

- Fakulteter for syns skyld?  
**En analyse av NMBUs  
organisasjonsstruktur**

Sigurd Rysstad



## Oversikt

- **I. Strategi og struktur**
- **II. Teori: Økonomisk organisering (struktur)**

Oliver Williamsons "Mechanisms of Governance"  
[Nobelpris i økonomi, 2009]

- **III. NMBUs organisasjons- og styringssystem**
  - Analyse av UMBs og NMBUs styringssystemer

# I. Strategi og struktur

- Vanlig doktrine: «**Structure follows strategy**»  
(Alfred Chandler)

Valg av **Strategi** først

(for eksempel:

Diversifisering eller konsentrasjon,  
og/eller

Geografisk ekspansjon eller tilbaketrekning),  
deretter valg av hensiktsmessig **Struktur**

- **Alternativt perspektiv: Gjensidig avhengighet mellom Struktur og Strategi**

**Mintzberg:** The relationship between strategy and structure is reciprocal. "Structure follows strategy ... as the left foot follows the right."

## II. Økonomisk organisering Williamsons modell

### A. Foretakets grenser: ”*Make or buy*”

Interne transaksjoner i hierarkier

vs.

Markedstransaksjoner.

### B. Tre alternative organisasjonsstrukturer

## A. Marked vs. Hierarki: Fortrinn og ulemper

### ● Marked

- Sterke insentiver til å «levere»
- Konkurransen sørger for at «effektivitetshensyn» er avgjørende i beslutninger
- Kan utnytte evt. stordriftsfordeler (aggregere etterspørsel)

### ● Hierarki (intern org.)

- Svake insentiver
- Byråkrati og politiske spill/alliansebygging etc. påvirker beslutningsprosesser

## A. Marked vs. Hierarki: Fortrinn og ulemper

### ● Marked

- Sterke insentiver
- Konkurransen sørger for at «effektivitetshensyn» er avgjørende i beslutninger
- Kan utnytte evt. stordriftsfordeler (aggregere etterspørsel)
- Ofte høye transaksjonskostnader
- Usikre investeringer, spesielt mht. ”transaksjonsspesifikke” innsatsfaktorer

### ● Hierarki (intern org.)

- Svake insentiver
- Byråkrati og politiske spill/alliansebygging etc. påvirker beslutningsprosesser
- Styrings-instrumenter (kommandolinjer etc.) kan sikre koordinert, fleksibel bruk av innsatsfaktorer

- Hierarkiets fortrinn er ofte **betydelige**: Exxon Mobiles omsetning tilsv. Norges BNP.

## B. Tre (diskrete) valg av intern struktur

### **U-Form**

(Uniform struktur)

Funksjonell organisering

### **M-Form**

(Multidivision)

### **H-Form**

(Holding company)

## B. Valg av organisasjonsstruktur

### U-Form

(Uniform struktur)

Funksjonell organisering

### M-Form

(Multidivision)

### H-Form

(Holding company)

#### **”The visible hand”**

- Sentral planlegging og kommandolinjer

#### **Svakhet:**

**(a)** Svake insentiver

**(b) Sentral ledelse kan miste oversikt, og feildisponere ressurser**

- Gjelder spesielt i store, komplekse organisasjoner
- Skyldes bl.a. feilinformering oppover i organisasjonen

## B. Valg av organisasjonsstruktur

### U-Form

(Uniform struktur)

Funksjonell organisering

### M-Form

(Multidivision)

### H-Form

(Holding company)

**Autonome** (uavhengige)  
divisjoner/selskaper.  
Insentiver gjennom markedet

**Svakhet:**

**Ingen ”sikring” av  
investeringer**

-Begrenset sentral kompetanse  
til å evaluere enhetene

- Opportunistiske aktører kan  
sløse dersom markedet ikke  
sørger for effektiv  
disiplinering

## B. Valg av organisasjonsstruktur

### U-Form

(Uniform struktur)

Funksjonell organisering

### M-Form

(Multidivision)

Semi-autonome avdelinger

**-Sentral stab: Strategiske beslutninger**

(investeringer/fusjoner etc.)

**-Produksjonsavdelinger:**

Operativ autonomi

**- Sentral koordinering**

«sikrer» investeringer i  
spesifikk kapital (human og  
fysisk)

**- Insentiver (markedspriser)**  
**sikrer effektiv drift**

**- Svakheter:**

Evaluerings- og  
kontrollbyråkrati

### H-Form

(Holding company)

## B. Tre alternative modeller

### U-Form

(Uniform struktur)

Funksjonell organisering

#### ”The visible hand”

- Sentral planlegging og kommandolinjer

#### Svakhet:

(a) Svake insentiver

(b) Sentral ledelse kan miste oversikt, og feildisponere ressurser

- Gjelder spesielt i store, komplekse organisasjoner  
- Skyldes bl.a. feil-informering oppover i organisasjonen

### M-Form

(Multidivision)

Semi-autonome avdelinger

**-Sentral stab: Strategiske beslutninger**

(investeringer/fusjoner etc.)

**-Produksjonsavdelinger: Operativ autonomi**

- **Koordinering** «sikrer» investeringer i spesifikk kapital (human og fysisk)

- **Markedsinsentiver skal gi effektiv drift**

- **Svakhet:**  
Evaluerings- og kontrollbyråkrati

### H-Form

(Holding company)

**Autonome** (uavhengige) divisjoner/selskaper.

Insentiver gjennom markedet

**Ingen ”sikring” av investeringer**

-Begrenset sentral kompetanse til å evaluere enhetene

- Opportunistiske aktører kan sløse dersom markedet ikke sørger for effektiv disiplinering

### III. NLH, UMB og NMBU organisasjonsstruktur

- NLH: (eks. 1980): Sentralt bestemte budsjetter, studieplaner, opptak og investeringer (eks. tilsettinger) (U-form)
- UMB (2003-13): Fortsatt to beslutningsnivå, men betydelig delegering av fullmakter til instituttene (NB! Ny styringsmodell 2003- . Navnendring: 2005).
  - Hvorfor endring? Økende faglig spredning gjorde U-formen lite hensiktsmessig. For stor kompleksitet til sentral styring.
  - Var den valgte modellen hensiktsmessig?
- NMBUs 3-nivå modell: Hva er logikken?

UMB: Elementer fra H-formen

## Betydelig strategisk autonomi på nivå II

- De **tyngste strategiske investeringene** (tilsetninger) **delegert** til instituttene
- **Lite koordinering mellom instituttene** – gir overkapasitet i mange avdelinger, dvs. dårlig utnyttelse av investeringer i «transaksjonsspesifikk» human og fysisk kapital

UMB: Elementer fra U-formen

## Sentralt bestemte operative rammer

- Storparten av instituttene inntekter fastsettes **direkte og indirekte** sentralt – **ikke** av ”markedet”
- Stor politisk usikkerhet
  - Sentral godkjenning av studieprogram
  - Sentral markedsføring
  - Budsjettmodellen GUFS
    - **50%: Grunnbudsjett. Sentralt fordelt**
    - **27%: Undervisning. Sentralt fastsatte opptaksrammer**
    - **17%: Forskning. Eksterne resultater (prosjekter etc.)**
    - **5%: Strategi. Investeringsstøtte**

UMB: Elementer fra M-formen

## Operativ frihet på detaljnivå

- Utforming av studieplaner:
  - Oppretting/nedlegging av emner
  - Hvilke emner skal være obligatoriske etc. **påvirker inntektene**
  - ”Nytte/kostnad” eller faglige vurderinger?
- **Instituttene kunne/kan påvirke driftskostnadene (sensur, hjelpelærere, bruk av klasserom etc.)**
- Sentralledet har ansvar for kontroll og rapportering

## UMBs styringsmodell:

### En "original" og lite logisk kombinasjon av U, M og H

- De tyngste strategiske investeringer delegert til instituttene. Lite koordinering av operativ drift (H)
- - Hovedrammer for operativ drift sentralt bestemt.
  - Ressurstilførsel (inntekter fra undervisning) bestemmes i liten grad av "markedet" (U)
- Operativ frihet innenfor gitte rammer, og omfattende rapportering og dokumentasjon (byråkratisering) (M)

## Noen UMB-resultater

- **Lite effektiv drift:** Overkapasitet og ressursmangel

|                                       | 2002-03 | 2004-05     | 2008        | Endring<br>2002-2008 |
|---------------------------------------|---------|-------------|-------------|----------------------|
| Tilbudte emner<br>(studiepoeng)       | 4852    | 6715 (4760) | 8271 (7341) | +70% (+54%)          |
| Gj.ført 60-<br>poeng                  | 1772    | 2157        | 2462        | +39%                 |
| Underv.stillinger                     |         | 238         | 254         | + 7%                 |
| Stillinger totalt<br>(Egenfinansiert) |         | 687         | 802         | +17%                 |

- **Styringsmodell (ansatte åremålsledere) og ressursmangel gir kortsiktig beslutningshorisont:**

Operative beslutninger: Balansere budsjettet som hovedutfordring (virkemidler: opptaksrammer, emnestruktur etc.)

Lite strategiske investeringer: Tilsettinger for å løse umiddelbare undervisningsbehov?

- Kunnskapsdepartementet vil ha minst 20 studenter per utdanning (Forskerforum 20.01.2014 )
- «NTNU starter nå arbeidet med å rydde opp i antallet studieprogram, skriver Universitetsavisa. I første omgang er det program med 10 eller færre studenter som skal under lupen. Årsaken er direkte beskjed fra Kunnskapsdepartementet (KD) om at det fra 2014 skal stilles minimumskrav til antall studenter ved et studium.
- .... I tildelingsbrevet, som er KDs årlige styringsdokument til institusjonen, står det at departementet endrer styringen av dimensjonering for enkelte utdanninger fra og med 2014. Det gjøres «ved å erstatte tidligere aktivitetskrav med kandidatmåltall. (...) Departementet legger til grunn som hovedregel at det ikke er hensiktsmessig å gi undervisningstilbud til grupper under 20 studenter. Laveste kandidatmål settes derfor til 20.»

## Noen utfordringer for NMBU

- Utfordring I: Manglende koordinering spesielt problematisk når/dersom sektoren får færre studenter & mindre ressurser
- Utfordring II: Avveining mellom Operasjonell effektivitet (sterk koordinering) og Innovasjonsevne (som trolig stimuleres gjennom stor grad av autonomi)
- Operasjonell effektivitet forutsetter koordinering av produksjonen (*emner og studieprogram*) og strategiske investeringer (*tilsetninger*).  
Stor kompleksitet gjør koordinering på sentralleddet problematisk. Derfor er det prinsipielt sett logisk med et mellomnivå (fakultet) med koordinerende funksjoner

## NMBUs 3-nivå modell: NIVÅ 2 FOR SYNS SKYLD

**-Interessentstyrte fakulteter – med (heldigvis) beskjedne oppgaver, fullmakter og ressurser**

- **Sentralt (1): Tilrettelegger, kvote-tildeler og prisfastsetter**
  - Infrastruktur og systemer
  - Vedta produksjonskvoter: Opprette/nedlegge studieprogram og rammer
  - Vedta «priser» (budsjettmodell) {Nå: 0,6 x departementets «priser»}.
  - Tilsette dekaner
  - Kvalitetssikring og (trolig) markedsføring
- **Fakultet (2): «Stimulere» til bedre koordinering**  
**Ansatt dekan + «Interessent»-styre (som US)**
  - «Koordinere» fellesbruk av utstyr og infrastruktur
  - «Prioritering av strategiske budsjettmidler» {Nå: Min. 2% av budsjettet}
  - Tilsette instituttledere
  - «Stimulere til økt samarbeid om og effektivisering av studieprogrammene»
- **Institutt (3): Strategiske investeringer og operativ drift**  
**Styre: Ansatt leder+ internt flertall. Tilsettingsråd: Dekan+4**
  - Strategiske investeringer (tilsettinger i vitenskapelige stillinger),
  - «Utforming, utvikling, koordinering» av studieprogram og faglige emner ...