har gjennom det store barnehage forliket utviklet et barnehagemarked som gjør at det hviler et stort ansvar på deres skuldre for å sikre mangfoldig eierskap av norske barnehager. Den videre utviklingen innenfor næringen avhenger nå at de tar dette ansvaret.

08.06.20 Vedtok Stortinget de første endringene i barnehageloven. En av endringene er at loven ikke lenger skal sette begrensninger på hvor store utbytter som kan tas fra private barnehager, så lenge lovens andre bestemmelser er oppfylt.

«Den nye lovendringen slår fast at for at barnehagene skal kunne disponere et eventuelt overskudd fritt, må barnehagen oppfylle paragraf 23, krav til bruk av offentlige tilskudd og foreldrebetaling i private barnehager.»

69

I så måte blir det interessant å følge opp i hvilken grad vedtaket i stortinget om utbytte kommer til å spille inn på eierskaps strukturen i de norske private barnehagene vil utvikle seg.

⁶⁹ <https://www.barnehage.no/artikler/mener-hoyre-har-endret-synspunkt-om-utbytte-jeg-blir-urovekket/493684>

Litteratur liste

Bøker:

Bolman, L.G. og Deal T.E. 2018 *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag, 6. utgave.

Jacobsen, D.I 2018 *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Cappelen Damm AS, 3 utgave.

Artikler og nettsider:

Adrea Eikset, Elin Eriksen Ødegaard, Geir Aaserud, Ida Margrethe Knudsen, Svein Ole Satøen, Barnehagen som (ut)danningsarena, *Barnehagepionerer*. Hentet fra:

<http://prosjekt.hib.no/barnehagepionerene/barnehagen/barnehagen/>

Alexander Kjønso Karlsen, 08.06.20, *Mener høyre har endret synspunkt om utbytte: - jeg blir urovekket*. Hentet fra: <https://www.barnehage.no/artikler/mener-hoyre-har-endret-synspunkt-om-utbytte-jeg-blir-urovekket/493684>

Anders Nybakken Kvale, 23.11.18, Dagens Næringsliv, *Ektepar har tjent 100 mill. på barnehagekjeden i år*. Hentet fra: <https://www.dn.no/marked/laringsverkstedet/randi-lauvland-sundby/hans-jacob-sundby/ektepar-har-tjent-100-mill-pa-barnehagekjede-i-ar/2-1-483862>

Anne Lindboe, 26.08.19, Utdanningsnytt.no, *Myter og fakta om private barnehager*. Hentet fra: <https://www.utdanningsnytt.no/anne-lindboe-barnehage-pbl/myter-og-fakta-om-private-barnehager/210249>

Bjørn Breivik, 2010, *Mål- og resultatstyring av NAV – Instrument, kultur eller myte?* Hentet fra: <http://dspace.uib.no/bitstream/handle/1956/3917/68826382.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jens T. Kanden, *Hva er en SWOT –analyse?*, Hentet fra: <http://www.biztools.no/default.pl?showArticle=503&pageId=175>

Mari Skurdal, 27.11.18 Klassekampen, *Talenes tale*. Hentet fra:

<https://www.klassekampen.no/article/20181127/ARTICLE/181129972>

Mariell Tverrå Løkås, 26.11.18, Barnehage.no, *Lysbakken: private barnehager truer mangfoldet*. Hentet fra: <https://www.barnehage.no/artikler/lysbakken-private-barnehager-truer-mangfoldet/452074>

Regjeringen.no, 03.01.20, *Finansiering av barnehager*. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/innsikt/finansiering-av-barnehager/id2344788/?fbclid=IwAR3Q5yD5SzAF9Kp-1eYuKdUv0BIzCeG8iFUMqFuRfLhRSBx0guRbpQFeixE>

Regjeringen.no, 26.04.19, *Nytt regelverk for private barnehager: Regjeringen vil sikre åpenhet, kvalitet og mangfold*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nytt-regelverk-for-private-barnehager-regjeringen-vil-sikre-åpenhet-kvalitet-og-mangfold/id2642917/>

Rundskriv F-04/2007 *Investeringsstilskudd til nye barnehageplasser*. Hentet fra:

<https://docplayer.me/21579273-Rundskriv-f-04-2007-investeringsstilskudd-til-nye-barnehageplasser.html>

Rundskriv Udir - 7 – 2014. *Tildeling av tilskudd til ikke kommunale barnehager Udir – 7-2014*. Hentet fra: <https://www.udir.no/regelverkstolkninger/barnehage/tildeling-av-tilskudd/Rundskriv-Udir-7-2014/?depth=0&print=1#1-Innledning>

St.meld. nr 24 (2002 – 2003) *Barnehagetilbud til alle – økonomi, mangfold og valgfrihet*.

Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-24-2002-2003-/id135490/sec1>

Trine Jonassen, 06.06.15 *Fra oppbevaring til pedagogikk*. Hentet fra:

<https://www.barnehage.no/artikler/fra-oppbevaring-til-pedagogikk/427619>

Wikipedia, 15.05.20, *Hypotese*. Hentet fra: <https://no.wikipedia.org/wiki/Hypotese>

Vedlegg nr. 1.

Intervjuguide

Intervjuguidene er tilpasset til om de har valgt å beholde eller selge barnehagen.

Intervjuguidene viser også hvilke temaer som vil bli satt mer fokus på og hvilke kategorier som er prioritert. Samtidig er det lagt opp til at respondenten kan svare utfyllende på et alternativ som heter «annet» under hvert tema. Intervjuguidene er veldig fint verktøy å bruke for å få inn de dataene jeg trenger for å belyse problemstillingen.

Kommentar:

Første intervjuguide viser spørsmål til barnehageeiere som har valgt å selge. Da for å se det fra hypotese – til e- post spørsmål – hjelpestikkord (Kategorier – fokus tema).

<p>Strukturelle perspektivet.</p> <p>Hypotese:</p> <p>Grunnen til at noen velger å selge er at de har tatt rasjonelle overveielser konkludert med at det lønner seg og selge. De har kommet frem til at de har mer igjen av å selge enn å beholde barnehagen.</p>
<p>Spørsmål e- post intervju:</p> <p>Hvilke rasjonelle overveielser gjorde til at du kom frem til at du valgte å selge barnehagen? (sett utfra et økonomisk perspektiv)</p>
<p>Hjelpe stikkord:</p> <ol style="list-style-type: none">6. Uforutsigbare tilskudd og tilskuddsordninger.7. Lave tilskudd i forhold til det hva det koster å drifte.8. For eksempel: lønnsutgifter, kostander til drift og bygg.9. Strengere regelverk i forhold til hva pengene skal brukes til.10. Annet?
<p>Svar fra respondent:</p> <ol style="list-style-type: none">4.5.6.7.8.
<p>Human Resource perspektiv.</p> <p>Hypotese:</p> <p>Mange eiere velger å selge barnehagen da de ser det er for krevende å lede personalet, vanskelig å levere kvalitativt, godt tilbud til barna og vanskelig å imøtekomme foresattes ønsker og behov.</p>
<p>Spørsmål e- post intervju:</p> <p>Har du kommet frem til at salg av barnehagen har med menneskelige faktorer å gjøre. For eksempel at det er krevende å lede personalet, levere godt tilbud til barna og imøtekomme foresattes behov?</p>

Hjelpe stikkord:

6. Vanskelig å lede personalet. (for eksempel mye konflikter)
7. Arbeidsmengden er uoverkommelig.
8. Store krav til kvalitet. (Både fra foresatte, ansatte og samfunn)
9. Vanskelig å imøtekomme foresattes behov.
10. Annet?

Svar fra respondent:

- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

Det politiske perspektivet.**Hypotese:**

Politiske: Valgte å selge barnehagen da det ble for høyt press fra omgivelsene.

Spørsmål e- post intervju:

Har du kommet frem til at salg av barnehagen kan ha med politiske faktorer og gjøre? Som for eksempel endringer i lovverket, press fra omgivelsene?

Hjelpe stikkord:

4. Har du fått et tilbud hvor du velger og selge pga du føler deg presset av mulige fremtidig eller nåværende konkurransesituasjon?
5. Endringer og komplisert lovverk som endrer seg raskt.

Svar fra respondent:

- 4.
- 5.

Det symbolske perspektivet**Hypotese**

Symbolske perspektivet handler om myter og moter som er forklarende faktor for at du tar valget om å selge barnehagen. (Alle velger og selge barnehagen, derfor gjør også du det) Myten gjør seg gjeldende for valget du tar.

Spørsmål e- post intervju:

Har du valgt å selge barnehagen på grunn av myter og moter som forklarende faktor?

Hjelpe stikkord:

3. Har du kommet frem til at du ønsker å selge da det ser ut til at alle andre velger å selge?
4. Er det tilfeldigheter i livet som gjør at du velger å selge?

Svar fra respondent:

- 3.
- 4.

E. Avslutning

Før vi avslutter, lurer jeg bare på om det er noe jeg burde spurt om. Er det noe du ikke har formidlet, som du ønsker å formidle?

Kommentar:

Kommentar:

Understående skjema er delt inn for å se det fra hypotese – til e- post spørsmål – hjelpestikkord (Kategorier – fokus tema).

<p>Strukturelle rammen Hypotese: Grunnen til at noen velger å beholde barnehagen er at de har tatt rasjonelle overveielser konkludert med at det lønner seg og beholde. De har kommet frem til at de har mer igjen av å beholde enn å selge barnehagen</p>
<p>Spørsmål e- post intervju: Hvilke rasjonelle overveielser gjorde til at du kom frem til at du valgte å beholde barnehagen? (sett utfra et økonomisk perspektiv)</p>
<p>Hjelpe stikkord:</p> <ol style="list-style-type: none">6. Forutsigbare tilskudd og tilskuddsordninger.7. Gode tilskudd i forhold til det hva det koster å drifte.8. Klarer fint å dekke lønnsutgifter, kostander til drift og bygg mm.9. Greit og oversiktlig regelverk i forhold til hva pengene skal brukes til.10. Annet?
<p>Svar fra respondent:</p> <ol style="list-style-type: none">5.6.7.8.9.
<p>Human Resource perspektivet. Hypotese Mange eiere velger å beholde barnehagen da de ser at de klarer å lede personalet på en god måte, levere et kvalitativt godt tilbud til barna og imøtekomme foresattes ønsker og behov.</p>
<p>Spørsmål e- post intervju: Har du kommet frem til at å beholde barnehagen har med menneskelige faktorer å gjøre. For eksempel at det går fint å lede personalet, levere godt tilbud til barna og imøtekomme foresattes behov?</p>

Hjelpe stikkord:

6. Du har kompetanse slik at det er enkelt/ givende/ å lede personalet. (Godt arbeidsmiljø)
7. Arbeidsmengden er overkommelig.
8. Du ser det som viktig og innenfor at det stilles store krav til kvalitet. (Både fra foresatte, ansatte og samfunn)
9. Det går bra å imøtekomme foresattes behov.
10. Annet?

Svar fra respondent:

- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.

Politiske perspektivet**Hypotese**

Valgte å beholde barnehagen da en synes det er gode muligheter i omgivelsene til å drive videre.

Spørsmål e- post intervju:

Har du kommet frem til å beholde barnehagen kan ha med politiske faktorer og gjøre?

Som for eksempel endringer i lovverket er forutsigbare, press fra omgivelsene er ikke å frykte.

Hjelpe stikkord:

4. Omgivelsene som dere driver barnehage er gode for videre drift. Man er ikke presset av mulige fremtidig eller nåværende konkurransesituasjon.
5. Endringer i lovverket er forutsigbare og det går fint å tilpasse seg dem fortløpende.
6. Annet.

Svar fra respondent:

- 3.
- 4.
- 5.

Symbolske perspektivet**Hypotese**

Symboliske perspektivet handler om myter og moter som er forklarende faktor for at du tar valget om å beholde barnehagen. (Alle velger å beholde barnehagen, derfor gjør også du det. Myten gjør seg gjeldende for valget du tar.)

Spørsmål telefon intervju:

Har du valgt å beholde barnehagen på grunn av myter og moter som forklarende faktor?

Hjelpe stikkord:

4. Har du kommet frem til at du ønsker å beholde da det ser ut til at alle andre velger å beholde?
5. Er det tilfeldigheter i livet som gjør at du velger å beholde?
6. Annet?

Svar fra respondent:

- 1.
- 2.
- 3.