



**Styre:** Fakultetsstyret ved Det juridiske fakultet  
**Styresak:** 27/23  
**Møtedato:** 21.03.2023  
**Journalnummer:** 2023/1803

---

## **OPPRETTELSE AV ERFARINGSBASERT MASTER I OFFENTLIG FORVALTNING (FELLESGRAD) FOR DEPARTEMENTSANSATTE OG ANSATTE I UNDERLIGGENDE VIRKSOMHETER**

---

### **Bakgrunn**

På oppdrag fra Kunnskapsdepartementet (KD) inviterte Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) i mai 2022 norske høyere utdanningsinstitusjoner til å levere forslag til et nytt erfaringsbasert mastergradsprogram i offentlig forvaltning for departementsansatte. I invitasjonen var blant annet følgende forutsetninger omtalt:

- Programmet skal etableres som en fellesgrad på 90 studiepoeng, i tråd med bestemmelsene i studiekvalitetsforskriften kapittel 4.
- Programmet skal primært være rettet mot erfarne medarbeidere og ledere i departementsfellesskapet, men det kan også åpnes for tilsvarende ansatte i andre offentlige virksomheter.
- Programmet skal finansieres gjennom egenbetaling fra deltakernes arbeidsgivere, jf. egenbetalingsforskriften § 3-2.
- I første omgang tas det sikte på å garantere for 50 deltakere fra departementene.
- Det er ønskelig at første studentkull kan starte høsten 2023.

På initiativ fra UiB Videre ble det i juni 2022 organisert et møte med deltakere fra Det samfunnsvitenskapelige fakultet (v/dekan, Institutt for politikk og forvaltning, Institutt for sammenliknende politikk, Institutt for økonomi), Det juridiske fakultet og Det psykologisk fakultet for å diskutere invitasjonen. Etter innledende samtaler mellom disse fagmiljøene bestemte Institutt for politikk og forvaltning (GOV), Institutt for økonomi (ØKO) og Det juridiske fakultet (JUR) ved UiB seg for å levere en prosjektskisse sammen med Norges Handelshøyskole (NHH) ved NHH Executive.

Innen utløpet av fristen mottok HK-dir tre prosjektskisser og foretok en vurdering av disse. Beslutningen om hvilken prosjektskisse det var ønskelig å gå videre med, ble tatt av KD. KD støttet HK-dirs innstilling om at UiB og NHH gis i oppdrag å utvikle en erfaringsbasert master i offentlig forvaltning. Prosjektskissen som KD besluttet å gå videre med, og svarbrevet med innstillingen og rangeringen fra HK-dir, er vedlagt (vedlegg 1 og 2).

GOV, ØKO og JUR samarbeider nå med NHH Executive om å utvikle en felles studieplan og emnebeskrivelser for de enkelte emnene som skal inngå i det foreslåtte programmet. Parallelt jobber

institusjonene med å ferdigstille en samarbeidsavtale med Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) om utvikling og undervisning av emnene som inngår i studiet, samt en egen samarbeidsavtale mellom UiB og NHH som regulerer ansvarsforholdet om utvikling og drift av fellesgraden.

## Om studieprogrammet

Det foreslåtte masterprogrammet i offentlig forvaltning er et erfaringsbasert masterprogram med et omfang på 90 studiepoeng. Programmet skal etableres som en fellesgrad sammen med NHH, i tråd med bestemmelsene i [studiekvalitetsforskriften kapittel 4](#). UiB ved GOV skal være administrativt ansvarlig institusjon med ansvar for koordinering og administrasjon av programmet (se utkast til studieprogram i vedlegg 3).

Masterprogrammet i offentlig forvaltning skal handle om de store samfunnsutfordringene i vår tid, som stats- og forvaltningsapparatet skal bidra til å løse. Dette er gjenstridige problemer som krever tverrfaglig kunnskap og kompetanse. Studiet skal kombinere forskning og kunnskap innen statsvitenskap, rettsvitenskap, samfunnsøkonomi, innovasjon og omstilling for å gi et solid faglig fundament for å arbeide innen offentlig forvaltning og bidra aktivt i forvaltningens arbeid med å løse komplekse samfunnsutfordringer. Programmet vil bestå av fem emner på 15 studiepoeng hver (hvorav deltakerne kan velge fire, som til sammen utgjør 60 studiepoeng), i tillegg til en avsluttende masteroppgave med et omfang på 30 studiepoeng. Søkerne må ha minst 5 års yrkeserfaring fra departementer og/eller underliggende virksomheter for å kvalifisere for opptak til emnene som utgjør programmet.

Studiet skal etter planen bestå av følgende seks emner:

- *Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor (15 studiepoeng)*
- *Bærekraft – utfordringer og mulighetsrom for offentlig sektor (15 studiepoeng)*
- *Forvaltningens europeisering (15 studiepoeng)*
- *Prioritering og styring i offentlig sektor (15 studiepoeng)*
- *Innovasjon og omstillingskraft i offentlig forvaltning (15 studiepoeng)*
- *Masteroppgave i offentlig forvaltning (30 studiepoeng)*

Emnene med et omfang på 15 studiepoeng skal kunne tas i hvilken som helst rekkefølge og deltakerne må fullføre fire av disse for å kunne skrive den avsluttende masteroppgaven og oppnå mastergraden.

I tillegg til å ha det administrative ansvaret for programmet som helhet, vil UiB vil være administrativt ansvarlig for tre av emnene på 15 studiepoeng, mens NHH vil være administrativt ansvarlig for to av disse. GOV, ØKO og JUR vil være administrativt ansvarlig for ett 15-poengsemne hver. GOV vil i tillegg ha det administrative ansvaret for emnet knyttet til masteroppgaven. I dette emnet legges det opp til en arbeidsdeling der alle fagmiljøene skal bidra med faglige ressurser og veiledere. Det skal oppnevnes et eget programstyre for programmet bestående av seks medlemmer, tre fra hver av utdanningsinstitusjonene (UiB og NHH). I tillegg vil det etableres en rådgivende referansegruppe med deltakere fra UiB, NHH og representanter oppnevnt av KDD.

UiBs kvalitetssystem for utdanning åpner for at universitetsstyret kan vedta oppretting av studieprogrammer i vårsemesteret, for å legge til rette for at nye videreutdanningstilbud kan komme i gang utenom universitetet sine faste rutiner og ordinære prosesser for oppretting av studier.

Forutsatt at Universitetsstyret og NHH-styret fatter endelig vedtak om oppretting av nye studieprogrammer våren 2023, anslås det at første opptak til enkeltemner som inngår i programmet ville kunne gjennomføres våren 2023 med studiestart høsten 2023.

Emnene som inngår i programmet, vil tilbys i tråd med oversikten over studieløpet som er skissert i vedlegg 4. Det legges til grunn at alle emnene skal tilbys og gjennomføres minimum to ganger, med siste undervisningssemester våren 2027. Intensjonen er videre at programmet skal forlenges etter den første avtaleperioden. Opptaksrammen (antall studieplasser per emne) vil fastsettes i fellesskap av utdanningsinstitusjonene i forkant av hver opptaksrunde, og er planlagt begrenset oppad til 35 studieplasser og nedad til 25 studieplasser per emne.

## Finansiering

Masterprogrammet skal være selvfinansierende og studieavgiften som deltakernes arbeidsgivere betaler skal finansiere hele tilbudet. Programmet skal finansieres gjennom egenbetaling fra deltakernes arbeidsgivere, jf. [egenbetalingsforskriften § 3-2](#).

I samarbeidsavtalen med KDD (under forhandling) legges det opp til en avtale om minimum 25 deltakere per emne, og at utdanningsinstitusjonene har rett til å fylle opp ledige studieplasser på emnene og kan kreve egenbetaling fra disse deltakerne (begrenset oppad til 35 studieplasser per emne).

Fordeling av inntekter og kostnader skal reguleres i en egen samarbeidsavtale mellom UiB og NHH (under forhandling). Hovedprinsippet er at inntekter skal tilfalle den institusjonen (ved det ansvarlige institutt/fakultet) som er faglig og administrativt ansvarlig for det enkelte emnet, og at den enkelte institusjon (ved det ansvarlige institutt/fakultet) dekker alle kostnader knyttet til driften av emner som den er faglig og administrativt ansvarlig for. Inntekter og kostnader knyttet til masteroppgaven (30 studiepoeng) planlegges fordelt på fagmiljøene etter undervisnings- og veiledningsinnsats. UiB ved GOV skal videre ha en godtgjøring som administrativt ansvarlig institusjon som skal dekke kostnader til den dedikert administrativ ressurs og andre påløpte kostnader i forbindelse med koordinering og administrasjon av programmet.

Samarbeidsavtalen med KDD som er under utarbeidelse har en varighet som strekker seg til juli 2027. Avtaleutkastet legger til grunn at alle emnene som inngår i programmet skal tilbys og gjennomføres minimum to ganger i løpet av avtaleperioden. Avtaleutkastet inneholder også en intensjonserklæring om at programmet skal forlenges utover avtaleperioden.

Det samfunnsvitenskapelige fakultet planlegger utlysning av en vitenskapelig stilling finansiert av inntektene fra programmet, som skal ha det overordnede faglige ansvaret for masterprogrammet. Denne vil lyses ut som en førsteamanuensis-stilling. I tillegg skal Det samfunnsvitenskapelige fakultet ha en dedikert administrativ ressurs i 50 % stilling som koordinerer det studieadministrative arbeidet knyttet til programmet.

Det juridiske fakultet vil dekke inn undervisningsbehovet med vitenskapelig ansatte som allerede har et ansettelsesforhold ved fakultet.

## Prosessen videre

Søknad om oppretting av programmet vil etter planen sendes til behandling i UiBs sentrale studiekvalitetskomité senest 16. mars 2023. Hvis komiteen anbefaler oppretting av programmet, vil søknaden også bli lagt frem for Utdanningsutvalget ved UiB i deres møte 30. mars 2023.

Universitetsstyret vil etter planen vedta oppretting av programmet i sitt møte 11. mai 2023. Siden dette er en fellesgrad mellom UiB og NHH, vil søknaden etter planen også bli behandlet av NHH-styret (i løpet av april 2023).

## Dekan og fakultetsdirektørs merknader

Programmet er relevant for fakultetets faglige profil, og som et svar på konkrete behov i departementsfellesskapet. Forankringen på høyeste nivå i departementsfellesskapet, samt de økonomiske garantiene det legges opp til i samarbeidsavtalen med KDD, sikrer en forutsigbarhet og økonomisk bærekraft i tilbudet. KDD er en seriøs og langsiktig samarbeidspartner, og etableringen av masterprogrammet i offentlig forvaltning er en del av en større satsing på kompetanseutvikling i departementsfellesskapet. Det såkalte [Departementsakademiet](#), som ble omtalt i Khrono i desember 2022).

Det juridiske fakultet får ansvaret for ett emne på studieprogrammet:

- Forvaltningens europeisering (15 studiepoeng)

Emnet er tenkt gjennomført første gang høsten 2024. Gjennom deltagelse i programmet får Det juridiske fakultet en mulighet til å bidra med viktig kompetanse inn mot departementene. Dette vil bidra til å stryke omdømmet til fakultetet og gir de involverte underviserne en mulighet til direkte dialog med relevante aktører i sentralforvaltningen. I tillegg gir det fakultetet inntekter som bidrar til å finansiere fakultetet forsknings- og undervisningsvirksomhet. Vi oppfatter derfor fakultetets bidrag til dette programmet som et godt tilskudd til fakultetets Etter- og videreutdanningsportefølje.

På denne bakgrunn framsettes følgende

### **forslag til vedtak:**

Styret ved Det juridiske fakultet støtter med dette opprettingen av et erfaringsbasert masterprogram i offentlig forvaltning for departementsansatte og ansatte i underliggende virksomheter.

Karl Harald Søvig  
dekan

Øystein L. Iversen  
fakultetsdirektør

Vedlegg:

1. Prosjektskisse – ny erfaringsbasert master i offentlig forvaltning
2. Svar på invitasjon – etablering av master i offentlig forvaltning (fellesgrad) for departementsansatte
3. Studieplan (utkast)
4. Oversikt over studieløp

01.03.2023

ØLI

In times of change learners inherit the earth;  
while the learned find themselves beautifully equipped  
to deal with a world that no longer exists.

*Eric Hoffer*

# Prosjektskisse – ny erfaringsbasert master i offentlig forvaltning

I denne prosjektskissen beskriver Universitetet i Bergen (UiB) og Norges Handelshøyskole (NHH) vårt forslag til et nytt erfaringsbasert mastergradsprogram i offentlig forvaltning for departementsansatte. Programmet vil bli etablert som en fellesgrad på 90 studiepoeng, som bygger videre på det gode samarbeidet innen både utdanning og forskning som UiB og NHH har hatt gjennom flere år.

UiB og NHH har i flere år blant annet samarbeidet om studiet [Strategisk design for innovasjon – Design Thinking](#), hvor også Høgskulen på Vestlandet er samarbeidspartner. Dette er en tverrfaglig videreutdanning på 30 studiepoeng i skjæringspunktet mellom design, teknologi og økonomi. I utviklingen av en tverrfaglig fellesgrad i offentlig forvaltning vil vi bygge på erfaringene fra dette samarbeidet. Fellesgraden vil være et likeverdig samarbeid mellom UiB og NHH, som utnytter våre to institusjoners komplementære faglige styrker, samt våre ulike faglige nettverk og samarbeid med sentrale forvaltningsaktører.

Som henholdsvis et forskningsintensivt breddeuniversitet og en ledende europeisk handelshøyskole har UiB og NHH komplementære undervisnings- og forskningsmiljøer innenfor de fleste fagområder som er relevante for de spørsmål og utfordringer som de store, komplekse samfunnsendringene nasjonalt og internasjonalt i vår tid stiller stats- og forvaltningsapparatet overfor.

Nedenfor redegjør vi kort for administrative forhold før vi skisserer programmets faglige innhold, samt form og innretning på studietilbudet. Til slutt gir vi et estimat på hva graden og de ulike emnene antas å ville koste per student, sammen med en kort redegjørelse for hvordan estimatet er kalkulert.

## Administrative forhold

UiB vil være administrativt ansvarlig for det foreslåtte programmet (akkreditering, vitnemålsutstedelse o.l.).

Vi anslår at første opptak under programmet ville kunne gjennomføres våren 2023, med studiestart høsten 2023. UiBs kvalitetssystem for utdanning åpner for at universitetsstyret kan vedta oppretting av studieprogrammer i vårsemesteret, for å legge til rette for at nye videreutdanningstilbud kan komme i gang utenom universitetet sine faste rutiner og ordinære prosesser for oppretting av studier. Vi mener derfor at det er realistisk at første studentkull kan starte høsten 2023.

Vi legger opp til at masteren i utgangspunktet skal bestå av fem emner på 15 studiepoeng hver (hvorav deltakerne kan velge fire, som til sammen utgjør 60 studiepoeng), i tillegg til en avsluttende masteroppgave med et omfang på 30 studiepoeng. NHH vil være administrativt ansvarlig for to av emnene på 15 studiepoeng og UiB for de øvrige tre. UiB vil i tillegg ha det

administrative ansvaret for emnet knyttet til masteroppgaven, men deltakerne vil få tildelt veiledere fra begge institusjoner avhengig av tema og faglig profil på oppgavene.

Ved UiB vil det være **Institutt for politikk og forvaltning** som har det administrative ansvaret for programmet. Instituttet driver med forskning og undervisning i mange av statsvitenskapens klassiske tema, som forholdet mellom staten og samfunnet, politikk og forvaltning, organisasjon og individ, profesjonalisering, arbeidsdelingen mellom privat og offentlig sektor, demokrati og styring, politikkenes natur og betingelser for styring og lederskap. Instituttet har vært internasjonalt ledende innenfor forvaltningsforskningen i lang tid, og dette er en av grunnpilarene i instituttets faglige historie. Instituttet tilbyr flere [oppdragsbaserte videreutdanninger](#) som er tilrettelagt for ulike grupper av arbeidstakere. Dette inkluderer en nylig etablert **erfaringsbasert master i organisering og reformer i offentlig sektor**, som springer ut av et over 20 år langt samarbeid med LO Stat og de ulike tilknyttede forbund som Norsk Tjenestemannslag og Fagforbundet. Instituttet har nylig skiftet navn og het tidligere Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap.

**Det juridiske fakultet** og **Institutt for økonomi** ved UiB vil være administrativt ansvarlig for ett emne hver på 15 studiepoeng. I tillegg vil vi hente fagressurser fra andre relevante fakulteter og institutter ved UiB. Institutt for politikk og forvaltning, Det juridiske fakultet og Institutt for økonomi samarbeider allerede om en tverrfaglig erfaringsbasert [master i kommunal ledelse](#), som ble etablert i 2021.

**NHH Executive** vil være administrativt ansvarlig for to av emnene på 15 studiepoeng. NHH Executive henter sine fagressurser fra relevante institutter og forskningssentre ved NHH, men de to emnene som inngår i det foreslåtte programmet vil hovedsakelig være forankret ved **Institutt for strategi og ledelse** og **Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap**.

NHH er akkreditert av EQUIS, AACSB og AMBA («*Trippel Crown*»), som er en internasjonal kombinert handelshøyskoleakkreditering bestående av tre akkrediteringsorganer: AACSB i USA, AMBA i Storbritannia og EQUIS i EU. NHH har i 2022 oppnådd [rekordhøye plasseringer](#) på to av *Financial Times* sine rangeringer av ulike typer *executive programmes*: Åpne lederutviklingsprogrammer sammen med AFF ved NHH (*Executive Education Open Programmes*) og skreddersydde programmer for virksomheter (*Executive Education Custom Programmes*). NHH er rangert høyest i Norge og nest høyest i Norden på disse rangeringene.

## Programmets faglige innhold

De store samfunnsutfordringene i vår tid, som stats- og forvaltningsapparatet skal bidra til å løse, er gjenstridige problemer som krever tverrfaglig kunnskap og kompetanse. Klimakrisen, eller den pågående energikrisen i Europa, er eksempler på slike utfordringer som ikke kan løses med kunnskap og forskning innenfor enkeltdisipliner. I masterprogrammet som vi ønsker å utvikle skal derfor statsvitenskapelige, samfunnsøkonomiske, juridiske og innovasjons- og omstillingsrelaterte perspektiver være integrert. Slik ønsker vi å sikre en tverrfaglig tilnærming til de temaer og problemstillinger som deltakerne skal jobbe med i studiet. Dette innebærer blant annet at **bærekraftig utvikling**, og statsforvaltningens kontinuerlige arbeid med endringer og reformer som skal bidra til dette, vil utgjøre en rød tråd i programmet.

Den foreslåtte fellesgraden skal bestå av følgende emner:

<b>Navn på emnet</b>	<b>Administrativt ansvarlig</b>
<i>Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor (15 stp.)</i>	UiB – Institutt for politikk og forvaltning
<i>Bærekraft – utfordringer og mulighetsrom for offentlig sektor (15 stp.)</i>	NHH Executive
<i>Forvaltningens europeisering (15 stp.)</i>	UiB – Det juridiske fakultet
<i>Prioritering og styring i offentlig sektor (15 stp.)</i>	UiB – Institutt for økonomi
<i>Innovasjon og omstillingskraft i offentlig forvaltning (15 stp.)</i>	NHH Executive
<i>Masteroppgave i offentlig forvaltning (15 stp.)</i>	UiB – Institutt for politikk og forvaltning

Deltakerne kan velge mellom (foreløpig) fem emner på 15 studiepoeng, som kan tas i hvilken som helst rekkefølge. De må fullføre fire av disse for å kunne skrive den avsluttende masteroppgaven og oppnå mastergraden.

Vi har identifisert de administrativt ansvarlige institusjonene og enhetene for de ulike emnene. Dette er viktige praktiske avklaringer. Samtidig er målet vårt å få til en genuin tverrfaglighet og et helhetlig studieprogram med god sammenheng mellom de ulike emnene, og mellom læringsaktiviteter og vurderingsformer som brukes på tvers av emner. Vi vet av erfaring at dette er lettere sagt enn gjort, og at mange tverrfaglige utdanningstilbud i praksis består av enkeltemner som utvikles og undervises mer eller mindre separat av ulike fagmiljøer. Vår ambisjon er derfor at ulike fagmiljøer fra både UiB og NHH skal være direkte involvert i utviklingen av læringsinnholdet i alle seks emnene, men også i undervisning og veiledning når programmet er etablert.

Nedenfor skisseres et grunnriss av hvordan vi på nåværende tidspunkt ser for oss det faglige innholdet i de ulike emnene, hvilket læringsutbytte de vil gi og hvilke temaer som vil være sentrale. Vi underbygger også at emnene isolert og samlet vil holde en høy kvalitet, blant annet ved å vise emnenes forankring i institusjonenes kompetansemiljø og øvrige fagtilbud, samt vår erfaring med tilsvarende programmer.

#### *Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor (15 stp.)*

Dette emnet handler om studiet av politisk styring og organisering av forvaltningen for å håndtere såkalte *wicked problems* eller uregjerlige samfunnsproblemer som går på tvers av myndighetsorgan, forvaltningsnivå og sektorer. Slike problemer krever håndtering og koordinering på globalt, nasjonalt og lokalt nivå, og deltakelse fra mange myndighetsorganer, statlige og private aktører, organisasjoner og befolkningen ellers. Emnet er innrettet for at deltakerne skal lære hvordan styring og organisering av offentlige virksomheter i møte med gjenstridige problemer på ulike nivå blir til og foregår i praksis, og hvordan styringspraksis og organisering påvirker muligheten for samordning, problemløsning og demokratisk deltakelse. Emnet skal gi deltakerne kunnskap om sentrale utfordringer for moderne forvaltning, med særlig søkelys på tre hovedtema: internasjonalisering, digital transformasjon og digitalisering, og kriser og krisehåndtering. Deltakerne lærer seg også viktige verktøy for beslutningstaking, organisering, ledelse og endring i offentlig sektor. Sentrale spørsmål er hvilke styringsmuligheter og strategier staten, lokale myndigheter eller internasjonale myndigheter



har, hvilken politikk som får gjennomslag, og hvilke konsekvenser ulike former for organisering og styring har for styring og demokrati.

Emnet skal gi deltakerne avansert kunnskap om nyere teori og forskning om gjenstridige problemer, relaterte styringsutfordringer og dominerende styringsparadigmer i moderne tid. Deltakerne utvikler også ferdigheter og kompetanse som er nødvendig for å kunne håndtere spenninger og dilemmaer knyttet til flernivåstyring, organisering og forvaltningspolitikk, særlig der politiske initiativ og større samfunnsutfordringer krever samarbeid, samspill og koordinering på tvers av sektor og forvaltningsnivå.

Emnet har en sterk forankring i sentral forskning og undervisning ved **Institutt for politikk og forvaltning** ved UiB. Styring, forvaltning, organisering og offentlig politikk er kjernetema i instituttets forskning og undervisning. Institutt for politikk og forvaltning og aktuelle undervisere på emnet inngår i et sterkt internasjonalt nettverk av verdensledende institusjoner og forskere med kompetanse på disse temaene. Aktuelle fagpersoner er internasjonalt ledende når det gjelder kompetanse på forvaltning og forvaltningspolitikk, organisering, internasjonalisering, digitalisering i offentlig sektor, samt kunnskap om krisehåndtering og klimaendringer. Sentrale forskere ved instituttet har for eksempel arbeidet i en årrekke med store forskningsprosjekter om kriser, samfunnssikkerhet, klimaendringer (flere NFR-prosjekt) og betydningen av digitalisering for offentlig sektor (EU-prosjekt). Professor Lise Rykkja kom i 2022 med som eneste norske på den anerkjente læringsplattformen *Apolitical* sin liste over [de hundre akademikerne i verden som påvirker statsforvaltning og regjering mest](#).

Institutt for politikk og forvaltning har i dag en betydelig portefølje av etter- og videreutdanningstilbud rettet mot ansatte i stat og kommune, innenfor tema som styring, organisering, ledelse, forvaltning og politikk. Instituttet har over lang tid arbeidet med å utvikle denne porteføljen, i tett samarbeid med partnere i arbeidslivet. For dette arbeidet fikk instituttet [Det samfunnsvitenskapelige fakultet ved UiB sin studiekvalitetspris](#) i 2022. Priskomiteen fremhevet blant annet at instituttets bruk av emnene som «et laboratorium for utprøving av undervisningsmetoder» er et eksempel til etterfølgelse, og at fagmiljøets tilnærming viser «et tydelig utviklingsfokus og en villighet til å bruke tid og ressurser på dette arbeidet». Fagmiljøet er også nominert til Ugleprisen i 2022, UiB sin interne pris for utdanningskvalitet.

#### *Bærekraft – utfordringer og mulighetsrom for offentlig sektor (15 stp.)*

De siste årene har det vært en rask utvikling innen både forskning og praksis knyttet til utformingen av bærekraftige, lønnsomme forretningsmodeller og strategier. I dette emnet vil deltakerne lære hvordan de kan bruke denne nye kunnskapen til å få innsikt i hvordan offentlig forvaltning kan understøtte en utvikling hvor samfunnsaktører og næringsliv reduserer utslippene og når sentrale bærekraftsmål. Sentrale problemstillinger som deltakerne jobber med, er hvordan organisasjoner i offentlig og privat sektor kan samspille for å forstå utfordringer og analysere miljøet innenfor ulike samfunnsområder og bransjer, og fornye sine strategier på en måte som understøtter nødvendig endring i offentlige tjenester og næringsliv.

Deltakerne vil få avansert kunnskap om bærekraftig tjenesteutvikling og sirkulær økonomi, og hvordan offentlig forvaltning kan anvende et rammeverk og bidra i tverrinstitusjonelt samspill for å understøtte en utvikling hvor bærekraftsutfordringer kan omdannes til lønnsomme forretningsmuligheter og strategiske konkurransefordeler. Et sentralt premiss er at det også er viktig at ledere og ansatte i departementene og forvaltningen for øvrig, ut fra sin rolle og sitt

bidrag til det grønne skiftet, trenger innsikt i næringslivets forutsetninger og rammebetingelser på området. Deltakerne utvikler også ferdigheter og kompetanse om scenariotenkning, for å kunne håndtere aktuelle drivkrefter, adressere usikkerhet og trusler, og utnytte handlingsrommet som offentlig forvaltning har. Videre får deltakerne innsikt i metoder for å utforske og teste mulighetene som ligger i nye samarbeidsmodeller, virksomhets-/forretningsmodeller, nye forretningsideer og alternative strategiske posisjoner og allianser.

Deltakerne vil også få kunnskap om hvordan organisatorisk kultur kan hemme og fremme virksomheters kapasitet til å innovere i egne forretningsmodeller for å bli mer orientert mot bærekraft og grønn omstilling av både produkter, tjenester og interne prosesser. I tillegg vil emnet belyse temaer knyttet til styringsrelaterte og organisatoriske spørsmål, herunder måling og rapportering, insentiver og styringsmekanismer for å understøtte det grønne skiftet.

Den faglige forankringen av programmet vil være på **Center for Sustainable Business (CSB)**, et forskningssenter ved NHH som er dedikert til å belyse og utforske hvordan bærekraftsutfordringer kan løses på samfunns-, bedrifts- og institusjonsnivå, og hvordan løsninger kan skapes gjennom samarbeidsmodeller på tvers av bransjer og sektorer. Professor Lars Jacob Tynes Pedersen og førsteamanuensis Sveinung Jørgensen leder CSB. De har over 15 års erfaring med forskningsbasert innovasjon sammen med bedrifter i inn- og utland som forsøker å forene bærekraft og lønnsomhet, og de leder store forskningsprosjekter med norske virksomheter som eksperimenterer med nye, grønne forretningsmodeller. CSB arbeider tett med virksomheter og ledere i ulike bransjer og sektorer, og med ulike roller og bidrag til det grønne skiftet i samfunnet. Forskningssenteret har de siste årene også utviklet og levert en rekke etter- og videreutdanningstilbud for ulike klynger og virksomheter, blant annet programmet [Sustainable Business Strategy](#) (30 studiepoeng), som har hatt stor oppslutning og gjennomslagskraft.

#### *Forvaltningens europeisering (15 stp.)*

Gjennom EØS-avtalen og en lang rekke andre folkerettslige avtaler er betydelige deler av EU-retten gjort gjeldende også for Norge. Resultatet er en omfattende europeisering av norsk rett med vidtrekkende konsekvenser for forvaltningen. Selv etter 30 år med EØS-avtalen oppleves EU-retten som vanskelig tilgjengelig. EU-retten er et eget, overnasjonalt rettssystem med en prinsipporientering, en lovgivningsteknikk og en rettskildelære som fremstår som krevende for mange norske jurister og departementsansatte. Konsekvensene av å ta feil av de EU/EØS-rettslige kravene til norsk rett kan være store, både for berørte private parter og for forvaltningen. Det er bred enighet om at det er behov for et kompetanseløft i forvaltningen knyttet til EØS-avtalens betydning for og i norsk rett.

Mange av deltakerne vil selv ha bidratt til gjennomføringen av EØS-avtalen gjennom lov- og forskriftsarbeid. Et viktig tema vil derfor være ulike lovgivningsstrategier for gjennomføring av EØS-avtalen, inkludert hvordan forskrifter etter hvert har fått en mer fremtredende plass i norsk rett. Deltakerne vil også utvikle ferdigheter og kompetanse om regelverksutvikling og hvordan offentlig forvaltning kan bruke regelverksutvikling som et verktøy for å løse store og komplekse samfunnsutfordringer. Det er for eksempel regelverket som i stor grad styrer utviklingen av næringene som skal bidra til det grønne skiftet og hvilke virkninger omgivelsene og naturen til syvende og sist må tåle. Regelverksutviklingen legger også rammer for økonomien og tempoet i utbyggingen av eksempelvis havvind. Et annet sentralt

tema vil være offentlige anskaffelser, som er EØS-regler som hele forvaltningen må forholde seg til.

**Det juridiske fakultet** ved UiB har et sterkt og anerkjent fagmiljø innen EØS-rett. Medlemmene i forskergruppen for europarett må sies å være blant de fremste i Europa på spørsmålene som de arbeider med. De forsker på flere rettsområder innenfor EU/EØS-retten, blant annet reglene om de fire friheter, konkurranserett, statsstøtterett og offentlige anskaffelser. I dette emnet vil vi også bruke lærekrefter fra **Bergen Center for Competition Law and Economics (BECCL)**, som er et tverrfaglig forskningssenter eid av NHH og UiB, med flere internasjonalt ledende forskere innen konkurranserett og konkurranseøkonomi.

Det juridiske fakultet har de siste årene utviklet to erfaringsbaserte masterprogrammer rettet mot offentlig sektor ([Master i kommunal ledelse](#) og [Master i operativ ledelse og myndighetsutøvelse](#)), som vi også vil trekke vekslers på. Begge disse masterprogrammene er tverrfaglige og utviklet i tett med samarbeid med ulike offentlige virksomheter, som Statsforvalteren i Vestland, Bergen kommune, Kystvakten, Sjøforsvaret og Fiskeridirektoratet.

#### *Prioritering og styring i offentlig sektor (15 stp.)*

Det offentlige foretar årlig store investeringer innenfor viktige sektorer som helse og omsorg, utdanning, samferdsel og energiforsyning. Det er mye som tyder på at investeringstakten innenfor en rekke av disse områdene må forsterkes i årene som kommer. Energikrisen vi i dag opplever er ett eksempel og aldringen av den norske befolkningen vil øke behovet for helse- og omsorgstjenester. Omlegging til mer miljøvennlig transport innenfor samferdselssektoren er et annet eksempel.

Dette emnet tar utgangspunkt i at investeringsbehovet i årene fremover forventes å øke betydelig, noe som vil sette offentlige finanser under press. Emnet vil handle om hvordan offentlig forvaltning, ut fra sin rolle og sitt bidrag til å løse store samfunnsutfordringer, kan bidra til fornuftige prioriteringer for å få til best mulig ressursutnyttelse.

Emnet vil være tredelt. I første del vil deltakerne utvikle ferdigheter og kompetanse om metoder for å vurdere lønnsomhet i store offentlige prosjekter, såkalte nytte-kostnadsanalyser. Flere av deltakerne vil ha erfaring med lønnsomhetsvurderinger i offentlig sektor, og dette vil brukes aktivt som en ressurs i undervisningen. Deltakerne vil få kunnskap om nyere forskning og teori på feltet, om hvordan mikroøkonomisk teori kan brukes til å vurdere kostnader, betalingsvillighet og velferd, og hvordan nytte-kostnadsanalyse er relatert til samfunnsøkonomisk effektivitet og fordeling. Deltakerne vil også få oppdatert kunnskap om hvordan bærekraft og miljøgoder skal vurderes i prosjekter.

Den andre delen av emnet vil handle om insentiver og insentivproblemer som kan oppstå når staten delegerer oppgaver gjennom foretak eller heleide aksjeselskaper. Staten eier en rekke selskaper og foretak innenfor viktige sektorer som samferdsel, helse og energi. Disse er organisert som helseforetak, statsforetak eller heleide statlige aksjeselskaper. Disse foretakene disponerer store ressurser på vegne av det norske samfunnet, og det er derfor vesentlig at disse styres på en fornuftig måte som gir dem insentiver til å foreta effektive valg. Sentrale tema som emnet vil belyse, er hvordan eier kan styre de ulike virksomhetene, og hvordan valg av styrings- og finansieringsmodell avhenger av karakteristika ved virksomhetene. Deltakerne

vil i denne delen jobbe med problemstillinger relatert til insentivteori og ulike statlige eierformer og hvilket handlingsrom for styring disse gir.

Utgangspunktet for den tredje delen av emnet er at statseide virksomheter ofte opererer i konkurranse med andre statlige virksomheter eller med private bedrifter. Regulering av denne konkurransen er avgjørende for utfallet og derfor også et viktig tema i emnet. Deltakerne vil i denne delen få en introduksjon til såpass ulike tema som auksjoner og anbudskonkurranser, konkurransepolitikk og EØS-regelverk. Vi vil sørge for at denne delen ikke overlapper med, men heller komplementerer emnet *Forvaltningens europeisering*, hvor også EØS-reglene for offentlige anskaffelser vil være et sentralt tema.

Emnet har en sterk forankring i forskning og undervisning ved **Institutt for økonomi** ved UiB. Instituttet utgjør et av de ledende samfunnsøkonomimiljøene i Norge med en bred portefølje av forskningsprosjekter og undervisning innenfor temaer som er sentrale i emnet. Ansatte ved instituttet har også bred erfaring med undervisning for tilsvarende målgrupper, blant annet gjennom to tverrfaglige erfaringsbaserte mastere som UiB tilbyr ([Master i kommunal ledelse](#) og [Master i helseledelse, kvalitetsforbedring og helseøkonomi](#)).

Institutt for økonomi ved UiB har et langvarig og tett samarbeid med **Institutt for samfunnsøkonomi** ved NHH både når det gjelder undervisning og forskning. Dels skjer dette gjennom det nevnte forskningssenteret BECCLE, men også innen næringsøkonomi, helseøkonomi og arbeidsmarkedsøkonomi. Vi samarbeider også om opplæringsdelen på ph.d.-programmene våre.

De involverte fagmiljøene ved både UiB og NHH har et bredt nasjonalt og internasjonalt nettverk av ledende fagpersoner som det også kan være aktuelt å trekke inn i undervisningen. Fagpersoner fra begge miljøene deltar også jevnlig i offentlige utvalg innenfor en rekke samfunnsområder.

#### *Innovasjon og omstillingskraft i offentlig forvaltning (15 stp.)*

Dette emnet tar utgangspunkt i de omstillingsutfordringer offentlig forvaltning står overfor for å tilpasse seg turbulente omgivelser. For å oppnå vellykket omstilling og stimulere til innovasjon må ledere og saksbehandlere i offentlig forvaltning kunne utfordre etablerte sannheter, verdier og praksiser som er forankret i forvaltningens kultur og identitet.

Emnet skal gi innsikt i teorier og perspektiver som belyser viktige interne organisatoriske drivkrefter bak omstilling og innovasjon i samfunn og institusjoner, samt kunnskap og ferdigheter knyttet til å anvende faglige modeller og perspektiver til analytisk og praktisk omstillings- og innovasjonsarbeid, både internt i departementene og overfor relevante aktører i samfunns- og næringsliv. Sentralt i forståelsen av organisasjoners utvikling og måloppnåelse generelt, og effektiv omstilling og innovasjonsprosesser spesielt, er hvordan kollektiv atferd oppstår, opprettholdes og endres. Emnet vil belyse dette gjennom nyere organisasjonsteoretiske modeller og teorier, spesielt relatert til innovasjon og omstilling hvor digitalisering, ny teknologi og tilgang til data er sentrale premisser og drivkrefter.

Det er en sentral antakelse at organisatoriske forhold som organisasjonsstruktur og organisasjonskultur både kan hemme og fremme organisasjoners ambisjoner og effektivitet i omstillings- og innovasjonsarbeid. Det er også et viktig premiss at organisasjoner står overfor et betydelig dilemma og vanskelige avveininger når de skal velge organisasjonsdesign og utvikle mest mulig strategifremmende kulturer. Sentralt er hensynet til forutsigbarhet på den

ene siden, og hensynet til autonomi og fleksibilitet på den andre, og hvordan ulike faser av organisasjoners utvikling og syklus legger føringer for hva som er mest effektivt organisatorisk og kulturelt. Dette er spesielt viktig i offentlig forvaltning hvor hensyn til likebehandling, sikkerhet og kontroll er avgjørende for å sikre kvalitet og effektivitet. Deltakerne vil introduseres for ulike modeller og perspektiver på organisering og organisasjonskultur, for å belyse hvilke ofte motstridende hensyn organisasjoner og ledere i offentlig sektor må ta, og hvordan dette påvirker omstillings- og innovasjonsprosesser.

Emnet har videre en praktisk innfallsvinkel og vil introdusere konkrete verktøy som kan benyttes for å bidra til å øke innsikten i deltakernes egen organisatoriske kontekst, og som kan anvendes i innovasjons- og omstillingsprosesser. Vi vil belyse hvordan forvaltningens evne og vilje til å innovere ved å involvere brukere, interne interessenter eller andre samarbeidspartnere, er avgjørende for å bygge innovasjons- og endringskapasitet og iverksette planer og strategier. Emnet vil slik gi deltakerne innsikt i hvilke egenskaper og trekk som kjennetegner innovative kulturer, og kritiske faktorer og utfordringer for å utvikle en offentlig forvaltning som understøtter innovasjon, økt fleksibilitet og nytenkning.

Et sentralt tema er hvilke utfordringer etablerte organisasjoner generelt, og offentlig forvaltning spesielt, møter når de skal iverksette nye strategier, eller forbedre de interne forutsetningene for økt kreativitet, innovasjon og nytenkning. Sentralt her er modeller og nyere teorier som belyser hvordan organisasjoner og ledere utvikler endrings- og innovasjonskapasitet, og spesielt hvilken viktig rolle mellomledere spiller i denne typen prosesser.

Deltakerne vil også få innsikt i metodikk og modeller som bidrar til at de kan ta aktivt del i og fasilitere kreative prosesser og innovasjonsprosjekter, både i departementer og andre offentlige virksomheter, samt hos andre relevante aktører. Deltakerne vil ta utgangspunkt i pågående endringsprosesser med vekt på økt forståelse for egen rolle som endringsagent. Emnet vil gjennomføres som et endringsverksted i workshopformat hvor det veksles mellom teoretiske innlegg, erfaringsutveksling og aktivt arbeid med deltakernes egne endringsprosjekter, som gjennomføres så tett som mulig på deres organisasjoners praktiske problemstillinger, gjerne i samarbeid med kolleger.

For å ivareta mest mulig faglig relevans og en helhetlig tilnærming vil underviserne komme fra NHHs tverrfaglige fagmiljø for forskning på offentlig sektor: «**Digital Innovation for Growth**» (DIG) og «**The Public Hub**», hvor toneangivende forskere som Tor W. Andreassen, Inger Stensaker og Christine Meyer er sentrale. Begge disse sentrene består av forskere på tvers av institutter og fag ved NHH, samt samarbeidende eksterne forskere, som studerer endring, digital transformasjon, ledelse og styring i offentlig sektor. Sentrale forskningsspørsmål er hvilke utfordringer og muligheter etablerte virksomheter møter ved digitalisering, og hvordan disse kan løses og utnyttes gjennom å tenke nytt rundt tjenesteutvikling, organisering, organisasjonsutvikling og ledelse.

#### *Masteroppgave i offentlig forvaltning (30 stp.)*

Masteroppgaven vil være et selvstendig arbeid som bygger videre på og utvider kunnskapen som deltakerne har tilegnet seg gjennom studiet. Her får deltakerne muligheten til å spille på egen erfaring og gjøre mastergraden unik, ved å belyse og analysere en aktuell problemstilling knyttet til sin egen arbeidssituasjon. Oppgaven skal gi trening i å formulere en problemstilling, gjennomføre datainnsamling og/eller diskusjon av forskningslitteratur og

teori, og dessuten analyse og tolkning av egne data. Masteroppgaven kan skrives individuelt eller i grupper på inntil tre personer.

Om ønskelig kan vi drøfte alternative modeller for hvordan masteroppgaven skal skrives og integreres i programmet.

### *Eventuelle fremtidige emner*

På sikt kan det være aktuelt å utvide emnetilbudet noe, slik at det vil være mulig å velge mellom flere emner. Dette vil kunne skje gradvis, i dialog med departementene og andre offentlige virksomheter, dersom det er tilstrekkelig etterspørsel etter andre emner. Ved oppstart høsten 2023 er det imidlertid emnene beskrevet ovenfor vi foreslår å tilby og som det foreslåtte masterprogrammet skal bestå av. Samlet sett mener vi at disse emnene dekker relevante tematikker på en helhetlig måte, og at de både isolert og samlet vil gi erfarne departementsansatte nye perspektiver, kunnskap og kompetanse som er relevant for de komplekse samfunnsutfordringene som ledere og saksbehandlere i offentlig sektor skal bidra til å løse.

## Programmets form og innretning

### *Fleksibilitet*

Utdanningen skal være fleksibel og praktisk tilrettelagt for at deltakerne kan ta studiet i kombinasjon med full jobb. Vi planlegger følgende grep for å gjøre studiet fleksibelt:

- Studiet vil bestå av en kombinasjon av fysiske samlinger og nettbasert undervisning. På den måten legger vi til rette for nettverksbygging og muligheten for å knytte kontakter til kolleger i andre deler av statsforvaltningen, samtidig som vi ivaretar behovet for fleksibilitet og reduserer behovet for å reise og være borte fra jobb og familie for å kunne ta studiet. De fysiske samlingene er ikke minst viktig for å skape kullfølelse.
- De fysiske samlingene skal være intensive (2 dager) og relativt få (3-4 per emne).
- Avhengig av departementsfelleskapets ønsker kan de fysiske samlingene foregå sentralt i Bergen (ved UiB og NHH sine campuser, hvor det er en enkel tilkomst for deltakere som må reise fra andre steder i landet) og/eller sentralt i Oslo. NHH har egne lokaler i Oslo sentrum. Her foregår mye av NHH Executive sin program- og kursaktivitet. Ved å legge samlinger til hovedstaden unngår vi at departementsansatte trenger å fly eller ta tog til Bergen. Samtidig vet vi av erfaring at det å samles i en annen by enn der deltakerne bor kan være viktig for å skape kullfølelse, fordi det da er flere som deltar på middager og sosiale aktiviteter før, under og etter samlingene. I utgangspunktet foreslår vi derfor en løsning der noen av samlingene foregår i Bergen og noen i Oslo.
- Emnene skal kunne tas enkeltvis og i hvilken som helst rekkefølge (selvsagt med unntak av den avsluttende masteroppgaven). Deltakerne vil derfor ikke søke om opptak til studieprogrammet, men til enkeltemner.
- Masterprogrammet vil normalt kunne gjennomføres på deltid over 3 år, men det vil være mulig å velge en annen studieprogresjon.
- Hvert av de fire emnene på 15 studiepoeng vil gjennomføres på deltid i løpet av ett semester, mens arbeidet med masteroppgaven vil foregå over to semestre. Det vil derfor være et deltidsstudium med 50 % studieprogresjon, sammenlignet med studier

på full tid. UiB og NHH har gode erfaringer fra andre videreutdanninger med å legge til rette for at deltakere kan kombinere studier med jobb på denne måten.

Deltakerevalueringer tyder på at for en del målgrupper er det bedre å fordele studiebelastningen over tid enn å dele læringsinnholdet opp i mindre emner (*micro-credentials*). Dersom det er ønskelig med kortere emner med et mindre omfang, er dette noe vi kan vurdere i dialog med Kunnskapsdepartementet.

- Store deler av læringsaktivitetene skal være nettbaserte og vil foregå asynkront (uavhengig av tid og sted). I den digitale læringsplattformen (*Canvas*) skal læringsinnholdet i emnene på 15 studiepoeng struktureres i mindre moduler med et omfang på anslagsvis 2-5 studiepoeng som deltakerne kan fullføre når de selv ønsker det (innenfor en gitt tidsramme) og tilpasset sin egen livs- og jobbsituasjon.
- Vi vil legge opp til vurderingsformer som egner seg for å kombinere med jobb og andre forpliktelser, og som er tilpasset de ferdigheter og kompetanser som er viktige for departementsansatte og andre ansatte innen offentlig forvaltning. Vi ønsker derfor for eksempel å unngå tradisjonell skoleeksamen. **Mappevurdering** er et velkjent alternativ som det også er mulig å organisere slik at deltakerne gir hverandre tilbakemelding, men det finnes også mange andre gode alternative vurderingsformer som både er mer fleksible og læringsfremmende enn klassisk skriftlig eksamen. NHH har blant annet gode erfaringer med **caseoppgave** (med en gitt problemstilling, som skal besvares innen 14 dager) og **prosjektoppgave** (som skrives i grupper på 4-6 studenter gjennom hele semesteret) som vurderingsform på flere av videreutdanningsprogrammene som er utviklet de siste årene. Når vi skal bestemme vurderingsformer i de ulike emnene, vil dette til syvende og sist avhenge av hvordan læringsutbyttene blir definert, i tråd med prinsippene for såkalt samstemt undervisning (*constructive alignment*).
- Vi vil legge til rette for at veiledning i forbindelse med masteroppgaven og ellers i studiet kan foregå digitalt og/eller i forbindelse med samlingene.
- Det vil være mulig å søke om godskrivning av tidligere utdanning med tilsvarende nivå, omfang og faginnhold, inntil 30 studiepoeng.

### *Praksisnær undervisning og erfaringsbasert læring*

Vi er opptatt av at undervisningen på dette programmet skal være praksisnær og direkte relevant for jobben til erfarne medarbeidere og ledere i departementene og andre offentlige virksomheter. Et viktig grep for å sikre dette er å samarbeide med statsforvaltningen og andre sentrale aktører om undervisningen. I tillegg til undervisere fra ulike institutter og forskningsmiljøer ved UiB og NHH vil vi involvere faglige bidragsytere fra departementer, sentrale forvaltningsaktører og relevante deler av næringslivet. Særlig ved NHH Executive, og i nyere tid også på flere av videreutdanningstilbudene ved UiB, er dette en etablert og vellykket måte å koble den akademiske kunnskapsfronten med praktisk erfaring på. De involverte fagmiljøene ved begge institusjoner har et bredt nettverk å trekke på her. Institutt for politikk for forvaltning ved UiB har for eksempel god og etablert kontakt med en rekke aktuelle samarbeidspartnere i offentlig sektor. NHH på sin side har et langvarig og omfattende samarbeid med en lang rekke bedrifter, klynger og andre næringslivsaktører, men samarbeider også tett med sentrale aktører i offentlig sektor. Potensielle bidragsytere i det foreslåtte programmet kan være relevante departementer, Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, Konkurransetilsynet, Digitaliseringsdirektoratet og Utdanningsdirektoratet.

Studiet vil ha et læringsdesign med en helhetlig og pedagogisk begrunnet struktur, med samsvar mellom det som skal skje i forkant av samlingene, underveis og i etterkant. I forkant av samlingene vil vi legge opp til at deltakerne jobber på egenhånd og i mindre grupper med nettbaserte læringsaktiviteter, som blant annet inkluderer arbeid knyttet til å se undervisningsvideoer, lese litteratur, svare på quizzer, løse oppgaver og reflektere rundt relevante problemstillinger hentet fra egen organisasjon eller jobbrolle.

De fysiske samlingene skal brukes til gruppearbeid, erfaringsutveksling og diskusjoner om faglige case. Målet er å unngå at tiden deltakerne er samlet brukes til enveiskommunikasjon fra en foreleser, og legge til rette for at deltakerne får utnyttet egen erfaring knyttet til de faglige tema som behandles. Erfaringslæring og praktisk anvendelse av teori og modeller utgjør derfor en viktig del av den pedagogiske tilnærmingen. Vi mener også at kollegalæring vil være særlig godt egnet i dette studiet. Vi vil legge til rette for at deltakerne kan lære av hverandre, og erfaringene deres fra departementene og andre offentlige virksomheter vil bli brukt aktivt som en ressurs i undervisningen. Det vil bli brukt arbeids- og undervisningsformer som legger til rette for studentaktivitet, for eksempel problembasert og casebasert læring. Vi vil legge vekt på at deltakerne skal anvende teori og kunnskap på virkelighetsnære problemstillinger og reelle case fra offentlig forvaltning relatert til store og komplekse samfunnsutfordringer. Case som undervisningen kan ta utgangspunkt i, kan for eksempel handle om problemstillinger eller dilemmaer som departementsansatte stilles overfor i forbindelse med håndtering av koronapandemien, NAV-reformen, klimaendringer eller digitalisering og brukerinvolvering i helse- og velferdssektoren.

### *Studieturer*

Vi ønsker å legge opp til to studieturer i løpet av masterprogrammet, én i og én utenfor Norge.

Én av samlingene i emnet *Innovasjon og omstillingskraft i offentlig forvaltning* vil bli lagt opp som en studietur i Norge, hvor deltakerne får anledning til å besøke og komme i dialog med virksomheter, næringsklynger, ledere og fagspesialister med erfaring fra innovasjonsprosjekter. Samlingen vil bygge på og utnytte NHHs betydelige nettverk av denne typen aktører, og spesielt belyse hvordan deling av kunnskap og samarbeid på tvers av bransjer, sektorer, fag og profesjoner kan være nyttig for å legge til rette for og lykkes med innovasjon og omstilling. Her vil det også kunne være relevant å trekke vekslers på og utnytte departementenes og forvaltningens rolle og bidrag i denne typen prosesser.

Utenlandsturen (som enten kan være en del av emnet *Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor* eller emnet *Forvaltningens europeisering*), foreslår vi å legge til Brussel, på grunn av byens åpenbare relevans for offentlig forvaltning og ikke minst EUs nøkkelrolle i å løse de store samfunnsutfordringene som er sentrale i det foreslåtte masterprogrammet. Studieturen til Brussel vil bestå av en workshop med inviterte internasjonale gjesteforelesere med særlig kompetanse på ett eller flere av emnets hovedtema, og med mulighet for å besøke relevante EU-institusjoner. De involverte fagmiljøene ved både UiB og NHH inngår i viktige internasjonale faglige nettverk og samarbeider tett med fagpersoner ved sentrale utdannings- og forskningsinstitusjoner i Europa (for eksempel Hertie School i Berlin, Universitetet i Leuven, Universitetet i Antwerpen, Erasmus Universitetet i Rotterdam, mfl.) som det er aktuelt invitere til å bidra inn i undervisningen.

UiB har siden 2015 hatt et Brussel-kontor, som også kan bistå med relevante nettverk og kontakter og ha en koordinerende rolle i planleggingen og gjennomføringen av studieturer.



### *Tiltak for å skape kullfølelse*

Vi har allerede nevnt noen av grepene vi ønsker å gjøre for å bidra til å skape en god kullfølelse på studiet, som å legge opp til å ha noen av samlingene i Bergen og noen i Oslo. De nevnte studieturene vil erfaringsmessig også være viktig for å skape en følelse av samhörighet på kullene. I tillegg planlegger vi følgende tiltak for å skape kullfølelse:

- Middager og sosiale aktiviteter under samlingene
- Obligatorisk deltakelse på samlingene
- Dele inn i grupper på tvers av ulike departementer og offentlige virksomheter
- Gi deltakere som har fullført et emne prioritet til opptak til nye emner
- Alumnitreff

Å skape kullfølelse handler også om å skape et godt læringsmiljø. Ved å legge til rette for at deltakerne kan følge hverandre gjennom hele studiet, og for at deltakerne skal være en viktig læringsressurs for hverandre, ønsker vi å skape et miljø der man både lærer av andres erfaringer gjennom diskusjoner og gruppearbeid og knytter varige kontakter til kolleger i andre deler av statsforvaltningen.

### **Kostnadsramme**

Vi har laget følgende estimat på hva graden og de enkelte emnene antas å ville koste per deltaker:

- 4 emner à 15 studiepoeng: kr 58 000 per deltaker per emne, totalt kr 232 000
- Masteroppgave (30 studiepoeng): kr 67 000 per deltaker
- Totalt for graden: kr 299 000 per deltaker

Prisen inkluderer:

- Design og utvikling av mastergraden
- Programledelse
- Lønn og frikjøp for faglige bidragsytere
- Administrasjon av mastergraden
- Utvikling av undervisningsmateriell
- Forberedelse før samlinger
- Reise- og oppholdskostnader for faglige bidragsytere

Prisen inkluderer ikke:

- Anbefalt litteratur
- Reise- og oppholdskostnader for deltakere
- Lokaler og dagpakker

Prisen forutsetter minimum 50 deltakere. Undervisningstjenester er ikke momspliktig.

Totalt antall timer veiledning på masteroppgaven er i størrelsesorden 20-25 timer per student per masteroppgave. I tillegg vil oppgaven sensureres av to faglige bidragsytere.

Kostnader er kalkulert basert på tilsvarende erfaringsbaserte masterprogrammer og andre videreutdanningstilbud som UiB og NHH leverer. En mer detaljert kostnadsoppstilling kan presenteres i en eventuell videre dialog med Kunnskapsdepartementet.

UNIVERSITETET I BERGEN  
Postboks 7800  
5020 BERGEN

Vår ref:  
22/01646-9

Deres ref:

Dato:  
01.11.2022

## Svar på invitasjon - etablering av master i offentlig forvaltning (fellesgrad) for departementsansatte

Vi viser til invitasjonen og deres forslag til nytt erfaringsbasert masterprogram i offentlig forvaltning for departementsansatte. Innen utløpet av fristen mottok Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) tre projektskisser. HK-dir har foretatt en vurdering av de innkomne projektskissene. Beslutningen om hvilken projektskisse det er ønskelig å gå videre med, er tatt av Kunnskapsdepartementet. Kunnskapsdepartementet støtter HK-dirs innstilling om at Universitetet i Bergen og Norges Handelshøgskole gis i oppdrag å utvikle en master i offentlig forvaltning, med forbehold om at masteren også kan inneholde temaene demokrati og rettsstat, internasjonalisering og krisehåndtering og beredskap.

Innstillingen og rangeringen fra HK-dir er basert på helhetsinntrykk og en helhetsvurdering av hvordan skissene totalt sett svarer ut invitasjonen. På bakgrunn av dette er det gitt følgende innstilling:

1. Universitetet i Bergen i samarbeid med Norges Handelshøgskole
2. Handelshøgskolen BI
3. OsloMet - storbyuniversitetet i samarbeid med Universitetet i Oslo

Ut fra dette ønsker Kunnskapsdepartementet å gå i dialog med Universitetet i Bergen og Norges Handelshøgskole om utvikling av en master i offentlig forvaltning. Kontaktperson i KD er avdelingsdirektør Lise Vivienne Løseth, epost: [Lise-Vivienne.Loseth@kd.dep.no](mailto:Lise-Vivienne.Loseth@kd.dep.no), telefon 907 22 292.

Vi takker for interessen og deres bidrag til invitasjonen.

Med vennlig hilsen  
Ann-Tove Eriksen  
*avdelingsleder / Head of Department*

Hilde Gaard  
*seniorrådgiver / Senior  
Adviser*

*Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer.*

Mottaker:  
UNIVERSITETET I BERGEN

Kopimottaker:  
UNIVERSITETET I BERGEN, Lise Hellebø Rykkja  
KUNNSKAPSDEPARTEMENTET, Lise Vivienne Løseth

<b>Avsnitt i studieplanen</b>	<b>Tekst om programmet</b>
<b>Navn på studieprogrammet, nynorsk</b>	Erfaringsbasert masterprogram i offentlig forvaltning
<b>Navn på studieprogrammet, bokmål</b>	Erfaringsbasert masterprogram i offentlig forvaltning
<b>Navn på studieprogrammet, engelsk</b>	Executive Master's Programme in Public Administration and Governance
<b>Navn på grad</b>	Master i offentlig forvaltning – fellesgrad mellom Universitetet i Bergen og Norges Handelshøyskole
<b>Omfang og studiepoeng</b>	Masterprogrammet har et omfang på 90 studiepoeng.
<b>Fulltid/deltid</b>	<p>Masterprogrammet er tilrettelagt for å kunne kombineres med jobb og gjennomføres på deltid over 3 år.</p> <p>Emnene er organisert som deltidsstudier med 50 % studieprogresjon, sammenlignet med studier på full tid.</p> <p>Emnene med et omfang på 15 studiepoeng blir gjennomført på deltid over ett semester, mens arbeidet med den avsluttende masteroppgaven foregår over to semestre.</p>
<b>Undervisningsspråk</b>	Norsk og engelsk. Norsk er hovedspråket, men undervisning kan i noen tilfeller gis på engelsk.
<b>Studiestart – semester</b>	Høst og vår
<b>Mål og innhold</b>	<p>Masterprogrammet i offentlig forvaltning handler om de store samfunnsutfordringene i vår tid, som stats- og forvaltningsapparatet skal bidra til å løse. Dette er gjenstridige problemer som krever tverrfaglig kunnskap og kompetanse. Studiet kombinerer forskning og kunnskap innen statsvitenskap, rettsvitenskap, samfunnsøkonomi, innovasjon og omstilling for å gi et solid faglig fundament for å arbeide innen offentlig forvaltning og bidra aktivt i forvaltningens arbeid med å løse komplekse samfunnsutfordringer. Bærekraftig utvikling, og stats- og forvaltningsapparatets kontinuerlige arbeid med endringer og reformer som skal bidra til dette, er et sentralt og overordnet tema i studiet. Studiet retter spesiell oppmerksomhet mot samspillet mellom ulike myndighetsorgan, styringsnivå og sektorer. I dette studiet er det viktig å bygge på egen erfaring innen offentlig forvaltning og lære med og av andre erfarne deltakere fra ulike deler av statsforvaltningen. Studiet legger vekt på at undervisningen skal være</p>

	<p>praksisnær og direkte relevant for jobben til erfarne medarbeidere og ledere i departementene og deres underliggende virksomheter. Et sentralt mål for studiet er å koble den akademiske kunnskapsfronten med praktisk erfaring, blant annet gjennom å involvere gjesteforelesere og faglige bidragsytere fra departementer, sentrale forvaltningsaktører og relevante deler av næringslivet i undervisningen.</p> <p>Studiet består av seks emner:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor</i> (15 studiepoeng)</li> <li>• <i>Bærekraft – utfordringer og mulighetsrom for offentlig sektor</i> (15 studiepoeng)</li> <li>• <i>Forvaltningens europeisering</i> (15 studiepoeng)</li> <li>• <i>Prioritering og styring i offentlig sektor</i> (15 studiepoeng)</li> <li>• <i>Innovasjon og omstillingskraft i offentlig forvaltning</i> (15 studiepoeng)</li> <li>• <i>Masteroppgave i offentlig forvaltning</i> (30 studiepoeng)</li> </ul> <p>Emnene med et omfang på 15 studiepoeng kan tas i hvilken som helst rekkefølge og deltakerne må fullføre fire av disse for å kunne skrive den avsluttende masteroppgaven og oppnå mastergraden.</p> <p>Masteroppgaven er et selvstendig forskningsarbeid som bygger videre på og utvider kunnskapen som deltakerne har tilegnet seg gjennom studiet. Her skal deltakerne belyse og analysere en aktuell og avgrenset problemstilling innenfor offentlig forvaltning, gjerne knyttet til sin egen organisasjon eller jobbrolle. Oppgaven skal gi trening i å formulere en problemstilling, gjennomføre datainnsamling og/eller diskusjon av forskningslitteratur og teori, og dessuten analyse og tolkning av egne data. Temaet og problemstillingen skal være relevant for masterprogrammet sitt mål og innhold, og relatert til minst ett av de andre emnene som inngår i studiet. Undervisning i metode, forskningsdesign og forskningsetikk er en integrert del av emnet. Masteroppgaven kan skrives individuelt eller i par.</p>
<p><b>Læringsutbytte</b></p>	<p>Kandidaten skal ved avsluttet program ha følgende læringsutbytte:</p> <p><b>Kunnskaper</b> Kandidaten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• har avansert kunnskap om sentrale utfordringer i moderne forvaltning</li> <li>• har inngående kunnskap om drivere, hindringer og muligheter for samspill mellom ulike myndighetsorgan, styringsnivå og sektorer i offentlig forvaltning</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan anvende og kombinere kunnskap og teorier innen ulike fagområder på komplekse samfunnsutfordringer som stats- og forvaltningsapparatet skal bidra til å løse</li> <li>• kan analysere komplekse problemstillinger knyttet til bærekraftig utvikling, ressursutnyttelse, internasjonalisering, digitalisering, organisering og endring i offentlig forvaltning</li> </ul> <p><b>Ferdigheter</b> Kandidaten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kan forholde seg kritisk til ulike informasjonskilder, samle inn og analysere relevante data for å utvikle gode faglige løsninger på komplekse utfordringer og problemstillinger innen offentlig forvaltning</li> <li>• kan anvende relevante metoder og modeller for å identifisere utviklingsbehov, initiere, planlegge, lede og evaluere avanserte arbeidsoppgaver og prosjekter innen offentlig forvaltning</li> <li>• kan legge til rette for god samhandling og koordinere utviklingsarbeid i egen organisasjon og på tvers av ulike myndighetsorgan, forvaltningsnivå og sektorer</li> </ul> <p><b>Generell kompetanse</b> Kandidaten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kan analysere relevante etiske og metodiske problemstillinger knyttet til forskning og forskningsresultater</li> <li>• kan lede og koordinere tverrfaglige arbeidsoppgaver og prosjekter</li> <li>• kan kommunisere om komplekse, faglige problemstillinger på en enkel og oversiktlig måte</li> </ul>
<p><b>Undervisningsformer og læringsaktiviteter</b></p>	<p>Studiet er samlingsbasert og det er mest vanlig med samlinger som strekker seg over 2-3 dager. Som hovedregel er det 3-4 samlinger per emne.</p> <p>Samlingene kombinerer forelesninger, oppgaveløsning, erfaringsutveksling og diskusjoner om faglige case i mindre grupper. Gruppene vil som hovedregel være tverrfaglige og/eller satt sammen av deltakere fra ulike departementer</p>

	<p>og underliggende virksomheter. Erfaringslæring og praktisk bruk av teori og modeller utgjør en viktig del av den pedagogiske tilnærmingen, og det legges til rette for at deltakerne både får utnytte egen erfaring og lære av hverandre knyttet til de sentrale temaene og faglige problemstillingene i de ulike emnene.</p> <p>Det blir brukt undervisningsformer som legger til rette for studentaktivitet, for eksempel problembasert og casebasert læring, med særlig vekt på at deltakerne anvender teori og kunnskap på virkelighetsnære problemstillinger og reelle case fra offentlig forvaltning relatert til store og komplekse samfunnsutfordringer.</p> <p>Mellom samlingene jobber deltakerne på egenhånd og i mindre grupper med ulike læringsaktiviteter, som kan inkludere arbeid knyttet til å se undervisningsvideoer, lese litteratur, svare på quizer, løse oppgaver og reflektere rundt relevante problemstillinger hentet fra egen organisasjon eller jobbrolle.</p>
<b>Vurderingsformer</b>	<p>Vurderingsformene i studiet inkluderer: [...]. Vurderingsform for hvert emne er omtalt i emnebeskrivelsen.</p> <p>Studiet blir avsluttet med en muntlig mastergradseksamen etter at masteroppgaven er levert inn, vurdert og godkjent.</p>
<b>Relevans for arbeidsliv</b>	<p>Studiet skal utdanne kandidater med tverrfaglig kompetanse med tydelig relevans for krevende stillinger som leder eller saksbehandler innen offentlig forvaltning og arbeid med store, komplekse samfunnsutfordringer.</p>
<b>Målgruppe</b>	<p>Studiet er rettet mot erfarne medarbeidere og ledere i departementsfelleskapet og i departementenes underliggende virksomheter, som har minst fem års arbeidserfaring fra departementer og/eller underliggende virksomheter.</p>
<b>Opptakskrav</b>	<p>Deltakere må ha et av følgende fullførte utdanningsløp:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bachelorgrad</li> <li>• cand.mag.-grad</li> <li>• annen grad eller yrkesutdanning av minimum 3 års omfang</li> <li>• utdanning som i samsvar med § 3-5 i <a href="#">lov om universitet og høyskular</a> er godkjent som jevngrad med nevnte grader eller utdanningsløp</li> </ul>

	<p>I tillegg kreves det minst 5 års relevant yrkeserfaring fra departementer og/eller deres underliggende virksomheter.</p> <p>UiB kan i spesielle tilfeller godkjenne andre dokumenterte kvalifikasjoner som helt eller delvis likeverdig med de nevnte utdanningsløpene.</p> <p>Søkere som har fullført et eller flere av de andre emnene som inngår i masterprogrammet, vil bli prioritert i opptaksprosessen.</p>
<b>Obligatoriske emner</b>	Ikke relevant.
<b>Spesialisering</b>	Ikke relevant.
<b>Anbefalte valgemner</b>	Ikke relevant
<b>Rekkefølge for emner i studiet</b>	Med unntak av den avsluttende masteroppgaven kan deltakerne ta emnene i hvilken som helst rekkefølge.
<b>Delstudium i utlandet</b>	<p>Deltakere kan benytte seg av mobilitetstilbudet i [...].</p> <p>Det blir lagt opp til en studietur til Brussel i forbindelse med arbeidet med masteroppgaven. Studieturen vil bestå av en workshop med inviterte internasjonale gjesteforelesere med særlig kompetanse på ett eller flere av masterprogrammets overordnede tema, og med mulighet for å besøke relevante EU-institusjoner.</p>
<b>Litteraturliste</b>	Litteraturlistene vil være klar innen 01.06 / 01.01 for det kommende semesteret.
<b>Vurderingsuttrykk</b>	<p>Ved sensur kan ett av to vurderingsuttrykk bli brukt:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) A-F</li> <li>2) Bestått/ikke bestått</li> </ol> <p>For mer detaljert informasjon, se emnebeskrivelsen for det enkelte emne.</p>
<b>Vitnemål og vitnemålstillegg</b>	Vitnemål blir skrevet ut etter at fellesgraden er fullført. Fellesgraden skal sertifiseres gjennom ett felles vitnemål fra Universitetet i Bergen og Norges Handelshøyskole. Universitetet i Bergen er ansvarlig for vitnemålsutstedelse.



<b>Grunnlag for videre studium</b>	Ikke relevant.
<b>Evaluering</b>	Masterprogrammet blir evaluert i tråd med retningslinjene i samarbeidsavtalen som er inngått mellom Universitetet i Bergen og Norges Handelshøyskole om utvikling og drift av fellesgraden. Evaluering blir gjort i samarbeid med de involverte enhetene. Administrativt ansvarlig for studieprogrammet har ansvar for å koordinere samarbeidet. Programstyret gjennomfører en kort årlig egenvurdering av programmet, blant annet tuftet på egenvurderingene av emnene.
<b>Skikkethetsvurdering og autorisasjon</b>	Ikke relevant.
<b>Programansvarlig</b>	Programstyret, der representanter for samarbeidsmiljøene er med, har ansvar for faglig innhold og oppbygging av studiet og for kvaliteten på studieprogrammet. Ansvarsforholdet er regulert i samarbeidsavtalen som er inngått mellom Universitetet i Bergen og Norges Handelshøyskole om utvikling og drift av fellesgraden.
<b>Administrativt ansvarlig</b>	Universitetet i Bergen v/Institutt for politikk og forvaltning har det administrative ansvaret for studieprogrammet.
<b>Kontaktinformasjon</b>	Cathrine Bustad Jensen ( <a href="mailto:Cathrine.Bustad@uib.no">Cathrine.Bustad@uib.no</a> )

Emner som inngår i erfaringsbasert master i offentlig forvaltning:

Forkortelse	Navn på emnet	Administrativt ansvarlig
NHH 1	<i>Innovasjon og omstillingskraft i offentlig forvaltning (15 stp.)</i>	NHH Executive
GOV	<i>Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor (15 stp.)</i>	UiB – Institutt for politikk og forvaltning
NHH 2	<i>Bærekraft – utfordringer og mulighetsrom for offentlig sektor (15 stp.)</i>	NHH Executive
JUS	<i>Forvaltningens europeisering (15 stp.)</i>	UiB – Det juridiske fakultet
ØKO	<i>Prioritering og styring i offentlig sektor (15 stp.)</i>	UiB – Institutt for økonomi
MASTEROPPGAVE	<i>Masteroppgave i offentlig forvaltning (30 stp.)</i>	UiB – Institutt for politikk og forvaltning

Plan for når de ulike emnene skal tilbys (og normert studieløp for 1. og 2. kull):

Semester	Emner som tilbys	2023	2024	2024	2025	2025	2026	2026	2027
		HØST	VÅR	HØST	VÅR	HØST	VÅR	HØST	VÅR
1. semester	NHH 1 / JUS* / ØKO*	Kull 1		Kull 2					
2. semester	GOV / NHH 2		Kull 1		Kull 2				
3. semester	NHH 1/ JUS / ØKO			Kull 1		Kull 2			
4. semester	GOV / NHH 2				Kull 1		Kull 2		
5. semester	MASTEROPPGAVE					Kull 1		Kull 2	
6. semester	MASTEROPPGAVE						Kull 1		Kull 2

Forklaring til tabellen:

- Alle emner tilbys én gang i året, enten høstsemesteret eller vårsemesteret.
- Arbeidet med masteroppgaven vil foregå over to semestre. De øvrige emnene vil gå over ett semester.
- NHH 1, JUS og ØKO går i høstsemesteret. JUS (\*) og ØKO (\*) tilbys for første gang høsten 2024.
- GOV og NHH 2 går i vårsemesteret.
- Masterprogrammet vil normalt kunne gjennomføres på 3 år, men det vil være mulig å velge en annen studieprogresjon.
- Emnene kan tas enkeltvis og i hvilken som helst rekkefølge (med unntak av den avsluttende masteroppgaven).
- Deltakerne vil derfor ikke søke om opptak til masterprogrammet, men til enkeltemner.
- Kull 1 og Kull 2 illustrerer studieløpet og valgfriheten til deltakere som starter henholdsvis høst 2023 og høst 2024 og følger normert studieprogresjon (dvs. fullfører på 3 år).
- Opptak til masteroppgaven vil være én gang i året, med oppstart hver høst. Kull 1 kan tidligst starte høst 2025 og Kull 2 høst 2026.