

DFØ-rapport 4/2018

Bruk og nytte av regnskapsinformasjon i styringen

En tilstandskartlegging om bruken av periodisert regnskapsinformasjon i virksomhetsstyringen og bruken av regnskap basert både på kontantrapportering og regnskap etter SRS i etatsstyringen.

Publisert: juni 2018

Bruk og nytte av regnskapsinformasjon i styringen

1	Bakgrunn	4
2	Sammendrag	5
3	Om tilstandskartleggingen	8
4	Resultater fra kartleggingen – virksomheter	11
4.1	Innretning og omfang	11
4.2	Målgruppe og deltagere	12
4.3	Om praksismodellen	13
4.4	Om forhold som påvirker praksis	15
4.5	Om tilstanden – praksis i 2015	20
4.6	Vurdering av tilstanden – jf. praksismodellen	20
4.7	Vurdering av tilstanden samlet sett	32
4.8	Mer om praksis per hovedområde	33
4.9	Innsikt fra intervjuer med virksomheter	53
5	Resultater fra kartleggingen – etatsstyrere	54
5.1	Innretning og omfang	54
5.2	Målgruppe og deltagere	54
5.3	Om tilgang til budsjettinformasjon og regnskap	56
5.4	Hvordan brukes regnskapet?	59
5.5	Viktighet og nytte av regnskap	64
5.6	Hvordan ønskes regnskapet brukt i fremtiden?	66
5.7	Nærmere om etatsstyrere som mottar virksomhetsregnskap etter SRS, men som i tillegg har kontantrapportering	69
5.8	Spesielt om universitets- og høyskolesektoren	70
5.9	Nærmere analyser	72
5.10	Vurdering av resultatene	81
6	Kjennetegn ved god praksis	82
6.1	Kjennetegn ved god praksis for bruk av regnskapsdata i styringen	82
6.2	Kjennetegn ved god praksis for bruk av regnskapsdata i etatsstyringen	83
6.3	Kjennetegn ved god praksis for bruk av periodiserte regnskapsdata i virksomhetsstyringen	84
7	Konklusjoner og innspill til veien videre	86
8	Figurer	87
9	Tabeller	89

10	Vedlegg.....	90
10.1	Vedlegg 1: Utvalg	90
10.2	Vedlegg 2: Spørreundersøkelsene.....	92
10.3	Vedlegg 3: Svarene på spørreundersøkelsen	105
10.4	Vedlegg 4: Praksismodellen	125
10.5	Vedlegg 5: Intervjuguide.....	126

1 Bakgrunn

Direktoratet for økonomistyring (DFØ) er statens ekspertorgan på statlig styring. Bruk av økonomiske data i styringen har vært et satsningsområde i flere år. DFØ tilbyr flere typer kompetansetiltak som skal bidra til mer og bedre bruk av økonomiske data i styringen, blant annet kurs, seminarer og rådgivning. DFØ har også utviklet Økonomiinfo, et dataverktøy for å sammenstille budsjett- og regnskapsinformasjon og gjøre den tilgjengelig til bruk i styringen.

Børmer-utvalget (NOU 2015:14) anbefalte at alle statlige virksomheter skal føre virksomhetsregnskap etter de statlige regnskapsstandardene (SRS). Finansdepartementet tok ikke stilling til innføring av dette, men varslet at det skal foretas en ny vurdering innen tre år. Departementet mener likevel at det er viktig å skaffe mer og bedre informasjon om kostnadsbildet i statlige virksomheter. Departementet har gitt DFØ i oppdrag å arbeide med tiltak med sikte på å øke nytten og redusere kostnadene ved bruk av SRS. Det kan resultere i etterspørsel etter kompetansetiltak og veiledningsmateriale på to områder:

- hvordan statlige virksomheter kan forstå, forholde seg til og bruke periodiserte regnskapsdata (SRS) i økonomi- og virksomhetsstyring
- hvordan et departement kan forstå, forholde seg til og benytte seg av regnskapsdata i etatsstyring (basert på både kontantrapportering og regnskap etter SRS)

På bakgrunn av dette mente DFØ at det var behov for å tydeliggjøre hva som er praksis, og hva som kan være kjennetegn på god praksis for bruk av regnskapsinformasjon i styringen. Utgangspunktet for dette må være et oppdatert kunnskapsgrunnlag. DFØ gjennomførte derfor høsten 2016 en tilstandskartlegging om bruken av regnskapsinformasjon i statlige virksomheter og i etatsstyringen. Arbeidet ble organisert som et prosjekt og gjennomført av et team i DFØs forvaltnings- og analyseavdeling.

Prosjektleder:	John André Jakobsen	(FOA, seksjon for styring)
Prosjektmedarbeider:	Jan-Erik Fjukstad Hansen	(FOA, seksjon for styring)
	Marte Wæge Myklebust	(FOA, seksjon for styring)
	Grethe Haugerud Fredriksen	(FOA, seksjon for statlig regnskapsføring)
	Øyvind Gravem	(FOA, seksjon for statlig regnskapsføring)
Prosjekteier:	seksjonssjef Harald Saxegaard	(FOA, seksjon for styring)

I tillegg har prosjektet søkt innspill fra DFØs regnskapsavdeling, som leverer regnskapstjenester til mange statlige virksomheter.

Rapporten skal være et kunnskapsgrunnlag, det er derfor lagt vekt på detaljerte redegjørelser for svarene og analyser av en rekke enkeltspørsmål.

For den som vil ha en rask oversikt, henvises til sammendraget.

2 Sammendrag

Direktoratet for økonomistyring (DFØ) ønsket å bedre innsikten om bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i virksomhets- og etatsstyringen.

DFØ gjennomførte derfor høsten 2016 en tilstandskartlegging om bruken av periodisert regnskapsinformasjon i virksomhetsstyringen og bruken av regnskap basert både på kontantrapportering og regnskap etter SRS i etatsstyringen. Kartleggingen ble gjort ved spørreundersøkelse til 63 virksomheter og 63 etatsstyrere og med oppfølgende intervjuer hos et utvalg respondenter.

Sentrale funn i kartleggingen om bruk og nytte av periodisert regnskap i virksomhetsstyringen

Virksomhetenes vurderinger av egen praksis i 2015 viste at det var relativt stor variasjon i bruken og nytten av periodisert regnskapsinformasjon i styringen. Samlet sett var det mest bruk og nytte i forbindelse med oppfølging og rapportering, nest mest bruk og nytte for analyseformål og minst bruk og nytte i forbindelse med planlegging og budsjettering. Nedenfor følger noen utvalgte funn fra arbeidet:

- Sammenligning over tid, på virksomhetsnivå, var den vanligste typen kostnadsanalyse og produktivetsanalyse. Som regel ledet analysene til tiltak.
- Virksomhetene brukte ulike metoder for å fordele budsjettet gjennom året, de fleste fordelte budsjettet basert på forventet tid for ressursbruk og opptjening av inntekter.
- Det var begrenset bruk av periodisert regnskapsinformasjon for å begrunne investeringer i budsjettinnspill til departementet.
- Virksomhetene brukte ulike metoder for prognoser, men de fleste baserte prognosene på historiske fakta, analyser og vurdering.
- Økonomistabens oppfølging/dialog med de budsjettansvarlige, og rapportering til ledergruppen, omhandlet alltid regnskap, budsjett og årsprognose.
- Oppfølgingsfrekvensen varierte per tema, hvert kvartal/terial var en ganske vanlig oppfølgings-/rapporteringsfrekvens (månedlig til ledergruppen).
- De fleste virksomhetene (75 %) brukte periodisert regnskapsinformasjon i vurdering av resultater i årsrapporten 2015 – kun et fåtall rapporterte både om ressursbruk og effektiv ressursbruk.
- Virksomhetene bekreftet at det var mange bruksområder med vesentlig potensial for å få mer ut av periodisert regnskap som styringsinformasjon, spesielt sammenlignende analyser, virksomhetsplanlegging og for vurdering av effektiv ressursbruk.

Hva kjennetegner de virksomhetene som har mye god praksis?

Virksomheter som har mye god praksis, bruker periodisert regnskapsinformasjon i økonomistyring, virksomhetsstyring og i dialog med departementet. Økonomistaben er en sentral pådriver og bidragsyter i disse sammenhengene. Tilgang til detaljert kostnadsinformasjon og tilstrekkelig kompetanse er viktige forutsetninger for å ta i bruk og ha nytte av periodisert regnskapsinformasjon i styringen.

Virksomhetene med mest god praksis så også mest potensial for å få mer ut av periodisert regnskap som styringsinformasjon. Dette var en interessant observasjon og kan tyde på at «mye vil ha mer» – det vil si at de som i større grad har brukt og opplevd nytte av å bruke periodisert regnskap i styringen, ser ytterligere potensial og ønsker mer av det samme.

Det som kjennetegner disse virksomhetene, er at økonomistaben bidrar aktivt for å yte god lederstøtte i styringen. De har systemstøtte som er tilpasset til virksomhetens kompleksitet. De bearbeider og tilrettelegger regnskapsinformasjonen, slik at lederne har tilgang til riktig informasjon til riktig tid. De jobber med å sikre tilstrekkelig kompetanse hos lederne, de budsjettansvarlige og økonomistaben. En viktig forutsetning for alt dette er god lederforankring og interesse for bruk av regnskapsinformasjon i styringen.

Kjennetegn på god praksis i virksomhetsstyringen

Basert på 51 virksomheters vurdering av egen praksis, nærmere dialog med ni av disse virksomhetene og egne erfaringer mener vi følgende er kjennetegn ved god praksis:

- Periodisert regnskapsinformasjon brukes både i budsjettarbeid og utarbeidelse av virksomhetsplan.
- Budsjettene baseres på forventet tidspunkt for ressursforbruk og opptjening av inntekter.
- Ulike typer kostnads- og produktivetsanalyser brukes til sammenligning over tid, internt (og med eksterne). Analysene fører til konkrete tiltak.
- Prognosene utarbeides basert på oppdatert regnskap og resterende budsjett, justert for periodiseringsavvik og forventede endringer for resten av året.
- Oppfølging/dialog med de budsjettansvarlige i virksomheten gjennomføres minst hvert kvartal/terial og omhandler relevante tema knyttet til økonomi- og virksomhetsstyring. Oppfølgingen fører til konkrete tiltak.
- Den månedlige rapporteringen til ledergruppen omhandler relevante tema knyttet til økonomi- og virksomhetsstyring. Rapporteringen fører til konkrete tiltak.
- Periodisert regnskapsinformasjon brukes i vurderingen av resultater i årsrapporten, herunder omtale av ressursbruken og vurdering av effektiv ressursbruk.

Sentrale funn i kartleggingen om bruk og nytte av regnskap i etatsstyringen

Etatsstyrerens bruk av regnskapsinformasjon:

- Etatsstyrerne er seniorrådgivere, de er høyt utdannet, ofte økonomer, og har ca. seks års erfaring. Etatsstyring er en hovedoppgave.
- Det er fagavdelingene som står for etatsstyringen. Ekspedisjonssjefen har god tilgang til etatsstyrernes kunnskap og oppsummeringer om økonomi/regnskap.
- Etatsstyrerne er fornøyd med detaljnivå og frekvens på regnskapsrapporteringen, typisk per terial.
- Etatsstyrerne har en beskjeden bruk av regnskap, men den bruken som er, oppleves som nyttig.
- Etatsstyrerne opplever bruken som mest nyttig i konkrete oppgaver, mens det ikke er så viktig for etatsstyrerne i mer strategisk arbeid.

- Etatsstyrerne ønsker å bruke regnskapet mer i strategiske oppgaver i fremtiden.
- Etatsstyrerne ønsker mer bruk av regnskap til sammenligning, innsikt i kostnader om produkter/tjenester og forvaltning av eiendeler.
- Etatsstyrernes ambisjoner for bruk av regnskap er veldig forskjellig både når det gjelder hvor mye og i hvilke aktiviteter.
- Noen etatsstyrere har stor merverdi av regnskap etter SRS, men generelt er kompetansen på virksomhetsregnskap etter SRS begrenset.
- UH-sektoren kombinerer regnskapsinformasjon og andre nøkkeltall i database for høyere utdanning (DBH).
- Det er lite systemstøtte for etatsstyrerne i anvendelse av regnskap i styringen.

Faktorer som påvirker bruk og nytte av regnskap:

- Bruken av regnskap øker i takt med størrelsen på virksomheten og tilgangen på regnskapsinformasjonen. Bruken øker også hvis det er en bruttobudsjettert virksomhet med regnskap etter SRS.
- Nyttan av regnskapet øker i takt med bruken for de som har regnskap etter SRS.
- Bruken av regnskap påvirkes mer av styringskulturen i departementet enn av etatsstyrernes erfaring og utdanning.
- For å øke nytten av regnskap må regnskapet kobles tettere til virksomhetens samfunnsoppdrag.
- Økt nytte av regnskap forutsetter en dialog om regnskap og økonomimodell mellom etatsstyrer og virksomhet. Dette krever en kompetanse som ikke alle etatsstyrere nødvendigvis opplever at de har.

Elementer av god praksis kan være at etatsstyreren bruker regnskapsinformasjon

- til å få innsikt i hva virksomhetens aktiviteter, produkter/tjenester og prosjekter koster (Innsikt i detaljert informasjon er ikke det samme som detaljstyring.)
- til å sammenligne ressursbruk og produktivitet over tid og mellom virksomheter
- til å vurdere investeringer/utgifter til større anskaffelser (IT-systemer, maskiner og inventar)
- til å analysere/vurdere sektoren og følge opp virksomhetens faglige resultater i strategiske prosesser

Overordnet gjør vi oss følgende betraktninger om status for bruk av regnskap i styringen:

Kartleggingen viser at regnskapsinformasjon benyttes i ganske stor grad i virksomhetsstyringen, og at bruken av regnskap i etatsstyringen generelt er beskjeden. Når det gjelder ambisjoner om fremtidig bruk, ønsker både virksomhetene og etatsstyrerne å benytte regnskapsinformasjonen mer i analyseformål og strategiske prosesser, for eksempel ved sammenlignende analyser og ved oppfølging av resultater i virksomheten.

3 Om tilstandskartleggingen

DFØ ønsket å oppdatere og bedre innsikten om bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i virksomhetsstyring og etatsstyring.

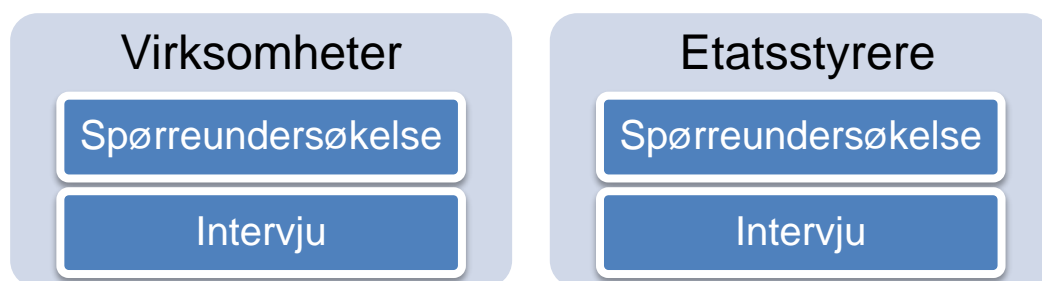
For etatsstyringen hadde vi begrenset innsikt i bruken av regnskapsinformasjon i etatsstyringen. Hypotesen var at regnskap i første rekke ble brukt til kontroll mot bevilgning og ikke så mye til oppfølging og analyse. For virksomhetsstyringen var det ønskelig å få bedre innsikt i bruken og nytten av periodisert regnskapsinformasjon i økonomi- og virksomhetsstyringen og gjennom dette beskrive kjennetegn ved god praksis på området.

Som en del av forarbeidene til prosjektet ble det søkt erfaring fra Moderniseringsstyrelsen i Danmark, som hadde gjennomført en lignende undersøkelse. Etter inspirasjon fra denne kartleggingen ble det besluttet å basere kartleggingen på en spørreundersøkelse rettet mot virksomheter og etatsstyrere.

I forkant av selve spørreundersøkelsen hadde vi samtaler/intervjuer med enkelte virksomheter og etatsstyrere, både for å få inspirasjon og for å finne ut mer om hvilke spørsmål undersøkelsen burde inneholde. Det ble også gjennomført en testrunde for spørreundersøkelsen, der vi fikk verdifulle tilbakemeldinger på spørsmålsformuleringene og mengden spørsmål.

Det har vært viktig for prosjektet å ha et godt samarbeid med regnskapsavdelingen i DFØ, som har god innsikt i mange statlige virksomheters bruk og rapportering av regnskapsdata.

Kartleggingen ble delt i to faser. I den første fasen gikk vi ut med en spørreundersøkelse rettet mot etatsstyrere og økonomisjef eller tilsvarende i virksomhetene, og i den siste fasen gikk vi i nærmere dialog med enkelte av respondentene i undersøkelsen for å få ytterligere beskrivelse av praksis og erfaringer.



Figur 3-1 Struktur på kartleggingen

Begge spørreundersøkelsene spør om praksis for virksomhetsåret 2015, og ambisjoner/ønsker for fremtidig bruk av regnskap i styringen.

For den delen av kartleggingen som dreide seg om bruk av periodisert regnskapsinformasjon i virksomhetsstyringen, var utvalget de 63 virksomhetene som hadde innført periodisert regnskap per 1.1.2015.¹

¹ Det har vært en del sammenslåinger i UH-sektoren – noen i 2015 og noen 1.1.2016. For virksomheter som er slått sammen i løpet av 2015, har vi behandlet respondenten som den nye enheten for hele 2015. For virksomheter som er slått sammen per 1.1.2016, har vi rettet undersøkelsen mot den nye enheten. Etter å ha hensyntatt sammenslåinger endte vi opp med en respondentlist på 63 virksomheter. Disse representerte hele det mulige utvalget for virksomheter som førte regnskap etter periodisert prinsipp i 2015.

Vi rettet undersøkelsen til økonomisjefen i virksomheten eller tilsvarende. Vi mener at undersøkelsen – med over 80 % responsrate i målgruppen, der 90 % av respondentene var ledere fra nivå 1 og 2 – gir et representativt bilde av tilstanden i staten i 2015.

Da vi skulle kartlegge bruken av regnskap i etatsstyringen, ønsket vi å ha et bredere fokus. Siden vi hadde mindre kjennskap til bruken av regnskap generelt i etatsstyringen, ønsket vi å kartlegge den, uavhengig av regnskapsprinsipp.

Undersøkelsen ble derfor innrettet for å dekke et representativt utvalg av alle etatsstyrere.

Følgende forhold ble forsøkt ivare tatt:

- Undersøkelsen skulle sendes til identifiserte etatsstyrere for utvalgte virksomheter, den skulle ikke sendes til departementet som en generell forespørsel.
- Alle departementer skulle være med i undersøkelsen
- Det skulle være varierende størrelse på virksomhetene som styres.
- Det skulle ikke for mange like virksomheter (bispedømmeråd, fylkesmenn).
- Det skulle være etatsstyrere både for nettobudsjetterte og bruttobudsjetterte virksomheter.
- Det skulle være etatsstyrere som forholdt seg til bare regnskap etter SRS, både regnskap etter SRS og kontantrapportering og noen som bare hadde kontantrapportering

Vi endte da opp med et utvalg på 63 etatsstyrere.

Det viste seg at UH-sektoren fant det vanskelig å la saksbehandlere svare individuelt, siden arbeidet med etatsstyring var organisert som et team-arbeid. Svarene fra etatsstyrere i denne sektoren har derfor følgende begrensninger:

- Bakgrunns spørsmål med individuelle kjennetegn er ikke besvart.
- Spørsmål om bruk og nytte er besvart på relativt lik måte for alle enheter.
- Svarene er i stor grad kollektive, men bygger på praksis for et utvalg medarbeidere slik departementet selv har valgt dem ut.

Begge undersøkelsene gir en egevaluering av praksis. Dette betyr at respondentene har svart ut ifra sin egen vurdering av praksis. DFØ har ikke vurdert hver enkelt egevaluering, for eksempel ved å sammenligne mot data i årsrapport eller andre kilder, men har forholdt seg til svarene i undersøkelsen slik de forelå.

For virksomhetsdelen av kartleggingen utviklet vi en praksismodell for å kunne sammenfatte, sammenligne og nivåsette virksomhetenes praksis. Praksismodellen omfatter tre hovedområder for bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i styringssammenheng: analyser, planlegging og budsjettering samt oppfølging og rapportering. Videre delte vi praksisen inn i fire nivåer, hvor nivå 1 tilsvarer mest god praksis, og nivå 4 tilsvarer minst god praksis. Praksismodellen er beskrevet nærmere i kapittel 4, avsnitt 4.3.

I begge undersøkelsen ble det brukt en firedelt gradering av svarskaalen. Skalaen gir dermed ingen midtre verdi, så respondenten må velge side og kan ikke være nøytral. At skalaen er firedelt, gir relativt grove svarkategorier. Dette var ønsket, da vi mente at respondenten i stor grad måtte svare ut ifra sin egen opplevelse av situasjon og skjønn, og at svarene slik i mindre grad ville påvirkes av den enkelte respondents tilbøyelighet til å svare i den ytre enden av skalaen.

Det ble lagt opp til en undersøkelse med kjent respondent. Grunnen til det var at vi ønsket å kunne se resultatene fra spørreundersøkelsen opp mot kjente bakgrunnsvariabler, og at vi ønsket å ha mulighet til å ta kontakt med respondenter for å få en enda dypere innsikt enn selve kartleggingen

ga. For spørreundersøkelsen som var rettet mot etatsstyrere, fikk vi enkelte tilbakemeldinger på at dette med identifisert respondent var problematisk, og det er mulig at dette kan ha påvirket svarraten på denne spørreundersøkelsen. For undersøkelsen som var rettet mot virksomheter, fikk vi ikke denne type tilbakemeldinger. DFØ publiserer ingen funn som identifiserer respondentene, men enkelte av respondentene har gjennom individuelle oppfølgende intervju fått se sine egne svar relativt til det samlede datamaterialet.

Det gis noe ytterligere beskrivelser om metode i kapittel 4 og 5.

Utvalgene, spørreundersøkelsene, aggregerte svar per spørsmål samt intervjuguiden er tilgjengelige som vedlegg til denne rapporten (se oversikt over alle vedlegg i kapittel 10).

4 Resultater fra kartleggingen – virksomheter

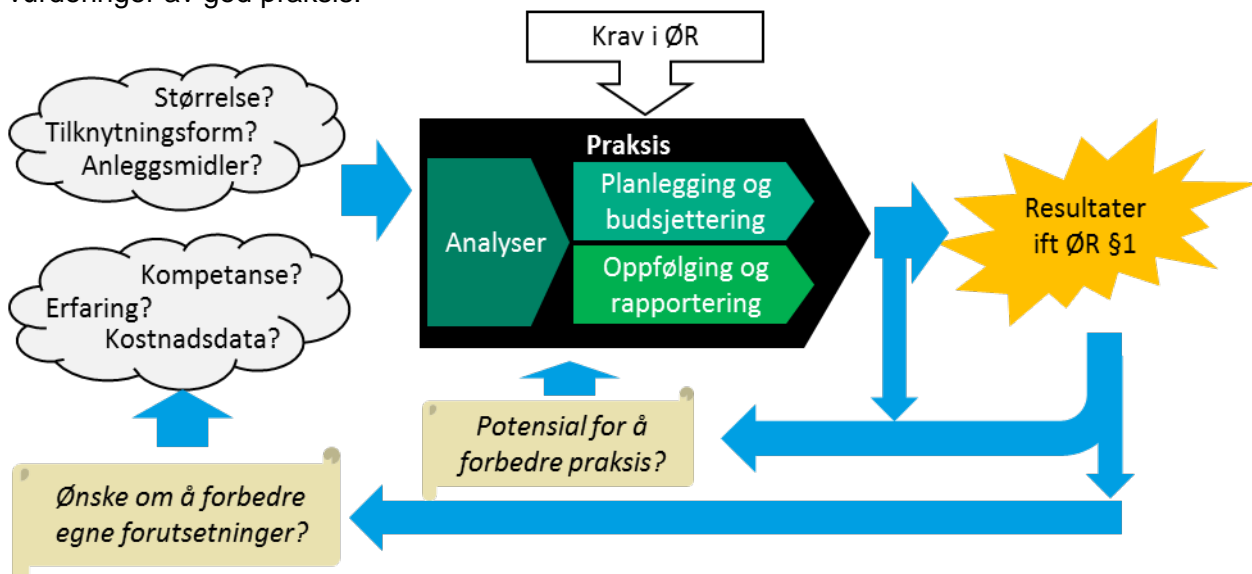
4.1 Innretning og omfang

Spørreundersøkelsen som var rettet mot virksomhetene besto av 36 spørsmål. De fleste spørsmålene i kartleggingen omhandlet praksis, det vil si i hvilke sammenhenger og i hvilken grad virksomhetene brukte periodisert regnskapsinformasjon i økonomi- og virksomhetsstyringen. Praksisspørsmålene omhandlet i hovedsak analyser, planlegging og budsjettering samt oppfølging og rapportering.

Vi antok at det var en sammenheng mellom bruk og nytte. I undersøkelsen hadde vi spørsmål som koblet bruk og nytte, primært spørsmål om hvorvidt tiltak ble iverksatt basert på analyser eller oppfølging og rapportering. I tillegg var det noen spørsmål som koblet bruken av periodisert regnskapsinformasjon og virksomhetenes ivaretagelse av kravene i § 1 i økonomiregelverket.²

Vi antok at det var enkelte virksomhetsspesifikke forutsetninger/forhold som påvirket virksomhetenes muligheter for å bruke og å få nytte av periodisert regnskapsinformasjon i styringen. Noen av disse forutsetningene, som erfaring med periodisert regnskap, tilgangen til detaljert kostnadsinformasjon og kompetansen til å bruke periodisert regnskapsinformasjon i styringen, kan virksomheten selv påvirke. I tillegg gjennomgikk vi årsrapporter for å innhente andre data om virksomhetene som vi tenkte kunne påvirke praksisen, blant annet størrelse målt i driftskostnader, størrelse målt i verdien av anleggsmidler og tilknytningsform.

Inspirert av Moderniseringsstyrelsens undersøkelse om statlige institusjoners og ministerområders interne styring³ inkluderte vi spørsmål om behov, ønsker eller ambisjoner for å endre eller forbedre påvirkbare forutsetninger og/eller praksis i fremtiden. DFØs vurdering av tilstanden i staten og sammenligningen av virksomhetene er gjort med utgangspunkt i en egenutviklet praksismodell med fire praksisnivåer. Praksismodellen bygger i hovedsak på krav i regelverk og DFØs erfaringer og vurderinger av god praksis.



Figur 4-1 Tilstandskartleggingens omfang

² Reglement for økonomistyring har som formål (jf. § 1) å sikre

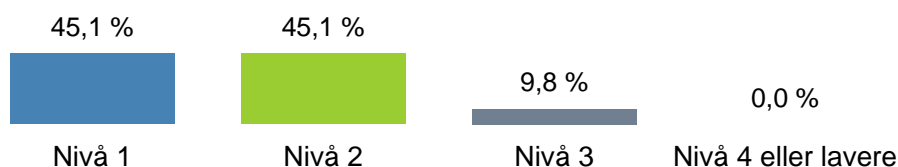
- at statlige midler brukes og inntekter oppnås i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger
- at fastsatte mål og resultatkrav oppnås
- at statlige midler brukes effektivt
- at statens materielle verdier forvaltes på en forsvarlig måte

³ Rapport fra den danske Moderniseringsstyrelsen, juni 2016

4.2 Målgruppe og deltagere

Målgruppen for kartleggingen var statlige virksomheter som hadde innført periodisert regnskap per 1. januar 2015. Målgruppen tilsvarte hele populasjonen på 63 virksomheter. 51 virksomheter, over 80 % av populasjonen, deltok i undersøkelsen.

Spørreundersøkelsen ble i hovedsak sendt direkte til den øverste lederen med økonomistyring som hovedoppgave, og det var i hovedsak han/hun som besvarte undersøkelsen. Over 90 % av respondentene i virksomhetene var på nivå 1 (medlem i virksomhetens ledergruppe) eller 2 (rapporterer til medlem i ledergruppen). Stolpediagrammet nedenfor viser andelen av respondenter på de ulike nivåene i virksomhetene:



Figur 4-2 Respondentenes nivå i virksomheten

Med bakgrunn i den gode forankringen (90 % av respondentene på nivå 1 og 2) og kartleggingens meget gode oppslutning (80 % av virksomhetene i målgruppen deltok) mener vi resultatene i tilstandskartleggingen er representative for tilstanden slik den var i 2015, og at de samlede resultatene derfor kan omtales som «tilstanden i staten». Med forbehold om at respondentenes egnevaluering av virksomhetene er besvart etter beste evne og ut fra reelle forhold.

Følgende virksomheter deltok i tilstandskartleggingen (vedlegg 1A viser deltagerne per departement):



Figur 4-3 Virksomhetene som deltok i tilstandskartleggingen

Disposisjon

I neste avsnitt introduserer vi praksismodellen. Deretter omtaler vi forutsetninger og andre forhold som vi antok påvirket virksomhetenes bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i styringen. Så sammenfatter vi tilstanden i staten. Vi undersøker om det er sammenheng mellom virksomhetenes forutsetninger/forhold og deres bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i styringen. Vi redegjør deretter for praksis innenfor hovedområdene (analyser, planlegging og budsjettering samt oppfølging og rapportering). Så redegjør vi for den innsikten vi fikk gjennom intervjuene med utvalgte virksomheter, før vi gir en vurdering av tilstanden for bruk av periodisert regnskapsdata i økonomi- og virksomhetsstyringen.

4.3 Om praksismodellen

Vi har laget en praksismodell som vi har benyttet for å kunne sammenfatte, vurdere, nivå-sette og sammenligne virksomhetenes praksis med tanke på bruk av periodisert regnskapsinformasjon i økonomi- og virksomhetsstyringen, og hvilken nytte det har gitt. Resultatene som presenteres senere, om tilstanden, må leses i lys av at de er basert på virksomhetenes egnevaluering.

Praksismodellen er i hovedsak utformet med utgangspunkt i kravene i regelverk og DFØs erfaringer og tanker om god praksis. Praksismodellen er strukturert i de tre hovedområdene analyser, planlegging og budsjettering samt oppfølging og rapportering. Vi vektet hvert område etter antatt betydning for samlet praksis, det vil si analyser med 30 %, planlegging og budsjettering med 40 % og oppfølging og rapportering med 30 %. Hovedgrunnen til at planlegging og budsjettering ble vektet høyere enn de andre hovedområdene, er den store betydningen budsjettet og budsjettstyring har i staten.

For hvert hovedområde brukte vi utvalgte spørsmål fra spørreundersøkelsen. Spørsmålene er vektet innbyrdes, slik at summert vektning innenfor hvert hovedområde er 100 %. Svaralternativene per spørsmål fastsatte vanligvis graden av bruk/praksis. Svarene omregnes til en poengskala. Poengskalaen per spørsmål kunne variere fra 0 til 4 poeng. Alternativet «mye bruk / god praksis» gir alltid 3 poeng per spørsmål. 0 tilsvarer ikke praksis, 1 tilsvarer begrenset praksis, 2 tilsvarer noe praksis, 3 betyr god praksis, og 4 betyr mye god praksis. Tabellen viser en forenklet fremstilling av praksismodellen, en komplett modell vises i vedlegg 4.

Praksismodell – forenklet fremstilling	Vekting per hovedområde	Vekting per spørsmål per hovedområde	Vekting per spørsmål av totalen
Spørsmål – analyser			
14: Om metode for årsprognoser	30 %	20 %	6 %
24: Om kostnadsanalyser (nivåer i organisasjonen)		15 %	5 %
24: Om kostnadsanalyser (internt, med andre, over tid)		15 %	5 %
25: Om produktivitetsanalyser (nivåer i organisasjonen)		15 %	5 %
25: Om produktivitetsanalyser (internt, med andre, over tid)		15 %	5 %
26: Om nytte/tiltak basert på analyser		20 %	6 %
Sum analyser		100 %	30 %
Spørsmål – planlegging og budsjettering			
12: Om metode for budsjettfordeling	40 %	15 %	6 %
20: Om begrunnelse for investeringsbehov		15 %	6 %
22: Om fastsettelse av mål og resultatkrav		20 %	8 %
23: Om bruk av erfaringstall i virksomhetsplanleggingen		25 %	10 %
23: Om bruk av erfaringstall i budsjettarbeidet		25 %	10 %
Sum planlegging og budsjettering		100 %	40 %
Spørsmål – oppfølging og rapportering			
27: Om dialog med / oppfølging av de budsjettansvarlige (tema)	30 %	10 %	3 %
27: Om dialog med / oppfølging av de budsjettansvarlige (hyppighet)		10 %	3 %
28: Om nytte av / tiltak etter dialog med / oppfølging av de budsjettansvarlige		20 %	6 %
29: Om rapportering til ledergruppen (tema)		10 %	3 %
29: Om rapportering til ledergruppen (hyppighet)		10 %	3 %
30: Om nytte av / tiltak etter rapportering til ledergruppen		20 %	6 %
31: Om resultatvurdering i årsrapporten		20 %	6 %
Sum oppfølging og rapportering			100 %
Sum virksomhet	100 %		100 %

Tabell 4-1 Forenklet fremstilling av praksismodellen

I modellen er det mulig å oppnå 127 poeng. Mye god praksis er 100 poeng eller mer. Den laveste poengsummen der er mulig å få, er 26. For hovedområdene gjelder følgende:

Analyser: Mye god praksis er 30 poeng eller flere – mulig å oppnå 38 poeng.

Planlegging og budsjettering: Mye god praksis er 40 poeng eller flere – mulig å oppnå 51 poeng.

Oppfølging og rapportering: Mye god praksis er 30 poeng eller flere – mulig å oppnå 38 poeng.

Virksomhetenes samlede poengsum avgjorde hvilket praksisnivå de var på i 2015. Praksisnivået angir i hvilken grad virksomheten hadde god praksis i økonomi- og virksomhetsstyringen.

Praksisnivå 1: Virksomheten har mye god praksis – oppnår 100 eller flere poeng.

Praksisnivå 2: Virksomheten har ganske mye god praksis – oppnår mellom 90 og 100 poeng.

Praksisnivå 3: Virksomheten har noe god praksis – oppnår mellom 80 og 90 poeng.

Praksisnivå 4: Virksomheten har litt god praksis – oppnår mindre enn 80 poeng.

Alle svarene på tilstandskartleggingen er vist i vedlegg 3A.

4.4 Om forhold som påvirker praksis

I arbeidet med tilstandskartleggingen ønsket vi ikke bare å kartlegge praksis og få innblikk i god praksis, vi ønsket også å kartlegge forhold eller forutsetninger som vi antok påvirket virksomhetenes praksis. Vi ønsket altså å undersøke sammenhenger mellom forutsetninger for praksis og praksis. Det var flere forutsetninger/forhold vi antok hadde betydning for virksomhetenes bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i økonomi- og virksomhetsstyringen. Noen forhold har virksomheten kontroll over, og de er dermed påvirkbare over tid:

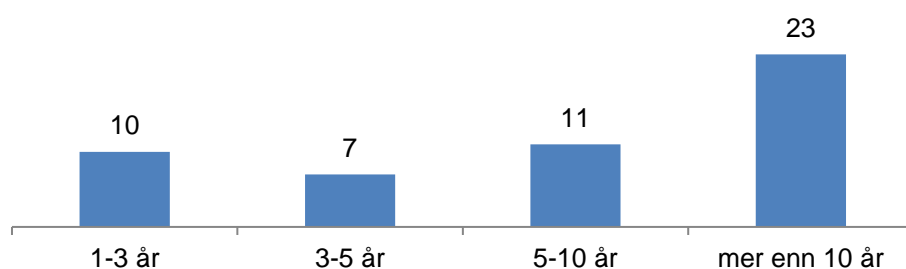
- Ett slikt forhold er virksomhetens erfaring med periodisert regnskap (kan opparbeides eller rekrutteres, vi har sett på hvor mange år virksomheten har ført periodisert regnskap).
- Et annet forhold er i hvilken grad virksomheten har detaljert kostnadsinformasjon, om kostnadene er registrert eller henført på ulike dimensjoner eller informasjonselementer som koststeder, prosjekter, aktiviteter, produkter/tjenester eller formål i økonomimodellen.
- Et tredje forhold er om virksomheten har tilstrekkelig kompetanse (kan opparbeides eller rekrutteres) i økonomistaben, blant de budsjettansvarlige og i ledergruppen til å bruke periodisert regnskapsinformasjon i styring.

Vi antok at forhold som virksomhetenes størrelse, verdien av anleggsmidler og tilknytningsform til staten påvirket bruk og nytte. Disse seks forutsetningene/forholdene omtales nedenfor. Egenart ble ikke kartlagt utover det ovennevnte i denne tilstandskartleggingen.

Påvirkbare forhold

Erfaring med periodisert regnskap

Erfaring med periodisert regnskap er en forutsetning for å kunne stole på tallene og bruke kostnadsinformasjon i styringen. De aller fleste virksomhetene i kartleggingen hadde relativt lang erfaring, for eksempel hadde 41 av 51 (80 %) virksomheter ført virksomhetsregnskapet etter periodisert prinsipp i mer enn tre år, og 23 virksomheter (45 %) i mer enn ti år. Stolpediagrammet viser fordelingen av virksomhetene etter antall år erfaring med periodisert regnskap:



Figur 4-4 Virksomhetenes erfaring med periodisert regnskap

Vi antok at virksomhetenes erfaring med periodisert regnskap påvirket bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i styringen. For analyseformål grupperte vi virksomhetene etter erfaring med å føre regnskap etter periodisert prinsipp:

Antall år	1-3	3-5	5-10	over 10
Erfaring	Begrenset	Middels	God	Veldig god
Antall virksomheter	10	7	11	23

Tabell 4-2 Gruppering av virksomhetene etter hvor lang erfaring de har med å føre regnskap etter periodisert prinsipp

Vi analyserte om det var noen sammenheng mellom virksomhetenes erfaring og oppnådde praksispoeng, jf. praksismodellen. Les mer om dette i avsnitt 7.

Tilgang til detaljert kostnadsinformasjon

Informasjon om kostnader på koststeds-, aktivitets- og produkt-/tjenestenivå kan for mange virksomheter være avgjørende når de skal planlegge bruken av knappe ressurser, analysere kostnader, forstå hva aktiviteter, produkter og tjenester koster, beregne kostnadsproduktivitet og sammenligne produktivitet og kostnader internt, over tid og med andre for å få et godt grunnlag når de skal vurdere om ressursbruken er effektiv, utarbeide prognoser og identifisere områder for forbedring og læring i virksomheten.

Kartleggingen viste at virksomhetene i svært varierende grad hadde etablert systematisk registrering og/eller henføring av både lønns- og andre driftskostnader i sin konteringsstreng eller via sammenhenger i økonomimodellen. Det var vanligst å registrere/henføre kostnadsinformasjon på koststed, nesten alle virksomheter (48 av 51) gjorde det i 2015. Det var mindre vanlig med kostnadsinformasjon for produkter/tjenester (åtte virksomheter hadde det), aktiviteter (ni) og formål (elleve). Kun én virksomhet registrerte/henførte lønns- og andre driftskostnader på alle de fem informasjonselementene det ble spurt om. Denne virksomheten og én til, med tilsvarende kostnadsinformasjon på fire informasjonselementer, skilte seg ut og hadde den mest detaljerte kostnadsinformasjonen. 18 virksomheter hadde tilgang til lønns- og andre driftskostnader for tre ulike informasjonselementer, noe som kan være tilstrekkelig for å bruke kostnadsinformasjon i analyser og styringsprosesser i de virksomhetene. Tabellen viser de ulike kombinasjonene i 2015:

Antall virksomheter	Koststed	Aktivitet	Prosjekt	Produkt/tjeneste	Formål
14					
12					
8					
6					
2					
2					
1					
1					
1					
1					
1					
1					
1					
1					

Tabell 4-3 Antall virksomheter med kostnadsinformasjon på utvalgte informasjonselementer

Vi spurte også: «Hvilke dimensjoner mener du virksomheten burde registrere lønns- og andre driftskostnader på for å opprettholde eller bedre styringsgrunnlaget i fremtiden?». 31 virksomheter var fornøyde med den detaljeringen av kostnadsinformasjon de hadde i 2015. Fire virksomheter ønsket mindre detaljert kostnadsinformasjon, mens 14 ønsket mer detaljering. Tabellen nedenfor oppsummerer stolpediagrammet.

Variasjon i ønsket endring av antall dimensjoner (informasjonselementer)						
-2 dimensjoner	-1 dimensjon	ingen endring	+1 dimensjon	+2 dimensjon	+3 dimensjon	+4 dimensjon
1 virksomhet	3 virksomheter	31 virksomheter	4 virksomheter	8 virksomheter	1 virksomhet	1 virksomhet

Tabell 4-4 Omfang av ønskede endringer i tilgang til detaljert kostnadsinformasjon

Vi antok at virksomhetenes tilgang til detaljert kostnadsinformasjon påvirket bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i styringen. For analyseformål grupperte vi virksomhetene etter hvor detaljert kostnadsinformasjon (både lønnskostnader og andre driftskostnader) de hadde tilgang til i 2015:

Antall informasjonselementer	0–1	2	3	4–5
Kostnadsinformasjon	Begrenset	Middels	God	Veldig god
Antall virksomheter	15	16	18	2

Tabell 4-5 Gruppering av virksomhetene etter detaljering av kostnadsinformasjon

Vi analyserte om det var noen sammenheng mellom virksomhetenes kostnadsinformasjon og oppnådde praksispoeng, jf. praksismodellen. Les mer om dette i avsnitt 4.7.

Kompetanse til å bruke periodisert regnskapsinformasjon i styringen

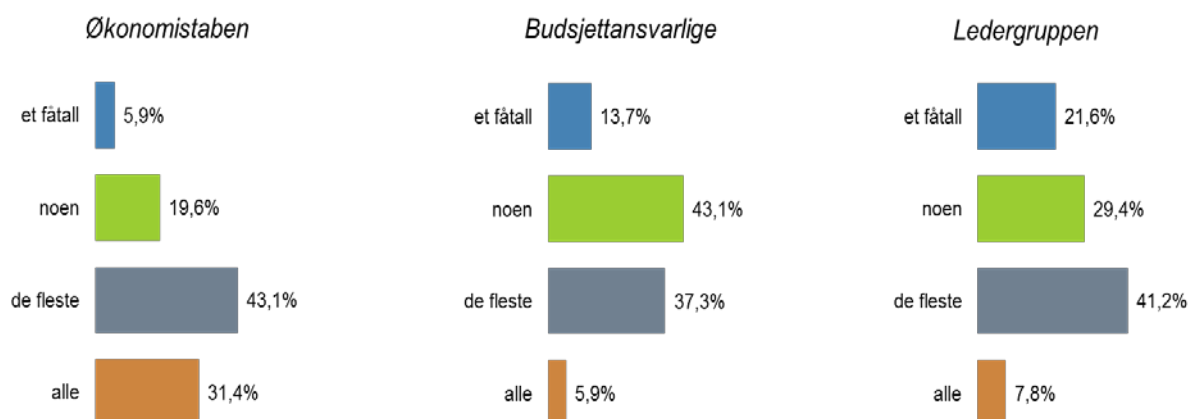
Tilstrekkelig kompetanse er nødvendig for å kunne bruke periodisert regnskapsinformasjon i styringssammenheng. I kartleggingen var det et direkte spørsmål om kompetansenivå knyttet til bruken av periodisert regnskapsinformasjon i styringen.

Respondentene vurderte hvor stor andel av virksomhetens økonomistab (ledere og medarbeidere som primært arbeidet med økonomi og økonomistyring), de budsjettansvarlige og medlemmene i ledergruppen som hadde *tilstrekkelig* kompetanse til å bruke periodisert regnskapsinformasjon i økonomi- og virksomhetsstyringen. Svaralternativene var «et fåtall», «noen», «de fleste» eller «alle» per gruppe.

Kartleggingen viste at andelen som ble vurdert å ha tilstrekkelig kompetanse, var størst i gruppen økonomistab.

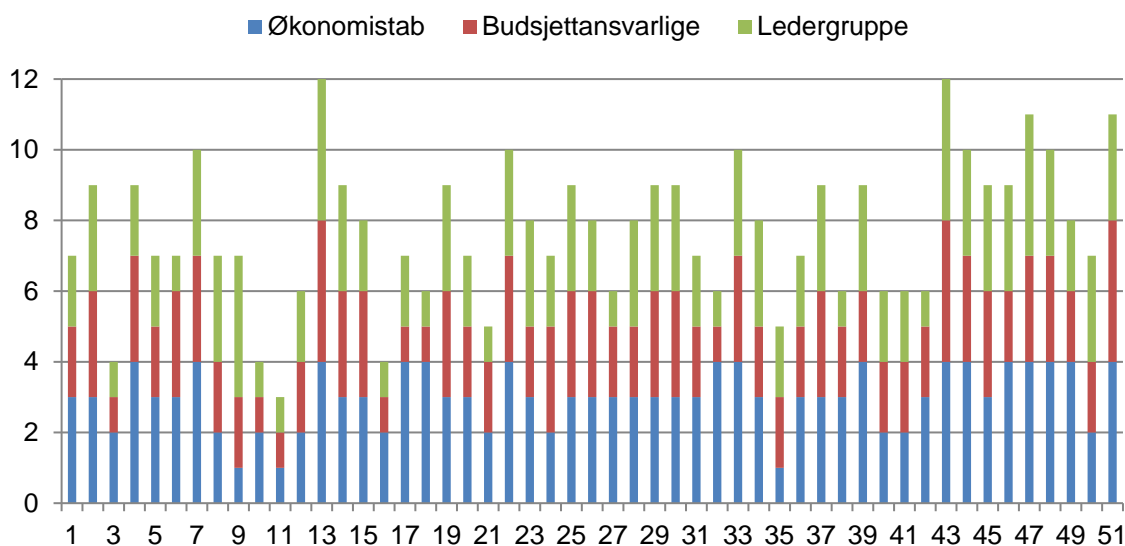
- Respondentene i 38 av 51 virksomheter (74,5 %) mente at de fleste eller alle i økonomistaben hadde tilstrekkelig kompetanse.
- Respondentene i 22 virksomheter (43,2 %) mente at de fleste eller alle budsjettansvarlige hadde tilstrekkelig kompetanse.
- Respondentene i 25 virksomheter (49 %) mente at de fleste eller alle i ledergruppen hadde tilstrekkelig kompetanse.

Figuren nedenfor viser respondentenes vurderinger per gruppe:



Figur 4-5 Andel med tilstrekkelig kompetanse til å bruke periodisert regnskap i styringen (n = 51)

Det er ikke sikkert at en meget kompetent økonomistab, meget kompetente budsjettansvarlige eller en meget kompetent ledergruppe hver for seg er tilstrekkelig for å sikre god bruk og mye nytte av periodisert regnskapsinformasjon i styringen. Men om de fleste eller alle i alle grupper har tilstrekkelig kompetanse, antar vi at det understøtter god bruk og nytte i styringen i større grad enn om en mindre andel av gruppene har tilstrekkelig kompetanse. Stolpediagrammet viser «kompetansepoeng» per virksomhet,⁴ 12 er den høyeste poengsummen det er mulig å få⁵.



Figur 4-6 Samlet vurdering av tilstrekkelig kompetanse per virksomhet

Respondentene fra to virksomheter, nummer 13 og 43, mente at alle i økonomistaben, alle budsjettansvarlige og alle i ledergruppen hadde tilstrekkelig kompetanse til å bruke periodisert regnskapsinformasjon i økonomi- og virksomhetsstyringen. I motsatt ende av skalaen finner vi virksomhet 11, hvor respondenten mente at kun et fåtall i hver gruppe hadde tilstrekkelig kompetanse.

Vi antok at virksomhetenes kompetansenivå påvirket bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i styringen. For analyseformål grupperte vi virksomhetene etter kompetansepoeng, jf. figuren ovenfor:

Antall kompetansepoeng samlet	3–5	6–7	8–9	10–12
Kompetanse	Begrenset	Middels	God	Veldig god
Antall virksomheter	6	21	15	9

Tabell 4-6 Oversikt over virksomhetene gruppert etter kompetanse i bruk av periodisert regnskapsinformasjon i styringen

Vi analyserte om det var noen sammenheng mellom virksomhetenes kompetanse og oppnådde praksispoeng, jf. praksismodellen. Les mer om dette i avsnitt 4.5.

⁴ Poengsum per virksomhet er summen av respondentenes vurdering av i hvilken grad økonomistaben, de budsjettansvarlige og ledergruppen i egen virksomhet har tilstrekkelig kompetanse. Poeng per gruppe ut fra følgende skala: et fåtall = 1, noen = 2, de fleste = 3, alle = 4.

⁵ Virksomhetene vises i samme rekkefølge som samlet rangering (nummer 51 i figur 4–6 oppnådde flest poeng samlet sett, jf. figur 4-7, som presenteres senere i kapittel 4).

Andre forhold

Størrelse målt i driftskostnader

Vi antok at virksomhetenes størrelse påvirket bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i styringen. De 51 virksomhetene som deltok i kartleggingen, var meget forskjellige i størrelse – fra 41 til 5341 årsverk. Også målt i driftskostnader var det stor forskjell på virksomhetene. For analyseformål grupperte vi virksomhetene i tre grupper etter størrelse målt i driftskostnader.

Størrelse – driftskostnader	Liten (<300 mill. kr)	Middels (300–1000 mill. kr)	Stor (>1000 mill. kr)
Antall virksomheter	15	21	15

Tabell 4-7 Oversikt over virksomhetene gruppert etter størrelse på driftskostnadene

Vi analyserte om det var noen sammenheng mellom virksomhetenes størrelse (driftskostnader) og oppnådde praksispoeng, jf. praksismodellen. Les mer om dette i avsnitt 4.5.

Størrelse målt i anleggsmidler

Vi antok at verdien/størrelsen på virksomhetenes anleggsmidler påvirket bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i styringen.⁶ For analyseformål grupperte vi virksomhetene etter verdien på anleggsmidlene i fire grupper:

Størrelse – anleggsmidler	Ingen/lite (0–25 mill. kr)	Liten (25–75 mill. kr)	Middels (75–1000 mill. kr)	Stor (>1000 mill. kr)
Antall virksomheter	11	13	15	12

Tabell 4-8 Oversikt over virksomhetene gruppert etter størrelse, verdien av anleggsmidlene

Vi analyserte om det var noen sammenheng mellom virksomhetenes størrelse (anleggsmidler) og oppnådde praksispoeng, jf. praksismodellen. Les mer om dette i avsnitt 4.5.

Tilknytningsform

Virksomhetenes tilknytningsform til staten sier noe om hvilke rammevilkår de har for å løse samfunnsoppdraget sitt. De vanligste tilknytningsformene er ordinært forvaltningsorgan og forvaltningsorgan med særskilte fullmakter. Vi antok at virksomhetenes tilknytningsgrad påvirket bruk og nytte av periodisert regnskap i styringen. For analyseformål har vi gruppert virksomhetene i to grupper etter tilknytningsform:

Tilknytningsform	Ordinært forvaltningsorgan*	Forvaltningsorgan med særskilte fullmakter**
Antall virksomheter	21	30

Tabell 4-9 Oversikt over virksomhetene gruppert etter tilknytningsform

*Forvaltningsbedrifter er inkludert i denne gruppen.

**Pensjonstrygden for sjømenn er inkludert i denne gruppen.

Vi analyserte om det var sammenheng mellom virksomhetenes tilknytningsform og oppnådde praksispoeng, jf. praksismodellen. Les mer om dette i neste kapittel.

⁶ Virksomheter som har mange anlegg / store anleggsmidler å forvalte på vegne av staten, kan ha mer nytte av å bruke periodisert regnskapsinformasjon, for eksempel nøkkeltall som opprettholdelsesgrad og avskrivingsandel, for å følge med investeringsbehov, vedlikeholdsbehov, kostnader til reparasjoner, vedlikehold, bruk av reservedeler, oppetid eller evne til å produsere og levere varer og tjenester der balanseførte eiendeler er en betydelig del av innsatsfaktoren.

4.5 Om tilstanden – praksis i 2015

I dette avsnittet oppsummerer vi tilstanden i 2015 med tanke på virksomhetenes bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i økonomi- og virksomhetsstyringen. Resultatene som presenteres, må leses i lys av at de er basert på en egnevaluering.

I avsnitt 4.2 argumenterte vi for at tilstandskartleggingen er representativ for alle statlige virksomheter som førte periodisert regnskap per 1. januar 2015. Vi har derfor analysert og vurdert kartleggingsresultatene, og sammenfattet disse, som tilstand for bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i staten i 2015.

I avsnitt 4.3 introduserte vi praksismodellen og fire praksisnivåer. Antall poeng oppnådd i henhold til praksismodellen fastsetter hvilket nivå hver virksomhet var på i 2015.

Praksisnivå 1: Virksomheten har mye god praksis – oppnår 100 eller flere poeng.

Praksisnivå 2: Virksomheten har ganske mye god praksis – oppnår mellom 90 og 100 poeng.

Praksisnivå 3: Virksomheten har noe god praksis – oppnår mellom 80 og 90 poeng.

Praksisnivå 4: Virksomheten har litt god praksis – oppnår mindre enn 80 poeng.

I avsnitt 4.4 grupperte vi virksomhetene etter hvor gode forutsetninger de hadde for å bruke og få nytte av periodisert regnskap i styringen. For de påvirkbare forutsetningene – altså forutsetninger som virksomhetene selv antas å kunne kontrollere – hadde vi fire grupperinger: begrenset, middels, god og veldig god erfaring, kostnadsinformasjon og kompetanse.

Begrenset

Middels

God

Veldig god

For andre forhold grupperte vi virksomhetene etter andre kategorier, jf. avsnitt 4.4

Etter oppsummeringen ser vi nærmere på bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon innenfor hovedområdene analyser, planlegging og budsjettering samt oppfølging og rapportering i tur og orden. Vi analyserer sammenhenger mellom virksomhetenes forutsetninger/forhold og virksomhetenes bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i styringen (målt i gjennomsnittlig oppnådde poeng i praksismodellen) for hvert område.

4.6 Vurdering av tilstanden – jf. praksismodellen

Analysen av virksomhetenes praksis i 2015 opp mot kriteriene i praksismodellen synliggjorde varierende bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i styringen. For eksempel oppnådde virksomheten med mest god praksis hele 122 av 127 mulige poeng, mens virksomheten med minst god praksis bare oppnådde 58 poeng (jf. figur 4-7 og tabell 4-11). Virksomhetene oppnådde i gjennomsnitt 91 praksispoeng, ni poeng under «mye god praksis»- grensen på 100 poeng. 91 poeng tilsvarer praksisnivå 2 (ganske mye god praksis). Medianen var 92 poeng. Fordelingen av virksomhetene var slik:

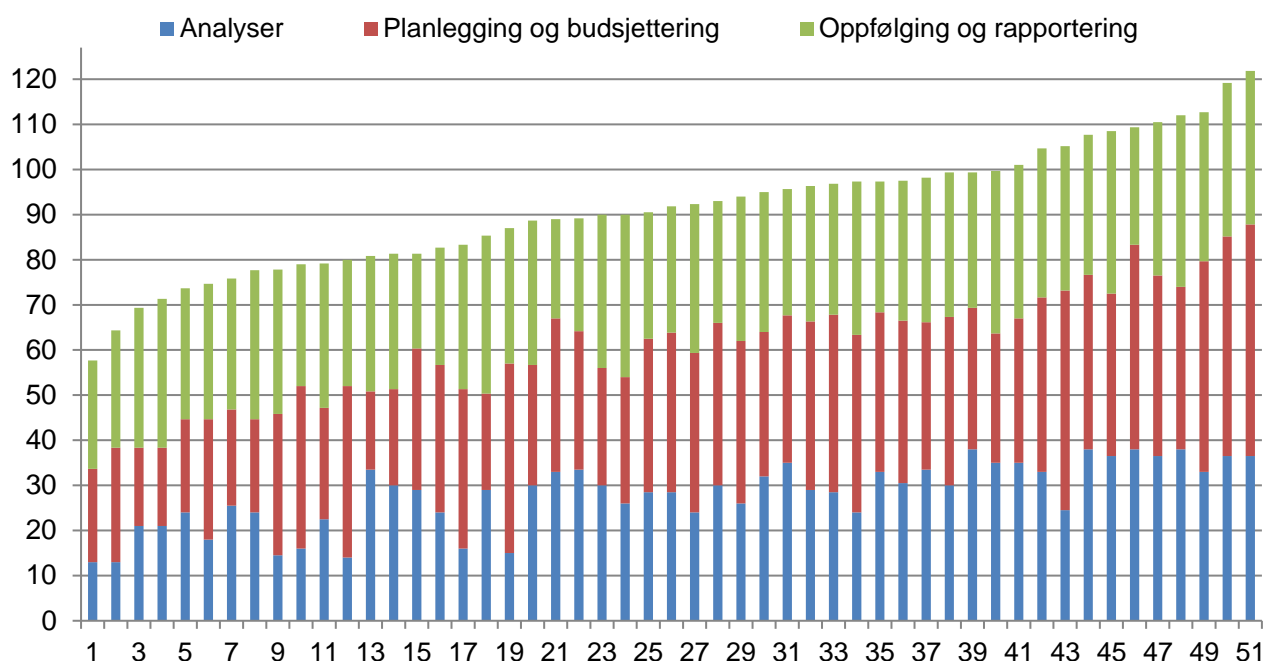
- 12 av 51 virksomheter (24 %) oppnådde over 100 praksispoeng (grensen for praksisnivå 1) og hadde mye god praksis.
- 17 virksomheter (33 %) oppnådde praksisnivå 2 (mellom 90 og 100 poeng) og hadde ganske mye god praksis.
- 11 virksomheter (22 %) oppnådde praksisnivå 3 (mellom 80 og 90 poeng), og like mange havnet på praksisnivå 4 (under 80 poeng). Disse virksomhetene hadde henholdsvis noe og litt god praksis (jf. tabell 2-10).

Tabell 4-10 viser antall (og prosentandel) virksomheter per praksisnivå samlet og per hovedområde.

Antall (og prosentandel) virksomheter per praksisnivå	Samlet	Analysér	Planlegging og budsjettering	Oppfølging og rapportering
Praksisnivå 1	12 (24 %)	25 (49 %)	7 (14 %)	34 (67 %)
Praksisnivå 2	17 (33 %)	10 (20 %)	28 (55 %)	8 (16 %)
praksisnivå 3	11 (22 %)	8 (16 %)	13 (25 %)	6 (12 %)
Praksisnivå 4	11 (22 %)	8 (16 %)	3 (6 %)	3 (6 %)

Tabell 4-10 Antall og andel virksomheter per praksisnivå samlet og per hovedområde

Stolpediagrammet viser oppnådde praksispoeng per virksomhet samlet sett, basert på oppnådde poeng per hovedområde (analyser, planlegging og budsjettering samt oppfølging og rapportering):



Figur 4-7 Rangering av virksomhetene basert på samlet antall praksispoeng

Samlet sett hadde virksomhetene mest bruk og nytte i forbindelse med oppfølging og rapportering, nest mest bruk og nytte i forbindelse med analyseformål og minst bruk og nytte i forbindelse med planlegging og budsjettering. Dette kan tyde på at det er mest å hente ved økt og bedre bruk av periodisert regnskap i tilknytning til planlegging og budsjettering.

- Hele 34 av 51 virksomheter (67 %) oppnådde praksisnivå 1 innenfor hovedområdet oppfølging og rapportering. For hovedområdet analyser oppnådde 25 virksomheter (49 %) nivå 1, mens det for hovedområdet planlegging og budsjettering kun var sju virksomheter (14 %) på nivå 1.
- Åtte av 51 virksomheter (16 %) havnet på nivå 4 for hovedområdet analyser. Tre virksomheter (6 %) havnet på nivå 4 for hovedområdet planlegging og budsjettering og for hovedområdet oppfølging og rapportering.

I gjennomsnitt kunne virksomhetene oppnå flest poeng innenfor hovedområdet planlegging og budsjettering. Dette var det antatt viktigste området (vektet 40 % i praksismodellen), og her var avstanden mellom «mye god praksis»-grensen og gjennomsnittet for virksomhetene sju poeng. Tilsvarende avstand var to poeng for hovedområdet analyser.

Tabellen viser noen nøkkeltall for tilstanden i staten:

Tilstanden i staten	Mulig poeng	Mye god praksis	Høyeste poengsum	Laveste poengsum	Gjennomsnitt	Median	Standardavvik
Samlet poengsum	127	100	122	58	91	92	13,8
Analyser	38	30	38	13	28	29	7,3
Planlegging og budsjettering	51	40	51	17	33	34	8,3
Oppfølging og rapportering	38	30	38	21	31	31	3,6

Tabell 4-11 Tilstanden i staten – overordnet statistikk

Sammenheng mellom praksisnivå og forutsetninger/forhold

Vi tok utgangspunkt i virksomhetenes praksisnivå og analyserte og vurderte om det var sammenheng mellom oppnådde praksispoeng og forutsetninger/forhold for praksis. Vi ønsket å finne ut om virksomhetene på praksisnivå 1 også hadde best forutsetninger/forhold for praksisen. Og i så fall hvilke forutsetninger/forhold som hadde størst påvirkning på praksis (oppnådde poeng).

Det var tolv virksomheter på nivå 1. De oppnådde 109 praksispoeng i gjennomsnitt, ni poeng over «mye god praksis»-grensen og hele 18 poeng over gjennomsnittet i staten (91).

Analysen viste at virksomhetene på nivå 1 gjennomsnittlig oppnådde flest praksispoeng for alle tre hovedområder. En nærmere analyse av de påvirkbare forutsetningene og praksis viste at de to virksomhetene med veldig god kostnadsinformasjon oppnådde klart flere praksispoeng (117 i snitt) enn gjennomsnittet i staten. Også de ni virksomhetene med veldig god kompetanse oppnådde klart flere praksispoeng (100 i snitt) enn gjennomsnittet i staten. De 23 virksomhetene med veldig god erfaring oppnådde bare marginalt flere praksispoeng (93 i snitt) enn gjennomsnittet i staten. Det er også interessant å merke seg at virksomhetene med veldig god kostnadsinformasjon (2 av 2) var på nivå 1, og at de fleste virksomheter med veldig god kompetanse (5 av 9) også var på nivå 1. Når det gjaldt andre forhold, for eksempel størrelse, viste analysen at de fleste virksomheter på nivå 1 (7 av 12) var store (målt i driftskostnader), mens fem av tolv hadde store anleggsmidler. Alle fem med store anleggsmidler hadde også store driftskostnader. Av de tolv virksomhetene på nivå 1 var sju ordinære forvaltningsorganer og fem forvaltningsorganer med særskilte fullmakter. Tabellen under viser en sammenligning av forutsetninger/forhold for virksomhetene på de fire praksisnivåene:

Sammenligning per praksisnivå	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4	Samlet
Antall virksomheter	12	17	11	11	51
Samlet praksispoeng (gjennomsnitt)	109	95	84	73	91
Analyser (gjennomsnitt)	34	27	23	15	28
Planlegging og budsjettering (gjennomsnitt)	46	35	24	17	33
Oppfølging og rapportering (gjennomsnitt)	33	29	26	22	31
Antall med veldig god erfaring	6	8	4	5	23
Antall med veldig god kompetanse	5	1	2	1	9
Antall med veldig god kostnadsinformasjon	2	0	0	0	2
Antall virksomheter med store driftskostnader	7	3	4	1	15
Antall virksomheter med store anleggsmidler	5	3	2	2	12
Antall forvaltningsorganer med særskilte fullmakter	6	11	7	6	30
Antall ordinære forvaltningsorganer	6	6	4	5	21

Tabell 4-12 Sammenligning av forutsetninger/forhold per praksisnivå

Fire av de tolv nivå 1-virksomhetene⁷ (# 51, 50, 49 og 47) hadde mye god praksis (de oppnådde flere poeng enn «mye god praksis»-grensen) for alle tre hovedområder.

Kun én virksomhet (# 51) hadde mye god praksis for alle tre hovedområder og samtidig veldig god erfaring, kostnadsinformasjon og kompetanse. Rett bak på listen kommer en annen virksomhet (# 50) med mye god praksis for alle de tre hovedområdene. Denne virksomheten hadde imidlertid dårligere forutsetninger for praksis (erfaring, kostnadsinformasjon og kompetanse) og er liten både i forhold til driftskostnader og anleggsmidler. Denne virksomheten representerer et unntak fra konklusjonen ovenfor om at de virksomhetene som oppnår mest praksispoeng, også har best forutsetninger for god praksis. Virksomheten på tredje plass (# 49) har som de to forannevnte virksomhetene mye god praksis for alle de tre hovedområdene. Denne virksomheten har imidlertid begrenset erfaring med periodisert regnskap, men meget god kostnadsinformasjon og ganske god kompetanse, og er stor både i forhold til driftskostnader og anlegg. Tabellen under viser en sammenligning av de tolv virksomhetene på praksisnivå 1:

#	Analyser	Planl. og bud.	Oppfølg. og rapp.	Samlet poeng	Erfaring	Kostnadsinfo.	Kompetanse	Størrelse driftskostn.	Størrelse anlegg
51	37	51	34	122	veldig god	veldig god	veldig god	stor	stor
50	37	49	34	119	god	begrenset	middels	liten	liten
49	33	47	33	113	begrenset	veldig god	god	stor	stor
48	38	36	38	112	middels	begrenset	veldig god	stor	ingen/lite
47	37	40	34	111	god	middels	veldig god	middels	liten
46	38	45	26	109	veldig god	god	god	middels	middels
45	37	36	36	109	veldig god	god	god	stor	stor
44	38	39	31	108	god	god	veldig god	stor	stor
43	25	49	32	105	veldig god	god	veldig god	stor	middels
42	33	39	33	105	veldig god	god	middels	stor	stor
41	35	32	34	101	veldig god	middels	middels	middels	middels
40	35	29	36	100	middels	middels	middels	middels	ingen/lite
Gj.sn.	35	41	33	109					

Tabell 4-13 Sammenligning av nivå 1-virksomhetene

I analysen av sammenhengen mellom forutsetninger/forhold og praksis (jf. kapittel 4.1.1) så vi på virksomhetenes oppnådde praksispoeng (i gjennomsnitt) per gruppering for hver av de seks forutsetningene/forholdene, og UH-sektoren i forhold til øvrige virksomheter. Basert på den analysen kan vi lage en topp 5-liste over grupperinger etter oppnådde praksispoeng:

1. virksomheter med veldig god kostnadsinformasjon (117 poeng i snitt)
2. virksomheter med veldig god kompetanse (100 poeng i snitt)
3. virksomheter med store driftskostnader (97 poeng i snitt)
4. virksomheter med store anleggsmidler (96 poeng i snitt)
5. virksomheter med veldig god erfaring (93 poeng i snitt)

⁷ # i tabell 4-13 tilsvarende virksomhetens rangering blant de 51 virksomhetene. # 51 oppnådde flest poeng.

Tabellen under viser en samlet oversikt over oppnådde praksispoeng per gruppering ut fra forutsetninger/forhold:

Erfaring	Begrenset	Middels	God	Veldig god
Antall virksomheter	10	7	11	23
Gjennomsnittlig poengsum	89	88	92	93
Kostnadsinformasjon	Begrenset	Middels	God	Veldig god
Antall virksomheter	15	16	18	2
Gjennomsnittlig poengsum	88	88	94	117
Kompetanse	Begrenset	Middels	God	Veldig god
Antall virksomheter	6	19	17	9
Gjennomsnittlig poengsum	83	89	92	100
Driftskostnader	Liten	Middels	Stor	
Antall virksomheter	15	21	15	
Gjennomsnittlig poengsum	85	92	97	
Anlegg	Ingen/lite	Liten	Middels	Stor
Antall virksomheter	11	13	15	12
Gjennomsnittlig poengsum	84	93	92	96
Tilknytningsform	Ordinært forvaltningsorgan		Forvaltningsorgan med særskilte fullmakter	
Antall virksomheter	21		30	
Gjennomsnittlig poengsum	92		91	
Sektor	UH-sektoren	Øvrige	Alle	
Antall virksomheter	18	33	51	
Gjennomsnittlig poengsum	90	92	91	

Tabell 4-14 Oppnådde praksispoeng per gruppering per forutsetning/forhold

En nærmere analyse av sammenhenger mellom forutsetninger og praksis

Hvordan er sammenhengen mellom virksomhetens forutsetninger/forhold og praksis, målt i oppnådde praksispoeng? Oppnådde virksomhetene med best forutsetninger (erfaring, kostnadsinformasjon, kompetanse) også flest praksispoeng? Spilte andre forhold, for eksempel størrelse (driftskostnader, anleggsmidler) og tilknytningsform, noen rolle? Disse spørsmålene var utgangspunktet for en nærmere analyse.

Sammenheng mellom påvirkbare forutsetninger og praksis

Er det noen sammenheng mellom virksomhetenes påvirkbare forutsetninger og praksis? For å vurdere dette brukte vi grupperingen av virksomhetene etter hvor gode forutsetninger de hadde (jf. kapittel 3.1.1, 3.1.2 og 3.1.3) og beregnet de gjennomsnittlige praksispoengene for virksomhetene i hver gruppe. Analysen viste at veldig god kostnadsinformasjon og veldig god kompetanse var de viktigste forutsetningene for virksomhetenes bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i styringen. Når det gjaldt erfaring, tyder analysen på at det ikke var nødvendig med veldig god

erfaring, god erfaring var tilstrekkelig. De to virksomhetene med veldig god (mest detaljert) kostnadsinformasjon oppnådde hele 117 praksispoeng i gjennomsnitt – 23 poeng mer enn de med god kostnadsinformasjon! De ni virksomhetene med veldig god kompetanse oppnådde 100 praksispoeng i gjennomsnitt, åtte poeng mer enn de med god kompetanse. Veldig god kompetanse var også viktig. Antall år erfaring med å føre regnskap etter periodisert prinsipp var ikke viktig. Tabellen under viser hvor mange virksomheter som hadde begrenset, middels, gode eller veldig gode forutsetninger for å bruke og å få nytte av periodisert regnskap i styringen i 2015:

Erfaring	Begrenset	Middels	God	Veldig god
Antall virksomheter	10	7	11	23
Gjennomsnittlig poengsum	89	88	92	93
Kostnadsinformasjon	Begrenset	Middels	God	Veldig god
Antall virksomheter	15	16	18	2
Gjennomsnittlig poengsum	88	88	94	117
Kompetanse	Begrenset	Middels	God	Veldig god
Antall virksomheter	6	19	17	9
Gjennomsnittlig poengsum	83	89	92	100

Tabell 4-15 Virksomheter gruppert etter forutsetninger for praksis

Sammenheng mellom størrelse og praksis

Hva med andre forhold, for eksempel størrelse (driftskostnader), størrelse (anleggsmidler) og tilknytningsform – hvordan påvirker disse forholdene oppnådde praksispoeng? Analysen av driftskostnader og oppnådde praksispoeng viste at de største virksomhetene, de med driftskostnader over 1000 millioner kroner, oppnådde flest praksispoeng i gjennomsnitt og klart over gjennomsnittet (91). Den nest største gruppen (driftskostnader mellom 300 og 1000 millioner kroner) oppnådde i gjennomsnitt 92 poeng, også det over gjennomsnittet. De minste virksomhetene (under 300 millioner kroner i driftskostnader) oppnådde klart færrest poeng i gjennomsnitt, og seks poeng lavere enn gjennomsnittet. Tabellen under viser nøkkeltall fra analysen:

Driftskostnader	Liten	Middels	Stor
Antall virksomheter	15	21	15
Gjennomsnittlig poengsum	85	92	97

Tabell 4-16 Sammenheng mellom størrelse (driftskostnader) og praksispoeng

Analysen av størrelsen på anleggsmidler og oppnådde praksispoeng viste at virksomhetene med størst verdi på anleggsmidlene, over 1000 millioner kroner, i gjennomsnitt oppnådde flest praksispoeng (96) sammenlignet med de andre. Men også virksomhetene med anleggsmidler i gruppene liten og middels oppnådde henholdsvis 93 og 92 praksispoeng, og det er også over gjennomsnittet i staten (91). Virksomhetene med ingen/lite anleggsmidler oppnådde en klart lavere poengsum, bare 84 poeng i gjennomsnitt. Analysen tyder på at størrelsen på anleggsmidler påvirker praksisen: De med mest anleggsmidler oppnår mest poeng, de med minst anleggsmidler oppnår minst poeng. Tabellen under viser nøkkeltall fra analysen:

Anlegg	Ingen/lite	Liten	Middels	Stor
Antall virksomheter	11	13	15	12
Gjennomsnittlig poengsum	84	93	92	96

Tabell 4-17 Sammenheng mellom størrelse (anleggsmidler) og praksispoeng

En nærmere analyse av sammenhengen mellom størrelsen på driftskostnader og størrelsen på anleggsmidler viste sterkt sammenfall mellom det å ha store driftskostnader og det å ha store anleggsmidler. Av de 15 virksomhetene i gruppen store driftskostnader hadde ti også store anleggsmidler. Fire hadde middels anlegg og én ingen/lite anlegg. I motsatt sammenheng er det bare to virksomheter som ikke har store anlegg og store driftskostnader, én har stort anlegg og lite driftskostnader og én har middels.

Sammenheng mellom tilknytningsform og praksis

Analysen av tilknytningsform viser at ordinære forvaltningsorganer oppnådde omtrent den samme gjennomsnittlige poengsummen som forvaltningsorganer med særskilte fullmakter. Tabellen under viser dette.

Tilknytningsform	Ordinært forvaltningsorgan	Forvaltningsorgan med særskilte fullmakter
Antall virksomheter	21	30
Gjennomsnittlig poengsum	92	91

Tabell 4-18 Sammenheng mellom tilknytningsform og praksispoeng

Sammenligning mellom UH-sektoren og øvrige virksomheter

Vi antok at UH-sektoren, med lang erfaring med periodisert regnskapsinformasjon, hadde mer bruk og nytte av periodisert regnskap enn de øvrige virksomhetene. Analysen viste at UH-sektoren oppnådde færre praksispoeng for oppfølging og rapportering. Kan det tenkes at UH-sektoren gjennom sin rapportering til og bruk av DBH⁸ undervurderer sin reelle bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i styringen?

Tabellen under oppsummerer analysen:

Gruppe	Analyser	Planlegging og budsjettering	Oppfølging og rapportering	Samlet poengsum	Erfaring	Kostnadsinformasjon	Kompetanse
UH	28	33	29	90	veldig god	middels	god
Andre	28	33	31	92	god	middels	god
Gj.sn. staten	28	33	30	91	god	middels	god

Tabell 4-19 Sammenligning av UH-sektoren og øvrige virksomheter

Analysene av sammenheng mellom praksis og forutsetninger/forhold viste at de virksomhetene som hadde mest god praksis (oppnådde flest praksispoeng), også hadde best utgangspunkt (jf. tabell 4-14). Isolert sett var tilgang til detaljert kostnadsinformasjon den viktigste forutsetningen. Tilstrekkelig kompetanse til å bruke periodisert regnskapsinformasjon i styringen var den nest viktigste forutsetningen. Størrelse (målt i driftskostnader og målt i anleggsmidler) var det tredje viktigste forholdet. De største virksomhetene oppnådde flere praksispoeng i gjennomsnitt. Når det gjaldt antall år erfaring med å føre regnskap etter periodisert prinsipp, viste analysen at forskjell i erfaring ikke gjorde noe særlig utslag på oppnådde praksispoeng. Det samme gjaldt virksomhetenes tilknytningsform.

⁸ DBH, database for statistikk om høgre utdanning: <http://dbh.nsd.uib.no/omdbh/index.action>

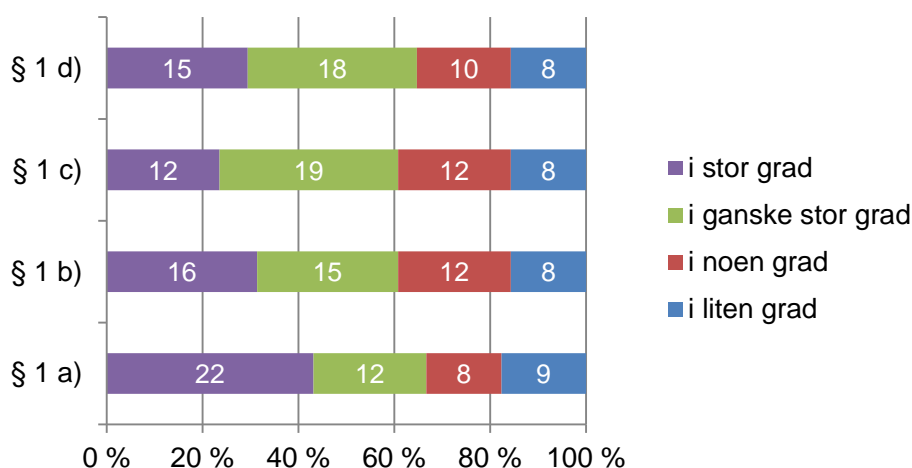
Sammenheng mellom praksis og resultater i forhold til ØR § 1

§ 1 Formål

Reglement for økonomistyring har som formål å sikre:

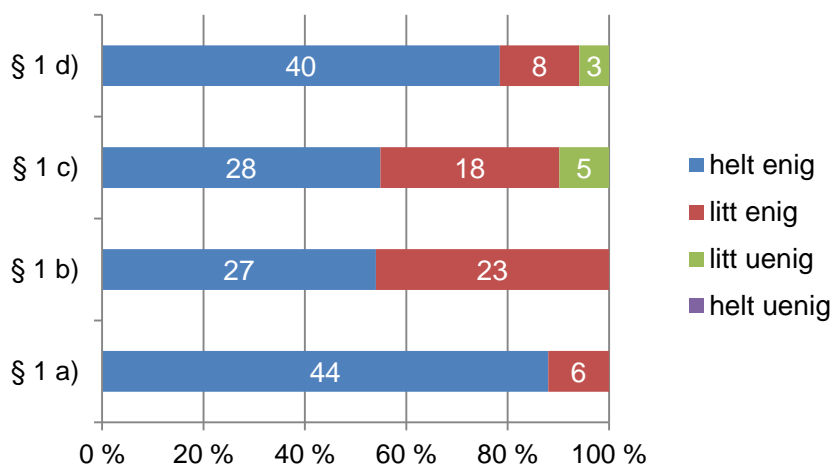
- at statlige midler brukes og inntekter oppnås i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger
- at fastsatte mål og resultatkrav oppnås
- at statlige midler brukes effektivt
- at statens materielle verdier forvaltes på en forsvarlig måte

I hvilken grad brukte virksomhetene periodisert regnskapsinformasjon for å sikre dette? Kartleggingen viste at respondentene i 60 % av virksomhetene mente at virksomheten i stor eller ganske stor grad brukte periodisert regnskapsinformasjon for å ivareta kravene i ØR § 1. Stolpediagrammet viser i hvilken grad virksomhetene (antall og prosentandel) brukte periodisert regnskap for å ivareta kravene i ØR § 1.



Figur 4-8 Bruk av periodisert regnskapsinformasjon for å ivareta i ØR § 1

Oppfølgingsspørsmålet var i hvilken grad respondenten var enig i at virksomheten ivaretok kravene i § 1. Stolpediagrammet viser i hvilken grad virksomhetene (antall og prosentandel) var enige i at de ivaretok kravene i formålsparagrafen.



Figur 4-9 Enighet om ivaretagelse av kravene i ØR § 1

Resultatene tyder på at det er mye bruk (stor eller ganske stor grad) av periodisert regnskap for å sikre ØR § 1, og at det er stor enighet om at punkt a og d i ØR § 1 var ivare tatt blant virksomhetene. Mellom 52 % (27 virksomheter § 1 b) og 86 % (44 virksomheter § 1 a) var helt enige i at punktene a–d i § 1 ble ivare tatt. Litt over halvparten var helt enige i at punktene b og c var ivare tatt. Det var også mange respondenter som var litt enige, og noen få som var litt uenige i at punktene c og d var ivare tatt.

Vi så litt nærmere på hvert av punktene i § 1 for å undersøke sammenhengen mellom grad av bruk og grad av enighet.

ØR § 1 a: om statlige midler brukes og inntekter oppnås i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger

Kartleggingen viste at 44 av 51 virksomheter (86 %) var helt enige i dette. Også alle de ni som i liten grad brukte periodisert regnskap til dette formålet, var helt enige. Det kan tyde på at periodisert regnskap ikke var så viktig for å ivareta dette formålet. Tabellen under viser fordelingen:

Bruk av periodisert regnskap for å sikre punkt a i § 1	Grad av enighet, jf. § 1 a				Antall virksomheter
	helt uenig	litt uenig	litt enig	helt enig	
i liten grad				9	9
i noen grad		1	3	4	8
i ganske stor grad			2	10	12
i stor grad			1	21	22
Antall virksomheter	0	1	6	44	51

Tabell 4-20 Status i forhold til ØR § 1 a

ØR § 1 b: om fastsatte mål og resultatkrav oppnås

Kartleggingen viste at 27 av 51 virksomheter (53 %) var helt enige i dette. Andelen enige øker med bruken. Det kan tyde på at det er en positiv sammenheng mellom bruken av periodisert regnskapsinformasjon og ivaretagelsen av dette formålet. Tabellen under viser fordelingen:

Bruk av periodisert regnskap for å sikre punkt b i § 1	Grad av enighet, jf. § 1 b				Antall virksomheter
	helt uenig	litt uenig	litt enig	helt enig	
i liten grad		1	3	4	8
i noen grad			8	4	12
i ganske stor grad			6	9	15
i stor grad			6	10	16
Antall virksomheter	0	1	23	27	51

Tabell 4-21 Status i forhold til ØR § 1 b

ØR § 1 c: om statlige midler brukes effektivt

Kartleggingen viste at 28 av 51 virksomheter (55 %) var helt enige i dette. Andelen enige øker med bruken og er tydeligst for de som i stor grad bruker periodisert regnskapsinformasjon for å ivareta dette formålet. Tabellen under viser fordelingen:

Bruk av periodisert regnskap for å sikre punkt c i § 1	Grad av enighet, jf. § 1 c				Antall virksomheter
	helt uenig	litt uenig	litt enig	helt enig	
i liten grad	1	1	2	4	8
i noen grad		2	5	5	12
i ganske stor grad		1	8	10	19
i stor grad			3	9	12
Antall virksomheter	1	4	18	28	51

Tabell 4-22 Status i forhold til ØR § 1 c

Vi analyserte om det var samsvar mellom hyppig rapportering om ressursbruken, helt konkret hvor ofte økonomistabene rapporterte til ledergruppene om kostnads- og produktivetsutvikling (mer om rapportering senere i kapittelet), og graden av enighet i at ressursbruken var effektiv. Tabellen under viser fordelingen:

Rapportering av kostnads- og produktivetsutvikling til ledergruppen	Kostnadsutvikling	Produktivetsutvikling	Både kostnads- og produktivetsutvikling
oftere enn hver fjerde måned	40	14	14
sjeldnere enn hver fjerde måned	9	18	7
ikke rapportering	2	19	30
Antall virksomheter	51	51	51

Tabell 4-23 Hvor ofte rapporterer man til ledergruppen om utvikling i ressursbruken

Vi antok at de som rapporterte oftere enn hver fjerde måned, var mer enige i at punkt c i § 1 var ivaretatt, enn de andre virksomhetene. Analysen viste at ni av 14 virksomheter (64 %) som rapporterte om både kostnads- og produktivetsutvikling, var helt enige i dette. Av de som kun rapporterte kostnadsutvikling, hver fjerde måned eller oftere, var 50 % helt enige. For de øvrige virksomhetene var seks av elleve (55 %) helt enige. Analysen viste at det ikke var så store forskjeller mellom gruppene. Kan det skyldes at de som vet mer om ressursbruken, også kan være mer kritiske til en slik enighet fordi de har bedre informasjonsgrunnlag? Tabellen under viser fordelingen:

Rapportering av kostnads- og produktivetsutvikling til ledergruppen	Grad av enighet i at ressursbruken er effektiv				Antall virksomheter
	helt uenig	litt uenig	litt enig	helt enig	
virksomheter som rapporterte både om kostnads- og produktivetsutvikling oftere enn hver fjerde måned	0	2	3	9	14
virksomheter som rapporterte om kostnadsutvikling oftere enn hver fjerde måned	0	3	10	13	26
øvrige virksomheter	0	0	5	6	11
Antall virksomheter	0	5	18	28	51

Tabell 4-24 Hvor ofte rapporterer man om utvikling av ressursbruken

ØR § 1 d: om statens materielle verdier forvaltes på en forsvarlig måte

Kartleggingen viste at 40 av 51 virksomheter (78 %) var helt enige i at de forvaltet materielle verdier på en forsvarlig måte. Andelen enige øker med bruken av periodisert regnskap. Tabellen under viser fordelingen:

Bruk av periodisert regnskap for å sikre punkt d i § 1	Grad av enighet, jf. § 1 d				Antall virksomheter
	helt uenig	litt uenig	litt enig	helt enig	
i liten grad		1	1	6	8
i noen grad		1	4	5	10
i ganske stor grad		1	3	14	18
i stor grad				15	15
Antall virksomheter	0	3	8	40	51

Tabell 4-25 Status i forhold til ØR § 1 d

Vi analyserte nærmere om det var noen sammenheng mellom virksomhetenes bruk av periodisert regnskap for å sikre forsvarlig forvaltning av materielle verdier⁹ og verdien på anleggsmidlene¹⁰. Vi antok at de som hadde mye anleggsmidler, i større grad brukte periodisert regnskap i forvaltningen. Analysen viste at åtte av tolv virksomheter med stor verdi på anleggsmidlene i ganske stor og stor grad brukte periodisert regnskap for å sikre forsvarlig forvaltning. Ni av elleve virksomheter med ingen/lite anlegg brukte også periodisert regnskap i ganske stor eller stor grad for å sikre forsvarlig forvaltning av anleggsmidlene. Tabellen under viser fordelingen:

Bruk av periodisert regnskapsinformasjon og verdien av eiendelene	Størrelsen/verdien på virksomhetens anleggsmidler				Antall virksomheter
	ingen/lite	liten	middels	stor	
i liten grad	1	2	3	2	8
i noe grad	1	3	4	2	10
i ganske stor grad	4	4	3	7	18
i stor grad	5	4	5	1	15
Antall virksomheter	11	13	15	12	51

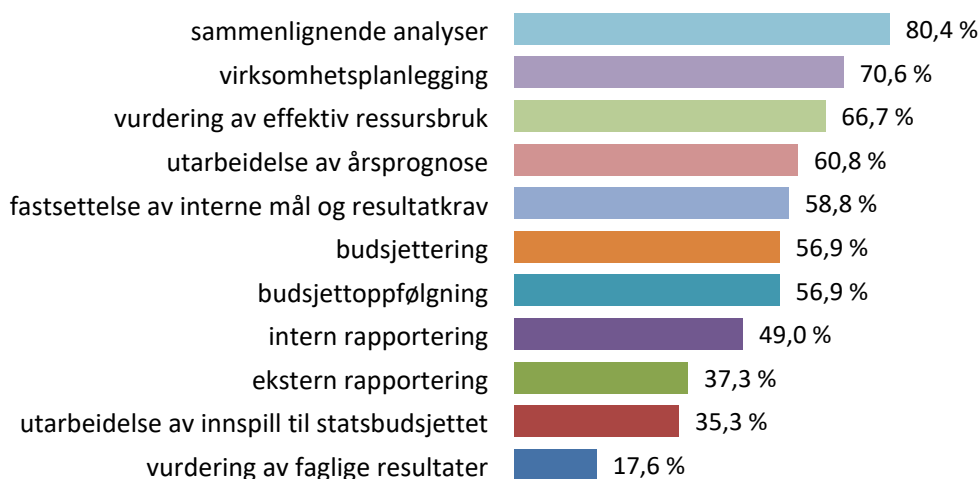
Tabell 4-26 Sammenheng mellom bruk av periodisert regnskap og verdien av anleggsmidlene

⁹ Grad av bruk: 1 = i liten grad, 2 = i noen grad, 3 = i ganske stor grad, 4 = i stor grad

¹⁰ Størrelsen/verdien av anleggsmidlene: 1 = ingen/lite (0–25 mill. kr), 2 = liten (25–75 mill. kroner), 3: Middels (75–1000 mill. kroner) og 4: Stor (over 1000 mill. kroner).s

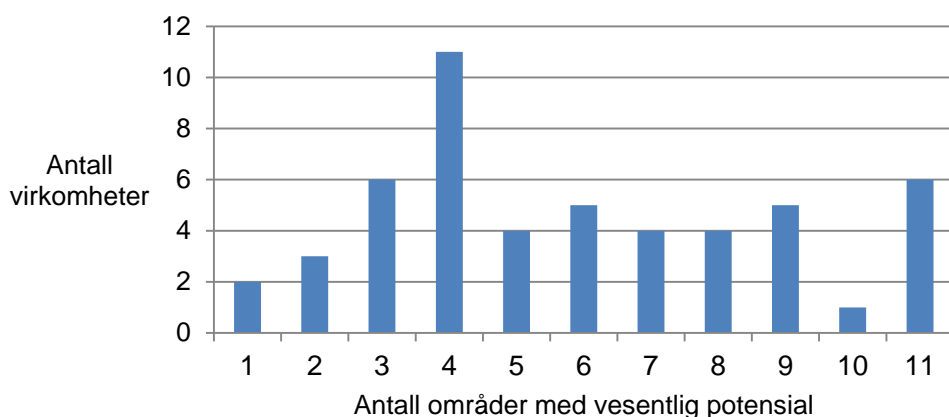
Sammenheng mellom praksis og forbedringspotensial

Var virksomhetene opptatt av forbedring? Så de at det var mulig å få mer ut av periodisert regnskap som styringsinformasjon? Svaret er ja. Stolpediagrammet viser hvor stor andel av virksomhetene som mente det var vesentlig potensial for å få mer ut av periodisert regnskap som styringsinformasjon på ulike områder. For eksempel mente 41 av 51 virksomheter (80 %) at det var vesentlig potensial relatert til sammenlignende analyser (over tid, internt eller med andre). Også virksomhetsplanlegging (70 % av virksomhetene) og vurdering av effektiv ressursbruk (67 %) var klare forbedringsområder.



Figur 4-10 Andel virksomheter som mente det var vesentlige potensialer for å få mer ut av periodisert regnskap på ulike områder

I gjennomsnitt mente respondentene at deres virksomheter hadde seks områder med vesentlig forbedringspotensial. Stolpediagrammet under viser antall forbedringsområder per virksomheter.



Figur 4-11 Omfang av forbedringspotensial per virksomhet

Man kunne kanskje tro at virksomhetene som ifølge tilstandskartleggingen hadde kommet lengst i bruk og nytte av periodisert regnskap, ville være fornøyd med «tingenes tilstand», men en analyse av respondentenes vurdering av områder med vesentlig potensial for å få mer ut av periodisert regnskap i styringssammenheng viser det motsatte. Virksomhetene med mest bruk og nytte ønsket enda mer bruk og nytte, mens de som hadde mindre bruk og nytte, ikke var like motivert for videre satsing på periodisert regnskapsinformasjon i styringen. Dette var en interessant observasjon og

kan tyde på at mye vil ha mer: De som i større grad har brukt og opplevd nytte av å bruke periodisert regnskap i styringen, ser ytterligere potensial og ønsker mer bruk og nytte. Tabellen under viser vurderingene for virksomhetene på de fire praksisnivåene:

Praksis og forbedringsområder	Antall virksomheter	Antall forbedringsområder i gjennomsnitt
praksisnivå 1	12	8,2
praksisnivå 2	17	6,0
praksisnivå 3	11	5,1
praksisnivå 4	11	4,1
Alle virksomheter	51	5,9

Tabell 4-27 Sammenligning av praksisnivå og antall forbedringsområder

4.7 Vurdering av tilstanden samlet sett

Virksomhetenes vurderinger av egen praksis i 2015 viste at det var relativt stor variasjon i bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i styringen. Her er noen utvalgte funn fra kartleggingen:

- Sammenligning over tid, på virksomhetsnivå, var den vanligste typen kostnads- og produktivitetsanalyse.
 - I 96 % av virksomhetene gjorde økonomistaben kostnadsanalyser. Det tilsvarende tallet for produktivitetsanalyser var 67 %.
 - Analysene ledet til tiltak i om lag 90 % av virksomhetene.
- Virksomhetene brukte ulike metoder for å fordele budsjettet gjennom året.
 - 53 % fordelte budsjettet basert på forventet tid for ressursbruk og opptjening av inntekter
 - 29 % ønsket mer analyse og vurdering i budsjettarbeidet for å bedre budsjettet som styringsgrunnlag i fremtiden.
- Det var begrenset bruk av periodisert regnskapsinformasjon for å begrunne investeringer i budsjettinnspill til departementet.
- Virksomhetene brukte ulike metoder for prognoser, men de fleste (67 %) baserte prognosene på historiske fakta, analyser og vurdering.
 - Metode: Regnskap hittil i år, pluss budsjett resten av året, justert for periodiseringsavvik hittil i år og forventede endringer ut året.
 - 24 % ønsket mer analyse og vurdering i prognosearbeidet for å bedre prognosen som styringsgrunnlag i fremtiden.
- Økonomistabens oppfølging/dialog med de budsjettansvarlige omhandlet alltid regnskap i forhold til budsjett og årsprognose.
 - Andre populære temaer i løpet av året: kostnadsutvikling (i 92 % av virksomhetene) og nye tiltak (i 90 % av virksomhetene).
 - De to minst vanlige temaene var mer/mindre forbruk (53 %) og produktivitetsutvikling (63 %).

- Oppfølgingsfrekvensen varierte per tema, hvert kvartal/tertiar var en ganske vanlig frekvens.
- I 92 % av virksomhetene iverksatte de budsjettansvarlige tiltak basert på dialog med økonomistaben i løpet av året.
- Økonomistabens rapportering til ledergruppen omhandlet alltid regnskap i forhold til budsjett.
 - Andre populære temaer i løpet av året: kostnadsutvikling (i 96 % av virksomhetene) og prognoser (94 %).
 - De to minst vanlige temaene var mer/mindre forbruk og produktivitsutvikling (63 %).
 - Rapporteringsfrekvensen varierte per tema, månedlig var en ganske vanlig frekvens.
 - I 84 % av virksomhetene iverksatte ledergruppen tiltak basert på økonomistabens rapportering i løpet av året.
- De fleste virksomhetene (75 %) brukte periodisert regnskapsinformasjon i vurdering av resultater i årsrapporten 2015. Et fåtall rapporterte både om ressursbruk og effektiv ressursbruk.
- Virksomhetene bekreftet at periodisert regnskapsinformasjon var relevant i forhold til «kravene» i ØR § 1.
 - Over 60 % brukte periodisert regnskap i ganske stor eller stor grad for å sikre kravene i ØR § 1.
 - Det var stor grad av enighet om at virksomheten innfridde kravene i ØR § 1.
- Virksomhetene bekreftet at det var mange bruksområder med vesentlig potensial for å få mer ut av periodisert regnskap som styringsinformasjon.
 - Gjennomsnittlig seks bruksområder per virksomhet med vesentlig potensial (av elleve mulige).
 - Over 80 % mente at det var vesentlig potensial for sammenlignende analyser. Tilsvarende tall var over 70 % for virksomhetsplanlegging og 67 % for vurdering av effektiv ressursbruk.

4.8 Mer om praksis per hovedområde

Nedenfor redegjør vi nærmere for tilstanden for hovedområdene analyser, planlegging og budsjettering samt oppfølging og rapportering i 2015.

Hovedområdet analyser

Økonomistabens analyser av kostnader og produktivitet kan gi nyttig oversikt og innsikt i virksomhetens ressursbruk. Analysene kan utgjøre et grunnlag når man skal prioritere ressursbruken og fordele ressurser i plan- og budsjettarbeid, og de kan være underlag for oppfølging og rapportering om ressursbruk, kostnads- og produktivitsutvikling. I kartleggingen var det fokus på omfanget av og dybden på sammenlignende analyser av kostnader og produktivitet. Man så også på om analysene førte til ulike typer tiltak.

Vi kartla blant annet hvilke nivåer (herunder virksomhet, koststed, produkt/tjeneste, per månedsverk/årsverk) analysene dreide seg om, og om sammenligningene var interne, med eksterne og/eller over tid.

I tillegg til å kartlegge omfanget av kostnads- og produktivitetsanalyser spurte vi om det ble iverksatt tiltak basert på økonomistabens analyser. I denne sammenheng kan iverksatte tiltak reflektere nytten av å bruke periodisert regnskapsinformasjon i styringen. Vi spurte hvilke typer tiltak som ble iverksatt, for eksempel tiltak for å redusere kostnader, levere flere/billigere/bedre produkter/tjenester eller bedre prosesser, kompetanse, utstyr eller systemunderstøttelse.

Omfanget av typer tiltak kan være en indikator på om økonomistabens analyser er relevante og har god nok kvalitet til å være nyttige både i økonomi- og virksomhetsstyringen. Bruken av kostnads- og produktivitetsanalyser adresseres også i forhold til oppfølging av de budsjettansvarlige og rapportering til ledergruppen.

I kartleggingen ble det også sett på prognoser. Prognosearbeidet gjennomføres gjerne flere ganger i løpet av året og er viktig for økonomistyringen. Prognosearbeidet kan innebære mye analyse og vurdering. Vi har derfor inkludert prognoser i hovedområdet analyser, selv om det også kunne vært omtalt under hovedområdet oppfølging og rapportering, der prognoser gjerne brukes både til oppfølging av de budsjettansvarlige og i rapportering til ledergruppen.

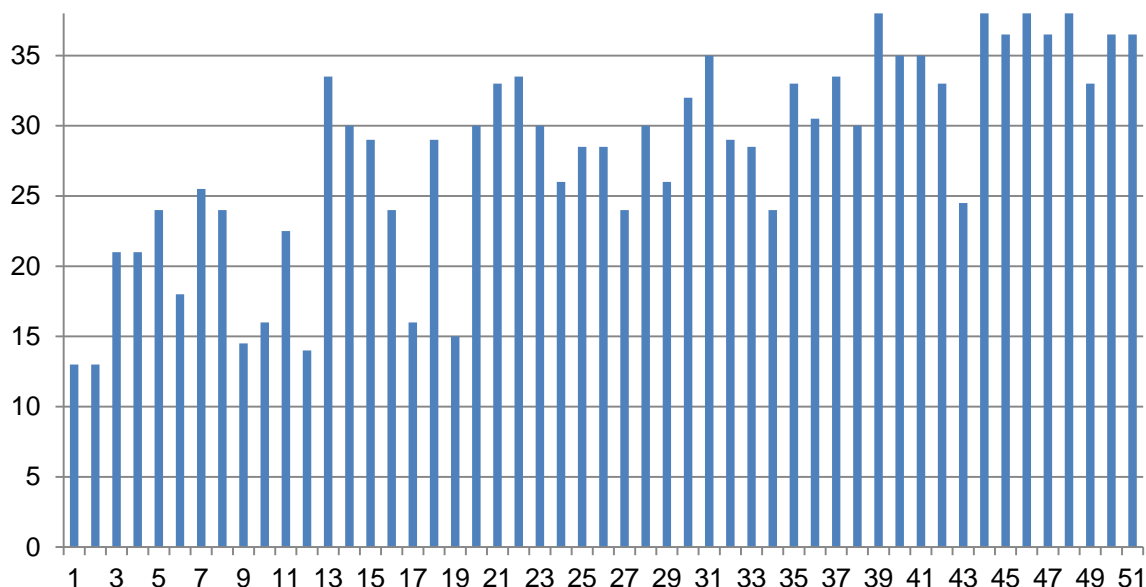
Det ble ikke sett eksplisitt på andre typer analyser i kartleggingen, men flere av spørsmålene som omhandlet aktiviteter innenfor hovedområdene plan og budsjett samt oppfølging og rapportering, berørte metodene eller underlagene som ble benyttet. Nedenfor redegjør vi for tilstanden på hovedområdet analyser.

Oppsummering for hovedområdet analyser

Svarene fra de 51 deltagende virksomhetene er analysert og vurdert opp mot praksismodellen. Det var meget stor variasjon mellom virksomhetenes bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon innenfor hovedområdet analyser. Her er noen nøkkeltall:

- Best mulige poengsum var 38.
- Den beste oppnådde poengsummen var 38.
- «Mye god praksis»-grensen i modellen var 30.
- 25 av 51 virksomheter (49 %) oppnådde 30 poeng eller mer.
- Den gjennomsnittlige poengsummen var 28.
- Medianen var 29.
- Standardavviket var 7,3.
- Den laveste oppnådde poengsummen var 13.
- Lavest mulige poengsum var 2.

Stolpediagrammet viser praksispoeng per virksomhet innenfor hovedområdet analyse. Virksomhetene vises i samme rekkefølge som samlet rangering i figur 4-7 (nummer 51 i denne figuren oppnådde flest poeng samlet sett).



Figur 4-12 Poeng per virksomhet innenfor hovedområdet analyser

Innenfor hovedområdet analyser er det store variasjoner mellom virksomhetene, både når det gjelder antall typer analyser og antall typer tiltak. Det er en positiv sammenheng mellom antall typer analyser og antall typer tiltak, noe som er betryggende. Analysene blir brukt og gir nytte i form av iverksatte tiltak. Det er også relativt stor variasjon mellom metoder for prognostisering for intern styring. De fleste er fornøyd med måten de utarbeider prognosen, og de fleste vektlegger analyser og vurdering i arbeidet.

Sammenheng mellom oppnådde poeng for analyser og påvirkbare forutsetninger

Var det noen sammenheng mellom virksomhetenes forutsetninger og virksomhetenes praksis? Vi brukte grupperingen av virksomhetene etter hvor gode forutsetninger de hadde (jf. kapittel 3.1.1, 3.1.2 og 3.1.3) og sammenlignet dette med virksomhetenes praksispoeng for hovedområdet analyser. Analysen viste at veldig god kostnadsinformasjon og veldig god kompetanse var de viktigste forutsetningene for virksomhetenes bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon. Når det gjaldt erfaring, var god erfaring tilstrekkelig. De to virksomhetene med veldig god (mest detaljert) kostnadsinformasjon oppnådde 35 praksispoeng i gjennomsnitt, 6 poeng mer enn de som hadde god kostnadsinformasjon. De ni virksomhetene med veldig god kompetanse oppnådde 33 praksispoeng i gjennomsnitt, 5 poeng mer enn de med god kompetanse. Tabellen under viser antall virksomheter med begrenset, middels, gode eller veldig gode forutsetninger og gjennomsnittlig poengsum per gruppe virksomheter:

Erfaring	Begrenset	Middels	God	Veldig god
Antall virksomheter	10	7	11	23
Gjennomsnittlig poengsum	26	27	29	29
Kostnadsinformasjon	Begrenset	Middels	God	Veldig god
Antall virksomheter	15	16	18	2
Gjennomsnittlig poengsum	27	26	29	35
Kompetanse	Begrenset	Middels	God	Veldig god
Antall virksomheter	6	19	17	9
Gjennomsnittlig poengsum	25	27	28	33

Tabell 4-28 Virksomheter gruppert etter forutsetninger for analyser

Nedenfor redegjør vi nærmere for hovedområdet analyser i 2015.

Omfang av kostnads- og produktivetsanalyser

Kartleggingen viste at økonomistabene i 49 av 51 virksomheter (96 %) gjennomførte kostnadsanalyser. Økonomistabene i 47 virksomheter sammenlignet kostnader over tid i tillegg til å gjennomføre andre typer sammenligninger. Økonomistabene i 34 virksomheter (67 %) gjennomførte produktivetsanalyser. Også for denne typen analyser var sammenligning over tid vanligst, og 29 virksomheter gjorde dette. Tabellen nedenfor viser en oversikt over antall typer analyser og ulike former for sammenligninger som ble gjennomført:

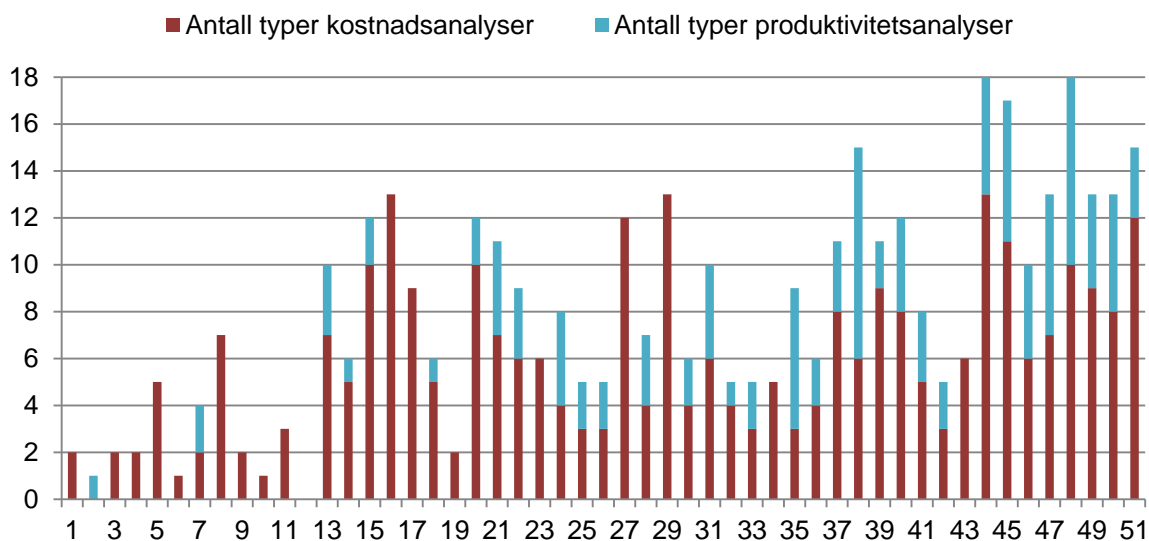
Type analyse	Sammenligning over tid	Sammenligning internt	Sammenligning med andre	Andel virksomheter
Kostnader	47 (92 %)	36 (72 %)	16 (31 %)	49 av 51 (96 %)
Produktivitet	29 (57 %)	20 (39 %)	11 (22 %)	34 av 51 (67 %)

Tabell 4-29 Typer sammenlignende analyser gjennomført

Figuren nedenfor viser omfanget av analyser per virksomhet. Med antall typer analyser per virksomhet menes det hvor mange nivåer (virksomhet, koststed etc.) analyser ble gjennomført på, internt, eksternt og/eller over tid. Dette viser bredden i typer analyser per virksomhet, *ikke* antall analyser per virksomhet. Større omfang antas å ha større nytte, for flere typer analyser belyser flere forhold (nivåer) og blir sammenlignet internt, eksternt eller over tid.

Det kan være interessant å merke seg at 16 av 51 virksomheter (31 %) kun gjennomførte kostnadsanalyser, mens 34 virksomheter (67 %) gjennomførte både kostnads- og produktivetsanalyser. Én virksomhet gjennomførte ikke sammenlignende analyser av kostnader eller produktivitet, mens én virksomhet kun gjennomførte én type produktivetsanalyse. Sju virksomheter gjennomførte kun én eller to typer kostnadsanalyser.

Stolpediagrammet viser omfanget av typer kostnads- og produktivetsanalyser per virksomhet. Virksomhetene vises i samme rekkefølge som samlet rangering i figur 4-7 (nummer 51 i denne figuren oppnådde flest poeng samlet sett).

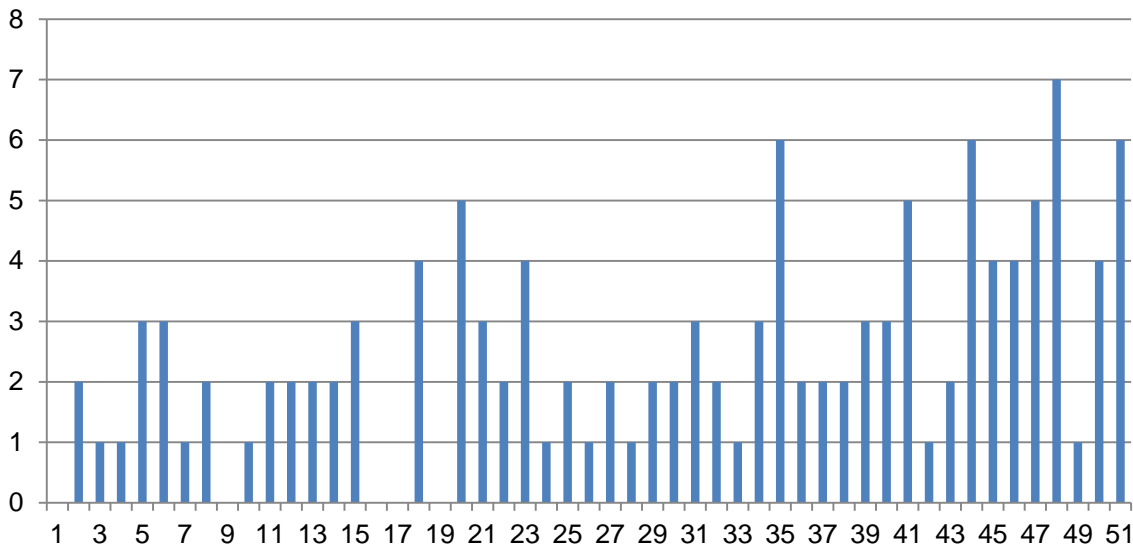


Figur 4-13 Omfanget av typer analyser per virksomhet

Nytten av kostnads- og produktivetsanalyser

Foruten å følge opp og overvåke utvikling av kostnader og produktivitet, var det interessant å undersøke om analysene ledet til tiltak.

Kartleggingen viste at 46 av 51 virksomheter (90,2 %) iverksatte tiltak basert på økonomistabens analyser i 2015. Dette indikerer at økonomistabens analyser av kostnader og produktivitet ble brukt i styringssammenheng og var nyttige for virksomheten. Det var stor variasjon i antall typer tiltak per virksomhet. Stolpediagrammet under viser omfanget av typer tiltak per virksomhet. Virksomhetene vises i samme rekkefølge som samlet rangering (nummer 51 oppnådde flest poeng) i kapittel 4.1:



Figur 4-14 Antall typer tiltak basert på økonomistabens analyser per virksomhet

Hvilke typer tiltak ble iverksatt? Kostnadsreducerende tiltak var det vanligste, minst 33 av 51 virksomheter (65 %) gjennomførte ulike former for kostnadsreducerende tiltak. Ni til ti virksomheter gjennomførte tiltak for å levere billigere eller flere produkter/tjenester eller for å forbedre produkter/tjenester. Stolpediagrammet under viser hvor mange virksomheter som iverksatte ulike typer tiltak:

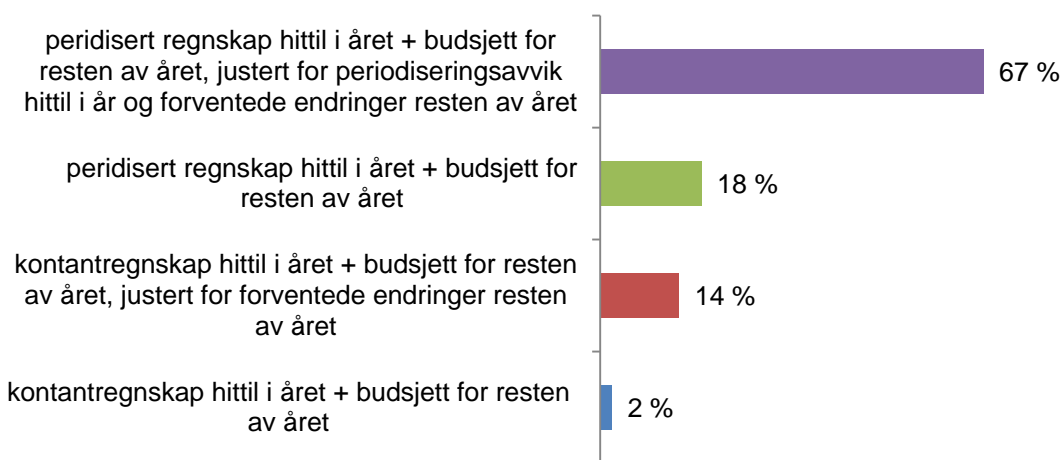


Figur 4-15 Oversikt over antall virksomheter som iverksatte ulike typer tiltak

Prognosearbeid

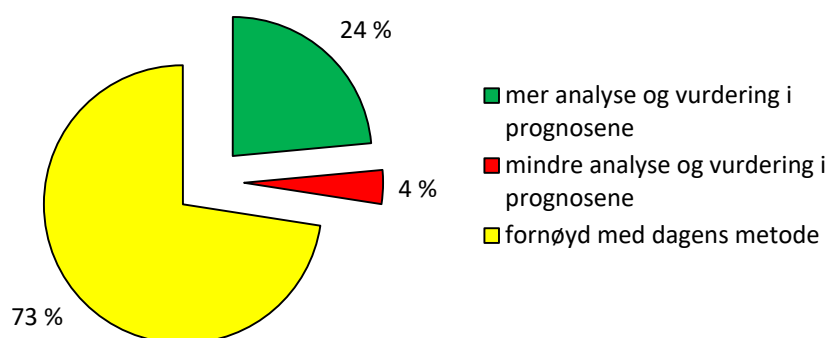
Prognoser er et viktig styringsverktøy for statlige virksomheter. Det var derfor av spesiell interesse å undersøke hvilken metode virksomhetene brukte for å utarbeide prognoser for intern styring i 2015, hvor fornøyde de var med den valgte metoden, og hvilken metode de ville bruke i fremtiden for å opprettholde eller bedre styringsgrunnlaget.

I 2015 utarbeidet bare 1 av 51 virksomheter (2 %) prognosen for den interne styringen basert på kontantregnskapet hittil i år pluss budsjett for resten av året, mens 34 virksomheter (66,7 %) la mer vekt på analyse og vurdering i sin prognose: De utarbeidet prognosen basert på periodisert regnskap hittil i år pluss budsjett for resten av året, justert for periodiseringsavvik hittil i år og forventede endringer resten av året. Figur 2-17 viser hvor stor andel av virksomhetene som utarbeidet prognosene i henhold til hver av de fire utvalgte metodene i 2015:



Figur 4-16 Fordeling av andel virksomheter per prognosemetode

Videre analyse viste at 37 av 51 virksomheter (73 %) var fornøyd med etablert prognosemetode, 12 virksomheter (24 %) ønsket mer analyse og vurdering i prognosearbeidet, og 2 virksomheter (4 %) ønsket mindre analyse og vurdering i fremtiden. Kakediagrammet viser fordelingen:

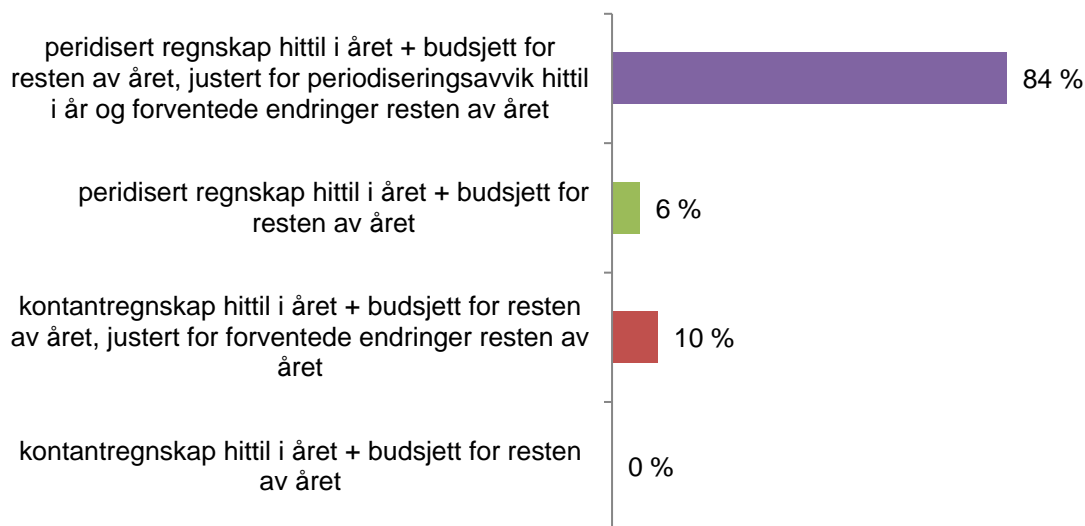


Figur 4-17 Andel virksomheter som var fornøyd med den etablerte prognosemetoden

På spørsmålet «Hvilken metode for beregning av årsprognose for den interne styringen mener du virksomheten burde bruke for å opprettholde eller bedre styringsgrunnlaget i fremtiden?» var det tydelige svar. Ingen virksomhet (0,0 %) ønsket å utarbeide prognoser basert på kontantregnskap

hittil i år pluss budsjett for resten av året, mens hele 43 av 51 virksomheter (84,3 %) ønsket å utarbeide prognosen basert på periodisert regnskap hittil i år pluss budsjett for resten av året, justert for periodiseringsavvik hittil i år og forventede endringer resten av året.

Figur 2-19 viser hvor stor andel av virksomhetene som mener de burde utarbeide prognosene i henhold til de fire metodene for å opprettholde eller bedre styringsgrunnlaget i fremtiden:



Figur 4-18 Fordeling av virksomhetene etter ønsket prognosemetode i fremtiden

Hovedområdet planlegging og budsjettering

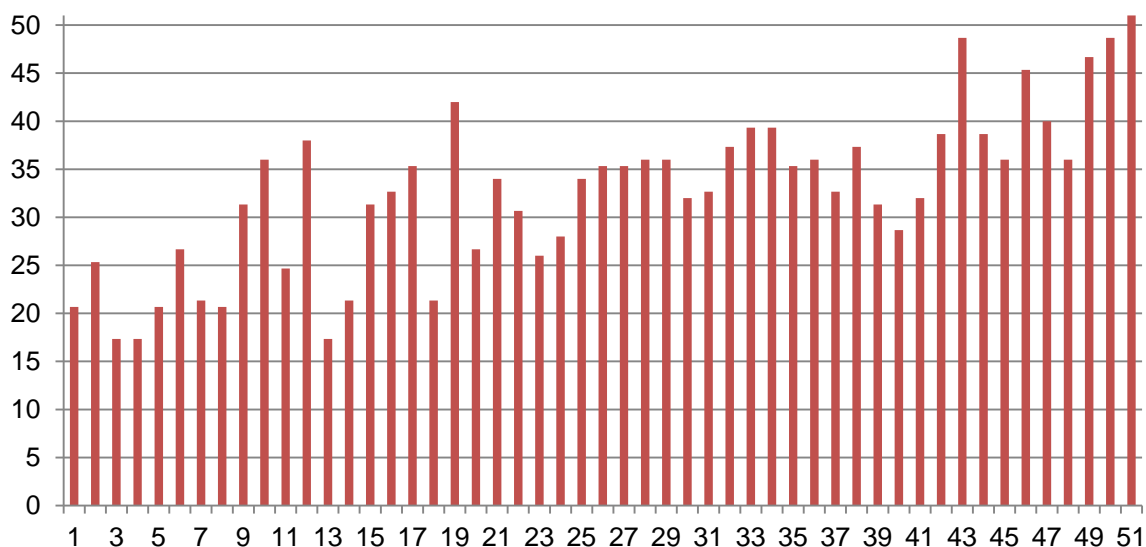
ØR stiller en rekke krav til planlegging og budsjettering. I kartleggingen stilte vi noen spørsmål for å avdekke om og i hvilken grad virksomheten brukte periodisert regnskapsinformasjon i forbindelse med budsjettinnspill til departementet, fastsettelse av mål og resultatkrav, virksomhetsplanlegging og budsjettarbeid. Nedenfor redegjør vi for tilstanden på dette hovedområdet.

Oppsummering for hovedområdet planlegging og budsjettering

Svarene fra de 51 deltagende virksomhetene er analysert og vurdert opp mot praksismodellen. Det var meget stor variasjon mellom virksomhetenes bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon innenfor hovedområdet planlegging og budsjettering. Her er noen nøkkeltall for planlegging og budsjettering:

- Best mulige poengsum var 51.
- Den beste oppnådde poengsummen var 51.
- «Mye god praksis»-grensen i modellen var 40.
- Bare 7 av 51 virksomheter (14 %) oppnådde 40 poeng eller mer.
- Den gjennomsnittlige poengsummen var 33.
- Medianen var 34.
- Standardavviket var 8,3.
- Den laveste oppnådde poengsummen var 17.
- Lavest mulige poengsum var 11.

Stolpediagrammet under viser praksispoeng per virksomhet innenfor hovedområdet planlegging og budsjettering. Virksomhetene vises i samme rekkefølge som samlet rangering i figur 4-7 (nummer 51 i denne figuren oppnådde flest poeng samlet sett).



Figur 4-19 Poeng per virksomhet innenfor hovedområdet planlegging og budsjettering

Sammenheng mellom oppnådde poeng for planlegging og budsjettering og forutsetninger

Var det noen sammenheng mellom virksomhetenes forutsetninger og virksomhetenes praksis?

Vi brukte grupperingen av virksomhetene etter hvor gode forutsetninger de hadde (jf. kapittel 3.1.1, 3.1.2 og 3.1.3), og sammenlignet dette med virksomhetenes praksispoeng for hovedområdet planlegging og budsjettering. Analysen viste at veldig god kostnadsinformasjon var den klart viktigste forutsetningen for virksomhetenes bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon innenfor hovedområdet planlegging og budsjettering. God kompetanse var også viktig. Når det gjaldt erfaring, tyder analysen på at det ikke spiller noen rolle. De to virksomhetene med mest detaljert kostnadsinformasjon oppnådde hele 49 praksispoeng i gjennomsnitt – 15 poeng over de som hadde god kostnadsinformasjon. De 26 virksomhetene med god eller veldig god kompetanse hadde om lag 35 praksispoeng gjennomsnitt – rundt 4 poeng bedre enn de med middels eller begrenset kompetanse. Tabellen under viser antall virksomheter med begrenset, middels, gode eller veldig gode forutsetninger og gjennomsnittlig poengsum per gruppe virksomheter:

Erfaring	Begrenset	Middels	God	Veldig god
Antall virksomheter	10	7	11	23
Gjennomsnittlig poengsum	33	30	34	33
Kostnadsinformasjon	Begrenset	Middels	God	Veldig god
Antall virksomheter	15	16	18	2
Gjennomsnittlig poengsum	30	31	34	49
Kompetanse	Begrenset	Middels	God	Veldig god
Antall virksomheter	6	19	17	9
Gjennomsnittlig poengsum	30	31	34	36

Tabell 4-30 Virksomheter gruppert etter forutsetninger for planlegging og budsjettering

Nedenfor redegjør vi nærmere for hovedområdet planlegging og budsjettering i 2015.

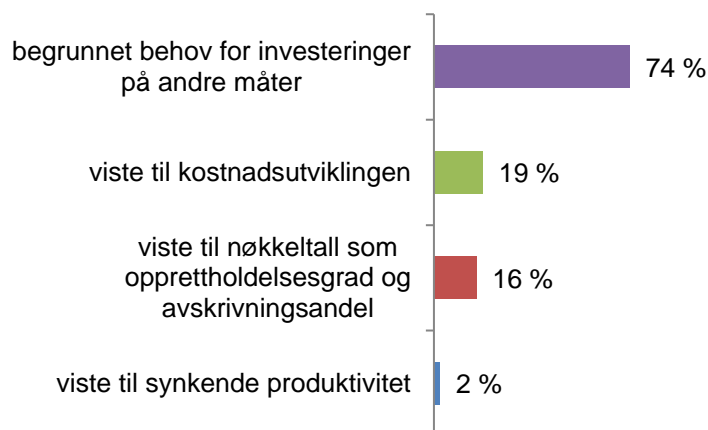
Nærmere om hovedområdet planlegging og budsjettering

Budsjettinnspill om investeringer til departementet

Periodisert regnskapsinformasjon kan være nyttig for å begrunne eventuelle investeringsbehov i budsjettinnspill til departementet. Virksomheten kan for eksempel vise til:

- kostnadsutviklingen (for eksempel bruk av reservedeler, reparasjoner, innleie av erstatningsmateriell) på grunn av slitasje og elde for aktuelt materiell
- utviklingen for nøkkeltall som opprettholdelsesgrad¹¹ og avskrivningsandel¹² for aktuelt materiell
- produktivetsutviklingen for produkter/tjenester hvor det aktuelle materiellet er en vesentlig innsatsfaktor

Tilstandskartleggingen viste at 43 av 51 virksomheter (84 %) hadde behov for bevilgninger til investeringer i 2015. Hele 32 av disse 43 virksomhetene (74 %) begrunnet investeringsbehovene på andre måter enn ved bruk av periodisert regnskapsinformasjon. Kun én virksomhet brukte synkende produktivitet i sin argumentasjon, og noen få viste til nøkkeltall eller kostnadsutvikling. I denne sammenheng kan det være et stort potensial for å bruke kostnadsinformasjon i beslutningsgrunnlaget, for eksempel fakta basert på kostnadsutvikling, produktivetsutvikling og balanseinformasjon. Stolpediagrammet under viser svarfordelingen blant de som hadde investeringsbehov:



Figur 4-20 Argumentasjon for investeringer i budsjettinnspill

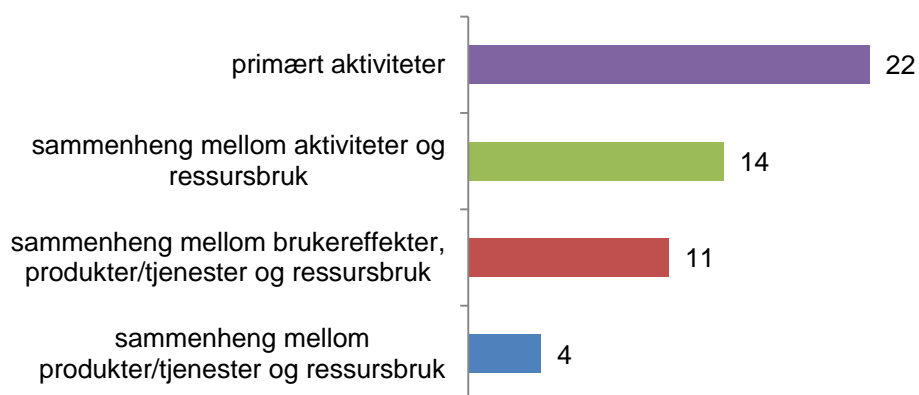
Fastsettelse av mål og resultatkrav

Ifølge kapittel 2 i ØR skal virksomheten fastsette mål og resultatkrav innenfor eget ansvarsområde i tråd med målene og resultatkravene som er fastsatt i tildelingsbrev og andre vedtak. I tilstandskartleggingen spurte vi hva som kjennetegnet fastsatte mål og resultatkrav, og om virksomheten brukte kostnadsinformasjon fra tidligere år i fastsettelsen av disse mål og resultatkrav.

¹¹ Opprettholdelsesgrad er et nøkkeltall som uttrykker sammenhengen mellom innkjøp av nye eiendeler og kostnader til avskrivning og nedskrivning av tidligere innkjøpte eiendeler. Er nøkkeltallet 1, investeres det i samme takt som det avskrives, og verdien av eiendelene opprettholdes.

¹² Avskrivningsandel er et nøkkeltall som uttrykker de akkumulerte avskrivningene som andel av anskaffelseskostnadene for de samme eiendelene. Jo større andel, jo mindre resterende økonomisk levetid for eiendelene.

Kartleggingen viste at målene og resultatkravene for flertallet, 29 av 51 virksomheter (57 %), adresserte sammenhenger mellom ressursbruk og aktiviteter, produkter/tjenester og/eller brukereffekter. Stolpediagrammet viser hvor stor andel av virksomhetene hvis mål og resultatkrav primært omhandlet hvert av de fire alternativene det ble spurt om:



Figur 4-21 Andel virksomheter fordelt etter primært fokus i mål og resultatkrav

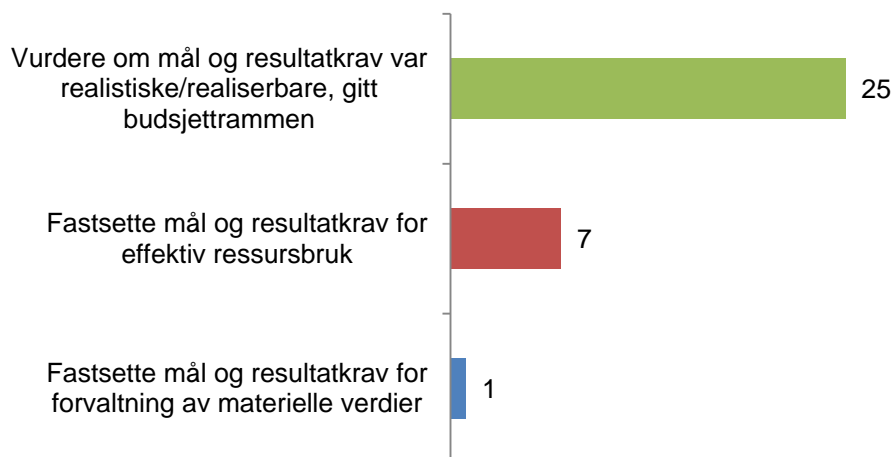
Siden 57 % av virksomhetene inkluderte ressursbruk i sine mål og resultatkrav, var det nærliggende å forvente at virksomhetene også brukte kostnadsinformasjon fra tidligere år til å fastsette mål og resultatkrav i 2015.

Kartleggingen viste at 30 av 51 virksomheter (59 %) brukte kostnadsinformasjon fra tidligere år i arbeidet med å fastsette mål og resultatkrav, altså omtrent som forventet. De aller fleste vurderte om målene og resultatkravene var realistiske. 25 av 51 virksomheter (49 %) svarte at de vurderte om målene og resultatkravene var realistiske med tanke på budsjettet, noe som viser at de bruker økonomiske data i fastsettelsen av faglige mål og resultatkrav. Men nesten like mange, 21 virksomheter (41,2 %), svarte at de ikke brukte kostnadsinformasjon fra tidligere år for å fastsette mål og resultatkrav. Betyr det at mål- og resultatstyringen i disse virksomhetene ikke kobler økonomi og virksomhetsstyring? Vi har ikke grunnlag for å hevde dette, men respondentenes svar antyder at det ikke er noen tydelig sammenheng.

Effektiv ressursbruk er et krav i staten (jf. ØR § 1), men kartleggingen viser at kun sju virksomheter brukte kostnadsinformasjonen til å sette eksplisitte mål og resultatkrav til effektiv ressursbruk. I kapittel 4.1.2 fremgikk det at 29 av virksomhetene brukte periodisert regnskapsinformasjon i ganske stor eller stor grad for å sikre at ressursbruken er effektiv. Dette tyder på at virksomhetene var opptatt av effektiv ressursbruk, og at de brukte kostnadsinformasjon til å følge det opp, selv om et fåtall satte eksplisitte mål og resultatkrav for effektiv ressursbruk. 28 av virksomhetene var også helt enige i at ressursbruken var effektiv.

Forsvarlig forvaltning av statens materielle verdier er også et krav i staten (jf. ØR § 1), men kartleggingen viser at bare én virksomhet brukte kostnadsinformasjon til å stille eksplisitte mål og forsvarlig materiellforvaltning. Dette er overraskende lite siden 27 av virksomhetene er middels eller store på anleggsmidler (jf. kapittel 3.2.2). Her er det potensial for bedre koblingen mellom kostnads- og anleggsinformasjon med mål og resultatkrav til forsvarlig materiellforvaltning.

Stolpediagrammet under viser bruken av kostnadsinformasjon i denne sammenhengen:



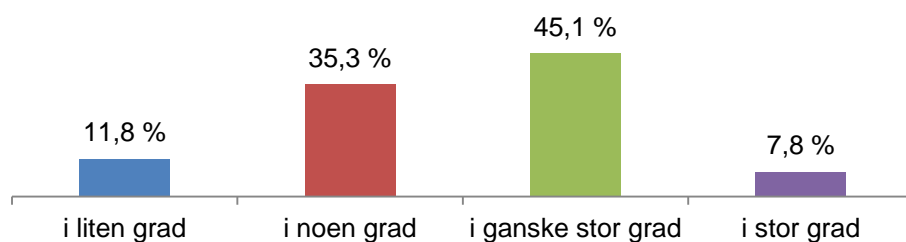
Figur 4-22 Eventuell bruk av kostnadsinformasjon fra tidligere år i fastsettelse av mål og resultatkrav

Virksomhetsplanlegging

For å gjennomføre budsjettet og innfri kravene til virksomhetens interne styring (jf. ØR kapittel 2) er det formålstjenlig at virksomhetens planer baseres på både faglige og økonomiske vurderinger.

I kartleggingen stiller vi følgende spørsmål: «I hvilken grad vurderer du at de budsjettansvarlige brukte erfaringstall om volumer og kostnader for å beregne kapasitet for tjenesteproduksjon og/eller aktivitetsnivå i virksomhetsplanleggingen for 2015?»

Respondentene i 27 av 51 virksomheter (52,9 %) mente at de budsjettansvarlige i stor eller ganske stor grad brukte både økonomiske og produksjonsorienterte erfaringstall i virksomhetsplanleggingen. I 6 virksomheter (11,8 %) ble tilsvarende data i liten grad brukt i virksomhetsplanleggingen. Stolpediagrammet under viser i hvilken grad de budsjettansvarlige brukte erfaringsdata i virksomhetsplanleggingen:



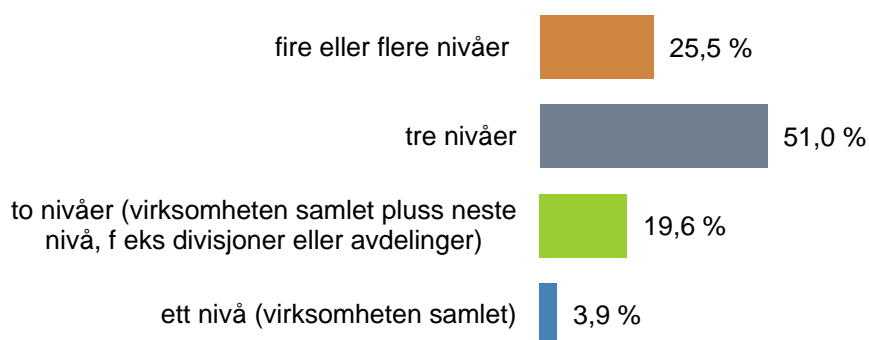
Figur 4-23 Bruken av volumer og kostnader fra tidligere år i virksomhetsplanleggingen

Budsjettarbeid

Budsjettet er et viktig styringsverktøy for statlige virksomheter. Det var derfor interessant å kartlegge hvilke nivåer virksomhetene budsjetterte på, hvilken metode de brukte, og i hvilken grad de brukte kostnadsinformasjon fra tidligere år i budsjettarbeidet.

Budsjetteringsnivå

I kartleggingen spurte vi hvor mange organisatoriske nivåer virksomheten fordelte budsjettmidlene på for 2015, og hvor mange nivå de burde fordele budsjettet på for å opprettholde eller bedre styringsgrunnlaget i fremtiden. Det vanligste var å fordele budsjettet på tre nivåer, og om lag halvparten av virksomhetene (26 av 51) gjorde dette. Stolpediagrammet under viser andelen virksomheter som fordeler budsjettet på nivåer:



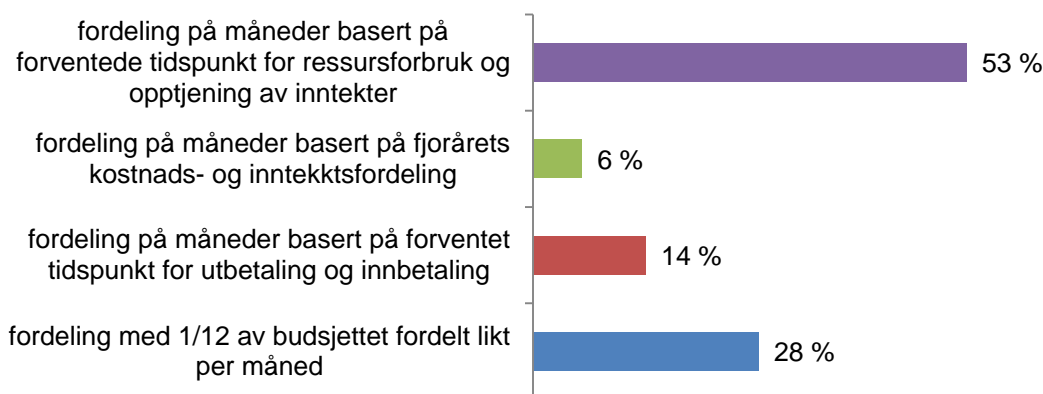
Figur 4-24 Andel virksomheter som fordelte budsjettet på ulike organisasjonsnivåer i virksomheten

Hele 49 av 51 virksomheter var fornøyd med hvordan de fordelte budsjettet nedover i organisasjonen i 2015, og ønsket ikke å endre dette i fremtiden.

Budsjettfordeling

I kartleggingen spurte vi om hvilken metode virksomhetene brukte for å fordele budsjettet gjennom året i 2015, hvor fornøyd de var med den valgte metoden, og hvilken metode de ville bruke i fremtiden for å opprettholde eller bedre styringsgrunnlaget. Det var fire svaralternativer.

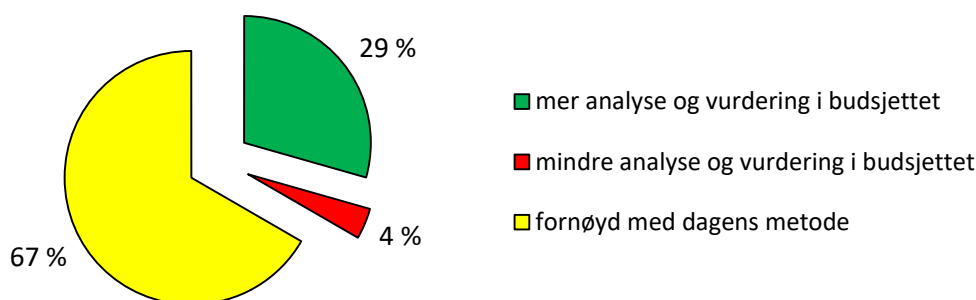
Stolpediagrammet under viser hvor stor andel av virksomhetene som brukte hver metode for budsjettfordeling i 2015:



Figur 4-25 Fordeling av andel virksomheter per budsjetteringsmetode

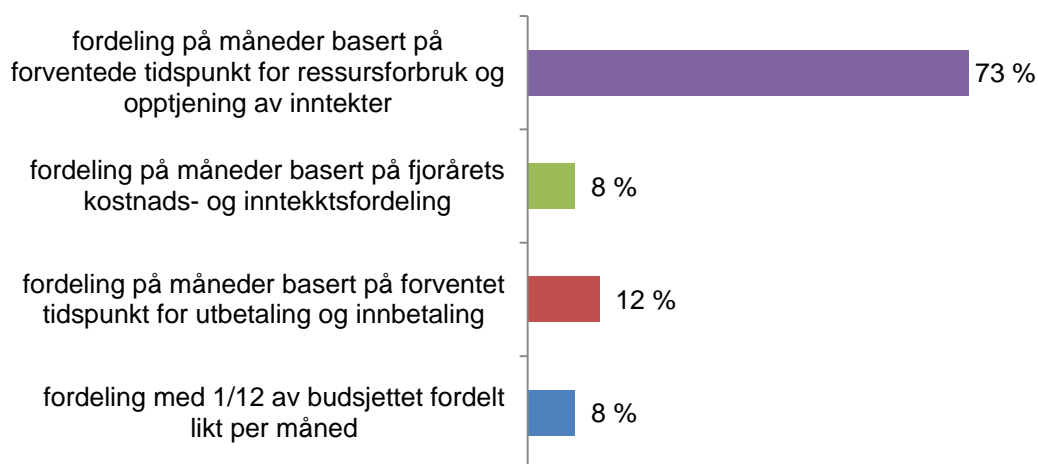
I 2015 fordelte 14 av 51 virksomheter (27,5 %) budsjettet gjennom året med 1/12 per måned, mens 27 virksomheter (52,9 %) fordelte budsjettet gjennom året basert på forventet tidspunkt for ressursforbruk og opptjening av inntekter. Det viser ytterpunktene i metodevalg.

En videre analyse av datamaterialet viste at 34 av 51 virksomheter (67 %) var fornøyd med den etablerte metoden (i 2015), mens 15 virksomheter (29 %) ønsket mer analyse og vurdering i budsjettarbeidet. Kakediagrammet under viser prosentfordelingen:



Figur 4-26 Andel virksomheter som var fornøyd med den etablerte metoden for budsjettfordeling

På spørsmålet om hvilken metode virksomheten burde bruke for å opprettholde eller bedre styringsgrunnlaget i fremtiden, svarte respondentene i 4 av 51 virksomheter (7,8 %) at budsjettet burde fordeles gjennom året med 1/12 per måned, mens respondentene i 37 virksomheter (72,5 %) mente at budsjettet burde fordeles gjennom året basert på forventet tidspunkt for ressursforbruk og opptjening av inntekter – altså en markant reduksjon (20 %) for den enkleste metoden og en markant økning (20 %) for den mest avanserte metoden sammenlignet med 2015. Figuren nedenfor viser fordelingen av virksomheter basert på ønsket metode for budsjettfordeling i fremtiden:

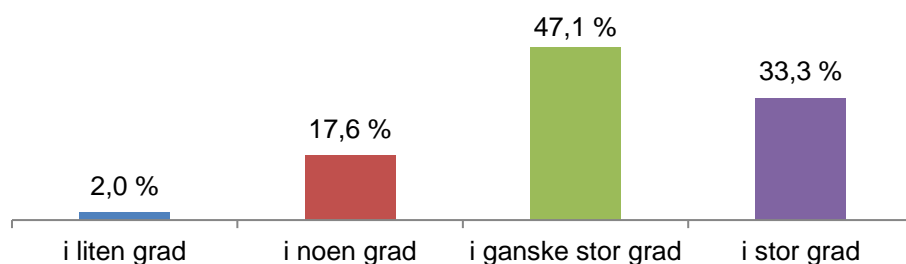


Figur 4-27 Fordeling av virksomhetene etter ønsket metode for budsjettfordeling i fremtiden

Bruk av kostnadsinformasjon fra tidligere år

I budsjettarbeidet kan det være nyttig å ha kjennskap til kostnader fra tidligere år, enten det er detaljert informasjon om kostnader på aktivitets- eller produkt-/tjenestenivå eller mer overordnet på koststed eller virksomhetsnivå.

I kartleggingen spurte vi i hvor stor grad de budsjettansvarlige brukte kostnadsinformasjon fra tidligere år i budsjettarbeidet i 2015. Stolpediagrammet under viser at de budsjettansvarlige i over 80 % av virksomhetene brukte kostnadsinformasjon fra tidligere år i ganske stor eller i stor grad i budsjettarbeidet i 2015. Kun i én virksomhet brukte de budsjettansvarlige kostnadsinformasjon i liten grad i budsjettarbeidet.



Figur 4-28 Bruken av kostnadsinformasjon fra tidligere år i budsjettarbeidet

Hovedområdet oppfølging og rapportering

Oppfølging og rapportering er sentrale prosesser i økonomi- og virksomhetsstyringen, jf. ØR kapittel 2 med krav til virksomhetens interne styring.

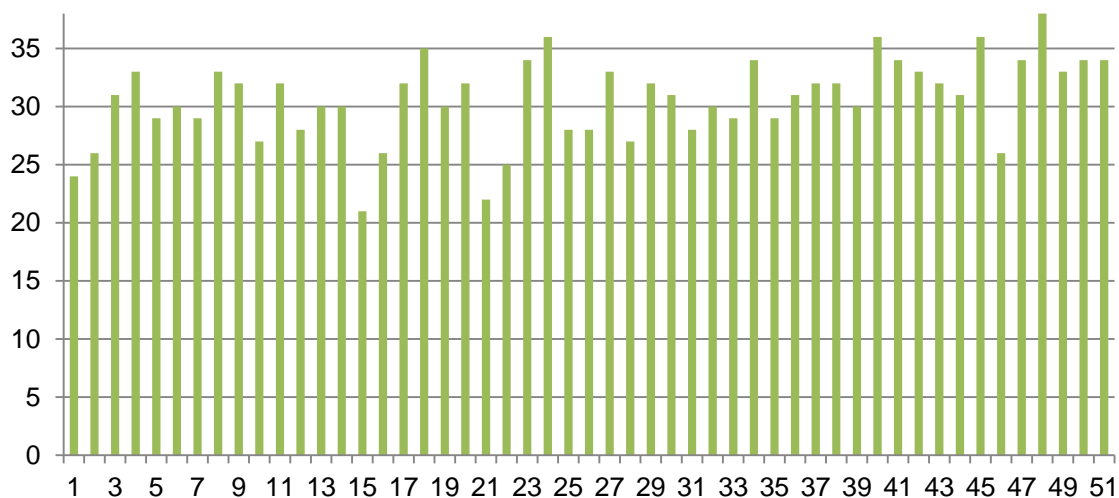
I tilstandskartleggingen la vi vekt på tema og hyppighet for økonomistabenes oppfølging av de budsjettansvarlige, og om dette var nyttig / om det ble iverksatt tiltak. Vi kartla også tema og hyppighet for økonomistabenes rapportering til ledergruppen, og om dette var nyttig / om det ble iverksatt tiltak. Vi spurte også særskilt om virksomheten brukte periodisert regnskapsinformasjon i vurderingen av resultater i årsrapporten til departementet.

Oppsummering av hovedområdet oppfølging og rapportering

Svarene fra de 51 deltagende virksomhetene er analysert og vurdert opp mot praksismodellen. Sammenlignet med de andre hovedområdene var det langt mindre variasjon mellom virksomhetenes bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon innenfor hovedområdet oppfølging og rapportering. Virksomhetenes gjennomsnittlige poengsum var faktisk litt bedre enn «mye god praksis»-grensen. Her er noen nøkkeltall for tilstanden innenfor oppfølging og rapportering:

- Best mulige poengsum var 38.
- Den beste oppnådde poengsummen var 38.
- «Mye god praksis»-grensen i modellen er 30.
- 34 av 51 virksomheter (67 %) oppnådde 30 poeng eller mer.
- Den gjennomsnittlige poengsummen var 31.
- Medianen var 31.
- Standardavviket var 3,4.
- Den laveste oppnådde poengsummen var 21.
- Lavest mulige poengsum var 11.

Stolpediagrammet under viser praksispoeng per virksomhet for hovedområdet oppfølging og rapportering. Virksomhetene vises i samme rekkefølge som den samlede rangeringen i figur 4-7 (nummer 51 i denne figuren oppnådde flest poeng samlet sett).



Figur 4-29 Poeng per virksomhet innenfor hovedområdet oppfølging og rapportering

Sammenheng mellom oppnådde poeng for oppfølging og rapportering og forutsetninger

Var det noen sammenheng mellom virksomhetenes forutsetninger og virksomhetenes praksis?

Vi brukte grupperingen av virksomhetene etter hvor gode forutsetninger de hadde (jf. kapittel 3.1.1, 3.1.2 og 3.1.3) og sammenlignet dette med virksomhetenes praksispoeng for hovedområdet oppfølging og rapportering. Analysen viste at veldig god kostnadsinformasjon var den viktigste forutsetningen for virksomhetenes bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon innenfor hovedområde oppfølging og rapportering. Når det gjaldt kompetanse og erfaring, tyder analysen på at det ikke spilte noen avgjørende rolle for oppnådde praksispoeng. De to virksomhetene med veldig god (mest detaljert) kostnadsinformasjon oppnådde 34 praksispoeng, 4 poeng mer enn de som hadde god kostnadsinformasjon. Her oppnådde de med begrenset kostnadsinformasjon faktisk den nest beste poengsummen (32). Analysen tyder på at kompetanse og erfaring ikke spilte særlig rolle for oppnådde praksispoeng. Tabellen under viser antall virksomheter med begrenset, middels, gode eller veldig gode forutsetninger og gjennomsnittlig poengsum per gruppe virksomheter:

Erfaring	Begrenset	Middels	God	Veldig god
Antall virksomheter	10	7	11	23
Gjennomsnittlig poengsum	30	32	30	31
Kostnadsinformasjon	Begrenset	Middels	God	Veldig god
Antall virksomheter	15	16	18	2
Gjennomsnittlig poengsum	32	30	30	34
Kompetanse	Begrenset	Middels	God	Veldig god
Antall virksomheter	6	19	17	9
Gjennomsnittlig poengsum	29	32	30	31

Tabell 4-31 Virksomheter gruppert etter forutsetninger for oppfølging og rapportering

Nedenfor redegjør vi nærmere for tilstanden på hovedområdet oppfølging og rapportering i 2015.

Nærmere om hovedområdet oppfølging og rapportering

Oppfølging av de budsjettansvarlige

Økonomistabens oppfølging av de budsjettansvarlige, spesielt om tema av ren økonomisk karakter, men også tema som kobler økonomi og fag sammen, er viktig for å sikre god økonomi- og virksomhetsstyring. I kartleggingen hadde vi definert åtte slike tema: regnskap i forhold til budsjett, investeringer i forhold til budsjett, årsprognose, mer-/mindreforbruk i forhold til kontant, behov for nye tiltak, utvalgte nøkkeltall, kostnadsutvikling og produktivitetsutvikling.

Men det var også spørsmål om hvor ofte oppfølgingen skjedde. For noen tema kan det være nødvendig med hyppig oppfølging, mens andre tema kan følges opp mindre hyppig, og det kan være situasjoner som krever meget hyppig oppfølging. I denne kartleggingen fokuserte vi på tema og med hvilken frekvens økonomistaben *vanligvis* fulgte opp de budsjettansvarlige.

Oppfølgingstema

Kartleggingen viste at økonomistaben i alle de 51 virksomhetene fulgte opp regnskap i forhold budsjett og årsprognose i løpet av året i 2015. Også kostnadsutvikling og behov for nye tiltak ble fulgt opp i over 90 % av virksomhetene. Det var mindre vanlig å følge opp produktivitetsutvikling – slik oppfølging ble gjort i 30 av 51 virksomheter (59 %). Det var minst vanlig å følge opp mer-/mindreforbruk i forhold til kontant, det skjedde i 27 av virksomhetene (53 %). Stolpediagrammet under viser i hvor stor andel av virksomhetene økonomistabene fulgte opp hvert av de åtte utvalgte temaene med de budsjettansvarlige minst en gang i løpet av 2015:

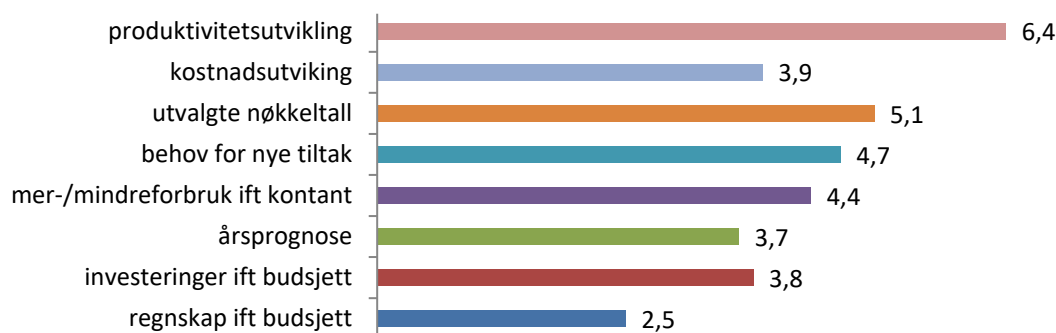


Figur 4-30 Andel virksomheter hvor økonomistabene fulgte opp utvalgte temaer med de budsjettansvarlige i løpet av året

Oppfølgingsfrekvens

Regnskap i forhold til budsjett var det temaet som oftest ble fulgt opp med et intervall på 2,5 måneder. På den andre siden av skalaen var produktivitetsutvikling, som ble fulgt opp med en frekvens på 6,4 måneder.

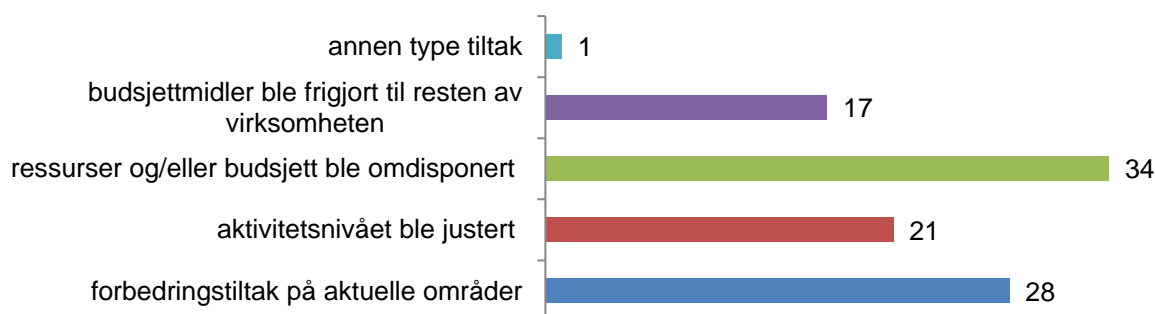
Stolpediagrammet under viser den gjennomsnittlige frekvensen¹³ per tema for de 51 virksomhetene. Jo lavere tall, jo oftere var det dialog/oppfølging av temaene.



Figur 4-31 Oversikt over den gjennomsnittlige frekvensen for oppfølging av utvalgte temaer i virksomhetene

Oppfølging og nytte

I hvilken grad var økonomistabens dialog/oppfølging med de budsjettansvarlige nyttig? Ledet oppfølgingen til tiltak? Tilstandskartleggingen viste at økonomistabens oppfølging/dialog med de budsjettansvarlige ledet til tiltak i 47 av 51 virksomheter (92 %). Stolpediagrammet under viser at omdisponering av ressurser og/eller budsjettmidler samt forbedringstiltak var de vanligste tiltakene:



Figur 4-32 Typer tiltak iverksatt av de budsjettansvarlige

Rapportering til ledergruppen

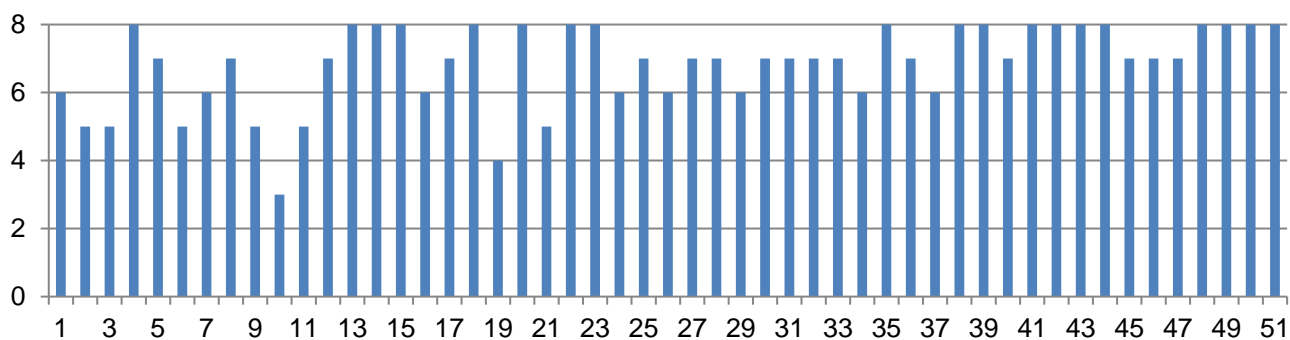
Økonomistabens rapportering til ledergruppen, spesielt om tema av ren økonomisk karakter, men også andre tema som kobler økonomi og fag sammen, er viktige for å sikre god styring.

I kartleggingen hadde vi definert åtte slike tema, de samme som for oppfølging av de budsjettansvarlige. I tillegg var det spørsmål om hvor ofte rapporteringen skjedde. For noen tema kan det være nødvendig med hyppig rapportering, mens det for andre kan rapporteres mindre hyppig. Det kan også være situasjoner som krever meget hyppig rapportering. I denne kartleggingen så vi på hvilke tema og med hvilken frekvens økonomistaben *vanligvis* rapporterte til ledergruppen.

¹³ Beregning av hyppighet per tema: månedlig = 1; kvartal/tertiel = 3,5; halvårlig = 6; årlig = 12

Rapporteringstema

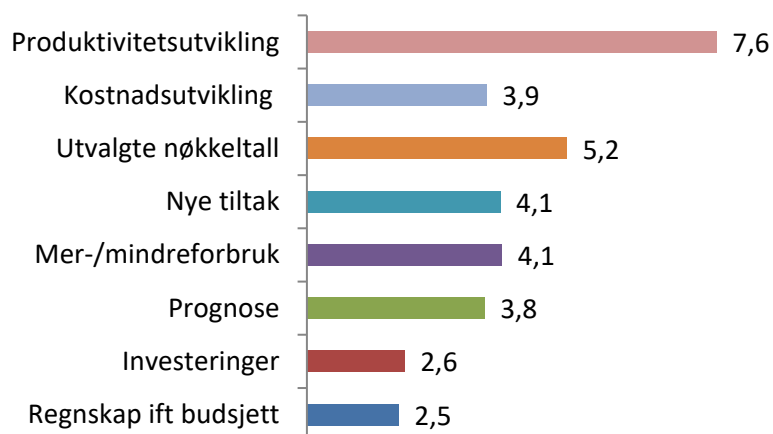
Tilstandskartleggingen viste at økonomistabene i 19 av 51 virksomheter inkluderte alle de åtte temaene i rapporteringen til ledergruppen. Ytterligere 16 dekket sju av temaene. Det var altså bred rapportering til ledergruppen i de aller fleste virksomhetene. Én virksomhet utmerket seg den andre veien med bare tre tema rapportert i 2015. Stolpediagrammet under viser bredden i rapporteringen til ledergruppen. Virksomhetene vises i samme rekkefølge som samlet rangering i figur 4-7 (nummer 51 i denne figuren oppnådde flest poeng samlet sett).



Figur 4-33: Antall tema rapportert til ledergruppen i løpet av året per virksomhet

Rapporteringsfrekvens

Stolpediagrammet nedenfor viser den gjennomsnittlige frekvensen¹⁴ per tema for de 51 virksomhetene. Jo lavere tall, jo oftere ble hvert tema inkludert i økonomistabens rapportering til ledergruppen. Regnskap i forhold til budsjett og investeringer var de temaene det ble rapportert oftest om, oftere enn hvert kvartal i snitt. Det var minst rapportering om produktivitetsutvikling.

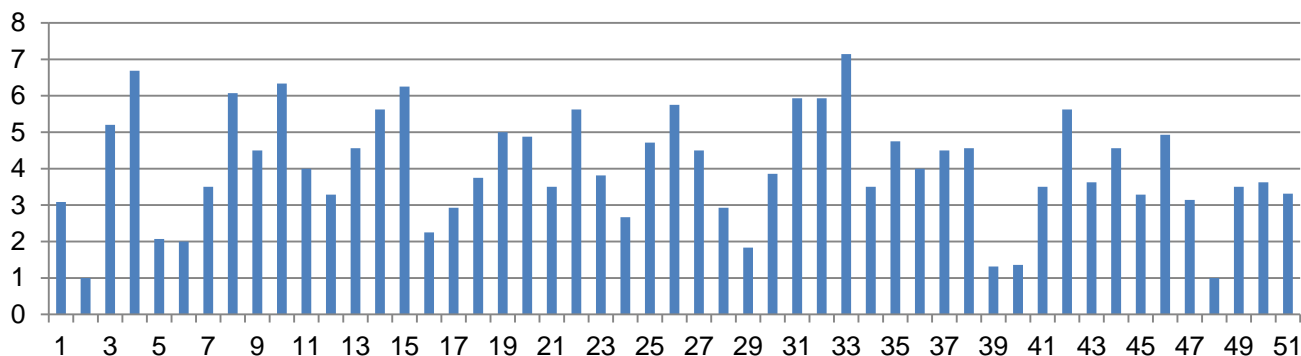


Figur 4-34 Gjennomsnittlig rapporteringsfrekvens per tema

En nærmere analyse av dataene viste at gjennomsnittet blant de 51 virksomhetene var 4,0, det vil si at økonomistaben i gjennomsnitt rapporterte aktuelle temaer hver fjerde måned (hvert kvartal). Analysen viste også at det var stor variasjon fra virksomhet til virksomhet med tanke på hvor ofte

¹⁴ Beregning av hyppighet per tema: månedlig = 1; kvartal/terial = 3,5; halvårlig = 6; årlig = 12

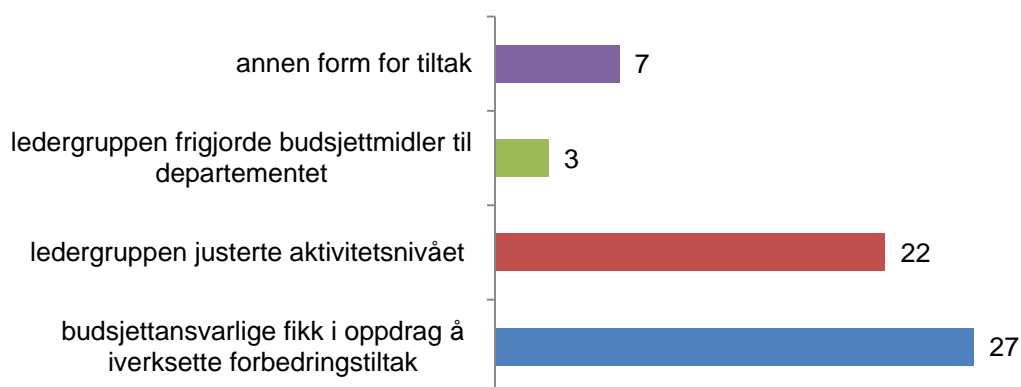
økonomistaben rapporterte til ledergruppen. I to virksomheter ble det rapportert hver måned (virksomhet nummer 2 og 48). Rækkefølgen av virksomheter er den samme som i rangeringen basert på samlet poeng oppnådd, og vi kan se at én av virksomhetene med lavest samlet poeng (nummer 2) hadde like hyppig rapportering som virksomhet med fjerde mest poeng (nummer 48). I to andre virksomheter (nummer 7 og 33) ble det rapportert omtrent hver sjuende måned i gjennomsnitt, altså veldig sjelden. Stolpediagrammet viser gjennomsnittlig hyppighet i rapportering til ledergruppen. Virksomhetene vises i samme rækkefølge som samlet rangering i figur 4-7 (nummer 51 i denne figuren oppnådde flest poeng samlet sett).



Figur 4-35 Variasjon i gjennomsnittlig rapporteringsfrekvens til ledergruppen

Rapportering og nytte

Førte økonomistabens rapportering til ledergruppen til tiltak? Tilstandskartleggingen viste at ledergruppene i 43 av 51 virksomheter (84 %) iverksatte tiltak basert på økonomistabens rapportering. Hvilke typer tiltak ble iverksatt? De vanligste tiltakene var at ledergruppen ga de budsjettansvarlige i oppdrag å iverksette tiltak, eller at ledergruppen selv justerte aktivitetsnivået i virksomheten. Stolpediagrammet viser hvilke typer (ikke antall) tiltak ledergruppene iverksatte i 2015:

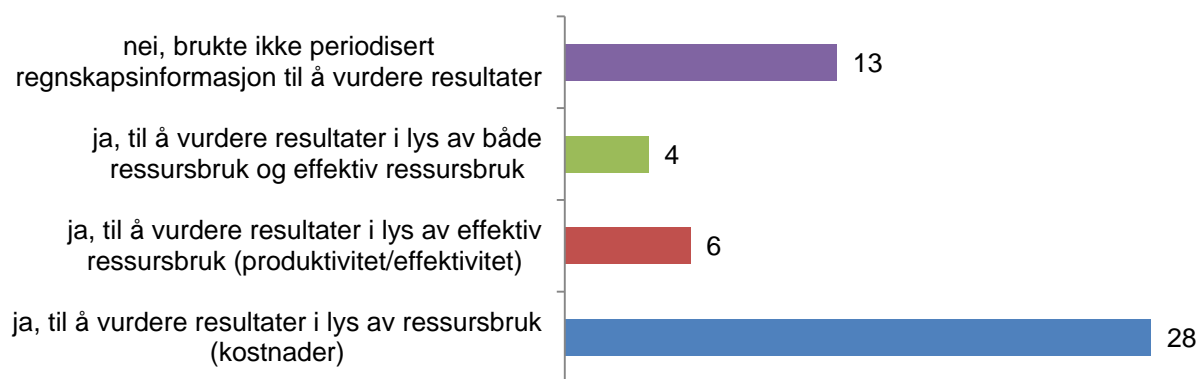


Figur 4-36 Typer tiltak iverksatt av ledergruppen

Bruk av periodisert regnskapsinformasjon i vurdering av resultater i årsrapporten

I kartlegging hadde vi et spørsmål om ekstern rapportering og bruk av periodisert regnskapsinformasjon for å se resultater i lys av ressursbruk (kostnader) og for å vurdere effektiv ressursbruk (produktivitet og/eller effektivitet).

Tilstandskartleggingen viste at 38 av 51 virksomheter (75 %) brukte periodisert regnskapsinformasjon i årsrapporten for 2015. 28 av disse virksomheter vurderte resultatene i lys av ressursbruk (kostnader), mens seks virksomheter vurderte resultatene i lys av effektiv ressursbruk (produktivitet og/eller effektivitet). Fire virksomheter svarte at de vurderte resultatene i lys av både kostnader og effektiv ressursbruk. Stolpediagrammet nedenfor viser fordelingen:



Figur 4-37 Bruk av periodisert regnskapsinformasjon for å vurdere resultater i årsrapport 2015

4.9 Innsikt fra intervjuer med virksomheter

I etterkant av spørreundersøkelsen har vi vært i kontakt med noen av de virksomhetene som med bakgrunn i modellen (omtalt i avsnitt 4.3) så ut til å ha mye bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon.

Noen fellestrekk fra disse samtalerne er at økonomistaben yter god lederstøtte i styringen. Organisasjonen har et kontinuerlig fokus på effektivisering og ser hele tiden etter forbedringsområder. Økonomistaben er en pådriver for dette effektiviseringsarbeidet. Disse virksomhetene har tatt i bruk datavarehus som presenterer informasjon fra ulike systemer i virksomheten på en oversiktlig og hensiktsmessig måte. Økonomistaben jobber aktivt med å bearbeide og tilrettelegge data for bruk i styringen. I enkelte økonomistaber ser man på det som sin rolle å oversette regnskapsinformasjon slik at den kan fungere som relevant styringsinformasjon.

Disse virksomhetene jobber med å bygge felles forståelse i virksomheten, slik at alle forstår budsjett og regnskap på en enhetlig måte. De aller fleste vi har hatt samtaler med, fremhever god lederforankring som en viktig forutsetning for utøvelsen av økonomistabens rolle. Dette i kombinasjon med god opplæring av virksomhetens ansatte legger grunnlaget for at alle har et godt utgangspunkt for å tolke regnskapsrapportene på en ensartet måte.

Virksomhetene har utfordret sin egen økonomimodell for å sikre at de har tilstrekkelig data til å følge opp de ulike prosjektene/aktivitetene på en god måte og til å kunne rapportere relevante nøkkeltall og kostnadsdata til det overordnede departementet. De har et bevisst forhold til hvordan økonomimodell og konteringsstreng legger rammer for hva som er mulig å gjøre av analyser og sammenstillinger. Systemstøtten varierer, men de har et bevisst forhold til hva slags systemstøtte de ønsker seg. Gjennomgående ønsker de seg systemer hvor avvikskontroller og lignende automatiseres, slik at det frigjøres tid til å analysere regnskapsdataene.

Flere virksomheter savner gode systemer for ressursstyring og ser at ressursene kunne vært utnyttet enda bedre i organisasjonen. De ønsker seg et system som kan hjelpe dem å unngå samtidighetsproblematikk eller ubenyttet tid på tilgjengelige ressurser. De har behov for god ressursstyring både når det gjelder personell og materiell.

Det var relativ stor variasjon med tanke på hvilken kontekst styringen ble utøvd i. Noen opererte i en sektor / et miljø der styring, kontroll og målbarhet var helt naturlig, mens andre opererte i miljøer der dette i større grad var kontroversielt. Det var også stor forskjell på hvor mye dette syntes å påvirke økonomistabens innretning og funksjon.

5 Resultater fra kartleggingen – etatsstyrere

5.1 Innretning og omfang

44 etatsstyrere har svart på undersøkelsen, og både de som mottar kontantrapportering, og de som mottar virksomhetsregnskap etter SRS, er representert. Undersøkelsen er en egevaluering der vi har forsøkt å kartlegge bruk og nytte av regnskapsrapporteringen. I utgangspunktet redegjør vi for svar fra alle respondentene. Der vi refererer til et bestemt utvalg respondenter, gjør vi oppmerksom på dette.

Presentasjonen av resultater er fordelt på noen hovedpunkter. Først beskrives noen kjennetegn ved etatsstyrerne for å gi et klarere bilde av hvem som er kilden til informasjonen som kommer. Deretter sies det litt om styringskonteksten som denne regnskapsinformasjonen skal brukes i, knyttet til hvilken avdeling som står for etatsstyringen og kontakten mot ekspedisjonssjefen.

Videre ser vi på detaljeringen av den regnskapsinformasjonen som etatsstyrerne mottar, for så å gjøre rede for hvordan denne regnskapsinformasjonen faktisk blir brukt. Neste avsnitt handler om hvilken nytte etatsstyrerne opplever å ha av regnskapet, og deretter viser vi respondentenes ønsker om fremtidig bruk. Tilslutt er det et avsnitt om den sektorspesifikke tilnærmingen for etatsstyrere fra universitets- og høyskolesektoren og om etatsstyrere som mottar både regnskap etter SRS og kontantrapportering. Siste avsnitt inneholder konklusjoner.

5.2 Målgruppe og deltagere

Etatsstyrerne kan deles inn etter to kjennetegn ved virksomhetene de styrer:

	SRS	Kontant
Nettobudsjettet	13*	
Bruttobudsjettet	12	19

*herav sju fra UH-sektoren

Tabell 5-1 Regnskapsprinsipp

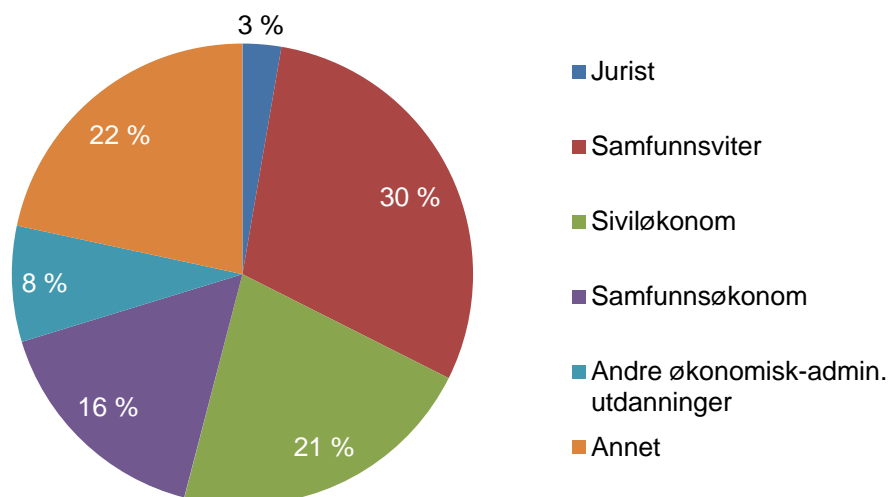
Ut fra denne inndelingen har vi tre grupper etatsstyrere:

- Etatsstyrere for bruttobudsjetterte virksomheter med kontantrapportering (Brutto kontant)
- Etatsstyrere for bruttobudsjetterte virksomheter med regnskap etter SRS (Brutto SRS)
- Etatsstyrere for nettobudsjetterte virksomheter (Netto)

Dette er en inndeling som blir brukt videre i analysen av resultatene.

Bakgrunnsspørsmål til respondentene er ikke besvart av UH-sektoren. Derfor er det bare 37 respondenter på disse spørsmålene. Hovedtrekkene i svarene kan gjengis slik:

- Stillingstittel: seniorrådgiver (76 %)
- Type avdeling: fagavdeling (86 %)
- Stillingsandel etatsstyring: 45 % (snitt)
- Erfaring som etatsstyrer: seks år (median)
- Utdanningsbakgrunn: se figuren nedenfor

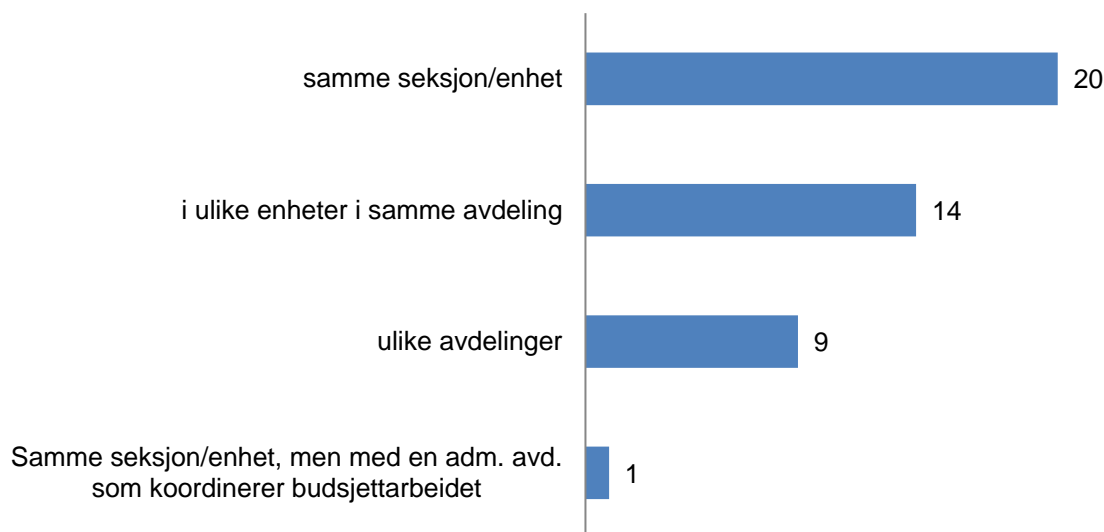


Figur 5-1 Utdanningsbakgrunn

Vi kan merke oss at etatsstyrere hadde ganske lang erfaring, med en median på seks år. Gjennomsnittet var faktisk enda høyere (7,5 år), noe som skyldes at en del av dem har svært lang erfaring. Legg også merke til at stillingsandel knyttet til etatsstyringen i snitt var 45 %. Bak dette skjuler det seg noen få med under 20 % stilling og mange som bruker over 50 % av stillingen til dette. Det er nok en litt høyere andel økonomer og færre jurister enn generelt i departementene. Det er ikke unaturlig med en annen sammensetning her, for det er oppgaver med større økonomifokus enn andre. Med 37 respondenter fra de fleste departementer er dette et rimelig representativt utvalg etatsstyrere.

Innad i et departement kan det være hensiktsmessig å skille mellom fagavdelinger og økonomi-/styringsenheter. I lys av at de fleste respondentene var ansatt i en fagavdeling, er det rett å si at oppfølgingen av resultater i stor grad skjedde i fagavdelingene. Under 25 % fordelte resultatoppfølgingen på ulike avdelinger.

Faglige og økonomiske resultater ble vurdert i



Figur 5-2 Ansvarsfordeling internt i departementet (N=44)

Etatsstyrernes kontakt med ekspedisjonssjefen og deltagelsen på etatsstyringsmøtene er også viktig bakgrunnsinformasjon. Etatsstyrerne deltok nesten alltid i etatsstyringsmøtene. Kontakten med ekspedisjonssjefen skjedde i de fleste tilfeller i møteform. Halvparten hadde egne møter for å behandle økonomisakene, mens den andre halvparten behandlet økonomisakene som del av en større agenda på møter. I bare 2 av 44 tilfeller formidlet etatsstyreren disse sakene i form av et notat uten å ha møte med ekspedisjonssjefen.

Hovedfunn: Etatsstyrerne var seniorrådgivere. De var høyt utdannet, ofte økonomer, hadde ca. seks års erfaring, og etatsstyring var en av hovedoppgavene deres. Fagavdelingene sto for etatsstyringen. Ekspedisjonssjefen hadde god tilgang til etatsstyrernes kunnskap og oppsummeringer om økonomi/regnskap.

5.3 Om tilgang til budsjettinformasjon og regnskap

Hovedinntrykket er at departementet holder seg på et overordnet nivå i forhold til budsjett. 66 % av etatsstyrerne hadde ikke detaljert budsjett verken for tidsdimensjonen eller organisasjonsdimensjonen (avdelingsnivå eller tilsvarende).

		Måneder		
		Ja	Nei	SUM
Avdeling	Ja	5 %	14 %	18 %
	Nei	16 %	66 %	82 %
	SUM	20 %	80 %	100 %

Tabell 5-2 Hadde departementet i 2015 tilgang på virksomhetens budsjett fordelt på måned og avdeling?

Vi undersøkte det samme forholdet når det gjelder regnskapsinformasjon, og bildet viser seg å være ganske likt. De fleste etatsstyrere hadde ikke tilgang til regnskapsdata på månedsnivå eller lavere organisasjonsnivå:

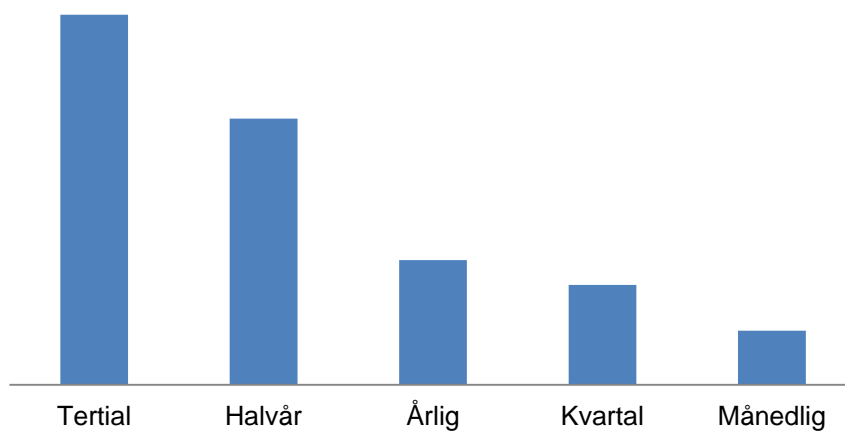
		Måned		
		JA	NEI	SUM
Avdeling	JA	0 %	7 %	7 %
	NEI	23 %	70 %	93 %
	SUM	23 %	77 %	100 %

Tabell 5-3 Hadde departementet i 2015 tilgang på virksomhetens regnskap fordelt på måned og avdeling?

Dette funnet kan tyde på at etatsstyrerne ikke oppfattet den månedlige S-rapporten fra virksomhetene som rapportering i denne forstand.

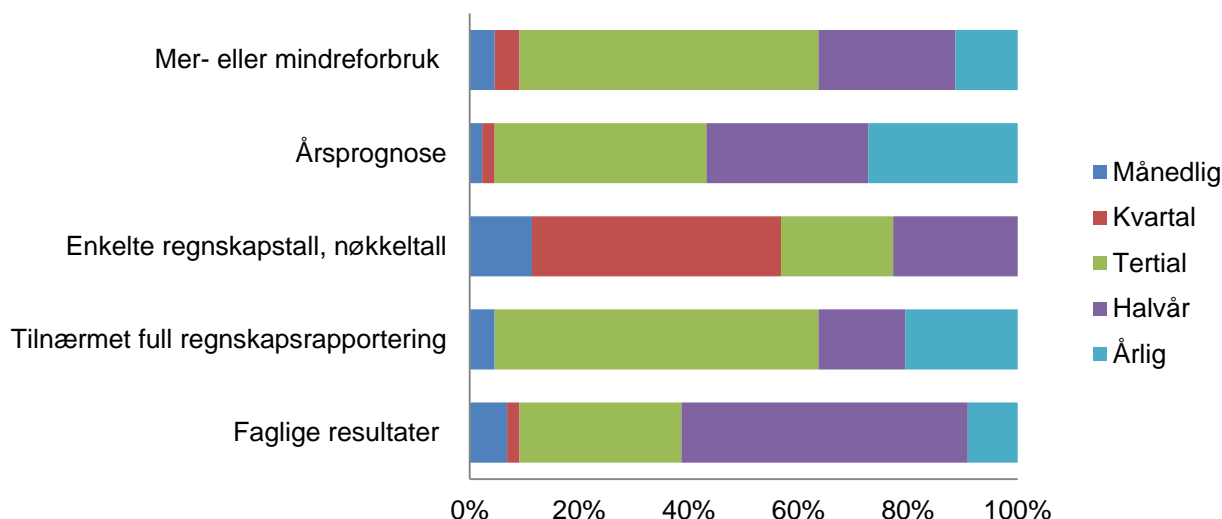
Men det betyr ikke at respondentene savnet mer detaljert rapportering. Vi har spurt respondentene om de etterspurte regnskapsinformasjon utover den faste regnskapsrapporteringen. Bare noen få (14 %) ønsket seg regnskapsinformasjon utover den faste regnskapsrapporteringen, resten savnet det aldri eller bare unntaksvis. Denne faste rapporteringen var for de fleste på tertialbasis (70 %). Et interessant trekk er at universitets- og høyskolesektoren i liten grad etterspurte ytterligere informasjon, men de oppga at den årlige informasjonen som finnes, brukes relativt mye gjennom Database for høyere utdanning (DBH).

Vi har også spurt om rapporteringsfrekvens for forhold som resultater og regnskapstall. Her er et samlet inntrykk av hvor ofte disse forholdene ble rapportert:



Figur 5-3 Forekomster av flere typer rapportering fordelt på hyppighet

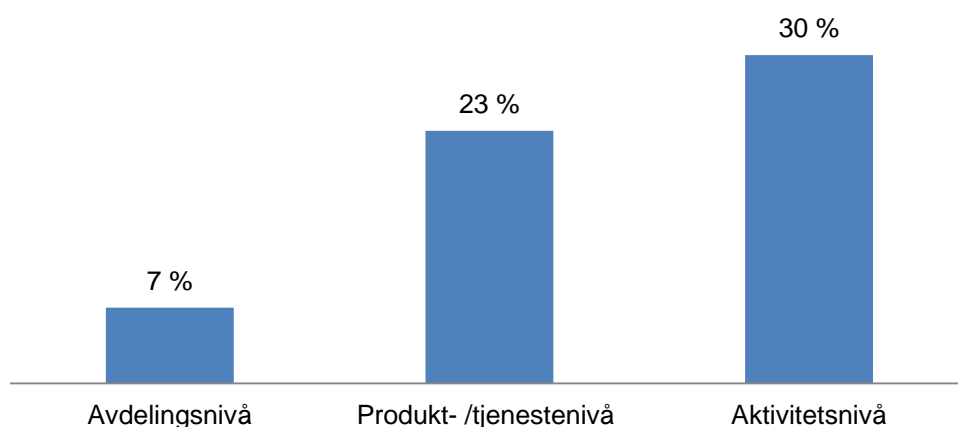
Tertialrapportering (tre ganger per år) var den vanligste frekvensen for rapporteringer. Det er imidlertid ganske forskjellige typer informasjon, og nedenfor følger en oversikt over frekvensen for de ulike typene:



Figur 5-4 Hvor ofte i 2015 mottok departementet ulike typer rapportering?

Kategorien «enkelte regnskapstall» er den eneste som har et visst omfang på måneds- og kvartalsbasis.

Vi har også spurt om etatsstyrerne hadde tilgang til mer detaljert regnskapsinformasjon.



Figur 5-5 Hadde du som etatsstyrer i 2015 tilgang til regnskapsinformasjon på et mer detaljert nivå enn virksomhetsnivået?

Figuren viser at omtrent halvparten av etatsstyrerne hadde mer detaljert regnskapsinformasjon om aktiviteter eller produkter/tjenester i virksomhetene.

Etatsstyrerne virket også fornøyde med den faste regnskapsrapporteringen. På spørsmål om etatsstyrerne etterspurte regnskapsinformasjon utover den faste regnskapsrapporteringen i 2015, svarte 55 % nei og 32 % bare unntaksvis. Det kan tolkes som at etatsstyrerne får det de trenger, så derfor trenger de sjelden å etterspørre noe i tillegg. Det betyr også at en del detaljert regnskapsinformasjon inngikk i rapporteringen til departementet fra en god del virksomheter.

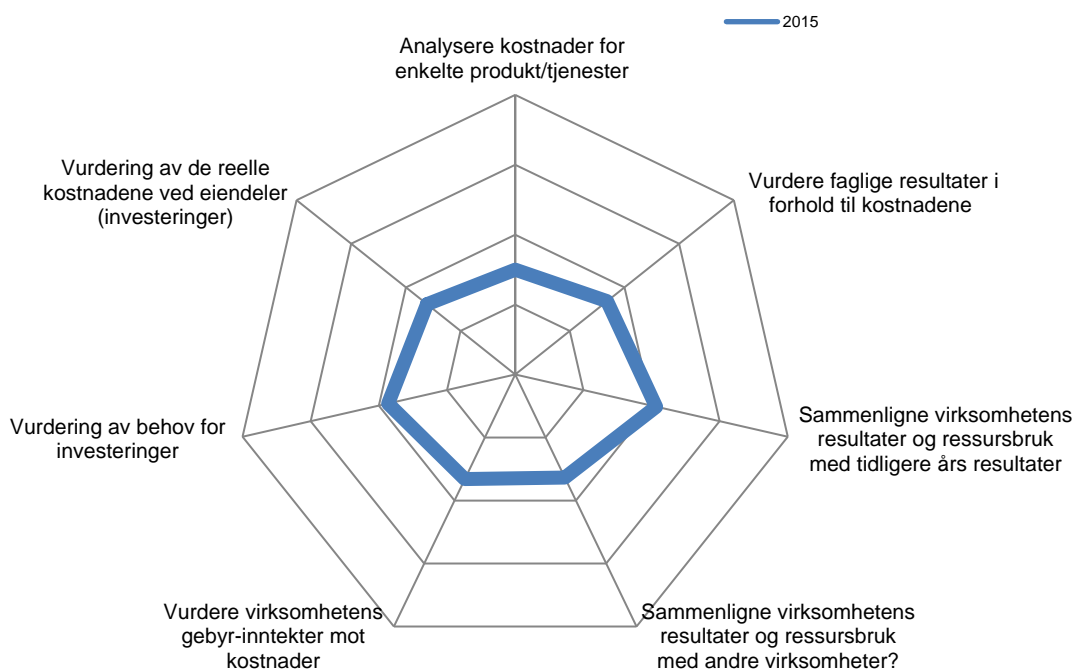
På spørsmål om man har egne databaser, datavarehus eller andre automatiserte løsninger, viste et flertall til Excel eller Word-format.

Hovedfunn for tilgang til regnskap: Etatsstyrerne var fornøyde med nivået på regnskapsinformasjonen og annen rapportering fra virksomhetene, som vanligvis var per tertial. De gikk ikke inn på detaljer på måneds- eller avdelingsnivå. Det var interesse for regnskapsinformasjon om produkter og tjenester. Det var lite systemstøtte for etatsstyrerne når det gjelder bruk av regnskap i styringen.

5.4 Hvordan brukes regnskapet?

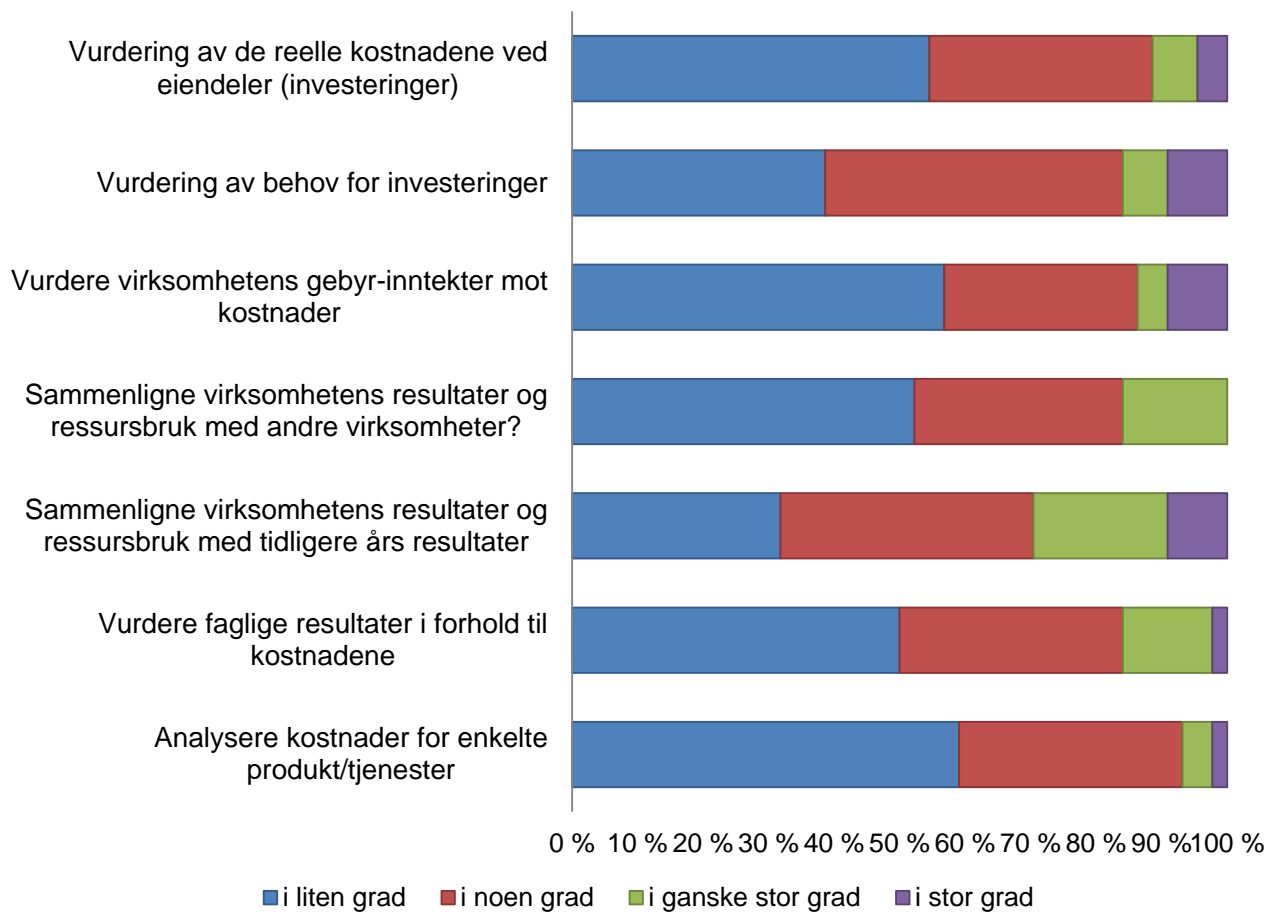
Bruken av regnskap i sju ulike aktiviteter

Vi har tatt for oss en rekke aktiviteter i etatsstyringen og spurt hvor stor bruken er på en skala fra i liten grad til i stor grad. Svarene er fremstilt i et nett. I hvilken grad brukte du i 2015 regnskapsinformasjonen i følgende aktiviteter i etatsstyringen:



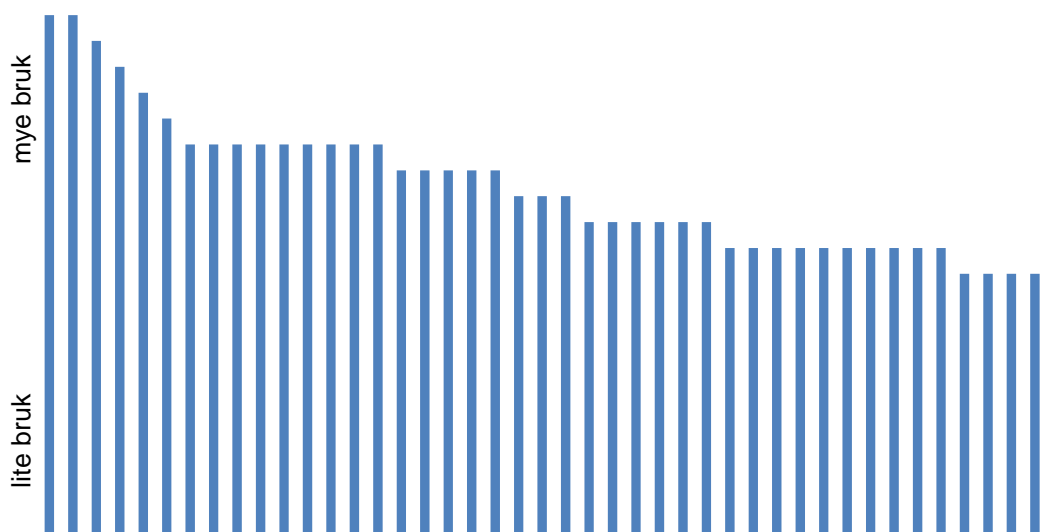
Figur 5-6 I hvilken grad brukte du i 2015 regnskapsinformasjon i følgende aktiviteter?

Diagrammet viser at bruken av regnskap var beskjeden, selv om den varierte mellom de ulike aktivitetene. Det var forholdsvis flere som brukte regnskapet for å sammenligne virksomhetens resultater og ressursbruk over tid, og i noen grad ble regnskapet brukt for å vurdere faglige resultater i forhold til kostnadene eller for å vurdere behovet for investeringer. Nedenfor vises hver enkelt aktivitet, med fordeling på skalaen fra liten til stor grad.



Figur 5-7 Variasjon i regnskapsbruken i ulike aktiviteter

Vi kan også vise hvordan bruken varierer mellom etatsstyrerne. Figuren nedenfor viser gjennomsnittet av bruken i de sju forskjellige aktivitetene (samme skala som ovenfor).

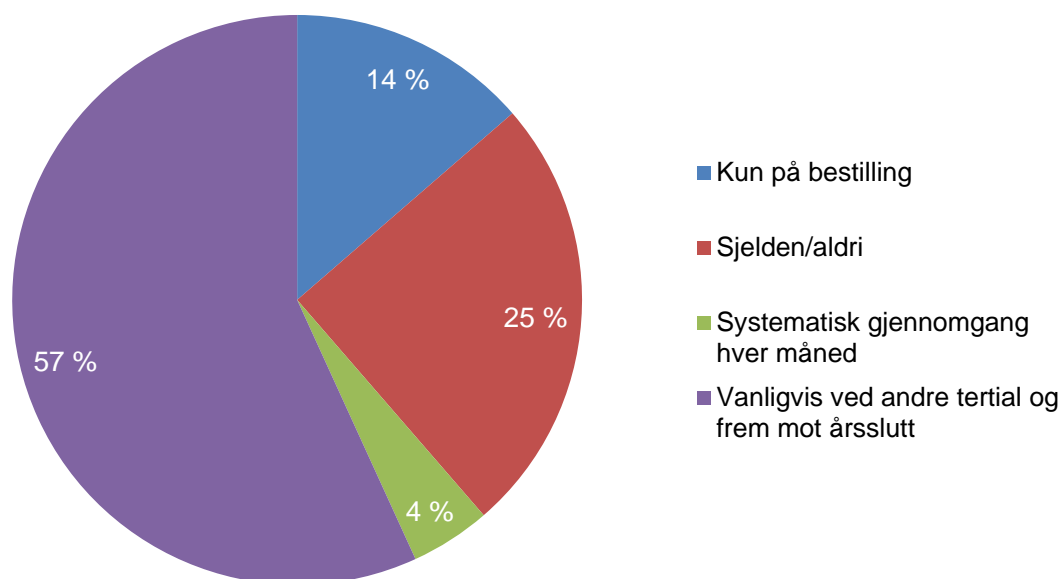


Figur 5-8 Gjennomsnittlig bruk per etatsstyrer (på flere prosesser)

Variasjonen var stor, fra etatsstyrere som svarte «i liten grad» på alle aktivitetstypene, til en etatsstyrer som svarte «i stor grad» på nesten alle de samme aktivitetene. 8 av totalt 44 etatsstyrere har et gjennomsnitt som ligger over «i noen grad».

Når brukes regnskapet til budsjettoppfølging?

Vi spurte også om bruk av regnskapstallene i forhold til budsjettoppfølging: Når i løpet av året vurderte etatsstyrerne regnskapet?

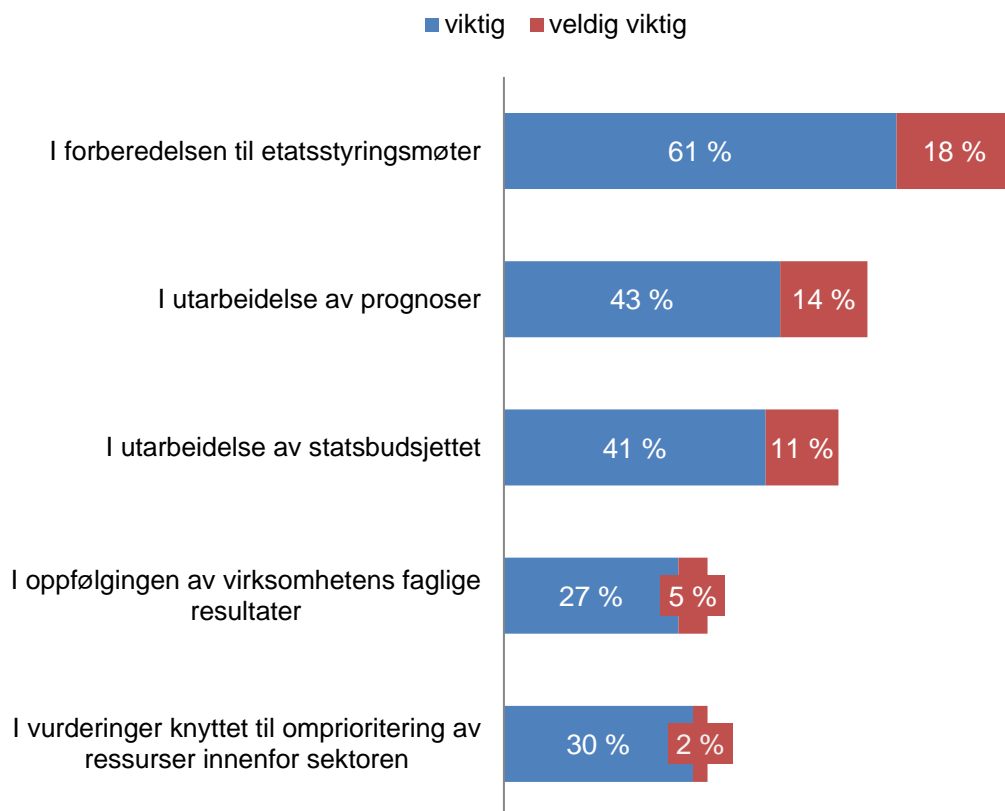


Figur 5-9 Hvor ofte analyserte og vurderte du som etatsstyrer i 2015 regnskapstallene i forhold til budsjett? (utenom årsregnskapet)

Den største interessen for regnskap i forhold til budsjett var altså fra andre tertial og fremover.

Hvor viktig er det å bruke regnskapet i noen utvalgte etatsstyringsprosesser?

Vi valgte ut fem prosesser og spurte hvor viktige de er. Det var fire svaralternativer (ikke viktig, litt viktig, viktig, veldig viktig). Her viser vi de som svarte viktig og veldig viktig.



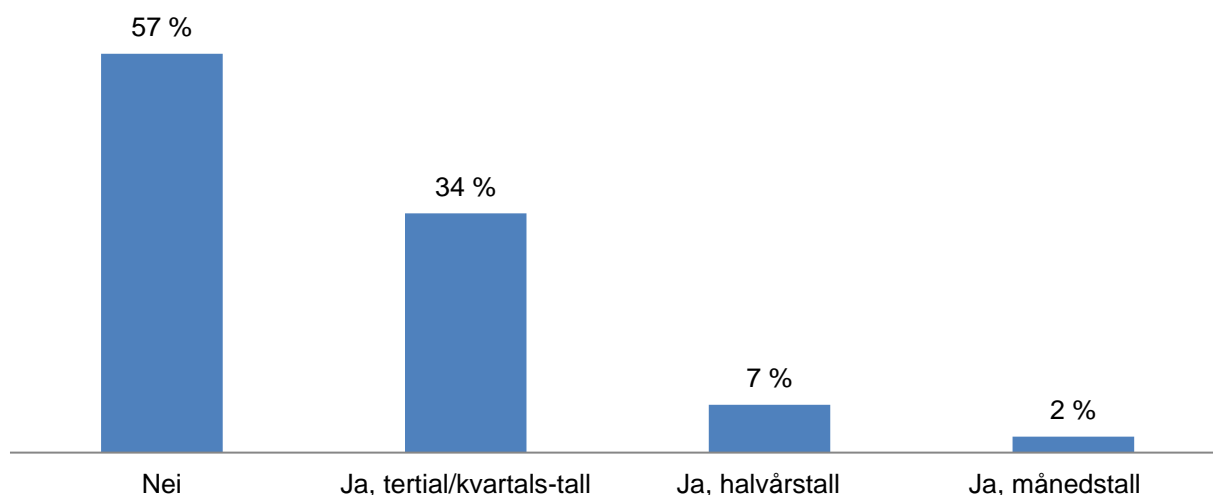
Figur 5-10 Med utgangspunkt i 2015, hvor viktig mener du at regnskapsinfo var i følgende prosesser

Det var tre prosesser der over halvparten av etatsstyrerne regnet regnskapet som viktig eller veldig viktig. Det viktigste var i den konkrete forberedelsen til etatsstyringsmøter. I tillegg var utarbeidelsen av statsbudsjettet og prognoser viktig. I vurderinger knyttet til omprioriteringer i sektoren var det bare ca. 30 % som mente at det er viktig å bruke regnskapet. Regnskapet er et uttrykk for ressursbruken. Det kan tyde på at flertallet av etatsstyrerne ikke anser ressursbruken som viktig når de vurderer faglige resultater eller omprioriteringer. Dette bør nok også ses i sammenheng med svarene på spørsmålet om de faktisk hadde hatt behov for omprioriteringer i 2015. Det var bare 12 % av respondentene som hadde justert aktivitetsnivået eller omdisponert midler for virksomheten.

Det er også verdt å merke seg at etatsstyrerne fordelte seg veldig forskjellig på skalaen på de ulike spørsmålene. Vi har altså ikke funnet noen indre konsistens mellom disse prosessene som gjør at svaret veldig viktig på ett forhold medfører større sjanse for å svare veldig viktig på et annet forhold. To etatsstyrere svarte gjennomgående viktig eller veldig viktig på alle prosessene.

Nærmere om bruken av regnskap i arbeidet med statsbudsjettet

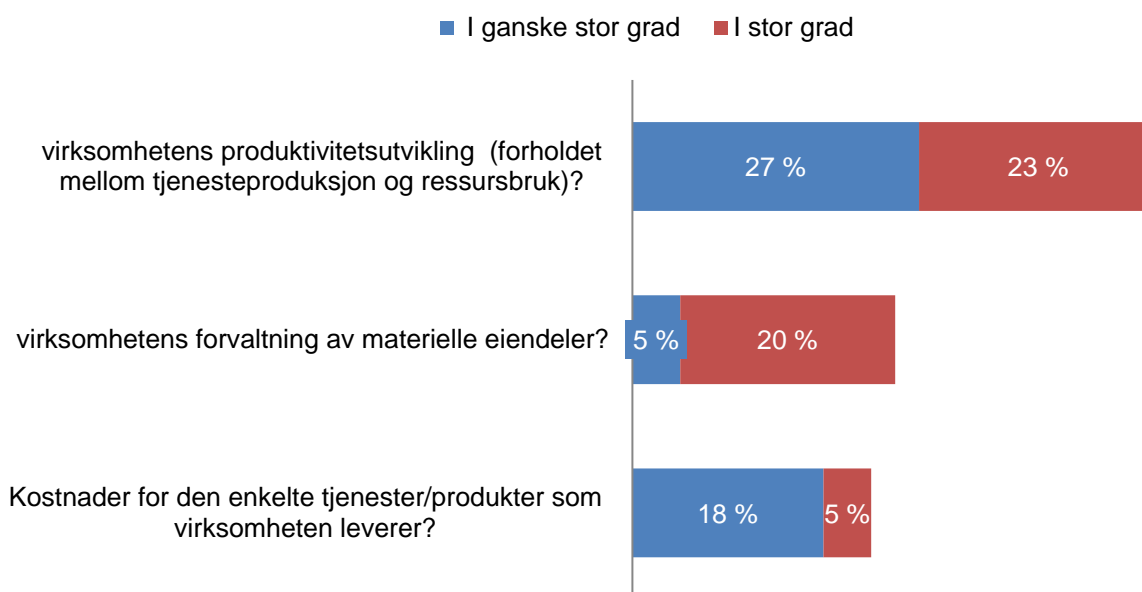
Et annet interessant bruksområde er arbeidet med statsbudsjettet. Som vist ovenfor var det over 50 % som svarte at regnskapsinformasjon er viktig eller veldig viktig i arbeidet med statsbudsjettet. Samtidig har vi spurt om man brukte delårsregnskap for inneværende år i arbeidet med statsbudsjettet. Oversikten nedenfor viser at de fleste ikke brukte de nyeste regnskapstallene. Det er uklart om det er fordi etatsstyrer mener at dette ikke har betydning, eller om det er fordi tallene ikke er til å stole på.



Figur 5-11 Brukte du perioderegnskap/delårs rapportering for 2014 i ditt arbeid med forslag til statsbudsjettet for 2015?

Etterspørsel etter kostnader og produktivitet

Vi har også kartlagt etatsstyrenes etterspørsel etter tre ulike forhold som krever bearbeiding av regnskapsdata. Svarene fordelte seg slik:



Figur 5-12 Etatsstyrenes etterspørsel

Etatsstyrene viste mest interesse for produktivitetsutviklingen, mens interessen var merkbart mindre for kostnad per produkt eller eiendelsforvaltningen. Produktivitetsutvikling har fått en del oppmerksomhet i debatten om offentlig sektor i den senere tid, denne forskjellen kan ses i sammenheng med dette.

Vi spurte også om departementet i tildelingsbrevet stiller krav til at årsrapporten skal omtale effektiv ressursbruk. 30 % krever ikke slik rapportering, mens 70 % har bedt om konkret oppstilling på

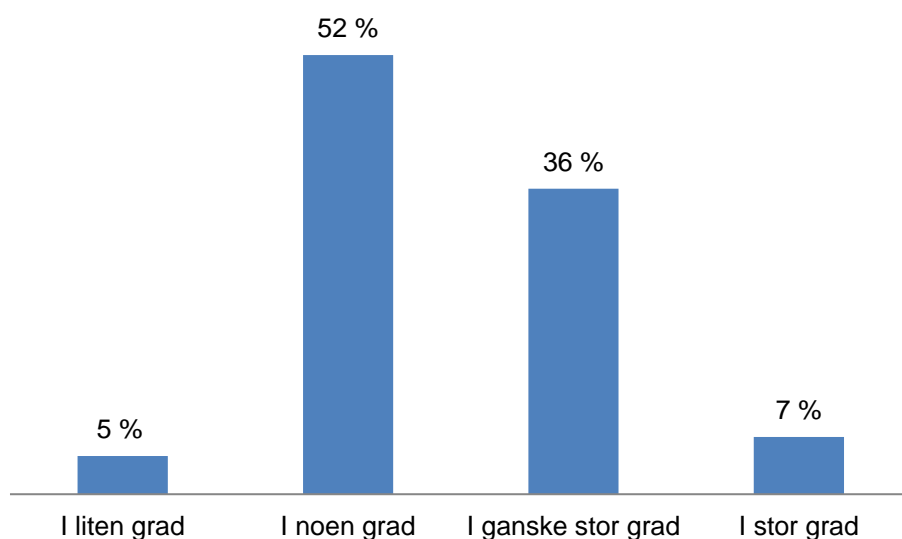
ressursbruk eller effektiv ressursbruk. Av disse stilte ca. 25 % konkrete krav om å vise effektiv ressursbruk over tid.

Hovedfunn for bruken av regnskap: Etatsstyrerne hadde en beskjeden bruk av regnskap. Bruken var størst på konkrete oppgaver, som statsbudsjett og forberedelsen til etatsstyringsmøter. Mange brukte ikke siste tilgjengelige regnskapsinformasjon i arbeidet med statsbudsjett. Etatsstyrerne etterspurte tall for produktivitetsutviklingen, men dette gjenspeiles ikke i kravene til den formelle årsrapporteringen.

5.5 Viktighet og nytte av regnskap

Generell nytte av regnskap

Først stilte vi et generelt spørsmål om etatsstyrerne syntes at regnskapsinformasjonen var nyttig. Vi ser at det er en noenlunde jevn fordeling av de som syntes regnskapet var nyttig i noen eller ganske stor grad.



Figur 5-13 I hvilken grad synes du regnskapsinformasjonen fra virksomheten var nyttig i det løpende arbeidet med etatsstyringen i 2015?

Viktighet av regnskapet i spesifikke oppgaver

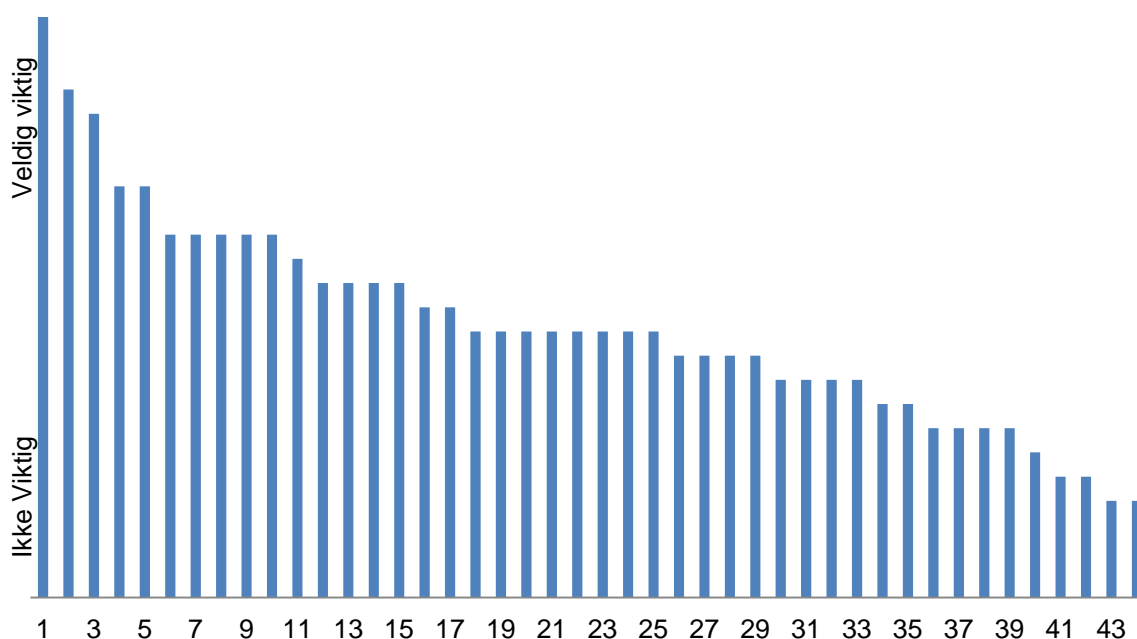
Vi har videre spurt hvor viktig regnskapet var i en del oppgaver i etatsstyringen:



Figur 5-14 Hvor viktig var regnskapet i ditt arbeid med etatsstyring for følgende oppgaver?

Regnskapet var viktig i konkrete oppgaver. I de mer strategiske oppgavene opplevdes ikke regnskapet som så viktig. Det er kanskje overraskende at få anså regnskap som viktig i analyser og vurdering av sektoren (34 %), mens det er mange som syntes regnskap var viktig i analyser og vurdering av virksomheten (73 %).

Det er en god del variasjon mellom etatsstyrerne. Diagrammet nedenfor viser alle etatsstyrerne fordelt med gjennomsnittlig verdi for de åtte oppgavene:



Figur 5-15 Gjennomsnittlig vurdering av viktighet over fem oppgaver for hver etatsstyrer, i synkende rekkefølge

Her ser vi på den enkelte etatsstyrer totalt sett: Hvor viktig er regnskapet for etatsstyreren (alle de åtte oppgavene)? Én etatsstyrer rapporterte «veldig viktig» for alle oppgaver, og fire etatsstyrere ligger på et gjennomsnitt tilsvarende «viktig» eller mer. På den annen side oppga ni etatsstyrere et gjennomsnitt som var under «litt viktig» for alle de åtte oppgavene. Medianen i materialet ligger omtrent midt mellom litt viktig og viktig.

Nytte av regnskap når det gjelder effektiv ressursbruk

En annen indikasjon på nytte vil være etterspørsel fra departementet om effektiv ressursbruk og hvordan man oppfatter det man får der. 62 % av etatsstyrerne har på ulike måter stilt krav om slik rapportering i årsrapporten for 2015. Slik var vurderingen:

		Vurdering av effektiv ressursbruk		
		Ja	Nei	Sum
Omtale av ressursbruk	Ja	68 %	16 %	84 %
	Nei	0 %	16 %	16 %
	Sum	68 %	32 %	100 %

Tabell 5-4 Er du fornøyd med omtale av ressursbruk og vurdering av effektiv ressursbruk?

Totalt sett var etatsstyrerne fornøyd med omtalen av ressursbruk og vurderingene av effektiv ressursbruk. Nærmere analyse viser at det ikke var noen stor forskjell på om departementene ba om dette på forhånd eller ei. De som ikke hadde stilt krav om rapportering i årsrapporten på effektiv ressursbruk, var like fornøyd med rapporteringen som de som hadde stilt konkrete krav.

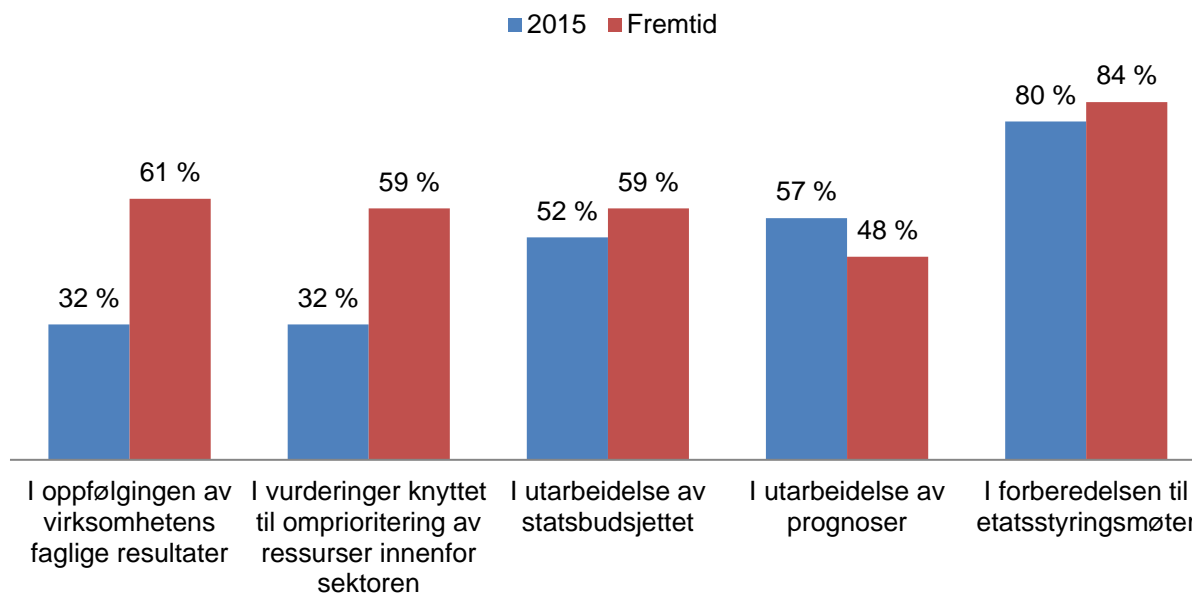
Hovedfunn for nytten av regnskap: Etatsstyrerne vurderte regnskapet som en nyttig støtte i arbeidet, ved siden av annen informasjon. Regnskapet opplevdes mest nyttig i en del konkrete oppgaver, mens det ikke var så viktig for etatsstyrerne i mer strategisk arbeid.

5.6 Hvordan ønskes regnskapet brukt i fremtiden?

Med tanke på det vi har gjennomgått ovenfor, blir det interessant å få vite mer om hvordan etatsstyrerne ønsker å utvikle bruken fremover. Dette er løst gjennom å stille spørsmål om ønsket bruk av regnskapet i fremtiden.

Forbedringsønsker i enkelte etatsstyringsprosesser

Vi stilte spørsmål om viktigheten av å bruke regnskapet i de samme prosessene både i 2015 og i fremtiden. Dette kan vi sammenstille for å vise et «utviklingsgap».

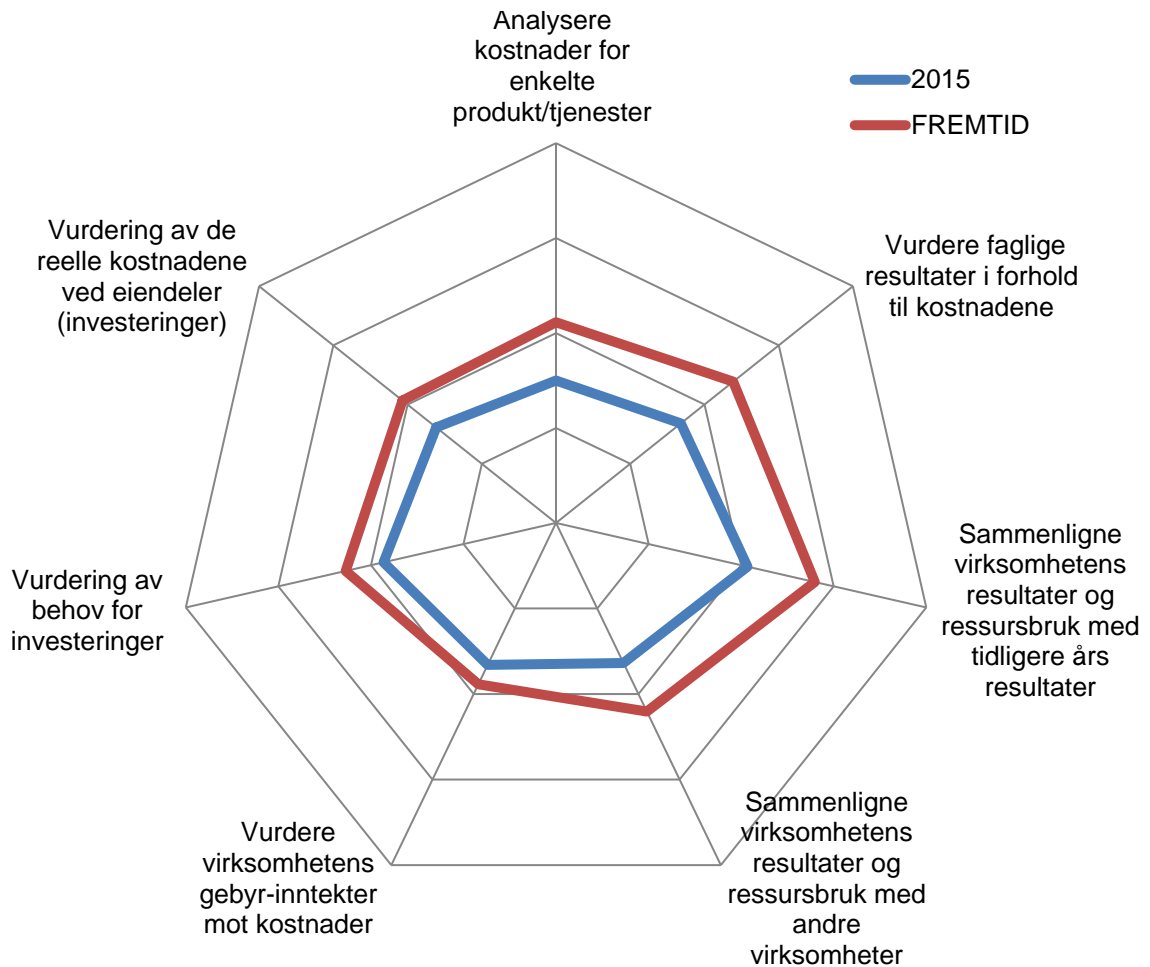


Figur 5-16 I hvilke prosesser mener du det er viktig / veldig viktig å bruke regnskapsinformasjon?

«Utviklingsgapet» er størst på to viktige strategiske oppgaver: i vurderinger av sektor og i koblingen mot faglige resultater. I de andre oppgavene så ikke etatsstyrerne så store forbedringsmuligheter. Når det gjaldt utarbeidelse av prognoser, var det flere som i fremtiden ville nedtone betydningen av dette. Det henger jo også sammen med at de fleste allerede anså disse andre oppgavene som viktige eller veldig viktige. Eksempelvis mente nesten 80 % at regnskapet var viktig i forberedelsene til etatsstyringsmøter, og ytterligere 4 % mente at det bør være viktig eller veldig viktig i fremtiden.

Forbedringsønsker fordelt på ulike aktiviteter i etatsstyringen

For å utdype spørsmålet har vi i tillegg spurt om noen vanlige aktiviteter i etatsstyringen. Her viser vi profilen for etatsstyrerne slik den var per 2015, og slik man ønsker seg den i fremtiden.

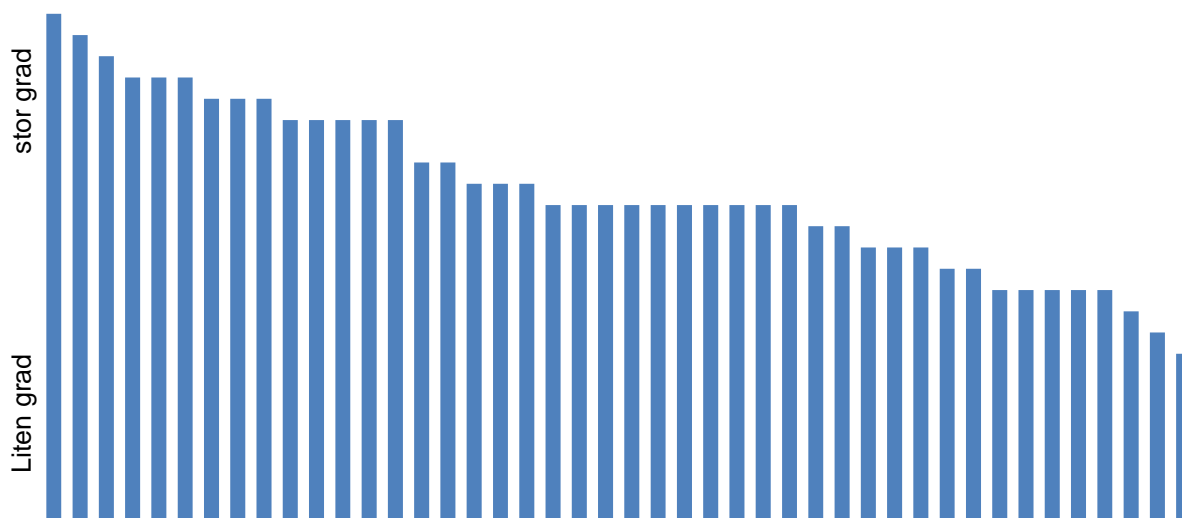


Figur 5-17 I hvilken grad brukte du i 2015 regnskapsinformasjon i følgende aktiviteter (skala fra 1 til 4)?

Det er verdt å merke seg at etatsstyrerne ønsket å bruke regnskapet mer i aktiviteter der det allerede brukes relativt mye, og vi kan se at formen på ønsket bruk er ganske lik den faktiske bruken i dag. Etatsstyrerne ville ha mer sammenligning og se mer på sammenhengen mellom kostnader og faglige resultater.

Forbedringsønsker fordelt på etatsstyrere

Det er også interessant å se på fordelingen mellom etatsstyrerne i dette spørsmålet.



Figur 5-18 Gjennomsnittlig ønske om fremtidig bruk, fordeling mellom etatsstyrere

Seks av etatsstyrerne hadde ambisjoner om å bruke regnskapet i ganske stor grad for alle aktivitetene (i gjennomsnitt), mens 13 etatsstyrere også i fremtiden ønsket en bruk som i gjennomsnitt er mindre enn «i noen grad».

Hovedfunn for fremtidig bruk av regnskap: Etatsstyrerne ville øke bruken i mer strategiske oppgaver. De fleste ville ha mer bruk av regnskapet i aktiviteter der de allerede brukte regnskapet en del. Det var stor variasjon mellom etatsstyrerne i ambisjonsnivå i fremtiden.

5.7 Nærmere om etatsstyrere som mottar virksomhetsregnskap etter SRS, men som i tillegg har kontantrapportering

For å lære mer om bruken av regnskap etter SRS i etatsstyringen har vi stilt noen ekstra spørsmål til de som mottar virksomhetsregnskap etter SRS, men som i tillegg har kontantrapportering. Tolv etatsstyrere har svart på disse spørsmålene.

Vurdering av kompetanse på regnskap etter SRS viste følgende:

- Etatsstyrerne hadde i noen grad kjennskap til SRS(gjennomsnitt 2,25).
- Vurderingen av avdelingens kjennskap generelt var lavere (gjennomsnitt 1,9).
(skala fra 1 = liten grad til 4 = stor grad)

Materialet er for lite til å si noe generelt om variasjon i bruk og nytte basert på variasjonen i kompetanse, men det fremgår at noen etatsstyrere med god kompetanse også hadde mer bruk og større nytte av regnskapet enn de øvrige.

Respondentene ble bedt om å ta stilling til bruken av regnskap etter SRS:

I hvilken grad ble periodisert regnskapsinformasjon brukt i etatsstyringen sammenlignet med regnskap etter kontantprinsippet i 2015:	
I svært liten grad	33 %
I noen grad (supplerer kontantregnskap på enkelte punkter)	50 %
Like mye	17 %
	100 %

Tabell 5-5 I hvilken grad ble periodisert regnskapsinformasjon brukt i etatsstyringen sammenlignet med regnskap etter kontantprinsippet i 2015?

Vi spurte også etatsstyrerne om de brukte regnskap etter SRS i noen konkrete arbeidsoppgaver. Dette spørsmålet er helt likt et annet spørsmål i undersøkelsen om regnskap generelt. Svarene her gjenspeiler naturlig nok at bruken av regnskap generelt er beskjeden, men det er likevel fire av tolv etatsstyrere som oppgir at de brukte det periodiserte regnskapet i følgende oppgaver:

- analysere kostnader for enkelte produkter/tjenester
- vurdere faglige resultater i forhold til kostnadene
- vurdere behovet for investeringer
- vurdere de reelle kostnadene ved eiendeler (investeringer)

Et funn er også at de fleste etatsstyrerne like gjerne kunne tenke seg å bruke kontantrapporteringen for å sammenligne med tidligere års resultater og ressursbruk.

Vi har også spurt om etatsstyrernes vurdering av om regnskap etter SRS ga merverdi i noen ulike aktiviteter. Etatsstyrere som har tilgang til regnskap etter SRS, synes i gjennomsnitt at det i noen grad gir merverdi. Noen synes at merverdien er stor / ganske stor for utvalgte aktiviteter, blant annet fikk de bedre oversikt over de totale kostnadene for virksomheten, og mer-/mindreforbruk ble bedre belyst. Forklaringen på det siste er at den ekstra informasjonen som finnes i regnskap etter SRS, ble brukt til å presisere avviket i kontantrapporteringen.

Vi har også med et oppsummerende spørsmål som ber etatsstyrerne vurdere virksomhetsregnskap etter SRS:

- To av tolv mente at det er nødvendig tilleggsinformasjon.
- Sju av tolv mente at det er grei tilleggsinformasjon.
- Tre av tolv mente at det er uten betydning.

De fleste etatsstyrere hadde begrenset kunnskap om virksomhetsregnskap etter SRS. Det fylte funksjonen som tilleggsinformasjon og supplerte kontantrapporteringen. De som brukte regnskap etter SRS, la mest vekt på analyse av kostnader og investeringer. Noen etatsstyrere hadde stor merverdi av regnskap etter SRS, andre ikke.

5.8 Spesielt om universitets- og høyskolesektoren

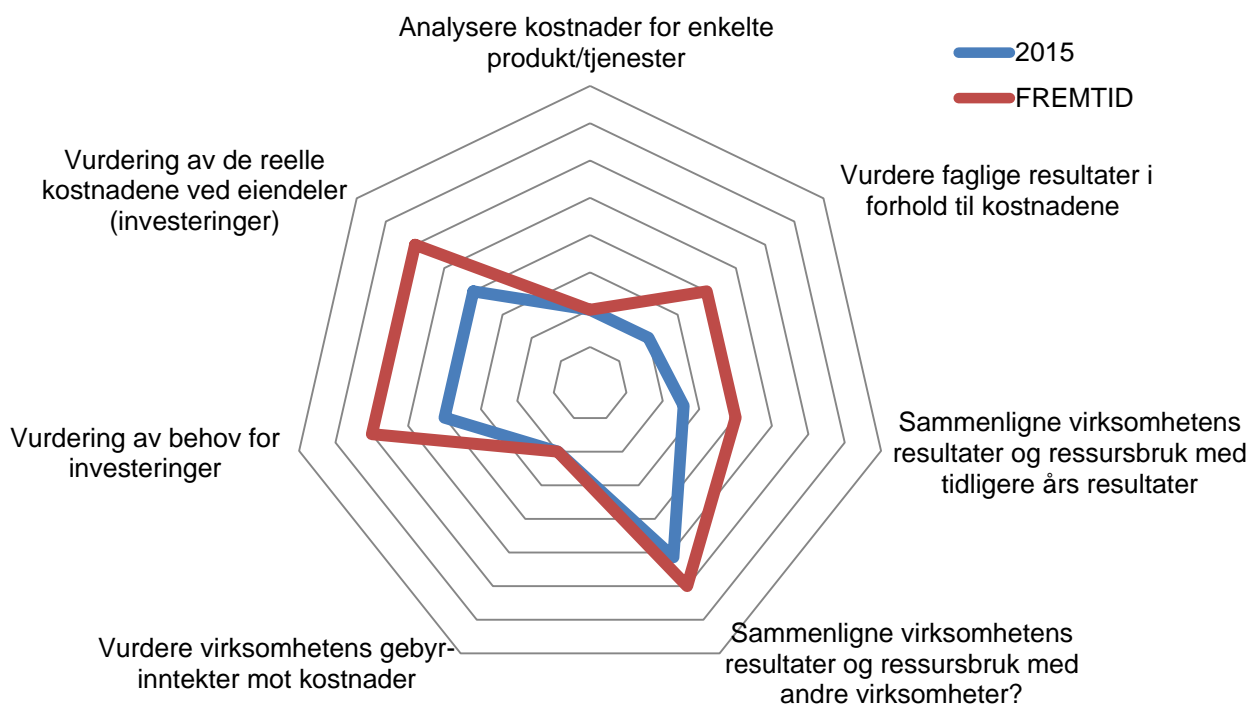
Kunnskapsdepartementet har organisert etatsstyringen for denne sektoren annerledes enn det som er vanlig. Etatsstyringen er organisert i team. Teamene er satt sammen av personer med ulik kompetanse. I tillegg er det etablert en egen database for universitets- og høyskolesektoren (DBH)

som inneholder ressurser, aktiviteter, faglige resultater og regnskapstall (www.dbh.nsd.uib.no). Respondentene fra sektoren henviste til denne i kommentarfelt. I universitets- og høyskolesektoren svarer de at regnskapet i noen grad er nyttig. Dette er i nedre del av skalaen. Ut fra andre svar kan det virke som om regnskapsinformasjonen er viktigere: Vi har spurt om hvilke andre datakilder som var viktige for etatsstyringen. Her viste sektoren til DBH, der regnskap inngår sammen med mange andre data. Også i bakgrunnsintervjuer går det frem at regnskapsinformasjonen i DBH er sentral og mye brukt i sektoren. Av dette kan vi anta at man må skille mellom hvor viktig regnskapet var i den løpende rapporteringen og hvor viktig regnskapsinformasjonen var sammen med annen informasjon i DBH. Svarene gjenspeiler muligens en forståelse av at regnskapet ikke var viktigere enn resten av informasjonene i denne basen, men at regnskap er en del av et større bilde.

Fra bakgrunnsintervjuer kommer det også frem at etatsstyrerne var fornøyde med det periodiserte regnskapet og brukte dette systematisk. Grunnstammen i økonomistyringen i sektoren er tertialvis rapportering av tilnærmet fullt regnskap og obligatorisk rapportering til DBH. Departementet lager i tillegg en tilstandsrapport for sektoren hvert år. Regnskap er for dem ensbetydende med periodisert regnskap, som er det som har vært brukt i sektoren i over 20 år.

Et sentralt punkt er hvilken betydning regnskap har i vurderinger av sektoren. Etatsstyrerne for universiteter og høyskoler syntes regnskapet var viktig i analyser av sektoren, men når det gjelder omprioriteringer i sektoren, var det ikke så viktig. Begge deler kan være riktig. Det er altså en nyanse mellom at regnskapet var viktig i vurdering av sektor, men ikke direkte hvis det gjaldt vurdering av (kortsiktige) omprioriteringer. Institusjonene i sektoren har vanligvis et styre som er ansvarlig for å følge opp driften, og det påvirker også etatsstyrerne til å bruke regnskapsinformasjon på et overordnet nivå.

Også når det gjelder ønsker om fremtidig bruk, viste UH-sektoren en annen profil enn resten:



Figur 5-19 Bruk og fremtidig bruk, UH-sektoren

Sektoren legger stor vekt på bruk av regnskap for å kunne sammenligne virksomheter. Også når det gjelder investeringer, ønsker man økt bruk – markant mer enn de andre i utvalget. Dette henger kanskje sammen med at universiteter og høyskoler har betydelige eiendeler i form av bygninger og utstyr og samtidig krav om balanseføring av eiendeler som følger av SRS. Da blir det interessant å bruke disse regnskapstallene. Det samme forholdet kan vi se når det gjelder etatsstyrernes etterspørsel etter informasjon som indirekte krever bruk av regnskapet, se avsnitt 5.5. Her svarte universitets- og høyskolesektoren at de i stor grad etterspurte informasjon om forvaltning av eiendeler, til forskjell fra alle andre, som i mindre grad etterspør dette.

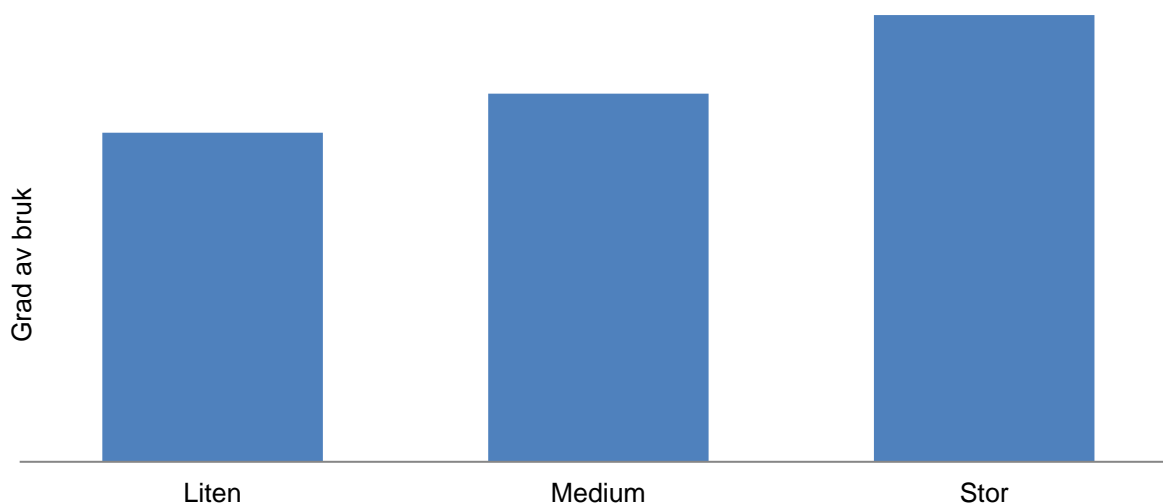
Etatsstyrerne i sektoren plasserte seg i nedre del av skalaen for generell nytte av regnskap. Samtidig er DBH svært viktig, og der er regnskapet en viktig del. Etatsstyrerne ønsket å forsterke bruken på områder der regnskapet allerede brukes mye. De la betydelig mer vekt på sammenligning/analyse av sektor og kostnadene ved eiendeler.

5.9 Nærmere analyser

Betydningen av størrelse og andre bakgrunnsvariabler

I avsnittene ovenfor presenterte vi i stor grad funn for alle respondenter samlet. Men det kan være interessant å se på om det er noen forhold ved etatsstyrerne eller ved virksomhetene som påvirket dette. Vi ser først på størrelse. Størrelse måles slik: liten < 300 mill. i driftsutgifter/kostnader, medium 300 til 1000 mill., stor > 1000 mill.

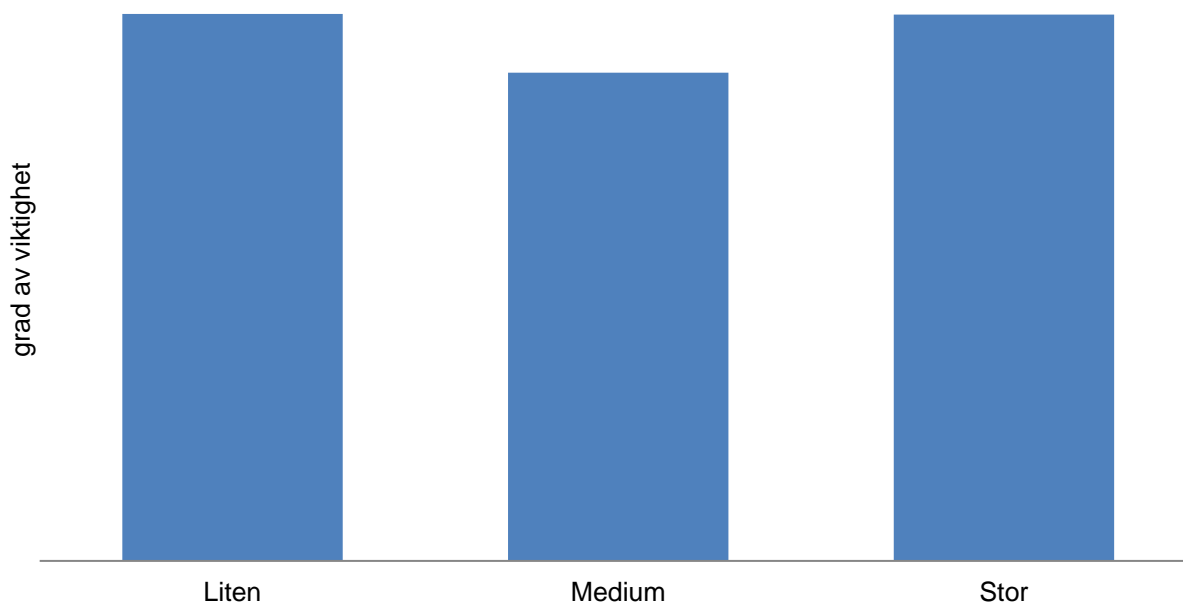
Figuren nedenfor viser bruk av regnskapet for sju ulike aktiviteter, fordelt etter størrelse på virksomheten som etatsstyres:



Figur 5-20 Gjennomsnittlig bruk gruppert etter underliggende virksomhets størrelse

Etatsstyrernes bruk ser ut til å øke med størrelse på virksomheten. Dette er ikke unaturlig. Regnskap brukes for å standardisere og forenkle informasjon. En stor virksomhet har mange transaksjoner bak hver regnskapslinje, og regnskapet står for en helt nødvendig forenkling i en stor virksomhet. I en liten virksomhet vil selv beskjedne bruk av regnskap gjøre det lettere for etatsstyreren å ha god oversikt over økonomiske forhold.

Vi har også sett på om størrelse har betydning for hvordan etatsstyrer vurderer viktighet av regnskapet i noen prosesser:



Figur 5-21 Viktighet av regnskapet i noen prosesser, etter størrelse på virksomheten som etatsstyrer

Bruken av regnskap økte med størrelse på virksomheten, men figuren tar ikke høyde for graden av viktighet. Viktigheten – og dermed også nytten – av regnskapet kan oppleves som like stor i en liten som i en stor virksomhet.

Vi har også sett på betydningen av kjennetegn ved respondentene.

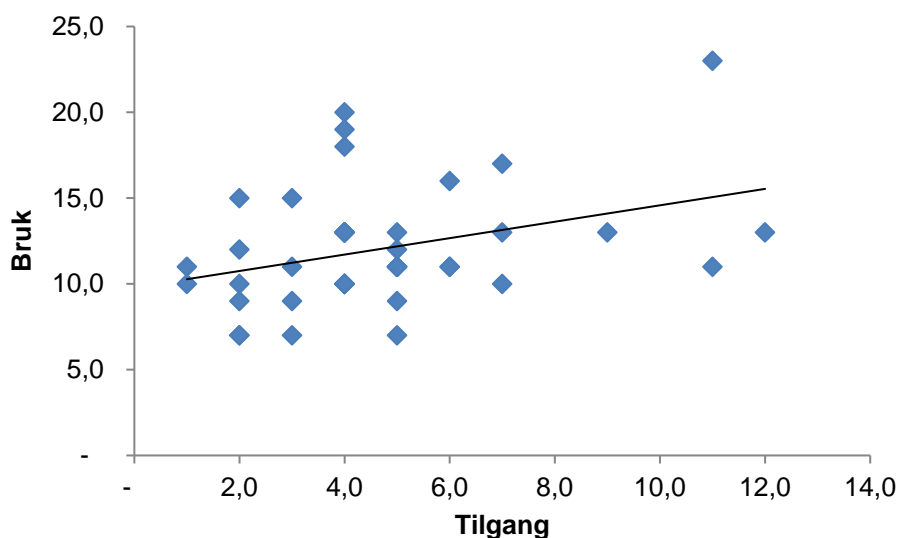
- Etatsstyrernes erfaring: Generelt hadde ikke erfaring noe å si for bruken av regnskap. Det var noen forskjeller i hvor stor nytte man har av regnskapet, men forskjellene er ikke systematiske. Etatsstyrere med erfaring under ett år hadde mindre nytte av regnskapsinformasjonen enn de som har to til fem års erfaring, mens de med ekstra lang erfaring rapporterte mindre nytte,
- Etatsstyrernes utdanningsbakgrunn: Det er liten forskjell på økonomer og andre når det gjelder bruken av regnskap. Den mest iøynefallende forskjellen er at økonomer på bachelornivå bruker regnskapet noe mindre enn de med lengre utdanning. Når det gjelder nytte av regnskapet, hadde økonomene litt mer nytte av regnskapsinformasjon enn de øvrige etatsstyrerne.
- Plassering i fagavdeling eller administrasjonsavdeling hadde lite å si.
- Vi har også kontrollert for stillingsstørrelse, for å se om økt stillingsprosent hang sammen med bruk, men det er ingen klar sammenheng der.

Bruken av regnskap øker med størrelse på virksomheten, men nytte og viktighet av regnskapet varierer ikke med størrelse. Etatsstyrers erfaring, utdanning, stillingsstørrelse og type avdeling gjør liten forskjell.

Betydningen av tilgang til regnskap for bruken?

Vi har også undersøkt om det er slik at mer etterspørsel fra etatsstyrer og mer tilgang til regnskapsdetaljer henger sammen med mer bruk av regnskapet. Vi målte tilgangen til regnskap

gjennom flere spørsmål, og vi setter dem sammen ved å tilordne poengscore der flere poeng betyr oftere og mer detaljert tilgang til / etterspørsel etter regnskapstall. Dette sammenstilles med bruken av regnskapet slik vi har målt det her. Dette gir oss følgende figur:



Figur 5-22 Sammenheng mellom tilgang til regnskapet og bruk (N = 44)

Generelt er det slik at større tilgang til regnskapsinformasjon hang sammen med mer bruk. For universiteter og høyskoler var omfanget av bruken ganske lik uansett variasjon i tilgang. Det er nærliggende å koble dette til en egen databaseløsning (se avsnitt 5.8), som gjør at bruken av regnskapsdata er ganske lik for de ulike etatsstyrerne.

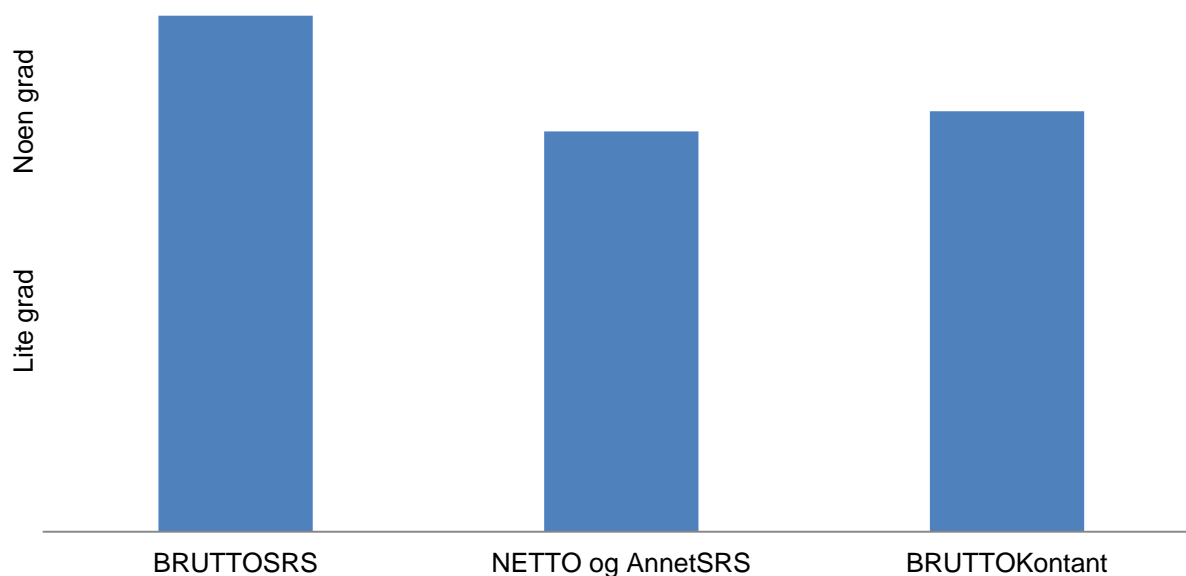
Etatsstyrers bruk av regnskap økte med større tilgang til regnskap og etterspørsel fra etatsstyreren.

Betydningen av type virksomhet for bruk og nytte av regnskapet

Etatsstyrere styrer virksomheter med ulike tilknytningsformer og ulike regnskapsprinsipp. Tidligere har vi delt opp etatsstyrerne i grupper etter type virksomhet (se avsnitt 5.2):

- etatsstyrere for bruttobudsjetterte virksomheter med kontantrapportering (brutto kontant)
- etatsstyrere for bruttobudsjetterte virksomheter med regnskap etter SRS (brutto SRS)
- etatsstyrere for nettobudsjetterte virksomheter (netto)

Vi har sett på sammenhengen mellom type virksomhet og etatsstyrers bruk av regnskapet.

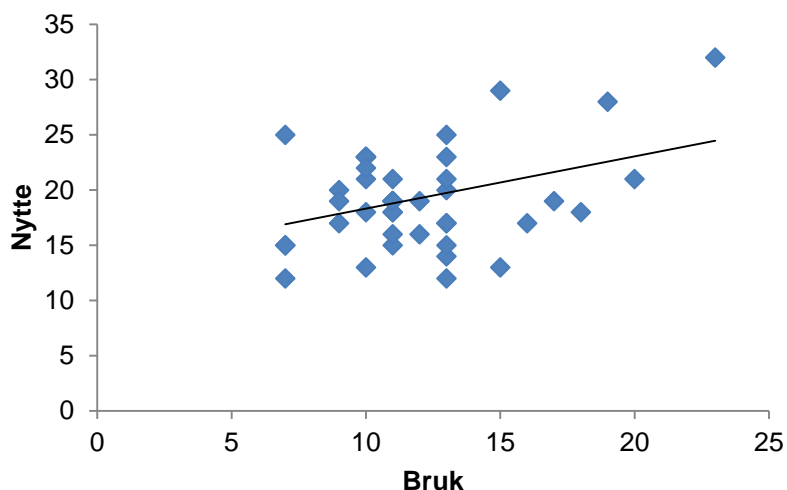


Figur 5-23 Regnskapsgrunnlag og bruk

Bruken av regnskap var noe større hos etatsstyrere for bruttobudsjetterte virksomheter som benytter SRS. Dette spørsmålet dekker delvis et spørsmål om tilgang til regnskapsinformasjon. Et regnskap etter SRS i tillegg til kontantrapporteringen øker mengden regnskapsinformasjon.

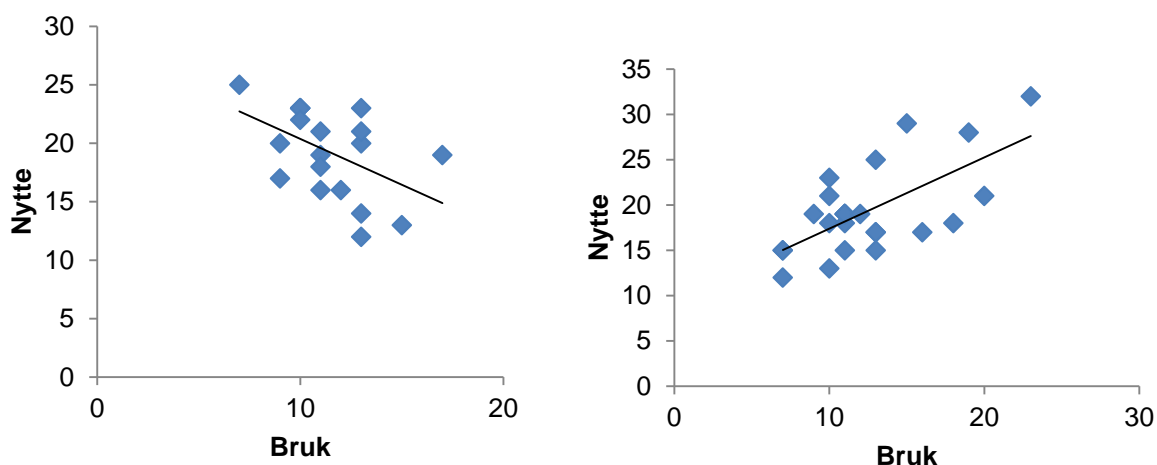
Et sentralt spørsmål blir om økt bruk fører til at regnskapet oppleves som mer nyttig eller mer viktig. Det var ingen særlig forskjell mellom de tre gruppene når det gjelder nytte generelt, målt ved det generelle spørsmålet om nytte (se avsnitt 5.6).

Men vi har også stilt spørsmål om hvor viktig regnskapet oppleves i noen oppgaver. Nedenfor har vi satt sammen spørsmål om bruk (se avsnitt 5.4) og opplevd viktighet av regnskapet (se Figur 5-15 Gjennomsnittlig vurdering av viktighet over fem oppgaver for hver etatsstyrer, i synkende rekkefølge), for å se på sammenhengen. Kan vi finne ut noe mer om hva som gjør at man opplever mer nytte og økt viktighet av regnskap?



Figur 5-24 Samvariasjon mellom bruk og nytte, alle etatsstyrere

Regresjonslinjen i figuren med faktor 0,38 er uttrykk for en moderat samvariasjon. De som brukte regnskapet mest, har også hatt mest nytte av det. Vi har analysert dette for å se om det var forskjell på ulike typer etatsstyrere:



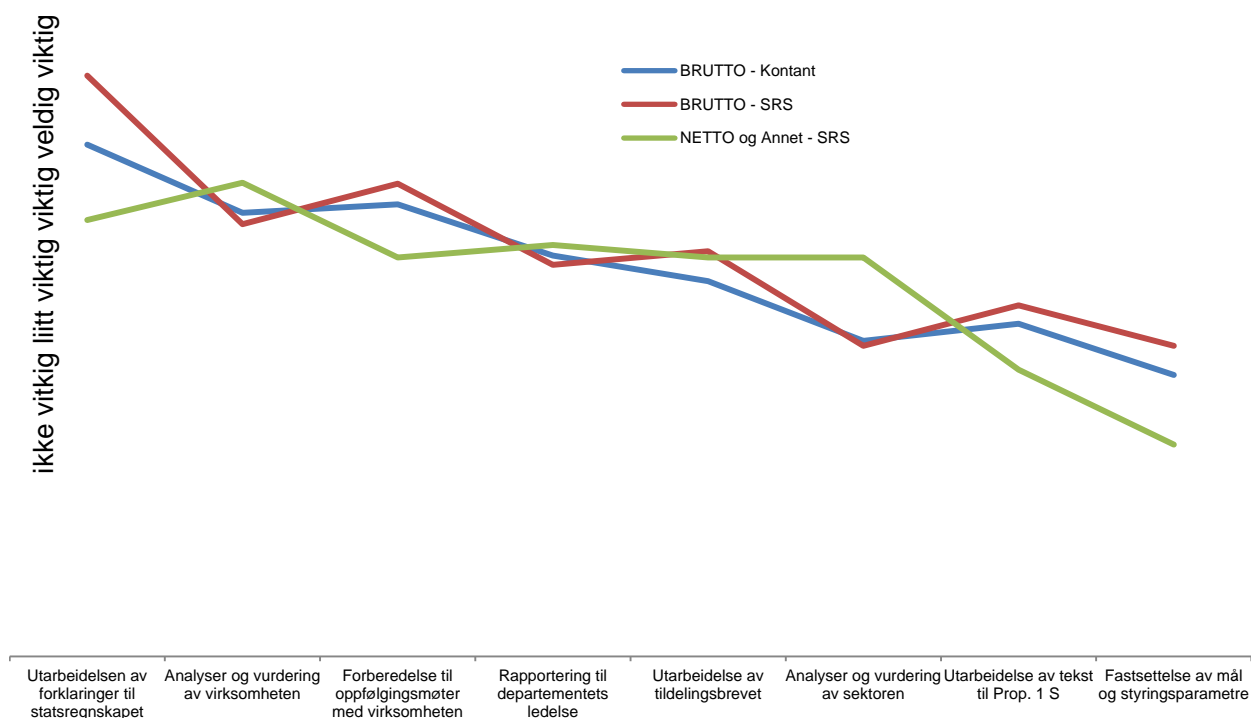
Figur 5-25 Bruk og nytte, kontant

Figur 5-26 Bruk og nytte, SRS (netto og brutto)

Figuren for kontantvirksomheter viser en klar negativ samvariasjon. De etatsstyrerne som brukte regnskapet mest, rapporterte også minst nytte. Vi må ta i betraktning at regnskapet oppleves som mindre viktig for denne gruppen etatsstyrere generelt, men uansett er det et overraskende funn. Det kan henge sammen med at det er litt begrenset hva etatsstyrerne kan få ut av regnskap etter kontantprinsippet. Man må huske at dette er observasjoner av enkelte etatsstyrere i en gitt situasjon og med en bestemt bruk, det sier ikke nødvendigvis noe om at den enkelte etatsstyrer på et gitt nivå ville oppleve mindre nytte hvis man økte bruken av regnskapet.

For etatsstyrere som hadde tilgang til regnskap etter SRS, både bruttobudsjettet og nettobudsjettet, var det en klar samvariasjon mellom økt bruk og økt opplevelse av viktighet av regnskap. Gruppene er ganske like og viser en sterk samvariasjon mellom bruk og nytte.

Vi kan også analysere nytten av å se på hvor viktige de ulike oppgavene er i etatsstyringen (avsnitt 5.6). Vi ønsket å undersøke om det var noen forskjell mellom etatsstyrerne for de tre gruppene etatsstyrere:



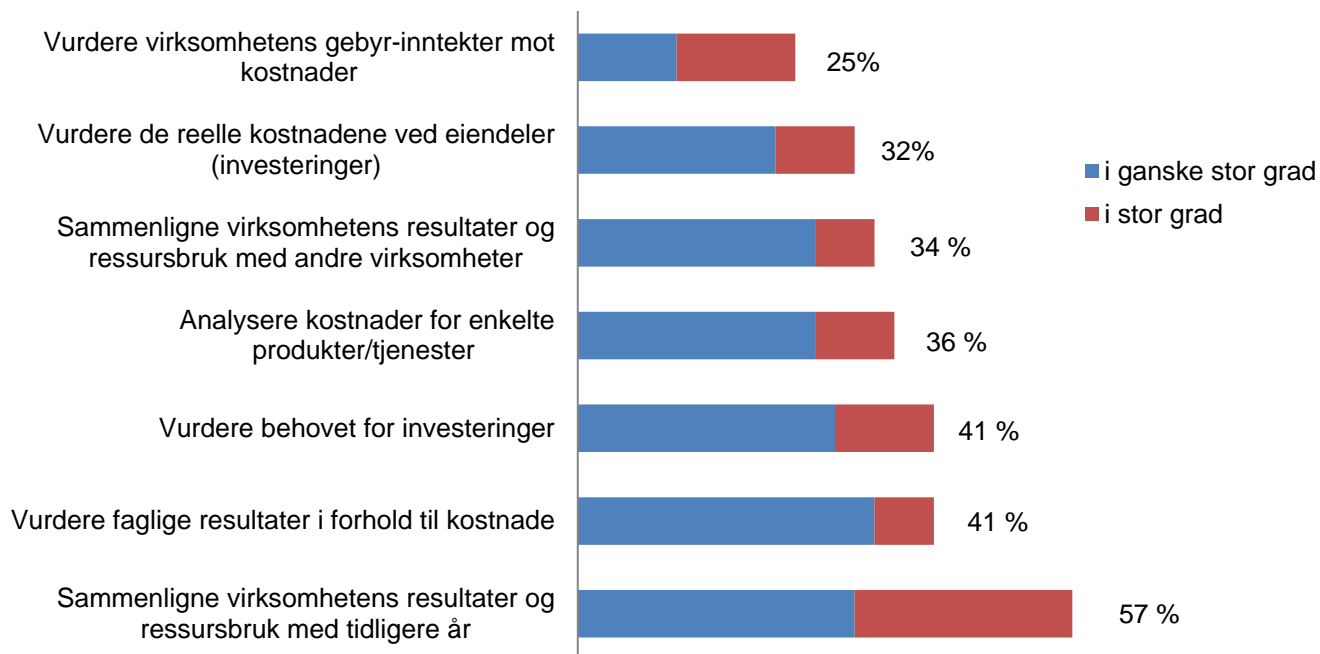
Figur 5-27 Hvor viktig var regnskapet i følgende oppgaver?

I figuren gjengir vi gjennomsnittet for svar om viktighet (skala fra ikke viktig til veldig viktig) for hver prosess. Figuren viser en spredning mellom oppgavene, men trenden er også ganske lik for de tre gruppene. For de som styrer nettobudsjetterte virksomheter, er det noen markante avvik, og de ligger under de andre når det gjelder hvor viktig regnskapet var i utarbeidelse av tekst til Prop 1 S og fastsettelse av mål og styringsparametre. Også når det gjelder forklaringer til statsregnskapet, var viktigheten mindre for etatsstyrere for nettobudsjetterte virksomheter. Dette er naturlig, siden nettobudsjetterte virksomheter i liten grad rapporterer til statsregnskapet. Men i vurderinger av sektor var regnskapet viktigere for disse etatsstyrerne enn for de andre. Vi kan konkludere med at det var små forskjeller mellom etatsstyrerne som styrer de to typene bruttobudsjetterte virksomheter, og at etatsstyrerne for de nettobudsjetterte virksomhetene hadde en annen profil.

For de som bruker regnskap etter SRS, henger økt bruk av regnskap sammen med mer nytte. For kontantvirksomheter var sammenheng uklar eller negativ.

Nærmere analyse av forbedringsambisjonene

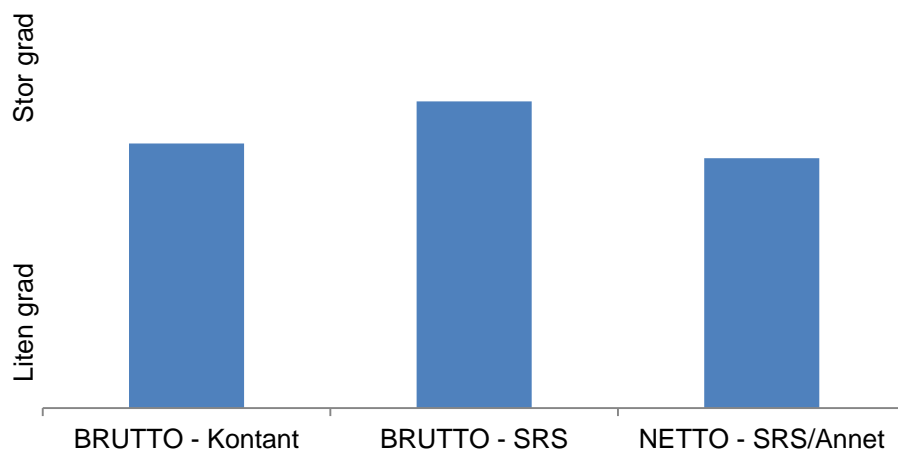
Denne delen handler om hvordan respondentene selv opplever potensialet for økt bruk. I avsnitt 5.7 har vi vist at ambisjonene om forbedring i bruken av regnskap er veldig forskjellig mellom etatsstyrerne. Ved å se på enkeltaktivitetene kan vi få et inntrykk av hvor det er størst behov for å forbedre. På hvert punkt kunne alle de 44 etatsstyrerne oppgi at de «i stor grad» ønsket bruken.



Figur 5-28 Andel som ønsker ganske stor og stor grad av bruk i fremtiden, fordelt på sju aktiviteter

Dette bekrefter at ambisjonene for bruk av regnskapet var store på noen områder og mindre for andre, slik at gjennomsnittet ble lavt. Etatsstyrerne har ulik profil på sine ønsker og fordeler seg forskjellig mellom de ulike typene. Flest ønsker i ganske stor grad / stor grad sammenligning over tid for virksomheten. Et annet spørsmål (se figur 5-17 I hvilken grad brukte du i 2015 regnskapsinformasjon i følgende aktiviteter(skala fra 1 til 4?)) viser at vurderinger knyttet til omprioriteringer og oppfølging av faglige resultater oppfattes som forbedringsområder for bruk av regnskap. Dette støtter godt opp under funnene her.

Vi har tidligere i noen av «edderkoppnettene» vist at forbedringsområdene varierer mellom UH-sektoren og andre sektorer (se avsnitt 5.8). Men vi kan også se på samlet ambisjonsnivå. Figuren nedenfor viser hvilket nivå de ulike etatsstyrerne i snitt ønsket å komme på når det gjelder bruk av regnskap.



Figur 5-29 Sammenheng mellom ambisjonsnivået for bruken av regnskap og type virksomhet

Det tydeligste funnet er at etatsstyrere for nettobudsjetterte virksomheter hadde en lavere ambisjon for ønsket tilstand enn de andre. Ved nærmere analyse viser det seg at disse etatsstyrerne var mindre opptatt av å bruke regnskap til prognoser og vurdere omprioriteringer innenfor sektoren. Gjennomgående er det etatsstyrere for bruttobudsjetterte virksomheter med SRS som hadde sterkest ønske om å få til en bedre bruk av regnskapet.

Vi har også sett på selve forbedringspotensialet, målt som avstand mellom nå-tilstand og ønsket tilstand. Her er summen av forbedringspotensialet relativt lik mellom de tre gruppene, men fordelingen på områder er ulik.

Vi gikk også videre i analysen av forbedringsambisjon og har sett på hvor mange som ønsker seg minst to nivåer opp på de ulike aktivitetene knyttet til bruk av regnskapet. Merk at dette er et ganske sterkt forbedringsønske, det vil si at de ønsker å gå fra «i liten grad» til «i ganske stor grad» eller fra «i noen grad» til «i stor grad».



Figur 5-30 Antall etatsstyrere med stort endringsønske, fordelt på sju aktiviteter (N = 44)

Selv om det ikke er så mange respondenter her, er det interessant å se hva som peker seg ut som forbedringsområder for etatsstyrerne. 14 av 44 etatsstyrere uttrykte de høyeste forbedringsambisjonene, og de hadde i snitt to forbedringsområder hver. Det var ikke mange som uttrykte stort forbedringsønske når det gjelder investeringer, selv om det er mange som mener at dette er et viktig anvendelsesområde. Dette kan forklares ved at etatsstyrere for virksomheter med regnskap etter SRS allerede brukte en del regnskapsinformasjon til dette, så de ønsker heller å forbedre seg på andre områder: å få mer oversikt over egne kostnader og å sammenligne. Et viktig funn er også at mange ikke hadde så store forbedringsambisjoner.

Ambisjonene for fremtidig bruk av regnskap varierte mellom virksomhetene. Etatsstyrerne for bruttobudsjetterte virksomheter ønsket å bruke regnskapet mest. Ulike etatsstyrere ønsket å bruke regnskap på forskjellige aktiviteter. Størst forbedringsambisjon var knyttet til sammenligning med seg selv og andre samt innsikt i kostnader for produkter/tjenester.

De mest fornøyde – etatsstyrerne som har høyest nytte

En måte å vurdere god praksis på kan være å se nærmere på de som uttrykker at de har mest nytte av regnskapet. Dette har vi gjort ved å kombinere de som har svart høy nytte av regnskap generelt og høy viktighet i etatsstyringen knyttet til ulike oppgaver. Ved å kombinere disse to kriteriene får vi en liste over 14 etatsstyrere som ser størst nytte og viktighet av regnskapet. Vi har så analysert for å se om det er noe ved bruken, tilgangen eller erfaringen som er spesielt for denne gruppen. Gruppen ligger marginalt over de andre når det gjelder tilgang til og bruk av regnskapet, mens de i gjennomsnitt har noe kortere erfaring enn resten. Vi kan dermed ikke finne noe spesielt ved denne gruppen sammenlignet med resten.

De som hadde stor nytte av regnskap, skilte seg ikke noe særlig fra de andre når det gjaldt bakgrunnsparameterne.

5.10 Vurdering av resultatene

Økonomiregelverket § 12 angir to formål for regnskapet:

- grunnlag for kontroll med disponeringen av gitte bevilgninger
- grunnlag for analyser av virksomhetens aktiviteter

Regnskap har begrenset anvendelse i etatsstyringen, men oppleves ganske nyttig i den bruken man har. Det første formålet, bevilgningskontroll, synes godt ivaretatt. Dette gjelder oppgaver som utarbeidelse av forklaringer til statsregnskapet, forberedelse til oppfølgingsmøter og rapportering til departementets ledelse. Når det gjelder bruk av regnskap til analyser, skjer det i mindre grad og er veldig varierende mellom etatsstyrerne. Men mange ønsker å forbedre bruken av regnskapet. Hva den enkelte etatsstyrer vil forbedre, varierer, men sammenligninger, innsikt i kostnader og investeringer ser ut til å være viktige områder.

Denne variasjonen skyldes også at etatsstyrerne er på ulike stadier i utviklingen. En del etatsstyrere bruker allerede regnskapsinformasjonen i forbindelse med investeringer og retter nå mer oppmerksomhet mot virksomhetens produkter og tjenester. Andre har nylig tatt i bruk regnskap etter SRS og er opptatt av å få bedre oversikt over eiendelene og kostnadene forbundet med dem. En del etatsstyrere bruker regnskapet lite i styringen og har liten ambisjon om å øke bruken. Organisering av etatsstyringen har også betydning: Organisering av etatsstyringen i team og med mange relativt like enheter som styres, gir et betydelig innslag av konserntankegang. Det legger også til rette for profesjonalisering av regnskapsvurderinger i departementet.

Materialet i denne undersøkelsen gir ikke noe entydig svar på hva som påvirker bruk og nytte hos en etatsstyrer. Men det virker som om følgende forhold har betydning:

- Tilknytningsform: Nettobudsjetterte viser annen profil enn andre.
- Regnskapsprinsipp: Etatsstyrere for bruttobudsjetterte virksomheter med SRS har mer bruk.
- Institusjonelle forhold (sektorspesifikke forhold, størrelse og departementets organisering) har større betydning enn de individuelle bakgrunnsvariablene.
- Økt bruk fører generelt til mer nytte.

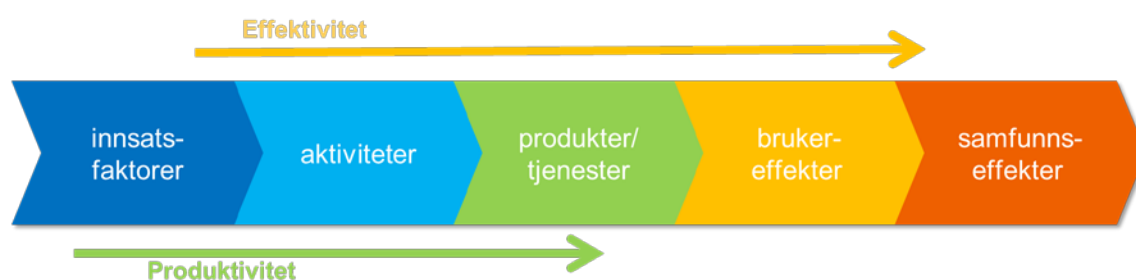
Det er interesse for mer informasjon om kostnader når vi ser på ønskene fremover fra etatsstyrerne. Også bakgrunnsintervjuer bekrefter et ønske på ulike nivåer om å se på produktivitet. Men dette blir ikke alltid formulert tydelig, for eksempel som krav til årsrapport, og det er ikke helt klart for etatsstyrerne hvordan regnskapet kan hjelpe til med dette. Bakgrunnsintervjuer utdyper også at regnskapets utforming tas som gitt, og at det ikke er like enkelt for alle å ta en diskusjon om økonomimodellen i virksomheten. Så kanskje er en bevisstgjøring av betydningen av økonomimodell et viktig bidrag til kompetansebyggingen i etatsstyringen?

6 Kjennetegn ved god praksis

6.1 Kjennetegn ved god praksis for bruk av regnskapsdata i styringen

Basert på innsikt fra kartleggingen, samtaler med respondenter, krav i regelverket og DFØs erfaringer har vi identifisert kjennetegn ved god praksis som vi mener er relevante for statlige virksomheter som ønsker bedre styringsinformasjon fremover.

God praksis for bruk av regnskapsdata i styringen vil være å se resultater og effekter i lys av ressursbruken. Det å ha et bevist forhold til hvor mye (og hvilke) ressurser som går med til å løse samfunnsoppdraget, er en viktig forutsetning for å utnytte tilgjengelige ressurser mest mulig effektivt.



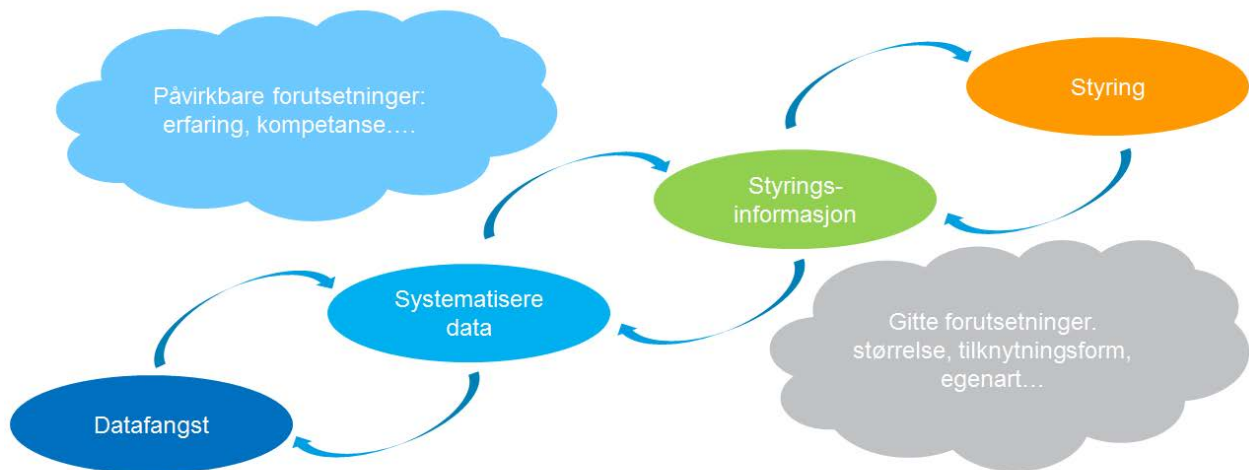
Figur 6-1 Effekter i lys av ressursbruken

Skal man kunne utøve god styring, har man behov for relevant og god informasjon. Det er viktig at regnskapsinformasjonen «oversettes», slik at den gir god lederstøtte. Informasjonen må være strukturert og presentert på en slik måte at den gir mening i styringssammenheng.

Forutsetninger for god styringsinformasjon: Hva skal til for å få nytte av regnskapsinformasjon i styringen?

Virksomheten og etatsstyreren må ha et bevist forhold til hvilke data som er relevante i styringssammenheng. Det er viktig med god og riktig datafangst. Datafangsten foregår blant annet i regnskapssystemer, lønnsystemer og fagsystemer.

Deretter må de tilgjengelige dataene systematiseres gjennom kontoplan, økonomimodell etc. Videre må de bearbeides og analyseres på en slik måte at de kan presenteres som styringsinformasjon som gir mening i styringssammenheng, eksempelvis gjennom relevante nøkkeltall, rapporter, KPI-er eller «dashboards». Hvis styringsbehovet er komplekst, er det svært viktig med hensiktsmessig systemstøtte. Styringen vil også påvirkes av en del forutsetninger, noen av disse kan påvirkes som kultur og kompetanse. Andre ting er mer gitt som størrelse og tilknytningsform.



Figur 6-2 Hva skal til for å få nytte av regnskapsinfo i styringen?

6.2 Kjennetegn ved god praksis for bruk av regnskapsdata i etatsstyringen

Generelt observerer vi at mange etatsstyrere har stor tillit til styringsinformasjonen som blir tilrettelagt for dem fra virksomhetene. Dette er et godt utgangspunkt. God praksis for bruk av regnskapsinformasjon hos etatsstyrerne bygger derfor på god praksis hos virksomhetene.

Noen elementer i god praksis:

- Etatsstyrer bruker regnskapsinformasjon til å gjøre sammenligninger.
- Etatsstyrer bruker regnskap til å vurdere investeringer/utgifter knyttet til driftsmidler (bygg, IT-systemer, maskiner, inventar).
- Etatsstyrer ønsker å vite mer om kostnader relatert til produkter, tjenester og effekter.
- Etatsstyrer har grundig kjennskap til virksomheten og innsikt i detaljert regnskapsinformasjon uten å bruke dette til detaljstyring.
- Etatsstyrer kan bruke regnskap i strategiske prosesser (omprioriteringer, oppfølging av faglige resultater).
- Etatsstyrer har god forståelse for virksomhetens økonomimodell og kan etterspørre tilpasninger som gjør at departementets behov blir bedre ivarettatt.

Som alltid vil god etatsstyring preges av at denne regnskapsbruken tar hensyn til risiko, egenart og vesentlighet hos virksomheten.

6.3 Kjennetegn ved god praksis for bruk av periodiserte regnskapsdata i virksomhetsstyringen

Kjennetegn på god praksis – overordnet

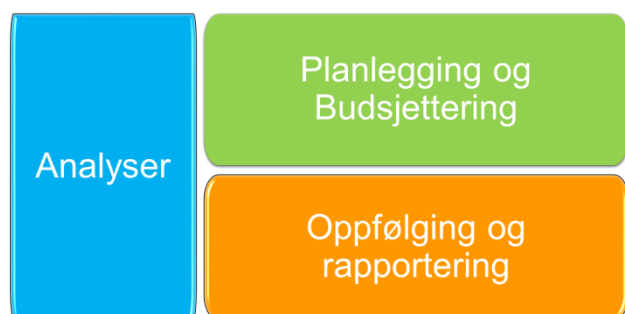
Virksomheter som har mye god praksis, bruker periodisert regnskapsinformasjon i økonomistyringen, virksomhetsstyringen og dialog med departementet. Økonomistaben er en sentral pådriver og bidragsyter i disse sammenhengene. Tilgang til detaljert kostnadsinformasjon og tilstrekkelig kompetanse er viktige forutsetninger for å ta i bruk periodisert regnskapsinformasjon i styringen.

Virksomhetene med mest god praksis så også mest potensial for å få mer ut av periodisert regnskap som styringsinformasjon. Dette var en interessant observasjon og kan tyde på at «mye vil ha mer», altså at de som i større grad har brukt og opplevd nytte av å bruke periodisert regnskap i styringen, ser ytterligere potensial og ønsker mer av det samme.

Kjennetegn på god praksis i virksomhetsstyringen

Basert på 51 virksomheters vurdering av egen praksis, nærmere dialog med ni av disse virksomhetene og egne erfaringer mener vi at dette er kjennetegn ved god praksis:

- Periodisert regnskapsinformasjon brukes både i budsjettarbeid og utarbeidelse av virksomhetsplan.
- Budsjettene baseres på forventet tidspunkt for ressursforbruk og opptjening av inntekter.
- Ulike typer kostnads- og produktivitetsanalyser brukes til sammenligning over tid og internt (og med eksterne). Analysene fører til konkrete tiltak.
- Prognosene utarbeides basert på oppdatert regnskap og resterende budsjett, justert for periodiseringsavvik og forventede endringer for resten av året.
- Oppfølging/dialog med de budsjettansvarlige i virksomheten gjennomføres minst hvert kvartal/terial og omhandler relevante tema knyttet til økonomi- og virksomhetsstyring. Oppfølgingen fører til konkrete tiltak.
- Rapportering til ledergruppen, månedlig, omhandler relevante tema knyttet til økonomi- og virksomhetsstyring. Rapporteringen fører til konkrete tiltak.
- Periodisert regnskapsinformasjon brukes i vurdering av resultater i årsrapporten, herunder omtale av ressursbruken og vurdering av effektiv ressursbruk.



Figur 6-3 Elementer i økonomistyringen

Kjennetegn på god praksis – per hovedområde

Analyser

- Økonomistaben utarbeider årsprognose basert på oppdatert regnskapsinformasjon og tar hensyn til kjente avvik, oppdatert budsjett og forventede endringer for resten av året.
- Økonomistaben gjennomfører ulike typer kostnadsanalyser på flere nivåer i virksomheten, sammenligning av kostnader over tid internt og med eksterne, analyser på virksomhetsnivå, koststed, prosjekt etc.
- Økonomistaben gjennomfører ulike typer produktivitsanalyser på flere nivåer i virksomheten, sammenligning av produktivitet over tid internt og med eksterne, analyser på virksomhetsnivå, koststed, prosjekt etc.
- Økonomistabens analyser leder til tiltak.

Planlegging og budsjettering

- De budsjettansvarlige bruker periodisert regnskapsinformasjon ved fastsettelse av mål og resultatkrav, vurdering av effektiv ressursbruk, sikring av forsvarlig forvaltning av materielle verdier.
- De budsjettansvarlige utarbeider budsjett basert på forventet tidspunkt for ressursforbruk og opptjening av inntekt.
- De budsjettansvarlige bruker periodisert regnskapsinformasjon for å begrunne investeringsbehov.
- De budsjettansvarlige bruker relevant kostnadsinformasjon fra tidligere år i budsjettarbeidet.
- De budsjettansvarlige bruker erfaringstall om volumer og kostnader fra tidligere år i virksomhetsplanleggingen.

Oppfølging og rapportering

- Økonomistaben har regelmessig, og minimum kvartal/tertiarvis, oppfølging/dialog med de budsjettansvarlige og rapportering til ledergruppen om relevante tema knyttet til økonomi- og virksomhetsstyring.
- De budsjettansvarlige og ledergruppen iverksetter tiltak basert på dialogen/rapporteringen.
- Ledelsen bruker periodisert regnskapsinformasjon når de skal vurdere resultatene i årsrapporten, omtale ressursbruk og vurdere om ressursbruken er effektiv.

7 Konklusjoner og innspill til veien videre

I denne rapporten har vi redegjort for DFØs kartlegging og vurdering av praksis når det gjelder bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i økonomi- og virksomhetsstyringen samt bruk og nytte av regnskapsinformasjon i etatsstyringen. Vi har innfridd hensikten med tilstandskartleggingen:

- Vi har etablert en bedre forståelse for bruk og nytte av regnskapsinformasjon i styringen og viktige forutsetninger som påvirker graden av bruk og nytte.
- Vi har identifisert forbedringspotensialer og bruksområder hvor det er ambisjoner om å få mer ut av regnskapsinformasjon i styringen.
- Vi har beskrevet kjennetegn og elementer ved god praksis.
- Vi har fått bedre innsikt i hva som er aktuelle kompetansetiltak fremover.

Kartleggingen viser at regnskapsinformasjon benyttes i ganske stor grad i virksomhetsstyringen, og at bruken av regnskap i etatsstyringen generelt er beskjeden. Etatsstyrerne holder seg i stor grad til den regnskapsinformasjonen de mottar fra virksomhetene. Det er derfor svært viktig at virksomhetene har et solid regnskapsgrunnlag, og at de tilrettelegger regnskapsinformasjon for bruk i etatsstyringen. For at etatsstyrerne skal få bedre nytte av denne regnskapsinformasjonen, kreves det tilstrekkelig kompetanse om økonomistyring og regnskap. Vårt inntrykk er at etatsstyringen på dette området preges av stor variasjon. Når det gjelder ambisjoner om fremtidig bruk, ønsker både virksomhetene og etatsstyrerne å benytte regnskapsinformasjonen mer i analyseformål og strategiske prosesser, for eksempel i sammenlignende analyser og ved oppfølging av resultater i virksomheten.

Kartleggingen viser også at viktige faktorer for å nyttiggjøre seg regnskapsinformasjonen i styringen er god lederforankring og systemstøtte, samt kunnskap om regnskap og økonomimodell.

Vi anbefaler derfor at det jobbes videre med kompetansetiltak og veiledningsmateriale

- som motiverer etatsstyrere til å etterspørre og benytte regnskapsinformasjon i styringen (for eksempel kan styringsparametere i form av nøkkeltall være en viktig bro mellom regnskapsinformasjon og virksomhetens kjerneoppgaver)
- som motiverer virksomhetene til å
 - o analysere ressursbruken, for eksempel hva aktiviteter, prosjekter og produkter/tjenester koster
 - o sammenligne over tid, internt og med andre
 - o vurdere om ressursbruken er effektiv
 - o rapportere om ressursbruk i virksomhetens årsrapport
- som øker forståelsen av økonomimodellen og viser muligheter for å knytte resultater og regnskapsdata sammen
- som tilrettelegger for erfaringsutveksling om bruk og nytte av regnskapsinformasjon i styringen, f.eks. workshops der virksomheter og etatsstyrere kan utveksle erfaringer og lære av hverandre
- som gir tydeligere veiledning om hva som er elementer av god praksis for bruk av regnskap i etatsstyringen, og som dermed bidrar til å profesjonalisere økonomistyringen for etatsstyrere

8 Figurer

Figur 3-1 Struktur på kartleggingen.....	8
Figur 4-1 Tilstandskartleggingens omfang.....	11
Figur 4-2 Respondentenes nivå i virksomheten.....	12
Figur 4-3 Virksomhetene som deltok i tilstandskartleggingen.....	12
Figur 4-4 Virksomhetenes erfaring med periodisert regnskap.....	15
Figur 4-5 Andel med tilstrekkelig kompetanse til å bruke periodisert regnskap i styringen (n = 51).....	17
Figur 4-6 Samlet vurdering av tilstrekkelig kompetanse per virksomhet.....	18
Figur 4-7 Rangering av virksomhetene basert på samlet antall praksispoeng.....	21
Figur 4-8 Bruk av periodisert regnskapsinformasjon for å ivareta i ØR § 1.....	27
Figur 4-9 Enighet om ivaretagelse av kravene i ØR § 1.....	27
Figur 4-10 Andel virksomheter som mente det var vesentlige potensialer for å få mer ut av periodisert regnskap på ulike områder.....	31
Figur 4-11 Omfang av forbedringspotensial per virksomhet.....	31
Figur 4-12 Poeng per virksomhet innenfor hovedområdet analyser.....	35
Figur 4-13 Omfanget av typer analyser per virksomhet.....	36
Figur 4-14 Antall typer tiltak basert på økonomistabens analyser per virksomhet.....	37
Figur 4-15 Oversikt over antall virksomheter som iverksatte ulike typer tiltak.....	37
Figur 4-16 Fordeling av andel virksomheter per prognosemetode.....	38
Figur 4-17 Andel virksomheter som var fornøyd med den etablerte prognosemetoden.....	38
Figur 4-18 Fordeling av virksomhetene etter ønsket prognosemetode i fremtiden.....	39
Figur 4-19 Poeng per virksomhet innenfor hovedområdet planlegging og budsjettering.....	40
Figur 4-20 Argumentasjon for investeringer i budsjettinnspill.....	41
Figur 4-21 Andel virksomheter fordelt etter primært fokus i mål og resultatkrav.....	42
Figur 4-22 Eventuell bruk av kostnadsinformasjon fra tidligere år i fastsettelse av mål og resultatkrav.....	43
Figur 4-23 Bruken av volumer og kostnader fra tidligere år i virksomhetsplanleggingen.....	43
Figur 4-24 Andel virksomheter som fordelte budsjettet på ulike organisasjonsnivåer i virksomheten.....	44
Figur 4-25 Fordeling av andel virksomheter per budsjetteringsmetode.....	44
Figur 4-26 Andel virksomheter som var fornøyd med den etablerte metoden for budsjettfordeling.....	45
Figur 4-27 Fordeling av virksomhetene etter ønsket metode for budsjettfordeling i fremtiden.....	45
Figur 4-28 Bruken av kostnadsinformasjon fra tidligere år i budsjettarbeidet.....	46
Figur 4-29 Poeng per virksomhet innenfor hovedområdet oppfølging og rapportering.....	47
Figur 4-30 Andel virksomheter hvor økonomistabene fulgte opp utvalgte temaer med de budsjettansvarlige i løpet av året.....	48
Figur 4-31 Oversikt over den gjennomsnittlige frekvensen for oppfølging av utvalgte temaer i virksomhetene.....	49
Figur 4-32 Typer tiltak iverksatt av de budsjettansvarlige.....	49
Figur 4-33: Antall tema rapportert til ledergruppen i løpet av året per virksomhet.....	50
Figur 4-34 Gjennomsnittlig rapporteringsfrekvens per tema.....	50
Figur 4-35 Variasjon i gjennomsnittlig rapporteringsfrekvens til ledergruppen.....	51
Figur 4-36 Typer tiltak iverksatt av ledergruppen.....	51
Figur 4-37 Bruk av periodisert regnskapsinformasjon for å vurdere resultater i årsrapport 2015.....	52
Figur 5-1 Utdanningsbakgrunn.....	55
Figur 5-2 Ansvarsfordeling internt i departementet (N=44).....	56
Figur 5-3 Forekomster av flere typer rapportering fordelt på hyppighet.....	57
Figur 5-4 Hvor ofte i 2015 mottok departementet ulike typer rapportering?.....	58
Figur 5-5 Hadde du som etatsstyrer i 2015 tilgang til regnskapsinformasjon på et mer detaljert nivå enn virksomhetsnivået?.....	58
Figur 5-6 I hvilken grad brukte du i 2015 regnskapsinformasjon i følgende aktiviteter?.....	59
Figur 5-7 Variasjon i regnskapsbruken i ulike aktiviteter.....	60
Figur 5-8 Gjennomsnittlig bruk per etatsstyrer (på flere prosesser).....	60

Figur 5-9 Hvor ofte analyserte og vurderte du som etatsstyrer i 2015 regnskapstallene i forhold til budsjett? (utenom årsregnskapet)	61
Figur 5-10 Med utgangspunkt i 2015, hvor viktig mener du at regnskapsinfo var i følgende prosesser	62
Figur 5-11 Brukte du perioderegnskap/delårs rapportering for 2014 i ditt arbeid med forslag til statsbudsjettet for 2015?	63
Figur 5-12 Etatsstyrerens etterspørsel.....	63
Figur 5-13 I hvilken grad synes du regnskapsinformasjonen fra virksomheten var nyttig i det løpende arbeidet med etatsstyringen i 2015?	64
Figur 5-14 Hvor viktig var regnskapet i ditt arbeid med etatsstyring for følgende oppgaver?	65
Figur 5-15 Gjennomsnittlig vurdering av viktighet over fem oppgaver for hver etatsstyrer, i synkende rekkefølge.....	65
Figur 5-16 I hvilke prosesser mener du det er viktig / veldig viktig å bruke regnskapsinformasjon? ...	67
Figur 5-17 I hvilken grad brukte du i 2015 regnskapsinformasjon i følgende aktiviteter(skala fra 1 til 4)?	68
Figur 5-18 Gjennomsnittlig ønske om fremtidig bruk, fordeling mellom etatsstyrere	69
Figur 5-19 Bruk og fremtidig bruk, UH-sektoren	71
Figur 5-20 Gjennomsnittlig bruk gruppert etter underliggende virksomhets størrelse.....	72
Figur 5-21 Viktighet av regnskapet i noen prosesser, etter størrelse på virksomheten som etatsstyres	73
Figur 5-22 Sammenheng mellom tilgang til regnskapet og bruk (N = 44)	74
Figur 5-23 Regnskapsgrunnlag og bruk.....	75
Figur 5-24 Samvariasjon mellom bruk og nytte, alle etatsstyrere.....	76
Figur 5-25 Bruk og nytte, kontant	76
Figur 5-26 Bruk og nytte, SRS (netto og brutto).....	76
Figur 5-27 Hvor viktig var regnskapet i følgende oppgaver?.....	77
Figur 5-28 Andel som ønsker ganske stor og stor grad av bruk i fremtiden, fordelt på sju aktiviteter .	78
Figur 5-29 Sammenheng mellom ambisjonsnivået for bruken av regnskap og type virksomhet.....	79
Figur 5-30 Antall etatsstyrere med stort endringsønske, fordelt på sju aktiviteter (N = 44).....	80
Figur 6-1 Effekter i lys av ressursbruken	82
Figur 6-2 Hva skal til for å få nytte av regnskapsinfo i styringen?.....	83
Figur 6-3 Elementer i økonomistyringen.....	84

9 Tabeller

Tabell 4-1 Forenklet fremstilling av praksismodellen.....	14
Tabell 4-2 Gruppering av virksomhetene etter hvor lang erfaring de har med å føre regnskap etter periodisert prinsipp.....	15
Tabell 4-3 Antall virksomheter med kostnadsinformasjon på utvalgte informasjonselementer	16
Tabell 4-4 Omfang av ønskede endringer i tilgang til detaljert kostnadsinformasjon	16
Tabell 4-5 Gruppering av virksomhetene etter detaljering av kostnadsinformasjon	17
Tabell 4-6 Oversikt over virksomhetene gruppert etter kompetanse i bruk av periodisert regnskapsinformasjon i styringen.....	18
Tabell 4-7 Oversikt over virksomhetene gruppert etter størrelse på driftskostnadene	19
Tabell 4-8 Oversikt over virksomhetene gruppert etter størrelse, verdien av anleggsmidlene	19
Tabell 4-9 Oversikt over virksomhetene gruppert etter tilknytningsform	19
Tabell 4-10 Antall og andel virksomheter per praksisnivå samlet og per hovedområde.....	21
Tabell 4-11 Tilstanden i staten – overordnet statistikk.....	22
Tabell 4-12 Sammenligning av forutsetninger/forhold per praksisnivå.....	22
Tabell 4-13 Sammenligning av nivå 1-virksomhetene	23
Tabell 4-14 Oppnådde praksispoeng per gruppering per forutsetning/forhold.....	24
Tabell 4-15 Virksomheter gruppert etter forutsetninger for praksis	25
Tabell 4-16 Sammenheng mellom størrelse (driftskostnader) og praksispoeng.....	25
Tabell 4-17 Sammenheng mellom størrelse (anleggsmidler) og praksispoeng.....	25
Tabell 4-18 Sammenheng mellom tilknytningsform og praksispoeng	26
Tabell 4-19 Sammenligning av UH-sektoren og øvrige virksomheter.....	26
Tabell 4-20 Status i forhold til ØR § 1 a	28
Tabell 4-21 Status i forhold til ØR § 1 b.....	28
Tabell 4-22 Status i forhold til ØR § 1 c.....	29
Tabell 4-23 Hvor ofte rapporterer man til ledergruppen om utvikling i ressursbruken	29
Tabell 4-24 Hvor ofte rapporterer man om utvikling av ressursbruken.....	29
Tabell 4-25 Status i forhold til ØR § 1 d.....	30
Tabell 4-26 Sammenheng mellom bruk av periodisert regnskap og verdien av anleggsmidlene	30
Tabell 4-27 Sammenligning av praksisnivå og antall forbedringsområder.....	32
Tabell 4-28 Virksomheter gruppert etter forutsetninger for analyser	35
Tabell 4-29 Typer sammenlignende analyser gjennomført.....	36
Tabell 4-30 Virksomheter gruppert etter forutsetninger for planlegging og budsjettering	40
Tabell 4-31 Virksomheter gruppert etter forutsetninger for oppfølging og rapportering	47
Tabell 5-1 Regnskapsprinsipp.....	54
Tabell 5-2 Hadde departementet i 2015 tilgang på virksomhetens budsjett fordelt på måned og avdeling?	56
Tabell 5-3 Hadde departementet i 2015 tilgang på virksomhetens regnskap fordelt på måned og avdeling?	57
Tabell 5-4 Er du fornøyd med omtale av ressursbruk og vurdering av effektiv ressursbruk?	66
Tabell 5-5 I hvilken grad ble periodisert regnskapsinformasjon brukt i etatsstyringen sammenlignet med regnskap etter kontantprinsippet i 2015?.....	70

10 Vedlegg

10.1 Vedlegg 1: Utvalg

A. Utvalg Virksomheter

Arbeids- og sosialdepartementet	Kulturdepartementet
Pensjonstrygden for sjømenn	Forvaltningsorganet for Opplysningsvesenets fond
Petroleumstilsynet	Kirkerådet
Barne- og likestillingsdepartementet	Nasjonalbiblioteket
Forbrukerrådet	Kunnskapsdepartementet
Likestillings- og diskrimineringsombudet	Kunnskapsdepartementet
Finansdepartementet	Høgskolen i Bergen
Direktoratet for økonomistyring	Høgskolen i Hedmark
Statistisk sentralbyrå	Høgskolen i Molde
Forsvarsdepartementet	Høgskolen i Oslo og Akershus
Forsvarets forskningsinstitutt	Høgskolen Sørøst-Norge
Forsvarsbygg	Høgskolen i Østfold
Helse- og omsorgsdepartementet	Høgskolen Stord/Haugesund
Folkehelseinstituttet	Høgskolen i Sogn og Fjordane
Justis- og beredskapsdepartementet	Høgskolen i Volda
Direktoratet for nødkommunikasjon	Kunsthøgskolen i Oslo
Domstoladministrasjonen	Meteorologisk institutt
Spesialenheten for politisaker	Norges forskningsråd
Nærings- og fiskeridepartementet	Norges Handelshøgskole
Fiskeridirektoratet	Norges idrettshøgskole
Havforskningsinstituttet	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Justervesenet	Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Nasjonalt institutt for ernærings- og sjømatforskning	Norsk utenrikspolitisk institutt
Norsk Romsenter	Universitetet i Agder
Landbruks- og matdepartementet	Universitetet i Bergen
Norsk institutt for bioøkonomi	Universitetet i Oslo
Veterinærinstituttet	Universitetet i Tromsø
Kommunal- og moderniseringsdepartementet	Samferdselsdepartementet
Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon	Jernbaneverket
Kompetansesenter for distriktsutvikling	Kystverket
Sametinget	
Statens kartverk	
Statsbygg	

B. Utvalg Etatsstyrere for virksomheter

Departemen Etatsstyrer for:	
ASD	Statens pensjonskasse
BLD	Barneombudet, Forbrukerombudet, Likestillings- og diskrimineringsombudet Forbrukerrådet og Sekretariatet for Markedsrådet og Forbrukertvistutvalget
FD	Forsvarets forskningsinstitutt Forsvarsbygg
FIN	DFØ Statistisk sentralbyrå
HOD	Folkehelseinstituttet Helsedirektoratet (mm), Norsk pasientskadeerstatning og Nasjonalt klageorgan for helsetjenesten
JD	Direktoratet for Nødkommunikasjon Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) Politidirektoratet Utlendingsdirektoratet Utlendingsnemnda
KD	Høgskolen i Hedmark Høgskolen i Molde Høgskolen i Volda Kunsthøgskolen i Oslo Lånekassen Meteorologisk institutt Norges Handelshøyskole Universitetet i Agder Universitetet i Bergen
KLD	Miljødirektoratet og Fylkesmannen Riksantikvaren, Norsk kulturminnefond
KMD	Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon Direktoratet for forvaltning og IKT Distriktssenteret Fylkesmannen i Vest-Agder Fylkesmannsembetene Kartverket
KUD	Arkiverket Kulturtanken - Den kulturelle skolesekken Norge (tidl. Rikskonsertene) Lotteri- og stiftelsestilsynet Nidaros domkirkes restaureringsarbeider (NDR) Norsk filminstutt
LMD	Landbruksdirektoratet Norsk institutt for bioøkonomi Veterinærinstituttet
NFD	Havforskningsinstituttet Patentstyret Sjøfartsdirektoratet
OED	NVE
SD	Kystverket
Totalsum	

10.2 Vedlegg 2: Spørreundersøkelsene

A. Spørreundersøkelse rettet mot virksomheter

Undersøkelse om bruken av periodisert regnskapsinformasjon i økonomi- og virksomhetsstyring.

Takk for at du svarer på DFØs undersøkelse. Vi ser frem til å motta ditt svar i løpet av august.

Dersom du har spørsmål eller kommentarer til undersøkelsen kontakt: MarteWaege.Myklebust@dfo.no

1. Hva er din stillingstittel? (fyll inn)
2. På hvilket nivå i organisasjonen er din stilling plassert?
(nivå 1 – medlem i virksomhetens ledergruppe, nivå 2 rapporterer til medlem i ledergruppen osv)

nivå 1 nivå 2 nivå 3 nivå 4 eller lavere

3. Virksomhetens navn? (fyll inn)
4. Hvem tok initiativ til at virksomheten skulle innføre virksomhetsregnskap etter periodiseringsprinsippet?

virksomheten selv overordnet departement vet ikke

5. Hvor mange år har virksomheten ført virksomhetsregnskap etter periodisert prinsipp pr 31.12.2015?

1-3 år 3-5 år 5-10 år mer enn 10 år vet ikke

6. Ble ansattes arbeidstid systematisk registrert/henført på aktiviteter etc i 2015?

nei ja på koststeder ja på aktiviteter ja på formål
 nei, kun «inn/ut» tid ja på prosjekter ja på produkter/tjenester ja på «annet»

7. Mener du ansattes arbeidstid burde registreres/henføres på aktiviteter etc for å **opprettholde eller bedre styringsgrunnlaget i fremtiden?**

nei ja på koststeder ja på aktiviteter ja på formål
 nei, kun «inn/ut» tid ja på prosjekter ja på produkter/tjenester ja på «annet»

8. Hvilke dimensjoner (jf konteringsstreng og økonomimodell) registrerte/henførte virksomheten lønnskostnader og andre driftskostnader på i 2015?

	koststed	aktivitet	prosjekt	produkt/ tjeneste	formål
lønnskostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
andre driftskostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Hvilke dimensjoner mener du virksomheten burde registrere/henføre lønnskostnader og andre driftskostnader på for å **opprettholde eller bedre styringsgrunnlaget i fremtiden?**

	koststed	aktivitet	prosjekt	produkt/ tjeneste	formål
lønnskostnader	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

andre driftskostnader

10. Hvor mange **organisatoriske nivåer** i organisasjonen ble det fordelt budsjettmidler på i 2015?

ett nivå (virksomheten samlet)

to nivåer (virksomheten samlet pluss neste nivå, f eks divisjoner eller avdelinger)

tre nivåer

fire eller flere nivåer

11. Hvor mange **organisatoriske nivåer** mener du virksomheten burde fordele budsjettmidler på for å **oppretholde eller bedre styringsgrunnlaget i fremtiden?**

ett nivå (virksomheten samlet)

to nivåer (virksomheten samlet pluss neste nivå, f eks divisjoner eller avdelinger)

tre nivåer

fire eller flere nivåer

12. Hvilken metode brukte virksomheten for å **fordele budsjettet** gjennom året i 2015? (kryss av det som passer best)

fordeling med 1/12 av budsjettet fordelt likt per måned

fordeling på måneder basert på forventet tidspunkt for utbetaling og innbetaling

fordeling på måneder basert på fjorårets kostnads- og inntektsfordeling

fordeling på måneder basert på forventede tidspunkt for ressursforbruk og opptjening av inntekter

13. Hvilken metode for **budsjettfordeling** mener du virksomheten burde bruke for å **oppretholde eller bedre styringsgrunnlaget i fremtiden?**

fordeling på måneder med 1/12 av budsjettet fordelt likt per måned

fordeling på måneder basert på forventet tidspunkt for utbetaling og innbetaling

fordeling på måneder basert på fjorårets kostnads- og inntektsfordeling

fordeling på måneder basert på forventede tidspunkt for ressursforbruk og opptjening av inntekter

14. Hva kjennetegnet virksomhetens metode for å utarbeide årsprognoser for den interne styringen i løpet av 2015? (kryss av det som passer best)

kontantregnskap hittil i året + budsjett for resten av året

kontantregnskap hittil i året + budsjett for resten av året, justert for forventede endringer resten av året

peridisert regnskap hittil i året + budsjett for resten av året

peridisert regnskap hittil i året + budsjett for resten av året, justert for periodiseringsavvik hittil i år og forventede endringer resten av året

15. Hvilken metode for beregning av årsprognoser for den interne styringen mener du virksomheten burde bruke for å **oppretholde eller bedre styringsgrunnlaget i fremtiden?**

kontantregnskap hittil i året + budsjett for resten av året

kontantregnskap hittil i året + budsjett for resten av året, justert for forventede endringer resten av året

periodisert regnskap hittil i året + budsjett for resten av året

periodisert regnskap hittil i året + budsjett for resten av året, justert for periodiseringsavvik hittil i år og forventede endringer resten av året

16. Hvilken type **systemstøtte/dataverktøy** har virksomheten for økonomisk styringsinformasjon i 2015?

primært excel / lignende programvare

primært økonomisystem og browser spørringer

primært datavarehusløsning

17. Hvilken type **systemstøtte/dataverktøy** mener du virksomheten burde ha for å **oppretholde eller bedre tilgjengeligheten til økonomisk styringsinformasjon i fremtiden ?**

primært excel / lignende programvare

primært økonomisystem og browser spørringer

primært datavarehusløsning

18. Mener du at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse til å bruke periodisert regnskapsinformasjon i økonomi- og virksomhetsstyringen? Angi din vurdering for følgende grupper:

	«et fåtall»	«noen»	«de fleste»	«alle»
økonomistaben *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
de budsjettansvarlige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ledergruppen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

** i denne undersøkelsen brukes «økonomistaben» som en fellesbetegnelse for ledere og medarbeidere som primært arbeider med økonomi og økonomistyring.*

19. I hvilken grad brukte virksomheten informasjon om driftskostnader fra tidligere år som argumentasjon i budsjettinnspill til departementet for 2015?

i liten grad

i noen grad

i ganske stor grad

i stor grad

20. Brukte virksomheten periodisert regnskapsinformasjon til å begrunne eventuelle behov for investeringer i budsjettinnspill til departementet for 2015? (kryss av)

nei, virksomheten hadde ikke behov for bevilgninger til investeringer

nei, begrunnet behov for investeringer på andre måter

ja, viste til kostnadsutvikling (f eks bruk av reservemateriell, reparasjoner, innleie av erstatningsmaterieil) på grunn av slitasje og elde for aktuelle maskiner, utstyr etc

ja, viste til utvikling for nøkkeltall som opprettholdelsesgrad og avskrivningsandel

ja, viste til synkende produktivitet for produkter/tjenester som benytter aktuelle maskiner, utstyr etc som en vesentlig innsatsfaktor

21. Hva kjennetegnet virksomhetens fastsatte mål og resultatkrav i 2015? (sett kryss for det som passer best)

mål og resultatkrav omhandlet primært aktiviteter

mål og resultatkrav omhandlet sammenheng mellom aktiviteter og ressursbruk

Ω mål og resultatkrav omhandlet sammenheng mellom produkter/tjenester og ressursbruk

Ω mål og resultatkrav omhandlet sammenheng mellom brukereffekter, produkter/tjenester og ressursbruk

22. Brukte virksomheten kostnadsinformasjon fra tidligere år i fastsettelse av virksomhetens mål og resultatkrav for 2015?

Ω nei

Ω ja, for å vurdere om mål og resultatkrav var realistiske/realiserbare, gitt budsjettammen

Ω ja, for å fastsette mål og resultatkrav for effektiv ressursbruk

Ω ja, for å fastsette mål og resultatkrav for forvaltning av materielle verdier

23. I hvilken grad vurderer du at budsjettansvarlige brukte:

	i liten grad	i noen grad	i ganske stor grad	i stor grad
erfaringstall om volumer og kostnader fra tidligere år for å beregne kapasitet for tjenesteproduksjon og/eller aktivitetsnivå i virksomhetsplanleggingen for 2015?	Ω	Ω	Ω	Ω
kostnadsinformasjon fra tidligere år i budsjettarbeidet for 2015?	Ω	Ω	Ω	Ω
kostnads kalkyler i budsjettarbeidet for 2015?	Ω	Ω	Ω	Ω

24. Hvilke typer kostnadsanalyser ble gjennomført av økonomistaben i 2015? (kryss av der det er aktuelt)

	beregning av kostnader	sammenligning av kostnader over tid	sammenligning av kostnader internt	sammenligning av kostnader med andre
på virksomhetsnivå	Ω	Ω	Ω	Ω
på koststedsnivå	Ω	Ω	Ω	Ω
på prosjektnivå	Ω	Ω	Ω	Ω
på produkt-/tjeneste nivå	Ω	Ω	Ω	Ω
på artskontonivå	Ω	Ω	Ω	Ω
per månedsverk/årsverk	Ω	Ω	Ω	Ω

25. Hvilke typer produktivitetsanalyser ble gjennomført av økonomistaben i 2015? (kryss av der det er aktuelt)

	beregning av produktivitet	sammenligning av produktivitet over tid	sammenligning av produktivitet internt	sammenligning av produktivitet med andre
på virksomhetsnivå	Ω	Ω	Ω	Ω
på koststedsnivå	Ω	Ω	Ω	Ω
på produkt-/tjeneste nivå	Ω	Ω	Ω	Ω
per månedsverk/årsverk	Ω	Ω	Ω	Ω

26. Ble det iverksatt tiltak basert på økonomistabens analyser i 2015?

Ω nei, ingen konkrete tiltak

Ω ja, tiltak å forbedre produkter/tjenester

Ω ja, tiltak for å etablere «beste» praksis prosesser/rutiner

Ω ja, tiltak for å redusere kostnader

Ω ja, tiltak for å levere flere produkter/tjenester

Ω ja, tiltak for å bygge kompetanse

på koststed, avdeling, divisjon etc.

Ω ja, tiltak for å redusere kostnader på artskonto-nivå

Ω ja, tiltak for å levere billigere produkter/tjenester

Ω ja, tiltak for å bedre utstyr og/eller systemunderstøttelse

27. Hvor ofte hadde økonomistaben vanligvis **dialog/oppfølging** med budsjettansvarlige om følgende tema i 2015?

	Ikke dialog/oppfølging	Hver måned	hvert kvartal/tertial	halvårlig	årlig
regnskap ift budsjett	Ω	Ω	Ω	Ω	Ω
investeringer ift budsjett	Ω	Ω	Ω	Ω	Ω
årsprognose	Ω	Ω	Ω	Ω	Ω
mer-/mindreforbruk jf kontantprinsippet	Ω	Ω	Ω	Ω	Ω
behov for nye tiltak	Ω	Ω	Ω	Ω	Ω
utvalgte nøkkeltall	Ω	Ω	Ω	Ω	Ω
kostnadsutvikling	Ω	Ω	Ω	Ω	Ω
produktivitetsutvikling	Ω	Ω	Ω	Ω	Ω

28. Iverksatte budsjettansvarlige tiltak basert på dialog/oppfølging med økonomistaben i løpet av 2015?

Ω nei, det var ikke behov for tiltak

Ω ja, aktivitetsnivået ble justert

Ω ja, budsjettmidler ble frigjort til resten av virksomheten

Ω ja, det ble iverksatt forbedringstiltak på aktuelle områder

Ω ja, ressurser og/eller budsjett ble omdisponert

Ω annet

29. Hvor ofte rapporterte økonomistaben til ledergruppen om følgende tema i løpet av 2015?

	Ikke rapportert	Hver måned	hvert kvartal/tertial	halvårlig	årlig
regnskap ift budsjett	Ω	Ω	Ω	Ω	Ω
investeringer ift budsjett	Ω	Ω	Ω	Ω	Ω
årsprognose	Ω	Ω	Ω	Ω	Ω
mer-/mindreforbruk jf kontantprinsippet	Ω	Ω	Ω	Ω	Ω
behov for nye tiltak	Ω	Ω	Ω	Ω	Ω
utvalgte nøkkeltall	Ω	Ω	Ω	Ω	Ω
kostnadsutvikling	Ω	Ω	Ω	Ω	Ω
produktivitetsutvikling	Ω	Ω	Ω	Ω	Ω

30. Iverksatte ledergruppen tiltak basert på økonomistabens rapportering i løpet av 2015?

Ω nei, det var ikke behov for tiltak

Ω ja, ledergruppen justerte

Ω ja, ledergruppen frigjorde

	aktivitetsnivået	budsjettmidler til departementet
<input type="radio"/> ja, budsjettansvarlige fikk i oppdrag å iverksette forbedringstiltak	<input type="radio"/> ja, ledergruppen omdisponerte ressurser og/eller budsjett	<input type="radio"/> annet

31. Brukte virksomheten periodisert regnskapsinformasjon i vurdering av resultater i årsrapporten for 2015?

nei

ja, vurdering av resultater i lys av ressursbruken (kostnader)

ja, vurdering av resultater i lys av effektiv ressursbruk (produktivitet og effektivitet)

32. I hvilken grad brukte virksomheten periodisert regnskapsinformasjon i økonomi- og virksomhetsstyringen i 2015 for å sikre at virksomheten ...

	i liten grad	i noen grad	I ganske stor grad	i stor grad
brukte statlige midler og opptjente inntekter i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oppnådde fastsatte mål og resultatkrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
brukte statlige midler effektivt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
forvaltet statens materielle verdier på en forsvarlig måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. I hvilken grad er du enig i at virksomheten i 2015 ...

	helt uenig	litt uenig	litt enig	helt enig
brukte statlige midler og opptjente inntekter i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oppnådde fastsatte mål og resultatkrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
brukte statlige midler effektivt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
forvaltet statens materielle verdier på en forsvarlig måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. På hvilke områder mener du det er vesentlig potensiale for få mer ut av periodisert regnskap som styringsinformasjon?

- utarbeidelse av innspill til statsbudsjettet
- fastsettelse av interne mål og resultatkrav
- virksomhetsplanlegging
- budsjettering
- sammenlignende analyser (over tid, internt, med andre)
- budsjettoppfølging
- utarbeidelse av årsprognose
- intern rapportering
- vurdering av faglige resultater

vurdering av effektiv ressursbruk

ekstern rapportering

35. Sammenlignet med 2015, hva må til for at din virksomhet skal få mer ut av periodisert regnskap som styringsinformasjon, og dermed bidra til bedre økonomi- og virksomhetstyringen i fremtiden? (fyll inn i tekstboks)

36. Har du eksempler på opplevd nytte og/eller konkrete resultater ved bruk av periodisert regnskapsinformasjon i økonomi- og virksomhetstyringen som du ønsker å dele med DFØ ?

ja, ta kontakt med meg

nei

B. Spørreundersøkelse rettet mot etatsstyrere

Undersøkelse om bruken av regnskapsinformasjon i etatsstyringen

Takk for at du svarer på DFØs undersøkelse. Vi ser frem til å motta ditt svar i løpet av august.

Dersom du har spørsmål eller kommentarer til undersøkelsen kontakt: MarteWaege.Myklebust@dfo.no

1. Du får denne questback-undersøkelsen fordi du er registrert som en (eller flere) etatsstyrere for en virksomhet. Dersom du er etatsstyrer for flere virksomheter, ber vi allikevel om at du besvarer undersøkelsen basert på én virksomhet. Jeg er etatsstyrer for:.....
2. Hva er din stillingstittel?
3. Hva er stillingens organisatoriske plassering:
 - Administrasjonsavdeling
 - fagavdeling
4. Hva er din utdanningsbakgrunn?
 - Jurist
 - Samfunnsviter
 - Siviløkonom
 - Samfunnsøkonom
 - Annet
5. Hvor mange års erfaring har du som etatsstyrer for denne virksomheten?
6. Hvor mange års erfaring har du samlet sett som etatsstyrer ?
7. Hvor stor andel av din stilling anslår du ble brukt på etatsstyringen av denne virksomheten i 2015?

0-10%

10-20%

20-50%

50-80%

mer enn 80%

8. Hvor stor er ekstern finansiering (inntekter utenom bevilgning) sin andel av den totale finansieringen i virksomheten?
- Under 10%
 - 10 til 20%
 - Over 20%
 - Vet ikke
9. Slik du oppfatter det, er virksomhetens aktivitetsnivå stabilt fra år til år? Ja /Nei
10. I hvilken grad synes du regnskapsinformasjonen fra virksomheten var nyttig i det løpende arbeidet med etatsstyringen i 2015?
- I liten grad
 - I noen grad
 - I ganske stor grad
 - I stor grad
11. Hvilke andre typer informasjon var viktige i det løpende arbeidet med etatsstyringen i 2015?
- Tekstfelt (fritekst)
12. Hvor viktig var regnskapet i ditt arbeid med etatsstyringen i følgende oppgaver i 2015?
- 1 Ikke viktig 2 Litt viktig 3 Viktig 4 Veldig viktig
- Fastsettelse av mål og styringsparametere
 - Utarbeidelse av tekst til Prop. 1 S
 - Utarbeidelse av tildelingsbrevet
 - Rapportering til departementets ledelse
 - Analyser og vurdering av virksomheten
 - Analyser og vurdering av sektoren
 - Forberedelse til oppfølgingsmøter med virksomheten
 - Utarbeidelsen av forklaringer til statsregnskapet
 - Annet, spesifiser:

13. Hadde departementet i 2015 tilgang på virksomhetens **budsjett** fordelt på (kryss av):
- måneder ja/nei
 - avdelinger (eller annen organisasjonsinndeling) ja/nei
14. Hvilke perioderegnskaper/delårsrapporteringer hadde departementet tilgang til i 2015? (kryss av, flere kryss tillatt)
- måned
 - kvartal
 - tertial
 - halvår
15. Hadde du som etatsstyrer i 2015 tilgang til **regnskapsinformasjon** på et mer detaljert nivå enn virksomhetsnivået? (kryss av, flere kryss tillatt)
- avdelingsnivå
 - produkt- /tjenestenivå
 - aktivitetsnivå
 - annet
16. Etterspurte du som etatsstyrer regnskapsinformasjon utover den faste regnskapsrapporteringen fra virksomheten i 2015?
- Nei
 - Ja, unntaksvis
 - Ja, iblant
 - Ja, ofte
17. Har departementet databaseløsninger/andre IT-løsninger (f.eks. datavarehus) som samler inn og sammenstiller regnskapsinformasjon fra virksomhetsregnskapet til underliggende virksomheter?
- Ja
 - Nei, vi bruker primært sammenstillinger av kommentarer i tekstdokument
 - Nei, vi bruker primært excel/lignende til sammenstillinger »
18. Brukte du perioderegnskap/delårs-rapportering for 2014 i ditt arbeid med forslag til statsbudsjett for 2015?
- Nei
 - Ja, månedstall
 - Ja, tertial/kvartals-tall
 - Ja, halvårstall
19. I hvilken grad etterspurte du som etatsstyrer i 2015 rapportering om:
- i liten grad, i noen grad, i ganske stor grad , i stor grad
- kostnader for de tjenester/produkter som virksomheten leverer?
 - virksomhetens forvaltning av materielle eiendeler?
 - virksomhetens produktivitetsutvikling (forholdet mellom tjenesteproduksjon og ressursbruk)?

20. Hvor ofte i 2015 mottok departementet rapportering om:
- Faglige resultater (månedlig/kvartal/tertiar/halvår/årlig)
 - Tilnærmet full regnskapsrapportering
 - Enkelte regnskapstall, nøkkeltall
 - Mer- eller mindreforbruk
 - Årsprognose
21. Hvor ofte analyserte og vurderte du som etatsstyrer i 2015 regnskapstallene i forhold til budsjett (utenom årsregnskapet)? (kryss av)
- sjelden/aldri
 - kun på bestilling
 - vanligvis ved andre tertial og frem mot årsslutt
 - systematisk gjennomgang hver måned
22. Etterspurte departementet prognoser fra virksomheten i 2015?
- nei, departementet lagde selv
 - kun ved spesielle behov
 - vanligvis på tertial-basis
 - systematisk hver måned
23. Stilte departementet i tildelingsbrevet for 2015 krav om at årsrapporten skal omtale virksomhetens ressursbruk eller om ressursbruken er effektiv? (flere kryss tillatt)
- Nei, ikke eksplisitte rapporteringskrav i tildelingsbrev
 - Ja, ba om konkrete oppstillinger (eller nøkkeltall) for ressursbruk
 - Ja, ba om konkret oversikt over effektiv ressursbruk over tid
 - Ja, ba om sammenligning av kostnadsnivå med andre (benchmark)
24. Hvordan vurderer du rapporteringen om ressursbruk i virksomhetens årsrapport for 2015?
- Omtalen av virksomhetens ressursbruk var tilfredsstillende: ja/nei
 - Vurderingen av effektiv ressursbruk var tilfredsstillende : ja/nei
25. Hvordan var ansvaret for resultatoppfølgingen fordelt i departementet i 2015?
- Faglige og økonomiske resultater ble vurdert i samme seksjon/enhet
 - Faglige og økonomiske resultater ble vurdert i ulike enheter i samme avdeling
 - Faglige og økonomiske resultater ble vurdert i ulike avdelinger
 - Annet
26. Deltok du på etatsstyringsmøtene med denne virksomheten i 2015?
Ja/Nei

27. Formidlet du som etatsstyrer i 2015 dine vurderinger av virksomhetens økonomi og økonomistyring til ekspedisjonssjef med ansvar for etatsstyringen?

- nei
- Ja, i møte spesielt for dette
- Ja, i et fellesmøte med flere saker
- Ja, i form av notat
- På annen måte: spesifiser.....

28. Avdekket departementet behov for å justere aktivitetsnivå eller omdisponere budsjettmidler for virksomheten i løpet av 2015 (sett et kryss)?

- nei
- ja, det var vesentlige avvik mellom faglige resultater og målsettinger i tildelingsbrev (tilsvarende)
- ja, det var vesentlige avvik mellom regnskap og budsjett

29. Med utgangspunkt i 2015, hvor viktig mener du at regnskapsinformasjonen var i følgende prosesser: (kryss av På en skala fra (ikke viktig) , til 4 (veldig viktig)

- i utarbeidelsen av statsbudsjettet
- i oppfølgingen av virksomhetens faglige resultater
- i utarbeidelsen av prognoser

- i vurderinger knyttet til omprioritering av ressurser innenfor sektoren

- i forberedelsen til etatsstyringsmøter

30. Hvor viktig mener du det er å bruke regnskapsinformasjon i følgende prosesser i fremtiden?

- ()
- i utarbeidelsen av statsbudsjettet
- i oppfølgingen av faglige resultater i virksomheten
- i utarbeidelse av prognoser
- i vurderinger knyttet til omprioritering av ressurser innenfor sektoren

- i forberedelsen til etatsstyringsmøter

31. I hvilken grad brukte du i **2015** regnskapsinformasjonen i følgende aktiviteter i etatsstyringen:

- ().
- Analysere kostnader for enkelte produkt/tjenester
- Vurdere faglige resultater i forhold til kostnadene

- Sammenligne virksomhetens resultater og ressursbruk med tidligere års resultater
- Sammenligne virksomhetens resultater og ressursbruk med andre virksomheter?
- Vurdere virksomhetens gebyr-inntekter mot kostnader
- Vurdere behovet for investeringer
- Vurdere de reelle kostnadene ved eiendeler (investeringer)

32. I hvilken grad ønsker du **i fremtiden** å bruke regnskapsinformasjon i følgende aktiviteter? ().

- Analysere kostnader for enkelte produkter/tjenester
- Vurdere faglige resultater i forhold til kostnader
- Sammenligne virksomhetens resultater og ressursbruk med tidligere år
- Sammenligne virksomhetens resultater og ressursbruk med andre virksomheter
- Vurdere virksomhetens gebyr-inntekter mot kostnader
- Vurdere behovet for investeringer
- Vurdere de reelle kostnadene ved eiendeler (investeringer)

DEL 2 (rettes kun til etatsstyrere for virksomheter som fører etter periodisert prinsipp og ikke er nettobudsjetert)

33. Tok departementet initiativ til at virksomheten innførte periodisert regnskap?

* Fra 1. januar 2016 er det obligatorisk å følge de statlige regnskapsstandardene (SRS) for virksomheter som fører periodisert regnskap..

- Ja
- Nei, virksomheten ba departementet om å få innføre periodisert regnskap

34. I hvilken grad har du som etatsstyrer kjennskap til periodisert regnskap?

- Svar på en skala fra liten grad (noen) (ganske stor) til i stor grad

35. Hvordan vurderer du at din avdeling har kjennskap til periodisert regnskap?

- Svar på en skala fra liten grad (noen) (ganske stor) til i stor grad

36. I hvilken grad ble periodisert regnskapsinformasjon brukt i etatsstyringen sammenlignet med regnskap etter kontantprinsippet, i 2015:

- I svært liten grad
- I noen grad (supplerer kontantregnskap på enkelte punkter)
- Like mye
- I større grad.

37. Brukte du i 2015 periodisert regnskapsinformasjon til å: (kan ha flere kryss)

- Analysere kostnader for enkelte produkter/tjenester
- Vurdere faglige resultater i forhold til kostnadene
- Sammenligne virksomhetens resultater og ressursbruk med tidligere års resultater
- sammenligne virksomhetens resultater og ressursbruk med andre virksomheter
- Vurdere virksomhetens gebyr-inntekter mot kostnader
- Vurdere behovet for investeringer
- Vurdere de reelle kostnadene ved eiendeler (investeringer)

38. I hvilken grad mener du at informasjonen fra periodisert regnskap ga merverdi utover informasjon fra kontantregnskapet, i følgende sammenhenger (avkryssingsliste, skala FRA Liten grad TIL Stor grad)

- En bedre oversikt av de totale kostnadene for virksomheten
- Informasjon om kostnader for enkelte produkt/tjenester
- Sammenligning av virksomhetens resultater og kostnader (ressursbruk) med tidligere års resultater
- Sammenligning av virksomhetens resultater og ressursbruk med andre virksomheter
- Forståelse av virksomhetens mer- eller mindreforbruk
- Vurdering av virksomhetens gebyr-inntekter mot kostnader
- Vurdering av behovet for investeringer
- Oversikt over de reelle kostnadene ved eiendeler (investeringer)

39. Med utgangspunkt i erfaringene fra 2015, hvordan vurderer du samlet sett nytten av å ha periodisert regnskap som tilleggsinformasjon til kontantregnskapet i etatsstyringen ?

- uten særlig betydning
- grei tilleggsinformasjon

- nødvendig tilleggsinformasjon
- avgjørende for god styringsinformasjon

10.3 Vedlegg 3: Svarene på spørreundersøkelsen

A. Svar virksomheter

Spørsmål 1:

- ikke gjengitt spørsmål rettet på individnivå

Spørsmål 2:

☒å hvilket nivå i organisasjonen er din stilling plassert?	
Nivå 1	45 %
Nivå 2	45 %
Nivå 3	10 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 3:

- ikke gjengitt spørsmål rettet på individnivå

Spørsmål 4:

☒vem tok initiativ til at virksomheten skulle innføre virksomhetsregnskap etter periodiseringsprinsippet?	
overordnet departement	49 %
vet ikke	6 %
virksomheten selv	45 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 5:

☒vor mange år har virksomheten ført virksomhetsregnskap etter periodisert prinsipp pr 31.12.2015?	
1-3 år	20 %
3-5 år	14 %
5-10 år	22 %
mer enn 10 år	43 %
Vet ikke	2 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 6:

Ble ansattes arbeidstid systematisk registrert/henført på aktiviteter etc i 2015? n=51	
nei	24 %
nei, kun «inn/ut» tid	29 %
ja på koststeder	25 %
ja på prosjekter	35 %
ja på aktiviteter	24 %
ja på produkter/tjenester	14 %
ja på formål	4 %
ja på «annet»	2 %

Spørsmål 7:

Mener du ansattes arbeidstid burde registreres/henføres på aktiviteter etc for å opprettholde eller bedre styringsgrunnlaget i fremtiden?	
nei	14 %
nei, kun «inn/ut» tid	4 %
ja på koststeder	37 %
ja på prosjekter	65 %
ja på aktiviteter	43 %
ja på produkter/tjenester	24 %
ja på formål	14 %
ja på «annet»	2 %

Spørsmål 8:

Hvilke dimensjoner (jf konteringsstreng og økonomimodell) registrerte/henførte virksomheten lønnskostnader og andre driftskostnader på i 2015?

lønn

koststed	96 %
aktivitet	18 %
prosjekt	65 %
produkt/	18 %
formål	22 %

andre driftskostnader

koststed	94 %
aktivitet	27 %
prosjekt	84 %
produkt/	18 %
formål	27 %

Spørsmål 9:

Hvilke dimensjoner mener du virksomheten burde registrere/henføre lønnskostnader og andre driftskostnader på for å opprettholde eller bedre styringsgrunnlaget i fremtiden?

lønn

koststed	90 %
aktivitet	41 %
prosjekt	73 %
produkt/	22 %
formål	29 %

andre driftskostnader

koststed	92 %
aktivitet	43 %
prosjekt	82 %
produkt/	24 %
formål	31 %

Spørsmål 10:

10: 10. Hvor mange organisatoriske nivåer i organisasjonen ble det fordelt budsjettmidler på i 2015?	
ett nivå (virksomheten samlet)	4 %
fire eller flere nivåer	25 %
to nivåer (virksomheten samlet pluss neste nivå, f eks divisjoner eller avdelinger)	20 %
tre nivåer	51 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 11:

Hvor mange organisatoriske nivåer mener du virksomheten burde fordele budsjettmidler på for å opprettholde eller bedre styringsgrunnlaget i fremtiden?	
ett nivå (virksomheten samlet)	4 %
fire eller flere nivåer	24 %
to nivåer (virksomheten samlet pluss neste nivå, f eks divisjoner eller avdelinger)	22 %
tre nivåer	51 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 12:

Hvilken metode brukte virksomheten for å fordele budsjettet gjennom året i 2015? (kryss av det som passer best)	
fordeling med 1/12 av budsjettet fordelt likt per måned	27 %
fordeling på måneder basert på fjorårets kostnads- og inntektsfordeling	6 %
fordeling på måneder basert på forventede tidspunkt for ressursforbruk og opptjening av inntekter	53 %
fordeling på måneder basert på forventet tidspunkt for utbetaling og innbetaling	14 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 13:

☒vilken metode for budsjettfordeling mener du virksomheten burde bruke for å opprettholde eller bedre styringsgrunnlaget i fremtiden?	
fordeling med 1/12 av budsjettet fordelt likt per måned	8 %
fordeling på måneder basert på fjorårets kostnads- og inntektsfordeling	8 %
fordeling på måneder basert på forventede tidspunkt for ressursforbruk og opptjening av inntekter	73 %
fordeling på måneder basert på forventet tidspunkt for utbetaling og innbetaling	12 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 14:

☒va kjennetegnet virksomhetens metode for å utarbeide årsprognoser for den interne styringen i løpet av 2015? (kryss av det som passer best)	
kontantregnskap hittil i året + budsjett for resten av året	2 %
kontantregnskap hittil i året + budsjett for resten av året, justert for forventede endringer resten av året	14 %
peridisert regnskap hittil i året + budsjett for resten av året	18 %
peridisert regnskap hittil i året + budsjett for resten av året, justert for periodiseringsavvik hittil i år og forventede endringer resten av året	67 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 15:

☒vilken metode for beregning av årsprognoser for den interne styringen mener du virksomheten burde bruke for å opprettholde eller bedre styringsgrunnlaget i fremtiden?	
kontantregnskap hittil i året + budsjett for resten av året, justert for forventede endringer resten av året	10 %
peridisert regnskap hittil i året + budsjett for resten av året	6 %
peridisert regnskap hittil i året + budsjett for resten av året, justert for periodiseringsavvik hittil i år og forventede endringer resten av året	84 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 16:

☒vilken type systemstøtte/dataverktøy har virksomheten for økonomisk styringsinformasjon i 2015?

primært datavarehusløsning	10 %
primært excel / lignende programvare	22 %
primært økonomisystem og browser spørringer	69 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 17:

☒vilken type systemstøtte/dataverktøy mener du virksomheten burde ha for å opprettholde eller bedre tilgjengeligheten til økonomisk

primært datavarehusløsning	63 %
primært excel / lignende programvare	2 %
primært økonomisystem og browser spørringer	35 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 18:

Mener du at virksomheten har tilstrekkelig kompetanse til å bruke periodisert regnskapsinformasjon i økonomi- og virksomhetsstyringen?	et fåtall	noen	de fleste	alle	
Angi din vurdering for følgende grupper:					
økonomistaben *	5,88 %	19,61 %	43,14 %	31,37 %	100,00 %
de budsjettansvarlige	13,73 %	43,14 %	37,25 %	5,88 %	100,00 %
ledergruppen	21,57 %	29,41 %	41,18 %	7,84 %	100,00 %
* i denne undersøkelsen brukes «økonomistaben» som en fellesbetegnelse for ledere og medarbeidere som primært arbeider med økonomi og økonomistyring.					

Spørsmål 19:

Øvilken grad brukte virksomheten informasjon om driftskostnader fra tidligere år som argumentasjon i budsjettinnspill til departementet for 2015?	
i ganske stor grad	24 %
i liten grad	43 %
i noen grad	27 %
i stor grad	6 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 20:

Brukte virksomheten periodisert regnskapsinformasjon til å begrunne eventuelle behov for investeringer i budsjettinnspill til departementet for 2015? (kryss av)		n=51
flere svar mulig -		
nei, virksomheten hadde ikke behov for bevilgninger til investeringer	8	16 %
nei, begrunnet behov for investeringer på andre måter	32	63 %
ja, viste til utvikling for nøkkeltall som opprettholdelsesgrad og avskrivningsandel	7	14 %
ja, viste til kostnadsutvikling (f eks bruk av reservemateriell, reparasjoner, innleie av erstatningsmaterieil) på grunn av slitasje og elde for aktuelle maskiner, utstyr etc	8	16 %
ja, viste til synkende produktivitet for produkter/tjenester som benytter aktuelle maskiner, utstyr etc som en vesentlig innsatsfaktor	1	2 %

Spørsmål 21:

Øva kjennetegnet virksomhetens fastsatte mål og resultatkrav i 2015? (sett kryss for det som passer best)	
mål og resultatkrav omhandlet primært aktiviteter	43 %
mål og resultatkrav omhandlet sammenheng mellom aktiviteter og ressursbruk	27 %
mål og resultatkrav omhandlet sammenheng mellom brukereffekter, produkter/tjenester og ressursbruk	22 %
mål og resultatkrav omhandlet sammenheng mellom produkter/tjenester og ressursbruk	8 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 22:

Brukte virksomheten kostnadsinformasjon fra tidligere år i fastsettelse av virksomhetens mål og resultatkrav for 2015?		N=51
nei		41 %
ja, for å vurdere om mål og resultatkrav var realistiske/realiserbare, gitt budsjettammen		49 %
ja, for å fastsette mål og resultatkrav for effektiv ressursbruk		14 %
ja, for å fastsette mål og resultatkrav for forvaltning av materielle verdier		2 %

Spørsmål 23:

I hvilken grad vurderer du at budsjettansvarlige brukte:	i liten grad	i noen grad	i ganske stor grad	i stor grad
erfaringstall om volumer og kostnader fra tidligere år for å beregne kapasitet for tjenesteproduksjon og/eller aktivitetsnivå i virksomhetsplanleggingen for 2015?	11,76 %	35,29 %	45,10 %	7,84 %
kostnadsinformasjon fra tidligere år i budsjettarbeidet for 2015?	1,96 %	17,65 %	47,06 %	33,33 %
kostnadskalkyler i budsjettarbeidet for 2015?	27,45 %	27,45 %	31,37 %	13,73 %

Spørsmål 24:

Hvilke typer kostnadsanalyser ble gjennomført av økonomistaben i 2015? (kryss av der det er aktuelt)					
	beregning av kostnader	sammenligning av kostnader over tid	sammenligning av kostnader intern	sammenligning av kostnader med andre	N
på virksomhetsnivå	66,00 %	89,40 %	40,40 %	25,50 %	47
på koststedsnivå	70,20 %	76,60 %	57,40 %	2,10 %	47
på prosjektnivå	76,90 %	46,20 %	20,50 %	2,60 %	39
på produkt-/tjeneste nivå	80,80 %	46,20 %	26,90 %	19,20 %	26
på artskontonivå	68,40 %	84,20 %	50,00 %	0,00 %	38
per månedsverk/års verk	78,40 %	70,30 %	48,60 %	16,20 %	37

Spørsmål 25:

Evlke typer produktivetsanalyser ble gjennomført av økonomistaben i 2015? (kryss av der det er aktuelt)					
	beregning av produktivitet	sammenligning av produktivitet over tid	sammenligning av produktivitet intern	sammenligning av produktivitet med andre	N
på virksomhetsnivå	69,70 %	72,70 %	42,40 %	30,30 %	33
på koststedsnivå	65,40 %	46,20 %	38,50 %	3,80 %	26
på produkt-/tjeneste nivå	73,70 %	42,10 %	26,30 %	10,50 %	19
per månedsverk/årsverk	68,20 %	63,60 %	40,90 %	18,20 %	22

Spørsmål 26:

Ble det iversatt tiltak basert på økonomistabens analyser i 2015?	N51
nei, ingen konkrete tiltak	10 %
ja, tiltak for å redusere kostnader på koststed, avdeling, divisjon etc.	65 %
ja, tiltak for å redusere kostnader på artskonto-nivå	24 %
ja, tiltak å forbedre produkter/tjenester	18 %
ja, tiltak for å levere flere produkter/tjenester	18 %
ja, tiltak for å levere billigere produkter/tjenester	20 %
ja, tiltak for å etablere «beste» praksis prosesser/rutiner	49 %
ja, tiltak for å bygge kompetanse	31 %
ja, tiltak for å bedre utstyr og/eller systemunderstøttelse	24 %

Spørsmål 27:

Hvor ofte hadde økonomistaben vanligvis dialog/oppfølging med budsjettansvarlige om følgende tema i 2015?					
N=51	Ikke dialog/oppfølging	Hver måned	Hvert kvartal/terial	Halvårlig	årlig
regnskap ift budsjett	0,0 %	51,0 %	45,1 %	3,9 %	0,0 %
investeringer ift budsjett	13,7 %	33,3 %	39,2 %	7,8 %	5,9 %
årsprognose	0,0 %	25,5 %	54,9 %	13,7 %	5,9 %
mer-/mindreforbruk jf kontantprinsippet	47,1 %	13,7 %	29,4 %	3,9 %	5,9 %
behov for nye tiltak	9,8 %	17,6 %	45,1 %	19,6 %	7,8 %
utvalgte nøkkeltall	15,7 %	15,7 %	39,2 %	7,8 %	21,6 %
kostnadsutvikling	7,8 %	31,4 %	43,1 %	5,9 %	11,8 %
produktivetsutvikling	41,2 %	3,9 %	21,6 %	3,9 %	29,4 %

Spørsmål 28:

Iverksette budsjettansvarlige tiltak basert på dialog/oppfølging med økonomistaben i løpet av 2015? n=51	
nei, det var ikke behov for tiltak	8 %
ja, det ble iverksatt forbedringstiltak på aktuelle områder	55 %
ja, aktivitetsnivået ble justert	41 %
ja, ressurser og/eller budsjett ble omdisponert	67 %
ja, budsjettmidler ble frigjort til resten av virksomheten	33 %
annet	2 %

Spørsmål 29:

Hvor ofte rapporterte økonomistaben til ledergruppen om følgende tema i løpet av 2015?					
N=51	Ikke dialog/oppfølging	Hver måned	Hvert kvartal/terti al	Halvårlig	årlig
regnskap ift budsjett	0,00 %	41,20 %	58,80 %	2,00 %	0,00 %
investeringer ift budsjett	7,80 %	41,20 %	49,00 %	2,00 %	2,00 %
årsprognose	5,90 %	21,60 %	56,90 %	9,80 %	7,80 %
mer-/mindreforbruk jf kontantprinsippet	37,30 %	17,60 %	35,30 %	0,00 %	9,80 %
behov for nye tiltak	7,80 %	13,70 %	58,80 %	15,70 %	5,90 %
utvalgte nøkkeltall	15,70 %	13,70 %	43,10 %	9,80 %	17,60 %
kostnadsutvikling	3,90 %	31,40 %	47,10 %	5,90 %	11,80 %
produktivitetsutvikling	37,30 %	3,90 %	23,50 %	5,90 %	29,40 %

Spørsmål 30:

Iverksette ledergruppen tiltak basert på økonomistabens rapportering i løpet av 2015? Flere svar mulig, n=51	
nei, det var ikke behov for tiltak	16 %
ja, budsjettansvarlige fikk i oppdrag å iverksette forbedringstiltak	53 %
ja, ledergruppen justerte aktivitetsnivået	43 %
ja, ledergruppen frigjorde budsjettmidler til departementet	6 %
annet	14 %

Spørsmål 31:

Brukte virksomheten periodisert regnskapsinformasjon i vurdering av resultater i årsrapporten for 2015? Flere svar mulig	Prosent
nei	25,50 %
ja, vurdering av resultater i lys av ressursbruken (kostnader)	62,70 %
ja, vurdering av resultater i lys av effektiv ressursbruk (produktivitet og effektivitet)	19,60 %
N	51

Spørsmål 32:

I hvilken grad brukte virksomheten periodisert regnskapsinformasjon i økonomi- og virksomhetsstyringen i 2015 for å sikre at virksomheten ...	i liten grad	i stor grad	i noen grad	i stor grad
brukte statlige midler og opptjente inntekter i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger	17,6 %	15,7 %	23,5 %	43,1 %
opnådde fastsatte mål og resultatkrav	15,7 %	23,5 %	29,4 %	31,4 %
brukte statlige midler effektivt	15,7 %	23,5 %	37,3 %	23,5 %
forvaltet statens materielle verdier på en forsvarlig måte	15,7 %	19,6 %	35,3 %	29,4 %
				N=51

Spørsmål 33:

I hvilken grad er du enig i at virksomheten i 2015 ...	helt uenig	litt uenig	litt enig	helt enig
brukte statlige midler og opptjente inntekter i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger	0 %	2 %	12 %	86 %
opnådde fastsatte mål og resultatkrav	0 %	2 %	45 %	53 %
brukte statlige midler effektivt	0 %	10 %	35 %	55 %
forvaltet statens materielle verdier på en forsvarlig måte	0 %	6 %	16 %	78 %
				N=51

Spørsmål 34:

På hvilke områder mener du det er vesentlig potensiale for få mer ut av periodisert regnskap som styringsinformasjon?	Prosent
utarbeidelse av innspill til statsbudsjettet	35,30 %
fastsettelse av interne mål og resultatkrav	58,80 %
virksomhetsplanlegging	70,60 %
budsjettering	56,90 %
sammenlignende analyser (over tid, internt, med andre)	80,40 %
budsjettoppfølging	56,90 %
utarbeidelse av årsprognose	60,80 %
intern rapportering	49,00 %
vurdering av faglige resultater	17,60 %
vurdering av effektiv ressursbruk	66,70 %
ekstern rapportering	37,30 %
N	51

Spørsmål 36:

- ikke gjengitt spørsmål rettet på individnivå

Spørsmål 37:

- ikke gjengitt spørsmål rettet på individnivå

B. Svar etatsstyrere

Spørsmål 1–7:

- ikke gjengitt spørsmål rettet på individnivå

Spørsmål 8:

Hvor stor er ekstern finansiering (inntekter utenom bevilgning)sin andel av den totale finansieringen i virksomheten?

Under 10%	57 %
Over 20%	25 %
10 til 20%	14 %
Vet ikke	5 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 9:

Slik du oppfatter det, er virksomhetens aktivitetsnivå stabilt fra år til år?

Ja	84 %
Nei	16 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 10:

I hvilken grad synes du regnskapsinformasjonen fra virksomheten var nyttig i det løpende arbeidet med etatsstyringen i 2015?

I liten grad	5 %
I noen grad	52 %
I ganske stor grad	36 %
I stor grad	7 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 11:

- Ikke gjengitt tekstfelt

Spørsmål 12:

Hvor viktig var regnskapet i ditt arbeid med etatstyring for følgende oppgaver	Ikke viktig	Litt viktig	Viktig	Veldig viktig
Fastsettelse av mål og styringsparametre	55 %	32 %	7 %	7 %
Utarbeidelse av tekst til Prop. 1 S	25 %	52 %	20 %	2 %
Utarbeidelse av tildelingsbrevet	16 %	39 %	34 %	11 %
Rapportering til departementets ledelse	9 %	48 %	30 %	14 %
Analyser og vurdering av virksomheten	2 %	25 %	66 %	7 %
Analyser og vurdering av sektoren	30 %	36 %	30 %	5 %
Forberedelse til oppfølgingsmøter med virksomheten	2 %	32 %	57 %	9 %
Utarbeidelsen av forklaringer til statsregnskapet	9 %	9 %	41 %	41 %

Spørsmål 13:

Hadde departementet i 2015 tilgang på virksomhetens budsjett fordelt på		Måneder		
		Ja	Nei	SUM
Avdeling	Ja	5 %	14 %	18 %
	Nei	16 %	66 %	82 %
	SUM	20 %	80 %	100 %

Spørsmål 14:

Hadde departementet i 2015 tilgang på virksomhetens regnskap fordelt på		Måned		
		JA	NEI	SUM
Avdeling	JA	0 %	7 %	7 %
	NEI	23 %	70 %	93 %
	SUM	23 %	77 %	100 %

Spørsmål 15:

Hadde du som etatsstyrer i 2015 tilgang til regnskapsinformasjon på et mer detaljert nivå enn virksomhetsnivået? N=44

Avdelingsnivå	7 %
Produkt- /tjenestenivå	23 %
Aktivitetsnivå	30 %
Annet	0 %
Summer av Antall	100 %

Spørsmål 16:

Etterspurte du som etatstyrer regnskapsinformasjon utover den faste regnskapsrapporteringen fra virksomheten i 2015?		Summer av Antall
Ja, iblant		14 %
Ja, unntaksvis		32 %
Nei		55 %
Totalsum		100 %

Spørsmål 17:

Har departementet databaseløsninger/andre IT-løsninger (f.eks. datavarehus) som samler inn og sammenstiller regnskapsinformasjon fra virksomhetsregnskapet til underliggende virksomheter?		Summer av Antall
Ja		23 %
Nei, vi bruker primært excel/lignende til sammenstillinger »		59 %
Nei, vi bruker primært sammenstillinger av kommentarer i tekstdokument		18 %
Totalsum		100 %

Spørsmål 18:

Brukte du perioderegnskap/delårs-rapportering for 2014 i ditt arbeid med forslag til statsbudsjett for 2015?		Summer av Antall
Nei		57 %
Ja, tertial/kvartals-tall		34 %
Ja, halvårstall <input type="checkbox"/>		7 %
Ja, månedstall		2 %
Totalsum		100 %

Spørsmål 19:

I hvilken grad etterspurte du som etatsstyrer i 2015 rapportering om	I ganske stor grad			
	I liten grad	I noen grad	I ganske stor grad	I stor grad
Kostnader for den enkelte tjenester/produkter som virksomheten leverer?	52 %	25 %	18 %	5 %
virksomhetens forvaltning av materielle eiendeler?	52 %	23 %	5 %	20 %
virksomhetens produktivitetsutvikling (forholdet mellom tjenesteproduksjon og ressursbruk)?	34 %	16 %	27 %	23 %

Spørsmål 20:

Hvor ofte i 2015 mottok departementet rapportering om

	Månedlig	Kvartal	Tertial	Halvår	Årlig
Faglige resultater	7 %	2 %	30 %	52 %	9 %
Tilnærmet full regnskapsrapportering	5 %	0 %	59 %	16 %	20 %
Enkelte regnskapstall, nøkkeltall	11 %	45 %	20 %	23 %	0 %
Årsprognose	2 %	2 %	39 %	30 %	27 %
Mer- eller mindreforbruk	5 %	5 %	55 %	25 %	11 %
Samlet	6 %	11 %	40 %	29 %	14 %

Spørsmål 21:

Hvor ofte analyserte og vurderte du som etatsstyrer i 2015 regnskapstallene i forhold til budsjett (utenom årsregnskapet)? (kryss av)

Kun på bestilling	14 %
Sjelden/aldri	25 %
Systematisk gjennomgang hver måned	5 %
Vanligvis ved andre tertial og frem mot årsslutt	57 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 22:

Etterspurte departementet prognoser fra virksomheten i 2015?

Summer av Antall

Vanligvis på tertial-basis	55 %
Kun ved spesielle behov	39 %
Nei, departementet lagde selv	5 %
Systematisk hver måned	2 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 23:

Stilte departementet i tildelingsbrevet for 2016 krav om at årsrapporten skal omtale virksomhetens ressursbruk eller om ressursbruken er effektiv?

Nei, ikke eksplisitte rapporteringskrav i tildelingsbrev	38 %
Ja, ba om konkrete oppstillinger (eller nøkkeltall) for ressursbruk	57 %
Ja, ba om konkret oversikt over effektiv ressursbruk over tid	22 %
Ja, ba om sammenligning av kostnadsnivå med andre (benchmark)	8 %

Spørsmål 24:

Hvordan vurderer du rapporteringen om ressursbruk i virksomhetens årsrapport for 2015?		Effektiv ressursbruk		
		JA	NEI	SUM
Omtale av ressurs bruk	Tilfredstillende ja/nei:			
	JA	68 %	16 %	84 %
	NEI	0 %	16 %	16 %
	SUM	68 %	32 %	100 %

Spørsmål 25:

Hvordan var ansvaret for resultatoppfølgingen fordelt i departementet?	Summer av Antall
Faglige og økonomiske resultater ble vurdert i samme seksjon/enhet	45 %
Faglige og økonomiske resultater ble vurdert i ulike enheter i samme avdeling	32 %
Faglige og økonomiske resultater ble vurdert i ulike avdelinger	20 %
Samme seksjon/enhet, men med en adm. avd. som koordinerer budsjettarbeidet	2 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 26:

Deltok du på etatsstyringsmøtene med denne virksomheten i 2015?	Summer av Antall
Ja	93 %
Nei	7 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 27:

Formidlet du som etatsstyrer i 2015 dine vurderinger av virksomhetens økonomi og økonomistyring til ekspedisjonssjef med ansvar for etatsstyringen?	
Nei	3 %
Ja, i møte spesielt for dette	54 %
Ja, i et fellesmøte med flere saker	57 %
Ja, i form av notat	46 %
På annet måte: spesifiser	0 %

Spørsmål 28:

Avdekket departementet behov for å justere aktivitetsnivå eller omdisponere budsjettmidler for virksomheten i løpet av 2015 (sett et kryss)?	
Ja, det var vesentlige avvik mellom faglige resultater og målsettinger i tildelingsbrev (tilsvarende)	5 %
Ja, det var vesentlige avvik mellom regnskap og budsjett	7 %
Nei	89 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 29:

Med utgangspunkt i 2015, hvor viktig mener du at regnskapsinfo var i følgende prosesser	ikke viktig	litt viktig	viktig	veldig viktig
I utarbeidelse av statsbudsjettet	7 %	41 %	41 %	11 %
I oppfølgingen av virksomhetens faglige resultater	11 %	57 %	27 %	5 %
I utarbeidelse av prognoser	25 %	18 %	43 %	14 %
I vurderinger knyttet til omprioritering av ressurser innenfor sektoren	48 %	20 %	30 %	2 %
I forberedelsen til etatsstyringsmøter	2 %	18 %	61 %	18 %

Spørsmål 30:

Hvor viktig mener du det er å bruke regnskapsinfo i følgende prosesser i fremtiden	ikke viktig	litt viktig	viktig	veldig viktig
I utarbeidelsen av statsbudsjettet	5 %	34 %	50 %	11 %
I oppfølgingen av faglige resultater i virksomheten	2 %	39 %	48 %	11 %
I utarbeidelse av prognoser	18 %	23 %	41 %	18 %
I vurderinger knyttet til omprioritering av ressurser innenfor sektoren	27 %	25 %	39 %	9 %
I forberedelsen til etatsstyringsmøter	0 %	16 %	61 %	23 %

Spørsmål 31:

I hvilken grad brukte du i 2015 regnskapsinformasjon i følgende aktiviteter?	i liten grad	i noen grad	i ganske stor	i stor grad
Analysere kostnader for enkelte produkt/tjenester	59 %	34 %	5 %	2 %
Vurdere faglige resultater i forhold til kostnadene	50 %	34 %	14 %	2 %
Sammenligne virksomhetens resultater og ressursbruk med tidligere års resultater	32 %	39 %	20 %	9 %
Sammenligne virksomhetens resultater og ressursbruk med andre virksomheter?	52 %	32 %	16 %	0 %
Vurdere virksomhetens gebyr-inntekter mot kostnader	57 %	30 %	5 %	9 %
Vurdering av behov for investeringer	39 %	45 %	7 %	9 %
Vurdering av de reelle kostnadene ved eiendeler (investeringer)	55 %	34 %	7 %	5 %

Spørsmål 32:

I hvilken grad ønsker du i fremtiden å kunne bruke regnskapsinformasjon i følgende aktiviteter i etatsstyringen?	i liten grad	i noen grad	i ganske stor grad	i stor grad
Analysere kostnader for enkelte produkter/tjenester	34 %	30 %	27 %	9 %
Vurdere faglige resultater i forhold til kostnader	9 %	50 %	34 %	7 %
ammenligne virksomhetens resultater og ressursbruk med tidligere år	2 %	41 %	32 %	25 %
Sammenligne virksomhetens resultater og ressursbruk med andre virksomheter	20 %	45 %	27 %	7 %
Vurdere virksomhetens gebyr-inntekter mot kostnader	50 %	25 %	11 %	14 %
Vurdere behovet for investeringer	25 %	34 %	30 %	11 %
Vurdere de reelle kostnadene ved eiendeler (investeringer)	34 %	34 %	23 %	9 %

Spørsmål 33:

Tok departementet initiativ til at virksomheten innførte periodisert regnskap?	Summer av Antall
Ja	67 %
Nei, virksomheten ba departementet om å få innføre periodisert regnskap	33 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 34:

I hvilken grad har du som etatsstyrer kjennskap til periodisert regnskap?	
I liten grad	17 %
Noen grad	50 %
Ganske stor grad	25 %
I stor grad	8 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 35:

Hvordan vurderer du at din avdeling har kjennskap til periodisert regnskap?	
I liten grad	33 %
I noen grad	50 %
I ganske stor grad	8 %
I stor grad	8 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 36:

I hvilken grad ble periodisert regnskapsinformasjon brukt i etatsstyringen sammenlignet med regnskap etter kontantprinsippet, i 2015:	Summer av Antall
I svært liten grad	33 %
I noen grad (supplerer kontantregnskap på enkelte punkter)	50 %
Like mye	17 %
Totalsum	100 %

Spørsmål 37:

Brukte du i 2015 periodisert regnskapsinformasjon til å:	n=12
Analysere kostnader for enkelte produkter/tjenester	25 %
Vurdere faglige resultater i forhold til kostnadene	25 %
Sammenligne virksomhetens resultater og ressursbruk med tidligere års resultater	17 %
Sammenligne virksomhetens resultater og ressursbruk med andre virksomheter	0 %
Vurdere virksomhetens gebyr-inntekter mot kostnader	0 %
Vurdere behovet for investeringer	25 %
Vurdere de reelle kostnadene ved eiendeler (investeringer)	25 %

Spørsmål 38:

I hvilken grad mener du at informasjonen fra periodisert regnskap ga mer verdi utover informasjon fra kontantregnskapet, i følgende sammenheng?				
	I liten grad	Noen grad	Ganske stor grad	I stor grad
En bedre oversikt av de totale kostnadene for virksomheten	25 %	50 %	17 %	8 %
Informasjon om kostnader for enkelte produkt/tjenester	42 %	42 %	17 %	0 %
Sammenligning av virksomhetens resultater og kostnader (ressursbruk) med tidligere års resultater	58 %	25 %	17 %	0 %
Sammenligning av virksomhetens resultater og ressursbruk med andre virksomheter	67 %	33 %	0 %	0 %
Forståelse av virksomhetens mer- eller mindreforbruk	25 %	50 %	17 %	8 %
Vurdering av virksomhetens gebyr-inntekter mot kostnader	83 %	17 %	0 %	0 %
Vurdering av behovet for investeringer	42 %	50 %	8 %	0 %
Oversikt over de reelle kostnadene ved eiendeler (investeringer)	58 %	25 %	17 %	0 %

Spørsmål 39:

Med utgangspunkt i erfaringene fra 2015, hvordan vurderer du samlet sett nytten av å ha periodisert regnskap som tilleggsmateriale til kontantregnskapet i etatsstyringen ?	Summer av Antall
Nødvendig tilleggsmateriale	17 %
Grei tilleggsmateriale	58 %
Uten særlig betydning	25 %
Totalsum	100 %

10.4 Vedlegg 4: Praksismodellen

Temagruppe	Spørsmål	Vekting
Analysér	12,14,24,25,26	30 %
Plan og budsjett	20,22,23,23	40 %
Oppfølging og rapportering	27,28,29,30,31	30 %
Totalt		100 %

Poengmodell	
Poeng	Beskrivelse
0	Ikke god praksis
1	Litt god praksis
2	Delvis god praksis
3	God praksis
4	Mer bruk enn god pra

Temagruppe	Beregning	Totalt
Analysér	100	30,00
Plan og budsjett	100	40,00
Oppfølging og rapportering	100	30,00
Totalt		100

EKSEMPEL

Analysér									Argumentasjon intern vektning		Til diskusjon		Logikk for poeng		Formulering God praksis		
Spørsmål	Beskrivelse	Vekting	Poeng modell	Input	Beregning	Vekting totalt	Beregnet totalpoeng	avvik god praksis									
14	Metode for prognose	20	1-2-3	3,00	20,00	6,0	6,0	0,0	Indirekte analyse, noe lavere vektning		1-1p,2-2p,3-2p,4-3p		Prognosen utarbeides basert på periodisert regnskap hittil i år + budsjett for resten av året justert for periodiseringsavvik hittil i året og forventede endringer resten av året.				
24	Økonomistabens analyserer og sammenligner kostnader (nivåer)	20	0-1-3-4	3,00	20,00	6,0	6,0	0,0	Sentralt for analyser vektet opp	1 eller 2 poeng for under god praksis	antall nivå: ingen 0p, ett nivå 1p, 2 nivåer 3p, 4 nivåer 4p		Økonomistabens analyserer og sammenligner kostnader på hensiktsmessig nivåer basert på virksomhetens risiko, vesentlighet og egenart.				
24	Økonomistabens analyserer og sammenligner kostnader (type sammenligning)	20	0-3-4	3,00	20,00	6,0	6,0	0,0	Sentralt for analyser vektet opp	1 eller 2 poeng for under god praksis	antall type sammenligning: ingen 0p, en 3p, 2+ 4p		Økonomistabens foretar de typer kostnadsanalyserer og sammenligninger som er hensiktsmessig basert på virksomhetens risiko, vesentlighet og egenart.				
25	Økonomistabens analyserer og sammenligner produktivitet (nivåer)	10	0-1-3-4	3,00	10,00	3,0	3,0	0,0	Sentralt for analyser vektet opp	Skal prod. telle like mye som kostn., 1 eller 2 poeng for under god praksis	antall nivå: ingen 0p, ett nivå 1p, 2 nivåer 3p, 4 nivåer 4p		Økonomistabens analyserer og sammenligner produktivitet på hensiktsmessig nivåer basert på virksomhetens risiko, vesentlighet og egenart.				
25	Økonomistabens analyserer og sammenligner produktivitet (type sammenligning)	10	0-3-4	3,00	10,00	3,0	3,0	0,0	Sentralt for analyser vektet opp	Skal prod. telle like mye som kostn., 1 eller 2 poeng for under god praksis	antall type sammenligning: ingen 0p, en 3p, 2+ 4p		Økonomistabens foretar de typer produktivitetsanalyserer og sammenligninger som er hensiktsmessig basert på virksomhetens risiko, vesentlighet og egenart.				
26	Økonomistabens analyser resulterer i tiltak	20	0-3-4	3,00	20,00	6,0	6,0	0,0	Nøytral vektning		antall ja: nei 0p, en ja 3p, 2 ja+ 4p		Økonomistabens analyser resulterer i tiltak				
		100	Kontroll	121,67	100,00	30,0	30,0	0,0									

Plan og budsjett									Argumentasjon intern vektning		Til diskusjon		Formulering God praksis		
Spørsmål	Beskrivelse	Vekting	Poeng modell	Input	Beregning	Vekting totalt	Beregnet totalpoeng	avvik god praksis							
12	Budsjettet fordeles på måneder basert på forventede tidspunkt for ressursforbruk og inntjening av inntekter	25	2-3-4	3,00	25	10,0	10,0	0,0	Indirekte analyse, noe lavere vektning		1-2p,2-3p,3-3p,4-4p		Budsjettet fordeles på måneder basert på forventede tidspunkt for ressursforbruk og inntjening av inntekter - dette betyr å ta hensyn til kjent informasjon og sannsynlig forventet ressursforbruk i budsjettåret.		
20	Periodisert regnskapsinformasjon brukes til å begrunne behov for investeringer i budsjettinnspill til departement (hvis behov)	15	0-3	3,00	15	6,0	6,0	0,0			Nei, begrunnet behov for inv. på andre måter 0 poeng resten 3 poeng (nøytraliserer "ikke behov ved" å gi 3)		Periodisert regnskapsinformasjon brukes til å begrunne behov for investeringer i budsjettinnspill til departement (hvis behov)		
22	Periodisert regnskapsinformasjon brukes i fastsettelsen av mål og resultatkrav	10	0-3-4	3,00	10	4,0	4,0	0,0			antall ja: ingen 0p, en ja =3p og mer enn en ja =4p		Periodisert regnskapsinformasjon brukes i fastsettelsen av mål og resultatkrav		
23	Budsjettansvarlig bruker erfaringsstall om volumer og kostnader fra tidligere år for å beregne kapasitet for tjenesteproduksjon/aktivitetsnivå i virksomhetsplanlegging	25	1-2-3-4	3,00	25	10,0	10,0	0,0		vs formulering på God praksis	i hvilken grad: 1 for liten, 2 for noen, 3 for ganske og 4 for veldig		Dersom det er relevant/hensiktsmessig bruker budsjettansvarlige kostnads kalkyler i budsjettarbeidet		
23	Budsjettansvarlige bruker tidligere års kostnadsinformasjon i budsjettarbeidet	25	1-2-3-4	3,00	25	10,0	10,0	0,0	Vektes opp siden denne opplagt		i hvilken grad: 1 for liten, 2 for noen, 3 for ganske og 4 for veldig		Budsjettansvarlige bruker tidligere års kostnadsinformasjon i budsjettarbeidet		
		100	Kontroll	121,67	100	40,0	40,0	0,0							

Rapportering (herunder også årsrapport)									Argumentasjon intern vektning		Til diskusjon		Formulering God praksis		
Spørsmål	Beskrivelse	Vekting	Poeng modell	Input	Beregning	Vekting totalt	Beregnet totalpoeng	avvik god praksis							
27	Økonomistabens har dialog/oppfølging med budsjettansvarlige med hensiktsmessig frekvens	10	1-2-3-4	3,00	10	3,0	3,0	0,0	Vektes litt ned iforhold til ledelsen		Gjennomsnittlig frekvens: 6-12mnd 1p, 4-5,99mnd 2p, 3-3,99mnd 3p, 1-2,99mnd 4p. Ikke rapportert nøytraliseres i gjennomsnittlig frekvens.		Økonomistabens har dialog/oppfølging med budsjettansvarlige med hensiktsmessig frekvens		
27	Økonomistabens har dialog/oppfølging med budsjettansvarlige med hensiktsmessig bredde	10	1-2-3-4	3,00	10	3,0	3,0	0,0	Vektes litt ned iforhold til ledelsen		Antall temaer: 0-2 1p, 3-4 2p, 5-6 3p, 7-8 4p		Økonomistabens har dialog/oppfølging med budsjettansvarlige med hensiktsmessig bredde		
28	Budsjettansvarlige iverksetter tiltak basert på økonomistabens oppfølging	20	2-3-4	3,00	20	6,0	6,0	0,0	Vektes litt ned iforhold til ledelsen		antall type tiltak: nei 2p, en ja 3p 2 ja+ 4p		Budsjettansvarlige iverksetter tiltak basert på økonomistabens oppfølging		
29	Økonomistabens har ledelsesrapportering (frekvens)	10	1-2-3-4	3,00	10	3,0	3,0	0,0	Vektes litt ned iforhold til ledelsen		Gjennomsnittlig frekvens: 6-12mnd 1p, 4-5,99mnd 2p, 3-3,99mnd 3p, 1-2,99mnd 4p. Ikke rapportert nøytraliseres i gjennomsnittlig frekvens.		Økonomistabens har ledelsesrapportering med hensiktsmessig frekvens		
29	Økonomistabens har ledelsesrapportering (bredde)	10	0-1-3-4	3,00	10	3,0	3,0	0,0			antall temaer: 0-2 1p, 3-4 2p, 5-6 3p, 7-8 4p		Økonomistabens har ledelsesrapportering med hensiktsmessig bredde		
30	Ledergruppen iverksetter tiltak basert på økonomistabens rapportering	20	2-3-4	3,00	20	6,0	6,0	0,0			antall type tiltak: nei 2p, en ja 3p 2 ja+ 4p		Ledergruppen iverksetter tiltak basert på økonomistabens rapportering		
31	Virksomheten bruker periodisert regnskapsinformasjon til å vurdere resultater ift ressursbruk / resultater ift effektiv ressursbruk i årsrapporten	20	0-2-3	3,00	20	6,0	6,0	0,0	Vektet opp. Forståelse for bruk av periodisert regnskapsinformasjon i virksomhet og vurderinger av regnskapsinformasjonen.		nei 0p, kostnader 2p, prod. og effektivitet 3p		Virksomheten bruker periodisert regnskapsinformasjon til å vurdere resultater ift ressursbruk / resultater ift effektiv ressursbruk i årsrapporten		
		100	Kontroll	113,33	100	30,0	30,0	0,0							

10.5 Vedlegg 5: Intervjuguide

A. Intervjuguide virksomheter

Intervjuguide god praksis - virksomheter

11 Innledning

DFØ gjennomførte høsten 2016 en tilstandskartlegging om bruk og nytte av periodisert regnskapsinformasjon i økonomi- og virksomhetsstyringen (med utgangspunkt i virksomhetsåret 2015). Nå følger vi opp denne kartleggingen. Vi gjennomfører i april/mai dialoger med noen utvalgte virksomheter for å dele erfaringer og lære litt mer konkret om bruken og nytten av periodisert regnskapsinformasjon i:

- økonomistyringen
- virksomhetsstyringen
- dialog med overordnet departement



12

13 Spørsmål om forutsetninger

- Har dere gjennomført spesielle tiltak for å etablere kompetansen om bruk av periodisert regnskapsinformasjon i styringen?
 - a. økonomistaben
 - b. budsjettansvarlige
 - c. ledergruppen
- Har dere tilstrekkelig informasjon/bredde for å gjennomføre kostnadsanalyser?
- Har dere tilstrekkelig informasjon/bredde for å gjennomføre produktivitetsanalyser?
- Basert på dagens økonomimodell, er det identifisert områder som bør innarbeides eller endres for å få et bedre informasjonsgrunnlag i styringen?

14 Spørsmål om analyser

Dette området tar for seg spørsmål om metode for årsprognoser, kostnadsanalyser og produktivitetsanalyser (på hvilke nivåer i organisasjonen brukes dette?), kostnadsanalyser og produktivitetsanalyser (internt, med andre, over tid) og nytte/tiltak basert på analyser.

1. Gi en kort begrunnelse for valg av metode for utarbeidelse av årsprognoser for den interne styringen? (Detaljeringsgrad med tanke på periodisering, kontant/periodisert osv.)
2. Dere har gitt tilbakemelding på typer kostnadsanalyser og hvilke nivå disse blir gjort på i virksomheten. Nevn de kostnadsanalysene dere ser på som mest sentrale og beskriv oppfølgingen av disse gjennom året og hvilke effekter/nytte dere får ut av disse.
3. Tilsvarende på produktivitetsanalyser for de virksomheter hvor dette er aktuelt. Hvis det ikke er aktuelt. Hvorfor fokuserer dere ikke på denne type analyser og har dere gjort forsøk på det tidligere?
4. Gjennomfører dere andre typer analyser hvor dere bruker regnskapsinformasjon? Hvilke typer analyser er dette? Hvilke effekter/nytte får dere ut av disse?
5. Ville sammenligning av kostnader/produktivitet med andre vært mer aktuelt hvis informasjonen var lettere tilgjengelig?
6. Dere har gitt tilbakemelding om iverksatte tiltak basert på egne analyser. Hvilke typer tiltak har dere mest fokus på?
7. Hvem i virksomheten bestiller og følger opp økonomistabens analyser? (Ledelsen i virksomheten, økonomiavdeling, seksjonssjefer/avdelingsledere eller andre).
8. Hva mener dere er de viktigste faktorene som må være på plass for å lykkes med å iverksette tiltak basert på økonomistabens analyser?
9. Har dere identifisert områder i analysearbeidet dere vil forbedre eller bruke mer tid på for å forbedre styringsgrunnlaget?
10. Har dere andre innspill til temaet som vi ikke har spurt om?

15 Spørsmål om planlegging og budsjettering

Dette området tar for seg spørsmål om metode for budsjettfordeling, begrunnelse for investeringsbehov, fastsettelse av mål og resultatkrav, bruk av erfaringstall i henholdsvis virksomhetsplanleggingen og budsjettarbeidet.

1. Gi en kort begrunnelse for valg av metode for fordeling av budsjettet og si litt om hvilke vurderinger dere gjør i dette arbeidet?
2. Er periodisert regnskapsinformasjon aktuelt når dere skal begrunne behov for investeringer? Begrunn svaret, ja fordi..., nei fordi...
3. I hvilken grad benyttes periodisert regnskapsinformasjon i fastsettelsen av mål og resultatkrav? I hvilke sammenhenger er dette nyttig? Realistisk budsjett, effektiv ressursbruk, forvaltning av materielle verdier.
4. Hvilke informasjon benyttes av budsjettansvarlige i virksomhetsplanleggingen? Ligger fokus på rapporterte tall til statsregnskapet, periodisert regnskapsinformasjon med tanke på kapasitet, tidligere års kostnader og/eller produksjonsdata/volumer? Begrunn gjerne. Nevn eventuelt andre momenter dere mener er viktige i denne prosessen.
5. Hvilke informasjon er viktig for budsjettansvarlige i budsjettarbeidet? Brukes erfaringstall aktivt, kostnadsinformasjon fra tidligere perioder, rapporterte tall til statsregnskapet...
6. Har dere andre innspill til temaet som vi ikke har spurt om?

16 Spørsmål om oppfølging og rapportering

Dette området tar for seg spørsmål om dialog/oppfølging budsjettsvarlige (tema og hyppighet), nytte/tiltak etter dialog/oppfølging med budsjettsvarlige, rapportering til ledergruppen (tema og hyppighet), nytte tiltak etter rapportering til ledergruppen og resultatvurdering i årsrapporten.

Budsjettansvarlige

1. Hvordan vurderer dere hyppigheten med tanke på dialog/oppfølging med budsjettsvarlige, og hvilke temaer som tas opp?
2. I hvilke grad opplever dere at oppfølgingen/dialogen med budsjettsvarlige leder til konkrete tiltak? Nevn konkrete tiltak som er iverksatt i det siste. Hvilke type nytte/effekt har dette gitt?

Ledergruppen

3. Hvordan vurderer dere hyppigheten med tanke på rapportering til ledergruppen, og hvilke temaer som tas opp?
4. Har dere utarbeidet nøkkeltall som er sentrale i ledelsesrapporteringen? Hvis ja, hvilke og hvorfor?
5. I hvilke grad opplever dere at rapporteringen til ledergruppen leder til konkrete tiltak? Nevn konkrete tiltak som er iverksatt i det siste. Hvilke type nytte/effekt har dette gitt?

Årsrapport

6. Hvordan bruker dere periodisert regnskapsinformasjon i omtale av ressursbruken? Og i vurdering av effektiv ressursbruk i årsrapporten? Kom gjerne med konkrete eksempler.
7. Har dere valgt ut nøkkeltall som inngår i del 2 og del 3 av årsrapporten? Hvis ja, hvilke og hvorfor?

Dialog med etatsstyrer

8. I hvilken grad opplever dere at etatsstyrer etterspør og/eller bruker periodisert regnskapsinformasjon i etatsstyringen? Hvis ja, hvordan og i hvilke prosesser?
9. Har dere andre innspill til temaet som vi ikke har spurt om?

B. Intervjuguide etatsstyrere

Intervjuguide god praksis - etatsstyrere

Forslag til gjennomføring av oppfølgingssamtaler

- A. Introduksjon om formålet:
 - Verifisere om vi har forstått riktig.
 - Er det annen bruk vi ikke har fanget opp.
 - Få dypere forståelse på enkelte områder av reell praksis/enkeltspørsmål.
- B. En kort presentasjon av undersøkelsen og resultatene.

Om etatsstyrerne: Kjennetegn. Vise respondent mot median på erfaring og organisering.

Bruken av regnskapet: Figur med gjennomsnitt vs. respondenten

Status og ambisjon for viktighet av regnskap i noen etatsstyringsprosesser

Samlet figur med prosent viktig, veldig viktig.

Respondentens plassering. Få bekreftet deres svar på etterspørsel etter produktivitetsutvikling.

-Hvis de ikke etterspør effektiv ressursbruk: avklare om det er manglene interesse eller selvfølge.

Nytte generelt- samlet figur og respondentens plassering i en av de fire gruppene.

Ambisjonsnivå summert: hvor ønsker du å ligge i fremtiden i sum, plassering i rekken av alle respondenter. Ambisjonsnivå brutt ned på 7 områder: Hvilke områder ønsker du spesielt å forbedre deg på? Er dette de samme som andre har?

- C. Spørsmål og dialog ut fra spørsmålene

Forslag til spørsmål til etatsstyrerne

1. Det sendes ut månedlig S-rapport for alle statlige virksomheter. Hvor relevant er denne for deg (eller i departementets styring)(ikke for nettobudsjetterte)?
2. Hvilke føringer er det i departementet på hvordan etatsstyringen skal skje? Struktur ? Også ta opp: i hvilken grad ledelsen (eksp.sjef) har interesse av regnskapet. Funn: Ikke klare sammenhenger

mellom individuelle kjennetegn og ulik bruk, nytte. Hypotese: Organisasjonens arbeidsmåter og struktur gir så klare føringer for arbeidet til den enkelte at individuelle kjennetegn ikke gir så store utslag. Dette må vi få bekreftet.

3. Synes du at du har god nok kompetanse på bruken av regnskapet? Eventuelt har du noen å diskutere dette med? Er det en form for team-organisering i etatsstyringen? Hvordan bygger man kompetanse på dette i departementet?
4. Samspillet med virksomheten: Det virker som om du er godt fornøyd med det som virksomheten sender, slik at du ikke etterspør noe særlig utover ordinær rapportering. Stemmer det?
5. Hvordan tilrettelegger virksomheten regnskapsinformasjonen slik at den kan bli nyttig for deg i etatsstyringen?
6. Kostnader for produkter og tjenester er et tema som interesserer etatsstyrere. Hvordan oppfatter du at virksomheten fanger opp dette i dag? Alternativ formulering: Hvordan vurderer de mulighetene for å koble ressursbruk/kostnader mot virksomhetens faglige resultater?
7. Har dere hatt noen dialog om utvikling av dette?
8. Hvilket inntrykk har du av virksomhetens bevissthet om egen økonomimodell?
9. Kan du utdype litt mer når det gjelder nytte av regnskapet: Hva legger du vekt på når du svarer at regnskapet gir stor/liten nytte?
10. Hvordan brukes regnskapet sammen med andre elementer i etatsstyringen? Brukes det til sammenligninger?
11. Hva er det ved SRS som du tenker gir stor nytte?
12. Hva er tidsperspektivet på nytte: pr i dag eller forventer de mer «på sikt»?
13. Virksomheten kan i samarbeid med eget departement velge om virksomhetsregnskapet skal avlegges etter kontantprinsipp eller SRS. I hvilken grad har du vært involvert i slike vurderinger?