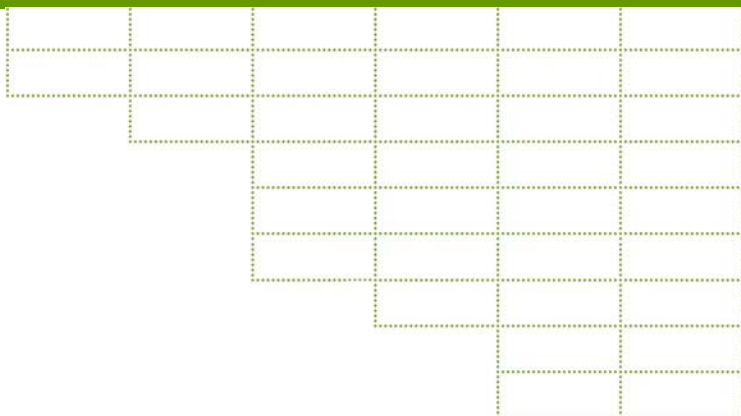




Bruken av periodisert regnskapsinformasjon og nøkkeltall i styringen

Senter for statlig økonomistyring,
15. januar 2009



Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	3
2	Bruken av periodisert regnskapsinformasjon i styringen.....	4
2.1	Hvor lenge er periodisert regnskapsinformasjon brukt i styringen?.....	4
2.2	Hvem bruker periodisert regnskapsinformasjon i styringen?.....	5
2.3	Hva benyttes den periodiserte regnskapsinformasjonen til?	6
2.4	Har bruken av periodisert regnskapsinformasjon bidratt til bedre styring?.....	7
2.5	Oppsummering - bruken av periodisert regnskapsinformasjon i etatsstyringen.....	8
2.6	Oppsummering - bruken av periodisert regnskapsinformasjon i virksomhetsstyringen	9
3	Bruken av nøkkeltall fra periodisert regnskap i styringen	10
3.1	Hvilke nøkkeltall vurderes som relevante, og hvilke nøkkeltall brukes i styringen?.....	10
3.2	Hvilke andre nøkkeltall basert på periodisert regnskap brukes i styringen?	14
3.3	Ble nøkkeltallene benyttet i sammenheng med etatsstyringsmøter / årsrapportmøte i 2008?.....	14
3.4	Oppsummering - bruken av nøkkeltall i styringen	16

Vedlegg: Spørreskjema

1 Introduksjon

Denne rapporten er basert på en analyse av resultatene fra en kartlegging Styringsprosjektet i Senter for statlig økonomistyring (SSØ) gjennomførte i 2008. Målgruppen var de departement og pilotvirksomheter som deltar i utprøvningsarbeidet om periodisert regnskap i staten. Hensikten var å finne ut om prosjektdeltagerne mener at bruken av periodisert regnskapsinformasjon har bidratt til bedre styring.

Vi har antatt at det er en sammenheng mellom i hvilken grad periodisert regnskapsinformasjon oppfattes å bidra til bedre styring og

- erfaringsnivå (antall år med bruk av periodisert regnskap i styringen)
- utbredelse (hvilke og antall funksjoner som bruker periodisert regnskapsinformasjon i styringen)
- anvendelse (hvilke og antall anvendelsesområder for denne type informasjon)

Dette er ikke ment å være en uttømmende liste av parametere, men vi har valgt å fokusere på disse i kartleggingen. Vi har for eksempel ikke kartlagt kompetanse i denne kartleggingen.

Vi har stilt spørsmål om disse 3 parametrene og bedt deltagerne vurdere i hvilken grad deres bruk av periodisert regnskapsinformasjon har bidratt til bedre styring, henholdsvis etats- og virksomhetsstyring. I tillegg stilte vi spørsmål om bruken av nøkkeltall basert på periodisert regnskapsinformasjon, spesielt de nøkkeltall prosjektdeltagerne har vært med på å utvikle i prosjektet. Spørreskjemaet er vedlagt.

Kartleggingen ble distribuert via e-post til prosjektdeltagernes kontaktpersoner i februar 2008. Svarene ble levert via en web-basert løsning, og kartleggingen ble avsluttet i september 2008. Prosjektet mottok 18 tilbakemeldinger, herav fra 10 pilotvirksomheter og 6 departementer. 2 departementer har responderte for 2 pilotvirksomheter hver. 1 departement deltok ikke. Justervesenet, sist ankomne pilotvirksomhet, deltok ikke fordi de ikke hadde kommet langt nok i prosessen med å etablere periodisert regnskap i virksomheten. Tabellen under viser hvilke departement og pilotvirksomheter som deltok i kartleggingen.

Tabell 1: Deltagere i kartleggingen

Departement	Pilotvirksomhet
Fiskeri- og kystdepartementet	Fiskeridirektoratet
Forsvarsdepartementet	Forsvarsbygg
Helse- og omsorgsdepartementet	Husbanken
Kunnskapsdepartementet	Jernbaneverket
Nærings- og handelsdepartementet	Kystverket
Samferdselsdepartementet	Nasjonalt folkehelseinstitutt
	Norges geologiske undersøkelse
	Norsk utenrikspolitisk Institutt
	Universitetet i Bergen
	Universitetet i Stavanger

I denne rapporten oppsummeres analysen av kartleggingen. I tillegg til denne rapporten har SSØ også utarbeidet en erfaringsrapport basert på gjennomgang av styringsdokumentasjon og gjennomføring av dybdeintervjuer med prosjektdeltagerne. Disse to rapportene bør sees i sammenheng.

2 Bruken av periodisert regnskapsinformasjon i styringen

Det ble stilt 4 spørsmål vedrørende bruken av periodisert regnskapsinformasjon. Nedenfor oppsummeres svarene pr spørsmål.

2.1 Hvor lenge er periodisert regnskapsinformasjon brukt i styringen?

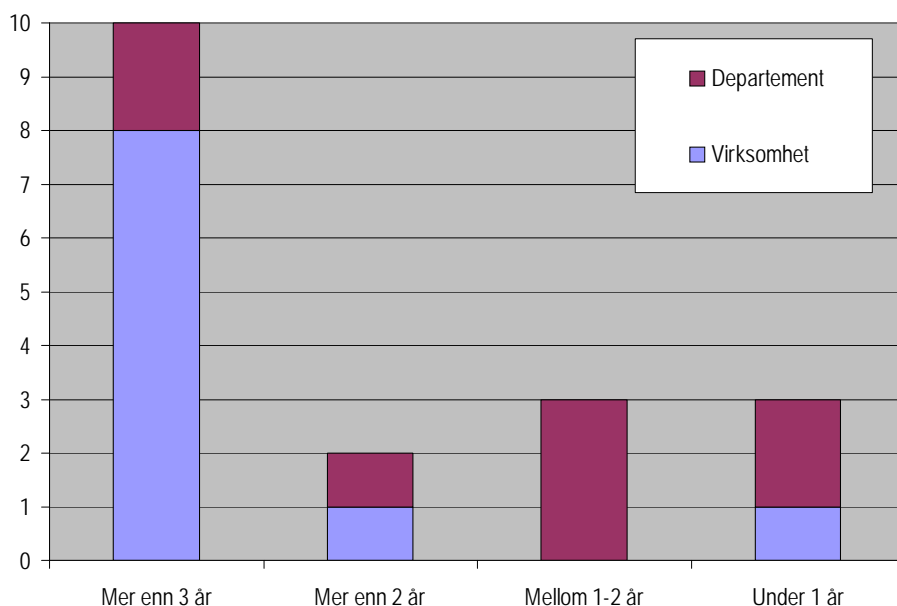
Samlet sett svarer 10 av 18 respondenter at de har mer enn 3 års erfaring med å bruke periodisert regnskapsinformasjon i styringen. 2 respondenter svarer at de har mer enn 2 års erfaring, mens 3 har mellom 1 til 2 års erfaring. 3 respondenter svarer at de har under 1 års erfaring.

Erfaringsnivået er varierende blant departementene. 2 av 8 respondenter svarer at de har mer enn 3 års erfaring, og 1 har mer enn 2 års erfaring. Sistnevnte kommenter likevel at de fortsatt er på et "utforskende stadium". 3 respondenter svarer de har mellom 1 til 2 års erfaring, og 2 respondenter svarer at de har mindre enn 1 års erfaring. De sistnevnte gir følgende kommentarer: "ikke kommet i gang" og "begrenset bruk".

Pilotvirksomhetene har brukt periodisert regnskapsinformasjon i styringen lengre enn departementene. 8 av de 10 pilotvirksomheter svarer at de har mer enn 3 års erfaring, og 1 har mer enn 2 år. 1 pilotvirksomhet har under 1 års erfaring.

Stolpediagrammet under viser fordelingen av erfaringsnivå.

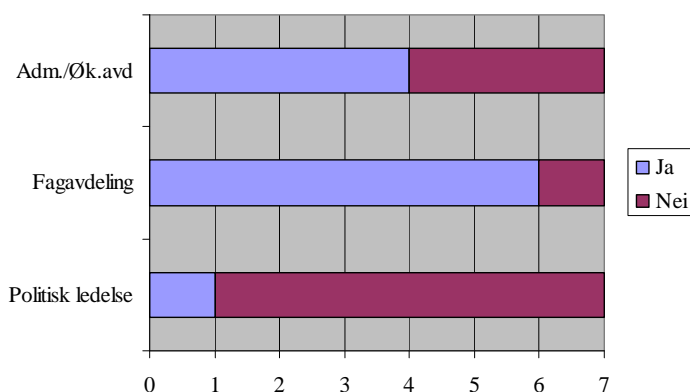
Graf 1: Erfaringsnivå



2.2 Hvem bruker periodisert regnskapsinformasjon i styringen?

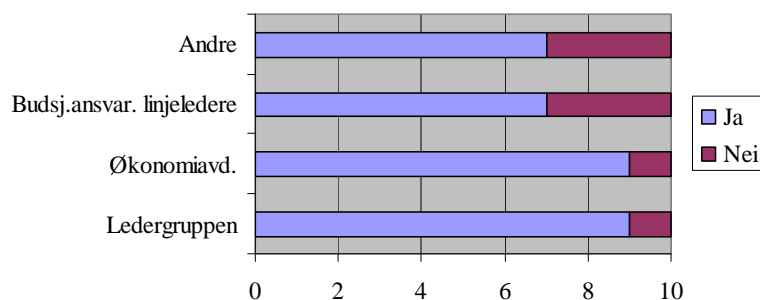
Det er i hovedsak 1 til 2 funksjoner i departementene som benytter periodisert regnskapsinformasjon i styringen. Dette er vanligvis fagavdelingene og administrasjons- / økonomiavdelingene. Av de 8 respondentene fra departementene svarer 1 at spørsmålet ikke er aktuelt fordi dette gjelder etatsstyringen av den sist ankomne pilotvirksomheten, som enda ikke hadde etablert periodisert regnskap. 6 av respondentene svarer at fagavdelingene er brukere. 4 respondenter sier det samme om administrasjons- / økonomiavdelingen. 1 respondent svarer at denne typen informasjon også brukes av politisk ledelse, med følgende kommentar: "All etatsstyring er basert på periodisert regnskapsinformasjon".. Stolpediagrammet under viser hvilke funksjoner som bruker periodisert regnskapsinformasjon i styringen i departementene slik de 7 respondentene vurderer dette.

Graf 2: Utbredelse – departementene



Blant pilotvirksomhetene er det flere funksjoner som bruker denne typen informasjon i styringen. 9 av 10 pilotvirksomheter bekrefter at ledergruppen og økonomiavdelingen bruker periodisert regnskapsinformasjon i styringen. I 7 av pilotvirksomhetene benytter budsjettansvarlige linjeledere denne type informasjon i styringen, og det samme gjelder prosjektledere i 6 av de 10 pilotvirksomhetene. I 1 pilotvirksomhet er det kun en budsjettgruppe som anvender denne informasjonen til styringsformål. Respondenten kommenterte likevel at "Prosjektet har bidratt til økt bevissthet om regnskapsinformasjon" og "På grunn av omorganisering av økonomifunksjonen i 2008, er vurdering/bruk av styringsinformasjon under arbeid". Stolpediagrammet under viser hvilke funksjoner som bruker periodisert regnskapsinformasjon i styringen i pilotvirksomhetene.

Graf 3: Utbredelse – pilotvirksomheter



2.3 Hva benyttes den periodiserte regnskapsinformasjonen til?

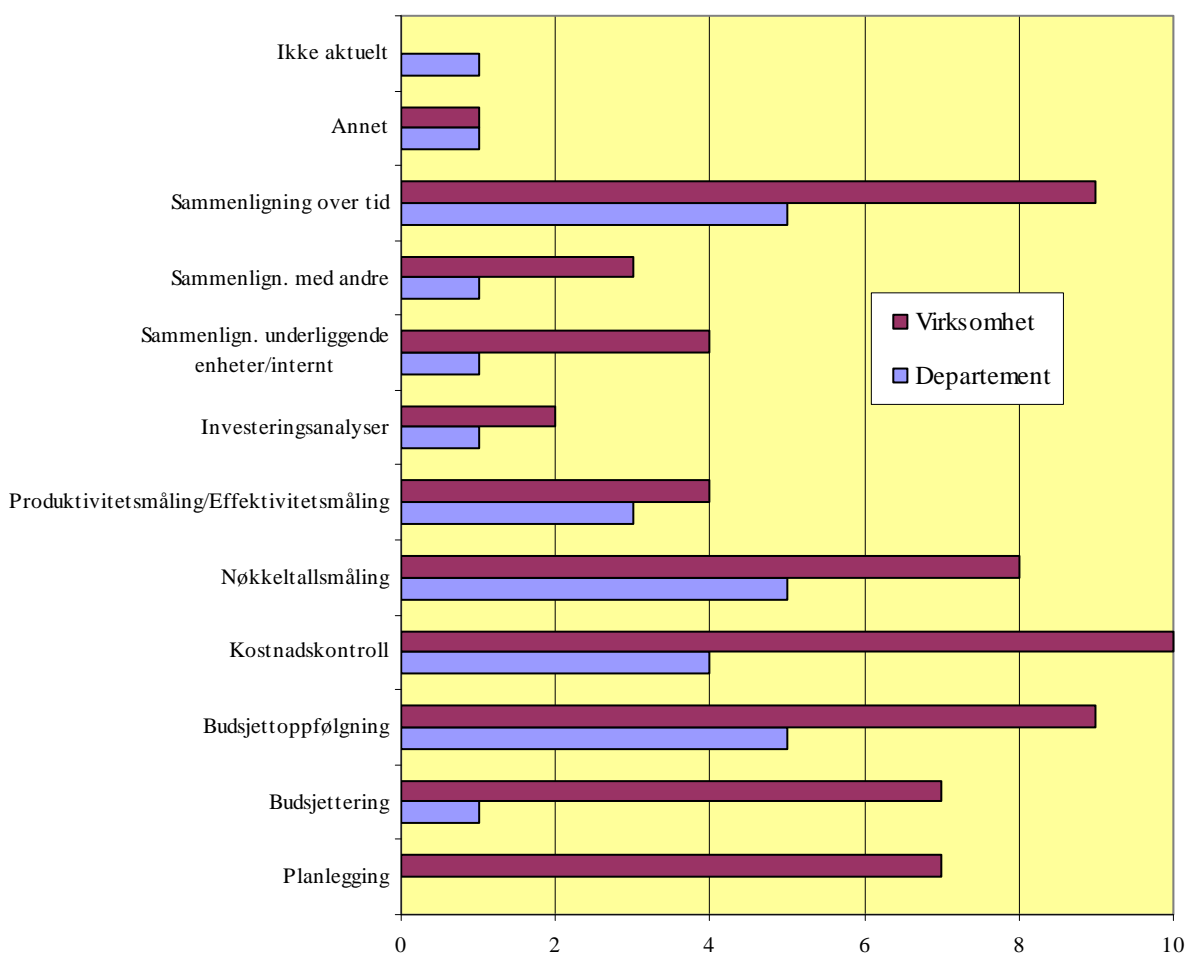
Spørreskjemaet listet mulige anvendelsesområder for periodisert regnskapsinformasjon i styringssammenheng. Listen var ikke ment å være uttømmende, men kun 2 respondenter krysset av for alternativet ”annet”, så vi antar at listen dekket de mest relevante anvendelsesområdene.

Hvis man ser departement og pilotvirksomhetene under ett er *Sammenligning over tid*, *Kostnadskontroll*, *Budsjettoppfølging* og *Nøkkeltallsmåling* er de vanligste anvendelsesområdene.

Når det gjelder *Planlegging* og *Budsjettering* er det størst avvik mellom departement og pilotvirksomheter. Kun 1 av 8 respondenter fra departementene svarer at de bruker denne typen informasjon til *Budsjettering*, og ingen til *Planlegging*. Respondentene fra 7 av 10 pilotvirksomheter svarer at de bruker periodisert regnskapsinformasjon både til *Planlegging* og *Budsjettering*.

Pilotvirksomhetenes bruk av periodisert regnskapsinformasjon synes relativt sett å være mer omfattende sammenlignet med departementene. Et departement har ikke kommet i gang med å bruke periodisert regnskapsinformasjon i etatsstyringen og har derfor svart ”ikke aktuelt”. Stolpediagrammet under viser hvor mange respondenter fra henholdsvis departement (n=8) og pilotvirksomheter (n=10) som bruker periodisert regnskapsinformasjon til de ulike anvendelsesområdene.

Graf 4: Bruken av periodisert regnskapsinformasjon i forhold til anvendelsesområder



2.4 Har bruken av periodisert regnskapsinformasjon bidratt til bedre styring?

Dette spørsmålet adresserer kjernen av utprøvingen, nemlig om periodisert regnskap gir nyttig informasjon som i bruk bidrar til bedre styring. Vi opererte her med en skala fra i liten grad (1) til i stor grad (5).

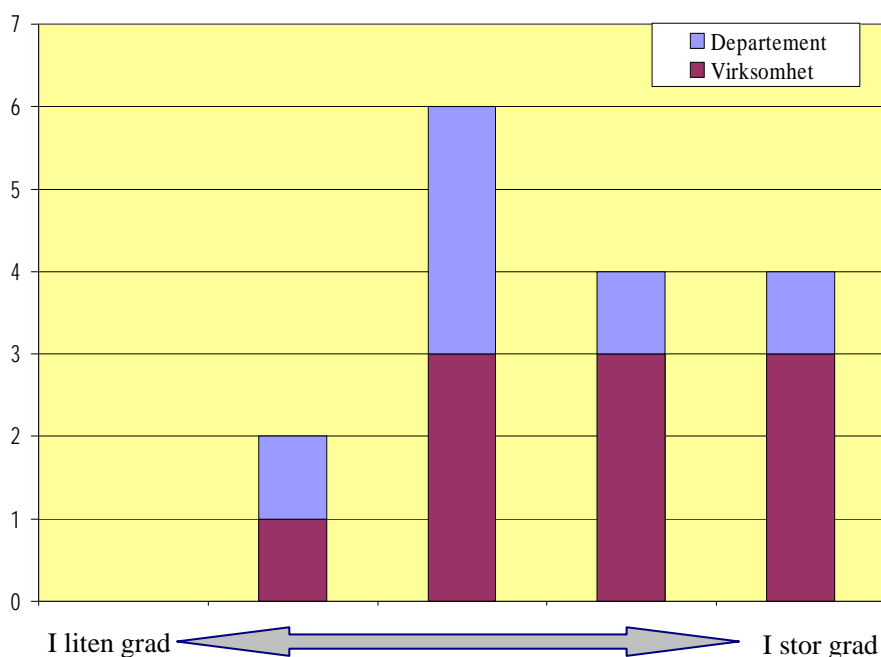
Nesten halvparten av respondentene, 8 av 18, mener bruken av periodisert regnskapsinformasjon bidrar til bedre styring (svarer 4 og 5). 6 respondenter svarer 3 - midt på treet - på dette spørsmålet. Kun 2 respondenter svarer 2, og ingen svarer 1.

1 av 8 respondenter fra departementene svarer 5 og kommenterer: "All etatsstyring er basert på periodisert regnskapsinformasjon". 1 respondent svarer 4 og forklarer: "Kanskje mest mht. større fokus og engasjement rundt regnskapsinformasjon og dens relevans for daglig drift og styring". 4 av 8 respondenter fra departementene svarer 3. Respondenten som gir lavest score – 2 – oppgir at denne type informasjon er "begrenset i bruk". 2 respondenter fra departementene svarer at de ikke har kommet i gang eller mangler tilstrekkelig erfaring for å kunne vurdere om styringen har blitt bedre med periodisert regnskapsinformasjon.

Pilotvirksomhetene vurderer bidraget mer positivt. 6 av de 10 pilotvirksomhetene svarer 4 eller 5. 3 pilotvirksomheter svarer 3. 1 pilotvirksomhet svarer 2, men kommenterer samtidig at "Prosjektet har bidratt til økt bevissthet om regnskapsinformasjon. Pga. omorganisering av økonomifunksjon i 2008, er vurdering/bruk av styringsinformasjon under arbeid".

Stolpediagrammet under viser i hvilken grad respondentene fra departement (n=8) og pilotvirksomheter (n=10) vurderer at bruken av periodisert regnskapsinformasjon har bidratt til bedre styring.

Graf 5: Bidrag til bedre styring



2.5 Oppsummering - bruken av periodisert regnskapsinformasjon i etatsstyringen

Web-kartleggingen viser at erfaringsnivået blant departementene i kartleggingen er meget variert, og kun 2 departementer har mer enn 3 års erfaring. Det er vanligvis fagavdelingene og administrasjons- / økonomiavdelingene som benytter seg av periodisert regnskapsinformasjon i styringen. I departementene benyttes den periodiserte regnskapsinformasjonen som oftest til *Budsjettoppfølging, Nøkkeltallsmåling og Sammenligning over tid*.

Respondentene fra departementene vurderte også i hvilken grad bruken av periodisert regnskapsinformasjon bidrar til bedre etatsstyring. 1 av respondentene svarer ”i stor grad”. Dette departementet har mer enn 3 års erfaring med periodisert regnskap. Politisk ledelse benytter seg også av informasjonen og informasjonen brukes på flere områder enn i de fleste øvrige departement. 3 respondenter vurderer bidraget til ”midt på treet”, mens 1 respondent vurderer bidraget noe større. 2 respondenter svarer at de ikke kommet i gang eller mangler tilstrekkelig erfaring for å kunne vurdere om styringen har blitt bedre med periodisert regnskapsinformasjon.

Tabellen under sammenstiller respondentene fra departementenes tilbakemelding i forhold til bruken av periodisert regnskap i etatsstyringen.

Tabell 2: Erfaring, utbredelse, anvendelsesområder og bidrag til bedre styring - departement

Bruk av periodisert regnskapsinformasjon i etatsstyringen				
Respondenter fra departementene	Antall års erfaring	Antall funksjoner	Antall anvendelsesområder	Bedre styring (1:lite - 5:mye)
I	>3	1	3	3
II	<1	1	2	Ikke erfaring
III	1-2	2	4	4
IV	<1	Ikke startet	Ikke startet	Ikke erfaring
V	1-2	2	3	3
VI	2-3	1	3	2
VII	1-2	2	5	3
VIII	>3	2	7	5

For respondent VIII ser vi at det er en positiv sammenheng mellom vurderingen av periodisert regnskaps bidrag til bedre etatsstyring og departementets erfaring, antall funksjoner som bruker informasjonen og antall anvendelsesområder. For de øvrige ser vi ikke tilsvarende klare sammenhenger.

2.6 Oppsummering - bruken av periodisert regnskapsinformasjon i virksomhetsstyringen

I kartleggingen fikk vi oversikt over hvor lenge pilotvirksomhetene hadde brukt periodisert regnskap i styringen (erfæringsnivå), hvilke funksjoner som brukte denne type informasjon i styringen (utbredelse) og hva informasjonen ble brukt til (anvendelsesområder). Respondentene svarte også på i hvilken grad de mener bruken av periodisert regnskapsinformasjon har bidratt til bedre styring.

8 av 10 pilotvirksomheter svarer at de har minst 3 års erfaring med bruk av periodisert regnskapsinformasjon i styringen. Ledergruppen i 9 av 10 pilotvirksomheter bruker periodisert regnskapsinformasjon i virksomhetsstyringen. *Kostnadskontroll, Sammenligning over tid, Budsjettoppfølging, Nøkkeltallsmåling, Planlegging og Budsjettering* er de vanligste anvendelsesområdene blant pilotvirksomhetene.

Samlet sett mener pilotvirksomhetene at bruken av periodisert regnskapsinformasjon bidrar til bedre virksomhetsstyring. På en skala fra 1 til 5, hvor 1 er i liten grad og 5 er i stor grad, svarer 6 av pilotvirksomhetene 4 eller 5, mens 3 svarer 3, mens 1 pilotvirksomhet svarer 2. I denne virksomheten benyttes informasjonen av en budsjettgruppe, og verken ledergruppen eller økonomifunksjonen har begynt å bruke periodisert regnskapsinformasjon i styringssammenheng. Naturlig nok opplever ikke pilotvirksomheten at periodisert regnskapsinformasjon har bidratt vesentlig til bedre styring. Tabellen under sammenstiller svarene fra de 10 pilotvirksomhetene.

Tabell 3: Erfaring, utbredelse, anvendelsesområder og bidrag til bedre styring – pilotvirksomheter

Bruken av periodisert regnskapsinformasjon i virksomhetsstyringen				
Pilotvirksomheter	Antall års erfaring	Antall funksjoner	Antall anvendelsesområder	Bedre styring (1:lite - 5:mve)
a	>3	4	9	4
b	>3	2	4	3
c	2-3	3	7	5
d	>3	4	5	4
e	>3	4	10	5
f	>3	2	3	3
g	<1	1	3	2
h	>3	4	7	3
i	>3	4	10	4
j	>3	4	6	5

De virksomheter som er markerte i tabellen under (a, c, d, e, i og j) har alle vurdert at periodisert regnskapsinformasjon har bidratt til bedre styring (4 og 5 på skalaen fra 1 til 5). Alle disse virksomhetene har minst 2 års erfaring, 3 eller 4 funksjoner benytter informasjonen i styringssammenheng og alle har omfattende bruk av informasjonen i analyse- og styringssammenheng. Virksomhet h, som også har lang erfaring, mange involverte funksjoner og mange anvendelsesområder, vurderer derimot bidraget annerledes (3). Samme virksomhet kommenterer likevel: "Vi kuttet ut styring etter kun kontantprinsippet internt for 12-13 år siden".

3 Bruken av nøkkeltall fra periodisert regnskap i styringen

Styringsprosjektet har utarbeidet 17 nøkkeltall basert på periodisert regnskapsinformasjon. Prosjektdeltagerne har vurdert nøkkeltallene, og prøvd ut de mest relevante, i forhold til virksomhetsstyring, etatsstyring og i samband med etatsstyringsmøter / årsrapportmøtet i 2008. Tabellen nedenfor beskriver kort nøkkeltallene som er utviklet og utprøvd i prosjektet¹.

Tabell 4: Liste over nøkkeltall

Nøkkeltall	
Bevilgningsandel	Nøkkeltallet uttrykker prosentvis andel inntekt fra bevilgning i forhold til virksomhetens samlede inntekter.
Lønnskostnadsandel	Nøkkeltallet uttrykker prosentvis andel lønn og sosiale kostnader av sum driftskostnader.
Årsvervskostnad	Nøkkeltallet uttrykker gjennomsnittlig direkte kostnad pr årsverk.
Resultatgrad	Nøkkeltallet uttrykker prosentvis avvik i utnyttelsen av virksomhetens økonomiske ramme.
Opptjeningsgrad	Nøkkeltallet uttrykker prosentvis endring i virksomhetskapitalen fra transaksjonsbaserte aktiviteter mellom to perioder.
Varekostnad	Nøkkeltallet uttrykker forbruk av varer i virksomhetens produksjon.
Andre driftskostnader	Note 3 i regnskapet spesifiserer andre driftskostnader. Nøkkeltallet spesifiseres gjerne som absolutte tall eller i relasjon til andre regnskapstall, avhengig av virksomhetens behov.
Avskrivningsandel	Nøkkeltallet uttrykker de akkumulerte avskrivningenes prosentvise andel av kostnaden forbundet med å anskaffe eiendelene.
Opprettholdelsesgrad	Nøkkeltallet uttrykker prosentvis forholdet mellom anskaffelse av nye eiendeler og kostnader til avskrivning og nedskrivning av tidligere anskaffede eiendeler.
Vedlikeholdsandel	Nøkkeltallet uttrykker det prosentvise forholdet mellom kostnaden som går med til å vedlikeholde utleid bygg og anlegg og leieinntektene fra samme bygg og anlegg.
Tap på fordringer	Nøkkeltallet uttrykker den prosentvise andel tap på fordringer av virksomhetens samlede kundefordringer.
Omløpshastighet varelager	Nøkkeltallet uttrykker hvor hurtig virksomhetens varelager skiftes ut, og uttrykker forholdet mellom varekostnad og varebeholdningen.
Omløpshastighet kundefordringer	Nøkkeltallet uttrykker hvor raskt opptjent inntekt fra salg realiseres i form av innbetaling.
Omløpshastighet leverandørgjeld	Nøkkeltallet uttrykker hvor hurtig virksomheten betaler for anskaffelser av varer og tjenester.
Nedskrivningsandel	Nøkkeltallet uttrykker nedskrivningens prosentvise andel av anskaffelseskostnaden for anleggsmidlene.

Nedenfor oppsummeres resultatene fra spørsmålene knyttet til nøkkeltallene.

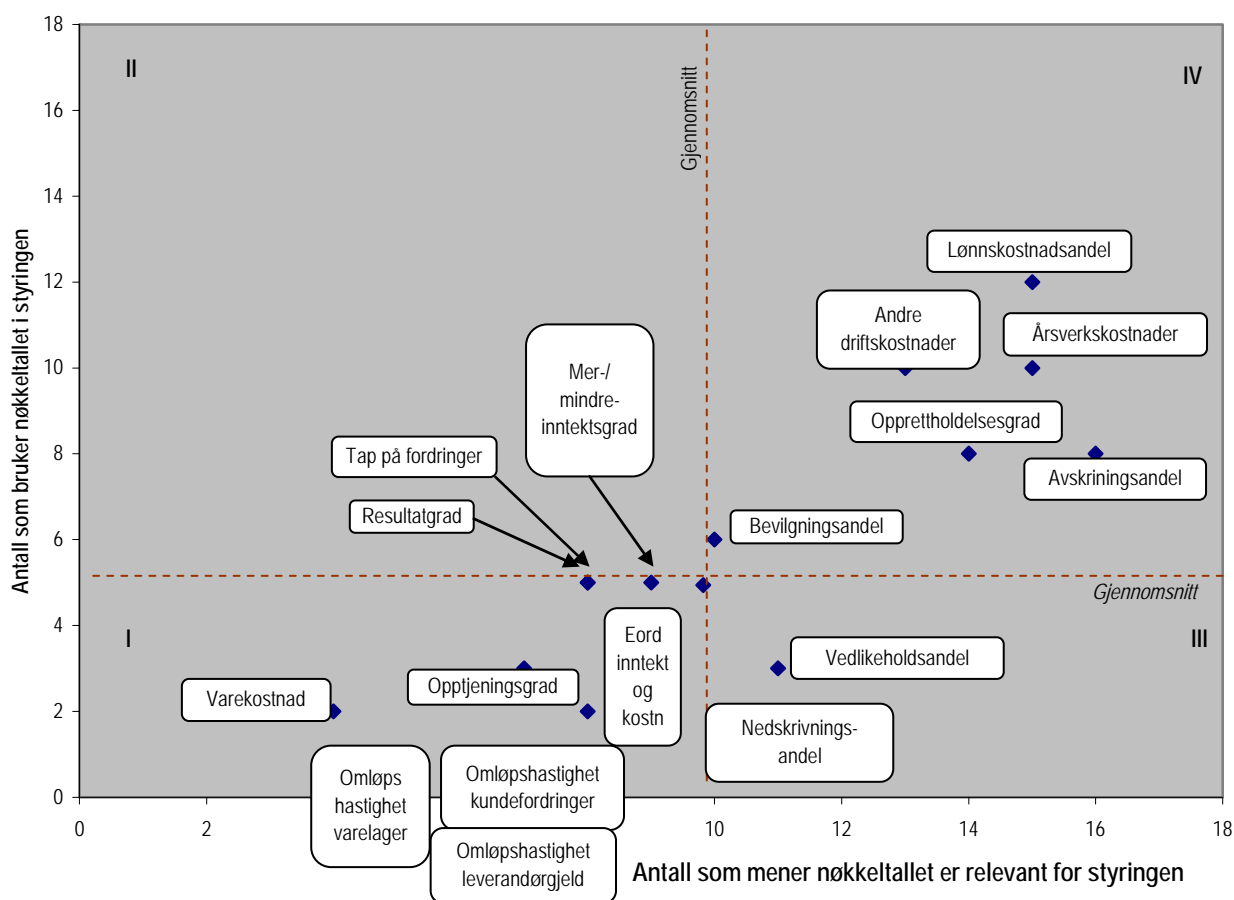
3.1 Hvilke nøkkeltall vurderes som relevante, og hvilke nøkkeltall brukes i styringen?

Respondentene ble spurt om hvert enkelt nøkkeltall var relevant for deres styring, og om nøkkeltallet ble brukt i styringen. Hvilke nøkkeltall som er relevante avhenger av hver enkelt

¹ I kapittel 3 i veilederen "Periodisert regnskap i staten" (SSØ, 2008) presenteres de 15 nøkkeltallene som er videreført basert på utprøvningsarbeidet. 2 nøkkeltall er tatt ut basert på utprøvningsarbeidet. Dette gjelder nøkkeltallene Mer- og mindreinntektsgrad samt Ekstraordinære inntekter og kostnader.

virksomhets egenart. Det var derfor ikke forventet at alle nøkkeltall skulle være relevante for alle respondenter. Snarere tvert imot, det var viktig at respondentene vurderte alle nøkkeltallene, slik at de kunne finne frem til de rette nøkkeltallene for sin virksomhet. Respondentenes tilbakemelding sier altså noe om deres egen vurdering av nøkkeltallene i forhold til egen situasjon, og ingenting om nøkkeltallenes relevans for andre statlige virksomheter. Punktdiagrammet under viser de 18 respondentenes samlede vurdering av hvert enkelt nøkkeltalls relevans og om det er brukt i styringen. Tilsvarende informasjon presenteres også tabellarisk på side 13.

Graf 6: Vurdering av hvert enkelt nøkkeltall i forhold til styring (n=18)



Det understrekes at grafen over representerer de samlede vurderingene til akkurat denne gruppen departement og virksomheter. Andre statlige virksomheter kan ha helt andre vurderinger basert på sin virksomhets egenart og egne behov for styringsinformasjon.

De nøkkeltall som er vurdert som mest relevant for denne gruppen kan være mindre relevante for andre virksomheter, mens de minst relevante for denne aktuelle gruppen kan være meget relevante for en del andre virksomheter.

Nedenfor beskrives respondentenes vurderinger av nøkkeltallene, slik de fremkommer i graf 6.

Rute I:

Nøkkeltallene i rute I er vurdert som relativt mindre relevante, og er relativt mindre brukt i styringen, sammenlignet med gjennomsnittet for nøkkeltallene i denne kartleggingen. 9 nøkkeltall havner i denne kategorien.

8 av 18 respondenter mener *Resultatgrad* er et relevant nøkkeltall, og 4 av respondentene fra departementene sier de bruker dette nøkkeltallet i etatsstyringen, kun 1 pilotvirksomhet bekrefter at de bruker dette nøkkeltallet i sin virksomhetsstyring. 7 av 10 pilotvirksomheter vurderer *Tap på fordringer* som et relevant nøkkeltall for sin interne styring, og 4 benytter det i styringen. Kun 1 departement mener det samme.

Samlet sett vurderer respondentene *Varekostnad* som det minst relevante nøkkeltallet, og det brukes kun av 1 departement og 1 pilotvirksomhet. *Omløpshastighetene* brukes ikke av noen pilotvirksomheter i virksomhetsstyringen. Imidlertid bruker 1 av departementene nøkkeltallene i etatsstyringen.

Opptjeningsgrad har også havnet i denne ruten. Det skyldes nok at det kun er 3 av pilotvirksomhetene som er nettobudsjetterte og som dermed har anledning til å bygge opp virksomhetskapital. For de øvrige pilotvirksomheter er ikke nøkkeltallet relevant.

Rute II:

I rute II er det ingen nøkkeltall. Eventuelle nøkkeltall her ville vært vurdert som relativt mindre relevant enn gjennomsnittet, men samtidig relativt mer brukt i styringen enn gjennomsnittet.

Nøkkeltall som kunne havnet i denne ruten kunne for eksempel vært nøkkeltall som mange måtte forholde seg til / rapportere på, men som bare brukes fordi det er pålagt. På et annet (gjerne høyere) nivå kan imidlertid den styringsmessige nytten av å bruke nøkkeltallet være langt større, og dermed berettigede pålagt bruk av slike nøkkeltall.

Rute III:

I rute III finner vi nøkkeltall som av respondentene samlet sett vurderes som relativt mer relevante enn gjennomsnittet, men samtidig mindre brukt i styringen enn gjennomsnittet.

I denne kategorien finner vi 2 nøkkeltall, *Nedskrivningsandel* og *Vedlikeholdsandel*. Blant respondentene er det departementene som er mest opptatt av disse nøkkeltallene. Hele 7 av 8 mener både *Nedskrivningsandel* og *Vedlikeholdsandel* er relevante for styringen, men bare 2 bruker disse nøkkeltall i etatsstyringen. For pilotvirksomhetene er tilsvarende tall for *Nedskrivningsandel* bare 3 av 10, og ingen av pilotvirksomhetene bruker nøkkeltallet i sin virksomhetsstyring. 5 av 10 pilotvirksomheter mener *Vedlikeholdsandel* er relevant, men kun 1 bruker nøkkeltallet i styringssammenheng.

Rute IV:

I rute IV finner vi de nøkkeltallene som flest respondenter benytter i styringen.

Respondentene mener samlet sett at det mest relevante nøkkeltallet er *Avskrivningsandel*, tett fulgt av *Lønnskostnadsandel* og *Årsvervskostnad*.

Det mest brukte nøkkeltallet er *Lønnskostnadsandel* etterfulgt av *Årsvervskostnad* og *Andre driftskostnader*. Det er kun disse 3 som er brukt i styringen av mer enn halvparten av respondentene. Varianter av disse brukes gjerne som nøkkeltall basert på kontantregnskapet.

Avskrivningsandel og *Opprettholdelsesgrad* brukes av 8 av 18 respondenter. Disse nøkkeltall er blant de ”nye” nøkkeltallene, og det er interessant at så mange respondenter mener at disse både er relevante og at de brukes i styringen.

Nøkkeltallet *Bevilgningsandel* ligger litt over gjennomsnittet både når det gjelder vurdering av relevans for styring, og bruken av nøkkeltallet i styringen. 6 av pilotvirksomhetene mener dette er et relevant nøkkeltall, og 5 bruker det i styringen. Blant respondentene fra departementene svarer 4 at nøkkeltallet er relevant for deres etatsstyring, og 3 svarer at det brukes i etatsstyringen.

Respondentene fra departementene vurderer *Avskrivningsandel*, *Nedskrivningsandel*, *Vedlikeholdsandel*, *Opprettholdelsesgrad* og *Årsvervskostnad* som de mest relevante nøkkeltallene for sin styring. Nøkkeltallene *Resultatgrad*, *Lønnskostnadsandel*, *Årsvervskostnad*, *Andre driftskostnader*, *Avskrivningsandel* og *Opprettholdelsesgrad* er mest benyttet i styringen. *Tap på fordringer* er sammen med *Varekostnad* og *Omløpshastighetene* de minst brukte nøkkeltallene blant departementene i denne kartleggingen.

Blant pilotvirksomhetene vurderes *Lønnskostnadsandel*, *Årsvervskostnad*, *Avskrivningsandel* og *Opprettholdelsesandel* som de mest relevante nøkkeltallene. *Lønnskostnadsandel*, *Årsvervskostnad* og *Andre driftskostnader* er de mest benyttede nøkkeltallene i styringen. *Omløpshastighetene*, *Nedskrivningsandel* og *Ekstraordinære inntekter og kostnader* er de minst brukte nøkkeltallene blant pilotvirksomhetene.

Tabellen under viser hvor mange av respondentene fra henholdsvis departement og pilotvirksomheter som vurderer hvert enkelt nøkkeltall som relevant og hvor mange som benytter de ulike nøkkeltallene i styringen. Gap mellom ”relevant” og ”benyttet” antyder ubenyttet potensial.

Tabell 5: Vurdering og bruk av nøkkeltall fordelt på respondenter fra henholdsvis pilotvirksomheter og departement

Nøkkeltall	Respondenter fra pilotvirksomhetene (n=10)		Respondenter fra departementene (n=8)	
	Relevant for styringen	Benyttes i styringen	Relevant for styringen	Benyttes i styringen
Resultatgrad	4	1	4	4
Bevilgningsandel	6	3	4	3
Mer/-mindreinntektsgrad	5	2	4	3
Opptjeningsgrad	4	1	3	2
Lønnskostnadsandel	10	8	5	4
Årsvervskostnad	9	6	6	4
Varekostnad	2	1	2	1
Andre driftskostnader	8	6	5	4
Ekstraordinære inntekter og kostnader	4	0	4	2
Avskrivningsandel	9	4	7	4
Opprettholdelsesgrad	8	4	6	4
Nedskrivningsandel	3	0	7	2
Vedlikeholdsandel	5	1	6	2
Tap på fordringer	7	4	1	1
Omløpshastighet varelager	2	0	3	1
Omløpshastighet kundefordringer	3	0	4	1
Omløpshastighet leverandørgjeld	3	0	4	1

3.2 Hvilke andre nøkkeltall basert på periodisert regnskap brukes i styringen?

I og med at nøkkeltallene fra Styringsprosjektet var ”nye”, og at mange prosjektdeltagerne hadde lengre erfaring med periodisert regnskap, antok vi at de også brukte andre nøkkeltall i styringen.

Tilbakemeldingene viste at 6 av 10 pilotvirksomheter bruker andre nøkkeltall basert på periodisert regnskapsinformasjon og virksomhetsspesifikk informasjon i styringen, for eksempel:

- Generelle nøkkeltall:
 - Nøkkeltall NS 3454, forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling pr kvm bygg og anlegg
 - Kostnader pr utført enhet i vedlikehold
 - Faktureringsgrad, andel av timer (tid) benyttet til produktivt, målrettet arbeid
 - Ulike kostnadskomponenter pr årsverk (lønn, reise, husleie, investeringer)
 - Kostnadsvekst, lønnsvekst, fastlønnsvekst, vekst i antall årsverk
 - Vekst i investeringer, endring i beholdning av overførte midler
- Virksomhetsspesifikke nøkkeltall:
 - Inntekter/kostnader målt mot produksjonsindikatorer (studiepoeng, kandidater)
 - Inngang av forskningsprosjekter

Videre fremkom det at 3 av 8 respondenter fra departementene også benytter andre nøkkeltall basert på periodisert regnskapsinformasjon i styringen, for eksempel:

- Gjennomføringen av budsjettet, avsetning note 15 målt mot bevilgning
- Enhetskostnader på produksjonsoppgaver virksomheten utfører i egen regi
- Virksomhetens kostnader fordelt på ulike fag eller regioner (særlig lønnsvekst og lønnsandel)

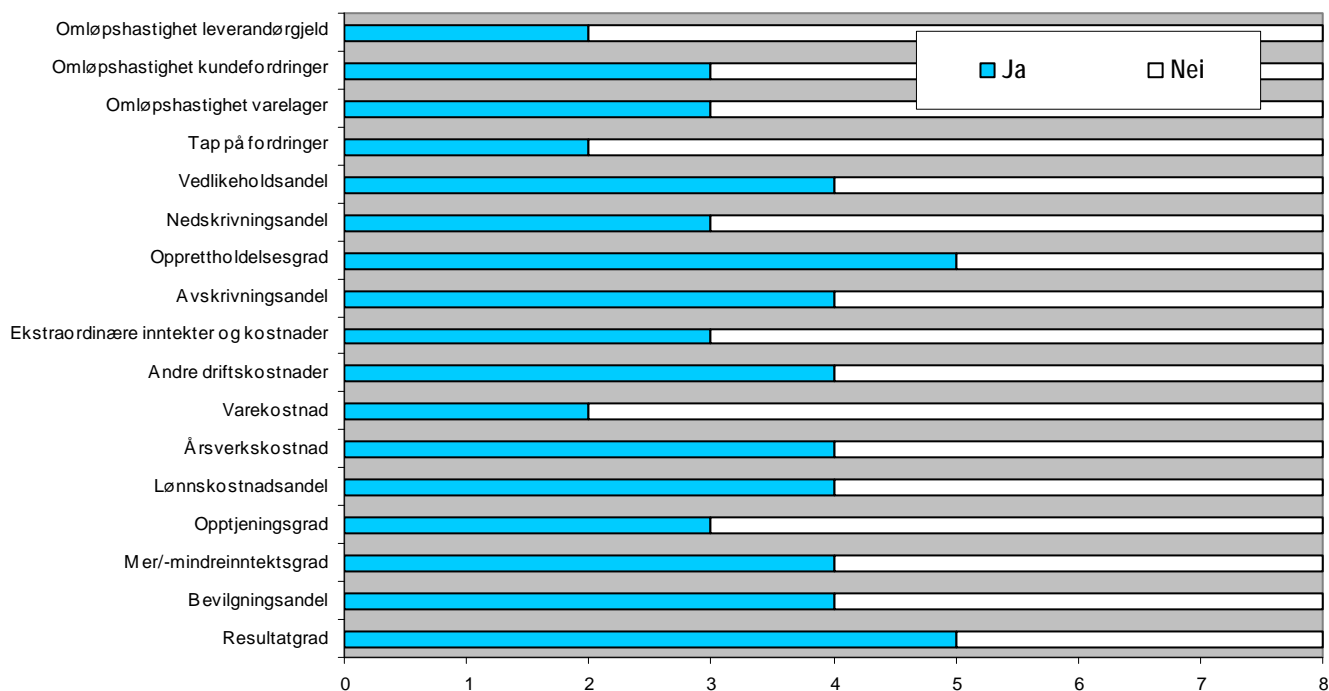
3.3 Ble nøkkeltallene benyttet i sammenheng med etatsstyringsmøter / årsrapportmøte i 2008?

Styringsprosjektet tilrettela for utprøving av nøkkeltallene i tilknytning til Etatsstyringsmøter / årsrapportmøtet i 2008. I januar og februar 2008 ble det gjennomført arbeidssamlinger med deltagere fra departementene og pilotvirksomhetene i prosjektet. Nøkkeltallene ble diskutert og utprøvningsprosessen forankret. Nøkkeltallene for 2005 og 2006 ble beregnet for alle virksomhetene, og pilotvirksomhetene beregnet selv nøkkeltallene for 2007, slik at de kunne vurdere utviklingen for de beregnede nøkkeltall over en 3 års periode.

Departementene: Samlet sett ble alle nøkkeltallene benyttet i sammenheng med etatsstyringsmøtet i 2008. Noen nøkkeltall ble brukt i forarbeid internt, noen i dialog med pilotvirksomheten før møter, og noen av nøkkeltallene ble adressert i etatsstyringsmøter. De mest benyttede nøkkeltallene i denne prosessen var *Resultatgrad* og *Opprettholdelsesgrad*. *Varekostnad* og *Tap på fordringer* ble i denne sammenheng kun benyttet av 2 respondenter.

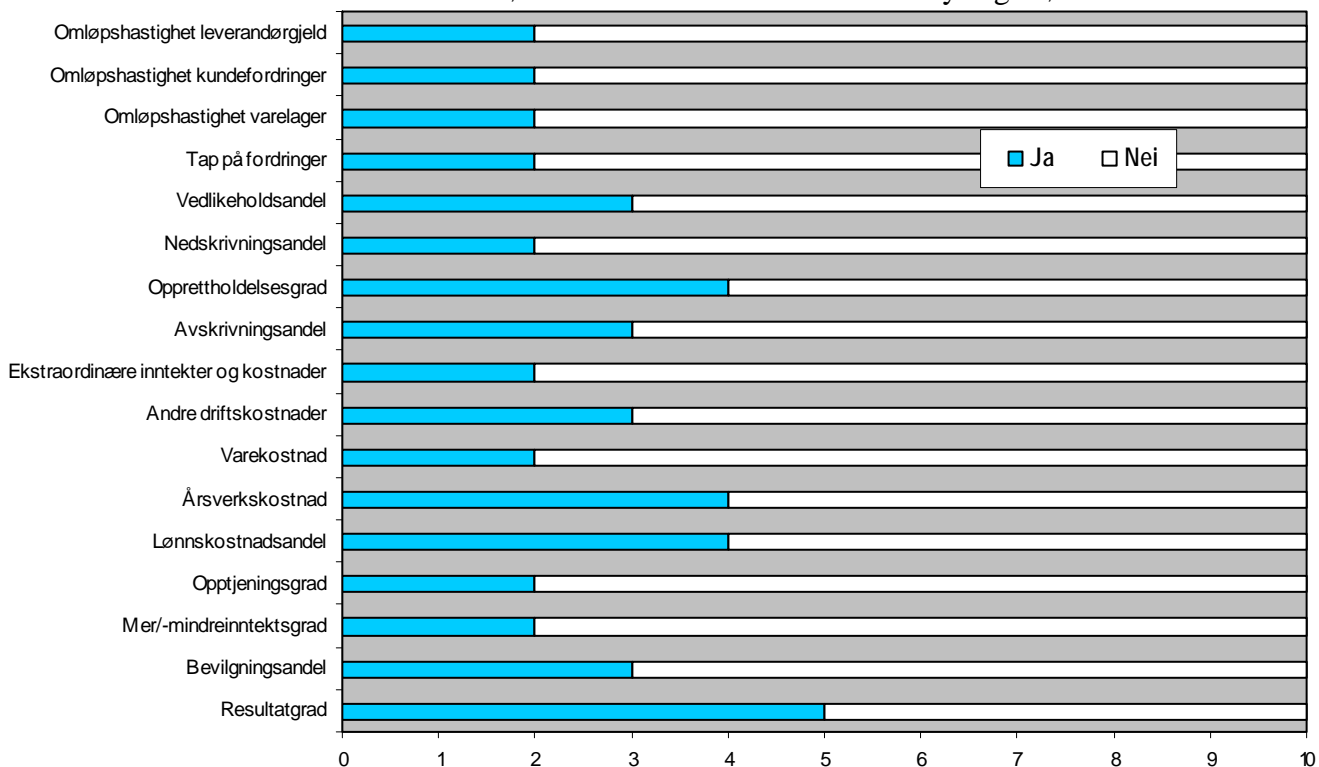
Sammenlignet med tidligere oversikt over nøkkeltall som benyttes i styringen (jfr tabell 5 side 13), ser vi at det er økt bruk av nøkkeltall i forbindelse med etatsstyringsprosessen. Spesielt nøkkeltallene *Vedlikeholdsandel*, *Omløpshastighet varelager* og *Omløpshastighet kundefordringer* er mer brukt. Avvikene kan kanskje forklares med at departementene i denne sammenheng vurderte flere nøkkeltall som nyttige, fremfor de som de betraktet som mer aktuelle i utgangspunktet. Grafen nedenfor viser hvor mange som benyttet de ulike nøkkeltallene i denne prosessen.

Graf 7: Departementenes bruk av nøkkeltall i forbindelse med etatsstyringsmøter i 2008



Pilotvirksomhetene: Samlet sett benyttet også pilotvirksomhetene alle nøkkeltallene i samband med etatsstyringsmøter / årsrapportmøtet i 2008. *Resultatgrad* og *Opprettholdelsesgrad* ble mest brukt. 9 av nøkkeltallene ble benyttet av bare 2 pilotvirksomheter. Sammenlignet med tidligere oversikt over bruk av nøkkeltall (jfr tabell 5 side 13), ser vi at noen nøkkeltall ble mer brukt i denne prosessen. Disse samsvarer med de nøkkeltall departementene også hadde økt fokus på, blant annet *Resultatgrad*. 1 pilotvirksomhet benytter nøkkeltallet internt, mens 5 benyttet nøkkeltallet i denne prosessen. Grafen nedenfor viser hvor mange som benyttet de ulike nøkkeltall i denne prosessen.

Graf 8: Pilotvirksomhetenes bruk av nøkkeltall i forbindelse med etatsstyringsmøter i 2008



3.4 Oppsummering - bruken av nøkkeltall i styringen

Styringsprosjektet har utarbeidet 17 nøkkeltall basert på periodisert regnskapsinformasjon. Prosjektdeltagerne har vurdert nøkkeltallene, og prøvd ut de mest relevante, i forhold til virksomhetsstyring, etatsstyring og i samband med etatsstyringsmøter / årsrapportmøtet i 2008.

Samlet sett vurderer de 18 respondentene nøkkeltallene *Avskrivningsandel*, *Lønnskostnadsandel* og *Årsvervskostnad* som de mest relevante, etterfulgt av *Opprettholdelsesgrad* og *Andre driftskostnader*.

Samlet sett er *Lønnskostnadsandel*, *Årsvervskostnad* og *Andre driftskostnader* de 3 mest benyttede nøkkeltallene. Disse 3 nøkkeltallene er tilnærmet like nøkkeltall som kan beregnes fra kontantregnskapet. De neste 2 på listen blant de mest brukte nøkkeltallene, *Opprettholdelsesgrad* og *Avskrivningsandel*, er eksempler på "nye" nøkkeltall som ikke kunne beregnes basert på kontantregnskapet.

Halvparten av respondentene sier at de også bruker andre nøkkeltall basert på periodisert regnskap i styringen. Det ble også gitt eksempler på nøkkeltall som var sammensatt av periodisert regnskapsinformasjon og annen virksomhetsinformasjon.

For andre statlige virksomheter vil vurderingene av nøkkeltallenes relevans avhenge av deres egenart og styringsmessige behov. Det er opptil hver enkelt virksomhet å finne frem til egnet styringsinformasjon, herunder nøkkeltall basert på periodisert regnskapsinformasjon.

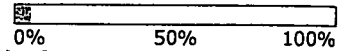
2 av nøkkeltallene som er utprøvd i Styringsprosjektet, *Mer- og mindreinntektsgrad* og *Ekstraordinære inntekter og kostnader*, videreføres ikke. De øvrige 15 nøkkeltall beholdes og er nærmere beskrevet i kapittel 3 i SSØs veileder "Periodisert regnskap i staten".



Senter for
statlig økonomistyring

Styringsprosjektet

☰ ☱ ☲



* **Jobber du i et departement eller en underliggende etat/virksomhet?**

- departement
 underliggende etat/virksomhet

* **Hvilket departement jobber du i?**

Velg...

* **Navn på pilotvirksomhet?**

Velg...

* **Navn på underliggende etat som er pilotvirksomhet?**

Velg...

* **Hvor lenge har ditt departement benyttet periodisert regnskapsinformasjon i etatstyringen?**

- mer enn 3 år
 mer enn 2 år
 1-2 år
 under 1 år
 ikke begynt
 Vet ikke / Ønsker ikke svare

* **Hvor lenge har din virksomhet benyttet periodisert regnskapsinformasjon i styringen av egen virksomhet?**

- mer enn 3 år
 mer enn 2 år
 1-2 år
 under 1 år
 ikke begynt
 Vet ikke / Ønsker ikke svare

* **Hvem benytter seg av periodisert regnskapsinformasjon i etatstyringen?**

(flere svar mulig)

- Departementets politiske ledelse
 Administrasjon/økonomiavdeling
 Fagavdeling(er)
 Andre (kommenter)
 Vet ikke / Ønsker ikke svare

Kommentar:

* **Hvem benytter seg av periodisert regnskapsinformasjon i styringen?**

(flere svar mulig)

- Ledergruppen
- Budsjettsansvarlige linjeledere
- Prosjektledere
- Økonomiavdelingen
- Andre (kommenter)
- Vet ikke / Ønsker ikke svare

Kommentar:

*** Hva benyttes periodisert regnskapsinformasjon til?**

(flere svar mulig)

- Planlegging
- Budsjettering
- Budsjettoppfølgning
- Kostnadskontroll
- Nøkkeltallsmåling
- Produktivitetmåling/Effektivitetmåling
- Investeringsanalyser
- Sammenligning mellom flere enheter internt
- Sammenligning med ev. andre virksomheter
- Sammenligning over tid
- Annet (kommenter)
- Vet ikke / Ønsker ikke svare

Kommentar:

*** Hva benyttes periodisert regnskapsinformasjon til i etatstyringen?**

(flere svar mulig)

- Planlegging
- Budsjettering
- Budsjettoppfølgning
- Kostnadskontroll
- Nøkkeltallsmåling
- Produktivitetmåling/Effektivitetmåling
- Investeringsanalyser
- Sammenligning mellom flere underliggende virksomheter
- Sammenligning med ev. andre virksomheter
- Sammenligning over tid
- Annet (kommenter)
- Vet ikke / Ønsker ikke svare

Kommentar:

*** I hvilken grad har bruken av periodisert regnskapsinformasjon bidratt til bedre etatstyring?**

1 er i liten grad og 5 i stor grad bidratt til bedre styring

- | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|
| 1 I liten
grad | 2 | 3 | 4 | 5 I stor
grad | Vet ikke / Ønsker
ikke svare |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Kommentar:

*** I hvilken grad har bruken av periodisert regnskapsinformasjon bidratt til bedre styring av din virksomhet?**

Fem-delt skala hvor 1 er i liten grad og 5 i stor grad bidratt til bedre styring

1 I liten grad	2	3	4	5 I stor grad	Vet ikke / Ønsker ikke svare
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kommentar:

* Hva er årsaken til at ditt departement ikke har begynt å benytte periodisert regnskapsinformasjon i etatstyringen?

* Hva skal til for at ditt departement begynner å benytte periodisert regnskapsinformasjon i etatstyringen?

* Hva er årsaken til at din virksomhet ikke har begynt å benytte periodisert regnskapsinformasjon i styringen?

* Hva skal til for at din virksomhet begynner å benytte periodisert regnskapsinformasjon i styringen?

Bruk av nøkkeltall fra periodisert regnskap i styringen av egen virksomhet

Det skal krysses av to kryss for hvert nøkkeltall. Ett kryss innenfor "vurderes som relevant/ikke relevant" og ett kryss innenfor "benyttes/benytted ikke i styringen".

Nøkkeltallene nedenfor gjelder bruk i egen virksomhet, og er nærmere beskrevet i SSØs foreløpige veiledningsdokument om periodisert regnskap i staten

	vurderes som relevant i styringen	vurderes ikke som relevant i styringen	benyttes i styringen	benyttes ikke i styringen
resultatgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bevilningsgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mer/-mindreinntektsgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>				
opptjeningsgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lønnskostnadsandel *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
årsverkskostnad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
varekostnad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>				
andre driftskostnader *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ekstraordinære inntekter og kostnader *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
avskrivingsandel *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

oppretholdelsesgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nedskrivingsandel *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vedlikeholdsandel *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

tap på fordringer *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
omløpshastighet - varelager *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
omløpshastighet - kundefordringer *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
omløpshastighet leverandørgjeld *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Brukes det andre nøkkeltall basert på periodisert regnskapsinformasjon i styringen?

- Ja
 Nei

Hvilke evt. andre nøkkeltall er benyttet i styringen?

Bruk av nøkkeltall fra periodisert regnskap i styringen av underliggende virksomhet

Det skal krysses av to kryss for hvert nøkkeltall. Ett kryss innenfor "vurderes som relevant/ikke relevant" og ett kryss innenfor "benyttes/benyttetes ikke i styringen".

Nøkkeltallene nedenfor gjelder **bruk i styringen av underliggende virksomhet**, og er nærmere beskrevet i SSØs foreløpige veiledningsdokument om periodisert regnskap i staten

	vurderes som relevant i styringen	vurderes ikke som relevant i styringen	benyttes i styringen	benyttes ikke i styringen
resultatgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bevilgningsgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mer/-mindreinntektsgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
opptjeningsgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lønnskostnadsandel *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
årsverkskostnad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
varekostnad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andre driftskostnader *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ekstraordinære inntekter og kostnader *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
avskrivingsandel *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
oppretholdelsesgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nedskrivingsandel *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

vedlikeholdsandel *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tap på fordringer *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
omløpshastighet - varelager *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
omløpshastighet - kundefordringer *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
omløpshastighet leverandørgjeld *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Benyttes det andre nøkkeltall basert på periodisert regnskapsinformasjon i styringen?

- Ja
 Nei

Hvilke andre nøkkeltall er dette?

Ble nøkkeltallene benyttet i sammenheng med etatstyrings/-årsrapportmøte 2008?

Nøkkeltallene nedenfor er nærmere beskrevet i SSØs foreløpige veiledningsdokument om periodisert regnskap i staten

	nei	diskutert internt i forkant	diskutert med pilotvirksomhet i forkant	diskutert med pilotvirksomhet i møtet	møtet/forarbeidet resulterte i beslutninger/oppfølgingspunkt
resultatgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bevilgningsgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mer/-mindreinntektsgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
opptjeningsgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lønnskostnadsandel *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
årsverkskostnad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
varekostnad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andre driftskostnader *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ekstraordinære inntekter og kostnader *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
avskrivingsandel *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
oppretholdelsesgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nedskrivingsandel *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vedlikeholdsandel *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tap på fordringer *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
omløpshastighet - varelager *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
omløpshastighet - kundefordringer *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
omløpshastighet					

leverandørgjeld *

Ble nøkkeltallene benyttet i sammenheng med etatstyringsmøter/årsrapportmøte 2008?

Nøkkeltallene nedenfor er nærmere beskrevet i SSØs foreløpige veiledningsdokument om periodisert regnskap i staten

	nei	diskutert internt i forkant	diskutert med dep i forkant	diskutert med dep i møtet	møtet/forarbeidet resulterte i beslutninger/oppfølgingspunkt
resultatgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bevilgningsgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mer/-mindreinntektsgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
opptjeningsgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lønnskostnadsandel *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
årsverkskostnad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
varekostnad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andre driftskostnader *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ekstraordinære inntekter og kostnader *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
avskrivingsandel *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
opprettholdelsesgrad *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nedskrivingsandel *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vedlikeholdsandel *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tap på fordringer *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
omløpshastighet - varelager *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
omløpshastighet - kundefordringer *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
omløpshastighet leverandørgjeld *	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Har du andre ting du ønsker å føye til?

Send

**Du kan ikke besvare pågående undersøkelser mens du er logget inn i Refleks.
Vennligst logg ut fra refleks.com for å svare på undersøkelsen.**

