

**Om universiteternes organisering
- nogle økonomiske perspektiver**

Nicolai J Foss

WP 4/2004

MPP Working Paper No. 4/2004 ©
March 2004
ISBN: 87-91181-73-9
ISSN: 1396-2817

Department of Management, Politics and Philosophy
Copenhagen Business School
Blaagaardsgade 23B
DK-2200 Copenhagen N
Denmark
Phone: +45 38 15 36 30
Fax: +45 38 15 36 35
www.mpp.cbs.dk

Om universiteternes organisering – Nogle økonomiske perspektiver

Nicolai J Foss

Institut for Ledelse, Filosofi og Politik
Copenhagen Business School/Handelshøjskolen i København
Blaagaardsgade 23B; 2200 København N
Njf.lpf@cbs.dk

14 august, 2001; 26 februar 2002; 1 marts 2004

English summary: The paper analyzes the Danish university system, using a property rights/organizational economics approach. Particular attention is devoted the complicated agency problem in the system. The paper recommends more differentiation of pay structures within the system, more use of tournaments, less multi-tasking, and more use of precise and objective measures of output performance.

Taksigelse med videre: Tak til Henrik Lando, Kirsten Foss, Peter Lotz, og Peter Møllgaard for kommentarer til tidligere udkast. Dette papir har i en tidligere været brugt som baggrundsnotat for en intern arbejdsgruppe på Handelshøjskolen i København; derfor de mange referencer hertil. *Bemærk at paperet er skrevet før vedtagelsen af den nuværende Universitetslov, og ikke tager højde for implementeringen af denne.* Paperet udgives som working paper pga. en ret konstant efterspørgsel på det.

Key words: Economic organization of universities, decision rights, agency problem.

"The discipline of colleges and universities is in general contrived not for the benefit of the students, but for the interest, or more properly speaking, for the ease of the masters" (Adam Smith)

1. Et økonomisk perspektiv på universitetsorganisering

Mærkeligt nok har økonomer ikke interesseret sig meget for universiteternes økonomiske organisering. Med "økonomisk organisering" forstås her, hvordan rettighederne til at bestemme over beslutninger og aktiver allokeres, udnyttes og håndhæves, og hvilke konsekvenser dette har. Megen energi er ganske vist blevet brugt på at diskutere ét aspekt af økonomisk organisering i denne forstand, nemlig tenure-systemets hensigtsmæssighed (af ret så forståelige årsager). Men et økonomisk perspektiv har meget videre implikationer end dette.

Dette papir ser overordnet på universitetsorganisering som et rammevilkår for universitetsledelse i en dansk sammenhæng. Det sker ud fra en analytisk tilgang, der lægger vægt på allokeringen af rettigheder til at kontrollere beslutninger og aktiver og på tilhørende belønningssystemer som afgørende for hvor effektivt en økonomisk enhed eller en gruppe af sådanne (som fx universitetssektoren) fungerer. Nogle implikationer, der i høj grad har været oversete i den danske debat fremdrages. Det gælder for eksempel implikationen, at nok er stærkere incitamenter og stærkere ledelse i visse universitære sammenhænge at foretrække, således som det ofte er blevet hævdet.

Men stærkere incitamenter og det ofte slagsordsagtige og uklare "stærkere ledelse" alene gør det ikke. Hvis incitamenterne skal styrkes bør det ske i samspil med en bedre definition af beslutningsrettigheder, samt en bedre fastlæggelse af performancemål for forsknings-, undervisnings- og administrationsaktiviteter. Det sidste sker muligvis bedst ved i højere at opsplitte universiteterne i mere undervisnings- og mere forskningsorienterede enheder.

2. Karakteristika ved den danske universitetssektor

Fra et grundlæggende økonomisk perspektiv er to slående karakteristika ved den danske universitetssektors organisering.

For det første synes systemet afgørende at bryde med den grundlæggende økonomiske idé om arbejdsdelingens fortræffeligheder: Universitetsansatte VIP'ere¹ forudsættes ikke blot at være undervisere og forskere, men også at være administratorer, ja, ofte også formidlere. Ideen bag denne ret så voldsomme multi-tasking er nok at aktiviteterne ved nærmere eftersyn ikke er så forskellige endda, og at der er væsentlige positive "spill-over"-effekter mellem dem. Slagordet om "forskningsbaseret undervisning" bygger på dette. Hensigtsmæssigheden i dette arrangement skal senere diskuteres kritisk i det omfang det spiller sammen med den øvrige diskussion.

Et andet fundamentalt karakteristikum er, at prismekanismen i så høj grad er sat ud af spillet som tilfældet er. Således er der ingen direkte prissætning af universitetsydelser (forskning, undervisning og administration). Der er forsøg på at lave systemer med skyggepriser (som f.eks. på Handelshøjskolen i København), men de synes i nogen grad at lide af svagheder som er velkendte fra litteraturen om transferpriser og som skyldes at de grundlæggende er resultatet af politiske processer. Der er ingen tuition fee (når bortses fra MBA, MPA og HD-uddannelserne på Handelshøjskolerne). Etc. Sådan bliver det nok ved med at være en rum tid endnu, så det tages i det følgende som et givent forhold. At universitetssektoren er så lidt markedskonform hænger imidlertid sammen med tre andre forhold, som har at gøre med økonomisk organisering og som vil blive gjort til genstand for en nærmere diskussion. Det drejer sig om de følgende:

¹ Når jeg i det følgende taler om "universitetsansatte" er det udelukkende med reference til "universitetsansatte VIP'ere." Det sker primært af pladshensyn. Der er mange interessante spørgsmål, der kunne drøftes i forbindelse med TAP-siden, for eksempel, om det hensigtsmæssigt at TAP'ere er repræsenterede i kollegiale råd og nævn (det er tvivlsomt), eller om ikke de fleste TAP-ydelser kunne organiseres på markedsvilkår, det vil sige outsources (det kan de godt).

For det første er der stærke elementer af *et af det offentlige understøttet kartel*. Specielt understøttes universitetskartellet af offentligt skabte adgangsbarrierer. Det drejer sig særligt om følgende:

- Det er ikke ligetil at etablere et nyt konkurrerende universitet. Et nyt certificerende universitet kræver en lov.
- De massive offentlige tilskud til de eksisterende institutioner vanskeliggør under alle omstændigheder adgang til det relevante marked for private foretagender. De eksisterende universiteter har en monopolstilling gennem deres offentligt definerede og understøttede certificering. SU-systemet understøtter dette, idet der kræves godkendelse for SU-berettigelse. Dette betyder også, at konkurrencen fra udlandet er begrænset, idet der stadig er begrænsninger på i hvilket omfang man som studerende kan tage SU med til udlandet. Det "gratis" danske system giver selvfølgelig også mindre incitament til at søge udenlands.
- Der er offentligt bestemte produktionskvoter (gennem optagelsessystemet), som reelt er med til at opretholde kartellet.

For det andet er et kompliceret *principal-agent-problem* tilstede. Problemet har overordnet at gøre med hvordan belønningssystemer og systemer af kontrol og overvågning tilrettelægges, således at opdragsgivernes (de studerende, skatteyderne, erhvervslivet, Folketinget, ministerier, etc.) interesser forenes med opdragstagernes (de universitetsansattes) interesser. Problemet kompliceres af, at der er mange lag af principaler og agenter, og i mange af disse er de relevante aktører både agenter og principaler. En institutleder er således principal i forhold til instituttets ansatte, men agent i forhold til rektor. At denne struktur afføder et problem skyldes — i tillæg til det selvfølgelig forhold at der i væsentlig grad er tale om asymmetrisk information —, følgende forhold:

- *De relevante principaler og agenter har ikke de samme målsætninger og interesser.* På det helt grundlæggende niveau ønsker universiteterne sig for eksempel flere undervisnings- og forskningsårsværk end regering og Folketing er

villige til at give. Diskussionerne omkring de såkaldte "udviklingskontrakter" eksemplificerer interessekonflikterne på et lidt mere specifikt område.

- *Kredsen af principaler har forskellige, og måske endda modstridende, interesser.* For eksempel ønsker de studerende at de universitetsansatte anvender en større andel af deres tid på undervisning end ministerie og erhvervsliv ønsker. Disse forskellige interesser gøres gældende med forskellig vægt; for eksempel er de studerendes (organisationers) vægt i beslutningsprocessen, der er med til at fastlægge allokeringen af de universitetsansattes tid ret lille. Kredsen af principaler koordinerer kun i ringe grad deres handlinger, formentlig på grund af deres forskellige interesser.
- *Manglen på konkurrence mellem institutionerne om studerende betyder, at denne mekanisme ikke dæmper principal-agent-problemet markant.*
- *Manglen på veldefinerede markeder for universitetsydelse spiller også en rolle i principal-agent-sammenhængen af den årsag, at mål for enhedernes produktivitet er ret så problematiske, når der ikke er markeder. Det er i vist omfang muligt at bedømme resultatet af indsats på *separate* aktiviteter, såsom forskning (publiceringsaktivitet) eller undervisning (studenterevalueringer), men vanskelighederne ved de relevante mål (ikke mindst de til tider paradiske studenterevalueringer) er velkendte. Det er straks vanskeligere at afgøre hvad der er et godt *mix* af undervisning, administration og forskning. Det skyldes blandt andet, at der ikke er gode mål for alternativomkostningerne ved anvendelse af ressourcer på 1) forskning, 2) undervisning og 3) administration.² Derfor bliver det vanskeligt at bedømme om en universitetsansat er engageret i et godt aktivitetsmix. Det betyder omvendt, at universitetsansatte i høj grad har mulighed for at manipulere sammensætningen af deres aktivitetsportefølje på en for dem (men ikke nødvendigvis for helheden) foretrukken måde. Eksempelvis synes der at*

² Hvad er bedst: Én extra forelæsning, eller ét extra studienævnsmøde? En extra VIP'er eller én extra TAP'er? Etc.

være en tendens til at yngre forskere har relativt mindre af den oftest mindre krævende administration og relativt flere af de mere krævende forelæsninger end ældre forskere. Som dette eksempel antyder hænger principal-agent-problemet tæt sammen med problemet om allokering af beslutningsrettigheder.

For det tredje er beslutningsrettigheder uklart definerede. Universitetsloven, Folketinget (gennem Finansloven) og ministerierne (gennem cirkulærer mm.) delegerer rettigheder til at anvende aktiver (ressourcer). Det ovenfor diskuterede principal-agent-problem vedrører overvejende om disse rettigheder anvendes på en måde, der er i overensstemmelse med principalernes interesser, når først de er allokeret. Der er imidlertid måske mere grundlæggende problemer end dette. Et sådant problem er, at beslutnings-/kontrolrettighederne ofte ikke er særligt veldefinerede. Et konkret, afledt problem er, at det er uklart i hvilket omfang man kan forvente, at principalerne faktisk vil udnytte deres formelle beslutningsrettigheder.³ Nogle eksempler på det kunne være uklarheder omkring

- hvem der besidder rettigheder til residuelle indkomststrømme fra aktiviteterne (hvem tilfalder overskud ved eventuelle besparelser?);
- hvor stor visse af principalernes (ministeriet/Folketinget) kommitment til reel delegering af beslutningsrettigheder faktisk er, og hvor stor risikoen er for at blive overrulet i væsentlige sager af fx ministeriet;
- hvilke og hvor mange rettigheder ledere, herunder nævns- og rådsformænd, kan kontrollere. Der er for eksempel på universiteterne ofte store forskelle institutterne imellem på, hvilke rettigheder institutlederne faktisk mener, at de selv besidder. Det samme gælder studieledere.

³ "Beslutningsrettigheder (eller "kontrolrettigheder" eller "property rights") skal her ikke forstås i en juridisk forstand (f.eks.som noget der er kodificeret i Universitetsloven), men som en beslutningstagers reelle mulighed for at kunne anvende et aktiv/træffe en beslutning vedrørende et aktivs anvendelse. Hvis beslutningsrettigheder faktisk er kodificerede anvendes terminologien "formelle beslutningsrettigheder." Om denne forståelse, se særlig Barzel (1997).

Sådanne uklart definerede beslutningsrettigheder har teoretisk en række konsekvenser: 1) "kontrakten" mellem principaler og agenter er "inkomplet"; 2) aktørerne vil bruge ressourcer på at tilegne sig rettigheder til at anvende ressourcer eller til at påvirke beslutningstagere i deres favør; og 3) implicitte kontrakter ("kulturer"), der ikke nødvendigvis er hensigtsmæssige, vil opstå. Hvordan dette ser ud i praksis diskuteres i det følgende.

3. Konsekvenser

Principal-agent-problemet og de uklare beslutningsrettigheder

I det følgende listes en række problemer ved den nuværende organisering af universitetssektoren, som alle skyldes de ovenfor diskuterede principal-agent-problemer og/eller de uklart definerede beslutningsrettigheder.

Konkurrence om kontrol: Mange kontrolrettigheder er ikke definerede eller er dårligt håndhævede og beskyttede, og der vil derfor blive brugt ressourcer på at erhverve dem. Det handler for eksempel om institutternes forsøg på at tilegne sig forskningsårsværk eller sekretærressourcer, om indflydelse på studierne og deres udvikling, om forsøg på at æde sig ind på nabo-institutters forskningsområder, om manipulation af allokeringen af tidsanvendelsen mellem undervisning, forskning og administration, og meget andet. Ressourcer som anvendes til konkurrence om kontrol går fra de universitetsansattes primæraktiviteter. Magtbaser og organer som ikke omtales i lovgivningen vil blive etableret og i nogen tilfælde ligefrem formaliseret. Eksempelvis er den såkaldte "institutlederkræds" på Handelshøjskolen i København en magtfuld formaliseret gruppe, og dekaner og andre officielle beslutningstagere erkender eksplicit behovet for at stå sig med denne gruppe – som imidlertid savner formel legitimitet. Ledelsen kan forsøge at agere mere samlet mod dette – f.eks. gennem som på HHK at etablere en "ledelsesgruppe" (som heller ikke kendes i lovgivningen).

Uhensigtsmæssig "on the job consumption": På grund af de ringe definerede kontrolrettigheder) samt principal-agent-problemet bliver "on the job consumption" udtalt. Ikke mindst vil der være væsentlig mere tid til politiske aktiviteter end det ville være tilfældet i en markedsbaseret, profit-orienteret sammengæng. Karakteristisk er danske universitetsinstitutioner langt mere generøst udstyrede med kollegiale organer end sammenlignelige institutioner, der drives på mere markeds-mæssige vilkår. En konsekvens er, at ledelsens relationer til medarbejderne vil betone "personalepolitik," det vil sige medarbejdernes tilfredshed, disproportionalt mere end de vil lægge vægt på produktivitet. Dansk universitetsledelse er ofte blevet beskyldt for konfliktskyhed, men det kan også være et spørgsmål om, at ledelsen er oppe mod stærke koalitioner, der netop med udgangspunkt i et system med uklart definerede kontrolrettigheder og dårlige performancemål kan florere og tilegne sig reelle (og næsten formelle) kontrolrettigheder.

Skævvridning af karriereveje og rekruttering: En karriere indenfor universiteternes politiske strukturer bliver et reelt alternativ til forskning og undervisning, også for universitetslærere der ingen formelle ledelseskompetencer har. Dette giver også en skævvridning af rekrutteringen, idet det må formodes at universitetslærere som har en komparativ fordel i politiske aktiviteter vil søge mod universiteter, der er organiseret og ledet "demokratisk."

Svage incitamenter. Det er generelt vanskeligt og usikkert at realisere ekstra indtægt gennem ekstra indsats, fordi "ekstra indsats" er svært målbart. Det skyldes ikke mindst et særligt måleproblem, nemlig "team-problemet" (bl.a. Alchian og Demsetz 1972), som i sammenhængen består i at den flittige forskers indsats kommer "teamet" (instituttet) mere end ham selv til gode, fordi hans indsats af ledelsen (dekan, rektor) registreres som team-output), og fordi forfremmelse er særdeles usikker og stadig ret så politiseret. Lønssystemet er endog meget "low-powered." Det giver ekstra incitament til on the job consumption og til at forfølge karriereveje, der ligger uden for undervisning og forskning. Det "nye lønssystem" lægger formelt op til en stramning af

incitamenterne. Problemet er imidlertid at der ikke er nok automatik i systemet, og at det kan manipuleres af ledelsen. For eksempel kan en universitetsledelse vælge at give hele lønpuljen til incitamentsløn som fastholdelsestillæg til bestemte grupper, for eksempel for at imødegå en kortsigtet udefra kommende efterspørgsel. På grund af de commitment-problemer, som denne type adfærd kaster af sig er det tvivlsomt, hvor stærke incitament systemet reelt giver. Det er et særligt problem i forbindelse med forskningsindsats-områder, der ikke er i aktuel høj efterspørgsel, men hvor der er stadig er behov for rekruttering og stabil indsats.

Mobilitetseffekter. Fastansættelse (reelt ved adjunkt-ansættelse; formelt ved lektoransættelse) har uheldige effekter, der rækker ud over det velkendte problem at produktiviteten kan gå ned ved fastansættelse. Et yderligere problem er nemlig, at en ansat forsker/underviser der efter fastansættelse viser sig at være uproduktiv, vil have vanskeligt ved at blive fastansat andetsteds; han har incitament til at blive. De overbetalte (dvs. de lav-produktive) har intet incitament til at flytte. Endnu et problem er, at de underbetalte (dvs. de høj-produktive) ikke kan bevæges til at flytte gennem monetære incitament, fordi der alligevel kun er ringe muligheder for at give dem en løn, der bedre afspejler deres produktivitet. Det giver et incitament for de produktive til at tilpasse deres indsats i nedadgående retning.

Hvad siger empirien?

Alle de ovenfor nævnte effekter har overvejende negative implikationer for universiteternes performance, og er principielt testbare. Jeg er dog kun bekendt med to større undersøgelser, der direkte bruger perspektiver som de i dette notat anvendte på performance-effekterne af universiteternes økonomiske organisering, nemlig McCormick og Meiners (1988) og Brown (2001). McCormick og Meiners undersøger ca. 160 universitetsinstitutter indenfor nationaløkonomi. De finder at mere demokratiske institutter/universiteter, hvor de ansatte har mere indflydelse på beslutningerne, er mindre produktive end mindre demokratiske. De finder også at de mere autoritære universiteter tiltrækker de bedre studerende. Brown

(2001) modererer denne konklusion noget, idet han disaggregerer McCormick og Meiner's beslutningsvariabel, og skelner mellem typer af beslutninger hvor universitetsansatte af forskellige årsager må formodes at have overlegen information (f.eks. om hvem der bør forfremmes) og typer af beslutninger hvor de ikke besidder denne overlegenhed (mere traditionelle ledelsesopgaver). Han konkluderer, at

[g]reater faculty control over decisions concerning academic performance is associated with increased university performance; greater faculty [control] over decisions concerning organizational management is associated with lower levels of university performance (2001: 130).

4. Konklusioner: Implikationer for universitetsorganisering og ledelse

Universiteter vil næppe effektivt kunne drives fuldstændig som hierarkiske, profitmaximerende, private firmaer. For det første har universitetsansatte væsentlige "sunk" investeringer i deres human kapital; det taler for en fortsat relativt høj niveau af medarbejderinvolvering i beslutningsprocessen, skønt det er vurderingen i dette notat af det eksisterende niveau formentlig er for højt.⁴ For det andet er der det grundlæggende problem omkring produktionen af universitetsydelser, at det for en profitmaksimerende privat producent kan være fristende at udbyde ydelser af lav kvalitet (som koster mindre at frembringe end høj kvalitet), fordi kvaliteten af de relevante ydelser først kan fastlægges efter forbrug (såkaldte "reputations-effekter" kan måske i et vist omfang tage hånd om disse problemer). Ydermere har potentielle donorer (alumni-foreninger og lignende) det problem med en sådan producent, at de — på grund af produktionens komplekse karakter — vil have vanskeligt ved at afgøre om deres donationer går til de intenderede formål eller ryger direkte i producentens

⁴ Se Lando (2001) for en diskussion af disse problemstillinger.

lommer. Non-profit-produktion af universitetsydelser medfører ikke disse problemer, fordi incitamenter til at slække på kvalitet eller anvender donationer til andre end de intendede formål er mindre her.⁵ Der eksisterer imidlertid mange andre ejerskabs-, organisations- og ledelses-former end den privat-ejede, profitmaksimerende type. Nogle af disse organisations- og ledelsesformer er konsistente med en fortsat stærk offentlig involvering i universitetssektoren (det vil sige med uændret ejerskab). Og nogle af dem er formentlig det nuværende system overlegent. Analysen ovenfor synes således at pege på følgende tiltag som hensigtsmæssige:

Væsentligt mere differentieret løn. Det vil øge mobilitet, forbedre rekruttering, og forbedre den samlede forsknings- og undervisningsindsats. Ikke alle miljøer har dog nødvendigvis godt af mere differentieret løn; instrumentet skal bruges med en vis varsomhed. Teorien siger, at i situationer, hvor ansatte varetager mange aktiviteter, hvoraf nogle er svært målelige (men måske vigtige), er det ikke nødvendigvis en god idé at give stærke incitamenter, der kun afhænger af målbar performance. Det skyldes at de ansatte da overvejende vil varetage de målbare aktiviteter og negligere de ikke-målbare aktiviteter (som kunne være indslusning af ph.d.-studerende, seminardeltagelse, og lignende). Betydningen af dette argument skal dog ikke overvurderes. For det første er team-karakteren af universitetsansattes produktionsaktiviteter relativt begrænset, og for det andet vil de svært målbare aktiviteter også i en situation med stærkere incitamenter vedblive med at blive varetaget fordi de hænger positivt sammen med målbare aktiviteter (deltagelse i seminarer hjælper også ens egen forskning).

Flere professorater. Det vil i sig selv virke som et godt incitamentsinstrument, der tillader mange performancemål at blive taget i betragtning.

Meget veldefinerede, generelt kendte og ikke manipulerbare krav for, hvad der giver ekstra i lønposen, og hvad der med stor sikkerhed leder til forfremmelse, samt *veldefinerede, generelt kendte og ikke manipulerbare mål*, der anvendes i

⁵ Det betyder dog så, at incitamenterne for universitetsledelsen til at minimere omkostninger er mindre, incitamenterne til on-the-job-consumption er større og incitamenterne til en stor

evalueringsprocessen. For eksempel kunne man forestille sig et officielt minimumskrav for professoratsansættelse på en ph.d.-afhandling plus 10 artikler i gode tidsskrifter. Man kan også indbygge en væsentlig automatik i et sådant system, når kravene er veldefinerede etc. For eksempel kan man have automatisk forfremmelse, automatiske tillæg for en periode per artikel i "A"-tidsskrifter, og lignende. Det kræver selvsagt anvendelse af gode mål. Her bør der være en langt mere udbredt anvendelse af objektive performancemål, for eksempel antal af artikler i peer-reviewed, kvalitets-rankede journals, end tilfældet aktuelt er. Disse mål har mange, unægtelig velkendte og store, problemer. Men det reelle alternativ er at overlade sagerne til en politiseret proces, hvor kriterierne for løntillæg og forfremmelse er uigennemskuelige og derfor manipulérbare. Det er i den forbindelse afgørende at ledelsen afholder sig fra at manipulere med målene (for eksempel nye definitioner af hvad der er "A"-tidsskrifter, villighed til — "ekstraordinært"— at slække på krav til professoransættelser, etc.); en sådan manipulation er den sikre måde at undergrave systemet på.

"Stærkere ledelse." "Stærkere ledelse" af universiteterne har længe været efterlyst ikke mindst fra erhvervslivets side uden at man dog har været særlig flittig med at konkretisere hvori det skulle bestå. Det foregående antyder også at en stærkere ledelse kan være et tveægget sværd. På den positive side tæller at en ledelse der tilegner sig beslutningsrettigheder som førhen reelt var kontrollerede af andre aktører (for eksempel, "institutederkredse") i væsentlig grad vil kunne dæmpe konkurrence om kontrol. På den positive side står også at en "stærk ledelse" vil kunne være en der står som garant for en objektiv, ikke-politiseret proces omkring forfremmelser, løntillæg, og lignende, og som den instans der troværdigt definerer mål for, hvad der er god performance. Denne type "stærkere ledelse" er der i høj grad mere brug for. På den negative side er, at en stærk ledelse også er en, der har styrken og villigheden til at intervenere lokalt, for eksempel at gribe direkte ind i et instituts eller et bedømmelsesudvalgs anliggender. Denne type "selektiv intervention" er selvsagt fristende for en

arbejdsindsats er mindre end i en for-profit-virksomhed.

ledelse, og nogle gange berettiget. Men det er sjældent godt for motivation, specielt når ledelsens adfærd fremstår som arbitrær eller partisk.

Mindre multi-tasking. Langt de fleste universitetsansatte varetager i dag både undervisning, forskning og administration. Der eksisterer visse muligheder for variation i proportionen mellem disse for den enkelte universitetsansatte. Ekstern finansiering giver således mulighed for frikøb fra undervisning og administration (om end i praksis kun i begrænset omfang). Ansatte der forskningsmæssigt er gået bag af dansen kan få frataget forskningstid (om end det stadig er sjældent forekommende). Selvom princippet om multi-tasking for universitetsansatte øjensynlig er noget af en hellig ko, er der imidlertid grund til at tage et opgør med det. Det skyldes ikke så meget, at princippet ofrer fordele ved arbejdsdelingen (selvom komplementariteterne mellem forskning og undervisning i hvert fald på bachelorniveau ofte kan være svære at få øje på). Det er mere et spørgsmål om, at en koncentration af undervisning på bestemte ansatte og en koncentration af forskning på andre ansatte vil betyde væsentlig større overskuelighed og en mulighed for at allokere beslutningsrettigheder bedre. For eksempel kan man forestille sig at undervisningsaktiviteter (og de ansatte, der overvejende har undervisningsaktiviteter) samles i én administrativ enhed med en "professionel" ledelse og at forskningsaktiviteterne samles i en anden administrativ enhed, hvor de ansatte har større indflydelse på de trufne beslutninger. En sådan koncentration vil også gøre det lettere at overvåge undervisnings-, henholdsvis forskningsaktiviteter.

5. Referencer

- Alchian, Armen A. og Harold Demsetz. 1972. "Production, Information Costs, and Economic Organization," *American Economic Review* 62: 772-795.
- Barzel, Yoram. 1997. *Economic Analysis of Property Rights*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Brown, W.O. 2001. "Faculty Participation in University Governance and the Effects on University Performance," *Journal of Economic Behavior and Organization* 44: 129-143.
- Lando, Henrik. 2001. "Nogle perspektiver på om det er hensigtsmæssigt at universiteterne er medarbejderstyrede," *notat*.
- McCormick, R.E. og R. Meiners. 1988. "University Governance," *Journal of Law and Economics* 13 (2): 423-442.