



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave

ØKB3113

Predefinert informasjon

Startdato:	21-04-2020 09:00	Termin:	2020 VÅR
Slutt dato:	08-05-2020 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave - med muntlig presentasjon		
SIS-kode:	203 ØKB3113 1 PRO-1 2020 VÅR HAUGESUND		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kandidatnr.: 303

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Implementering av Framsikt i Karmøy kommune

Engelsk tittel *: Implementing of Framsikt in Karmøy Kommune

Sett hake dersom Nei **Egenerklæring *:** Ja
besvarelsen kan brukes **Inneholder besvarelsen** Nei
som eksempel i **konfedensielt**
undervisning?: **materiale?:**

Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 3

Andre medlemmer i 327, 320
gruppen:

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja



Høgskulen
på Vestlandet



Bess Sætre, Jenni Kainulainen
og Sindre Andersen

BACHELOROPPGAVE

Implementering av Framsikt i Karmøy kommune

Forord

Vi er tre studenter fra Høgskulen på Vestlandet, campus Haugesund som har valgt å skrive bacheloroppgave sammen. Alle har sin egen studieretning; en med generell retning, en med ledelse, administrasjon og strategi og en med finans og økonomistyring. På et tidlig tidspunkt kom vi til at det var en fordel å ha kunnskap og utgangspunkt fra flere perspektiver knyttet til vårt tema.

Høsten 2019 deltok vi alle på «idemyldring» som var en del av flere bachelorsamlinger. Etter det begynte vi å samle idéer om hva oppgaven vår kunne handle om og digitalisering var et tema som alle var interessert i. Vi har både jobbet individuelt med fokus på forskjellige deler av oppgaven og som gruppe.

Vi har fått mye gode tips og tilbakemeldinger fra flere som vi ønsker å takke.

Først vil vi rette en stor takk til alle virksomhetslederne i Karmøy kommune som har bidratt til datainnsamlingen og administrasjonen som stilte opp til intervjuer i en krevende situasjon i forbindelse med covid-19 utbruddet. Gjennom resultatene vi presenterer håper vi at dette kan være til nytte for kommunen i den kontinuerlige forbedringsprosessen ved budsjettoppfølgingsarbeidet.

Vi vil rette en stor takk til Børge Aadland og Sakari Kainulainen for kritiske spørsmål og gjennomganger. Vi vil rette en spesiell takk til veileder Jostein Aksdal som stiller gode spørsmål, har kommet med viktige innspill, råd og veiledning og holdt oss på sporet gjennom oppgaven.

Ikke minst vil vi takke familie og venner for tålmodighet og forståelse gjennom prosessen vår.

Sammendrag

Vår bacheloroppgave handler om hvilke erfaringer ansatte har i Karmøy kommune med implementering av Framsikt. Vi har tatt utgangspunktet i underproblemstillinger om informasjonsflyt, økonomirapportering og digitale endringer.

I den teoretiske delen av oppgaven går vi gjennom områdene som vi tar med oss til analysen. Vi begynte teoridelen med å se på digitalisering og digital transformasjon, gikk videre til kommunikasjon, ledelse, endringskompetanse og kultur før vi til slutt ser vi på økonomirapportering.

For å analysere temaet og svare på problemstillingen på best mulig måte, var både kvantitativ og kvalitativ metode relevant å ha med. I kvantitativ spørreundersøkelse deltok 12 respondenter og i kvalitative dybdeintervjuer deltok 3 respondenter.

Ut ifra resultatene fra både kvantitativ og kvalitativ analyse, var det mulig å få et generelt bilde av effektene Framsikt har hatt på rapporteringen i helse- og omsorgsetaten.

I forhold til informasjonsflyt mener respondentene det har vært god informasjon før, men noe fragmentert under implementeringsfasen. De opplever at informasjonsflyten og samarbeidet har blitt bedre mellom ledernivåene etter implementeringen av Framsikt. De opplever også at den økonomiske rapporteringen har blitt lettere etter Framsikt, nå når informasjonen er på et sted. Det fremgår noe usikkerhet knyttet til rapporteringen i forhold til at det er mye informasjon i programmet, forventninger om hva som skal rapporteres og bruken av avvikstiltak. Undersøkelsene går i retning av at Framsikt ikke har hatt effekt på økonomistyring alene, men sammen med andre tiltak, har hatt effekt.

Resultatene viser at implementering av Framsikt har vært vellykket i helse- og omsorgsetaten i Karmøy kommune, men det vil ta tid før de kan se full effekt av alle funksjonene i programmet.

Abstract

Our bachelor's thesis is about how employees in health and care department in municipality of Karmøy have experienced the implementation of Framsikt. We have divided it into three base sub-issues, information flow, financial reporting and digital transformations.

In the theoretical part of the thesis we go through the areas we want to bring up in the analyze of the sub-issues. We write about digitalization and digital transformation, before we move over to communication, leadership, competence within change, culture and financial reporting.

To analyze the topic and be able to properly reflect around our thesis question, it was relevant to include both quantitative and qualitative methods. In quantitative research twelve participants responded and in qualitative method we had three respondents.

Our results from analyzing both quantitative and qualitative method enabled us to get a picture of how Framsikt had an effect on the financial reporting within health and care department in municipality of Karmøy.

In relation to information flow, respondents pointed out that there has been good information before implementing Framsikt, but somewhat fragmented during the implementation phase.

They also experience that the flow of information and cooperation has been improved between the leaders of different management levels. Another thing pointed out is that financial reporting has become easier after implementing Framsikt, since all the information is in one program. But there are some uncertainties towards reporting, since there is a lot of information in the program. The expectations around what to report and how to use deviation measures. The bachelor's thesis is pointing in direction where Framsikt hasn't had an effect on the financial reporting alone, but together with other measures it has.

The results show that implementing Framsikt has been successful in the health care department in the municipality of Karmøy,, but it will take time before they can experience the full effect of the program.

Innhold

Forord	i
Sammendrag.....	ii
Abstract.....	iii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave.....	1
1.2 Problemstilling.....	1
1.3 Avgrensning.....	2
2 Teori.....	4
2.1 Digitalisering	4
2.2 Digital transformasjon.....	5
2.3 Kommunikasjon.....	6
2.4 Ledelse	6
2.4.1 Endringsledelse og motivasjon.....	6
2.4.2 Endringskompetanse og kultur.....	7
2.5 Økonomirapportering.....	8
3 Framsikt.....	9
3.1 Rapporteringsnivåer i Framikt, helse- og omsorgsetaten	12
3.2 Implementering av Framsikt.....	13
4 Metode.....	14
4.1 Valg av forskningsmetode.....	15
4.1.1 Kvantitativ metode	15
4.1.2 Kvalitativ metode	15
4.2 Validitet og reliabilitet.....	16
4.3 Etikk.....	16
5 Resultater.....	16
5.1 Resultater av spørreundersøkelsen.....	18
5.2 Resultater av dybdeintervju	27
6 Analyse og drøfting.....	30
6.1 Hvordan har informasjonsflyten vært ved implementering av Framsikt?	30
6.2 I hvilken grad har den økonomiske rapporteringen blitt påvirket av Framsikt?	32
6.3 Hvordan opplever brukerne overgangen til ny digital rapportering i Framsikt?.....	33
7 Konklusjon	35

7.1 Etterord.....	36
8 Kilder	37
9 Vedlegg	43
Vedlegg 1. Tidsplan for sentrale aktiviteter	43
Vedlegg 2. Spørreundersøkelse om implementering av Framsikt i Karmøy Kommune.....	45
Vedlegg 3. Resultater av kvantitativ spørreundersøkelse.....	52
Vedlegg 4. Spørsmål i kvalitativ undersøkelse.....	53
Figur 1. «PwCs fordeling av økonomifunksjonens ressurser», 2017, av PwC.....	9
Figur 2. Rapporteringsnivåer i Framsikt for helse- og omsorgsetaten i Karmøy kommune.	12
Figur 3. Hvordan respondentene opplever brukervennligheten av rapporteringsmodulen i Framsikt.....	18
Figur 4. Hvor lettleselig respondentene opplever rapporteringsmodulen i Framsikt.....	19
Figur 5. Fordelingen av hvordan respondentene opplevde å få tilstrekkelig informasjon i implementeringsfasen.	19
Figur 6. I hvilken grad respondentene bruker økonomiske prognoser.....	20
Figur 7. Fordeling av hvilke programmer de bruker til å beregne økonomiske prognoser.....	20
Figur 8. Hvor mange som lagde økonomiske prognoser før Framsikt.....	21
Figur 9. Hvordan respondentene opplever at Framsikt har lettet rapportering i forhold til tidligere systemet.	21
Figur 10. Hvor enige er respondentene at virksomhetsrapportering i Framsikt blir brukt i sentrale beslutningsprosesser i Helse- og omsorgsetaten.....	22
Figur 11. Fordelingen av hvor mange opplæringsøkter/budsjettkafeer respondentene har deltatt på.	23
Figur 12. Om respondentene har opplevd å ha fått tilstrekkelig opplæring av Framsikt	23
Figur 13. Hvor fornøyde respondentene er med opplæringen som er gitt.....	24
Figur 14. Hvor enkelt det er å utarbeide en rapport i Framsikt.	24
Figur 15. Respondentene kjenner til hvilken informasjon i Framsikt som er mest nyttig for etatsledelsen for å skape informativt innhold.	25
Figur 16. Respondentene jobber kontinuerlig med å forbedre rapporteringen.....	25
Figur 17. Hvor ofte respondentene mener de trenger hjelp ved rapportering tidspunkt.	26
Figur 18. Fordelingen av hvor ofte respondentene bruker avvikstiltak funksjonen ved rapporteringstidspunktet.....	26

Figur 19. Hvor fornøyde respondentene er med den standardiserte og digitale rapporteringen i Framsikt.27

Tabell 1. Antall rapporterende brukere av Framsikt i Karmøy kommune.11

Tabell 2. Sentrale aktiviteter i implementering av Framsikt **Feil! Bokmerke er ikke definert.**

1 Innledning

I dette kapittelet vil vi presentere bakgrunn for oppgaven, valg av problemstilling og hvilke avgrensninger vi har foretatt.

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Da vi skulle i gang med bacheloroppgaven, var det enighet om at det ville være interessant å skrive en oppgave med lokal forankring, men samtidig som har aktualitet utover regionen vår.

Vi opplever at digitalisering er et viktig tema i dagens samfunn. Mange organisasjoner ser seg nødt til å implementere systemer for å være konkurransedyktige eller bærekraftige for fremtiden. Vi ble oppmerksomme på Karmøy kommune ettersom en av kandidatene jobber der og vi har vært heldige å få lov til å bruke Karmøy kommune som case. Det har vært interessant å se på en organisasjon som nylig har implementert et nytt system og er i en fase hvor de har begynt å favne det fullt ut. Derfor har vi valgt å ha det som vårt forskningstema.

I 2018 ble Karmøy kommune tildelt prisen for beste digitale økonomiplan for 2019-2020 av totalt 33 digitale kommunale økonomiplaner (Brox, 2019). Kommunen fikk også den samme prisen i 2019 for økonomiplan 2020-2021 ifølge Kommunal Rapport (Rodvang, 2019). Kriteriene for tildeling av prisen er knyttet til økonomisk kontroll, effektivitet, målstyring og enkelthet (Framsikt, 2019). Kåring av «Beste økonomiplan – fagprisen» er et samarbeid mellom Framsikt og et konsulentselskap, Agenda Kaupang.

Framsikt tilbyr norske kommuner og fylkeskommuner nettbaserte verktøy for virksomhetsstyring, budsjettering og økonomiplanlegging (Framsikt, u.å.a), som vi vil komme nærmere inn på i oppgaven. Med sine 42 186 innbyggere (SSB, u.å) er Karmøy landets 20. største kommune (Doffin, 2019) av totalt 356 kommuner (Regjeringen, 2020). Med to tildelte priser for beste digitale økonomiplan vil vi se på hvordan det har gått med implementeringen av digital budsjettoppfølging i Karmøy kommune.

1.2 Problemstilling

Denne oppgaven vil ha fokus på som ansatte i helse- og omsorgsetaten i Karmøy kommune har hatt med implementering av Framsikt. Ulike digitale løsninger er etter hver påkrevd i mange

organisasjoner og endrer arbeidsoppgavene kontinuerlig. Framsikt er et nytt digitalt system som nylig ble implementert i Karmøy kommune. Vi opplevde at implementering av et nytt digitalt system var et aktuelt tema og unik mulighet til å studere hvordan starten av implementeringsprosessen har vært. Vi skal se nærmere på hvordan et nytt system kan påvirke forskjellige elementer på arbeidsplassen: informasjonsflyt, digitale endringer og den økonomiske rapporteringen.

Med utgangspunkt i valg av oppgave, har vi valgt denne problemstillingen;

Hvilke erfaringer har ansatte i Karmøy kommune med implementering av Framsikt?

For å få dypere forståelse om hovedproblemstilling, har vi begrenset forskningsspørsmålet til tre underproblemstillinger. Underproblemstillingene er elementer som sammen bygger det større bildet vi vil se på. De tre underproblemstillingene er:

- Hvordan har informasjonsflyten vært ved implementering av Framsikt?
- I hvilken grad har den økonomiske rapporteringen blitt påvirket av Framsikt?
- Hvordan opplever brukerne av Framsikt, overgangen til ny digital rapportering?

Informasjonsflyt handler i vår oppgave om kommunikasjon. Det å motta relevant informasjon til riktig tid før, under og etter implementeringsprosessen. Informasjonsflyt er et vidt begrep som går igjennom hele oppgaven vår. Det er knyttet til informasjon mellom ledere på ulike nivåer og informasjonsbehov under opplæringsfasen. Rapportering er et viktig ledd i økonomistyring. I vår oppgave snakker vi om økonomisk rapportering som vi har avgrenset til å handle om prognoser, avvikstiltak sammen med informasjon til ulike ledelsesnivåer. Digital overgang i oppgaven vår vil forklare hvilke utfordringer det kan være ved nytt program og hvor mye det kan påvirke andre elementer på arbeidsplassen som arbeidskultur sammen med motivasjon og endringskompetanse.

1.3 Avgrensning

Vi har avgrenset oppgaven ved å se på implementering av Framsikt i helse- og omsorgsetaten i Karmøy kommune. Det er flere moduler i programmet, men vi har valgt å se på rapporteringsmodulen. Rapportering er et budsjettoppfølgingsprogram hvor det rapporteres på regnskap mot budsjett i flere nivåer, fra virksomhetsledere og oppover i linjen til rådmannen.

I oppgaven har vi foretatt undersøkelser på hvordan tre ledernivåer innen helse- og omsorgsetaten opplever implementeringen av et nytt digitalt system i forhold til budsjettoppfølging. Dette gjelder virksomhetsledere, sektorledere og kommunalsjef.

2 Teori

I dette kapittelet går vi gjennom teori som er relevant for vår problemstilling. Vi går i dybden for å se hva det vil si med digitalisering og hvilke forutsetninger som bør være tilstede for en vellykket implementering av digitale systemer. Etter det ser vi på teori om kommunikasjon, ledelse og hvilken rolle ledelse har i ansattes motivasjon. Vi vil også se på endringskompetanse og kultur på arbeidsplassen, og avslutningsvis går vi inn i på økonomirapportering.

2.1 Digitalisering

«Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive, og pålitelige.» Dette er hvordan regjeringen definerer digitalisering (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014).

I Norge er digitaliseringen på relativt likt nivå med andre land i Norden og Baltikum. I en større skala kan alle de nordiske landene sies å være pionere og eksperter globalt innen digitalisering. Hele Norden sammen med Baltikum er blant de mest digitaliserte og innovative i verden (Møller, 2020).

I juni 2019 ble det offentliggjort en digitaliseringsstrategi i Norge, «En digital offentlig sektor». Det er samarbeid mellom regjeringen og KS hvor målet er å få brukerne til å oppleve én digital offentlig sektor (Astrup & Helgesen, 2019). Brukerne her menes både innbyggerne, næringslivet og frivillige organisasjoner.

For kommunal sektor anses digitalisering å være sentralt for å kunne forbedre informasjonsinnhenting og andre elektroniske oppgaver som gjør det lettere, og mer effektivt å utføre arbeidsoppgaver i hverdagen. Dette ble tatt opp av kommunesektorens organisasjon i 2017 (KS, 2017). For å lykkes med digitalisering i offentlig sektor er det ifølge KS viktig å få styrings- og finansordninger for å øke kvaliteten og gjennomføringen av digitaliseringsarbeid. En problemstilling ved digitalisering kan være at systemer ikke samhandler og man risikerer å måtte registrere samme informasjonen flere ganger (Rogaland Revisjon, 2009, s. 8).

Økonomiske fordeler som kan komme av digitalisering er unngåtte kostnader, spart tid og økt kvalitet (Grannes, 2018). «Unngåtte kostnader er gevinster som oppstår ved at oppgaver reduseres eller nye tiltak ikke settes i verk» som følge av digitalisering (Melting & Frantzen, 2015, s. 9). Ifølge Grannes (2018) må det tas i betraktning at offentlig sektor kan møte på utfordringer privat sektor ikke opplever. Unngåtte kostnader vil ikke bli synlige i budsjettene. Besparelse av tid blir brukt på nye oppgaver. Økt kvalitet er subjektivt og vil i dette tilfelle sjelden vise igjen. En annen

utfordring er at det er ulik forståelse rundt gevinst. For å oppnå målene om gevinstrealisering bør det måles jevnlig og være bevissthet rundt hvordan målet skal oppnås.

Karmøy kommune sin digitaliseringsstrategi er under oppdatering og ventes ferdig i løpet av første halvår i 2020 ifølge kommunikasjonsrådgiver (S. Solheim, personlig kommunikasjon, 06.05.20).

2.2 Digital transformasjon

«Digital transformasjon betyr å endre de grunnleggende måtene virksomhetene løser oppgavene på ved hjelp av teknologi» (Astrup & Helgesen, 2019). Ifølge en undersøkelse utført av Mckinsey (Montagner & Reich, 2018) peker de på 5 kategorier som øker sjansen for en effektiv digital transformasjon. Kategoriene er: 1) hvor stort spekter av digitale verktøy som er i bruk, 2) fremstilling av den digitale forandringen, 3) organisasjonens arbeidsstyrke og talentutvikling, 4) tiltak for forandringer, og den siste faktoren er 5) hvordan en organisasjon kommuniserer. Faktorene av disse kategoriene spiller en stor rolle for utfallet av implementeringen av et nytt digitalt system. Dersom en organisasjon er god på disse områdene er sjansen for suksess mye høyere.

En generell endring i en organisasjon har en suksessrate på mindre enn 30% ifølge en studie av Mckinsey (Maor, Reich & Yocarini, 2017). Digital transformasjon hadde en suksessrate på 16% (Montagner & Reich, 2018) hvor respondentene hadde klart å holde økt effektivitet over en lengre periode. I samme undersøkelse fra 2018 svarte 7% at de klarte å øke effektiviteten, men at de ikke klarte å opprettholde den over tid.

Størrelsen på organisasjonen påvirker utfallet av den digitale transformasjonen. En organisasjon med mindre enn 100 ansatte har 2,7 ganger større sannsynlighet for en suksessfull digital transformasjon enn organisasjoner med mer enn 50 000 ansatte ifølge Montagner og Reich (2018). De mener videre at organisasjoner som bruker flere digitale programmer og metoder kan være mer mottakelig for transformasjoner. Slike organisasjoner er i flere tilfeller bedre stilt for endringer, ettersom de har mer digital kunnskap og har lettere for å tilpasse seg en digital transformasjon. Nye systemer i seg selv er ikke nødvendigvis tidsbesparende ifølge PwC (2017, s. 8). Det kommer an på i hvilken grad de bruker det nye systemet opp mot eksisterende verktøy og evnen til å ta i bruk ny teknologi.

For å gjøre en digital transformasjon lettere, bør ledelsen informere og forberede de ansatte. Dette vil være med på å redusere uklarheter og uro blant ansatte før overgangsfasen settes i gang

(Montagner & Reich, 2018). Cornerstone (2019) støtter opp om at de ansatte har behov for å vite hvordan de blir påvirket av transformasjonen. Når ansatte blir informert og forberedt øker sannsynligheten for aksept og følelsen av å være involvert og ansvarlig.

2.3 Kommunikasjon

Hvordan en organisasjon kommuniserer spiller en stor rolle i endringsfaser. Ved implementering av nye digitale systemer må en se til at mottaker oppfatter og forstår budskapet (Montagner & Reich, 2018). De involverte partene vil ha behov for informasjon om prosessen. Behovene er ulike, og det er mange informasjonskanaler å ta i bruk for å nå de involverte. Det som kan sies å være spesielt viktig, er å velge den rette informasjonskanalen som gir best tilpasset informasjon for målgruppen og deres kunnskapsnivå (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 284). De informasjonskanalene som ofte blir brukt er møter, e-post, nettsider, intranett, sosiale medier, telefon og ansikt til ansikt.

«Mangelfull eller feilinformasjon øker risikoen for dårlige beslutninger» og derfor er det viktig at beslutningstaker får relevant informasjon til rett tid som kan brukes i beslutninger (PwC, 2017, s.14). Jacobsen og Thorsvik (2016, s. 278) hevder at «kommunikasjon er limet som holder organisasjonen sammen, danner grunnlaget for beslutninger og læring, og skaper mening og samhold».

2.4 Ledelse

Ledelsens involvering i implementeringsfaser vitner om forpliktelse og engasjement, samtidig som det kommuniseres viktigheten av implementeringen ut i organisasjonen (EcoOnline, 2020).

Ledelse er et begrep som kan bli definert på flere forskjellige måter. Til tross for forskjellene, kan vi også se likheter. En generell forklaring er at «ledelse handler om å nå mål ved hjelp av andres arbeidsinnsats» (Sagberg, 2019). Det vil si at ledelsen jobber mot felles mål i organisasjonen, men deres arbeidsoppgaver ikke bare er målbaserte. Arbeidsoppgavene er blant annet å få ansatte til å forstå målene, øke arbeidsmotivasjonen og få dem til å trives i jobben og med arbeidsoppgavene (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 416).

2.4.1 Endringsledelse og motivasjon

Ledelsen har hovedansvaret for å sikre at arbeidsmiljøet opererer innenfor rammene som er definert av loven og arbeidsplassen. Det inkluderer kultur på arbeidsplassen og delegering av ansvar. Spesielt når arbeidsplassen er i endring og utvikling, er signaler fra ledelsen viktig for å unngå unødvendig forvirring (Hamza, 2019, s. 93). Ledelsen må selv ha god kunnskap om hvordan man

effektivt kan gjøre endringer. I tillegg må ledelsen være et positivt eksempel på hvordan de skal omfavne endringer (Kran, 2019, s.113).

God ledelse og styring gjennom endringsprosessen kan være like viktig som selve implementeringsprosessen, når man ser på sluttresultatet (Kristiansen, Hanevold, Linde & Vik, 2013, s. 6). Ledelsen i enheten hvor endringer finner sted og ledelsen i tjenesteleveransen bør ha tett samarbeid for å få endringsprosessen til å lykkes. Selv om prosessen er kalt en digitaliseringsprosess og har fokus på digitale endringer, er det ikke bare det; hele virksomheten blir påvirket, og derfor kan jobbinnhold og arbeidsrutiner endres. Her blir ledelsens rolle som rådgiver og støttespiller enda større og viktigere (Kristiansen et al, 2013, s. 12).

Motivasjon kan sies å være drivkraften bak endringer og «kraften som driver oss til å nå bestemte mål og tilfredsstille visse behov» (Holtskog, 2019). Frederick Herzberg (Egerdal, 2019, s. 483) har utviklet en teori om hva som gir oss motivasjon i arbeidslivet. I følge Herzberg kan vi si at motiverende faktorer på arbeidsplassen er utviklingsmuligheter, jobbansvar og ansvarsoppgaver. Kultur, ledelse, lønn, sikkerhet og status på arbeidsplassen kan bare gi motivasjon hvis de oppleves som positive elementer. Som tidligere nevnt er ledelsens hovedansvar å sørge for at ansatte har et positivt og sunt arbeidsmiljø. Det er grunnlaget til at ansatte har motivasjon til å utvikle seg personlig, men også for å skape en arbeidskultur som er åpen og fleksibel mot endringer.

Endringer kan ofte bli møtt med motstand (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 391). Det er ledelsens rolle å snu motstand til motivasjon. Motstand kan også ses på som en reaksjon som kan bli byttet til noe positivt med god håndtering. Ledelse som har gode kommunikasjonsvaner skaper trygghet, og viser at ledelsen er til stede og villige å være med i alle fasene av endringsprosesser (Difi, 2018).

2.4.2 Endringskompetanse og kultur

«Culture eats strategy for breakfast» (Drucker, sitert i Ross, u.å) som sier noe om hvor stor påvirkning kultur har i arbeidslivet. Kultur kan sies å handle om opplevelser, tanker og meninger om organisasjonens retningslinjer som flere personer har felles (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 130). Kulturen i en organisasjon kan være en organisasjons styrke, men den kan også være en barriere i forhold til endringer. Det kan være vanskelig å endre kulturen på arbeidsplassen hvis den felles oppfattes som riktig (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 131). Årsaken til det er at kulturen ligger dypt og kan derfor være vanskelig å endre (Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnèr, P., 2017).

En god arbeidskultur er nødvendig i en digital transformasjon, og derfor er det viktig at en organisasjon er frempå når det kommer til å utarbeide gode normer og verdier (Montagner & Reich,

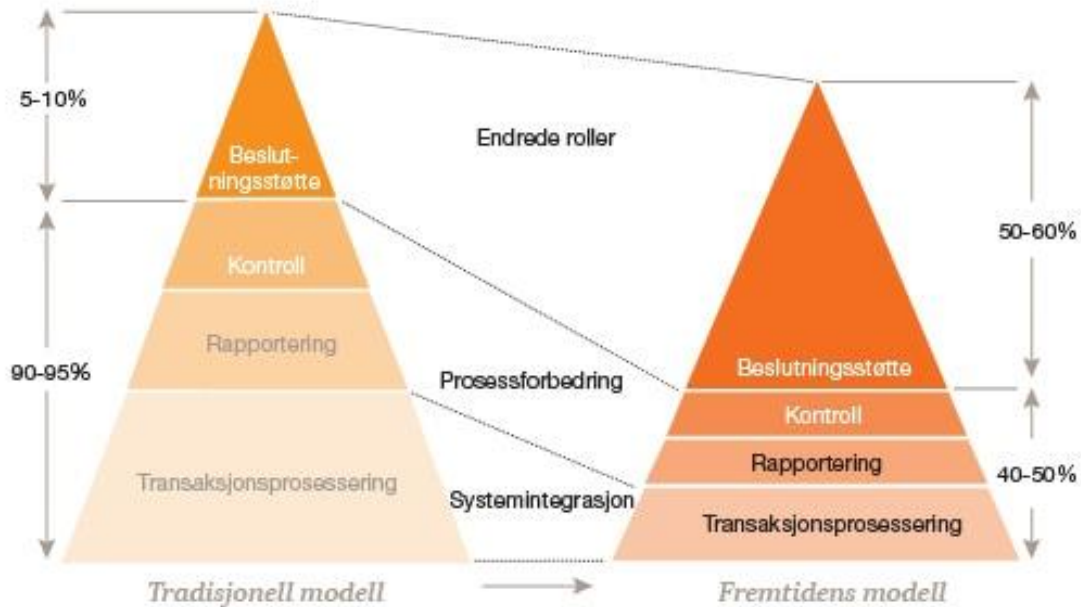
2018). Organisasjoner bør ansvarliggjøre avdelinger og ledere tidlig for å drive den nødvendige kulturelle forandringen på tvers av organisasjonen (Hbr, 2020). God kommunikasjon i endringsprosesser kan sies å være en av de viktigste oppgavene ledelsen har (Difi, 2019).

De fleste yrker opplever digitale endringer. Hvor ofte og store endringer en møter i arbeidshverdagen kommer an på yrke og arbeidssted. Digitalisering fører med seg endringer av arbeidsoppgaver, organisering og kompetansekrav. Ved implementering av digitale løsninger i kommunal sektor er det i stor grad fokus på implementeringsfasen og i mindre grad på mennesker og organisasjonen. Endringskompetanse og kultur er suksessfaktorer før, under og etter implementering. (Cecavova & Brastad, 2017).

Som sagt, kommer det alltid endringer med digitaliseringsprosesser. Det er viktig å få kontroll over endringene i tidlig fase for å få forståelse av hvordan og hvem de kommer til å ha effekt på. Det er ikke nødvendigvis slik at mennesker er imot endringene i seg selv. Det kan være at de bare mangler kunnskap og forståelse om endringer, og det kan skape følelsen av at de ikke er inkludert i endringsprosessen (Grøndalen, 2016).

2.5 Økonomirapportering

Ved kommunal økonomirapportering måles regnskap mot budsjett og det er viktig å ha gode rapporteringsrutiner med god struktur. Da kan det enklere fanges opp negativ utvikling i økonomien, forebygge eventuelle overskridelser og komme med endringstiltak. Rapportene bør være enkle å lese for mottakeren slik at den nødvendige informasjonen lett kan hentes ut og brukes videre. Informasjonen må være relevant, pålitelig, sammenlignbar og forståelig rettet mot mottakerens behov (Fylkesmannen, u.å, s. 38). Pwc utførte i 2017 en benchmark undersøkelse om ledelsesrapportering rettet mot medarbeidere i ledende økonomifunksjoner. Rapporten viser til flere arbeidsområder som kan automatiseres, som igjen sparer tid. Et område som pekes på er produksjon av rapporter hvor det er manuell innhenting og bearbeiding av data (Pwc, 2017, s. 2)



Figur 1. «PwCs fordeling av økonomifunksjonens ressurser», 2017, av PwC

(https://www.pwc.no/no/publikasjoner/ledelse-og-utvikling/pwc_ledelsesrapportering_2017_web.pdf)

Modellen til PwC viser at automatisering av arbeidsoppgaver kan effektivisere og frigjøre ressurser til økt beslutningsstøtte. Med beslutningsstøtte menes «programvare som skal hjelpe ledere og andre til å ta beslutninger» (Rossen, 2009). PwC (2017, s. 4) mener økonomifunksjonene som er best på ledelsesrapportering blant annet automatiserer arbeidsprosesser, gjennomfører kontinuerlige forbedringsprosesser og foreslår konkrete tiltak for å skape merverdi. Resultatet av rapporten kommer an på kompetansen til den som rapporterer, organisering og bruk av ressurser, og om utnyttelse og evnen til å ta i bruk teknologi (PwC, 2017, s. 8)

Det er viktig at relevant informasjon kommuniseres til bruk i sentrale beslutningsprosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 316). Dette støttes også av PwC (2017, s.14) som i tillegg mener det er ekstra verdifullt om den som rapporterer «er proaktiv i forhold til det å tilby informasjon som ikke nødvendigvis er etterspurt, men som de mener beslutningstaker burde være opptatt av for å ta gode beslutninger».

3 Framsikt

En del av informasjonen som kommer frem i denne delen av Framsikt, er personlige erfaringer fra en student i vår bachelorgruppe som er ansatt i kommunen. Framsikt AS ble stiftet i 2014 (Framsikt, u.å.a) og kan derfor sies å være et relativt nyetablert firma. Framsikt tilbyr 6 skybaserte moduler til kommuner og fylkeskommuner; Analyse, Strategi & utredning, Økonomiplan, Årsbudsjett, Virksomhetsplan og Rapportering. De introduserer også en sjuende modul som er

under utvikling, som gjelder Kommunale planer. Skybasert betyr at all data lagres på en server, som man får tilgang til via internett (Framsikt u.å.b).

Ifølge e-post fra Framsikt (Å. Elvik, personlig kommunikasjon, 27. mars 2020 og 31. mars 2020) er det 149 kommuner som benytter Analyse, 90 som benytter Økonomiplan og 75 som benytter Rapportering.

Som en del av Karmøy kommunes mål «God økonomisk styring og riktig prioritering» og delmål «Bruke data og analyse» (Karmøy kommune, 2018) inngikk kommunen våren 2017 en avtale med Framsikt Tidsplan over sentrale aktiviteter av implementeringen av Framsikt er lagt under vedlegg. (B. Sætre, personlig kommunikasjon, 25.04.20). Avtalen fra 2017 gjaldt levering av et budsjetteringsverktøy, Økonomiplan og Analyse for å sammenligne egne rapporterte Kostra tall opp mot andre sammenlignbare kommuner (Ø. Hagerup, personlig kommunikasjon, 21.04.17). Kostra står for KØmmune – SØtat – Rapportering. «Kommuner og fylkeskommuner skal rapportere opplysninger om økonomi, ressursbruk og tjenester til bruk i nasjonale informasjonssystemer (KOSTRA) til staten» (kommuneloven, 2018, §16-1).

Framsikt har et tilpasset oppsett til Karmøy kommune (Ø. Hagerup, personlig kommunikasjon, 06.05.20). Det er også flere årsaker til inngåelse av avtalen. De viktigste er enklere brukergrensesnitt, muligheten for historikk underveis i budsjetteringen og muligheten for Kostra tall i samme systemet i motsetning til hva de opplevde konkurrentene kunne levere i 2017. Allerede på det tidspunktet var det intensjoner om å gå videre med leverandøren for levering av et økonomistyringsverktøy og kostnadskontroll modul; Rapportering (B. Sætre, personlig kommunikasjon, 25.04.20). Ifølge informasjonsskriv fra administrasjonen (Ø. Hagerup, personlig kommunikasjon, 30. mai 2019), var innføring av Rapportering modulen et ledd i utvikling av nye digitale verktøy innenfor budsjett, styring og rapportering. Hensikten ble i skrivet oppsummert i følgende punkter: Bli heldigital innen 2020, felles løsninger, tydeliggjøring av budsjettansvar, selvbetjeningsløsninger for budsjettansvarlige, og bruke data og analyse/ sammenheng mellom planer.

I modulen skal det rapporteres på budsjett, aktivitetsdata og nærvær (hvis sykefraværet er 5% er nærværet 95%) og er et standardisert rapporteringssystem for hele kommunen. Regnskapet skal fremskrives til 31.12 i rapporteringsåret og skal dermed beskrive hvordan en antar regnskap mot budsjett vil se ut ved årets slutt. Dette gir ledere på alle nivåer et mer langsiktig perspektiv og kan legge tydelige forventninger i forhold til økonomistyring. Ved overskridelser kan det på et tidligere

tidspunkt settes inn korrigerende tiltak. Modulen ble tatt i bruk våren 2019. (B. Sætre, personlig kommunikasjon, 25.04.20).

Før innføring av Framsikt var det økonomimedarbeiderne i hver etat som samlet inn informasjon om den økonomiske situasjonen. Prognosearbeidet ble utarbeidet etter innhentet informasjon fra ledernivået under sektorsjefene, samt erfaringsdata fra tidligere regnskapsår, og regnskap hittil i år fra Visma Økonomi. Det ble også lagt forutsetninger om den videre driften. Prognose ble lagt inn i Excel og innrapportert i Word til etatsledelsen (B. Sætre, personlig kommunikasjon, 25.04.20).

«Involvering i linjen var ofte mangelfull. Ansvar for rapporteringen ble gitt til andre enn de som hadde beslutningsmyndighet og dermed eierskap til tallmaterialet pulverisert» (H.V. Olsen, personlig kommunikasjon, 02.04.20).

Etter innføring av rapporteringsmodulen er rollene snudd om. Økonomimedarbeiderne bistår de rapporterende brukerne, som veiledere når det skal rapporteres i Framsikt (B. Sætre, personlig kommunikasjon, 25.04.20).

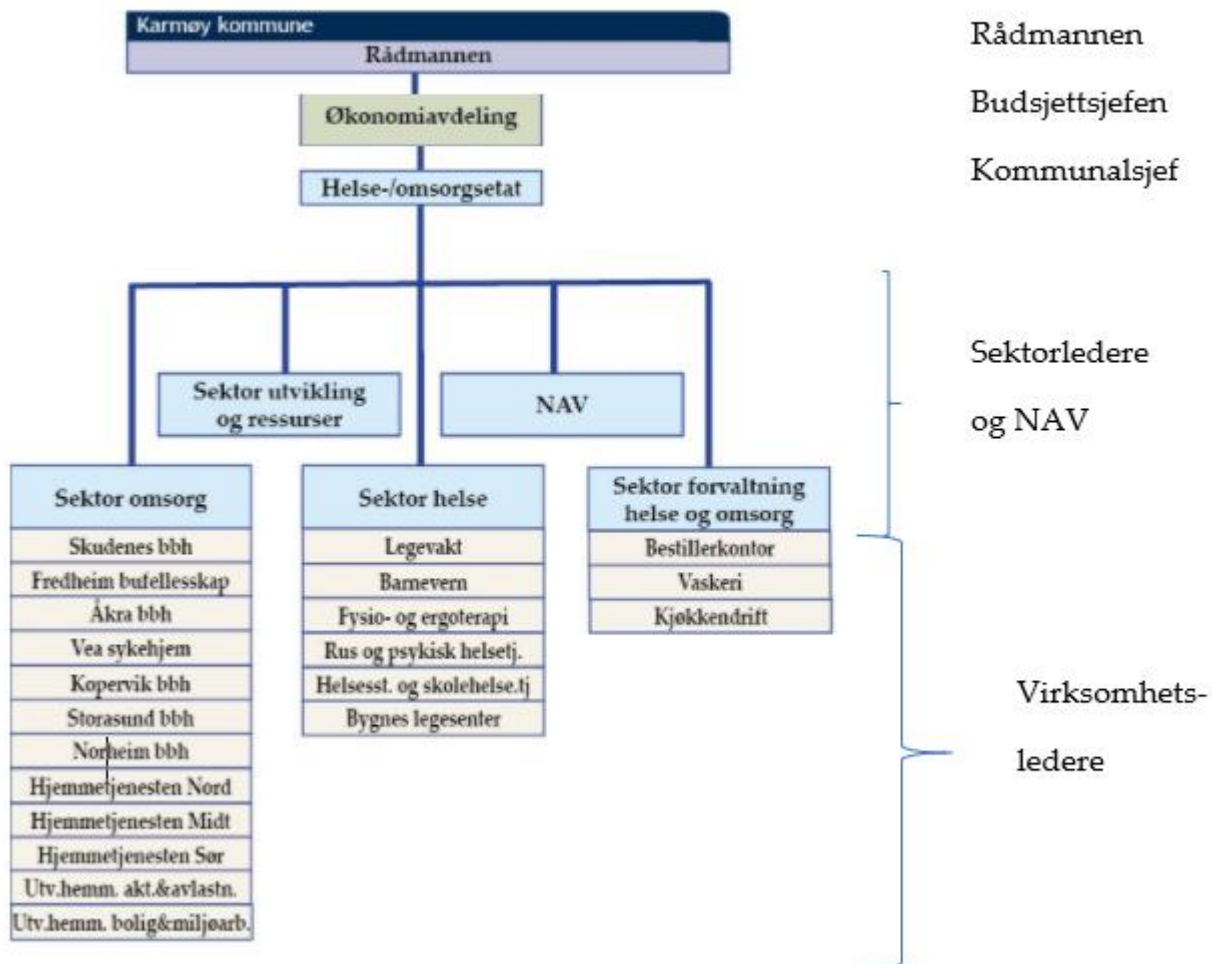
I Karmøy kommune er det totalt 127 brukere av Framsikt hvorav 86 (pr mars 2020), rapporterer som virksomhet eller oppover i linjen (B. Sætre, personlig kommunikasjon, 25.04.20).

Antall rapporterende brukere	Arbeidssted
15	Teknisk etat
48	Oppvekst og kultur
23	Helse og omsorg
86	Karmøy kommune

Tabell 1. Antall rapporterende brukere av Framsikt i Karmøy kommune.

3.1 Rapporteringsnivåer i Framsikt, helse- og omsorgsetaten

Slik er Rapportering modulen organisert i Framsikt fra helse- og omsorgsetaten og opp til rådmannen (B. Sætre, personlig kommunikasjon, 25.04.20).



Figur 2. Rapporteringsnivåer i Framsikt for helse- og omsorgsetaten i Karmøy kommune.

(<https://www.karmoy.kommune.no/content/uploads/2018/10/Organisasjonskart-hele-kommunen-okt-2018.jpg>)

Utklipp fra organisasjonskart i Karmøy kommune hentet fra Karmøy kommunes nettsider 04. januar 2020. Figuren viser virksomhetene (merket gult) som er underlagt hver sektor. Nav og sektorene omsorg, helse, forvaltning helse og omsorg, og utvikling og ressurser ligger under kommunalsjef. Kommunalsjef (helse-/omsorgsetat) er under rådmannen. Under Rapportering i Framsikt er budsjettsjefen (økonomiavdelingen) lagt inn som et koordinerende mellomledd mellom kommunalsjef og rådmannen.

Helse- og omsorgsetaten er delt opp i 18 virksomhetsledere med budsjettansvar. De er delt under 4 sektorsjefer og 1 kommunalsjef. «Sektor utvikling og ressurser» rapporterer direkte til kommunalsjef og har ingen virksomhetsledere i sin sektor. NAV tilhører ikke en egen sektor, men

rapporterer direkte til kommunalsjef som en virksomhet. «Sektor helse» har 4 rapporterende virksomheter mens «sektor forvaltning helse og omsorg» har 3 rapporterende virksomhetsledere. «Sektor omsorg» har 10 rapporterende virksomhetsledere (B. Sætre, personlig kommunikasjon, 25.04.20).

Informasjonen som nå kommer inn i modulen fra helse- og omsorgsetaten er lett tilgjengelig og vil i noen grad erstatte møter, telefoner og e-poster. Det har tidligere ikke vært et eget program for den samme rapporteringen og det har ikke vært faste møter for budsjettoppfølging (B. Sætre, personlig kommunikasjon, 25.04.20).

Når virksomhetslederne har rapportert til sektorleder skal sektorlederne sammenfatte alle rapportene i sin sektor, før den sendes til kommunalsjef. Nav sender rapporten som tidligere nevnt, direkte til kommunalsjef. Kommunalsjef sammenfatter deretter rapportene fra sektorlederne og NAV og sender til budsjettsjefen i rådmannens stab (økonomiavdelingen). Budsjettsjefen sammenstiller rapportene fra alle kommunalsjefer (etater) før den sendes til rådmannen for godkjenning. I gjennomsnitt går rapporteringen til politisk behandling annenhver måned. (B. Sætre, personlig kommunikasjon, 25.04.20).

3.2 Implementering av Framsikt

En del av implementeringsprosessen var at det skulle settes opp opplæringsdager og support-/oppfølgingsdager, såkalt budsjettkafeer. Opplæringsansvarlige og økonomikonsulenter/-rådgivere i etatene mente å observere at det var stor variasjon i oppmøte og deltakelse. Opplæring og bistand ble både gitt i grupper og noe mer bistand til enkeltpersoner ved henvendelse (B. Sætre, personlig kommunikasjon, 25.04.20). For januar 2020 ble det ikke satt opp tidspunkter for opplæringsøkter/budsjettkafeer. «Erfaringene i siste del av høsten 2019 var at mulighetene da ble lite brukt» ifølge e-post til etatene (Ø. Hagerup, personlig kommunikasjon, 07. februar 2020).

Samtidig som det arbeides med budsjettoppfølging i Framsikt er det utarbeidet nye budsjettmodeller i avdeling omsorg som kobler aktivitet (målstyring), bemanning og ressursbruk sammen. Disse modellene skal være til hjelp for å forstå kostnadsdriverne og kunne forklare eventuelle avvik i budsjettoppfølgingen. Som et videre ledd i økonomistyring er det ansatt en person som skal styrke etaten i Visma GAT. GAT er et verktøy i forhold til bemanningsplanlegging og personalstyring system (Visma, u.å.b). Programmet skal i større grad forklare sammenhengen mellom aktivitet, bemanningsnivå og kostnad. Vi har her vist til budsjettmodeller, Visma økonomi og Visma Gat som er verktøy som virksomhetslederne kan bruke for å ha oversikt og kontroll på kostnadsdriverne og

utgiftene. Verktøyene kan brukes i arbeidet med å utarbeide prognoser for rapportering inn i Framsikt (B. Sætre, personlig kommunikasjon, 25.04.20).

4 Metode

I dette kapittelet går vi gjennom hvilke forskningsmetoder som er benyttet i oppgaven vår. Ordet «Metode» kommer fra greske «methodos», som betyr å følge en bestemt vei mot et mål, forskning (Tranøy, 2019). Vårt mål har vært å samle inn empiri rundt vår problemstilling. Deretter å analysere og tolke våre data for å komme frem til virkeligheten ved forskningsbasert kunnskap. For å analysere fenomenet, har vi hovedsakelig brukt spørreundersøkelse, men for å få dypere forståelse av effekter av implementeringsprosessen har vi også valgt å utføre en kvalitativ undersøkelse.

I utgangspunktet kan kvalitativ undersøkelse gi mer utfyllende, nøyaktig informasjon og detaljer om fenomenet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 110). Derfor har vi i tillegg til spørreundersøkelse, valgt å ha formelle intervjuer med noen av lederne i administrasjonen. Med formelle intervju mener vi intervjuer som er planlagt med respondentene og spørsmålene er bestemt på forhånd. (Ulriksen, 2019). I kvalitativ del har vi intervjuet tre personer som har lederroller. Strategien for utvalget har vært å intervju personer som har vært med gjennom hele implementeringsprosessen, og som alle i utgangspunktet har en god oversikt over prosessen fra administrativt perspektiv. Utvalg av disse tre informantene har vært strategisk og hensiktsmessig, på grunn av deres lederposisjon.

Vi har brukt både kvantitativ og kvalitativ metode for å kunne besvare spørsmålene knyttet til vår hovedproblemstilling og underproblemstillinger på best mulig måte. Kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ undersøkelse gir oss bedre forståelse enn vi kunne fått ved å velge bare en av dem. Fra spørreundersøkelsen fikk vi generelle meninger blant ledelsen på et nivå, mens kvalitativ del gav oss informasjon om hvordan ledelsen på høyere nivå har opplevd implementeringen av Framsikt. Ved kombinasjon av disse to metodene opplever vi at informasjonen ikke blir begrenset og ensidig.

Vi sendte spørreundersøkelsen til 18 respondenter som alle jobber som virksomhetsledere i helse- og omsorgsetaten i Karmøy kommune. Vi fikk tilbake 12 besvarelser. Utvalget i vår undersøkelse kan sies å være relativt lite med 12 respondenter. Til tross for antall respondenter, kan utvalget i vår undersøkelse sies å være stort nok når vi tar hensyn til etatens størrelse og antall ledere. Ifølge Johannessen et al. (2011, s.262) er størrelsen av utvalget noe som bør vurderes ved hver undersøkelse. Med relativt lite utvalget, må vi derimot anta at det kan være rom for feiltolkning (Deziel, 2018).

4.1 Valg av forskningsmetode

Vi skal presentere to forskningsmetoder som vi har valgt å bruke: kvantitativ og kvalitativ metode. I alle forskninger er det viktig å bruke den forskningsmetoden som gir best mulig data for å svare på problemstillingen, og ofte er dette et valg mellom de to metodene. I denne oppgave valgte vi å bruke både kvantitativ og kvalitativ metode, som også kalles metodetriangulering (Johannessen et al., 2011, s. 421). Denne metoden valgte vi fordi det gav oss mulighet til å analysere data fra spørreundersøkelse først, og senere kunne vi ta resultatene videre til dybdeintervjuene og stille spørsmålene som går dypere til den enkelte leders erfaringer. På denne måten kunne vi få data som samtidig er pålitelig og utfyllende: kvantitativ data forklarer hvordan virksomhetene i Karmøy kommune har opplevd Framsikt, mens kvalitativ del forklarer hvordan deres ledere opplevde implementeringen og hvilke tilbakemeldinger de har fått fra virksomhetslederne.

4.1.1 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode inneholder data som kan måles i tall og som kan kalles «harde» data (Johannessen et al., 2011, s. 41). Metoden undersøker «den meningskonteksten som ligger bak menneskelig handling og samhandling» (Johannessen et al., 2011, s. 416). Spørreundersøkelser er en vanlig og ofte brukt metode for å samle inn data fra større grupper av mennesker. En spørreundersøkelse blir brukt når det er viktig å få et helhetsbilde fremfor individuelle meninger. Vi valgte å ta med denne metoden fordi den er en god og effektiv måte å sammenligne svar og data på relativt kort tid. Det var også mulig å analysere flere svar enn hvis vi hadde benyttet bare kvalitativ metode, som er mer tidskrevende.

Primær data er data som er samlet inn til den aktuelle studien (Sundby & Nisted, 2017). I vår undersøkelse er spørreundersøkelsen og dybdeintervjuer det som gir oss primær data. Vi har i oppgaven også benyttet oss av sekundærdata som vi har innhentet fra SSB. Ifølge Hansen (2015) er sekundærdata «informasjon eller data som er samlet inn av andre og for et annet formål enn for vår aktuelle problemstilling».

4.1.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode inneholder data som kan ses på som «myke» data (Johannessen et al., 2011, s. 41). Det vil si data som er samlet inn ikke er i form av tall, men i form av tekst, lyd eller bilde (Johannessen et al., 2011, s. 103). Når man skriver en oppgave i regi av HVL må det ved lydopptak søkes til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Selv om det ikke samles inn andre personopplysninger anses lydopptak som personopplysninger (NSD, 2019). Det må søkes og

vurderes ferdig fra NSD før innhenting av samtykke fra informantene og intervjuene kan gjennomføres. På grunn av tidsaspektet med søknad til NSD har vi valgt å ta egne referat og notater.

I vår undersøkelse har vi brukt dybdeintervjuer. Dybdeintervju kan bli relevante når vi trenger å forstå en problemstilling eller tema dypere (Lynne, u.å). Vi har brukt en intervjumetode som kan sies å være mellom semistrukturert og strukturert (Johannessen et al., 2011, s. 145). Det vil si at vi på forhånd har bestemt hvilke spørsmål vi skal ha med, men ikke faste svaralternativer og intervjuene kan være mer uformelle og rekkefølgen på spørsmålene har mulighet til å variere.

4.2 Validitet og reliabilitet

I kvantitative undersøkelser brukes begreper som validitet og reliabilitet. Validitet betyr at data som er representert i forskning, er relevant og kan dermed godt representere det bestemte forskningstemaet – eller fenomenet som det ofte kalles. Det vil si at representativ data må gi relevante svar til problemstillingen (Johannessen et al., 2011, s. 73).

Reliabilitet er grunnen til at data som blir brukt i forskning kan ses på som pålitelig. Reliabilitet handler om datas nøyaktighet, hvilke data som blir brukt, hvordan data er samlet inn og hvordan det blir brukt og håndtert i forskning. Datas reliabilitet kan testes og det finnes to måter å teste reliabilitet; ved å teste samme gruppe på to forskjellige tidspunkter eller undersøke samme fenomen ved hjelp av flere forskere og undersøkelser (Johannessen et al., 2011, s. 44).

4.3 Etikk

Forskningsetikk handler om de etiske retningslinjene som alle i pålitelig og troverdig forskningsmiljø må følge. Det vil si at alle respondenter har autonomi og rett til å bestemme selv hvor mye informasjon de gir ut. Forskningsetikk vil også si at forskere må respektere og beskytte respondentens anonymitet. Det er også viktig at datainnsamling og intervjusituasjoner følger en sikker forskningsetikk, som menes at sårbare og personlig informasjon blir samlet inn på trygg og diskret måte (Johannessen et al., 2011, s. 96).

5 Resultater

I dette kapittelet vil vi presentere resultater som vi har fått fra vår spørreundersøkelse og dybdeintervjuene.

I begynnelsen formulerte vi 26 spørsmål som vi opplevde å være mest relevant og mest knyttet til problemstilling, og sendte spørreundersøkelsen til 18 respondenter i helse- og omsorgsetaten i

Karmøy kommune. Spørreundersøkelsen ble sendt via e-post i digital form, som respondentene kunne skrive ut og levere inn i papirform. Det ble oppfordret til å levere besvarelsene i posthylle eller levert til servicetorget for at alle svarene skulle være anonyme.

Innen svarfristen og etter purring mottok vi totalt 12 besvarelser som tilsvarer en svarprosent på 66,67. Det gir oss en god oversikt over hvordan implementeringen av Framsikt har vært blant ansatte i helse- og omsorgsetaten i Karmøy kommune. Av de 12 respondentene var 7 kvinner og 5 menn, og 41,7% av dem var mellom 50 - 59 år. Vi kan si at det er representativt utvalg, siden vårt utvalg representerer samtlige enheter – selv i mindre grad (Johannessen et al., 2011, s. 259).

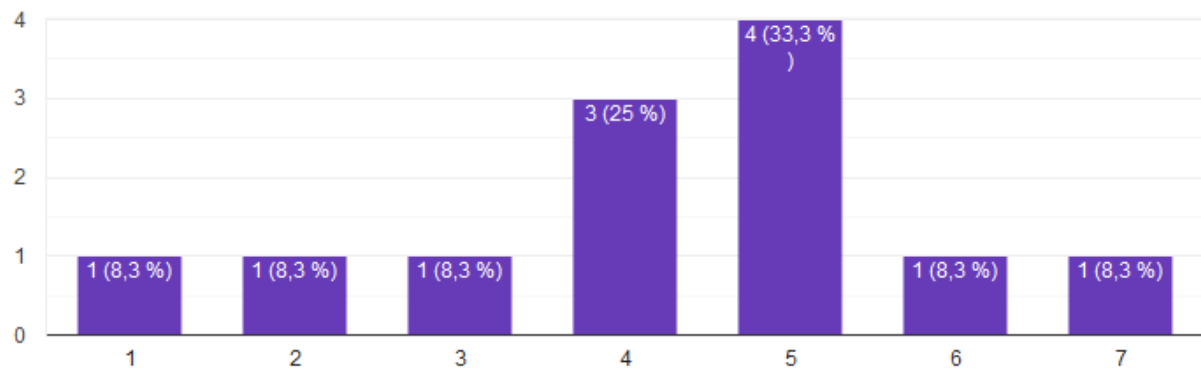
Alle respondentene hadde fullført enten universitet eller høyskole: 58,3 % hadde fullført 0-4 år og 41,7 % hadde fullført mer enn 4 år i universitet eller høyskole. Ingen av de 12 respondentene har økonomisk utdannelse. 72,7% av respondentene svarte at de har vært i mer enn 10 år ansatt som virksomhetsleder. En av respondentene tilførte «mangler grunnkunnskap i regnskapsføring, men klarer stort sett og finne ut av ting ved å spørre om hjelp ved behov/klarheter hos kompetente personer».

Vi har valgt å bruke en skala fra 1-7, hvor besvarelsen 4 kan ses som «nøytral» eller «hverken/eller». Det kan i noen situasjoner være et vanskelig alternativ å analysere. Forskere har gode erfaringer med å inkludere nøytral i undersøkelser. Erfaringer viser at respondenter velger nøytral alternativ for en viss grunn, og derfor kan det sies å være relevant å ha med (Johannessen et al., 2011, s. 290). Vi opplevde at alternativet nøytral var nødvendig å ha med i vår undersøkelse på grunn av spørsmålenes utforming.

5.1 Resultater av spørreundersøkelsen

I denne delen skal vi gå gjennom resultatene og funnet fra spørreundersøkelsen. Vi har presentert figurer for å gi en visuell presentasjon av besvarelsene. Under hver figur har vi laget en forklarende tekst. Respondentene som har svart på kvantitativ undersøkelse er virksomhetsledere.

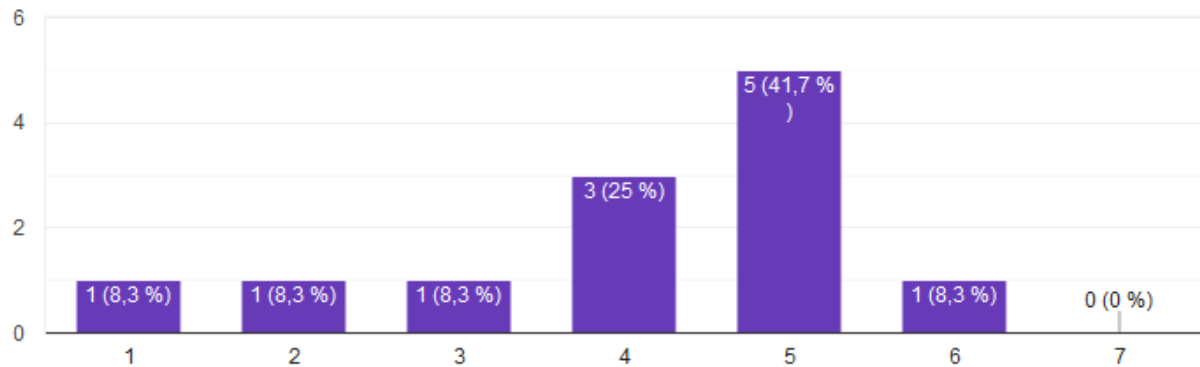
Spørsmål 1. Opplever du at rapporteringsmodulen i Framsikt er brukervennlig?



Figur 3. Hvordan respondentene opplever brukervennligheten av rapporteringsmodulen i Framsikt.

Vi fikk 12 svar. Skalaen var fra 1 til 7, hvor 1 er ikke brukervennlig og 7 er meget brukervennlig. Alternativ 4 er midt imellom ikke brukervennlig og meget brukervennlig som vil si nøytral. 33,3% valgte alternativ 5 som i skalaen er mer på brukervennlig side. 25% valgte alternativ 4 og hvert av de gjenværende alternativene fikk 8,3% støtte. Resultatet viser at overvekten av respondentene opplever at rapporteringsmodulen i Framsikt er brukervennlig. Gjennomsnittskåren er 4,25.

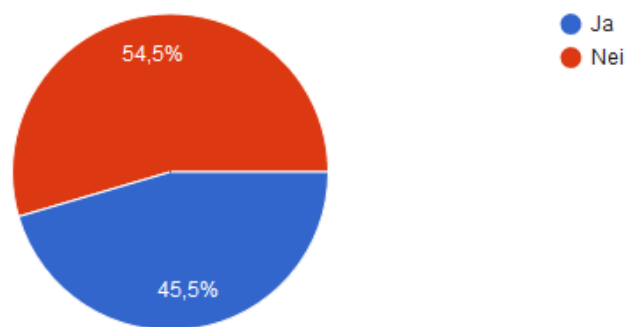
Spørsmål 2. Hvor lettleselig er rapporteringsmodulen i Framsikt?



Figur 4. Hvor lettleselig respondentene opplever rapporteringsmodulen i Framsikt.

Vi fikk 12 svar. Skalaen var fra 1-7, hvor 1 er ikke lettleselig og 7 er meget lettleselig. Alternativ 4 er midt imellom ikke lettleselig og meget lettleselig som vil si nøytral. 41,7% valgte alternativ 5 og 25% alternativ 4. Alternativ 1, 2, 3 og 6 fikk 8,3% støtte hver. Alternativ 7 (meget lettleselig) fikk 0%. Resultatet her viser at det store flertallet av respondenten opplever at rapporteringsmodulen i Framsikt er lettleselig. Gjennomsnittskåren er 4,08.

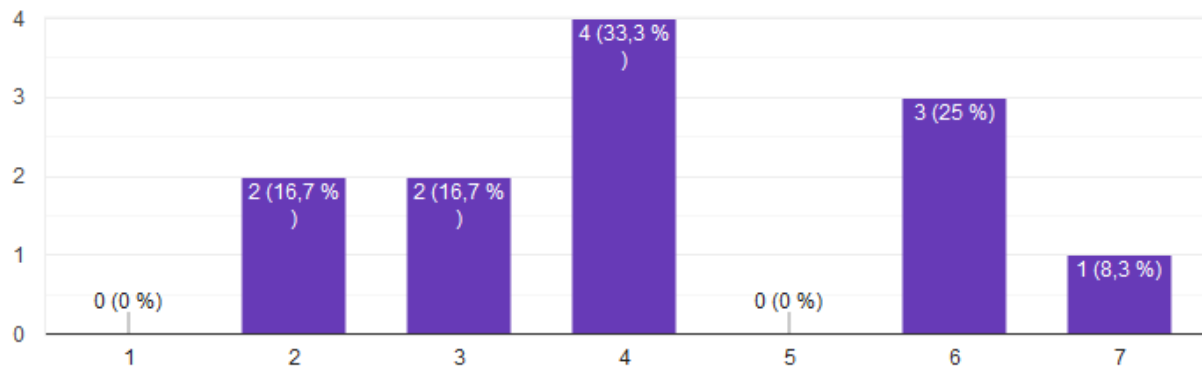
Spørsmål 3. Opplevde du å få tilstrekkelig med informasjon i implementeringsfasen av Framsikt?



Figur 5. Fordelingen av hvordan respondentene opplevde å få tilstrekkelig informasjon i implementeringsfasen.

Vi fikk 11 svar og det vil si at en av respondentene valgte å ikke svare på spørsmål 3. Her var det mulig å svare enten «ja» eller «nei». 54,5% av de 11 respondentene svarte «nei» og 45,5% svarte «ja». Resultatet viser at over halvparten av respondentene opplevde at de ikke har fått tilstrekkelig informasjon i implementeringsfasen av Framsikt mens under halvparten opplevde at de har fått tilstrekkelig informasjon. Forskjellen mellom svarene «ja» og «nei» er relativt liten, spesielt når vi ser på antall av respondenter: 6 respondenter mot 5.

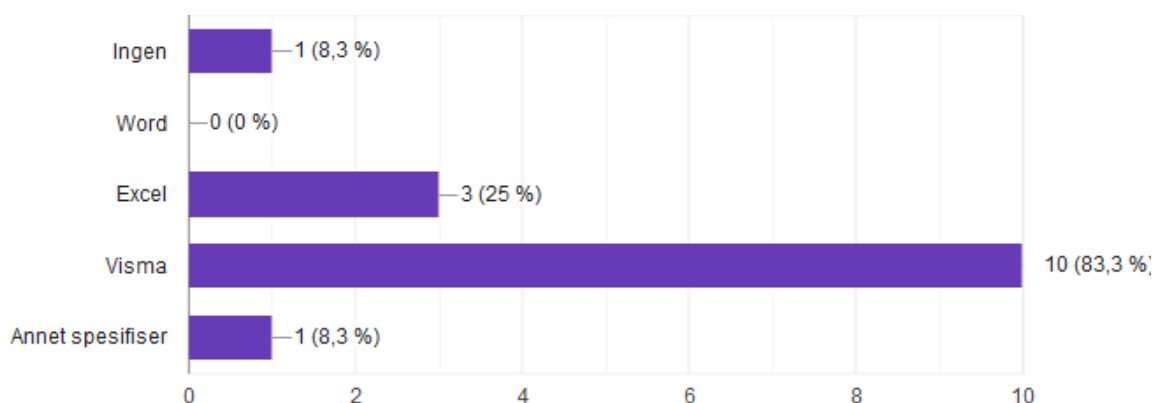
Spørsmål 4. I hvilken grad bruker du økonomiske prognoser? Det vil si framskriving av regnskapet pr. 31.12



Figur 6. I hvilken grad respondentene bruker økonomiske prognoser.

Vi fikk 12 svar. Skalaen var fra 1 til 7 hvor 1 var i svært liten grad og 7 var i svært høy grad. 4 respondenter har svart alternativ 4 er midt imellom i svært liten grad og i svært høy grad som vil si nøytral. Det er stor spredning i svarene som kan skyldes at noen bruker det i større grad enn andre. Gjennomsnittsskåren er 4,25.

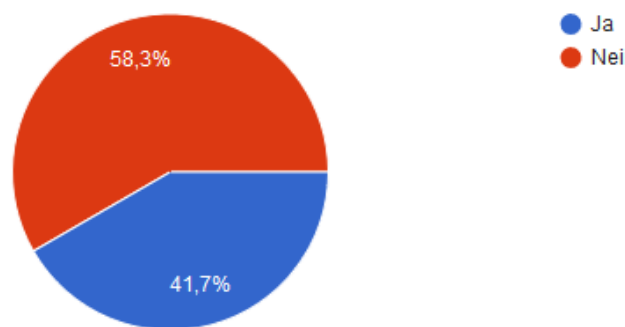
Spørsmål 5. Hvilket system bruker du for å beregne økonomiske prognoser?



Figur 7. Fordeling av hvilke programmer de bruker til å beregne økonomiske prognoser.

På dette spørsmålet var det mulig å krysse av flere alternativer. Vi ser at 83,3% bruker Visma i sine prognoser. To av respondentene bruker også Excel i tillegg til Visma. En respondent bruker kun Excel og en respondent bruker ingen systemer for å beregne økonomiske prognoser.

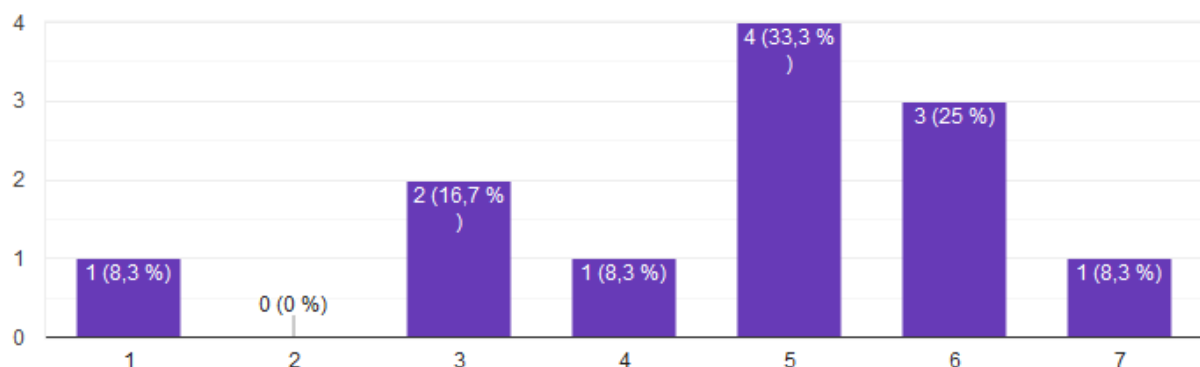
Spørsmål 6. Lagde du økonomiske prognoser før kommunen fikk rapportering i Framsikt?



Figur 8. Hvor mange som lagde økonomiske prognoser før Framsikt.

Her fikk vi 12 svar. 58,3% svarer at de ikke lagde økonomiske prognoser før innføring av Framsikt, mens 41,7% lagde økonomiske prognoser.

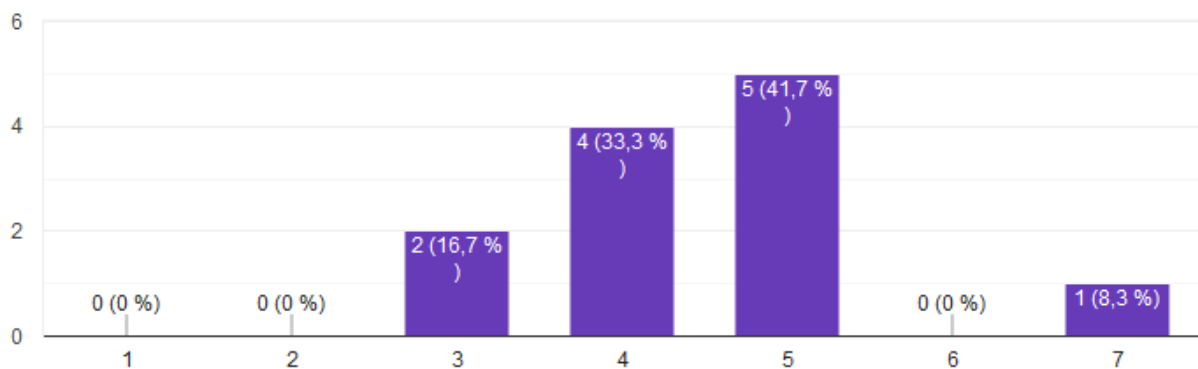
Spørsmål 7. I hvilken grad opplever du at Framsikt har lettet rapportering i forhold til tidligere rapporteringer?



Figur 9. Hvordan respondentene opplever at Framsikt har lettet rapportering i forhold til tidligere systemet.

Her fikk vi 12 svar. Vi brukte skala fra 1-7, hvor 1 er meget dårlig, 7 meget god og 4 er midt imellom, og kan ses som nøytral. Alternativ 5 fikk 33,3% av svarene og alternativ 6 fikk 25%. I tillegg fikk alternativ 7 støtte med 8,3%. Det forteller at 66,6% av respondenter opplevde at Framsikt har lettet rapportering i forhold til tidligere rapporteringer. 8,3% var nøytral, og alternativ 1 (8,3%) og 3 (17,7%) fikk resten av støtten. Det vil si at 26% av respondentene opplevde ikke at Framsikt har lettet rapporteringen. Gjennomsnittsskår er 4,67.

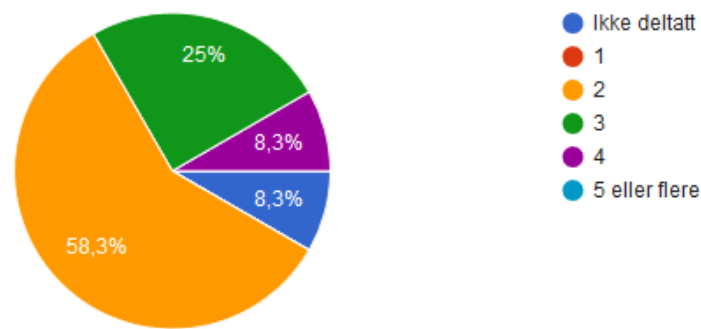
Spørsmål 8. Virksomhetsrapporteringen i Framsikt blir brukt i sentrale beslutningsprosesser i Helse- og omsorgsetaten



Figur 10. Hvor enige er respondentene at virksomhetsrapportering i Framsikt blir brukt i sentrale beslutningsprosesser i Helse- og omsorgsetaten

Vi fikk 12 svar. Vi brukte skala fra 1-7, hvor 1 er helt uenig og 7 er helt enig. Fire av respondentene svarer 4 som kan ses på som nøytral. To av respondentene er litt uenig, fem er litt enig og 1 respondent er helt enig i at virksomhetsrapportering i Framsikt blir brukt i sentrale beslutningsprosesser i Helse- omsorgsetaten. Gjennomsnittsskåren er 4,5.

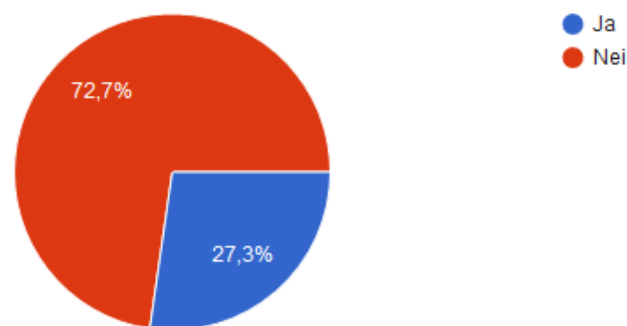
Spørsmål 9. Hvor mange opplæringsøkter/ budsjettkafeer har du deltatt på?



Figur 11. Fordelingen av hvor mange opplæringsøkter/budsjettkafeer respondentene har deltatt på.

Gjennomsnittlig har respondentene deltatt på 2,25 opplæringsøkter/budsjettkafeer. Det var sju som hadde deltatt på 2, tre som hadde deltatt på 3, en som hadde deltatt på 4 og en respondent som ikke har deltatt på noen opplæringsøkter/budsjettkafeer.

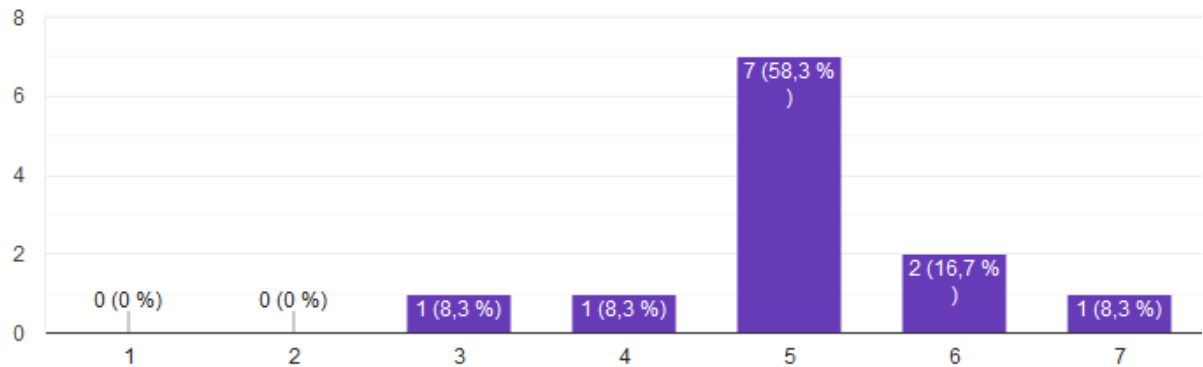
Spørsmål 10. Opplever du å ha fått tilstrekkelig opplæring av Framsikt?



Figur 12. Om respondentene har opplevd å ha fått tilstrekkelig opplæring av Framsikt

Her fikk vi 11 svar. 72,7% av respondentene opplevde at de ikke har fått tilstrekkelig opplæring av Framsikt og 27,3% opplevde at de har fått tilstrekkelig opplæring i Framsikt.

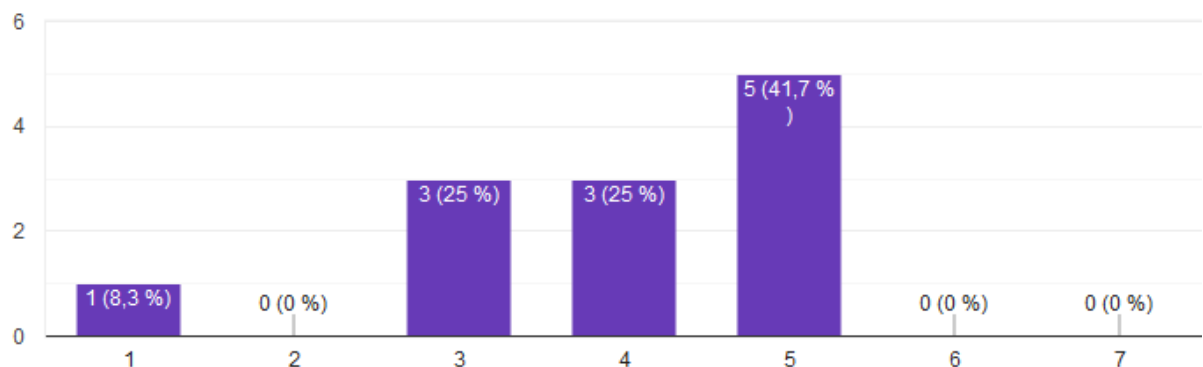
Spørsmål 11. Hvor fornøyd er du med opplæringen som er gitt?



Figur 13. Hvor fornøyde respondentene er med opplæringen som er gitt.

Vi fikk 12 svar. Skala var 1-7, hvor 1 er ikke fornøyd og 7 meget fornøyd, og 4 kan ses som nøytral. 58,3% er litt fornøyd med opplæringen, 16,7% var fornøyd og 8,3% meget fornøyd. 8,3% var litt misfornøyd og 8,3% valgte svaralternativ 4 som kan ses som nøytral. Gjennomsnittsskåren er 5,08.

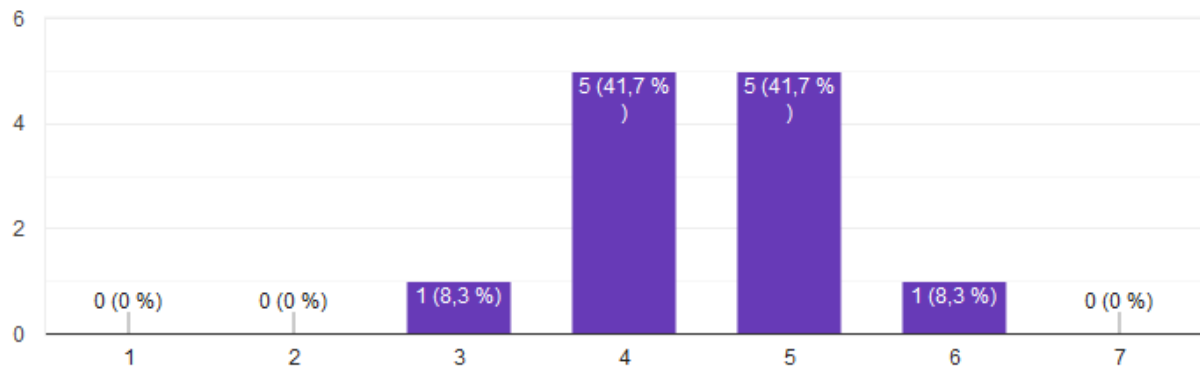
Spørsmål 12. Det er enkelt å utarbeide rapporten i Framsikt



Figur 14. Hvor enkelt det er å utarbeide en rapport i Framsikt.

Vi fikk 12 svar. Skala fra 1-7 hvor 1 er helt uenig og 7 er helt enig. 41,7% er litt enig i at det enkelt å utarbeide rapporten i Framsikt, 25% svarer alternativ 4 som kan ses som nøytral, 25% er litt uenig, mens 8,3% er helt uenig. Gjennomsnittsskår 3,92.

Spørsmål 13. Du kjenner til hvilken informasjon i Framsikt som er mest nyttig for etatsledelsen for å skape informativt innhold.

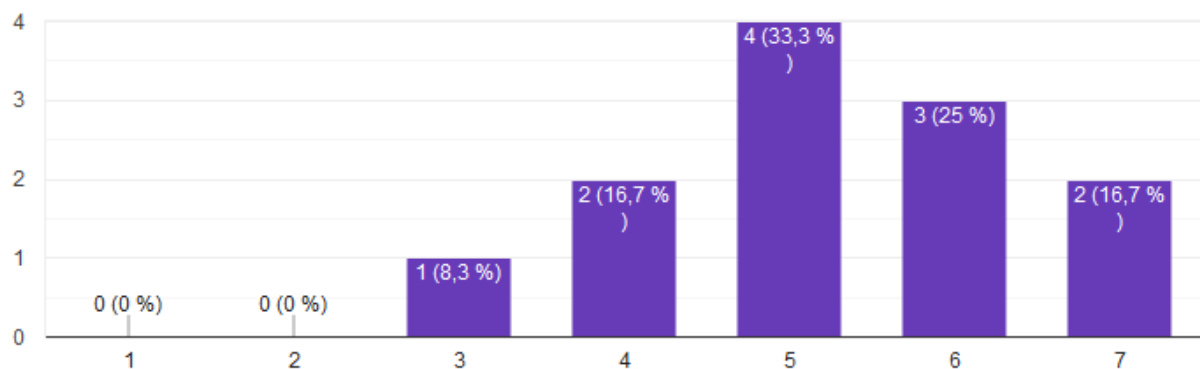


Figur 15. Respondentene kjenner til hvilken informasjon i Framsikt som er mest nyttig for etatsledelsen for å skape informativt innhold.

Vi fikk 12 svar. Skala fra 1-7 hvor 1 er helt uenig og 7 er helt enig. 41,7% svarer 4 som kan ses på som nøytral. 41,7% er litt enig i at de kjenner til hvilken informasjon i Framsikt som er mest nyttig for etatsledelsen for å skape informativt innhold, 8,3% er enig og 8,3% er litt uenig.

Gjennomsnittsskår er 4,5.

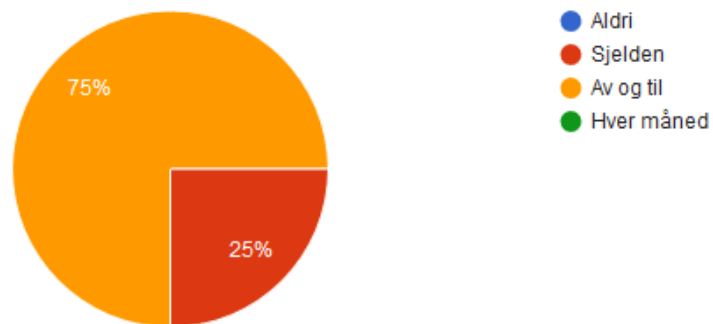
Spørsmål 14. Du jobber kontinuerlig med å forbedre rapporteringen.



Figur 16. Respondentene jobber kontinuerlig med å forbedre rapporteringen.

Her fikk vi 12 besvarelser med gjennomsnittsskår på 5,25. Skala fra 1-7 hvor 1 er helt uenig og 7 er helt enig. 33,3% er litt enig i at de jobber kontinuerlig med å forbedre rapporteringen, 25% er enig og 16,7% er helt enig. 16,7% svarer 4 som kan ses på som nøytralt og 8,3% er litt uenig i påstanden.

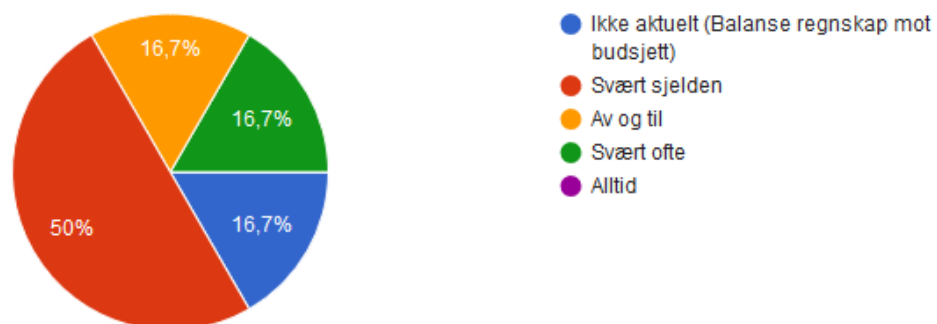
Spørsmål 15. Hvor ofte trenger du hjelp av andre ved rapporteringstidspunktet? Dette kan være leder i annen virksomhet, underordnet, overordnet, økonomikonsulent/ økonomirådgiver eller andre



Figur 17. Hvor ofte respondentene mener de trenger hjelp ved rapportering tidspunkt.

Her fikk vi 12 svar, hvorav 75 % svarte at de av og til trenger hjelp av andre ved rapporteringstidspunktet mens resterende 25% svarte at de sjelden trenger hjelp. Ingen svarte aldri eller hver måned.

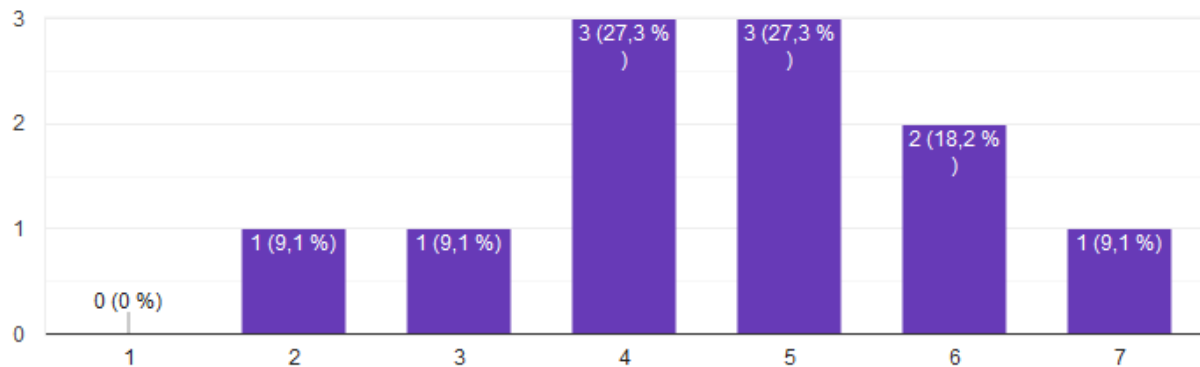
Spørsmål 16. I Framsikt er det mulig å legge inn avvikstiltak for å bedre den økonomiske situasjonen. I hvilken grad har du benyttet deg av mulighetene til å legge inn tiltak?



Figur 18. Fordelingen av hvor ofte respondentene bruker avvikstiltak funksjonen ved rapporteringstidspunktet.

12 respondenter har svart, hvorav 50% bruker avvikstiltak svært sjelden og 16,7% bruker det av og til. Videre er det 16,7% det ikke er aktuelt for og 16,7% som bruker det svært ofte. Ingen av respondentene har svart alternativet alltid.

Spørsmål 19. Alt i alt, hvor fornøyd er du med den standardiserte og digitale rapportering i Framsikt?



Figur 19. Hvor fornøyd respondentene er med den standardiserte og digitale rapporteringen i Framsikt.

Her fikk vi 11 svar. Skalaen fra 1-7 hvor 1 er svært misfornøyd og 7 er svært fornøyd. 27,3% svarer 4 som kan ses på som nøytral. 27,3% svarer at de alt i alt er litt fornøyd med den standardiserte og digitale rapporteringen i Framsikt, 18,2% er fornøyd og 9,1% er svært fornøyd. 9,1% er litt misfornøyd og 9,1% er misfornøyd. Gjennomsnittsskår er 4,64.

5.2 Resultater av dybdeintervju

Vi har valgt å gjennomføre tre dybdeintervjuer. Dagen før selve intervjuet fikk lederne tilsendt spørsmålene på e-post, for å gi dem mulighet til å forberede seg til intervjuet (Johannessen et al, 2011, s. 160). Samtidig opplyste vi at det var mulig det ville komme flere spørsmål i intervjuet enn de som ble tilsendt. På grunn av dagens pandemisituasjon verden over, valgte vi onlineintervjuer.

En av studentene i bachelorgruppen, som er ansatt i Karmøy kommune, satt på møterom med intervjuobjektet, hvor all kommunikasjon var online via Messenger med de øvrige medlemmene i bachelorgruppen. Den som satt på møterom, hadde rollen som intervjuer og de andre tok referat og notater som vi kunne fortolke og analysere senere.

Det ble før intervjuet bedt om å se bort fra intervjuers rolle i kommunen, men det er risiko for at relasjonen mellom intervjuer og intervjuobjekt kan ha påvirket informasjonen som har kommet fram (Johannessen et al, 2011, s. 424). Alle tre var med i arbeidet om å sammenstille referatet og notater fra intervjuene. Vi hadde tre respondenter som vi i oppgaven kaller R1, R2 og R3 slik at anonymiteten blir ivaretatt.

I vårt første spørsmål i dybdeintervjuet lurte vi på hvor godt respondentene ble informert om at det skulle implementeres et nytt system. Det ble uttrykt at det var god informasjon i forkant, både

muntlig og skriftlig i rådmannens ledersamling. Under implementeringsfasen opplevde respondentene at informasjonen generelt sett var god, men en respondent påpekte at den var litt fragmentert og ble endret på underveis. Videre i intervjuet spurte vi om respondentenes rolle under implementeringsfasen. Ingen hadde en spesifikk rolle, men de ville lære systemet selv for å motivere virksomhetslederne sine. R1 har prøvd å ha en positiv innstilling til systemet og motivere sine ledere. Vi spurte respondentene om motstand og håndteringen av den, og de svarte å ha opplevd mer frustrasjon enn motstand. Frustrasjonen går mest på det tekniske, på at Framsikt oppleves litt tregt, uoversiktlig og henger seg opp til tider. Tekniske problemer er et tema som blir tatt opp under flere av spørsmålene.

Når det gjelder den månedlige rapporteringen, har respondentene opplevd kontinuerlig forbedringer i kvaliteten på informasjonsflyten i månedsrapportering. Det blir uttrykt at «vi lærer jo underveis og kalibrerer oss, for vi har ikke et fantastisk resultat med en gang». På spørsmål om implementering av rapporteringsmodulen i Framsikt har hatt en effekt på økonomistyring mener respondentene å se økt bevissthet, men er usikre på om de har fått bedre økonomistyring enn tidligere. Respondentene uttaler en enighet om at avvikstiltak funksjonen i Framsikt blir lite brukt. Det er også usikkerhet rundt hvordan funksjonen skal brukes. Den er prøvd på ulike nivåer, men i en hektisk hverdag blir det ikke prioritert.

I den kvantitative undersøkelsen svarer virksomhetslederne at de er fornøyde med opplæringen, men 3 av 11 svarer at de ikke opplever å ha fått tilstrekkelig opplæring av Framsikt. Respondentene i den kvalitative undersøkelsen tenker at årsakene kan være mange. De peker på at de som rapporterer, ikke bruker programmet ofte nok, og at de hver måned må begynne på nytt. De mangler økonomisk kompetanse og opplever derfor at de trenger litt mer systematisk opplæring. En av respondentene forklarer det som følger «opplæring vil aldri bli tilstrekkelig, basert på erfaring».

Vi var interessert i tilbakemeldinger gitt på rapporteringene mellom ulike nivåer. Respondentene fra alle nivåer opplever at forventningen om informasjon og detaljer er høy. Tidsfristene for rapportering på de ulike nivåene gjør at det blir for liten tid til å sende rapportene i retur for utbedring. Derfor blir tilbakemeldingene gitt utenom Framsikt etter fullført rapportering, slik at det kan utbedres til neste måned. Respondentene har fått en oppskrift på hvordan de skal bruke systemet, men ikke en oppskrift på innhold av hva de skal rapportere. Dette er noe de savnet i implementeringsfasen.

Vi spurte om Framsikt har endret rapporteringen i forhold til tidligere rapporteringer og senere i intervjuet om respondentene opplever at Framsikt har gjort noe med arbeidskulturen. To av de tre

respondentene svarte at arbeidskulturen er endret etter implementeringen av Framsikt. Respondentene mener at rapporteringen i Framsikt har synliggjort linjeorganisasjonen. R3 opplever at rapporteringen er tilnærmet lik både på alle nivåer i etaten og kanskje kommunen i forhold til tidligere. Respondentene opplever økt struktur og mer involvering som også kan føre til et bedre samarbeid. R2 opplever at det er blitt en annen struktur på rapporteringen når de jobber etter tidsrammer i alle nivåer. Framsikt gjør at de som bruker rapporteringsmodulen, kan hente ut mer informasjon når de skal planlegge og se framover. Respondentene opplever at når de jobber sammen, har de mulighet til å gi bedre tjenester. R1 opplever ikke noen endringer i arbeidskulturen, men respondenten mener ikke at det er negativt.

På spørsmål om hvordan beslutningsgrunnlaget er for å fatte økonomiske beslutninger etter implementering av Framsikt, svarte respondentene ulikt. R1 mener at det bør gi bedre beslutningsgrunnlag, men at de ikke har blitt bedre enda. R2 hadde fokus på at politikerne får innsikt til å fatte økonomiske beslutninger. R3 mener å ha bedre oversikt nå, kan sammenligne og gå tilbake for å hente informasjon for beslutningsgrunnlag.

Vi opplever at respondentene har ulikt syn på sin egen oversikt over regnskap mot budsjett etter implementering av Framsikt. R1 opplever bedre oversikt med mer av bakgrunnen for den økonomiske rapporteringen. R2 mener det er blitt bedre og «opplever ihvertfall at vi vet mer enn før, men må jo si at det er et stykke å gå». R3 synes det er litt vanskelig når det er mye informasjon på et lite område. På tross av dette opplever respondenten å ha fått en bedre oversikt. Generelt sett svarer respondentene at de tenker at implementering av Framsikt har vært vellykket. En av respondentene mener at det skyldes at implementeringen av Framsikt bygger på andre systemer som tidligere er implementert, og i større grad bedre opplæring denne gangen, enn ved tidligere implementeringer.

Respondentene hadde på slutten av intervjuet mulighet til å si hva de ser i ettertid som burde vært håndtert annerledes. R1 gir uttrykk for at det hadde vært lurt å ha en oppskrift på hva som forventes i tekstdel, avviksdel, tall og måltall som oppdateres jevnlig og at endringene ikke kommer på e-post. Respondenten er usikker på om rapporteringen i Framsikt skal være en ren økonomirapportering eller tjenesterapportering. R1 mener videre at tjenesterapporteringen er viktig å få fram i Framsikt for politikerne og lederne i tjenesten. R2 forteller «Vi hadde en fase som bare sektor sjefene rapporterte først, at den kanskje kunne vært lengre og vurdert det litt mer». Respondenten tenker også at opplæringen kunne vært gjort annerledes og at det alltid er noen som føler eller opplever at de kunne fått bedre opplæring «Ulike former for opplæring kunne vært noe». R3 tror «som regel så må en kalibrere seg underveis. Klarer ikke alltid se helt fram hva det er en vil ha, men savner litt at

vi har brukt så lang tid på å finne ut hvordan sluttproduktet skal være». Respondenten har tanker rundt at det burde vært en økonomikonsulent som rapporterte i Framsikt. R3 opplever at virksomhetslederne ikke er mer koblet til økonomi nå enn før implementering av Framsikt.

6 Analyse og drøfting

I dette kapittelet vil vi analysere funnene og se på hvordan de svarer til problemstillingen og underproblemstillingene våre. Først skal vi se på informasjonsflyt, deretter økonomirapportering og til slutt digitalisering.

6.1 Hvordan har informasjonsflyten vært ved implementering av Framsikt?

Før implementering av nye digitale systemer er det ledelsens rolle å «informere og forberede de ansatte. Dette vil være med på å redusere uklarheter og uro blant ansatte før overgangsfasen settes i gang» ifølge McKinsey (Montagner & Reich, 2018).

Respondentene fra dybdeintervjuene fortalte de fikk god informasjon om et nytt system som skulle komme og hvorfor det skulle implementeres. R3 forklarte at implementeringen av Framsikt er «for å få en bedre økonomisk oversikt og styring». Informasjonen kom både skriftlig og ble presentert under ledersamling, for å få en kort innføring i hvordan programmet fungerer. Her får vi inntrykk av at respondentene ble forberedt og informert godt i forkant av implementeringsfasen.

Når vi spurte om informasjon under implementeringsfasen, kom det frem i dybdeintervjuene at informasjonen var god, men litt fragmentert og ble endret på underveis. Respondentene opplever at Framsikt er et godt system, men det er mye informasjon og litt vanskelig å bruke. Her kunne det vært relevant å stille spørsmål om problemet var det tekniske ved programmet eller om de selv kunne brukt mer tid på å sette seg inn i Framsikt.

Respondentene i spørreundersøkelsen svarte de gjennomsnittlig hadde deltatt 2,25 ganger på opplæringsøkter/budsjettkafeer. De hadde mulighet til å krysse av at de hadde deltatt på 5 eller flere møter. Resultatene viser en virksomhetsleder ikke hadde deltatt på noen opplæringsøkter eller budsjettkafeer. Om vedkommende har fått eller bedt om egen opplæring utenom avsatte opplæringsøkter/ budsjettkafeer kommer ikke frem i undersøkelsen. Vi har ikke stilt spørsmål om hvorfor de bare har deltatt X antall ganger, men her kunne vi stilt et oppfølgingsspørsmål: Når det gjelder deltakelse, har respondentene manglet motivasjon for å delta på flere opplæringsøkter/ budsjettkafeer, ikke har hatt behov for ytterligere opplæring eller var årsaken at de ikke hadde anledning til å delta på flere?

I resultatene fremkommer det at 72,7% opplevde de ikke har fått tilstrekkelig opplæring i Framsikt. Det ser derfor ut til at respondentene opplever de ikke har fått nok opplæring, men undersøkelsen viste at respondentene var mer fornøyde enn misfornøyde med opplæringen som ble gitt.

Halvparten av virksomhetslederne svarer de kun til en viss grad kjenner til hvilken informasjon i Framsikt som er mest nyttig for etatsledelsen, for å skape informativt innhold. Resterende svarte derimot nøytralt eller litt uenig. På den ene side kan det bety de stort sett kjenner til hva som skaper informativt innhold, men at det ikke er enkelt å utarbeide rapporten da det har vært mange endringer underveis. På en annen side kan det fremdeles oppleves usikkerhet rundt hvilken informasjon som skal inn i Framsikt rapporteringen. Årsaken kan være at det ikke foreligger en oppskrift eller oversikt over hva som forventes i rapporten. Når de er usikre på hva som er informativt innhold for ledelsen kan det videre skape usikkerhet på om deres virksomhetsrapportering blir brukt i sentrale beslutningsprosesser i etaten. For ledelsen er det viktig at relevant informasjon kommuniseres til bruk i sentrale beslutningsprosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 316).

Det kan se ut som de fleste virksomhetslederne er bevisst på kontinuerlig forbedring av rapporteringen i Framsikt. Sektorlederne og kommunalsjef mener de gir tilbakemeldinger til virksomhetslederne på rapporteringene. I utgangspunktet skal etatsledelsen sende rapporten i retur ved feil eller mangler, men de opplever at det ikke blir tid til å sende i retur på grunn av korte tidsfrister. Tilbakemeldingene går derfor gjennom andre informasjonskanaler enn Framsikt. R2 trekker frem at Framsikt kan ha endret kulturen ved at rapportering har fått en annen struktur, tidsrammer i alle nivåer, forutsigbarhet, de kan planlegge bedre og gi bedre tjenester når de jobber sammen. R3 sier seg også enig i at kulturen er endret. «Føler vi har fått mer struktur og mer involvering».

Respondentene i den kvalitative undersøkelsen opplever at kvaliteten på informasjonsflyten blir og har blitt bedre for hver måned. «Vi tar noen små knepp med ting vi endrer på hver gang» sier R2 og fortalte videre «Vi har fått et bedre system som gjør at vi sitter på bedre informasjon enn før vi fikk systemet». Karmøy kommune ser ut til å bruke Framsikt som en informasjonskanal med tilpasset informasjon med tanke på økonomiske prognoser. Informasjonen omskrives og tilpasses målgruppen for hvert rapporteringsnivå fra virksomhetslederne og opp til rådmannen. Annenhver måned går informasjonen også til politisk behandling.

Det kan se ut som det i stor grad har vært god informasjonsflyt før og under implementering av Framsikt, men at det i mindre grad har vært fokus på selve brukerne av Framsikt. Ifølge Cecavova

& Brastad (2017) legges det for stor vekt på den tekniske løsningen i digitaliseringsprosjekter i kommunal sektor og mindre fokus på mennesker og organisasjon.

6.2 I hvilken grad har den økonomiske rapporteringen blitt påvirket av Framsikt?

Respondentene i den kvalitative undersøkelsen trakk frem at rapportering i Framsikt er strukturert i motsetning til før implementering. Synlig linjeorganisasjon og ansvarliggjøring er stikkord som blir nevnt av R2. R3 sa «Det som jeg føler er bra med Framsikt er at vi rapporterer tilnærmet likt, i forhold til før». Samme respondenten opplever det er lik form, lik rapportering i hver sektor og «nå er vi på vei til å få noe ensartet i kommunen». Gode rapporteringsrutiner med god struktur er viktig i kommunal sektor (Fylkesmannen, u.å, s. 38)

Før implementering av Framsikt var det 41,7%, det vil si under halvparten av virksomhetslederne som lagde økonomiske prognoser. Implementering av Framsikt og Rapport modulen tvinger frem at alle må rapportere på regnskap mot budsjett pr 31.12. I den kvantitative undersøkelsen kommer det frem at de imidlertid bruker økonomiske prognoser i varierende grad. For de som har en prognose som går mot balanse mellom regnskap og budsjett ved året slutt vil det kanskje være motiverende å se at de klarer å drifte innenfor budsjettet. Når prognosen går mot merforbruk i forhold til budsjett kan det slå ut på flere måter. Det er mulig noen vil oppleve det demotiverende når de ikke klarer budsjettet. Andre vil kanskje prøve å motivere de ansatte til å være med å ta et tak for å hente seg inn igjen gjennom tiltak, for å bedre den økonomiske situasjonen. I Framsikt blir disse tiltakene lagt inn som avvikstiltak.

En del av den økonomiske rapporteringen er å sette inn korrigerende tiltak om det ikke er balanse i regnskap mot budsjett pr 31.12. Halvparten av respondentene i den kvantitative undersøkelsen svarte de svært sjelden bruker funksjonen avvikstiltak i Framsikt. Sett i etterkant, er spørsmålet stilt på en slik måte at besvarelsene sier oss relativt lite. En mulig årsak til at de bruker funksjonen avvikstiltak svært sjelden, kan være at de er usikre på om de har kjente avvik ved årets slutt. En annen mulig årsak kan være de ikke vet hvilke tiltak de skal iverksette for å komme i balanse i regnskap mot budsjett. Er den økonomiske situasjonen slik at flere i større grad burde lagt inn avvikstiltak? Ved å legge inn tiltak har de selv styring på hvilke økonomiske grep de vil iverksette. Sektorlederne og kommunalsjef sier funksjonen blir lite brukt og at årsaken kan knyttes opp mot usikkerhet rundt forventninger om hva og hvordan avvikstiltak skal legges inn i Framsikt. En respondent forteller «I en hektisk hverdag hopper vi litt over det». I den kvantitative undersøkelsen var det et åpent felt til de som hadde mer å tilføre. En virksomhetsleder tilførte «Hadde vært greit m/undervisning/veiledning i forhold til beregning av prognose og bruk av avvikstiltak». En annen virksomhetsleder tilførte «ønsker mer kompetanse på analyse av

tall/budsjett». Besvarelsene fra respondentene kan vi se å være knyttet til temaet som Grøndalen (2016) har skrevet om. Ifølge ham kan mangel av kunnskap og forståelse om endringer være årsaken til at ansatte ikke føler seg inkludert i endringsprosessen. Det vi kan se fra resultatene, er at respondentene har bedre kunnskap om bruk av programmet og funksjonene. Vi kan derfor anta at respondentene viser interesse for å være inkludert i prosessen.

For å lage økonomiske prognoser bruker de fleste virksomhetslederne Visma og noen få bruker Excel. En respondent bruker ingen systemer. Det hadde i dette tilfellet vært interessant å se innrapporteringen til denne personen. Betyr det at denne virksomheten går mot balanse ved årets slutt og ikke ser behovet for en prognose, eller blir eventuelle utfordringer skrevet i tekstdel og ikke tallfestet? Dette er noen av oppfølgingsspørsmålene vi i ettertid kunne tenkt oss svar på.

Vi spurte sektorlederne og kommunalsjef om de opplever at implementering av Rapport modulen i Framsikt har hatt en effekt på økonomistyring. R2 mener det er litt tidlig å si. «Jeg opplever at en blir mer bevisst på hva vi skal se etter og hvor tidlig vi må ta grep når vi rapporterer på denne måten». R3 støtter R2 om at de er blitt mer bevisste, men det er litt tidlig å si. R3 forteller videre det har blitt mye økonomiarbeid på virksomhetslederne og forventningen om økonomiforståelse ligger på et høyt nivå. R1 mener Framsikt ikke har hatt effekt alene, men sammen med andre tiltak og stort fokus på økonomi totalt sett har hatt effekt på økonomistyringen.

Det vi kan se fra resultatene i kvantitativ undersøkelse er at halvparten av respondentene mener virksomhetsrapportering blir brukt i sentrale beslutningsprosesser. Med fire nøytrale besvarelser tolker vi også at det er noe usikkerhet. Respondentene i dybdeintervjuene mener de er på vei til å få bedre beslutningsgrunnlag fra virksomhetslederne. Det ser allikevel ut til at rapportene i Framsikt alene ikke er nok for å fatte økonomiske beslutninger.

Over tid har de fleste tro på at vil bli bedre på å bruke Framsikt, og virksomhetsrapportering blir brukt i beslutningsprosesser når de har større forståelsen av systemet (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 316). En respondent fra kvantitativ undersøkelse «har stor tro på at Framsikt blir et godt rapporteringsverktøy når jeg selv får bedre kompetanse på å bruke det».

6.3 Hvordan opplever brukerne overgangen til ny digital rapportering i Framsikt?

Karmøy kommune har ved implementering av Framsikt vært gjennom flere faser fra inngåelse av kontrakt til det punktet hvor brukerne har fått opplæring og tatt systemet i bruk. Sektorlederne og kommunalsjef har opplevd en del endringer underveis i implementeringsfasen. Årsaken kan være at Framsikt har et tilpasset oppsett til Karmøy kommune (Ø. Hagerup, personlig kommunikasjon,

06.05.20). R1 har i intervjuet uttalt det «er nok litt sånne barnesykdommer». Det vil nok si respondenten, og muligens flere, har opplevd at systemet har hatt sine feil og mangler. Framsikt har vært nødt til å korrigere oppsettet de har laget for kommunen underveis, i forhold til bestillingen (Ø. Hagerup, personlig kommunikasjon, 06.05.20).

En del av utfordringsbildet som etatsledelsen beskriver er strukturen i Framsikt. De opplever at det er mange elementer å huske på. Før rapportering må de vite hvilket nivå de står på ved rapportering og hvilken informasjon de trenger. Respondentene i kvalitativ undersøkelse var enige i at det er mye informasjon i Framsikt. Ut ifra spørreundersøkelsen fremstår respondentene som usikre i forhold til det å utarbeide rapport i Framsikt. Under dybdeintervjuene kommer det også fram at det ikke er enkelt. En av respondentene er helt uenig i at Framsikt har lettet rapporteringen, i forhold til tidligere rapporteringer. Samme respondenten er også helt uenig i at det er enkelt å utarbeide rapport i programmet. Hvorfor respondenten opplevde det ikke var enkelt å utarbeide rapport i Framsikt, hadde vært interessant å spørre om i ettertid. Kanskje årsaken til respondentens opplevelser kan ha noen sammenheng med hvordan R1 opplever rapporteringen i Framsikt. R1 kommenterte at det er komplekst å utarbeide en rapport i Framsikt. Noe av årsaken til usikkerheten rundt rapportering kan kanskje knyttes til at de ikke bruker Framsikt daglig, kun ved den månedlige rapporteringen.

I den kvantitative undersøkelsen kommer det frem at det er ingen av virksomhetslederne som trenger hjelp ved hver månedsrapportering. De fleste trenger hjelp av og til og noen trenger hjelp sjelden. Årsaken til at flere trenger hjelp av og til, kan være at de opplever programmet som litt vanskelig å bruke. R1 mener de som leverer flere forskjellige tjenester i en virksomhet opplever rapportering i Framsikt som utfordrende. Respondenten kommentere at «brukervennligheten kunne vært bedre», men etter implementeringen har rapportering blitt lettere og mer strukturert. Respondentene i dybdeintervjuene var enige i at Framsikt ikke er så brukervennlig, mens halvparten av respondentene i kvantitativ undersøkelse svarer positivt i forhold til brukervennlighet. R3 beskrev mengden og brukervennligheten av informasjonen som «man kan hente inn mye informasjon, men dermed så ser man ikke skogen for bare trær»

R2 opplever at det er «mye teknisk, men etterhvert syns jeg det har blitt bedre». R2 poengterte videre rapporteringsmodulen stort sett har en god struktur og god logikk, men systemet oppleves tregt. R3 er også enig i at systemet er tregt og at det har vært frustrasjon «når de ikke skjønner linjene».

I utarbeidelse av den kvalitative undersøkelsen tenkte vi det i en implementeringsfase av et nytt system kan skape motstand. Respondentene fortalte derimot de ikke opplevde motstand, men frustrasjon. «Det er ledelsens rolle å snu motstand til motivasjon» (Difi, 2018) og det samme tenker vi kan gjelde med frustrasjon, da frustrasjon over lengre tid kan føre til motstand. En del av ledelsens arbeidsoppgaver er å få ansatte til å forstå målene ved å bruke Framsikt og å øke deres motivasjon i forhold til endringen i arbeidsoppgaver som programmet medfører. Dette støttes i teorien til Jacobsen og Thorsvik (2016, s. 416). R1 fra kvalitativt intervju mener «viktigste var å ta systemet aktivt i bruk og motivere sine ledere». Respondenten mener selv å ha en positiv innstilling til systemet. Ifølge Difi (2018) er et positivt og sunt arbeidsmiljø viktig for ansattes motivasjon i forhold til endringer.

Sett i lys av den kvalitative undersøkelsen, er det enighet om at det er noe frustrasjon fra virksomhetslederne ved rapportering i Framsikt. En del av frustrasjonen mener etatsledelsen går på at det i starten var usikkerhet rundt hvilken informasjon som skulle gå i linjen til de neste nivåene. I intervjuene kommer det frem at flere savner en oppskrift eller oversikt over hva som er forventet å rapporteres på, når det gjelder tekstdelen, avviksdelen, tall og måltall (måltall rapporteres kun av sektorleder og kommunalsjef). R3 sa i intervjuet «vi kunne gjerne kommet litt tidligere enn et år for å finne ut hva vil ha». På tross av usikkerhet rundt rapporteringen går 8 av 12 virksomhetsledere i retning av at Framsikt har lettet rapporteringen i forhold til tidligere rapporteringer.

Fra etatens side har de etterspurt et system som kunne hjelpe dem å følge opp kostnadene for å gi flere prognoser, men om det var akkurat dette systemet de så for seg vet de ikke enda, ifølge R2.

«Forandringer er nødvendige», ifølge en respondent. Samme respondent forklarte det også godt visuelt: se for deg at du er på en karusell som går sakte, men hvis det går fortere og fortere blir du vant med farten. Slik er det også med endringer. Med mange endringer, så takler du dem bedre.

7 Konklusjon

I forhold til generell implementering av nye digitale systemer kan vi ikke si at undersøkelsen er representativ for alle kommuner. Med tanke på avgrensningen i oppgaven kan vi si at resultatene i analysen er representative for helse – og omsorgsetaten i Karmøy kommune.

Vi har i denne oppgaven prøvd å finne svar på vår hovedproblemstilling «Hvilke erfaringer har Karmøy kommune med implementering av Framsikt?». Funnene i våre undersøkelser går i retning av at informasjonsbehovet har vært stort etter at brukerne har tatt i bruk Framsikt. Det ser ut til at informasjonsbehovet ikke ble ivaretatt i samme grad som før og under implementeringen.

Vi kan si Framsikt har lettet den økonomiske rapporteringen. Rapporteringen er nå strukturert, men i forhold til det tekniske aspektet er det for mye informasjon i systemet. Vi kan ikke si at programmet alene blir brukt til å fatte økonomiske beslutninger.

Implementeringen av Framsikt ser ut til å ha vært suksessfullt. På bakgrunn av vår analyse kan vi si at helse- og omsorgsetaten i Karmøy kommune har hatt motivasjon og positiv innstilling til endringene. Nå blir all informasjon sluset inn i det samme programmet og man unngår manuell innhenting fra den enkelte leder.

Vi kan konkludere at de fleste har gode erfaringer og at det har vært en vellykket implementering av Framsikt. Etaten er ikke kommet dit de vil i forhold til tilbakemeldinger i rapporteringen og bruke det i beslutningsgrunnlag, men de er fremdeles i en tidlig fase og har god progresjon hver måned. Hvor stor påvirkning Framsikt kommer til å ha i fremtiden, vil tiden vise.

7.1 Etterord

Med mer tid til disposisjon hadde det vært interessant å se på implementeringsprosessen i de andre etatene i Karmøy kommune, og analysert de samme elementene som vi nå har gjort i helse- og omsorgsetaten. Det hadde også vært interessant å foreta nye undersøkelser når de har fått mer erfaring, gjerne ett år frem i tid.

8 Kilder

Astrup, N. & Helgesen G.M. (2019, 11. juni). *Én digital offentlig sektor*. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/?ch=1>

Bothner-By, H. & Stette, G. (2019, 31. mai). Kommunikasjonsteknologi. Hentet fra

<https://snl.no/kommunikasjonsteknologi>

Brox, B.A. (2019, 08. januar). Karmøy lagde den beste økonomiplanen. Hentet fra

<https://framsikt.no/karm%C3%B8y-lagde-den-beste-%C3%B8konomiplanen-med-framsikt-i-2018/>

Cecavova, S. & Brastad, V. (2017, 28. september). Implementerings- og endringsledelses effekt på digitaliseringsprosjektet i kommunal sektor. Hentet fra [https://vivent.no/implementerings-](https://vivent.no/implementerings-og-endringsledelses-effekt-pa-digitaliseringsprosjekter-i-kommunal-sektor/)

[og-endringsledelses-effekt-pa-digitaliseringsprosjekter-i-kommunal-sektor/](https://vivent.no/implementerings-og-endringsledelses-effekt-pa-digitaliseringsprosjekter-i-kommunal-sektor/)

Cornerstone. (2019). *3 ways to invest in people for a successful digital transformation* [PDF dokument]. Hentet 18.03.20 fra

https://acquia.cornerstoneondemand.com/sites/default/files/DigitalTransClient_Brief_2019.pdf

Deziel, C. (2018, 13. mars). *The Effects of a Small Sample Size Limitation*. Hentet fra

<https://sciencing.com/effects-small-sample-size-limitation-8545371.html>

Difi. (2018, 29. september). Snu motstand til motivasjon. Hentet fra

<https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/omstilling-og-endring/endringsledelse/hvordan-lede-i-endring/snu-motstand>

Difi. (2019, 6. mars). Hvordan lede i endring. Hentet fra

<https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/omstilling-og-endring/endringsledelse/hvordan-lede-i-endring>

Doffin. (2019, 26. juni). Alminnelig kunngjøring av konkurranse. Hentet fra

<https://doffin.no/Notice/Details/2019-321909>

EcoOnline. (2020, 21. januar). 7 enkle steg til nytt HMS-system. Hentet fra

<https://info.ecoonline.no/blogg/7-steg-til-nytt-hms-system>

Egerdal, Å. (Red.). (2019). *HR Boka* (2. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Egerdal. (2019). *Lønn og belønning*. I Å. Egerdal (red.) *HR Boka* (2.utgave, s. 481-510)

Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Framsikt (u.å.a). Hentet 04.05.20 fra <https://framsikt.no/framsikt-as/>

Framsikt. (u.å.b). Hentet 08.03.20 fra <https://framsikt.no/>

Framsikt. (2019, 29. november). Framsikt Awards 2019. Hentet fra

<https://framsikt.no/framsikt-awards-2019/>

Fylkesmannen. (u.å.). *Veileder i økonomistyring for folkevalgte* [PDF dokument]. Hentet

30.04.2020 fra <https://www.fylkesmannen.no/globalassets/fm-nordland/dokument-fmno/kommunal-styring-dok/kommuneokonomi/fmno---veileder-i-kommunal-okonomistyring-for-folkevalgte.pdf>

Grannes, G. M. H. (2018, 20. desember). Tips for å tjene på digitalisering i kommunal sektor.

Hentet fra: <https://www.karabin.no/aktuelt/tips-for-aa-tjene-paa-digitalisering-i-kommunal-sektor/>

Grøndalen, Ø. (2016, 9. mai). Å lykkes med digitalisering er ikke et teknologispørsmål! Hentet fra

<https://www.cw.no/artikkel/kronikk/lykkes-med-digitalisering-ikke-et-teknologi-sporsmal>

Hamza. (2019). *Mangfold i arbeidslivet*. I Å. Egerdal (red.) HR Boka (2.utgave, s. 78-100)

Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Hansen, T. (2015, 19. mars). Sekundærdata. Hentet fra

<http://www.analysen.no/latest-news/item/sekundaerdata>

HBR. (2020, 31. januar). If You Want Your Digital Transformation to Succeed, Align Your

Operation Model to Your Strategy. Hentet fra <https://hbr.org/sponsored/2020/01/if-you-want-your-digital-transformation-to-succeed-align-your-operating-model-to-your-strategy>

Holtskog, V. (2019, 24. februar). Mysteriet motivasjon. Hentet fra

<https://www.ledernytt.no/mysteriet-motivasjon.5168851.html>

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utgave).

Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utgave). Oslo: Abstrakt forlag.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnèr, P. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases (11th Edition)*. Harlow, United Kingdom: Pearson

Karmøy kommune. (2018, 13. desember). Strategisk målkart, visjon og verdier. Hentet fra

<https://www.karmoy.kommune.no/politikk-og-administrasjon/styringsdokumenter/strategisk-malkart-visjon-og-verdier/>

- Kristiansen, A., Hanevold, A. K., Linde, E. & Vik, S. A. (2013). *Å lede digitale endringsprosjekter—hva er suksesskriteriene?* (Difi rapport 5/2013). Hentet fra <https://www.difi.no/sites/difino/files/difi-rapport-2013-5-aa-lede-digitale-endringsprosjekter.pdf>
- Kran. (2019). *HRs rolle i den digitale utviklingen av arbeidslivet*. I Å. Egerdal (red.) HR Boka (2.utgave, s. 101-118) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kommuneloven. (2018). *Lov om kommuner og fylkeskommuner* (LOV-2018-06-22-83). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2018-06-22-83>
- KS. (2017, 30. mai). Det trengs et løft for digitalisering i kommunesektoren. Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/styring-og-organisering/det-trengs-et-loft-for-digitalisering-i-kommunesektoren/>
- Lynne, A. (u.å). Dybdeintervjuer. Hentet 15.03.2020 fra <https://responsanalyse.no/metoder/kvalitative-metoder/dybdeintervjuer/>
- Maor, D., Reich, A. & Yocarini, L. (2017, Februar). The people power of transformations. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-people-power-of-transformations>
- Melting, J.B. & Frantzen, L. (2015). *Første gevinstrealiseringsrapport med anbefalinger. Nasjonalt velferdsteknologiprogram*. (Helsedirektoratet rapport 12/15)
- Hentet fra https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/gevinstrealiseringsrapporter-nasjonalt-velferdsteknologiprogram/F%C3%B8rste%20gevinstrealiseringsrapport%20E2%80%9320Nasjonalt%20velferdsteknologiprogram.pdf/_attachment/inline/c879e5ef-715a-4277-9e89-

[e88f81e3b862:bbe6388b148899c2855be38afc2e163ce8065740/F%C3%B8rste%20gevinstre
aliseringsrapport%20%E2%80%93%20Nasjonalt%20velferdsteknologiprogram.pdf](https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations)

Montagner, A. & Reich, A. (2018, oktober). Unlocking success in digital transformations. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>

Møller, M. F. (u.å). Om det nordiske samarbeidet om digitalisering. Hentet 06. januar 2020 fra <https://www.norden.org/no/information/om-det-nordiske-samarbeidet-om-digitalisering>

NSD. (2019, 20. november). Vanlige spørsmål. Hentet fra <https://nsd.no/personvernombud/hjelp/index.html>

PwC. (2017). *Ledelsesrapportering som konkurransefortrinn* [PDF dokument]. Hentet 01.05.20 fra https://www.pwc.no/no/publikasjoner/ledelse-og-utvikling/pwc_ledelsesrapportering_2017_web.pdf?fbclid=IwAR09qhBYpajRTyCE7c1kLmBPuUTgRbtOMVKGtzH8W9hUR-dxG-Taae2eLOQ

Regjeringen. (2020, 03. januar). Fakta om kommunereformen. Hentet fra [Fakta om kommunereformen - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/fakta-om-kommunereformen)

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2014, 06. januar). *Digitalisering i offentlig sektor*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>

Rodvang, A. (2019, 27. november). Karmøy kommune best i test på økonomiplanlegging. *Kommunal rapport*. Lest 10.02.2020 fra <https://kommunal-rapport.no/okonomi/2019/11/karmoy-best-i-test-pa-okonomiplanlegging-0>

Rogaland Riksrevisjon IKS. (2009, mai). *Evaluering av innføring av IKT-systemer* [PDF dokument]. Hentet 23 januar 2020 fra

https://www.nkrf.no/filarkiv/File/Alle_rapporter_i_pdf/Rogaland_revisjon_IKS/Rogaland_FK_2009_Evaluering_av_innforing_av_IKT_systemer.pdf

Ross, B. (u.å). *Culture eats strategy for breakfast*. Hentet fra

<https://www.managementcentre.co.uk/culture-eats-strategy-for-breakfast/>

Rossen, E. (2009, 14. februar). Beslutningsstøtte – IT. Hentet fra

https://snl.no/beslutningsstøtte_-_IT

Sagberg, I. (2019, 13. desember). Ledelse. Hentet fra <https://snl.no/ledelse>

Sundby, L. M. T. & Nisted, I. M. (2017, 11. oktober). Primære og sekundære datakilder. Hentet fra

<https://ndla.no/nb/subjects/subject:7/topic:1:183191/topic:1:105795/resource:1:93370>

0

SSB. (u.å). Kommunefakta. Hentet 22. mars 2020 fra

<https://www.ssb.no/kommunefakta/karmoy>

Tranøy, K.E. (2019, 18. februar). Metode. Hentet fra <https://snl.no/metode>

Ulriksen, K. A. (2019, 17. juni). Formelle og uformelle intervjuer.

Hentet fra

<https://ndla.no/subjects/subject:43/topic:1:190302/topic:1:197975/resource:1:190651>

Visma. (u.å.a). Hva er et budsjett? Hentet 05.04.2020 fra

<https://www.visma.no/eaccounting/regnskapsordbok/b/budsjett/>

Visma. (u.å.b). Gat. Hentet 05. Mars 2020 fra <https://www.visma.no/ressursstyring/gat/>

9 Vedlegg

Vedlegg 1. Tidsplan for sentrale aktiviteter

Tidspunkt	Aktivitet	Merknad
31.03.17	Avtale med Framsikt	Inngått avtale med Framsikt vedrørende databehandleravtale og SaaS tjenester (budsjett og økonomiplan)
04.04.2017	Oppstart Økonomiplan og Analysemodulen Framsikt i Karmøy kommune	Økonomiplan er et budsjetteringsverktøy. Analysemodulen viser Kostra tallene (kostandene i kommunen) opp mot valgte sammenlignbare kommuner.
21.04.2017	Oppstartsmøte med Framsikt vedrørende Økonomiplan og Analysemodulen	Gjennomgang av <ul style="list-style-type: none"> • Budsjettrutiner i Karmøy kommune (KK) • Funksjonalitet og valgmuligheter i Framsikt økonomiplan • KK tall • Prosjektplan • Demonstrasjon av analysemodulen
08.05.2017	Tilganger	Tilganger gitt til superbrukere som også fungerer som brukerstøtte for lederne som skal rapportere i Framsikt.
09.05.2017	Plan for innføring av Framsikt Årsbudsjett	Sendt ut plan for implementering. Økonomiplan er budsjettet i 4 års perioden mens årsbudsjettet er virksomhetenes detaljerte plan for driften innenfor økonomiplanens ramme. På et senere tidspunkt vurdert at det ikke skal implementeres.
Mai 2017	Struktur i Framsikt	Oppbygging av strukturen i forhold til ledernes ansvarsområder med kontinuerlige oppdateringer.
11.05.2017	Oppstartsmøte med Framsikt Økonomiplan	Opplæring superbrukere
2017	Utarbeidelse av budsjett 2018 i Framsikt Økonomiplan	<ul style="list-style-type: none"> • Budsjettforslaget fra etatene utarbeides i Framsikt. • Endringer i statsbudsjettet legges inn i budsjettet i Framsikt • Investeringsforslag i Framsikt
	Evaluering	Det ble foretatt en evaluering av fjorårets budsjettprosess
2018	Utarbeidelse av budsjett 2019 i Framsikt	Evalueringsprosessens forbedringsområder ble tatt til etterretning ved innlevering av budsjett og investering for 2019
12.02.19	Oppstartsmøte	Rapporteringsmodul i Framsikt
08.04.19	Rutinebeskrivelse	Rutinebeskrivelse av Framsikt rapportering utarbeidet og publisert internt.
08.04.19	Opplæring	Opplæring av ressurspersoner/ superbrukere

09.04.19	Opplæring	Opplæring av sektorledere og kommunalsjefer
Mai 2019	Rapportering i Framsikt	Første rapportering for sektorledere og kommunalsjefer for (budsjettoppfølging per april.
03 – 06.06.19	Opplæring	Kursdag/ budsjettkafe for virksomhetsledere
Juni	Rapportering i Framsikt	Første rapportering for virksomhetsledere (budsjettoppfølging per mai.)
2019	Budsjettkafeer Rapportering i Framsikt	Budsjettkafeer i 2019 25 april 6 mai 03 - 07 juni (5 dager) 06 september 09 september 07 oktober 05, 11, 12 og 14 november I tillegg var det budsjettkafe i forbindelse med virksomhetenes rapportering.
25.03.20	Rapportering i Framsikt	Opplæring for sektorsjefer og virksomhetsledere direkte underlagt sektorsjef – avlyst på grunn av Covid19 (koronavirus)

Vedlegg 2. Spørreundersøkelse om implementering av Framsikt i Karmøy Kommune

Vi er tre studenter ved Høgskulen på Vestlandet som studerer økonomi og administrasjon. Denne undersøkelsen er en del av bachelor oppgaven vår.

1. Opplever du at rapporteringsmodulen i Framsikt er brukervennlig?

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Ikke brukervennlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Meget brukervennlig

2. Hvor lettleselig er rapporteringsmodulen i Framsikt?

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Ikke lettleselig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lettleselig

3. Opplevde du å få tilstrekkelig med informasjon i implementeringsfasen av Framsikt?

Markér bare én oval.

Ja

Nei

4. Hvilken grad bruker du økonomiske prognoser? Det vil si framskriving av regnskapet pr 31.12.

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært høy grad

5. Hvilket system bruker virksomheten for å beregne økonomiske prognoser?

Merk av for alt som passer

- Ingen
 Word
 Excel
 Visma
 Annet spesifiser

6. Lagde du økonomiske prognoser før kommunen fikk rapportering i Framsikt?

Markér bare én oval.

- Ja
 Nei

7. I hvilken grad opplever du at Framsikt har lettet rapportering i forhold til tidligere rapporteringer?

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
I svært lite grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I svært stor grad

8. Virksomhetsrapporteringen i Framsikt blir brukt i sentrale beslutningsprosesser i Helse- og omsorgsetaten?

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

9. Hvor mange opplæringsøkter/ budsjettkafeer har du deltatt på?

Markér bare én oval.

- Ikke deltatt
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 eller flere

10. Opplever du å ha fått tilstrekkelig opplæring av Framsikt?

Markér bare én oval.

- Ja
- Nei

11. Hvor fornøyd er du med opplæringen som er gitt?

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Meget misfornøyd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Meget fornøyd

12. Det er enkelt å utarbeide rapporten i Framsikt

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

13. Du kjenner til hvilken informasjon i Framsikt som er mest nyttig for etatsledelsen for å skape informativt innhold

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

14. Du jobber kontinuerlig med å forbedre rapporteringen.

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

15. Hvor ofte trenger du hjelp av andre ved rapporteringstidspunktet? Dette kan være leder i annen virksomhet, underordnet, overordnet, økonomikonsulent/økonomirådgiver eller andre.

Markér bare én oval.

- Aldri
- Sjelden
- Av og til
- Hver måned

16. I Framsikt er det mulig å legge inn avvikstiltak for å bedre den økonomiske situasjonen. I hvilken grad har du benyttet deg av mulighetene til å legge inn tiltak?

Markér bare én oval.

- Ikke aktuelt (Balanse regnskap mot budsjett)
- Svært sjelden
- Av og til
- Svært ofte
- Alltid

17. Kjenner du til om det foreligger skriftlige rutiner/ retningslinjer for økonomistyring i kommunen?

Markér bare én oval.

Ja

Nei

18. Hvilke deler er du fornøyd eller misfornøyd med når det gjelder den standardiserte og digitale rapportering i Framsikt?

19. Alt i alt, hvor fornøyd er du med den standardiserte og digitale rapportering i Framsikt?

Markér bare én oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Svært misfornøyd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Svært fornøyd

Spørsmål om bakgrunn

20. Hva er din høyeste fullførte utdanning?

Merk av for alt som passer

- Grunnskole, inkl. folkeskole og ungdomsskole
- Videregående skole
- Fagutdanning, etatsutdanning
- Universitet og høyskole: 0-4 år
- Universitet og høyskole: mer enn 4 år

21. Har du økonomisk utdanning?

Markér bare én oval.

- Ja
- Nei

22. Kjønn

Markér bare én oval.

- Mann
- Kvinne

23. Alder, intervaller

Markér bare én oval.

- Under 39 år
- 40-49 år
- 50-59 år
- 60-64 år
- 65 år eller mer

24. I hvor mange år har du vært ansatt som virksomhetsleder?

Markér bare én oval.

- 0-3 år
- 4-9 år
- 10 eller mer

25. I hvilken grad opplever du å ha tilstrekkelig kompetanse til å styre økonomien i virksomheten?

	1	2	3	4	5	6	7	
Liten kompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Høy Kompetanse

26. Har du noe mer å tilføre?

Vedlegg 3. Resultater av kvantitativ spørreundersøkelse

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
4		4 Nei	4	Visma	Nei	5	3	2	Nei	6	3	4	5	Av og til	Svært sjelden	Nei
5		5 Ja	6	Visma	Nei	7	7	3	Nei	5	4	5	5	Av og til	Svært ofte	Nei
5		5 Nei	4	Visma	Nei	5	5	4	Nei	5	5	5	6	Av og til	Svært sjelden	Nei
4		4 Ja	2	Excel	Nei	5	4	2	Nei	5	4	5	4	Av og til	Svært sjelden	Ja
3		3 Nei	4	Excel, Visma, Annet spesifiser	Ja	4	4	0	Nei	3	5	4	4	Sjelden	Svært sjelden	Nei
2		2 Ja	3	Excel, Visma	Ja	3	5	2		4	3	4	5	Av og til	Av og til	Nei
1		1 Ja	7	Visma	Ja	1	4	3	Ja	7	1	4	7	Av og til	Ikke aktuelt (Balanse regnskap mot budsjett)	Ja
4		4 Nei	3	Visma	Ja	3	3	3	Ja	5	3	3	3	Av og til	Ikke aktuelt (Balanse regnskap mot budsjett)	Nei
7		6	6	Visma	Ja	6	5	2	Nei	6	5	6	7	Av og til	Svært ofte	Ja
6		5 Nei	4	Ingen	Nei	6	4	2	Nei	5	5	5	6	Sjelden	Svært sjelden	Ja
5		5 Nei	6	Visma	Nei	5	5	2	Nei	5	5	4	6	Sjelden	Svært sjelden	Nei
5		5 Ja	2	Visma	Nei	6	5	2	Ja	5	4	5	5	Av og til	Av og til	Ja

18	19	20	21	22	23
		Universitet og høyskole: mer enn 4 år	Nei	Mann	Under 39 år
God oversikt på prognosenivå. Mulighet for å gå inn på en enkelte art for å se faktura.	6	Universitet og høyskole: 0-4 år	Nei	Kvinne	50-59 år
Oversiktlig. Minuset er at det dukker opp nye rapporteringsområder dersom feil funksjon er benyttet. Burde vært mulig å fjerne	6	Universitet og høyskole: mer enn 4 år	Nei	Kvinne	40-49 år
Svært ryddig og oversiktlig	4	Universitet og høyskole: 0-4 år	Nei	Kvinne	50-59 år
Kjenner bare den økonomiske foreløpig	3	Universitet og høyskole: mer enn 4 år	Nei	Kvinne	60-64 år
Uoversiktlig å legge inn tiltak og samkjøre med prognose.	4	Universitet og høyskole: 0-4 år	Nei	Kvinne	50-59 år
	2	Universitet og høyskole: 0-4 år	Nei	Mann	50-59 år
	4	Universitet og høyskole: 0-4 år	Nei	Kvinne	65 år eller mer
Syns det er et bra verktøy, generelt.	7	Universitet og høyskole: 0-4 år	Nei	Mann	50-59 år
	5	Universitet og høyskole: mer enn 4 år	Nei	Mann	Under 39 år
	5	Universitet og høyskole: mer enn 4 år	Nei	Kvinne	40-49 år
Problemer å innrapportere delrapporter av og til. Problemer med å få sendt ut alle rapportene.	5	Universitet og høyskole: 0-4 år	Nei	Mann	60-64 år

Y	Z	AA
24	25 26	
0-3 år	4	Kandidat 1
10 eller mer	5	Kandidat nr.5) Hadde vært greit m/ undervisning/veiledning i forhold til beregning av prognose og bruk av avvikstiltak.
10 eller mer	5	Kandidat 9. Har stor tro på at Framsikt blir et godt rapporteringsverktøy når jeg selv får bedre kompetanse på å bruke det.
10 eller mer	4	Kandidat 10
		Kandidat 2
		Spørsmål 5 Annet spesifiser: Blyant og papir
10 eller mer	4	Mangler grunnkunnskap i regnskapsføring, men klarer stortsett og finne ut av ting ved å spørre om hjelp ved behov/uklarheter hos kompetente personer.
4-9 år	5	Nr.6
10 eller mer	7	Kandidat 11
	6	Kandidat 3
10 eller mer	6	Nr 7. Nei
0-3 år	4	Kandidat 4
10 eller mer	4	Kandidat 12. Ønsker mer kompetanse på analyse av tall/ budsjett.
10 eller mer	5	Nr. 8

Vedlegg 4. Spørsmål i kvalitativ undersøkelse

1. Før innføring av Framsikt. Hvor godt ble du informert om at det skulle implementeres et nytt system?
2. Hvordan var informasjonsflyten fra administrasjonen under implementering av Framsikt?
3. Hvilken rolle hadde du i implementeringsfase?
Hvor aktiv og tilgjengelig opplever du at du har vært for virksomhetslederne og hvordan?
4. Har du opplevd motstand mot implementering av Framsikt?
5. Hvordan har du håndtert problemer/motstand og hvilken effekt har det gitt?
6. Når det gjelder den månedlige rapportering. Hvordan opplever du kvaliteten på informasjonsflyten i Framsikt fra virksomhetsleder?
7. Opplever du at implementering av rapporteringsmodulen i Framsikt har hatt en effekt på økonomistyring?
8. I hvilken grad opplever du at avvikstiltak funksjonen blir brukt i Framsikt?
9. I undersøkelsen svarer virksomhetslederne at de er fornøyd med opplæringen, men 3 av 11 svarer at de ikke opplever å ha fått tilstrekkelig opplæring av Framsikt. Hva tenker du er årsaken til det?
10. Hvilke tilbakemeldinger om Framsikt har du fått fra virksomhetslederne?
11. Gir du virksomhetslederne tilbakemelding på innrapporteringen de har gjort?
12. Hvordan har Framsikt endret rapportering i forhold til tidligere rapporteringer?
13. Tenker du at implementering av Framsikt har vært vellykket?
14. Hvordan er din opplevelse av rapporteringsmodulen i Framsikt?
15. Opplever du at Framsikt har gjort noe med arbeidskulturen?
16. Hvordan er beslutningsgrunnlaget for å fatte økonomiske beslutninger etter innføring av Framsikt?

17. Opplever du å ha bedre oversikt over regnskap mot budsjett i din sektor etter implementeringen av Framsikt?
18. Når du ser tilbake på hele implementeringsprosessen. Er det noe du ser i ettertid som burde vært håndtert annerledes?