

FFISYS/630/161.1

Godkjent
Kjeller 21 januar 1994



R H Solstrand
Avdelingssjef

**SPØRREUNDERSØKELSE PIVI – PILOT-
PROSJEKT VIRKSOMHETSREGNSKAP**

JAKOBSEN Else Camilla Smith

FFI/RAPPORT-94/00150

FORSVARETS FORSKNINGSINSTITUTT
Norwegian Defence Research Establishment
Postboks 25, 2007 Kjeller, Norge

SUMMARY	4
1 INNLEDNING.....	4
2 RESULTATER.....	6
2.1 Forutsetninger.....	6
2.2 Gjennomføring.....	6
2.3 Erfaringer.....	9
2.4 Metoder	10
2.5 Fremtid	10
2.6 Mulige støykilder.....	11
3 KONKLUSJONER	12
APPENDIKS A	18
APPENDIKS B	19
APPENDIKS C	21
DISTRIBUSJONSLISTE.....	37

SPØRREUNDERSØKELSE PIVI - PILOTPROSJEKT VIRKSOMHETSREGNSKAP

SUMMARY

This report describes the results of a questionnaire covering PIVI - a pilot project on the introduction of an operating accounting system related to the operational plan. The questionnaire indicates that the respondents are quite positive to the introduction of such a system, however there is a number of practical problems related to the implementation. As concluded from the questionnaire most of these problems concern the still relatively new concept of operational planning. The division of specific objects into targets seems for most of the participating organisations to be a complicated factor. Another obstacle seems to be the lack of demand for information from the operating account. The questionnaire concludes nonetheless that the accounting system related to the operational plan has a potential for success.

(Questionnaire covering the pilot project on introducing an operating accounting system related to the operational plan)

1 INNLEDNING

Pilotprosjekt for virksomhetsregnskap (PIVI) ble iverksatt av FO/O&PI i september 1991. Formålet med dette prosjektet har vært å skape et regnskapssystem som gir den lokale sjef oversikt over ressursforbruket langs de forskjellige oppfølgingsdimensjonene i virksomhetsplanen. FO/O&PI har hatt det overordnede ansvar for pilotprosjektet, mens prøvearbeidet i stor grad har foregått lokalt på de deltagende avdelingene. Virksomhetsregnskapet er ment å aggregeres oppover for å kunne danne et beslutningsgrunnlag for Forsvarssjefen.

Ca 20 virksomheter fra forsvarsgrenene samt FKN ble utvalgt for å delta i pilotprosjektet. På forhånd hadde noen av disse avdelingene erfaringer fra prøveprosjekt for fristilling av budsjettmidler. Sammensetningen av deltagerne har endret seg noe i løpet av pilotprosjektet, og enkelte har hatt uformell tilknytning til PIVI. Antallet deltagere var i oktober 1993 totalt 13 virksomheter.

Prøveprosjektet hadde innledningsvis et relativt åpent mandat. COMPACT økonomisystem ble etter hvert valgt som regnskapspakke for virksomhetene og ble stilt til disposisjon i januar 1992. I juli 1993 ble virksomhetsplanen (VP) til en av virksomhetene i PIVI, Skjold forvaltningsavdeling, utvalgt som mal for de øvrige avdelingene. Samtidig ble virksomhetene anmodet om å føre virksomhetsregnskap (VR) på følgende dimensjoner:

- Serienummer/art
- Ansvarssted
- Oppdrag/resultatmål

- Prosjekt (anbefalt ved "spesielle behov")

PIVI har hatt 4 oppfølgingsseminarer på Luftkrigsskolen (LKSK) i Trondheim. Pilotprosjektet avsluttes og oppsummeres etter avsluttende seminar på LKSK i oktober 1993. Pilotavdelingenes erfaringer vil bli lagt til grunn i en sluttrapport som skal utarbeides av FO/O&PI, før retningslinjer for innføring av virksomhetsregnskap for Forsvarets øvrige avdelinger endelig etableres.

Som en støtte til sluttrapporten har FFI utarbeidet et spørreskjema for å oppsummere erfaringene som er gjort i forbindelse med PIVI. Dette arbeidet har vært gjort i regi av prosjekt 630 "Støtte til økonomistyringen i Forsvaret". Årsaken til at man har gått ut med en slik spørreundersøkelse er en oppfatning av at prosjektdeltagere i en kvalitativ redegjørelse vil tendere til å gi et for positivt bilde av situasjonen. Dette oppfattes som naturlig i det man ønsker å se positive resultater av det arbeidet virksomheten har initiert. I den grad mangel på erfaring føles som et problem vil man ofte beskrive tiltakets *formål* heller enn virkning for virksomheten. For å unngå eventuelle ubevisste dreininger ble et nøytralt utformet spørreskjema vurdert som et nyttig verktøy for å kartlegge de reelle erfaringene fra PIVI.

Pilotavdelingene mottok et sett med 50 spørsmål vedrørende forutsetninger, gjennomføring, erfaringer, metoder og fremtid for virksomhetsregnskapet. Prosjektdeltagerne ble bedt om å svare ut fra hvordan de selv oppfatter VR å fungere for deres avdeling. Det var også avsatt plass til egne kommentarer, noe som kun i liten utstrekning ble benyttet. Spørsmålene ble sendt til sjefer og regnskapsansvarlige ved samtlige virksomheter tilknyttet PIVI (Appendiks A). Tatt i betraktning den korte tidsfristen som ble gitt, er en meget godt fornøyd med svarprosenten. Av totalt 26 skjemaer ble 23 eller 88% besvart. Alle virksomhetene var representert i svarene, og disse dekker 6 avdelinger i Hæren, 2 i Luftforsvaret, 3 i Sjøforsvaret, samt FKN og FKS. Spørreskjemaet er vedlagt i Appendiks B.

I utgangspunktet for spørreundersøkelsen ble det lagt til grunn en hypotese om at VR ikke har fungert tilfredsstillende. Dette ble antatt å ha årsak i at avdelingenes mål ikke oppfattes som tilstrekkelig klare og konkrete, noe som kan vanskeliggjøre registrering av ressursbruk og oppnådde resultater. Selv om målene i prinsipp vurderes som klare, kan disse ofte være uklart formulert i virksomhetsplanen. En videre antagelse var at regnskapssystemet som følger VP er for dårlig. En forventet også å finne etterspørselen etter data fra VR begrenset slik at regnskapet ikke kan spille en aktiv rolle i styring av virksomheten.

2 RESULTATER

Dette kapitlet tar sikte på å oppsummere de inntrykkene som er dannet gjennom spørreundersøkelsen. Fordelingen av svar under de enkelte spørsmålene er vist i Appendiks C.

Svaralternativene i undersøkelsen utgjorde en fem-punkts skala (helt enig, middels enig, litt enig, litt uenig, helt uenig), hvor litt enig ble tolket som å være mest nøytral. I fremstillingen er disse alternativene poenggitt fra 2 til -2. Respondentene kunne også krysse av for *vet ikke* og *ikke relevant*, og i tillegg var *ikke svart* i praksis et åttende alternativ. Ved utregning av gjennomsnitt og standardavvik er bare verdier mellom 2 og -2 medregnet. Et prosenttall følger fremstillingen av besvarelsene og dette angir andelen som har svart med tekst (vet ikke, ikke relevant, ikke svart). En høy tekstandel vil i enkelte tilfeller gjøre det problematisk å trekke klare konklusjoner.

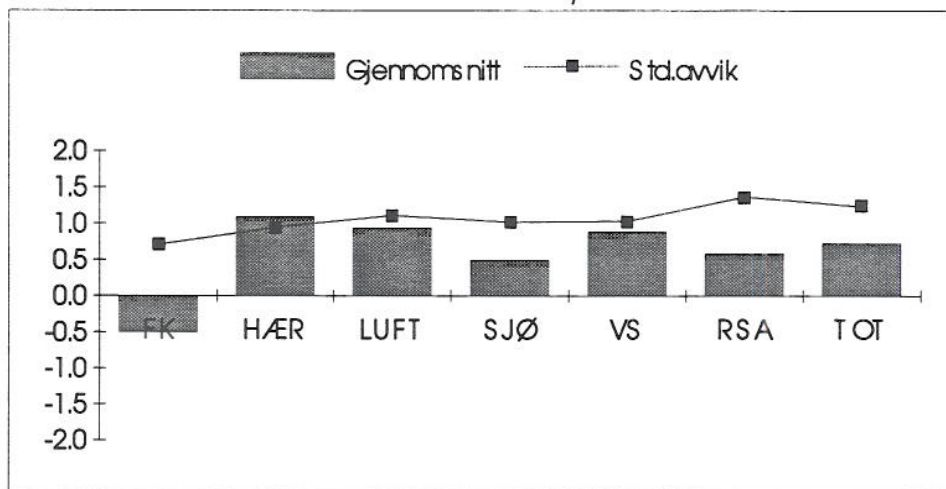
For å gjøre sammenligning enklere er spørsmålsstillingen i rapporten snudd for de spørsmål som var negativt formulert. Det er med dette forutsatt at en person som sier seg "helt uenig" i at virksomhetens oppdrag er uklare også er "helt enig" i at disse er klare. Det er videre forutsatt at en som har svart "litt enig" på det første utsagnet også er "litt enig" i det siste.

2.1 Forutsetninger

I spørreundersøkelsen ble det innledningsvis tatt sikte på å avklare hvorvidt avdelingene finner forholdene tilrettelagt for innføring av et virksomhetsregnskap. Vesentlig vekt ble lagt på å avdekke hvor klart definert oppdrag og resultatmål oppfattes å være, samt den prioriteringen som gis VR/VP i avdelingene. Årsaken til at disse spørsmålene ble vurdert som viktige var hypotesen om at avdelingenes mål ikke oppfattes å være tilstrekkelig klare og konkrete.

Gjennomgående svares det positivt på spørsmålene relatert til forutsetninger, jfr sammenstillingen i figur 2.1. Forholdene synes dermed å kunne ligge til rette for virksomhetsregnskapet.

Virksomhetsplanens struktur oppfattes å være egnet for VR, og flertallet gir klart uttrykk for at VPs detaljeringsnivå er tilstrekkelig høyt. Imidlertid viser det seg lettere for virksomhetene å bryte oppdrag ned i konkrete resultatmål enn det er å fordele kostnadene til disse. Både VP og VR oppfattes i utstrakt grad å være prioritert, men deltagerne har oppgitt *utforming* som høyere prioritert enn *bruk* av VP.



Figur 2.1 Forutsetninger (spm 1-8)

Generelt synes Hæren å være mest positiv til disse spørsmålene, mens Sjøforsvaret er minst positiv blant forsvarsgrenene. Dette kan muligens forklares med en generell skepsis i Sjøforsvaret mot introduksjon av eksternt pålagte styringssystemer, mens man i Hæren er mer tilbøyelig til å akseptere pålegg om bruk av nye verktøy. I forsvarskommandoene synes forutsetningene i liten grad å være tilstede for virksomhetsregnskapet, noe som også ble kommentert i spørreskjemaene. Noe av bakgrunnen for dette er at den ene kommandoen er under omstrukturering, og at respondentene delvis har hatt meget kort tid ved avdelingen og derfor begrenset erfaring med VR.

Virksomhetenes sjefer er i større grad positive enn de regnskapsansvarlige. Mens sjefene i størst utstrekning vurderer oppdragene som klare, er det de regnskapsansvarlige som finner det lettest å fordele kostnadene til de enkelte resultatmål. Dette er naturlig i det sistnevnte fører regnskapene, mens sjefen er mer opptatt av overordnede problemstillinger. Sjefene har oppgitt høyere prioritering av VP og VR enn de regnskapsansvarlige. En mulig årsak til dette kan være at regnskapsansvarlig ikke kjenner godt nok til ledelsens prioriteringer. En annen sannsynlig forklaring kan være ulik vurdering av hvorvidt dette verktøyet får høy nok prioritering, og at den regnskapsansvarlige ikke anser dette for å være tilfelle.

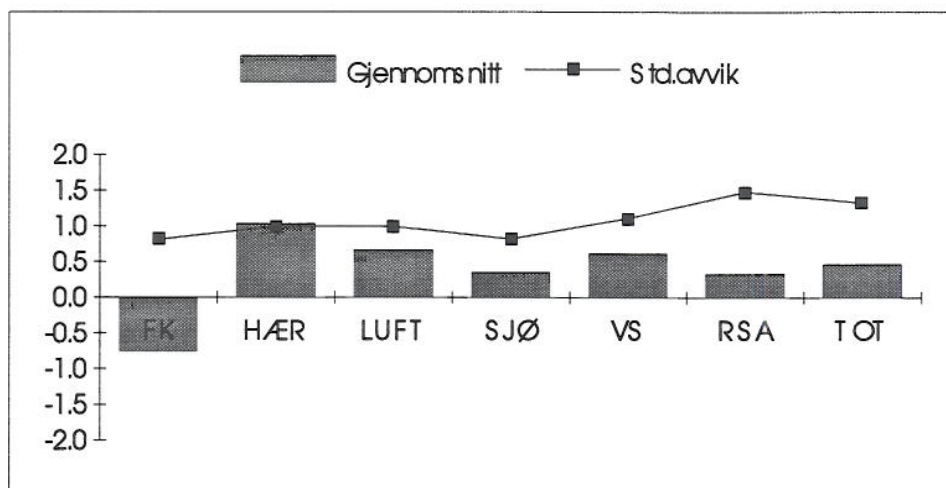
2.2 Gjennomføring

For å skaffe innsikt i hvordan virksomhetsregnskapet er gjennomført ved avdelingene, ble endel spørsmål utformet spesielt for å avklare dette. Spørsmålene ble stilt bl a til sammenhenger hvor VR i dag benyttes, hvilke dimensjoner VR føres på, samt muligheter for og bruk av rapportering.

Prosjektdeltagerne oppgir i hovedsak at virksomhetsregnskapet føres på art, ansvarssted, oppdrag, aktivitet og resultatmål. Virksomhetsregnskapet later til å fange opp kostnader på post 11 (varer og tjenester), men bare i liten grad post 01 (lønn) og kostnader som ikke fremkommer på enhetens budsjett. Virksomhetsregnskapet benyttes til løpende styring, evaluering av virksomheten ved periodens slutt og til planlegging for neste års virksomhet. Som andre

bruksområder for VR oppgir enkelte bevisstgjøring av delbudsjettansvarlige, prosjektplanlegging, justeringer/prioriteringer og kostnads-/effektivitetsvurderinger.

Øvrige spørsmål til gjennomføringen var konsentrert om rapportering og bruk av informasjon fra VR. Svarene gir moderat tilsagn på at fleksibiliteten er tilstrekkelig og at regnskapssystemet gir godt nok grunnlag for utforming av ønskede rapporter. Respondentene er også i relativt liten grad enige i at sjefen tilkjenner hvilke rapporter han vil ha og at rapportene inneholder den informasjonen han ønsker. Figur 2.2 gjenspeiler at holdningene likevel er generelt positive til rapportering samt til virksomhetsregnskapets bruksområder.



Figur 2.2 Gjennomføring (spm 9, 13-18)

Fordelingen mellom forsvarsgrenene og mellom organisatoriske roller samsvarer i stor grad med besvarelsene relatert til forutsetninger. Besvarelsene når det gjelder gjennomføringen er i noe mindre grad positiv enn til forutsetningene.

Hæren virker mest positiv både mht sjefens bruk og deltagelse i utforming av rapportene. Mens Sjøforsvaret synes mest tilfreds med fleksibilitet og rapporteringsmuligheter, brukes rapportene minst i denne forsvarsgrenen. Dette kan være fordi Sjøforsvaret allerede har etablerte økonomistyringssystemer som gir grunnlag for forståelse av verktøyet og bruksområdene, og som allerede gir tilgang på den informasjon Sjøforsvaret pr i dag ønsker. I Hæren har man ikke tilsvarende erfaringer og stiller dermed kanskje ikke like store krav.

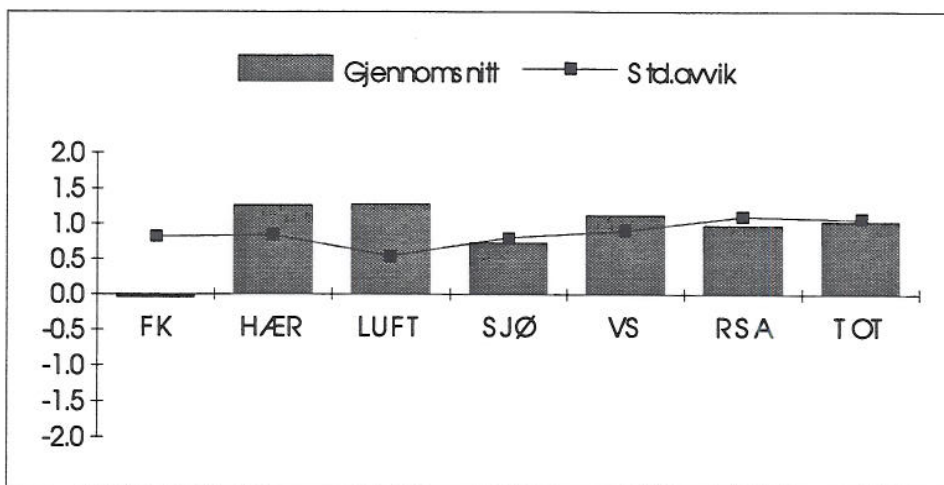
Sjefene generelt synes i større grad enn de regnskapsansvarlige å oppfatte at rapportene fra virksomhetsregnskapet faktisk brukes. En mulig forklaring på denne forskjellen er at de regnskapsansvarlige ikke synes bruken står i forhold til den innsatsen de selv legger i virksomhetsregnskapet, eller til det potensialet som ligger i dette.

2.3 Erfaringer

De kartlagte erfaringene indikerer at virksomhetene mener de har tilstrekkelig kompetanse for å føre virksomhetsregnskap. I hovedsak vurderes virksomhetsregnskapet som tilstrekkelig detaljert, uten at antallet dimensjoner oppfattes å være for høyt.

Virksomhetsregnskapet muliggjør kontroll med ressursbruk mot VP, og VR gir tilbakemelding om løpende ressursbruk. Det svares bekreftende på spørsmål om kostnadsfordelingen er rettet mot sluttprodukter/resultatmål. VP og VR oppfattes å være viktige ledelsesverktøy som gir konsekvenser for virksomhetens aktiviteter. VR synes imidlertid ikke å fungere som evalueringssystem for avdelingens måloppnåelse.

Figur 2.3 illustrerer i hvilken grad de ulike respondentene er positive til erfaringene, slik disse er kartlagt gjennom spørreundersøkelsen.



Figur 2.3 Erfaringer (spm 19-32)

Svarene relatert til erfaringer viser noe av den samme fordelingen som for forutsetninger og gjennomføring, imidlertid er trenden enda klarere positiv her. Hæren og Luftforsvaret viser samme grad av oppslutning rundt utsagnene, mens Sjøforsvaret og FKene har sagt seg enig i mindre grad.

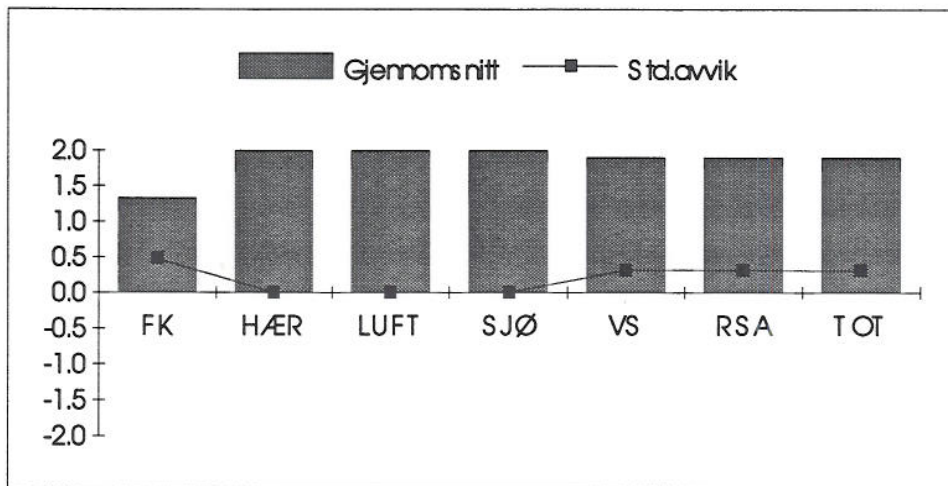
Virksomhetenes sjefer vurderer VP og VR som viktige verktøy for seg selv, i større grad enn det de regnskapsansvarlige oppfatter å være tilfelle. Sjefene synes å vurdere dette også som meget viktige verktøy for de regnskapsansvarlige - noe disse synes å være enige i, riktignok i noe mindre grad. Regnskapsansvarlig vurderer viktigheten av virksomhetsregnskapet som større for seg selv enn for sjefen.

2.4 Metoder

I spørreundersøkelsen ble det tatt sikte på å avklare om metoder som internprising, kalkulatoriske renter, avskrivning og fordeling av indirekte kostnader brukes i forbindelse med VR. Det var ikke forventet at deltagerne pr i dag benytter slike bedriftsøkonomiske metoder. Den høye andelen tekst blant besvarelsene indikerer at deltagerne ikke har kjennskap til eller klare oppfatninger om dette. Dette tolkes som at de ulike metodene i liten grad benyttes i den økonomiske styringen av virksomhetene.

2.5 Fremtid

På spørsmål om fremtidsplaner for virksomhetsregnskapet svares det klart bekreftende på spørsmål om avdelingene vil fortsette med dette. Det er i liten grad planer om å benytte andre former for internregnskap enn det nåværende VR. Endel oppgir ellers om fremtidsplanene at dette vil bli avklart etter det avsluttende PIVI-seminaret på LKSK (oktober 1993). Som dimensjoner for fremtidig VR oppgis i hovedsak art, ansvar (kostnadssted), oppdrag (resultatmål, bærer) og prosjekt (aktivitet). Dette er i samsvar med PIVIs anbefalinger så langt. De fleste har imidlertid latt spørsmålet stå åpent, noe som kan tolkes i retning av at også disse vil følge de anbefalte dimensjoner. Figur 2.4 viser svarene på spørsmål om virksomheten vil fortsette med VR etter at pilotprosjektet er avsluttet.



Figur 2.4 Fremtid for VR (spm 38)

73% av respondentene i Hæren har oppgitt at virksomheten vil fortsette med virksomhetsregnskap (resten vet ikke), mens Luft- og Sjøforsvaret gir full tilslutning. Det er vanskelig å vurdere hvorvidt denne oppslutningen har årsak i at avdelingene betrakter virksomhetsregnskapet som et potensielt godt verktøy eller om de har akseptert dette som et "nødvendig onde".

2.6 Mulige støykilder

En potensiell feilkilde ved alle spørreundersøkelser er muligheten for at spørsmålene tolkes forskjellig av de ulike respondentene. I undersøkelsen om PIVI har man ingen garanti for at dette ikke er tilfelle, utover en antagelse om at de fleste har en felles forståelse av de ulike begrepene som berører virksomhetsregnskap generelt og PIVI spesielt. Det kan også være en reell mulighet for at spørsmål fremstår som ledende selv om man legger spesiell vekt på å unngå dette.

Det synes ofte å være et problem ved spørreundersøkelser å velge det svar som best representerer den reelle situasjon. Spesielt er dette tilfelle når erfaringene er begrenset, slik den må kunne sies å være for de fleste deltagerne i prosjektet. Enkelte har i besvarelsene også oppgitt at noe ville være tilfelle under "normale forhold", men at det ikke fungerer slik i dag. I andre tilfeller ble det påpekt at valgt svaralternativ representerte en fremtidig ønsket-situasjon heller enn nå-situasjonen. Slike besvarelser kan også bidra til å forskyve bildet, imidlertid er det ikke noe som tyder på at dette trekker i en bestemt retning for PIVI-undersøkelsen.

Noen av virksomhetene i PIVI står foran eller er midt oppe i en omstrukturering. Dette har gitt seg utslag i virksomhetsplanen i enkelte tilfeller ikke har vært fulgt, eller at det ikke er lagt noen virksomhetsplan for inneværende år. Nylig skifte av ledelse er også oppgitt som grunnlag for omprioriteringer i virksomheten. Denne typen situasjoner representerer gjerne en kilde til støy.

Endel respondenter har vært i stillingen kun kort tid og har således vanskelig for å gi et helhetlig bilde av avdelingens reelle erfaringer. Dette gjelder spesielt representanter for forsvarskommandoene, og utgjør muligens noe av årsaken til at disse synes å ha mindre heldige erfaringer enn forsvarsgrenene.

En annen faktor som har innvirkning på muligheten for å trekke klare slutninger er det lave antallet virksomheter som har deltatt i pilotprosjektet. Sett under ett kan undersøkelsen gi en del klare indikasjoner, tildels gjelder dette også for forsvarsgrenene og de representerte organisatoriske rollene. Likevel er det grunn til å påpeke at 2-6 virksomheter er et meget lavt antall sett i forhold til det totale avtall avdelinger i hver forsvarsgren. Som tidligere nevnt kan en høy tekstandel bidra ytterligere til å forstyrre dette bildet.

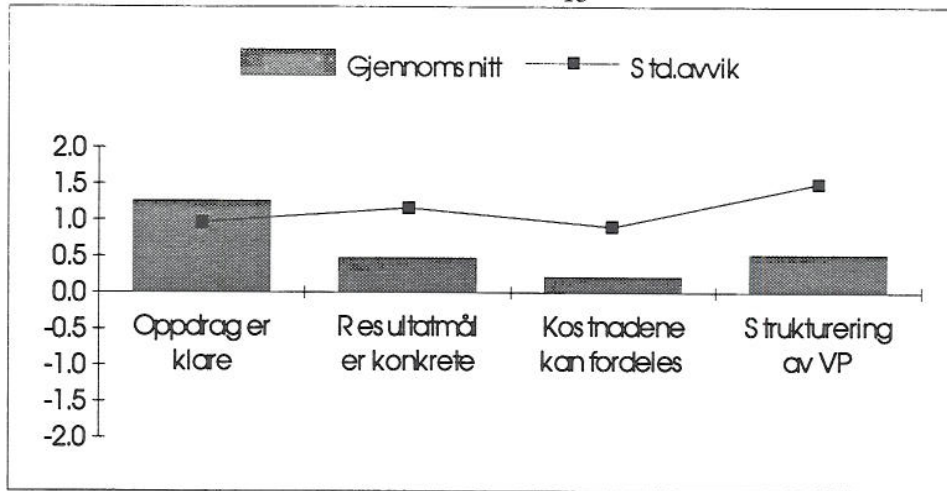
3 KONKLUSJONER

I sin helhet har det vist seg å være stor spredning i besvarelsene. Dette kan tyde på at mange synes virksomhetsregnskapet fungerer svært godt, mens andre kanskje ser vanskeligheter både med forutsetningene og gjennomføringen. Imidlertid har det vist seg mulig å registrere en del hovedtrender, både for forsvarsgrenene og for de to organisatoriske gruppene som har besvart skjemaene (sjef og regnskapsansvarlig). Det vil av naturlige årsaker være vanskelig å overføre konklusjonene til forsvarsgrenene og ansvarshavende på generelt grunnlag. Antallet avdelinger i undersøkelsen er begrenset og de ble i utgangspunktet ikke valgt tilfeldig til å delta i PIVI. Trendene som er påpekt ut fra besvarelsene samsvarer imidlertid med de inntrykk en har fått også fra andre avdelinger, og har videre blitt bekreftet gjennom samtaler med ulike ressurspersoner og deltagere i PIVI.

Som hovedkonklusjon på spørreundersøkelsen er det naturlig å trekke frem at holdningene til virksomhetsregnskapet synes overveiende positive. Dette gjelder både forutsetningene for, gjennomføringen av og erfaringene fra VR. Hæren er gjennomgående mest positiv, så Luftforsvaret, mens Sjøforsvaret er minst fornøyd av forsvarsgrenene. Forsvarskommandoene kan ikke sies å ha positiv erfaring med virksomhetsregnskapet så langt.

En interessant observasjon er utvikling i graden av "positivhet" i relasjon til de ulike sekvensene i undersøkelsen. Man kan merke seg at respondentene er forholdsvis positive til forutsetningene, i noe mindre grad til gjennomføringen, svært positive til erfaringene og overveldende positive til bruken i fremtiden. Hvordan kan erfaringene og fremtidsutsiktene være bedre enn forutsetningene og gjennomføringen? Dette har sannsynligvis sammenheng med *forventningene* både til pilotprosjektet og til virksomhetsregnskapet. Respondentene har et ønske om at VR skal fungere i dag og i fremtiden, men innser kanskje ikke at forholdene må bli bedre tilrettelagt ved avdelingene.

Virksomhetene føler ikke mangel på klarhet i oppdragene. Imidlertid oppfattes resultatmålene i mindre grad å være konkrete, og det samme gjelder hvorvidt kostnadene lar seg fordele til resultatmålene. Det er ulik oppfatning av hvorvidt VPs struktur er hensiktsmessig sett i forhold til VR, men generelt er respondentene kun moderat enige også i dette. Svarene til disse innledende spørsmålene er illustrert i figur 3.1.



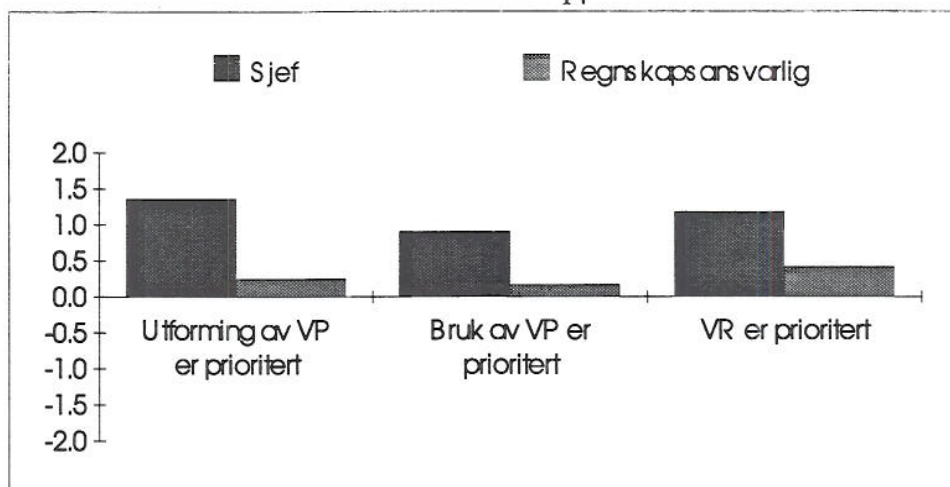
Figur 3.1 Virksomhetsplanen (spm 1-4)

Det synes med dette å fremstå som en sentral utfordring å ytterligere konkretisere resultatmålene i virksomhetsplanen. Dette må gjøres på en slik måte at virksomhetsplanen reflekterer *hvordan* disse resultatmålene skal nås. Virksomhetene må også ta i bruk metoder som muliggjør kostnadsfordeling til de enkelte resultatmålene.

Under diskusjonen på oppsummeringsmøtet for PIVI fremkom det at avdelingene anser det som et hovedproblem å utarbeide en hensiktsmessig virksomhetsplan. Det ble spesielt påpekt vanskeligheter med å finne et riktig detaljeringsnivå, og at eksisterende VP ikke fanger opp nye oppdrag som oppstår i løpet av perioden.

Prioriteringen av VP og VR blir oppgitt å være middels høy, med noe større vekt på utforming enn på bruk av VP (jfr figur 3.2). Dette berører en sentral problemstilling. Som forventet vektlegger avdelingene utarbeidelse av VP slik de er pålagt, mens forståelsen for bruken av dette som operativt verktøy er imidlertid ikke alltid like utviklet. En av hovedhensiktene med virksomhetsplanen er at denne skal være sjefens hjelpemiddel til oppfølging av virksomheten i løpet av året.

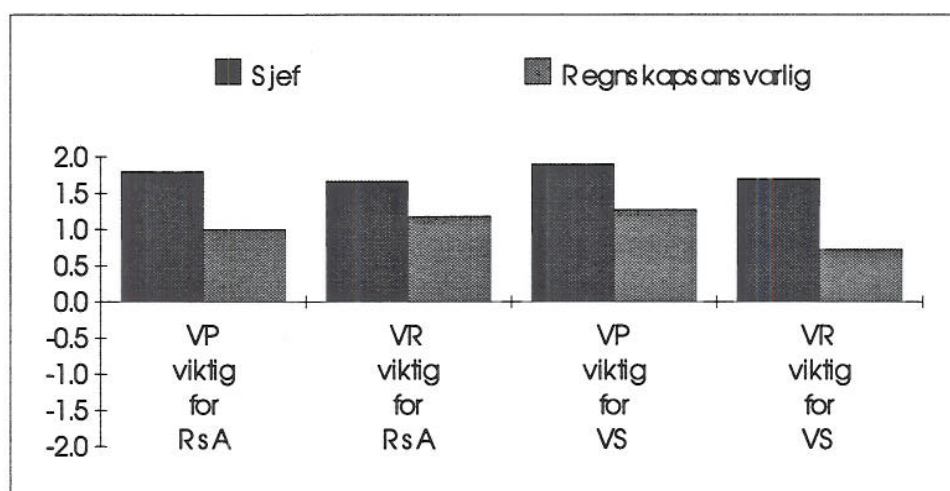
På disse spørsmålene avviker sjefens syn betraktelig fra den regnskapsansvarliges - sistnevnte anser bare i liten grad prioriteringen som høy. Denne ulike oppfatningen av situasjonen kan forklares med ulik vurdering av utbytte i forhold til innsats. Mens sjefen synes han bruker uforholdsmessig mye tid på dette, finner ikke alltid den regnskapsansvarlige at disse verktøyene får den prioritet hos ledelsen som viktigheten tilsier. Forklaringen på at endel sjefer ikke finner innsatsen å stå i forhold til utbyttet ved virksomhetsplanlegging kan igjen være at verktøyet ikke brukes på en aktiv og gjennomtenkt måte. Det er imidlertid nærliggende å tro at en høyere prioritert bruk av planen på sikt - i tillegg til gevinster generelt for virksomheten - også vil gi fordeler til utforming av VP og til VR.



Figur 3.2 Prioritering (spm 6-8)

I spørsmålene 26-29 bes respondentene vurdere hvorvidt regnskapsansvarlig og sjef anser VP og VR som viktige verktøy for seg selv, jfr figur 3.3. Begge parter svarer positivt på disse spørsmålene, noe som kan indikere en misforståelse i retning av at VR og VP skal være ledelsesverktøy for den regnskapsansvarlige. Svarene kan tolkes som en mulig ansvarsfraskrivelse - at sjefene i for stor grad har tillit til at intendanten dekker dette området. De regnskapsansvarlige forsterker dette ved å akseptere ansvaret, om enn i noe mindre grad enn det sjefene forutsetter.

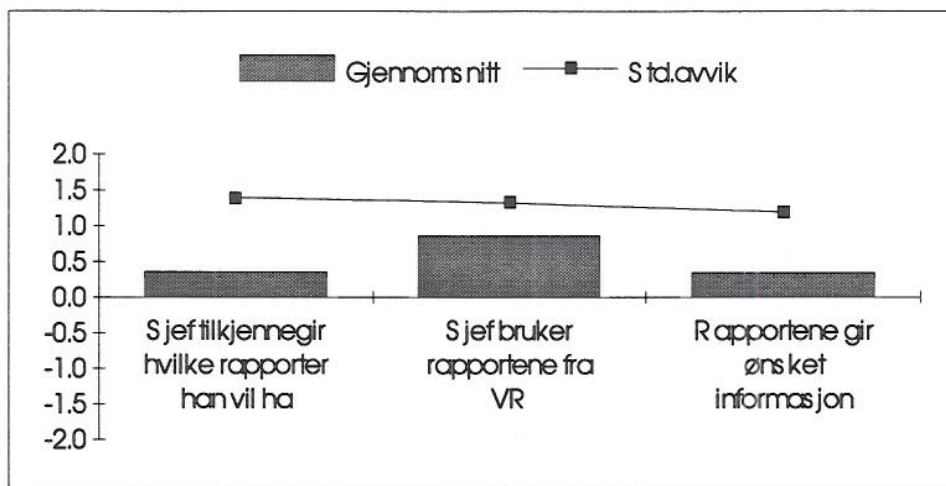
Det synes å være et generelt problem innen offentlig sektor at overordnet i for stor grad overlater ansvaret for oppfølging til de undergitte. Tradisjonelt har en i staten vært vant med regelstyring fremfor målstyring. Avvik har vært vurdert lenger ned i organisasjonen, mens ved målstyring må målene avledes ovenifra. Sjefen skal selv ta ansvar for å definere målene og se til at disse blir nådd.



Figur 3.3 VR og VP - ledelsesverktøy for hvem? (spm 26-29)

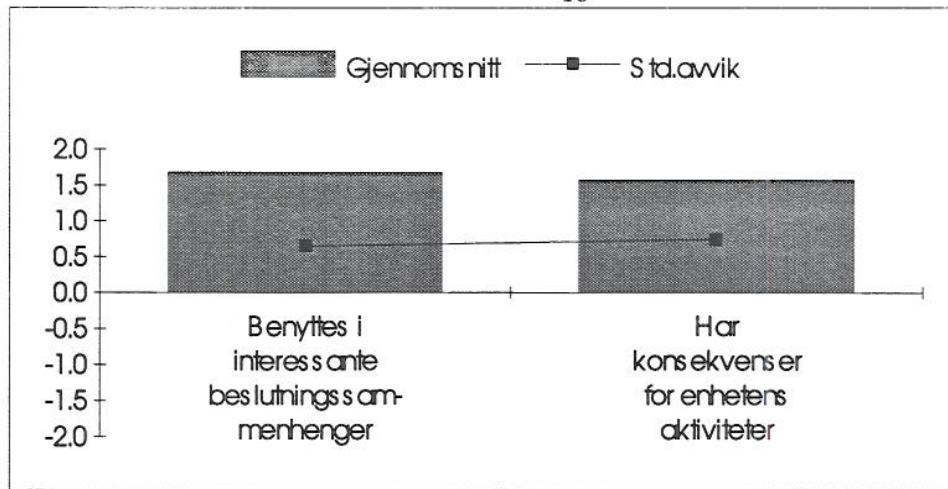
VR synes å bli brukt bl a i forbindelse med løpende styring, evaluering av virksomheten ved periodens slutt og til planlegging/budsjettering for neste års virksomhet. På spørsmål relatert til

rapportering synliggjøres imidlertid forhold som kan være verdt å kommentere. Mens sjefene i en viss utstrekning later til å *bruke* rapportene fra VR, er respondentene i liten grad enige i at rapportene gir den informasjonen virksomhetens sjef ønsker. Allikevel tilkjenner ikke sjefene i særlig grad hvilke rapporter de vil ha (figur 3.4). Dette er igjen et sentralt problemområde. Sjefen mottar oversiktsrapporter fra et verktøy som synes nyttig og brukbart, imidlertid mangler han ofte et klart syn på hvilken informasjon som er viktig for styring av virksomheten. Dette kan sannsynligvis ses i sammenheng med den manglende grad av klarhet i resultatmålene som ble avspeilet i spørsmål 2. Er man ikke tilstrekkelig klar over hva som er de konkrete målene er det problematisk å styre i retning av disse, og man bruker i stedet kriterier som er kjent fra tidligere uten å kunne oppnå ønsket styringseffekt.



Figur 3.4 Rapportering (spm 14-16)

Spørsmålene 30 og 31 viser at informasjon fra VR oppfattes å kunne benyttes i interessante beslutningssammenhenger, og at den *har* konsekvenser for enhetens aktivitet (jfr figur 3.5). Det kan imidlertid være grunn til å spørre om graden av enighet i disse spørsmålene i et hvert tilfelle står i forhold til rapportenes relevans (spørsmål 16: Rapportene gir ønsket informasjon), eller om disse konsekvensene for aktiviteten i noen grad også kan være basert på mer tilfeldig informasjon som fremkommer av rapportene.



Figur 3.5 Konsekvenser (spm 30-32)

På spørsmål om kostnadene lett lar seg fordele til de enkelte resultatmål (spørsmål 2) svares det i liten grad positivt, noe som kan indikere et behov for metodeutvikling. Spørsmålene 33-37 (brukes internprising, kalkulatoriske renter, avskrivninger eller kostnadsfordeling i VR) synes klart å understreke at det er et slikt behov. Det svares avkrefteende på om virksomheten benytter noen av disse metodene i forbindelse med virksomhetsregnskapet (det er i noen grad gitt uttrykk for at respondentene benytter kostnadsfordeling i VR). En stor andel har avstått fra å besvare disse spørsmålene eller vurdert dem som irrelevante, hvilket ytterligere bekrefter nødvendigheten av økt forståelse for metodespørsmål.

Det kan være nærliggende å trekke en konklusjon i retning av at virksomhetsregnskap som verktøy gir inntrykk av å fungere bedre enn det det i virkeligheten gjør. Kostnadene føres til de ulike dimensjonene i virksomhetsplanen, og sjefene får oversiktsrapporter fra systemet. De positive holdningene bekrefter dette. Men er sjefene i dag er tilstrekkelig involvert og engasjert i arbeidet med virksomhetsregnskapet? Brukes verktøyet aktivt i styring av virksomheten? Undersøkelsen antyder at avdelingens resultatmål ikke alltid oppfattes som tilstrekkelig klare og konkrete, og at det er vanskelig å registrere ressursbruk og oppnådde resultater. Dette representerer en bekreftelse av en av spørreundersøkelsens viktigste hypoteser. En forventet videre å finne at etterspørselen etter data fra VR er begrenset slik at regnskapet ikke spiller en aktiv rolle i styring av virksomheten, noe som også synes å være bekreftet gjennom undersøkelsen.

Et av hovedproblemene for virksomhetsregnskapet synes å være manglende forståelse for og bruk av virksomhetsplanen. Konseptet virksomhetsplanlegging er ennå ikke tilstrekkelig innarbeidet og forstått på alle nivåer i organisasjonene. Spørreundersøkelsen avdekker at det ikke er store problemer med selve virksomhetsregnskapet eller måten dette i dag skal føres. Imidlertid er det en del grunnleggende problemer - som fastsetting av resultatmål og aktiv bruk av rapporter i styring av virksomheten - og dette gjør at virksomhetsregnskapet ennå ikke har fått den praktiske funksjon som det er tiltenkt og som det kan og bør få i fremtiden.

Det er grunn til å presisere at utfallet av spørreundersøkelsen i sin helhet oppfattes som positivt, og at man med spesiell fokus på enkelte problemområder kan utvikle virksomhetsregnskapet til å bli et velegnet og betydningsfullt verktøy. Sagt med en av respondentenes egne ord: VR kan bli et godt verktøy med mer "disiplin og forståelse".

APPENDIKS A

Deltagere i spørreundersøkelsen:

Artilleriregiment nr 6

Forsyningsregiment nr 6

Infanteribataljon nr 2/Brigaden i Nord-Norge

Ingeniørbataljonen/Brigaden i Nord-Norge

Oppklaringseskadronen Brigaden i Nord-Norge

Skjold garnisjonsforvaltning

Luftkrigsskolen

Luftforsvarets stasjon, Gråkallen

Sjøkrigsskolen

KNM Tordenskjold

Tromsø Sjøforsvarsdistrikt

Forsvarskommando Sør-Norge

Forsvarskommando Nord-Norge

APPENDIKS B

Spørsmål til erfaringer med gjennomføring av virksomhetsregnskap:

Med VR menes virksomhetsregnskap *slik dette oppfattes å fungere* ved virksomheten. Benytt gjerne siste side til mer utfyllende kommentarer.

Vurderingene er gjort av: Virksomhetens sjef Regnskapsansvarlig Annen bruker (spesifiser)

Svaralternativer:

Helt enig Middels enig Litt enig Litt uenig Helt uenig Vet ikke Ikke relevant

Forutsetninger

- 1 Virksomhetens oppdrag er uklare
- 2 Virksomhetens oppdrag kan vanskelig deles inn i konkrete resultatmål
- 3 Virksomhetens kostnader lar seg vanskelig fordele til de enkelte resultatmål
- 4 VP er ikke strukturert på en måte som tilrettelegger for VR
- 5 VP er ikke detaljert nok
- 6 Utforming av VP er lavt prioritert i virksomheten
- 7 Bruk av VP er lavt prioritert i virksomheten
- 8 VR er lavt prioritert i virksomheten

Gjennomføring

- 9 VR benyttes til:
 - løpende styring
 - evaluering av virksomheten ved periodens slutt
 - planlegging for neste års virksomhet
 - VR benyttes til andre sammenhenger (spesifiser)
- 10 Virksomheten spesifiserer regnskapsartene i VR
- 11 VR føres på følgende dimensjoner:
 - ansvarssteder
 - oppdrag
 - aktiviteter
 - produkter
 - resultatmål
 - andre dimensjoner (spesifiser)
- 12 VR fanger opp alle virksomhetens kostnader på
 - post 01 (lønn)
 - post 11 (varer og tjenester)

- kostnadskomponenter som ikke fremkommer på enhetens budsjett (bygg og anlegg, stridsmateriell, etc)

- 13 VR gir oversiktsrapporter til virksomhetens sjef
- 14 Virksomhetens sjef tilkjenner ikke hvilke rapporter han vil ha
- 15 Virksomhetens sjef bruker ikke rapportene fra VR
- 16 Rapportene gir ikke den informasjonen virksomhetens sjef ønsker
- 17 Det er for liten fleksibilitet i rapportene fra VR
- 18 Regnskapssystemet gir ikke godt nok grunnlag for utforming av ønskede rapporter

Erfaringer

- 19 VR er ikke detaljert nok
- 20 VR har for mange oppfølgingsdimensjoner
- 21 VR kan ikke benytte statsregnskapets format
- 22 VR muliggjør kontroll med ressursforbruk mot VP
- 23 VR gir tilbakemelding om løpende ressursforbruk
- 24 I VR er kostnadsfordeling rettet mot sluttprodukter/resultatmål
- 25 Virksomheten har ikke tilstrekkelig kompetanse til å føre VR
- 26 Økonomisjefen ser ikke på VP som et viktig ledelsesverktøy for seg selv
- 27 Økonomisjefen ser ikke på VR som et viktig ledelsesverktøy for seg selv
- 28 Virksomhetens sjef ser ikke på VP som et viktig ledelsesverktøy for seg selv
- 29 Virksomhetens sjef ser ikke på VR som et viktig ledelsesverktøy for seg selv
- 30 Informasjon fra VR kan ikke benyttes i interessante beslutningssammenhenger
- 31 Informasjon fra VR har ingen konsekvenser for enhetens aktiviteter
- 32 VR fungerer ikke som evalueringssystem for avdelingens måloppnåelse

Metoder i virksomhetsregnskapet

- 33 VR brukes til prisfastsettelse for produkter som selges eksternt (utenfor regnskapsførende enhet)
- 34 VR brukes til prisfastsettelse av interne produkter
- 35 Kalkulatoriske renter brukes i VR
- 36 Avskrivninger brukes i VR
- 37 Kostnadsfordeling brukes i VR

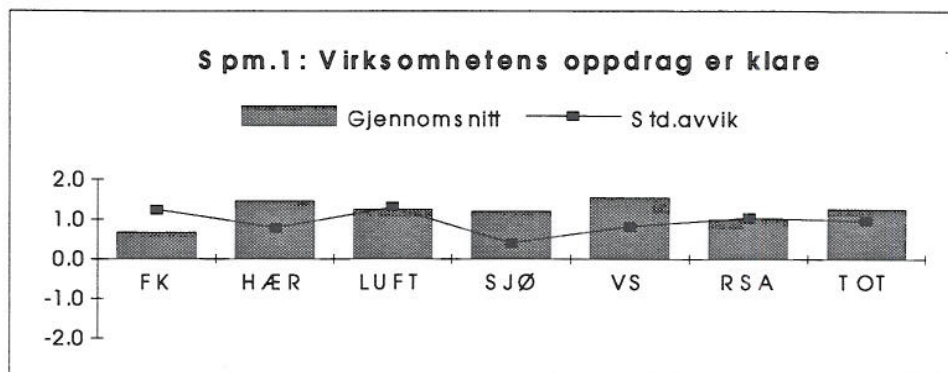
Fremtid for virksomhetsregnskapet

- 38 Virksomheten vil fortsette med VR etter at pilotprosjektet er avsluttet
- 39 Virksomheten vil benytte andre former for internregnskap enn nåværende VR (spesifiser)
- 40 VR vil bli ført på følgende dimensjoner (spesifiser)

Andre opplysninger/kommentarer:

APPENDIKS C

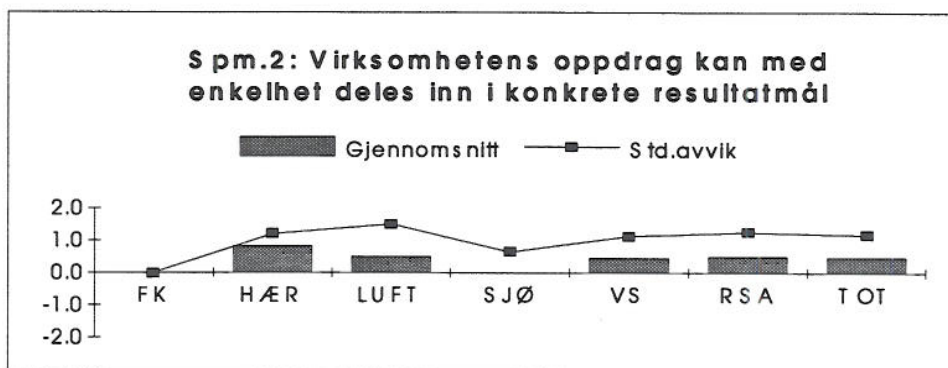
Appendiks C gir en gjennomgang av hvert enkelt spørsmål i skjemaet, fordelt på forsvarsgrener og -kommandoer samt på yrkesgruppe.



Figur C.1

Spm.1	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	0.7	1.5	1.3	1.2	1.5	1.0	1.3
Standardavvik	1.2	0.8	1.3	0.4	0.8	1.0	1.0
Andel tekst	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

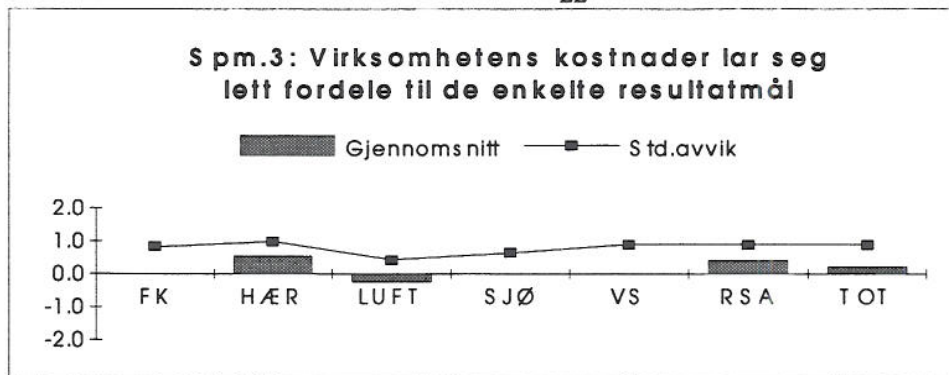
Tabell C.1



Figur C.2

Spm.2	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	0.0	0.8	0.5	0.0	0.5	0.5	0.5
Standardavvik	0.0	1.2	1.5	0.6	1.1	1.2	1.2
Andel tekst	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

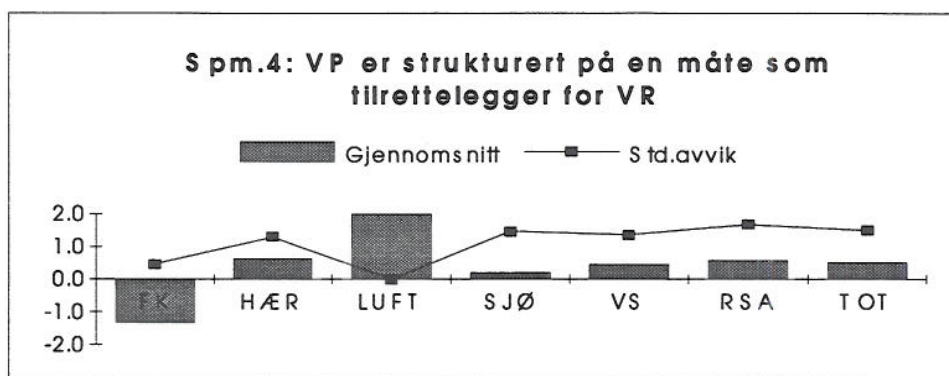
Tabell C.2



Figur C.3

Spm.3	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	0.0	0.5	-0.3	0.0	0.0	0.4	0.2
Standardavvik	0.8	1.0	0.4	0.6	0.9	0.9	0.9
Andel tekst	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

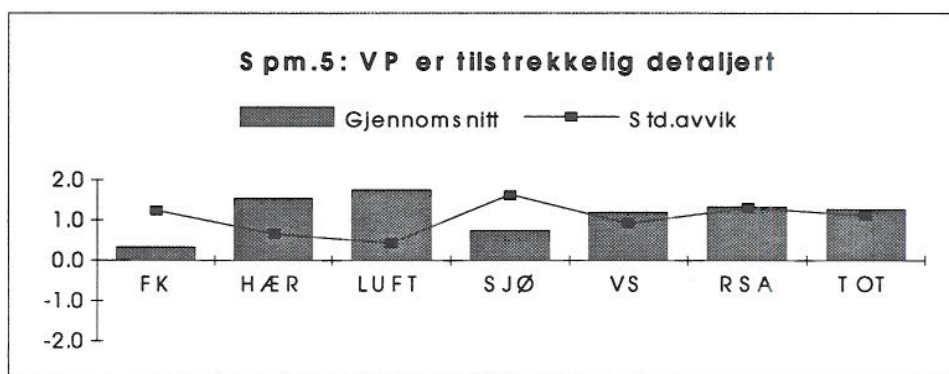
Tabell C.3



Figur C.4

Spm.4	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-1.3	0.6	2.0	0.2	0.5	0.6	0.5
Standardavvik	0.5	1.3	0.0	1.5	1.4	1.7	1.5
Andel tekst	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

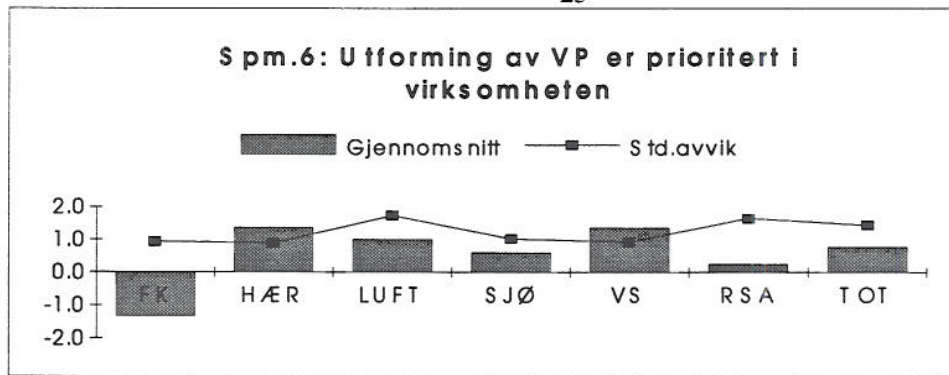
Tabell C.4



Figur C.5

Spm.5	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	0.3	1.5	1.8	0.8	1.2	1.3	1.3
Standardavvik	1.2	0.7	0.4	1.6	0.9	1.3	1.1
Andel tekst	0%	0%	0%	20%	9%	0%	4%

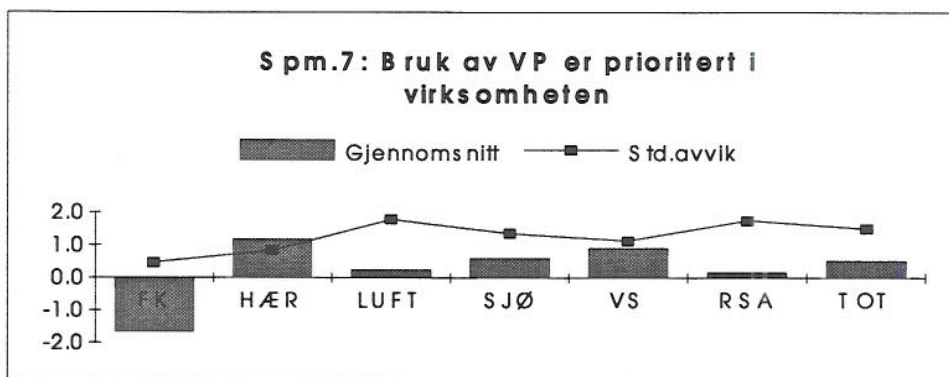
Figur C.5



Figur C.6

Spm.6	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-1.3	1.4	1.0	0.6	1.4	0.3	0.8
Standardavvik	0.9	0.9	1.7	1.0	0.9	1.7	1.4
Andel tekst	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

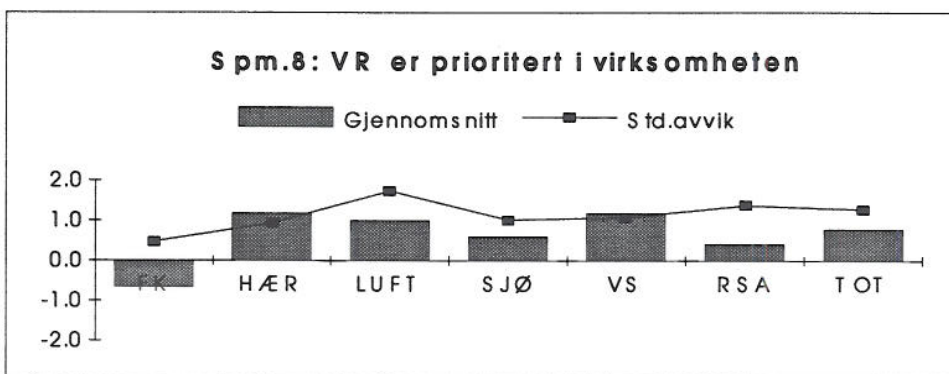
Tabell C.6



Figur C.7

Spm.7	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-1.7	1.2	0.3	0.6	0.9	0.2	0.5
Standardavvik	0.5	0.8	1.8	1.4	1.1	1.7	1.5
Andel tekst	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

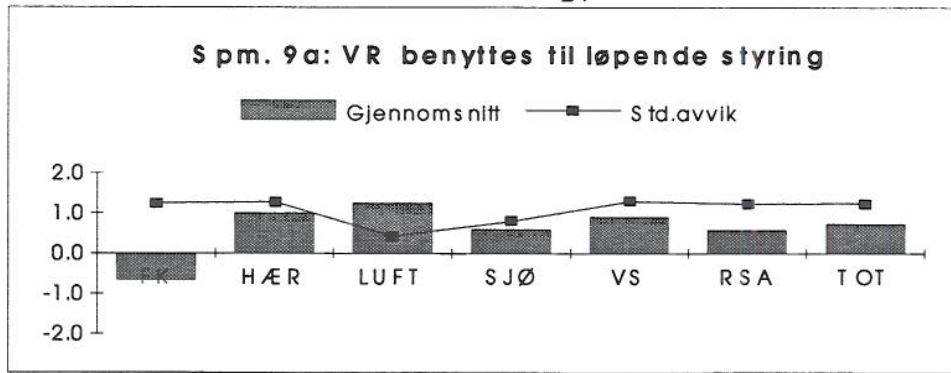
Tabell C.7



Figur C.8

Spm.8	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-0.7	1.2	1.0	0.6	1.2	0.4	0.8
Standardavvik	0.5	0.9	1.7	1.0	1.1	1.4	1.3
Andel tekst	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

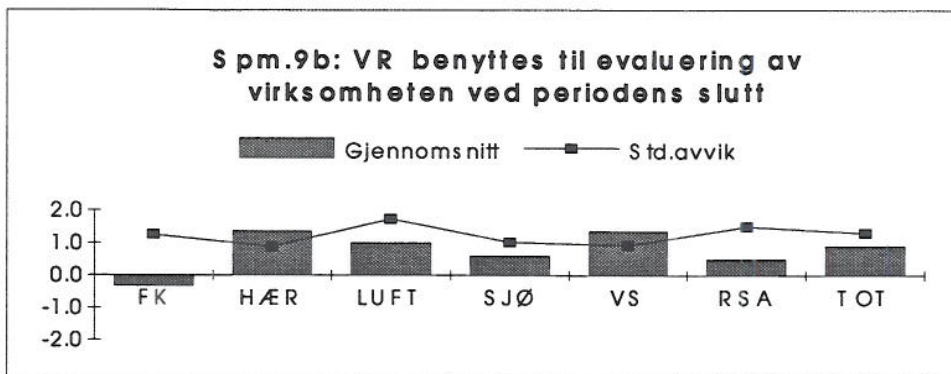
Tabell C.8



Figur C.9

Spm. 9a	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.ansv.	Totalt
Gjennomsnitt	-0.7	1.0	1.3	0.6	0.9	0.6	0.7
Standardavvik	1.2	1.3	0.4	0.8	1.3	1.2	1.3
Andel tekst	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

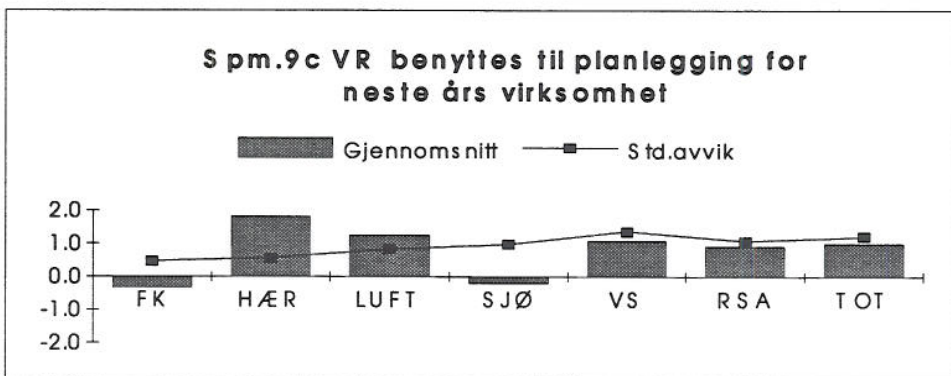
Tabell C.9



Figur C.10

Spm.9b	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.ansv.	Totalt
Gjennomsnitt	-0.3	1.4	1.0	0.6	1.4	0.5	0.9
Standardavvik	1.2	0.9	1.7	1.0	0.9	1.5	1.3
Andel tekst	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

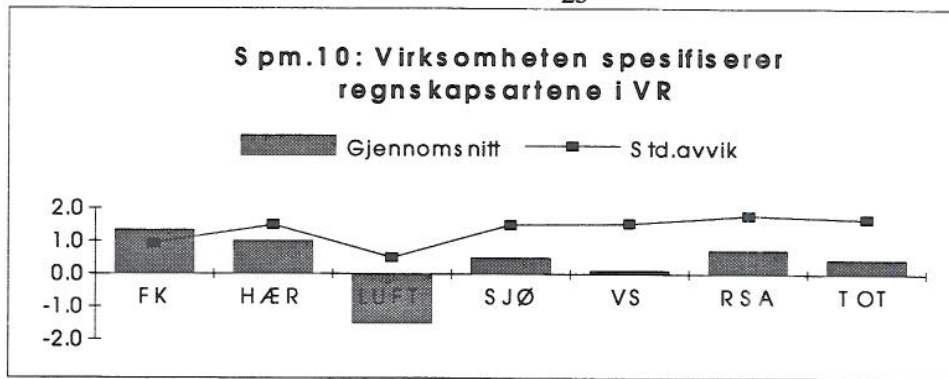
Tabell C.10



Figur C.11

Spm.9c	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.ansv.	Totalt
Gjennomsnitt	-0.3	1.8	1.3	-0.2	1.1	0.9	1.0
Standardavvik	0.5	0.6	0.8	1.0	1.4	1.1	1.2
Andel tekst	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

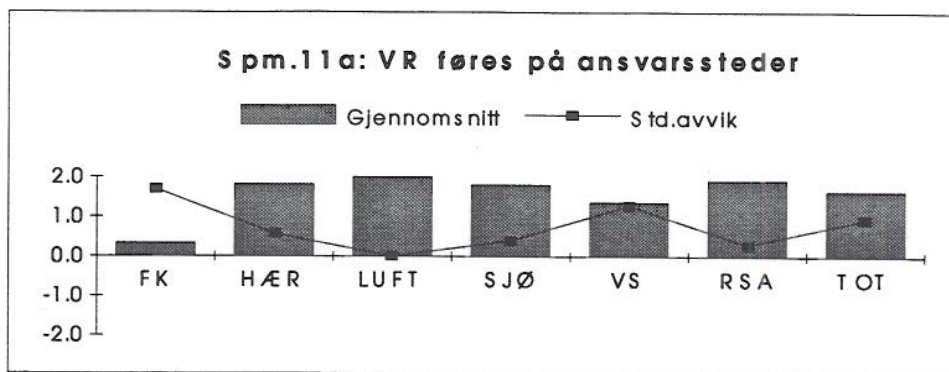
Tabell C.11



Figur C.12

Spm.10	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	1.3	1.0	-1.5	0.5	0.1	0.7	0.5
Standardavvik	0.9	1.5	0.5	1.5	1.5	1.8	1.7
Andel tekst	0%	18%	0%	20%	18%	8%	13%

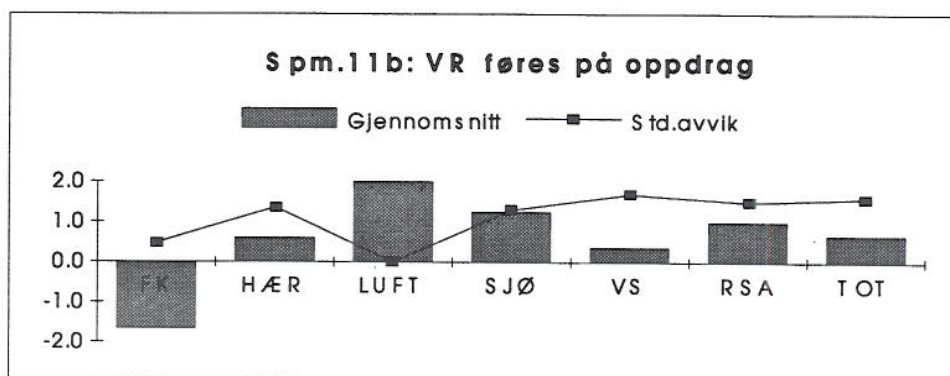
Tabell C.12



Figur C.13

Spm.11a	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	0.3	1.8	2.0	1.8	1.4	1.9	1.7
Standardavvik	1.7	0.6	0.0	0.4	1.3	0.3	0.9
Andel tekst	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

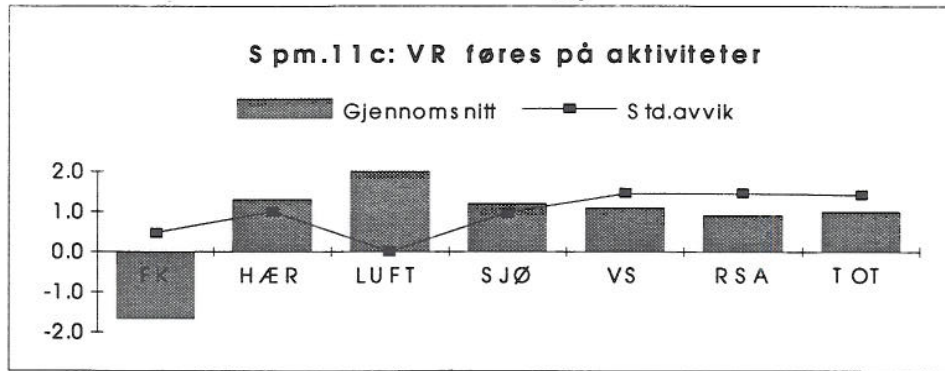
Tabell C.13



Figur C.14

Spm.11b	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-1.7	0.6	2.0	1.3	0.4	1.0	0.7
Standardavvik	0.5	1.4	0.0	1.3	1.7	1.5	1.6
Andel tekst	0%	9%	0%	20%	0%	17%	9%

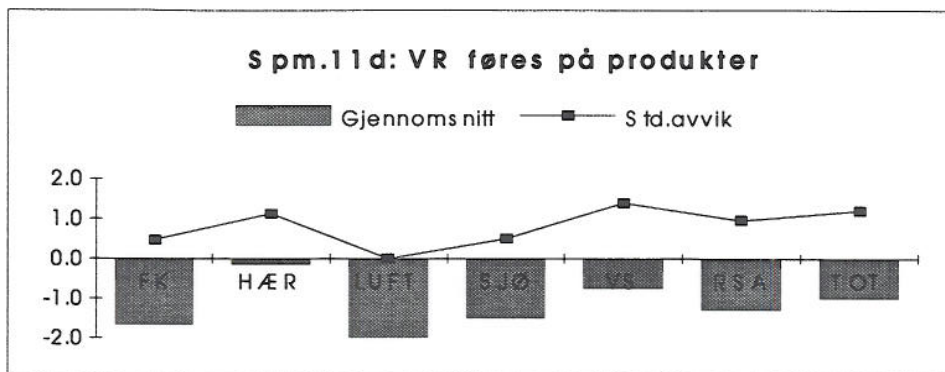
Tabell C.14



Figur C.15

Spm.11c	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-1.7	1.3	2.0	1.2	1.1	0.9	1.0
Standardavvik	0.5	1.0	0.0	1.0	1.4	1.4	1.4
Andel tekst	0%	9%	0%	0%	0%	8%	4%

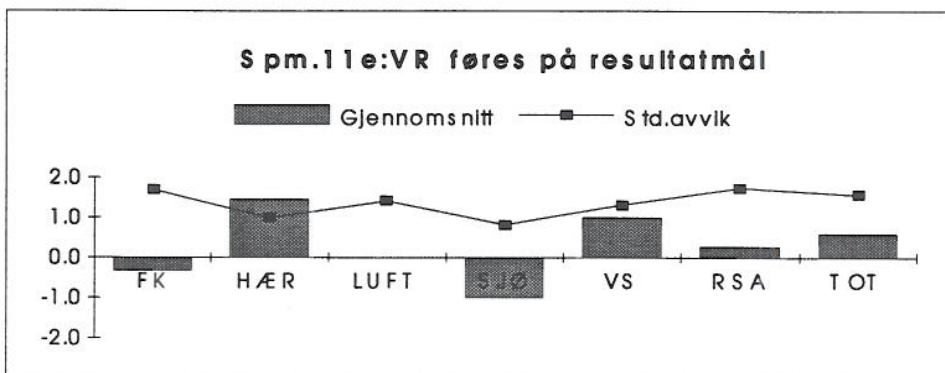
Tabell C.15



Figur C.16

Spm.11d	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-1.7	-0.1	-2.0	-1.5	-0.8	-1.3	-1.0
Standardavvik	0.5	1.1	0.0	0.5	1.4	1.0	1.2
Andel tekst	0%	36%	25%	60%	27%	42%	35%

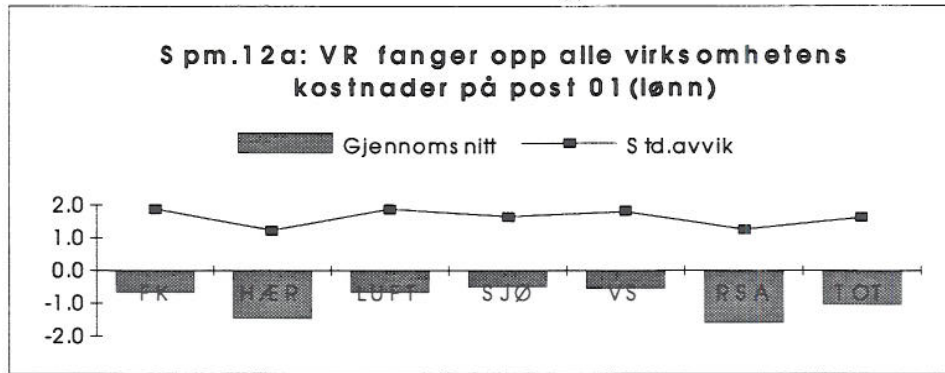
Tabell C.16



Figur C.17

Spm.11e	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-0.3	1.5	0.0	-1.0	1.0	0.3	0.6
Standardavvik	1.7	1.0	1.4	0.8	1.3	1.7	1.6
Andel tekst	0%	0%	25%	40%	18%	8%	13%

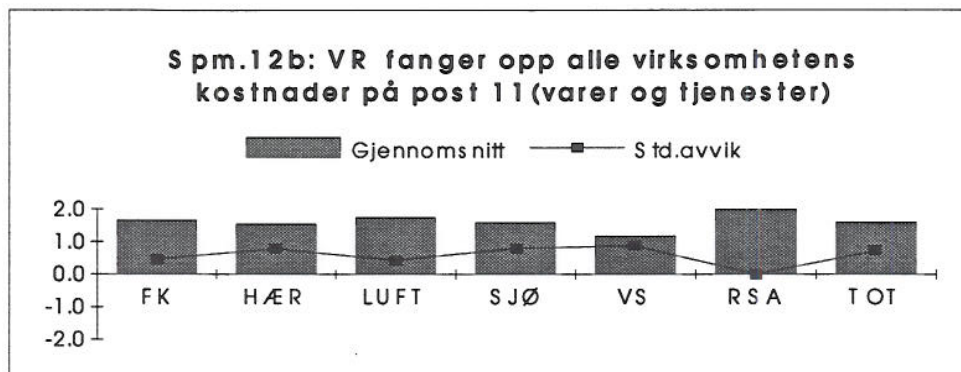
Tabell C.17



Figur C.18

Spm.12a	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-0.7	-1.5	-0.7	-0.5	-0.5	-1.6	-1.0
Standardavvik	1.9	1.2	1.9	1.7	1.8	1.3	1.6
Andel tekst	0%	0%	25%	20%	0%	17%	9%

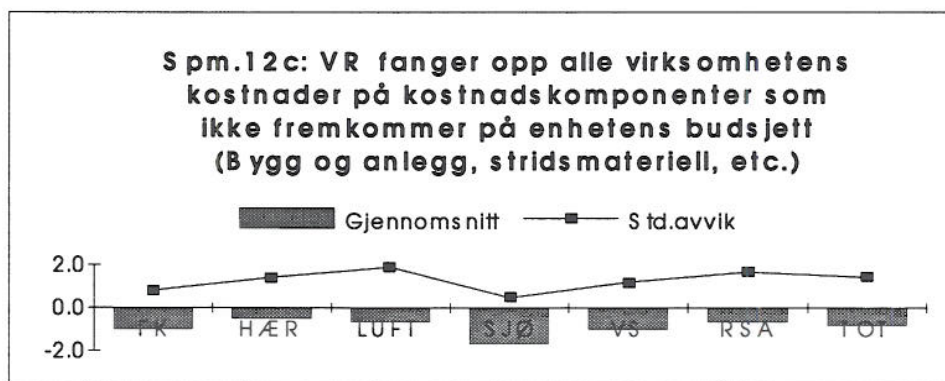
Tabell C.18



Figur C.19

Spm.12b	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	1.7	1.5	1.8	1.6	1.2	2.0	1.6
Standardavvik	0.5	0.8	0.4	0.8	0.9	0.0	0.7
Andel tekst	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

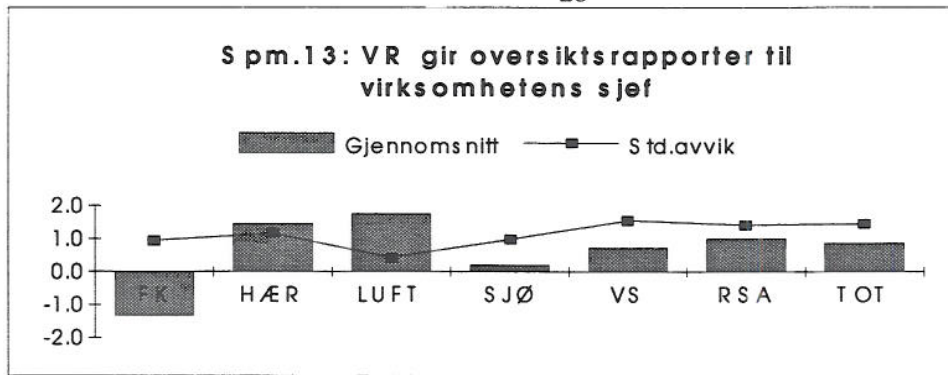
Tabell C.19



Figur C.20

Spm.12c	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-1.0	-0.5	-0.7	-1.7	-1.0	-0.7	-0.8
Standardavvik	0.8	1.4	1.9	0.5	1.2	1.7	1.4
Andel tekst	0%	27%	25%	40%	27%	25%	26%

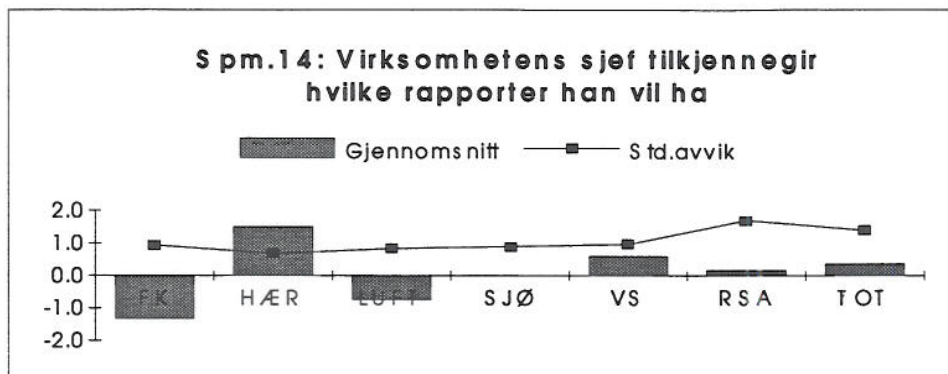
Tabell C.20



Figur C.21

Spm.13	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-1.3	1.5	1.8	0.2	0.7	1.0	0.9
Standardavvik	0.9	1.2	0.4	1.0	1.6	1.4	1.5
Andel tekst	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

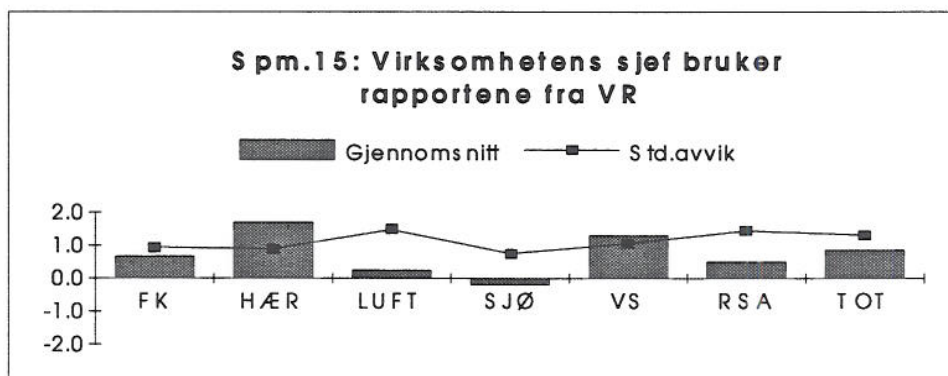
Tabell C.21



Figur C.22

Spm.14	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-1.3	1.5	-0.8	0.0	0.6	0.2	0.4
Standardavvik	0.9	0.7	0.8	0.9	1.0	1.7	1.4
Andel tekst	0%	9%	0%	0%	9%	0%	4%

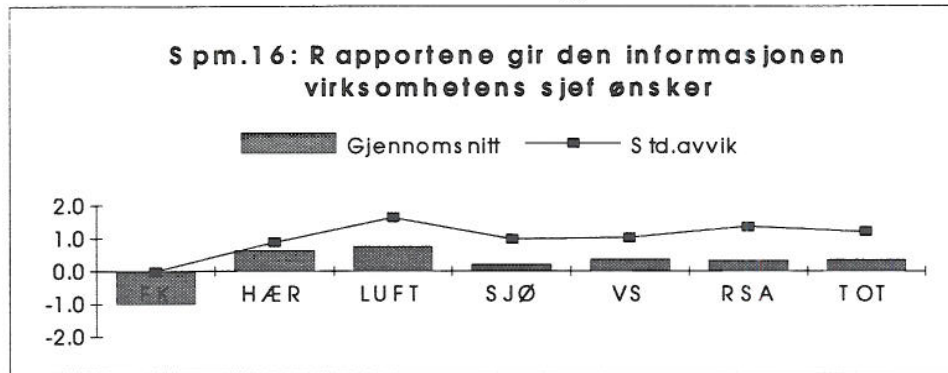
Tabell C.22



Figur C.23

Spm.15	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	0.7	1.7	0.3	-0.2	1.3	0.5	0.9
Standardavvik	0.9	0.9	1.5	0.7	1.1	1.4	1.3
Andel tekst	0%	9%	0%	0%	9%	0%	4%

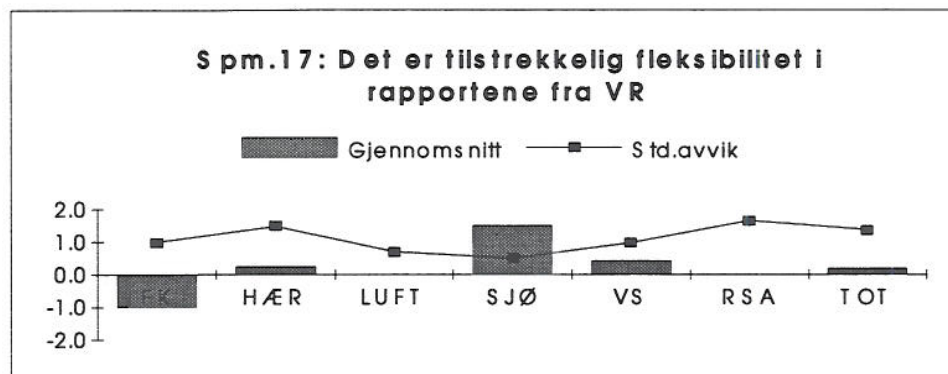
Tabell C.23



Figur C.24

Spm.16	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.ansv.	Totalt
Gjennomsnitt	-1.0	0.6	0.8	0.2	0.4	0.3	0.3
Standardavvik	0.0	0.9	1.6	1.0	1.0	1.4	1.2
Andel tekst	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

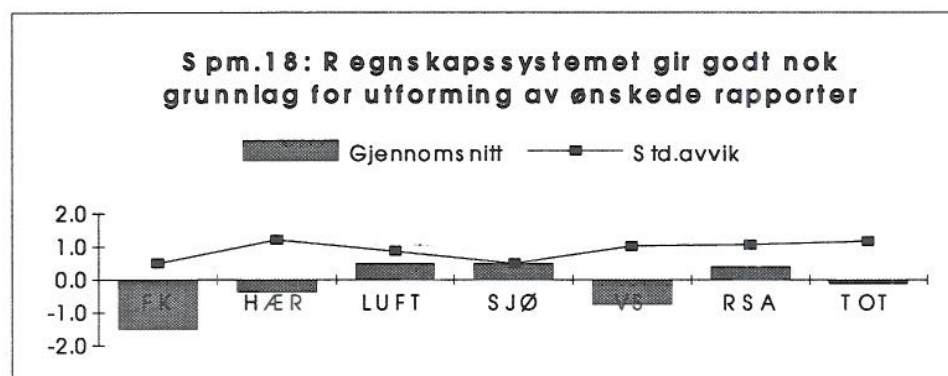
Tabell C.24



Figur C.25

Spm.17	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.ansv.	Totalt
Gjennomsnitt	-1.0	0.3	0.0	1.5	0.4	0.0	0.2
Standardavvik	1.0	1.5	0.7	0.5	1.0	1.7	1.4
Andel tekst	33%	27%	0%	60%	36%	25%	30%

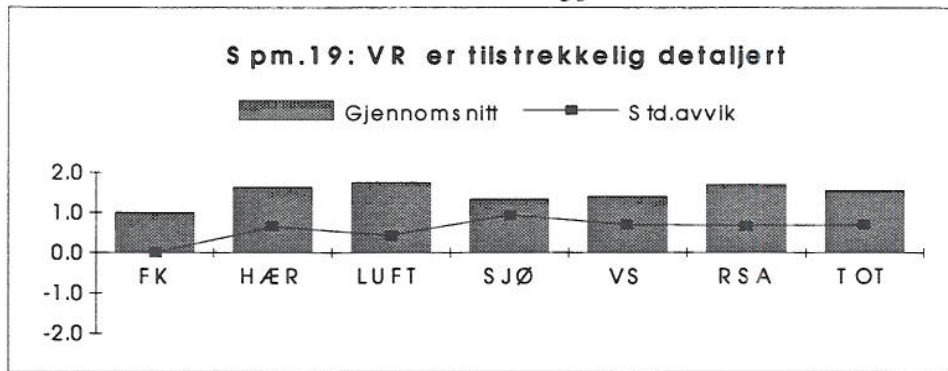
Tabell C.25



Figur C.26

Spm.18	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.ansv.	Totalt
Gjennomsnitt	-1.5	-0.4	0.5	0.5	-0.8	0.4	-0.1
Standardavvik	0.5	1.2	0.9	0.5	1.0	1.1	1.2
Andel tekst	33%	27%	0%	20%	27%	17%	22%

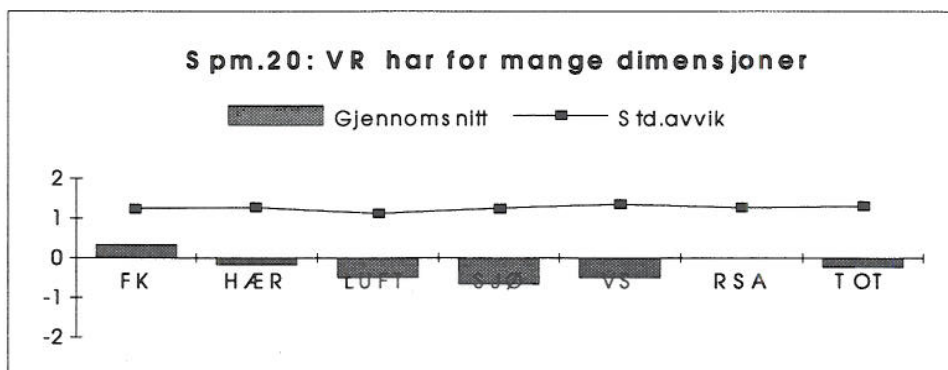
Tabell C.26



Figur C.27

Spm.19	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	1.0	1.6	1.8	1.3	1.4	1.7	1.6
Standardavvik	0.0	0.6	0.4	0.9	0.7	0.7	0.7
Andel tekst	33%	0%	0%	40%	9%	17%	13%

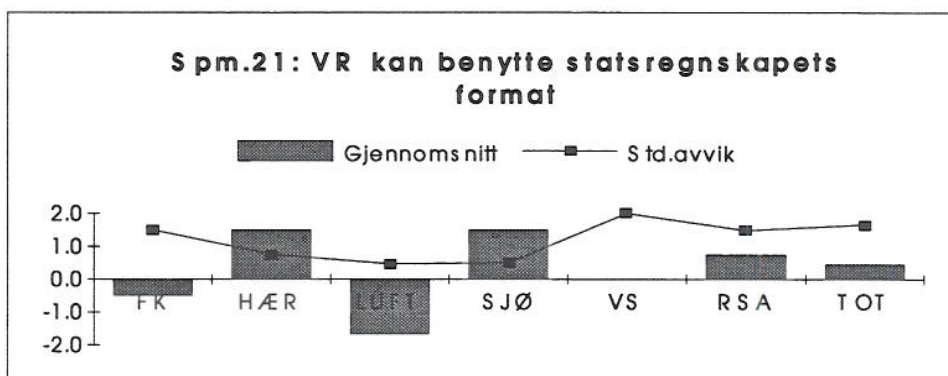
Tabell C.27



Figur C.28

Spm.20	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	0.3	-0.2	-0.5	-0.7	-0.5	0.0	-0.2
Standardavvik	1.2	1.3	1.1	1.2	1.4	1.3	1.3
Andel tekst	0%	0%	0%	40%	9%	8%	9%

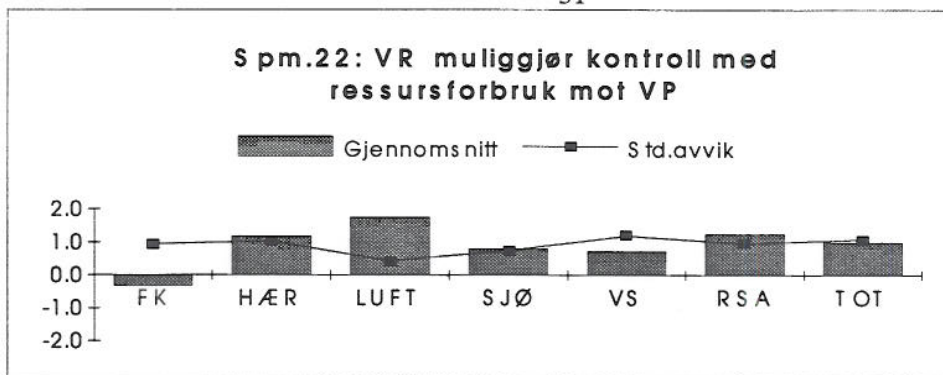
Tabell C.28



Figur C.29

Spm.21	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-0.5	1.5	-1.7	1.5	0.0	0.8	0.5
Standardavvik	1.5	0.8	0.5	0.5	2.0	1.5	1.7
Andel tekst	33%	45%	25%	60%	55%	33%	43%

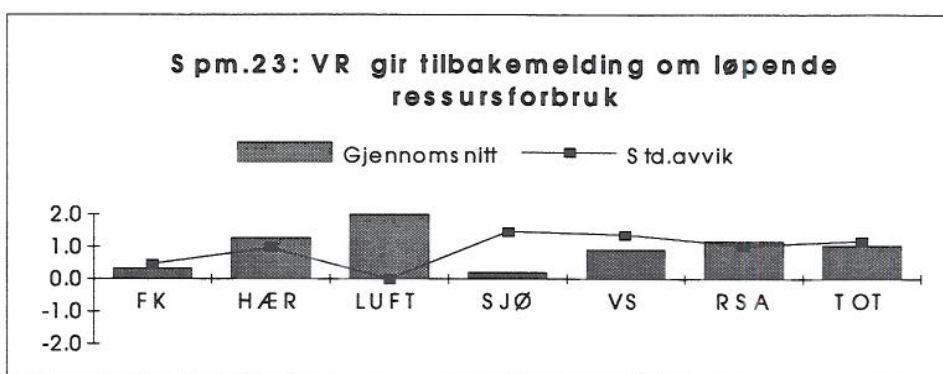
Tabell C.29



Figur C.30

Spm.22	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-0.3	1.2	1.8	0.8	0.7	1.3	1.0
Standardavvik	0.9	1.0	0.4	0.7	1.2	1.0	1.1
Andel tekst	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

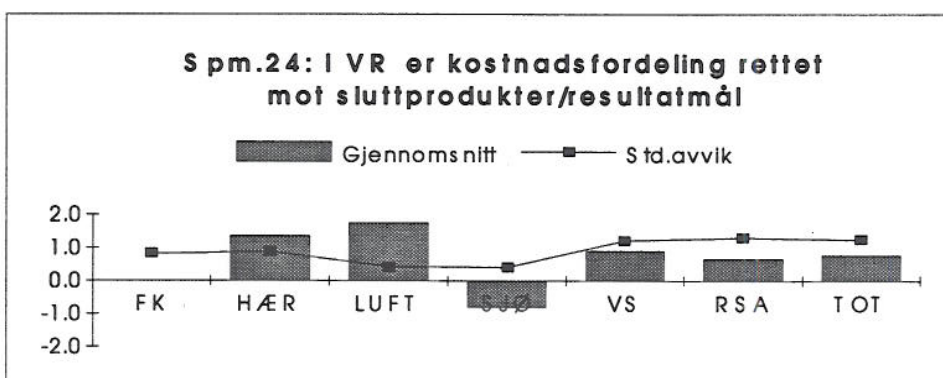
Tabell C.30



Figur C.31

Spm.23	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	0.3	1.3	2.0	0.2	0.9	1.2	1.0
Standardavvik	0.5	1.0	0.0	1.5	1.4	1.0	1.2
Andel tekst	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

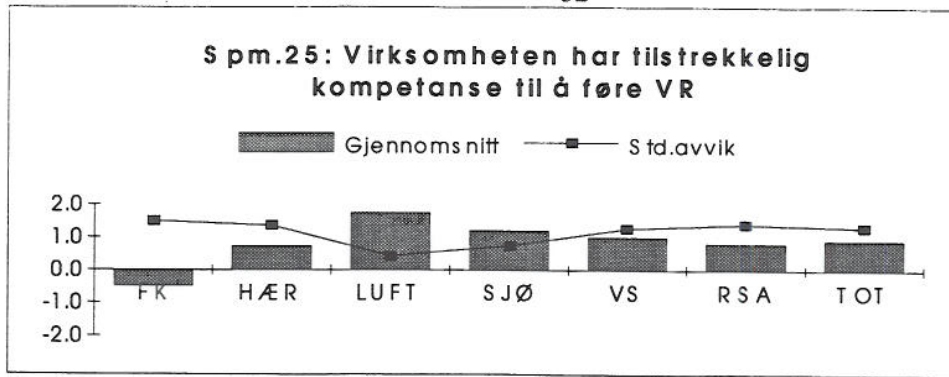
Tabell C.31



Figur C.32

Spm.24	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	0.0	1.4	1.8	-0.8	0.9	0.7	0.8
Standardavvik	0.8	0.9	0.4	0.4	1.2	1.3	1.2
Andel tekst	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

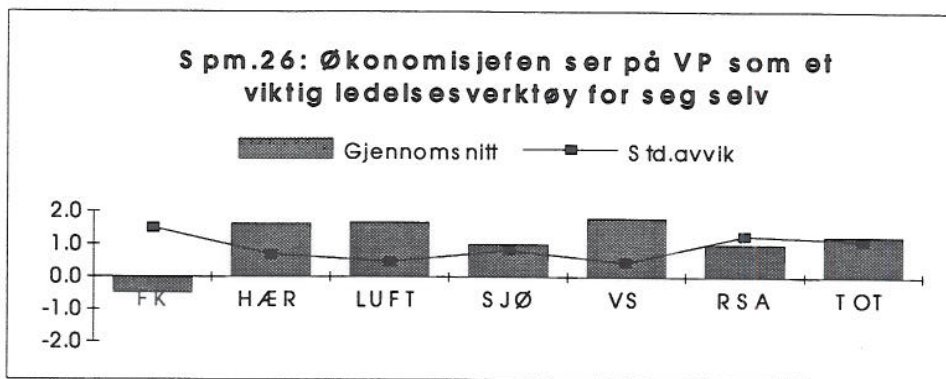
Tabell C.32



Figur C.33

Spm.25	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-0.5	0.7	1.8	1.2	1.0	0.8	0.9
Standardavvik	1.5	1.4	0.4	0.7	1.3	1.4	1.3
Andel tekst	33%	0%	0%	0%	0%	8%	4%

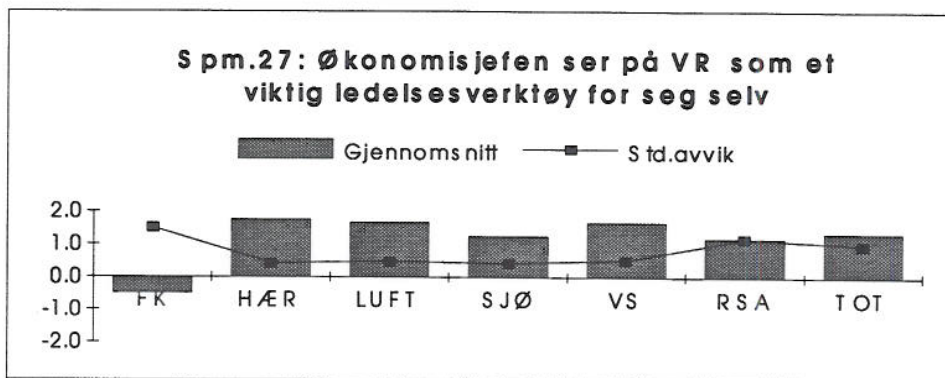
Tabell C.33



Figur C.34

Spm.26	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-0.5	1.6	1.7	1.0	1.8	1.0	1.3
Standardavvik	1.5	0.7	0.5	0.8	0.4	1.3	1.1
Andel tekst	33%	27%	25%	40%	55%	8%	30%

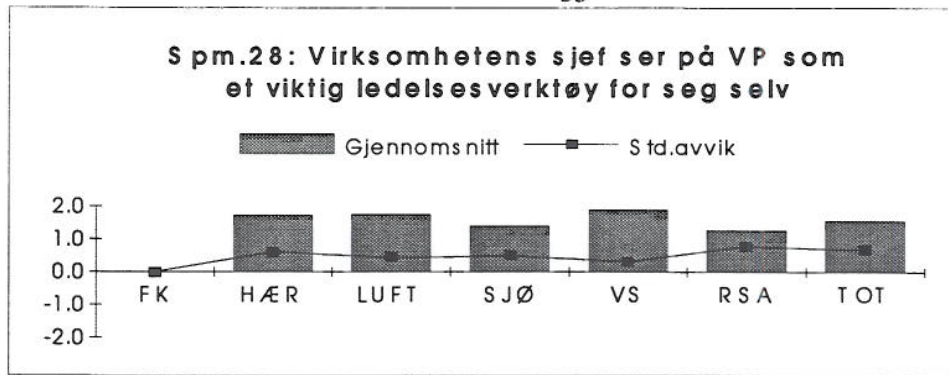
Tabell C.34



Figur C.35

Spm.27	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-0.5	1.8	1.7	1.3	1.7	1.2	1.4
Standardavvik	1.5	0.4	0.5	0.4	0.5	1.2	1.0
Andel tekst	33%	27%	25%	20%	45%	8%	26%

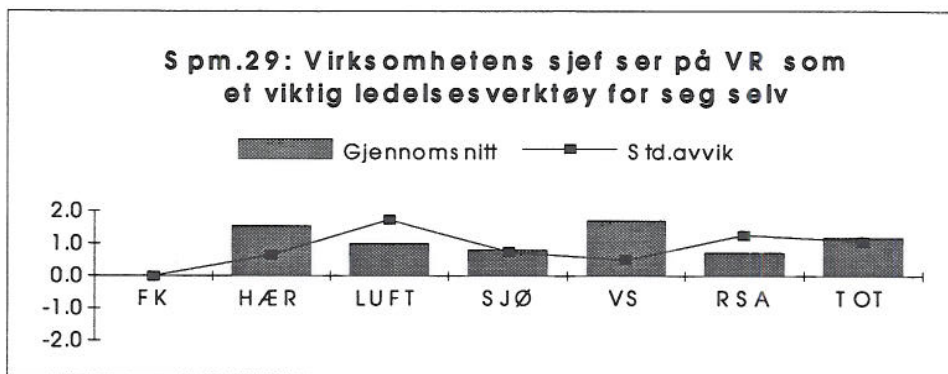
Tabell C.35



Figur C.36

Spm.28	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	0.0	1.7	1.8	1.4	1.9	1.3	1.6
Standardavvik	0.0	0.6	0.4	0.5	0.3	0.8	0.7
Andel tekst	67%	0%	0%	0%	9%	8%	9%

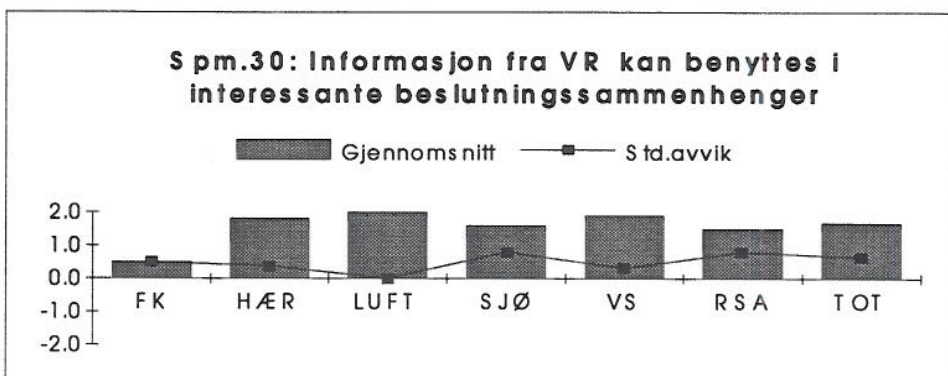
Tabell C.36



Figur C.37

Spm.29	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	0.0	1.5	1.0	0.8	1.7	0.7	1.2
Standardavvik	0.0	0.7	1.7	0.7	0.5	1.3	1.1
Andel tekst	67%	0%	0%	0%	9%	8%	9%

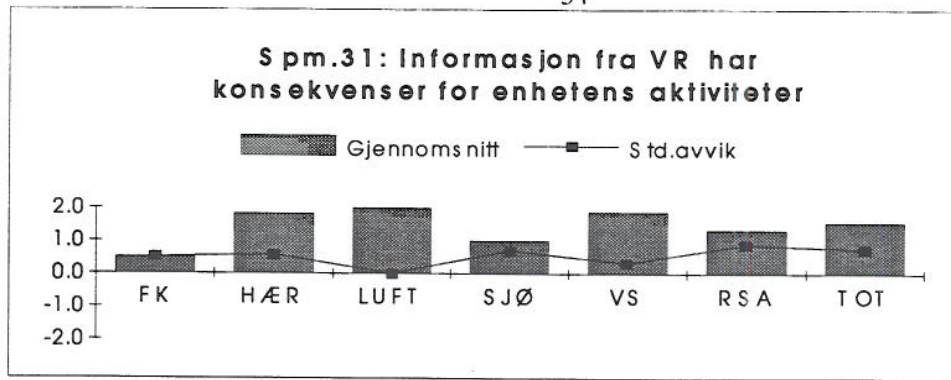
Tabell C.37



Figur C.38

Spm.30	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	0.5	1.8	2.0	1.6	1.9	1.5	1.7
Standardavvik	0.5	0.4	0.0	0.8	0.3	0.8	0.6
Andel tekst	33%	0%	0%	0%	9%	0%	4%

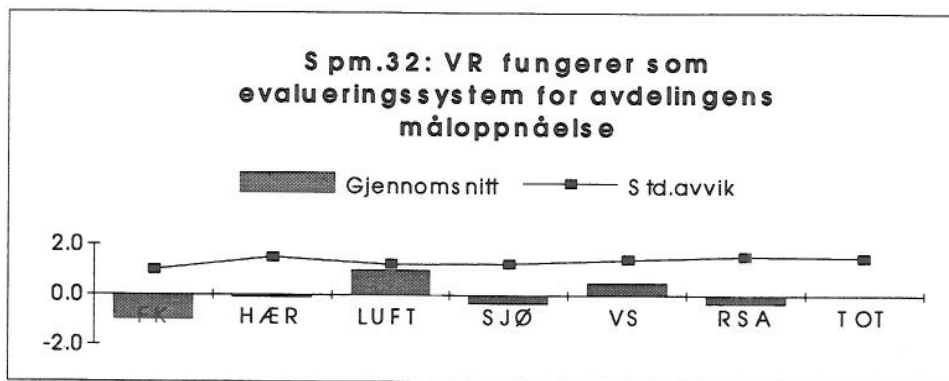
Tabell C.38



Figur C.39

Spm.31	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	0.5	1.8	2.0	1.0	1.9	1.3	1.6
Standardavvik	0.5	0.6	0.0	0.7	0.3	0.9	0.7
Andel tekst	33%	0%	0%	20%	18%	0%	9%

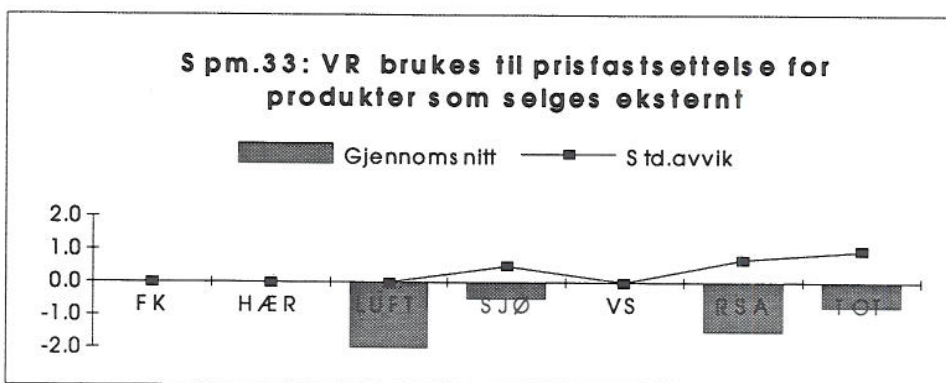
Tabell C.39



Figur C.40

Spm.32	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-1.0	-0.1	1.0	-0.3	0.5	-0.3	0.0
Standardavvik	1.0	1.5	1.2	1.2	1.4	1.6	1.5
Andel tekst	33%	0%	0%	40%	27%	0%	13%

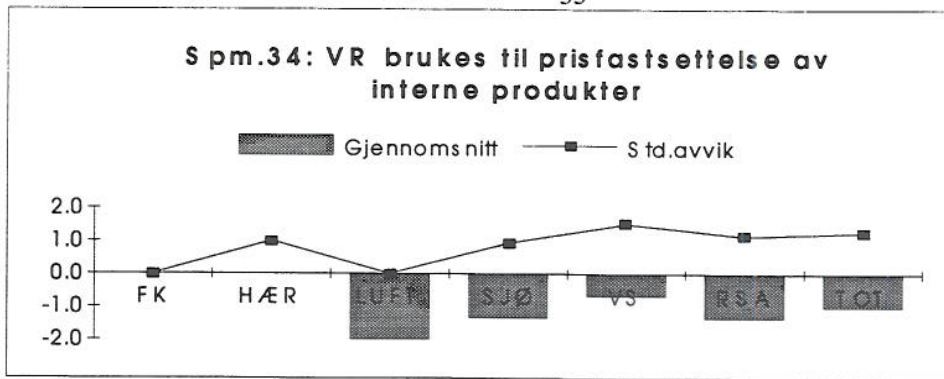
Tabell C.40



Figur C.41

Spm.33	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-	0.0	-2.0	-0.5	0.0	-1.5	-0.8
Standardavvik	-	0.0	0.0	0.5	0.0	0.7	1.0
Andel tekst	100%	91%	75%	60%	82%	83%	83%

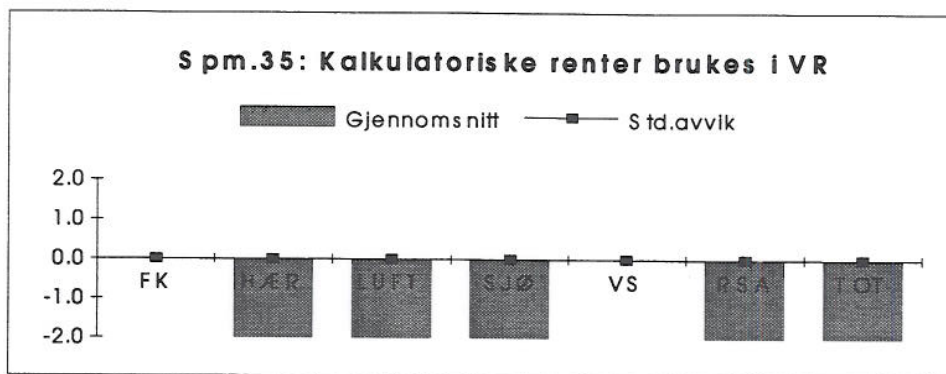
Tabell C.41



Figur C.42

Spm.34	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-	0.0	-2.0	-1.3	-0.7	-1.3	-1.0
Standardavvik	-	1.0	0.0	0.9	1.5	1.2	1.3
Andel tekst	100%	82%	75%	40%	73%	75%	74%

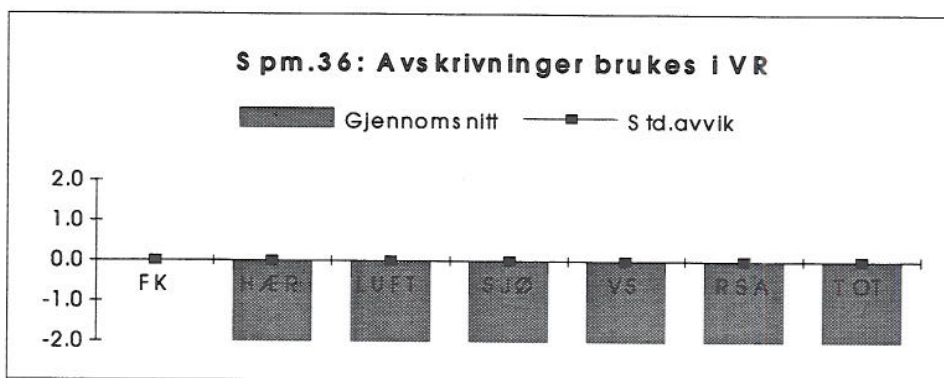
Tabell C.42



Figur C.43

Spm.35	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-	-2.0	-2.0	-2.0	-	-2.0	-2.0
Standardavvik	-	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0
Andel tekst	100%	91%	75%	80%	100%	75%	87%

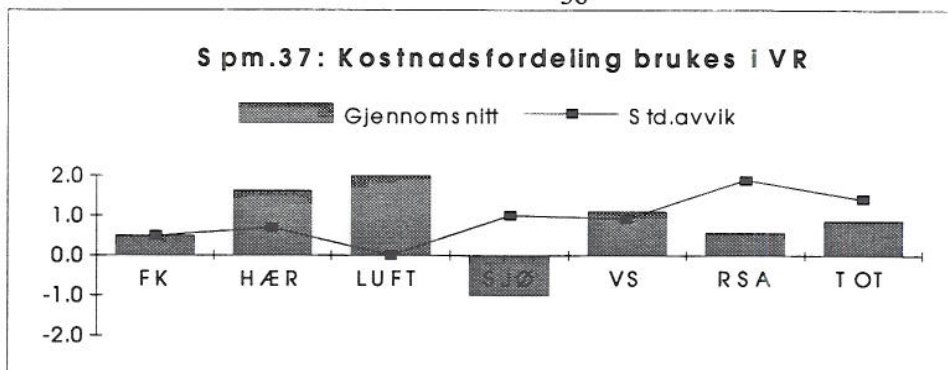
Tabell C.43



Figur C.44

Spm.36	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	-	-2.0	-2.0	-2.0	-2.0	-2.0	-2.0
Standardavvik	-	0.0	0.0	0.0	-	0.0	0.0
Andel tekst	100%	91%	75%	60%	91%	75%	83%

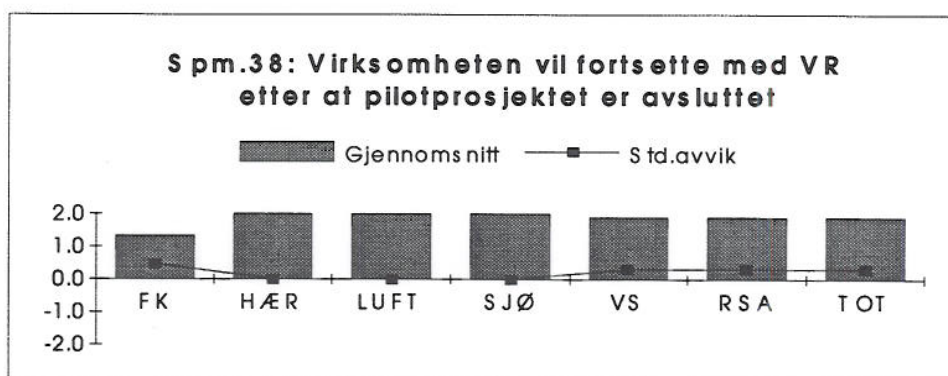
Tabell C.44



Figur C.45

Spm.37	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	0.5	1.6	2.0	-1.0	1.1	0.6	0.9
Standardavvik	0.5	0.7	0.0	1.0	0.9	1.9	1.4
Andel tekst	33%	27%	50%	20%	18%	42%	30%

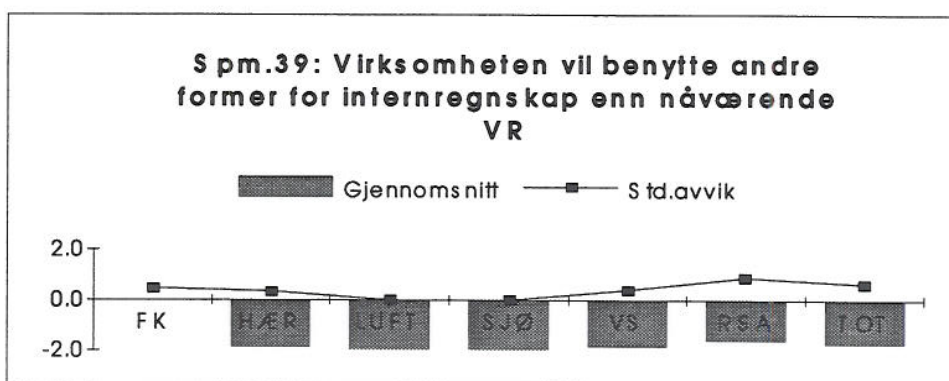
Tabell C.45



Figur C.46

Spm.38	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	1.3	2.0	2.0	2.0	1.9	1.9	1.9
Standardavvik	0.5	0.0	0.0	0.0	0.3	0.3	0.3
Andel tekst	0%	27%	0%	0%	9%	17%	13%

Tabell C.46



Figur C.47

Spm.39	FK	Hær	Luft	Sjø	Sjef	R.anstv.	Totalt
Gjennomsnitt	0.0	-1.9	-2.0	-2.0	-1.8	-1.6	-1.7
Standardavvik	0.0	0.3	0.0	0.0	0.4	0.9	0.6
Andel tekst	67%	36%	75%	60%	45%	58%	52%

Tabell C.47

FFISYS

OVERSENDELSE
AV RAPPORTER

VÅR REFERANSE:

TIL INSTITUTTSTABEN

GJENPART: FFI-BIBL (MED VEDLEGG)

DATO: 21 januar 1994

RAPPORTTYPE (KRYSS AV):			RAPPORT NR:	REFERANSE:	RAPPORTENS DATO:			
<input checked="" type="checkbox"/>	RAPP	<input type="checkbox"/>	NOTAT	<input type="checkbox"/>	RR	94/00150	FFISYS/630/161.1	21 januar 1994
FYLLES BARE UT NÅR RAPPORTEN ER BESKYTTELSSESGRADERT			BESKYTTELSSESGRAD: UGRADERT	ANTALL EKS UTSTEDT: 40	SIDER: 37			
RAPPORTENS TITTEL: SPØRREUNDERSØKELSE PIVI – PILOT- PROSJEKT VIRKSOMHETSREGNSKAP				FORFATTER(E): JAKOBSEN Else Camilla Smith				
GODKJENT AV FORSKNINGSSJEF: <i>Ragnwald Solstrand</i>				GODKJENT AV DIREKTØR: <i>L. J. Holme</i>				

FORSLAG TIL EKSTERN FORDELING

FORDELT INTERNT

ANTALL	EKS NR	TIL	ANTALL	EKS NR	TIL
1		FD/RØFF	2		FFI/BIBL (VEDLAGT)
1		FKN	1		HOLME, N/S
1		FKS	1		SOLSTRAND, RH/SYS
1		FO/O-P, MAJ STRØMSHOLM	1		BAKKEN, BE/SYS
3		FO/O-P	1		JAKOBSEN, ECS/SYS
1		FO/O-B	1		HAGERUPSEN, B/SYS
1		FO/HST	1		NESSET, A/SYS
1		FO/LST	1		HYBBESTAD, HP/SYS
1		FO/SST	1		GJEVIK, OA/SYS
1		AR 6	6		AVD-KTR/SYS
1		FR 6			
1		BN 2/BRIG N			
1		INGBN/BRIG N			
1		OPPKLESK/BRIG N			
1		SKGF			
1		LKSK			
1		LSTN GRÅKALLEN			
1		SKSK			
1		KNM T			
1		TRSD			
1		KSL, LT HEKNEBY			
1		HFK, LT RINNAN			
TIL FORDELING VEDLEGGES:					
ANTALL:			NR:		