



**HØGSKOLEN I HARSTAD**

S  
k  
r  
i  
f  
t  
s  
e  
r  
i  
e

**Resultatenhetsmodellen –  
en kortfatta presentasjon**

**Harald Torsteinsen**



Nasjonalbibli  
Depotbiblioteke

Høgskolen i Harstad  
**Skriftserien 2005/02**

Harstad  
University College







<b>Tittel/Title</b> Resultatenhetsmodellen – en kortfatta presentasjon		<b>Nummer/Number</b> 2005/02
		<b>Sider/Pages</b> 17
<b>Forfatter/Author</b> Harald Torsteinsen		
<b>Institutt/Department</b> Økonomi- og samfunnsfag	<b>Prosjekt/Project</b> Biprodukt fra et doktorgradsarbeid	
<b>Sammendrag/Abstract</b> <p>Artikkelen gir en kort beskrivelse og vurdering av den såkalte resultatenhetsmodellen. Hva kjennetegner modellen, hvor utbredt er den og hvilke erfaringer har en høsta så langt? Artikkelen ble opprinnelig skrevet på oppdrag fra en kommune som grunnlag for en intern diskusjon og beslutning om en ny organisering. Innholdet bør imidlertid ha interesse og nytteverdi for andre kommuner.</p>		
<b>Stikkord/ Key Words</b>	Resultatenhetsmodell, flat struktur, tonivåmodell, kommunal organisering, New Public Management	
<b>ISBN</b> 82-453- 0198-1	<b>ISSN</b> 0807-2698	





# Resultatenhetsmodellen – en kortfatta presentasjon

*Harald Torsteinsen*  
[harald.torsteinsen@hih.no](mailto:harald.torsteinsen@hih.no)

*Høgskolen i Harstad*

*9480 Harstad*





## Innledning

I dette notatet vil det bli gitt en kort beskrivelse og vurdering av den såkalte resultatenhetsmodellen. Hva kjennetegner modellen, hvor utbredt er den og hvilke erfaringer har en høsta så langt? Det umiddelbare formålet med notatet er at det skal brukes av Paradis kommune i den interne diskusjon og som del av beslutningsgrunnlaget for en eventuell ny organisering. Notatet kan imidlertid også ha interesse og nytteverdi for andre kommuner.

I notatet vil vi først gi en definisjon av begrepet resultatenhetsmodell og forsøke å relatere det til begrepet flat struktur. Dernest vil vi kort si litt om vekst og utbredelse. I det fjerde avsnittet vil resultatenhetsmodellen bli presentert, mens vi i femte avsnitt vil si litt om erfaringer med modellen. Det vil til slutt bli diskutert hvilke muligheter og begrensninger modellen har.

## Definisjon

Det er ikke mulig å finne en allment akseptert definisjon av ”resultatenhet” eller ”resultatenhetsmodell”. Det er heller ikke mulig å finne en definisjon som både fanger inn begrepet som idealmodell og som faktisk eksisterende modell.

Et eksempel på en definisjon av ”resultatenhet” som idealmodell finner vi i Hellands bok utgitt på Kommuneforlaget (2002):

*Resultatenhetene skal være selvstendige med eget resultatansvar, og det er viktig at rådmannsteamet ”holder fingrene unna” og ikke overstyrer resultatenehetene (s. 11).  
En resultatenehet skal være en selvstendig og avgrenset enhet hvor det er tydelig hvilke rammer (både for økonomi og tjenesteområde) den jobber innenfor (s. 20).*

Definisjonen er altså ikke presentert som *en* definisjon i Hellands bok, men er noe en må lese seg fram til på forskjellige sider. Han utdyper for eksempel sin oppfatning av modellen ved en oppstilling av flere momenter på ss. 23-24. Her heter det bl.a.:

*Alle rådmannens fullmakter innen personal, økonomi, tjenesteutvikling, tjenesteyting og beslutninger av saker innen resultatenehetens område delegeres til resultatenehetsleder.*





Det som kjennetegner Hellands beskrivelse av modellen er altså en veldig sterk understrekning av resultatenheterens *selvstendighet*. Samtidig vektlegger han deres ansvar for å oppnå resultater.

I en av de få empiriske studiene som foreligger her til lands om praktisk bruk av resultatenhetsmodellen, avstår forfatterne eksplisitt fra å gi noen klar definisjon (Opedal, Stigen og Laudal 2002). De knytter begrepet ”resultatenhet” til at

*den enkelte enhet eller virksomhet har fått delegert betydelige fullmakter innenfor et klart ansvars- eller resultatområde (s. 24).*

De viser til at det hersker uenighet om *hvor betydelige* fullmaktene må være før en anvender ordet ”resultatenhet” eller ”resultatenhetsmodell”. Er det tilstrekkelig med betydelig fullmakt og resultatansvar på et område, eller må det være det på alle områder (drift, økonomi, personal osv.)?

I en svensk studie av resultatenheter i teknisk sektor er ”resultatenhet” definert slik (Hellstrøm 2002):

*...en avgränsad organisatorisk enhet där ledningen har ansvar för intäkter minus kostnader (s.16).*

Også denne må sies å være en ideell definisjon. I Norge vil det i alle fall være vanskelig å finne kommuner der resultatenheterne kan beskrives slik.

I dette notatet har jeg valgt å definere ”resultatenhet” på følgende måte:

*En resultatenhet er en avgrensa og relativt selvstendig kommunal virksomhet med stor operativ frihet og tilnærma totalansvar for egen drift og egne resultater innen hovedsakelig eksternt fastsatte økonomiske rammer*

I denne definisjonen ønsker jeg for det første å understreke at selv om den operative frihet kan være stor, vil selvstendigheten uansett være begrensa. Resultatenheter er normalt *en del av en*





*organisasjon*, dvs. de er ikke skilt ut som egne rettssubjekter. For det andre er inntektene i de fleste tilfeller gitt, og det er kommunestyret som legger disse rammene. En resultatenhets har som oftest marginale muligheter til å påvirke sin egen budsjettamme. Definisjonen er en blanding av en beskrivende og en ideell definisjon. Det beskrivende kommer fram gjennom formuleringer som ”relativt selvstendig” og ”hovedsakelig eksternt fastsatte økonomiske rammer”, mens det ideelle avspeiles i uttrykk som ”stor operativ frihet” og ”tilnærma totalansvar”.

Det er fullt mulig for en kommune å ta i bruk resultatenhetsorganisering uten å innføre såkalt flat struktur. I Sverige for eksempel synes flat struktur å være lite utbredt, selv i kommuner med resultatenheter. Hva er så flat struktur? På samme måte som for begrepet ”resultatenhets” finnes det ingen allment akseptert definisjon av begrepet ”flat struktur”. Mange vil nok i dag oppfatte flat struktur i kommunesektoren som en organisasjonsmodell uten ledernivåer mellom rådmannen og resultatenhetsleder. Noen omtaler denne modellen som en 2-nivå modell. Opedal, Stigen og Laudal (2002) rapporterer at uttrykket ”flat struktur” også brukes om modeller med 2,5 og 3 ledernivåer ute i kommunene. En slik begrepsbruk er ikke særlig oppklarende. En burde i slike tilfeller heller snakke om *flatere* struktur. Begreper som ”flat struktur” og særlig ”2-nivå modell” kan dessuten virke villedende ettersom eventuelle ledernivåer *innad* i den enkelte resultatenhets ikke tas med i regnestykket. Jo større en resultatenhets er, desto mer sannsynlig er det at den har flere ledernivåer.

I det følgende vil jeg bruke begrepet ”flat struktur” som betegnelse på:

*en organisering av den kommunale administrasjon uten ledernivåer mellom rådmannen og resultatenhetsleder*

Dette er, ut fra det som er skrevet tidligere, en ideell eller formell definisjon. Om organiseringa i en bestemt kommune faktisk er slik er et empirisk spørsmål.

## **Utbredelse**

I følge en kartlegging gjennomført av Opedal, Stigen og Laudal i oktober 2002 hadde eller planla 126 kommuner å innføre flat struktur med resultatenheter. I dette tallet er inkludert



kommuner med 2,5 ledernivåer (dvs. en kombinasjon av resultatenhetsmodell og sektor-, avdelings- eller etatsmodell). En nyere undersøkelse (NIBR 2004) viser at 134 (av 329 undersøkte) kommuner ikke hadde noen ledernivåer mellom rådmannen og enhetsleder. Dette tilsvarer ca. 40% av norske kommuner. I 82 kommuner var det enkeltvirksomheter (skoler, barnehager, sykehjem osv.) som rapporterte direkte rådmannen, i 8 virksomheter innen geografiske områder og i 37 funksjonsorganiserte enheter. Det bildet som tegnes er komplisert og det er derfor vanskelig å gi helt eksakte tall på utbredelsen av resultatenhetsmodellen. Det en kan si er at modellen er i sterk vekst og at den ofte opptrer i kombinasjon med flat struktur. Veksten har vært særdeles sterk siden slutten av 1990-tallet og begynnelsen av det nye århundret.

## Resultatenhetsmodellen

En grunnleggende tanke bak resultatenhetsmodellen er å dreie oppmerksomhet vekk fra regler og prosedyrer mot oppnåelse av mål og resultater. Tankegangen er at kommunene tradisjonelt har vært regelstyrte ("byråkratiske") og sentralstyrte ("hierarkiske") organisasjoner. Dette skal ha hemmet deres evne til å omstille seg i takt med endrete krav og forventninger fra brukere, ansatte, sentrale myndigheter og samfunnet generelt. Ved å desentralisere myndighet til enhetsnivå tenker en seg at kommunenes omstillingsevne skal bli bedre. Desentralisering antas å frigjøre energi og ressurser i den enkelte ansatte og i organisasjonen som helhet. Myndiggjøring skal skape økt motivasjon, arbeidsglede, kreativitet, sparsommelighet osv. Ansvarliggjøring, dvs. det å stille krav om resultater, vil stimulere folk til å ta ansvar. Myndiggjøring betyr altså å gi frihet i valg av virkemidler og disponering av ressurser, noe som er en forutsetning for økt ansvarliggjøring. Til sjuende og sist forestiller en seg at dette vil gi økt kostnadseffektivitet, økt tjenestekvalitet og økt brukertilfredshet. Prosjektet er mao. ambisiøst. Det er ikke bare snakk om en endring av organisasjonsstruktur. Det dreier seg kanskje først og fremst om en endring i organisasjonskultur.

I Paradis kommune bør en stille seg følgende spørsmål: Er organisasjonskulturen i vår kommune slik som her beskrevet, dvs. regelstyrt, sentralstyrt og prega av manglende omstillingsevne (omstillingsvilje)?





Som reformidé ser resultatenhetsmodellen ut til å ha henta inspirasjon fra flere kilder. For det første passer den sterke vektlegginga av desentralisering og frigjøring godt overens med den sterke desentralistiske og demokratiske tradisjon i nordiske kommuner (Klausen og Ståhlberg 1998). Det er mao. ikke nødvendigvis snakk om noe radikalt brudd med fortida, slik diagnosen over tyder på. Dernest har ideen etter all sannsynlighet henta inspirasjon fra næringslivet. Det er kanskje særlig divisjons- og konsernorganisering og dens bruk av profit-centres (overskuddssentra) som her har vært viktig. I Sverige har et slikt slektskap vært påvist eksplisitt (Hansson og Lind 1998, Hellstrøm 2002). En tredje inspirasjonskilde kan spores tilbake til England der oppsplitting og fristilling ("agentification") har prega offentlig, også kommunal, forvaltning i mer enn 20 år. Idealet har vært å dele kommunal forvaltning opp i selvstendige enkeltvirksomheter som skulle konsentrere sin oppmerksomhet og sine ressurser om hver sin hovedoppgave ("single-purpose agencies"). Konsulentselskapet KPMG har eksplisitt vist til dette som inspirasjonskilde for sitt eget arbeid med resultatenhetsorganisering i norske kommuner. En fjerde og mer generell inspirasjonskilde er den humanistiske og demokratiske tenkning som har stått sterkt innen norsk og skandinavisk organisasjonsfaglig forskning og utdanning og innen norsk og skandinavisk arbeidsliv (Nylehn 1999, Sejersted 1997, Thorsrud 1967, Thorsrud og Emery 1969).

For mange kommuner vil det nok være slik at en henter mye praktisk og konkret inspirasjon fra andre kommuner. Noen har for eksempel besøkt Holbæk kommune i Danmark, mens andre har henta inspirasjon og ideer fra norske kommuner som Larvik og Tønsberg.

Hvor henter Paradis kommune sin inspirasjon fra?

Resultatenhetsmodellen slik den spres og praktiseres i Norge, har tre generelle kjennetegn:

1. Oppdeling
2. Fristilling
3. Utflating

## **1. Oppdeling**

Sammenlikna med den tradisjonelle etatsmodellen, der den kommunale administrasjonen ble delt inn i 4-5 etater, representerer resultatenhetsmodellen en langt mer radikal oppdeling.

Noen kommuner har riktignok nøydt seg med 8-10 enheter (for eksempel Evenes kommune og



tidligere også Strand kommune), mens andre har vært oppe i 300-400 enheter (for eksempel Bærum og Trondheim kommuner). 20-70 enheter synes å være ganske vanlig. Antall ansatte pr. enhet kan variere fra 3 til 300. Denne sterke oppdelinga synes å være karakteristisk for Norge. Hver virksomhet defineres gjerne som en egen enhet. I Sverige for eksempel opereres det med færre enheter.

Mange kommuner ser ut til å ha satsa på å etablere én enhet pr. tjeneste eller oppgave. Det er i hovedsak to typer enheter som anvendes:

1. *Eksternt orienterte enheter* (tjenesteproduksjon for eksterne brukere, dvs. skoler, barnehager, sykehjem, hjemmehjelp, hjemmesykepleie osv.)
2. *Internt orienterte enheter* (stabs- og støttetjenester for egne tjenesteproduserende virksomheter, lokalpolitiske organer, ordfører og rådmannsteam, for eksempel økonomi og personal, IKT, plan og utvikling, servicekontor osv.)

Det kan være vanskelig å vite hvordan den konkrete inndeling i enheter skal gjøres. Lokale forhold kan spille inn, for eksempel hvor i kommunen ulike aktiviteter er lokalisert, bygningsmessige forhold, tilgang på kompetente og motiverte enhetsledere osv. Det vi ser er at enhetsinndelinga endres etter hvert som en vinner erfaring og etter hvert som omstendighetene endrer seg. Stord kommune har for eksempel redusert antallet enheter de siste par åra gjennom sammenslåinger, bl.a. pga. økonomi.

Et forhold som påvirker antallet enheter sterkt er organisering av hver skole og hver barnehage som egne enheter. Antallet enheter ser for øvrig ut til å variere med kommunestørrelse.

Hvor mange resultatenheter bør vi satse på i Paradis kommune? Hvor mange av disse skal være tjenesteproduserende enheter, og hvor mange skal være stabs- og støtteenheter?

## **2. Fristilling**

Myndiggjøring av resultatene og ikke minst deres ledere, er selve mekanismen som skal frigjøre de menneskelige og organisatoriske ressurser som en i dag forestiller seg er bundet pga. tradisjonelle organisasjons- og ledelsesformer i kommunesektoren. Myndiggjøring i dette perspektiv handler med andre ord om å fjerne barrierer som hemmer og hindrer effektiv og målretta bruk av *tilgjengelige* ressurser.





Mer konkret dreier myndiggjøring seg om overføring av beslutningsmyndighet fra det strategiske (kommunestyret og rådmannen) til det operative nivået (enheten og enhetslederen). Den enkelte enhet skal få frihet til selv å bestemme hvordan økonomiske, personellmessige og andre ressurser skal brukes og hvilket faglig skjønn som skal utøves for å løse pålagte oppgaver. En antar at ved å gi de som sitter nærmest brukerne operativ frihet, vil en få fram de beste og billigste løsningene.

Enhetslederne er tiltenkt en særdeles viktig plass i resultatenhetsmodellen. Enhetslederen antas å ha en avgjørende betydning for den enkelte enhets funksjonsdyktighet og prestasjonsevne. Den operative frihet forvaltes primært av enhetslederen. Det er han eller hun som står personlig ansvarlig overfor rådmannen for enhetens prestasjoner. Det personlige ansvaret er tenkt beskrevet og understreket i en lederavtale eller lederkontrakt mellom rådmannen og den enkelte enhetsleder. Avtalen forhandles, og reforhandles årlig. Ideelt sett bør den inneholde klare krav og forventninger til resultater samt bestemmelser om hvilke belønninger resultatoppnåelse og hvilke sanksjoner mangel på resultatoppnåelse vil gi. Dette fordrer et system og faste rutiner for innhenting, bearbeiding og presentasjon av relevant og pålitelig informasjon om resultatoppnåelse.

Et viktig punkt når det gjelder resultatoppnåelse er hvilke følger overforbruk vs. underforbruk får for neste års budsjetttramme. En naturlig konsekvens av resultatenhetsmodellen vil være at over- eller underforbruk som kan tilskrives enhetens egne disposisjoner, skal følge enheten inn i neste budsjettår. Dersom over- eller underforbruket skyldes forhold som enheten selv ikke har herredømme over, skal den verken straffes eller belønnes økonomisk.

I Paradis kommune bør en stille seg følgende spørsmål:

1. Hvor stor frihet vil vi gi enhetslederne, i forhold til økonomi, personale, intern organisering osv?
2. Skal enhetene fritt kunne velge om de skal bruke kommunens egne støttetjenester eller kjøpe disse eksternt?
3. Har vi enhetsledere med tilstrekkelig kompetanse, i økonomi, personalspørsmål, organisering osv? Hva må til av opplæring og utvikling for at de skal få den nødvendige kompetanse?



4. Skal enhetslederne ha fagkompetanse som er relevant for den virksomheten de skal lede, eller er det tilstrekkelig med allmenn økonomisk-administrativ, eventuelt annen bakgrunn?
5. Har vi gode nok systemer og rutiner for å få til en tilfredsstillende resultatvurdering?

Vanligvis vil ikke resultatenehetene være egne rettssubjekter (selv om de godt *kan* organiseres slik). Det betyr at lederkontraktene er *interne* kontrakter som normalt ikke kan prøves for domstolene. Det vil si at en enhetsleder kan fratras sin stilling som enhetsleder (for eksempel dersom enhetsbudsjettet overskrides år etter år), uten at dette går ut over vedkommendes ansettelsesforhold til kommunen. *Det* reguleres av en vanlig ansettelseskontrakt som er et juridisk dokument.

### **3. Utflating**

Det er fullt mulig å tenke seg at kommuner kan innføre resultatenhetsmodellen uten samtidig å gå over til en flat struktur. I Sverige for eksempel ser flat struktur ut til å være unntaket. Her vil enkeltvirksomheter oftere være underordna både politiske nemnder (for eksempel teknisk nämnd eller byggnadsnämnd) og administrative mellomledere. Resultatenhetene vil også gjerne være større enn i Norge med flere virksomheter under seg.

I Norge ser imidlertid resultatenhetsmodellen ut til å gå hand i hand med flat struktur. Flat struktur synes å framstå som et selvstendig ideal for god organisering i kommunene. Det å fjerne mellomlederne blir gjerne begrunna med et ønske om:

1. å flytte ressurser fra administrasjon til tjenesteproduksjon og
2. raskere og bedre informasjonsflyt og beslutningsfatning.

Flat struktur betyr i praksis større koordineringspress på rådmannen. Selv om han eller hun har 2-3 kommunalsjefer ved sin side vil presset likevel kunne bli stort, særlig i en tidlig fase før enhetslederne er blitt trygge i sin nye rolle.

Hvor mange nivåer ønsker en å ha mellom rådmann og enhetsleder i Paradis kommune?

Ønsker en å satse på flat struktur, dvs. ingen nivåer?





## Erfaringer

Tatt i betraktning hvor populær resultatenhetsmodellen er blitt de siste åra her i landet, er det bemerkelsesverdig at det ikke er gjort flere studier av den. Så langt er det kun NIBR's studie av ni kommuner som er publisert (Opedal, Stigen og Laudal 2002). Min egen undersøkelse (i tilknytning til min doktorgradsavhandling) er en av de større som hittil er gjort i Norge. Den omfatter 12 kommuner spredt over hele landet. Resultatene herfra er imidlertid fortsatt under utskriving og er derfor ennå ikke publisert.

Fra Sverige foreligger et par undersøkelser, bl.a. et doktorgradsarbeid (Hansson og Lind 1998, Hellstrøm 2002). I Danmark er det gjennomført en større undersøkelse i og av Skanderborg kommune (Bang, Hansen og Hoff 2000). Denne oversikten er på ingen måte uttømmende.

Kommunerevisjonen for Sunnhordland har dessuten gjennomført en evaluering av resultatenhetsmodellen i Stord kommune (2000).

Spørsmålet om hvilke erfaringer som er gjort med bruk av resultatenheter må ses i sammenheng med hvilke motiver som lå bak innføring av modellen i hver enkelt kommune. Motivene varierer, naturlig nok. Det foreligger ingen samla oversikt over dette. Den vanligste begrunnelsen synes imidlertid å være knytta til behovet for å spare og for å effektivisere. Reformen oppfattes derfor av mange først og fremst som en spare- og effektiviseringsreform.

Hva er de viktigste motivene i Paradis kommune for eventuell innføring av resultatenhetsmodellen?

Det er viktig å understreke at den praktiske utforming av resultatenhetsmodellen varierer fra kommune til kommune. Kanskje burde vi heller snakke om resultatenhetsmodeller i flertall. Denne variasjonen gjør at de erfaringene som gjøres også er noe forskjellige. En bør også være oppmerksom på at kommuner med resultatenheter ofte kan ha helt ulik politisk organisering. I Tønsberg kommune for eksempel, har en holdt fast ved hovedutvalgsmodellen.

I det følgende skal jeg liste opp de viktigste erfaringene så langt. Kildene for denne oppstillinga er de studiene som er nevnt over.



## **Enhetslederne tilfredse med økt operativ frihet, men frustrerte over stram økonomistyring**

- X 1. Et stort flertall opplever handlefriheten som reell og er fornøyde med modellen. Ønsker seg ikke tilbake til det som var (Opedal, Stigen og Laudal 2002 + egne data).
2. Det er stor misnøye med økonomistyringa som oppfattes å være for stram. I noen kommuner skjer det et eller flere kutt i enhetenes budsjetttrammer i løpet av budsjettåret, enten direkte gjennom nedskjæringer, eller indirekte ved at enhetene pålegges å bidra til fellesløsninger, for eksempel innen IKT. Vel halvparten av enhetslederne vurderer å slutte i sine stillinger, de fleste pga. stram økonomi (egne data).

## **Økt fokus på kostnader, økonomi og prestasjoner, men mer enhetsegoisme, kortsiktighet og suboptimalisering**

1. Økt prestasjons- og resultatorientering (Hansson og Lind 1998 + egne data).
2. Økt kostnadsbevissthet (Hansson og Lind 1998, Hellstrøm 2002).
3. Økt kostnadseffektivitet registrert, mest i enheter med inntektsansvar, noe mindre i enheter med bare budsjettansvar (Hansson og Lind 1998).
4. Raskere og bedre beslutninger (Hellstrøm 2002).
5. Bedre informasjon om resultater (Hellstrøm 2002).
6. Mer kompakt og mindre byråkratisk organisasjon (Stord 2000).
7. Realvekst i budsjettet retta mot tjenesteproduksjon (Stord 2000).
- X 8. Baksida av medaljen er økt enhetsegoisme, i form av fokus på egne besparelser (Hansson og Lind 1998).
9. Tilfelle fra sykehussektoren med *økte* total kostnader, pga. av suboptimalisering og mangel på aktiv overordna ledelse (Hansson og Lind 1998). Fare for suboptimalisering et generelt problem, dvs. ensidig opptatthet av hva som gagnar egen enhet, selv når dette er negativt for helheten.
10. Økte kostnader pga. dublering av funksjoner på enhetsnivå, nye kontrollfunksjoner på overordna nivå og generelt økt administrasjon (Hellstrøm 2002). Enhetslederne bruker X mer tid til administrasjon enn før, og mindre tid til faglig ledelse (Opedal, Stigen og Laudal 2002, Stord 2000).





- X 11. Økt kortsiktighet. Liten vilje til å langsiktige investeringer. Fare for tap av framtidig utviklingskraft (Hellstrøm 2002).

### **Tydeliggjøring av ansvar, men vanskeligere koordinering**

- X 1. Avgrensning av ansvar og tilhørende organisatorisk oppdeling har gjort det lettere å holde oversikt over *hvem* som har ansvar for hva (Hellstøm 2002 + egne data).
2. Tydeliggjøring av ansvar begrenses av uklare resultatkrav og resultatindikatorer samt mangelfulle systemer og rutiner for resultatvurdering. Mangetydige, til dels motstridende formuleringer og begreper brukes, i tillegg til at forskjellige oppfatninger og tolkninger av resultatene gjør seg gjeldende (Stord 2000).
3. Ensidig fokus på myndiggjøring, mindre opptatthet av ansvarliggjøring (Hansson og Lind 1998).
- X 4. Begrensa kapasitet i rådmannsteamet til å følge opp enhetslederne tilstrekkelig (egne data). Enhetslederne savner fagsjef i toppledelsen, å la etatsjef (Stord 2000).
- X 5. Svekket samordning, bl.a. med tanke på likhet i tjenestetilbudet og brukere med behov for flere tjenester (Stord 2000 + egne data).
6. Mange rådmenn vektlegger kulturbygging i organisasjonen, for eksempel gjennom ledersamlinger. I Larvik har en i tillegg innført formelle koordineringsmekanismer (for eksempel et samordningsråd som møtes hver uke).
7. Etablering av faglige og tverrfaglige interne nettverk i mange kommuner. Fungerer bra i noen kommuner, men slett ikke i alle.
8. Vanskelig balansegang mellom desentralisering (operativ frihet) og sentralisering (sentral kontroll). For mye sentral styring undergraver modellen (enhetslederne slutter å fungere som ledere), for lite kan stimulere enhetsegoisme og suboptimalisering.

### **Økt brukerorientering og brukertilpasning, men fare for demokratisk underskudd**

1. Økt vektlegging av hva brukerne mener, bl.a. gjennom utstrakt bruk av brukerundersøkelser (Hellstrøm 2002 + egne data). Vektlegges ekstra mye i kommuner med fritt brukervalg (en del kommuner i Sverige).
2. Stram økonomi kan gjøre det vanskelig å innfri de forventninger som lett skapes gjennom økt brukerorientering.



3. Lokalpolitikere lite delaktig når resultatmål og resultatindikatorer utformes (egne data).
4. Enhetslederne føler liten tilknytning til lokalpolitikere (egne data).
5. Redusert informasjonsutveksling mellom operativt nivå og lokalpolitikere.

Lokalpolitikere mister detaljkunnskap og får dårligere grunnlag for styring av den kommunale virksomhet. Blir mer avhengige av rådmannen. (Disse problemene er oppstått uavhengig av resultatenhetsmodellen. Henger sammen med framveksten av et ideal om at lokalpolitikeren primært bør være strateg, med fokus på overordnede prinsipper og lange linjer samt vektlegging av skillet mellom politikk og administrasjon) (Opedal, Stigen og Laudal 2002, Bang, Hansen og Hoff 2000).

### **Godt forhold mellom rådmannen og enhetslederne, men mangel på løpende dialog og kommunikasjon**

1. Enhetslederne opplever at rådmannen har tillit til dem og stor respekt for jobben de gjør (egne data).
2. De fleste enhetslederne mener også at rådmannen støtter dem i deres rolle som ledere, men er ikke tilfredse med den faglige støtte de mottar (egne data).
3. Enhetslederne savner mer dialog og kommunikasjon med rådmennene (egne data).

### **Flat struktur i navnet, men ikke alltid i gavnet**

1. Mange enhetsledere opplever at kommunalsjefene opptrer som et eget ledernivå, mellom dem og rådmannen. Det spriker ofte på toppen ved at det kommer ulike signaler fra de forskjellige medlemmene av rådmannsteamet (egne data).
2. Mer enn halvparten av enhetsledere forteller at stabs- og støtteenhetene har myndighet til å instruere tjenesteenhetene i mange saker (egne data). Noen kommuner har gitt stabs- og støtteenhetene instruksjonsmyndighet i utviklings- og omstillingsspørsmål. Utfordringa synes å være å unngå at denne avgrensa myndigheten "smitter over" på andre oppgaver i forhold til tjenesteenhetene. Mye kan tyde på at dette skillet er vanskelig å opprettholde i praksis og at stabs- og støtteenhetene dermed kan bli oppfatta som et eget ledernivå.



## Ulik praksis overfor ansatte og brukere – toleranse for ulikhet?

1. Tendenser til at resultatenehetene utvikler ulik praksis, overfor egne ansatte (for eksempel i forbindelse med permisjoner) og overfor eksterne brukere (for eksempel ved forespørsler om fri for elever i skoleåret utenom ferier, eller i forbindelse med alkoholservering ved sykehjem). Foreløpig ikke rapportert som noe stort problem (egne data), men en må være forberedt på at dette blir et viktigere tema ettersom tida går og ulikheter utvikles.
2. Ulik praksis må ses som en naturlig konsekvens av resultatenehetsmodellen. Modellen er i seg selv en metode for å stimulere til utvikling og utprøving av forskjellige løsninger. Noen ganger vil en finne fram til bedre (og kanskje billigere) løsninger enn de etablerte. Men er en forberedt og bevisst på at dette vil kunne skape ulikheter?
3. Hvor stor er toleransen i kommunen for slike ulikheter, i administrasjonen, blant politikerne, blant brukerne?

## Muligheter og begrensninger

Helt avslutningsvis vil jeg peke på de viktigste mulighetene og begrensningene ved resultatenehetsmodellen.

Det er trolig mye riktig i den grunnleggende tenkninga bak modellen om at klargjøring og avgrensning av ansvar, desentralisering, myndiggjøring og operativ frihet vil frigjøre menneskelige og organisatoriske ressurser. I organisasjonsteori og organisasjonspsykologi finnes solid teoretisk belegg for dette. Også demokratiteori inneholder mange av de samme ideene. Ikke minst har vi solid erfaring for at dette ikke bare er teori, men at det faktisk fungerer i praksis.

Det er imidlertid noen forutsetninger som må være på plass. *En første, viktig forutsetning* er at resultatenehetsmodellen gjennomføres noenlunde konsekvent. Det betyr ikke at en må finne fram til et bestemt, gitt-for-alltid balansepunkt mellom desentral styring og sentral kontroll. Det punktet finnes nemlig ikke. Balansen er dynamisk og vil variere etter omstendighetene. Men det betyr at aktørene må utvikle en felles forståelse for hva resultatenehetsmodellen er, at de er enige om grunnleggende spilleregler, at de har respekt for hverandres roller og at de opprettholder en kontinuerlig dialog. *En annen forutsetning* er at enhetene gis realistiske og





rimelig stabile rammebetingelser, ikke minst mht. økonomi. *En tredje forutsetning* er at relevante og målbare resultatindikatorer identifiseres og at pålitelige systemer, rutiner og metoder for innsamling og bearbeiding av resultatdata utvikles og tas i bruk. *En fjerde forutsetning* er at sammenhengen mellom prestasjoner og resultater på den ene side, og belønning og "straff" på den annen side, er kjent, akseptert og praktisert. *En femte forutsetning* er kompetanseheving, ikke minst av enhetslederne, som trenger opplæring i både økonomi, personalforvaltning, organisering osv. samt ledelse. *Den siste og sannsynligvis viktigste forutsetningen* er utvikling av nye roller og en ny administrativ kultur. Dersom resultatenhetsmodellen skal lykkes og overleve, må denne nye kulturen gi større rom for lokalpolitikere enn mange tidligere reformer har gjort.

Resultatenhetsmodellen har likevel noen begrensninger ved seg som bør tas med i regnestykket. *Den første begrensninga* er knytta til de forutsetningene som ble lista opp ovenfor. I den grad disse ikke innfris, vil modellens funksjonsdyktighet svekkes. I denne sammenheng kan det være på sin plass å mane til en viss nøkternhet når det gjelder forventningene om at økt frihet vil gi økte menneskelige og organisatoriske prestasjoner. En del studier har vist at sammenhengen mellom selvstendighet og prestasjoner ikke er så klar og positiv som mange tror (for eksempel Pollitt m.fl. 2001). *En annen begrensning* har sammenheng med at kommunale resultatenheter er fiktive, dvs. de er ikke overskuddscentra (profit-centres) slik vi kjenner de fra næringslivet. Det betyr at den overordna styring av disse sentra kan bli svak fordi rådmannen ikke får noen støtte fra et marked når det gjelder å kontrollere og vurdere enhetenes prestasjoner. Markedet utøver normalt en disiplinerende kraft på profit-centres og fungerer nærmest som en gratis og automatisk styringsmekanisme for den overordna ledelsen. Denne mekanismen er vanligvis ikke tilgjengelig i en kommune. Dermed støter vi på *en tredje begrensning*. I mangel av et marked må informasjon om prestasjoner framskaffes på andre måter. Det er her behovet for resultatevaluering oppstår. Faren er at systemet kan bli svært omfattende og kostbart. Erfaringsmessig er det lett å gå i den såkalte evalueringsfella, dvs. at resultatkriteriene blir stadig flere, at evalueringsystemet blir mer og mer raffinert og detaljert, at datamengdene blir stadig større osv. I verste fall kan kostnadene ved evaluering overstige mulige besparelser ved resultatenhetsmodellen. *En fjerde begrensning* er at resultatenhetene kan bli for små med de smådriftsulempene det medfører. Jo mindre enheter, desto færre oppgaver kan desentraliseres til disse. Det vil for eksempel bli svært dyrt dersom alle enheter skal være selvforsynte mht. merkantile tjenester, uansett størrelse. Desentralisering forutsetter en viss enhetsstørrelse, uten at det er mulig å gi et



generelt, eksakt råd om dette. *En femte begrensning* kan omtales som den hierarkiske fristelse. I de situasjoner der enhetslederne velger andre løsninger enn de rådmannen kunne tenkt seg, er det viktig at rådmannen aksepterer dette og unngår å intervensere. Rådmannen (og ikke minst politikerne) har formell myndighet til å gripe inn når tid de måtte ønske, men jo oftere de gjør dette, desto mer undergraves modellen. En spesiell utfordring for rådmannen kan være å forhindre at kommunalsjefer og stabs- og støtteenheter sender ut "hierarkiske signaler" til de øvrige resultatene, uten at dette er klarert og gjennomtenkt. En slik praksis vil sannsynligvis gjøre det vanskeligere å utvikle en ny administrativ kultur med myndige og ansvarlige enhetsledere.

## Referanser

Bang, Henrik P., Allan Dreyer Hansen og Jens Hoff (red.) (2000): *Demokrati fra neden*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Hansson, Lennart og Jan-Inge Lind (1998): *Marknadsorientering i kommuner och landsting*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.

Helland, Knut E. (2002): *Resultatenhetsmodellen i kommunal organisering*. Oslo: Kommuneforlaget.

Hellström, Mikael (2002): *Resultatenheter i kommunalteknisk verksamhet*. Lund Studies in Economics and Management. Lund: Lund Business Press.

Hovik, Sissel og Inger Marie Stigen (2004): *Kommunal organisering 2004*. NIBR-notat 2004:124. Oslo

Klausen, Kurt Klaudi og Krister Ståhlberg (red.) (1998): *New Public Management i Norden*. Odense: Odense Universitetsforlag.

Kommunerevisjonen for Sunnhordland (2000): *Stord '98 evaluering. Mål- og resultatoppnåing for organisering etter "Stord '98-modell" – to år etter oppstart* (referert til som Stord 2000 i teksten).

Nylehn, Børre (1999): *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Kolle forlag.

Opedal, Ståle, Inger Marie Stigen og Thomas Laudal (2002): *Flat struktur og resultatenheter*. NIBR-rapport 2002:21. Oslo.

Pollitt, Christopher, Karen Bathgate, Janice Caulfield, Amanda Smullen og Colin Talbot (2001): "Agency fever? Analysis of an International Polivy Fashion". *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* 3: 271-290. Nov. 2001.





Thorsrud, E. (1967): "Sociotekniske studier som grunnlag for jobbutforming".  
*Rasjonalisering* nr. 5.

Thorsrud, E. og F.E. Emery (1969): *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Tanum.

Sejerested, Francis (1997): "Lederskap og demokratisk kapitalisme". I Byrkjeflot, Haldor (red.): *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.





HØGSKOLEN I HARSTAD

### Publikasjonsliste fra Høgskolen i Harstad

Fra og med 1996 ble tidligere publikasjonsserier ved Høgskolen i Harstad erstattet med en **Skriftserie** og en **Arbeidsnotatserie**. Arbeidsnotatserien opphørte 2002.

#### **Skriftserien - ISSN 0807-2698**

- 2005/03 **Harald Torsteinsen:** "Resultatenhetsmodellen som kommunal reformidé" (ISBN 82-453-0197-3) Kr. 60,-
- 2005/02 **Harald Torsteinsen:** "Resultatenhetsmodellen – en kortfatta presentasjon" (ISBN 82-453-0198-1) Kr. 50,-
- 2005/01 **Tor J Schjelde:** "Utvikling av LMS-systemet ClassFronter:  
- til å bli et samarbeidsverktøy  
- til å støtte opp mot målet å utdanne selvregulerende studenter" (ISBN 82-453-0196-5) Kr. 100,-
- 2004/05 **Viktor Sommerbakk:** "Psykisk utviklingshemmede på sykehus: Hva er utfordringene – og for hvem?" (ISBN 82-453-0197-7) Kr. 100,-
- 2004/04 **Lars Bjørgum/Terje Thomsen:** "Problembasert læring på 10 minutter" (ISBN 82-453-0194-9) Kr. 50,-
- 2004/03 **Henny Kinn Solbjørg:** "Inkluderende skole. Hvordan tilrettelegges opplæring for elever med utviklingshemming?" (ISBN 82-453-0190-6) Kr. 120,-
- 2004/02 **Tore Einar Johansen:** "Middelalderkirken på Trondenes. Tiden, kirken og kunsten" (ISBN 82-453-0193-0) Kr. 90,-
- 2004/01 **Trond Bottolfsen/Henry Bjånesø:** "Hvordan kan effekten av læring måles?" (ISBN 82-453-0190-6) Kr. 100,-
- 2003/05 **Tanja Susann Ihlhaug:** "Engler, - finnes de?" Hvordan foreldre til barn med psykisk utviklingshemming har opplevd møtene med de offentlige ansatte (ISBN82-453-0189-2) Kr. 150,-
- 2003/04 **Petter Román Øien:** "Hålogalandsrapport 2003 – Status og utfordringer i regionen" (ISBN82-453-0189-2 ) Kr. 70,-
- 2003/03 **Kristian Floer / Tina Skudal:** "Kunstudanning for mennesker med utviklingshemming" (ISBN 82-453-0187-6) Kr. 110,-
- 2003/02 **Odd Birger Hansen:** "Et teoretisk rammeverk for å studere endringer av regnskaper" (ISBN 82-453-0186-8) Kr. 60,-
- 2003/01 **Rolf Wynn:** "Legemiddellære – en kort innføring " (ISBN 82-453-0184-1) Kr. 70,-
- 2002/13 **Trude Høgvold Olsen/Silje Norheim/Ane N Stray-Pedersen:** "Balansert målstyring i en kommune: Implikasjoner for organisasjonsmessig læring " (ISBN 82-453-0183-3) Kr. 60,-
- 2002/12 **Line Melbø Sagen:** " 'Da sier jeg heller pannekake.....' Om å fremme talespråket til barn med Down syndrom i barneskolen " (ISBN 82-453-0182-5) Kr. 110,-
- 2002/11 **Viggo Andreassen:** "Optimal verdiskaping i det geografiske rom" (ISBN 82-453-0181-7) Kr. 90,-



- 2002/10 **Bjørn-Eirik Johnsen:** "Den innbilt fremmede. Om omsorgen for mennesker med psykisk utviklingshemming" (ISBN 82-453-0108-9) Kr. 120,-
- 2002/09 **Tor J Schjelde:** "Læring og Forståelse" (ISBN 82-453-0179-5) Kr. 60,-
- 2002/08 **Lars Bjørgum:** "Rapport fra konferansen *Seksuelle overgrep mot barn* i Harstad, 1. – 2. november 2001" (ISBN 82-453-0178-7) Kr. 130,-
- 2002/07 **Odd Birger Hansen:** "Regnskap i en entreprenøriell kontekst. En casestudie av et konsern i vekst" (ISBN 82-453-0177-9) Kr. 130,-
- 2002/06 **Terje Thomsen:** "Ansvar for egen læring på ti minutter" (ISBN 82-453-0176-0) Kr. 50,-
- 2002/05 **Inger S Martinussen:** "Basal sansestimulering SNOEZELLEN – del av et undervisningsopplegg" (ISBN 82-453-0175-2) Kr. 50,-
- 2002/04 **Gunn Karin Stenhaug:** "Omsorgens uttrykk i operasjonssykepleie. En kvalitativ studie av operasjonssykepleiernes hverdag" (ISBN 82-453-0174-4) Kr. 120,-
- 2002/03 **Odd Birger Hansen:** "Regnskap, entreprenørskap og kontekst. En introduksjon" (ISBN 82-453-0173-6) Kr. 90,-
- 2002/02 **Ingvild Marheim Larsen / Ole-Jacob Skodvin:** "Evaluering av administrasjonen ved Høgskolen i Harstad" (ISBN 82-453-0172-8) Kr. 100,-
- 2002/01 **Hege Lerkerød:** "Død på menyen. Alderdom, måltider og dødsriter belyst ved institusjonen -sykehjem" (ISBN 82-453-0170-1) Kr. 100,-
- 2001/07 **Rikke Gürgens:** "Tegn i tiden – minoritetskultur eller ren kunst" (ISBN 82-453-0166-3) Kr. 90,-
- 2001/06 **Lars Bjørgum:** "Fosterhjemsplassering av innvandrerbarn: Hva avgjør plassering i norsk vs etnisk fosterhjem?" (ISBN 82-453-0165-5) Kr. 90,-
- 2001/05 **Odd Birger Hansen:** "Noen styringsmessige utfordringer i nystartede virksomheter" (ISBN 82-453-0164-7) Kr. 50,-
- 2001/04 **Trond Hammervoll:** "Governance problems in vertical interorganisational relationships: A dependence perspective". (ISBN 82-453-0163-9) Kr. 80,-
- 2001/03 **Randi Saasen:** "På nye stier – En evaluering av samordnerens rolle i 6 familierådslag i Harstad/Kvæfjord" (ISBN 82-453-0161-2) Kr. 70,-
- 2001/02 **Odd Birger Hansen:** "Topplederlønn – belyst ut fra ulike teoretiske perspektiver" (ISBN 82-453-0160-4) Kr. 50,-
- 2001/01 **Anne Marie Bakken:** "Rehabilitering i kommunene i Nordland, Troms og Finnmark" (ISBN 82-453-0159-0) Kr. 90,-
- 2000/14 **Lars Bjørgum:** Barn og skilsmisse: Konsekvenser for utvikling av barn og unges identitet, intimitet og kjærlighetsforhold (ISBN 82-453-0155-8) Kr. 60,-
- 2000/13 **Arild Wikan:** From Chaos to Chaos – *An Analysis of a Discrete Age-structured Prey-Predator Model* (ISBN 82-453-0153-1) Kr. 60,-
- 2000/12 **Terje Thomsen / Bjørn-Eirik Johnsen / Viktor Sommerbakk:** «Nære studier for fjerne studenter?». (ISBN 82-453-0151-5) Kr. 100,-





- 2000/11 **Stein Mikkelsen:** «Problemer og paradokser i forebyggende arbeid». (ISBN 82-453-0150-7) Kr. 50,-
- 2000/10 **Tor Schjelde:** «Læring, undervisning og vurdering/eksamen ved vernepleierutdannelsen». (ISBN 82-453-0148-5) Kr. 70,-
- 2000/09 **Turid Kayser Kvalø:** «Byråkraten og klienten i velferdsstaten». (ISBN 82-453-0146-9) Kr. 50,-
- 2000/08 **Ruben Moi:** «'Anonymous: *Myself and Pangur*': What is the point of Paul Muldoon's postmodernist play in *Hay?*». (ISBN 82-453-0145-0) Kr. 50,-
- 2000/07 **Harald Torsteinsen:** «Den økte effektivitetsfokuseringen i norske kommuner - - *motefenomen eller rasjonell nyorientering?*». (ISBN 82-453-0144-2) Kr. 50,-
- 2000/06 **Ruben Moi:** «Dissertation, discourse, différance and dissemination: an attempt to apprehend the Derridean movements of writing.». (ISBN 82-453-0143-4) Kr. 50,-
- 2000/05 **Viggo Andreassen:** «Arbeidsledighet og økonomisk teori». (ISBN 82-453-0142-6) Kr. 60,-
- 2000/04 **Viggo Andreassen:** «Nytte-Kostnadsanalyse som beslutningsverktøy». (ISBN 82-453-0141-8) Kr. 80,-
- 2000/03 **Viggo Andreassen:** «Ulike årsaker til offentlig intervensjon i et lands økonomi. » (ISBN 82-453-0139-6) Kr. 60,-
- 2000/02 **Grete Hagebakken:** «Privatisering av eldreomsorg: Med Sverige som forbilde? *En gjennomgang av svenske erfaringer og holdninger til kommersiell privatisering av eldreomsorg, sett i sammenheng med dagens norske situasjon*» (ISBN 82-453-0138-8) Kr. 70,-
- 2000/01 **Ådne Danielsen:** «Mot New Public Management i Norske kommuner? Om reformer og omstillingsprosesser i kommunal sektor». (ISBN 82-453-0136-1) Kr. 70,-
- 1999/18 **Jan-Sverre Isaksen** «Ekstern analyse av kortsiktig konkurrisiko for modne aksjeselskaper». (ISBN 82-453-0135-3) Kr. 70,-
- 1999/17 **Harald Bergland / Pål Andreas Pedersen** «Regulering av forurensninger fra produsenter og konsumenter». (ISBN 82-453-0134-5) Kr. 70,-
- 1999/16 **Arild Wikan** «Periodic Phenomena in a Discrete Age-Structured Prey-Predator Model - *I Density Dependent Survival Probabilities*». (ISBN 82-453-0133-7) Kr. 60,-
- 1999/15 **Ådne Danielsen** «Metaforbruk i organisasjonsteoretisk litteratur». (ISBN 82-453-0132-9) Kr. 60,-
- 1999/14 **Turid Kayser Kvalø** «Du kan ikke sitte på rumpa og vente på studiekvalitet – *Hva er studiekvalitet og hvordan måle det?*». (ISBN 82-453-0131-0) Kr. 90,-
- 1999/13 **Marit Ruth Rustad** «Osorgsideologi i praksis - *En studie av hverdagsliv til mennesker med psykisk utviklingshemming, sett i lys av ansvarsreformens intensjoner*». (ISBN 82-453-0130-2) Kr. 120,-
- 1999/12 **Hilde Nordahl-Pedersen:** «Brukernes erfaringer med trygdekontoret». (ISBN 82-453-0129-9) Kr. 70,-
- 1999/11 **Mette Ravn Midtgard / Jan Vidar Haukeland:** «Fiskeværet som feriested». (ISBN 82-453-0128-0) Kr. 50,-



- 1999/10 **Tor J. Schjelde:** «Vernepleiere, sosionomer og barnevernspedagoger i skolen. *Hvilken formell kompetanse har de og hvilke arbeidsoppgaver bør de ha i skolen?*». (ISBN 82-453-0126-4) Kr. 50,-
- 1999/9 **Steinar Johansen:** «Konkurransetsetting av pleie og omsorgstjenester - *Rasjonell handling eller legitim tilpasning- Organisasjonsteoretiske utfordringer for en empirisk studie*». (ISBN 82-453-0126-4) Kr. 60,-
- 1999/8 **Rikke Gørgens:** «Å forske på annerledeshet. *Det usedvanlige teater sett som et semiotisk fenomen, en hermeneutisk prosess og et terreng for 'grounded theory'*». (ISBN 82-453-0125-6) Kr. 50,-
- 1999/7 **Ådne Danielsen:** «FINNES DET EN POSTMODERNE POLITIKK? *Tanker rundt modernitet og postmodernitet som samfunnsmessige tilstander med omsorgspolitik for mennesker med psykisk utviklingshemming som eksempel*». (ISBN 82-453-0124-8) Kr. 50,-
- 1999/6 **Ådne Danielsen:** «Organisasjonsfeltbegrepet innenfor nyinstitusjonell organisasjonsteori» (ISBN 82-453-0122-1) Kr. 50,-
- 1999/5 **Harald Torsteinsen:** «Effects of privatization and competitive tendering on local government – a comparative study.» (ISBN 82-453-0121-3) Kr. 50,-
- 1999/4 **Rolf Wynn:** «Conversation Analysis and the Conversational Rules» (ISBN 82-453-0119-1) Kr. 50,-
- 1999/3 **Stein Mikkelsen:** «SAFE COMMUNITY - SYMBOL OG SAMARBEID Sluttrapport fra studie av lokalt ulykkesforebyggende arbeid organisert etter WHO's Safe Community (Trygge Lokalsamfunn)-modell.» (ISBN 82-453-0118-3) Kr. 60,-
- 1999/2 **Terje Thomsen:** «Mot fremtidens utdannelser - *om skjønnheten og udyret i høgre utdanning*». (ISBN 82-453-0117-5) Kr. 50,-
- 1999/1 **Rolf Utkvitne:** «Harstad og nyetableringer i detaljhandelen». (ISBN 82-453-0115-9) Kr. 90,-
- 1998/20 **Rikke Gørgens:** «Regiroller og teaterorganisering. *Casestudie av Bentein Baardsons regi av 'Garmann & Worsø & Co' på Rogaland teater.*» (ISBN 82-453-0114-0) Kr. 130,-
- 1998/19 **Tore Høgås:** «Deconstructing and Reconstructing the Text: Intertextualities of Literature, Body, and Nature in Jane Smiley's *A Thousand Acres*.» (ISBN 82-453-0113-2) Kr. 130,-
- 1998/18 **Harald Torsteinsen:** «Om å skynde seg langsomt. Hvordan skape oppslutning om organisasjonsreformer i kommunesektoren?» (ISBN 82-453-0112-4) Kr. 40,-
- 1998/17 **Truls Erikson:** «Intellektuell kapital: Hvilke grep må til?» ISBN 82-453-0111-6) Kr. 40,-
- 1998/16 **Ruben Moi:** «Voice and Vision - An analysis of the Allegorical Aspects in Seamus Heaney's Oevre» (ISBN 82-453-0110-8) Kr. 120,-
- 1998/15 **Tore Einar Johansen / Kjell Toften:** «Retraining of Russian Military Officers - a feasibility study» (ISBN 82-453-0109-4) Kr. 50,-
- 1998/14 **Alexander Kwesi Kassah:** «The Community Idea» (ISBN 82-453-0107-8) Kr. 50,-





- 1998/13 **Alexander Kwesi Kassah:** «Community-Based Rehabilitation in the city: A case of Jamestown-Accra, Ghana» (ISBN 82-453-0105-1) Kr. 50,-
- 1998/12 **Kjell Toften:** «Chain Integration in the Norwegian Hotel Industry - industry overview, causes, and some strategic implications (ISBN 82-453-0104-3) Kr. 50,-
- 1998/11 **Baard Borge:** «NS' mange ansikter: Innholdsanalyse av et propagandaskrift fra 1944» (ISBN 82-453-0103-5) Kr. 70,-
- 1998/10 **Truls Erikson:** «Entrepreneurial Capital - The Emerging Venture's Most Important Asset & Competitive Advantage» (ISBN 82-453-0098-5) Kr. 40,-
- 1998/9 **Anne Marit Bygdnes:** «Toalett-trening av mennesker med psykisk utviklingshemming. En teoretisk drøfting og et empirisk bidrag». (ISBN 82-453-0097-7) Kr. 120,-
- 1998/8 **Tanja Susann Ihlhaug/Leif Hugo Hansen:** «Medbestemmelse eller mer bestemmelse? - bruker lederne de tillitsvalgte?» - *En undersøkelse om ledelsesatferd og ansattes medbestemmelsesrett i kommunal virksomhet i Troms Fylke.* (ISBN 82-453-0096-9) Kr. 90,-
- 1998/7 **Kjell Toften:** «Express Reiser - Scandinavian Package Tour Industry» (ISBN 82-453-0095-0) Kr. 40,-
- 1998/6 **Stein Mikkelsen:** «Safe Community - Symbol and Co-operation. A study of inter-sectoral co-operation and development in a Norwegian community» (ISBN 82-453-0094-2) Kr. 50,-
- 1998/5 **Truls Erikson:** «A Study of Entrepreneurial Intentions Among a Cohort MBAs – The Extended Bird Model». (ISBN 82-453-0093-4). Kr. 50,-
- 1998/4 **Arild Wikan:** «4 Periodicity in Leslie Matrix Models with Density Dependent Survival Probabilities» (ISBN 82-453-0092-6) Kr. 70,-
- 1998/3 **Arild Wikan:** «Dynamical Consequences of Reproductive Delay in Leslie Matrix Models with Nonlinear Survival Probabilities» (ISBN 82-453-0091-8) Kr. 70,-
- 1998/2 **Terje Thomsen:** «Gruppeintervjuet - avgrensning, anvendelse og anvisning» (ISBN 82-453-0089-6) Kr. 50,-
- 1998/1 **Alexander Kwesi Kassah:** «Community Based Rehabilitation and Stigma Management by Physically Disabled People in Ghana». (ISBN 82-453-0088-8) Kr. 50,-
- 1997/17 **Tore L.Jensen:** «Interorganizational Governance Structure and Outlet Economic Performance». An Application of Accounting Data in Interorganizational Performance Measurement. (ISBN 82-453-0088-8) Kr. 110,-
- 1997/16 **Tore L.Jensen:** «En analyse av ukedagseffekter i futuresmarkedet for elektrisk kraft». (ISBN 82-453-0086-1) Kr. 50,-
- 1997/15 **Baard Borge:** «Krig, oppgjør og nasjonal konsensus - Etterkrigs- oppgjørens sosiale virkninger i Nederland, Danmark og Norge». (ISBN 82-453-0084-5) Kr. 50,-
- 1997/14 **Tore Einar Johansen:** «Myter og virkelighet om samer - 'de e forskjell på folk og finna'» (ISBN 82-453-0083-7) Kr. 40,-
- 1997/13 **Eli Samuelsen:** «Den besværlige tiden» - Betrakninger om praksisopplæringen i sykepleierutdanningen (ISBN 82-453-0082-9) Kr. 50,-



- 1997/12 **Eli Samuelsen:** «Du er ikke verdig en plass i herberget – Refleksjon over etikk og etiske vurderingers plass i sykepleien» (ISBN 82-453-0081-0) Kr. 50,-
- 1997/11 **Vegard A. Schancke/Miriam G. Lukwago:** «A Programme for Early Intercultural Psychosocial Intervention for Unaccompanied Minor Asylum Seekers and Refugees (EM) - a Group Approach» (ISBN 82-453-0080-2) Kr. 50,-
- 1997/10 **Hilde Nordahl-Pedersen:** «Alternativ medisin og skolemedisin - en paradigmediskusjon» (ISBN 82-453-0068-3) Kr. 50,-
- 1997/9 **Inger Aksberg Johansen:** «Reminisens i et interaksjonsperspektiv - En kvalitativ undersøkelse basert på intervju med eldre og sykepleiere» (ISBN 82-453-0079-9) Kr. 120,-
- 1997/8 **Aud Merethe Alme:** «Lønnsreform og ledermobilitet - Metodiske tilnærminger og resultater» (ISBN 82-453-0078-0) Kr. 70,-
- 1997/7 **Truls Erikson:** «Should Managerial Competence be in the Retail Growth Performance Equation?». (ISBN 82-453-0076-4) Kr. 50,-
- 1997/6 **Børre Kristiansen/Steinar Johansen:** «Rammer for omsorg - Alternative modeller for organisering av Hamarøy Bygdeheim» (ISBN 82-453-0071-3) Kr. 70,-
- 1997/5 **Truls Erikson:** «Retail Profit Performance and The Relationship to Marketing Outcomes and Financial Structure» (ISBN 82-453-0075-6) Kr. 50,-
- 1997/4 **Rolf Utkvitne:** «Kompetanse i Detaljhandelen». (ISBN 82-453-0064-0) Kr. 70,-
- 1997/3 **Hilde Nordahl-Pedersen (red.):** «Konferanserapport fra Helsedagene i Nord-Norge 1996». (ISBN 82-453-0069-1). Kr. 150
- 1997/2 **Truls Erikson:** «A Study of Career Choice Intentions Among a Cohort HBS MBA Candidates. The Ajzen Model». (ISBN 82-453-0074-8). Kr. 70,-
- 1997/1 **Truls Erikson:** «An Empirical Study of Entrepreneurial Choice Intentions Among a Cohort of MIT Sloan Fellows. The Shapero Model». (ISBN 82-453-0072-1) Kr. 50,-
- 1997 **Stine Margrethe Hem/Ådne Danielsen/Anne Marie Bakken:** «Ansvarsreformen i Kvæfjord - En stor oppgave til en liten kommune». (ISBN 82-90586-49-3, i samarb. med Diaforsk) Kr. 190,-
- 1996/1 **Arne-Johan Johansen:** «Fra Dårekiste til normalisert omsorg». (ISBN 82-453-0063-2). Kr. 100,-

### Arbeidsnotatserien - ISSN 0809-2567

- 2002/1 **Tor J Schjelde:** "Lære å studere" (ISBN 82-453-0169-8) Kr. 60,-
- 2001/5 **Kristian Floer:** "Studieevaluering våren 2001 – noen utvalgte studier" (ISBN 82-453-0167-1) Kr. 90,-
- 2001/4 **Trond Hammervoll:** "Cooperation types in vertical interorganisational relationships". (ISBN 82-453-0162-0) Kr. 40,-
- 2001/3 **Harald Torsteinsen:** "Coordination in a fragmented system. On the use of contracts in local government." (ISBN 82-453-0158-2) Kr. 40,-




- 2001/2 **Harald Torsteinsen:** "Koordinering og styring av fragmenterte systemer. Om overgangen fra hierarki til kontrakt i kommunesektoren."  
(ISBN 82-453-0157-4) Kr. 50,-
- 2001/1 **Kåre Tormod Nilsen / Sigurd Wolden / Tore Einar Johansen:** "Kunnskapsbase og kunnskapsoverføring som lønnsomme innsatsfaktorer for vekst i reiselivsnæringen."  
(ISBN 82-453-0156-2) Kr. 70,-
- 2000/3 **Harald Torsteinsen:** «Når legitimiteten forvitrer. Endringer i regionale elitors holdning til fylkeskommunen 1996-99» (ISBN 82-453-0152-3) Kr. 60,-
- 2000/2 **Trond Hammervoll:** "The need for supply chain management: A dependence perspective" (ISBN 82-453-0149-3) Kr. 50,-
- 2000/1 **Harald Torsteinsen:** «Privatisering og konkurranseutsetting i kommunesektoren - effekter på ledelse, organisering og styring ». (ISBN 82-453-0147-7) Kr. 50,-
- 1999/2 **Kristian Floer:** «Hvordan bli en mer effektiv student? - Et studiehefte om tema STUDIEVEILEDNING». (ISBN 82-453-0120-5) Kr. 50,-
- 1999/1 **Rolf Wynn:** «Sykdomslære. En innføring i noen sykdommers årsaker, symptomer og behandling». Et kompendium for helsefagstudenter generelt og vernepleierstudenter spesielt. (ISBN 82-453-0116-7) Kr. 80,-
- 1998/2 **Kjell Toften:** «Reiselivsnæringen i et markedsføringsperspektiv - en introduksjon» Et kompendium for RE 4 Turistmarkedsføring  
(ISBN 82-453-0108-6) Kr. 70,-
- 1998/1 **Anne Marit Bygdnes:** «Toalett-trening av psykisk utviklingshemmede»  
(ISBN 82-543-0099-3) Kr. 70,-
- 1997/2 **Aud Merethe Alme:** «Prosjektskisse: Tjenestemannsorganisasjoner og forvaltningsreformer». (ISBN 82-453-0085-3) Kr. 50,-
- 1997/1 **Truls Erikson:** «Applying the Canonical Structure of Analysis by Means of Algebra on Managerial Competence and Retail Growth Performance Variables». (ISBN 82-453-0077-2) Kr. 40,-











Depotbiblioteket



05sd 13 606

# Visste du at...

... Høgskolen i Harstad med sine ca 1.000 studenter er blant landets minste høgskoler. Et godt studiemiljø og en uformell tone med nærhet og god oppfølging av den enkelte student preger skolen. Ved årsskiftet 1996/97 flyttet vi inn i nye lokaler som ligger idyllisk og sentralt plassert ved byens havnepromenade.

... våre to fagavdelinger - økonomi-/samfunnsfag og helse-/sosialfag - gir flere studiemuligheter blant ulike grunnutdanninger og videreutdanninger:

## Grunnutdanninger:

- Varehandel og distribusjon
- Økonomi og administrasjon
- Reiseliv og turisme
- Engelsk grunnfag
- Statsvitenskap grunnfag
- Barnevernpedagogutdanning
- Sykepleierutdanning
- Vernepleierutdanning

## Videreutdanninger:

- Revisjon
- Internasjonal handel
- Ledelse og organisasjon
- Helse- og sosialadministrasjon
- Rehabilitering
- Psykisk helsearbeid
- Reiseliv og turisme

... foruten ordinære undervisningsoppgaver og kurs påtar Høgskolen i Harstad seg også forsknings- og utredningsoppdrag for næringslivet og det offentlige. Våre ca. 60 fagansatte innehar høy kompetanse og dekker et bredt faglig spekter: Økonomi/administrasjon, sosialøkonomi, ledelse/organisasjon, statistikk, statsvitenskap, sosialantropologi, sosiologi, engelsk, matematikk, pedagogikk, spesialpedagogikk, vernepleie, psykologi, sykepleievitenskap, jus.

**Besøksadresse: Havnegata 5, 9405 Harstad**

**Postadresse: 9480 Harstad**

**-Telefon 77 05 81 00. Telefaks 77 05 81 01**

**Internett: <http://www.hih.no>**



**HØGSKOLEN I HARSTAD**



