



HØGSKOLEN I HARSTAD

S
k
r
i
f
t
s
e
r
i
e

Full fart i gal retning?

Thomas Gressnes/Frode Lindseth

Høgskolen i Harstad
Skriftserien 2005/10

Harstad
University College

Tittel/Title		Nummer/Number
Full fart i gal retning?		2005/10
		Sider/Pages
		9
Forfatter/Author		
Thomas Gressnes (HiH) og Frode Lindseth (Skattedirektoratet)		
Institutt/Department	Prosjekt/Project	
Økonomi og samfunnsfag	FoU	
Sammendrag/Abstract		
<p>Notatet benytter produksjonsteori og principal-agent teori for å drøfte mulige uheldige tilpassninger som følge av å knytte økonomiske insentiver til statistikkindikatorer ved styring av offentlig sektor. Teorien viser at dersom det ikke er fullstendig sammenheng mellom indikatorene og den aktivitet/produksjon men ønsker å måle, vil dette kunne føre til dårlig ressursutnyttelse og skjev fordeling av ressursene.</p> <p>Når det er asymmetrisk eller mangel på informasjon vil det føre til at agenten har et insentiv/mulighet til å "jukse" eller "overrapportere" i tilbakemeldingene til prinsipalen. Dette vil kunne føre til en dreining i aktiviteten fra å produsere det som er samfunnsøkonomisk optimalt og ønskelig, til å produsere mer av det som lar seg måle ved hjelp av en kvantifiserbar indikator. I mange tilfeller er denne indikatoren koblet til noe som lett lar seg registrere, og der det finnes substitusjonsmuligheter i produksjonen. Dette kan medføre at produksjonen legges om slik at indikatoren som er koblet til økonomiske insentiver vokser. Med samme mengde ressursinnsats, må dette føre til en vridning i produksjonen. Det er mye som tyder på (spesielt i offentlig produksjon) at det er kvaliteten på det som produseres som er vanskelig å måle, mens indikatorer som sier noe om mengde er lettere å observere. Dette kan føre til at produksjonen innrettes slik at produsert mengde går opp mens kvaliteten på det som produseres går ned.</p>		
Stikkord/ Key Words	Principal-agent-teori, Insentiver Offentlig sector, Produktivitet Effektivitet	
ISBN	82-453-0207-4	ISSN 0807-2698

Full fart i gal retning?

Av Thomas F. Gressnes og Frode Lindseth

Innledning

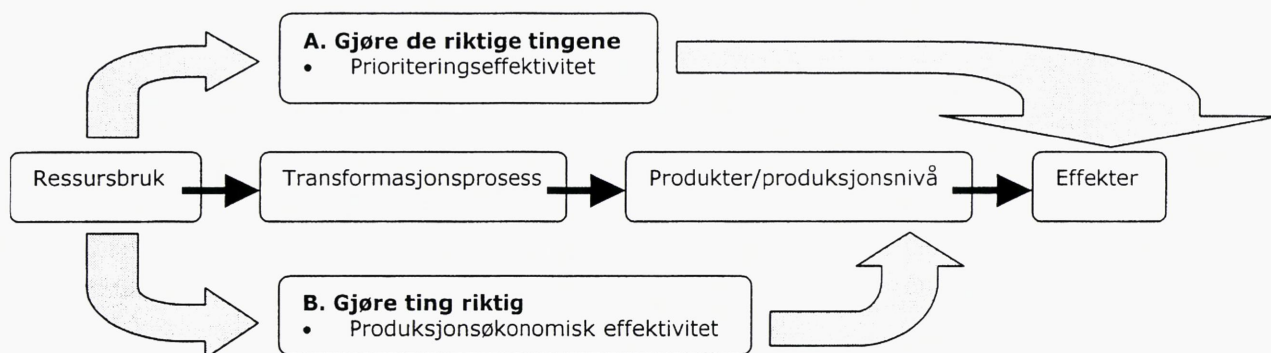
Dette arbeidet er starten på et arbeid der vi ønsker å undersøke hvordan bruk av styringsindikatorer koblet opp mot finansieringen av høyere utdanning fungerer. I dette arbeid benytter vi enkel produksjonsteori og prinsipal-agent-teori som utgangspunkt for å drøfte mulige uheldige tilpassninger som følge av å knytte belønning til statistikkindikatorer ved styring i offentlig sektor. Vi fokuserer ikke på produksjonen av enkeltstående tjenestene, men effektene av disse, og vi peker på at der under visse forutsetninger kan forekomme strategiske tilpassninger med påfølgende utilsiktede konsekvenser. De insentiver som skapes av finansieringen av en del offentlige tjenester kan føre til uheldige samfunnsøkonomiske tilpasninger. Vi tror hovedårsaken til dette er mangelfull analyse av de insentiver som skapes, og brudd på de alltid gjeldende krav til validitet og reliabilitet på de indikatorene og det datagrunnlag det styres og belønnes etter.

Styring og insentiver

Ved fravær av priser blir kvantifiserbare indikatorer et viktig grunnlag for styring av offentlige virksomheter, særlig når modeller for virksomhetsstyring fra privat sektor kopieres mer eller mindre usminket til offentlig. Slik vi leser Økonomireglementet (Økonomireglementet for staten 1996/2001) er styringssignalene fra departementene lite detaljerte der det er opp til de underliggende etater å definere hvilke indikatorer, og hvilket volum som er riktig for å nå de mål som er satt. Nettopp derfor er det viktig å være opptatt av de insentiver som skapes gjennom valg av resultatindikatorer, og sørge for at de støtter opp rundt de samfunnsøkonomiske begrunnelsene for våre offentlige virksomheter. Statskonsult (Blaalid 1999) har studert hvordan ti forskjellige virksomheter utøver mål- og resultatstyring. Rapporten viser at det ikke er lagt særlig vekt på å formulere mål som begrunner virksomhetens eksistens, der måloppnåelse kan etterprøves. Bare unntaksvis foretas målinger av sammenhenger mellom ressursbruk og kostnader på den ene siden, og resultat i form av samfunnsvirkninger på den andre.

Produktivitet og effektivitet

Produktivitet vil alltid handle om å se et produksjonsresultat i forhold til innsats. Det er imidlertid vanlig å skille mellom det å gjøre de riktige tingene og det å gjøre ting riktig. Å gjøre de riktige tingene henger sammen med de samfunnsøkonomiske overordnede mål for virksomheten, mens det å gjøre ting riktig er et spørsmål om hvorvidt produksjonen foregår med minst mulig bruk av ressurser (Kittelsen og Førsum 2001).



Produktivitet er å se produksjon i forhold til ressursinnsats, mens effektivitet er karakterisering av produktivitet i forhold til en norm.

Det er ikke gitt at begge effektivitetsbegrepene er oppfylt samtidig. Det er fullt mulig å være meget god på å gjøre de gale tingene. Dette er hovedpoenget i denne artikkelen. Det eksisterer en ikke ubetydelig entusiasme for å implementere modeller for virksomhetsstyring der belønning/straff settes ut fra utviklingen i resultatindikatorer. Ved hjelp av en enkel modell vil vi vise at mangelfull informasjon om offentlige enheters kostnadsfunksjoner og strategiske tilpassninger, parret med en betydelig iver etter styring etter målbare indikatorer, kan gi ikke optimale tilpassninger.

Modellen

Dersom man ser på en offentlig virksomhet som en produksjonsbedrift som produserer tjenester finansiert gjennom tildelingen fra overordnet offentlige myndigheter, kan dette framstilles som et standard 2-godetilfelle (Hoel og Moene 1993, Varian 1992, Salvatore 2003). Innen offentlig tjenesteproduksjon vil det i mange sammenhenger være vanskelig å definere hva som er innsatsfaktorene. I denne modellen vil innsatsfaktorer i all hovedsak bestå av arbeidskraft. I den grad vi da vil definere substitusjonsmuligheter, så vil det bety at ulike former for arbeidskraft settes inn i på ulike områder i produksjonsprosessen.

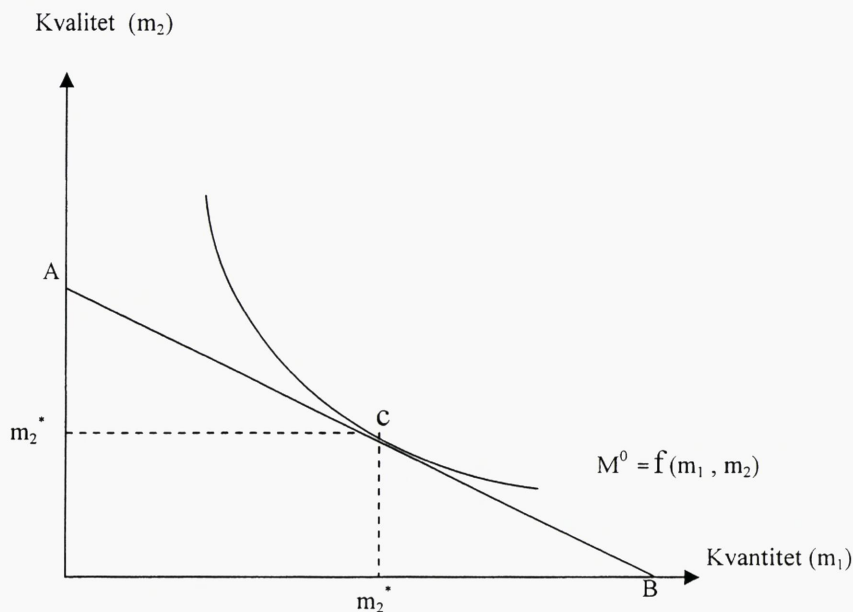
Tilstanden/produksjonen (M) er effekten av en eller flere målbare innsatsfaktor (m_1) som for eksempel kan være produserte studiepoeng ved et universitet, og ikke målbare innsatsfaktorer (m_2) som kan være kvaliteten på undervisningen. Disse vil i tradisjonell økonomi defineres som ferdige produkter. Vi er imidlertid opptatt av hvilke effekter de har. Slik kan de betraktes som innsatsfaktorer til M . Det betyr at vi ikke ser på en tradisjonell transformasjon av arbeid og kapital, men på hvordan produktene er innsatsfaktorer til effektene. Dette gjøres innenfor rammene til enkel produksjonsteori.

I utgangspunktet antar vi at vi kan framstille produksjonssammenhengen som en funksjon f . Denne produktfunksjonen innebærer at det til enhver oppgitt faktorkombinasjon svarer en

bestemt produsert mengde. Det er rimelig å anta at det vil være en viss substitusjonsmulighet mellom de to innsatsfaktorene (i alle fall sett fra produsentens/agentens side), som forårsaker den kjente krummingen på isokvanten (figur.1).

Produksjonen settes som en funksjon:

$$(1.1) \quad M = f(m_1, m_2)$$



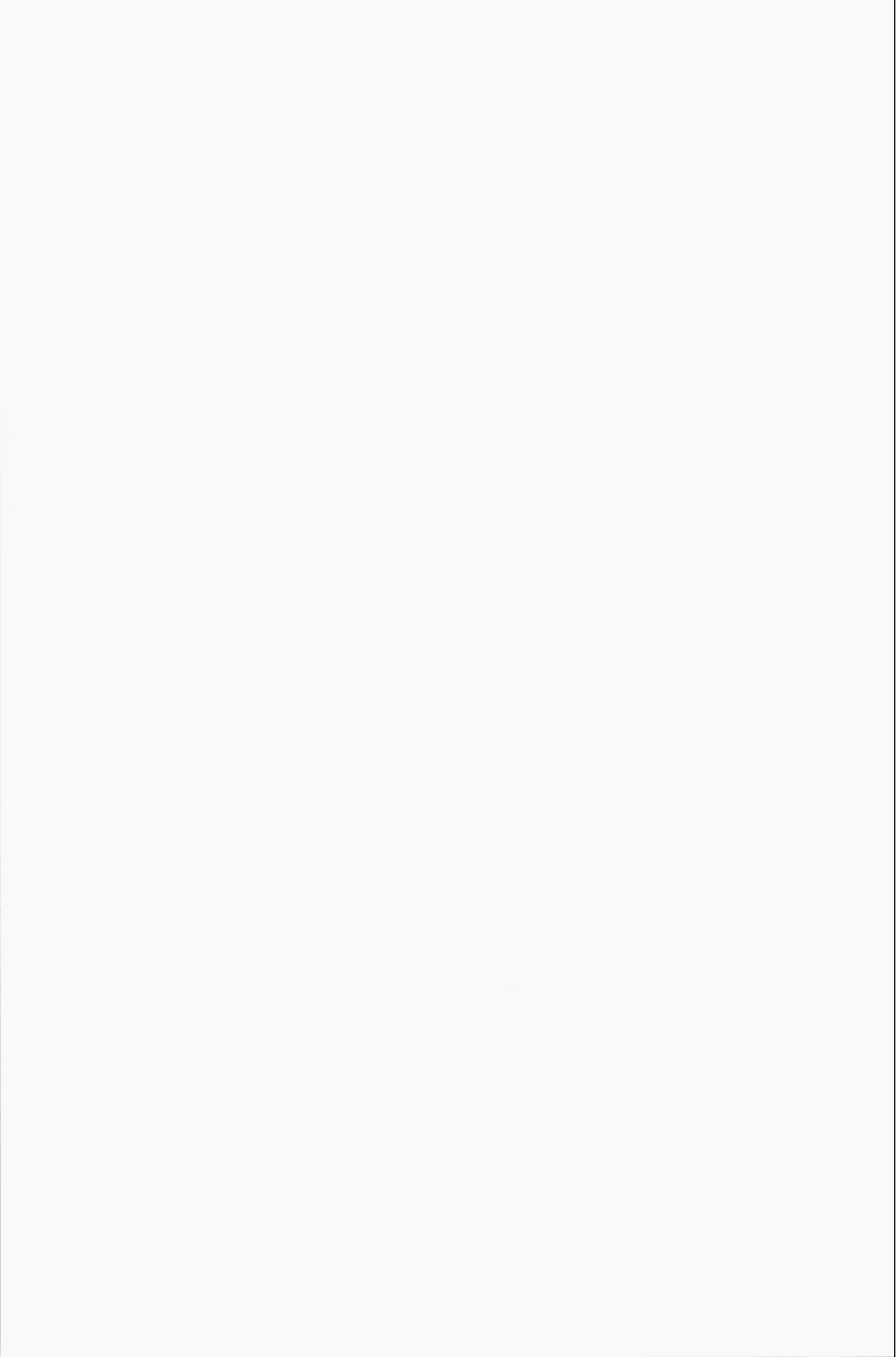
Figur.1

Figur 1 viser isokvanten M^0 i m_1 m_2 diagrammet og viser hvordan man kan variere bruken av innsatsfaktorene for å produsere M^0 . Alle kombinasjoner langs isokvanten representerer sammen effekt for samfunnet. Helningen på kostnadslinjen AB viser prisforholdet mellom innsatsfaktorene m_1 og m_2 . Den optimale tilpassningen vil være i punktet c. Det vil ikke være mulig å øke M ved å endre på kombinasjonen av innsatsfaktorene, uten å gå ut over det tildelte budsjettet.

Budsjettlinjen er kjent ut fra at vi kjenner prisen på arbeidskraft. Vi kjenner imidlertid ikke til markedets (brukere av tjenestene) betalingsvilje, og må derfor anta at markedets betalingsvilje er sammenfallende med offentlige myndigheters betalingsvilje.

Dersom bevilgende myndigheter i sin helhet finansierer innsatsfaktorenes kostnader, vil det være størrelsen på tildelingene samt underliggende enheters tilpassning som bestemmer M . Ukjente forskjeller i de underliggende enheters produksjonsøkonomiske effektivitet vil føre til forskjellige tilpassninger (alt annet konstant).

Den senere tid har bevilgende myndigheter satt i gang tiltak med mål om å øke effektiviteten og produksjonen i offentlige underetater (NOU 2004:2). Dette blir gjort ved å øke bevilgningene/overføringene til en eller flere målbare innsatsfaktorer. Dette vil føre til at prisforholdet mellom innsatsfaktorene endrer seg. Fordi det finnes både målbare og ikke-målbare innsatsfaktorer, vil det bare være mulig å gjøre de målbare indikatorene innsatsstyrt. Dette vil føre til at en bevilgning ut fra størrelsen på den målbare indikatoren kan oppfattes som om den blir billigere. Dersom en høyskole får mer penger for hvert studiepoeng den



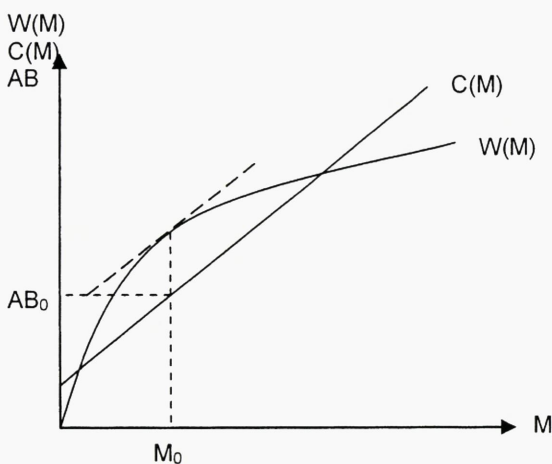
produserer, vil kostnaden ved å produsere studiepoeng bli relativt lavere enn kostnaden ved å sikre kvaliteten på enkelte andre tjenester som tilbys. Budsjettlinjen, som er sammenfallende med virksomhetens kostnadsfunksjon, vil dermed endre form.

Under forutsetningen om at det finnes tekniske substitusjonsmuligheter der det er mulig å produsere en gitt mengde M med ulike kombinasjoner av m_1 og m_2 vil dette normalt føre til at det produseres mer og benyttes mer av begge innsatsfaktorene, men relativt mer av faktoren som er blitt "billigere". Inntektsvirkningen gjør at det benyttes mer av begge innsatsfaktorene, mens substitusjonsvirkningen (den relative prisendringen) gjør at man benytter mer av innsatsfaktoren som er blitt billigere (Hoel og Moene, 1993).

Dette kan i utgangspunktet være en ønsket situasjon gitt at prinsipalen (i dette tilfellet bevilgende myndigheter) og agenten (byrået) har sammenfallende nyttefunksjon, eller prinsipalen har full informasjon (Moene 1986). I en slik situasjon vil bevilgende myndigheter sørge for å maksimere samfunnsnyten (S) der:

$$(1.2) \quad S = W(M) - C(M)$$

Der $W(M)$ er samfunnets betalingsvilje for M , mens $C(M)$ er kostnadene til agenten.



Figur 2

Figur 2 viser tilpassningen dersom bevilgende myndighet kjenner byråets kostnadsfunksjon ($C(M)$) og egen betalingsvilje. Det vil føre til et budsjett nøyaktig beregnet ut fra kostnadene.

Prinsipal-agent problemet.

Det vil i de aller fleste situasjoner være asymmetrisk informasjon mellom prinsipalen og agenten. Det er rimelig å forestille seg at agenten søker mål i tillegg til dem som er gitt fra prinsipalen, for eksempel ønske om økonomisk romslighet og omfanget av aktiviteten, mens prinsipalen har som mål å maksimere nytten for samfunnet. I tillegg til dette er det ikke urimelig å anta at prinsipalen ikke kjenner alle kostnadene ved fremstille M , og at det faktiske volum er vanskelig å fastsette. Dette kommer av forskjeller i tilgang på informasjon. Resultatet kan bli at enheten ser seg tjent med å "forfølge det gode liv". Agenten er (produksjonsøkonomisk) effektiv (sammenheng A i figur 1), men ikke med hensyn til de

resultater eieren er interessert i (prioriteringsøkonomisk effektiv) (sammenheng B i figur 1) (Førsund, Edvardsen 2002).

Asymmetrisk informasjon og ulik nytte.

Dersom man antar at agenten har en nytte som ønskes maksimert gitt ved;

$$(1.3) \quad U = U(Z) \quad \text{eller} \quad U = U(M, Z)$$

der Z angir den økonomiske romsligheten eller budsjettmessige slakken. Prinsipalen har imidlertid et ønske om å maksimere samfunnsøkonomisk overskudd gitt ved:

$$(1.4) \quad S = W(M) - C(M)$$

Der vi antar at prinsipalens betalingsvilje for M er lik samfunnets betalingsvilje for M .

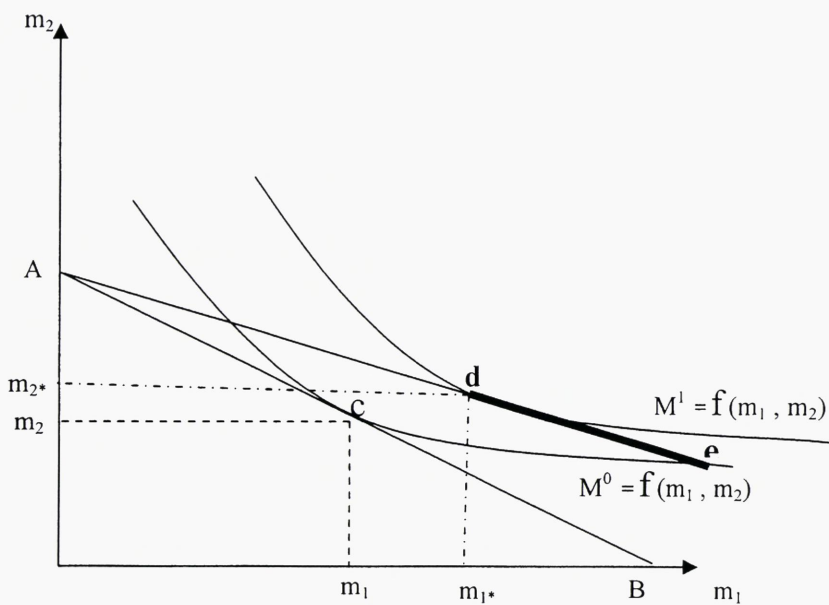
Årsaken til at prinsipalen ønsker å innføre insentivordninger der agenten får overføringer ut fra produserte målbare enheter, må være en erkjennelse av at opprinnelig tilpassningen ikke er optimal. Det må bety en tilpassning på et lavere produksjonsnivå enn M^0 i figur 1. Eller en annen kombinasjon av m_1, m_2 . Det betyr at agenten tilpasser seg en plass på innsiden av budsjettlinjen AB i figur 1 eller i området mellom $C(M)$ og $W(M)$ i figur 2. Dette vil være mulig for agenten der prinsipalen ikke kjenner til kostnadsstrukturen.

Hva skjer når bevilgninger følger målbare indikatorer?

Etter som prinsipalen har begrenset eller ingen tilgang på informasjon omkring agentens reelle kostnadsfordeling og substitusjonsmuligheter, vil agenten kunne endre på sammensetningen av innsatsfaktorene uten at prinsipalen på kort sikt vil kunne kontrollere dette. Dette fører til at agentens relative kostnader ved å benytte m_1 blir lavere enn kostnadene ved å benytte m_2 . Dersom vi ser dette i forhold til høyere utdanning, vil det være lett å måle antall produserte studiepoeng mens det vil være vanskelig å fastsette mengde og kvalitet på andre dimensjoner ved utdanningen.

Dersom kostnaden ved å benytte m_1 blir lavere (som følge av at myndighetene finansierer innsatsen knyttet til produksjon av disse tjenestene med et høyere beløp), så vil helningen på budsjettlinjen¹ bli slakere. Dette innebærer at agenten kan produsere en større mengde M til samme kostnadene som tidligere.

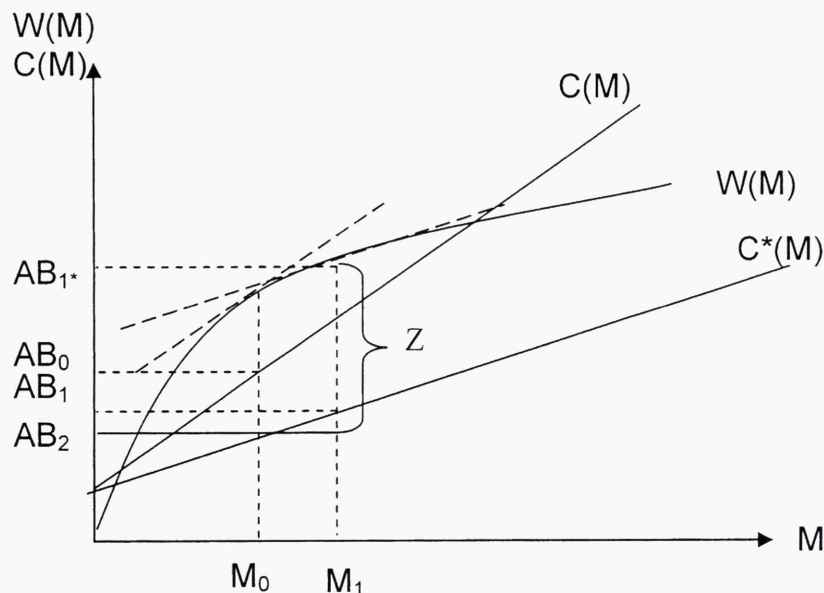
¹ $(-q_2/q_1)$ faktorprisforholdet bestemmer helningen på budsjettlinjen.



Figur 3

Av figur 3 ser vi at den optimale tilpassningen vil være å produsere $M = M^1$ med faktorkombinasjonen m_{1*} og m_{2*} . Dersom prinsipalen (bevilgende myndigheter) ikke kjenner kostnadsstrukturen til agenten, og agenten har en nyttefunksjon som tilsier størst mulig økonomisk slakk, samt at prinsipalen måler "dyktigheten" ut fra produksjonen av m_1 , vil agenten ha et ønske om å endre sammensetningen av m_1 m_2 fra d til e . Dette vil fra prinsipalens synspunkt se ut som en effektivitetsforbedring, og vil i neste omgang kunne føre til økte bevilgninger for agenten, selv med en reduksjon i m_2 .

Denne tilpassningen vil føre til et skift i agentens kostnadsfunksjon. Prinsipalen kan ikke kontrollere hvordan totalproduktet M framstilles, noe som åpner for muligheten for at agenten kan benytte seg av substitusjonsmulighetene i produksjonen. Dette gir igjen rom for større slakk (Z).



Figur 4

Figur 4 viser at dersom agenten har som mål å maksimere slakk, vil vi få en tilpassning med produksjonen M_1 , og budsjettet $AB_1^* M_1$. Det $Z = W(M) - C(M)$. Dersom vi ser dette analogt med høyere utdanning, vil en institusjonen kunne øke sine inntekter ved å produsere flere studiepoeng (dersom dette var satt som en resultatbasert indikator) og redusere innsatsen på forskningskvalitet og studiekvalitet (som en følge av at det er vanskelig å telle resultatene her, og dermed umulig å gjøre resultatbasert). En optimal tilpassning i dette tilfellet vil være en produksjon lik M_1 med budsjettet $AB_1 M_1$. Agenten har imidlertid muligheten til å øke Z ytterligere ved å tilpasse seg etter punkt e i figur 3. Ved å produsere M_0 ved en maksimal mengde m_1 , vil prinsipalen bevilge budsjettet $AB_1^* M_1$ mens agenten har kostnaden $AB_1 M_0$.

Forståelsen av substitusjonsmuligheter.

Tidligere har vi forutsatt at forståelsen av substitusjonsmuligheter har vært den samme hos prinsipalen og agenten. Dette er imidlertid ikke alltid tilfelle. I mange sammenhenger der kvalitet og fordelingsmessige prinsipper påvirkes av innsatsfaktorene, vil det fra prinsipalens side ikke være snakk om substitusjonsmuligheter. Dette er ofte innsats som er vanskelig å måle, men som for prinsipalen har stor betydning. Dersom agenten ikke har samme oppfatning av substitusjonsmulighetene som prinsipalen, vil dette kunne føre til en samfunnsmessig uheldig tilpassning.

Oppsummering

Dersom offentlig sektor skal ha en rasjonell begrunnelse, må det bety at sektoren skal drives etter andre prinsipper enn privat. Likevel eksperimenteres det med modeller for virksomhetsstyring fra privat sektor som bygger på forutsetninger om at verdien på produksjonen kan beregnes. Slike modeller (Erlandsen og Kittelsen 98, Edvardsen mfl 98, Næs mfl.2001) trenger ofte entydige og kvantifiserbare indikatorer på produksjon og mister mye av sine egenskaper i det de innføres i markeder der det ikke eksisterer priser på produktene. Her er det normative grunnlaget for verdisetting, som prisene ville representert, fraværende. Det er kjent at økonomisk rasjonell adferd koblet med prinsipal/agent

problematikk kan gi uønskede tilpasninger. Når en aktivitet får status som resultatindikator og kobles med belønning, endres insentivstrukturen. Uten tilstrekkelig innsikt i dette, og god kontroll med produksjon (volum og kvalitet), er det en reell fare for de prioriteringseffektive aspekt ved produksjon ikke ivaretas på en tilstrekkelig måte. Offentlige virksomheter kan tilpasse seg resultatkravene på en slik måte at man søker etter de minst ressurskrevende veier til måloppnåelse. I utgangspunktet høres ikke dette spesielt problematisk ut - tvert imot. At virksomhetene søker etter de minst ressurskrevende måter å tilby tjenestene på er sterkt ønskelig. Men der verdien på produktene/tjenestene ikke settes i markedet og der resultatindikatorerne utelukkende stimulerer til volum, åpnes det for aktiviteter der det straks blir uklart om prioriteringseffektiviteten ivaretas tilstrekkelig. Man har sett en rekke eksempler på at når det knyttes resultatkrav til en aktivitet går det "inflasjon" i aktiviteten ved at den blåses opp i antall samtidig som den blir mindre "verdt" i den forstand at aktiviteten ikke støtter opp rundt virksomhetens samfunnsøkonomiske mål. Samtidig sløses ressurser bort i anstrengelser ved tilpassning til større volum. Vi har sett eksempler på aktiviteter som minner om juks med indikatorer i streben etter volum.

Vi har vist at ved å sette resultatkrav til en aktivitet vil vi få en endring i sammensetningen av produksjon som igjen påvirker effektene. Dersom dette er ønskelig er det uproblematisk, men dersom resultatkrav er satt på de målbare indikatorene i mangel av noe bedre er det straks mer uklart om de underliggende enhetene stimuleres til å gjøre de riktige tingene.

Referanser:

- Bakli Oddbjørg, Anne K. Kalleberg og Tormod Rødsten.** Effektivitet i statlig ressursbruk. Statskonsult 2001
- Blaalid Jon,** Statskonsult; Rapport 1999:19 "Erfaringer med mål- og resultatstyring i statsforvaltningen"
- Edwardsen, Dag Fjeld og Førsum, Finn R.** (Rapport 3/2001) De statlige høyskolene som produsenter: Ressursbruk og resultater 1994-1999. Stiftelsen Frischsenteret for samfunnsøkonomisk forskning.
- Erlandsen, Espen og Kittelsen, Sverre A. C.** Effektivitetsmåling og offentlig tjenesteproduksjon – oversikt over DEA-studier. SNF arbeidsnotat nr. 8/98.
- Hagen, Kåre P.** Prinsipal-agenteori: Implikasjoner for offentlig styring og politikk, i Offentlig politikk og private incitament av Agnar Sandmo og Kåre P. Hagen (Red), Tano 1992.
- Hoel Michael og Karl Ove Moene,** Produksjonsteori, Universitetsforlaget 1993.
- Kittelsen Sverre A. C. og Finn R.**
- Førsum (2001)** Empiriske forskningsresultater om effektivitet i offentlig tjenesteproduksjon. Økonomisk Forum nr. 6/2001.
- Førsum, Finn R. og Edwardsen, Dag Fjeld,** "Forklaringer på forskjeller i effektivitet", Arbeidsnotat nr. 1/2002, Stiftelsen Frischsenteret for samfunnsøkonomisk forskning.
- Moene, Karl Ove.** Byråkrati og alternative organisasjonsmåter (1986). Reprint Series NO 307, University of Oslo, Department of economics.
- NOU 2004:2.** Efekter og effektivitet.
- NOU 2000:14.** Mjøs-utvalgets innstilling.
- Næs Ingebjørg, Ingunn Botheim og Audun Brendrup Petersen.** "EFQM-modellen – passer den for offentlig sektor?" Statskonsult 2001:22.
- Salvatore Dominick.** Microeconomics. Oxford University Press 2003.
- St.prp.** nr. 1 2001-2002 "Statsbudsjettet"

Torp Hege, Dag Fjeld Erlandsen og Sverre A. C. Kittelsen (Rapport 8:2000) Evaluering av formidling. En effektivitetsanalyse av arbeidskontorenes samlede virksomhet basert på DEA.

Varian Hal R. Microeconomic analysis. Norton 1992.

Økonomireglementet for staten 1996/2001.



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

- 2005/10 **Thomas Gressnes / Frode Lindseth:** " Full fart i gal retning?" (ISBN 82-453-0207-4) Kr. 30,-
- 2005/09 **Gjermund Holsæter:** "Forventninger til kommende kvalitetssikringssystem for høyere studiekvalitet ved Høgskolen i Harstad" (ISBN 82-453-0206-6) Kr. 120,-
- 2005/08 **Lars Bjørgum (red.) / Aina A Kane (red.):** "Barn i hardt vær – ulike perspektiver på omsorg" (ISBN 82-453-0205-8) Kr. 120,-
- 2005/07 **Viktor Sommerbakk:** "Kirovsk psykonevrologiske internat" (ISBN 82-453-0203-1) Kr. 80,-
- 2005/06 **Stein Mikkelsen / Vegard Schancke / Pål Domben:** " Kunnskapsbase på nett – brukererfaringer og interaktivitet En undersøkelse med fokus på storbrukere av den nasjonale IKT-baserte tjenesten "forebygging.no" (ISBN 82-453-0202-3) Kr. 60,-
- 2005/05 **Stein Mikkelsen:** "Økt brukerfokus gjennom moderne organisasjonsløsninger? Kommunale enhetslederes vurdering av forholdet mellom resultatenheter og brukerorientering." (ISBN 82-453-0201-5) Kr. 60,-
- 2005/04 **Steinar Johansen / Anne-Karin Pettersen:** " Mennesker med alvorlig psykiske lidelser - en tverretattlig utfordring. Hva hemmer og fremmer et samkjørt hjelpetilbud? En studie av tverretattlig samarbeid mellom sentrale helse og sosialetater i Harstad" (ISBN 82-453-0200-7) Kr. 130,-
- 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 Bottolfson/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 Melbøe 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 SNOEZELEN – 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 trygdekantoret». (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 Gürgens:** «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 utdannelse - *om skjønnheten og udyret i høgere 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 medbestemmelserett 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 Dårkiste 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,-

05 sd 23688

Depotbiblioteket



05sd 23 688

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

