



DET KONGELIGE  
KUNNSKAPSDEPARTEMENT

Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse

Deres ref

Vår ref

Dato

21/4886-64

7. mars 2022

### Supplerende tildelingsbrev nr 3 - oppdrag 022-020

Vi viser til dialog om etablering av en master i offentlig forvaltning. Under finner dere oppdrag 2022-020 for utsending av invitasjon til aktuelle høyere utdanningsinstitusjoner (både offentlige og private) med relevante fagmiljøer til å utforme forslag til slik utdanning.

<b>Oppdrag nr:</b>	<b>2022-020</b>
<b>Oppdrag:</b>	<b>Etablering av erfaringsbasert master i offentlig forvaltning</b>
<b>Frist:</b>	
<b>Tildeling:</b>	<b>Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse</b>
<b>Bakgrunn for oppdraget:</b> Vi viser til tidligere dialog med Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) om etablering av en erfaringsbasert mastergrad som et tilbud til erfarne medarbeidere og ledere i departementsfellesskapet. Målet er at utdanningen skal bidra til at offentlig forvaltning leverer bedre tjenester, bruker ressursene på en effektiv måte og fortsatt er en attraktiv arbeidsgiver og god samarbeidspartner internt og for privat og frivillig sektor. Departementenes mål og behov og hvilke temaer som bør inngå i masterutdanningen er nærmere beskrevet i vedlegg 1.	
<b>Beskrivelse av oppdraget:</b> Formålet med oppdraget er å etablere et erfaringsbasert masterprogram for ledere og saksbehandlere i departementsfellesskapet og offentlig sektor hvor nøkkelmedarbeidere gis mulighet til å løfte blikket og utvide perspektivene etter noen år i arbeid. HK-dir skal invitere et begrenset antall aktuelle høyere utdanningsinstitusjoner (både offentlige og private) med relevante fagmiljøer til å utforme forslag til en slik utdanning. Det bør	

Postadresse  
Postboks 8119 Dep  
0032 Oslo  
postmottak@kd.dep.no

Kontoradresse  
Kirkeg. 18  
www.kd.dep.no

Telefon\*  
22 24 90 90  
Org.nr.  
872 417 842

Avdeling  
Avdeling for  
fellestjenester og  
strategiske  
satsingsområder

Saksbehandler  
Lise Vivienne  
Løseth  
22 24 75 30

oppfordres til at flere institusjoner samarbeider om ett studietilbud. Forslaget skal ta utgangspunkt i følgende kriterier:

- Det skal etableres en erfaringsbasert master på 90 studiepoeng. Det kan også leveres forslag som gjelder eksisterende masterprogram som svarer på kriteriene fra departementene
- Målgruppen er primært ledere og erfarne ansatte i departementsfellesskapet, men studiet skal også kunne være åpent for ansatte i andre statlige og offentlige virksomheter
- Studietilbudet skal kunne kombineres med arbeid
- Det skal være mulighet for å ta deler/moduler uten å måtte ta en hel grad
- Studiet skal finansieres av egenbetaling fra arbeidsgiver. Det tas i første omgang sikte på å stille med ca. 50 deltakere fra departementsfellesskapet
- Studiet skal være samlingsbasert. Studiet skal være basert på aktive læringsformer, og inkludere kortere studieopphold i Norge eller utlandet.

**Eventuelle andre føringer for hvordan oppdraget skal utføres:**

KD ber HK-dir vurdere om det bør stilles andre krav til programmet. Første opptak til studiet må kunne tilrettelegges slik at første kull kan starte opp høsten 2023. KD viser også til vedlagte oversikt over forslag til faglige temaer for masterprogrammet.

HK-dir skal gå gjennom mottatte tilbud og velge det eller de tilbudene som treffer best på kriteriene. Innstillingen bør forankres hos KD før tildeling av oppdraget finner sted.

**Rapportering og leveranse:**

Leveransen fra HK-dir er et etablert masterprogram ved en høyere utdanningsinstitusjon med oppstart høsten 2023. HK-dirs ansvar begrenser seg til å velge ut tilbyder(e) og følge opp tilbyder i etableringsfasen av masterprogrammet. HK-dir rapporterer på resultat (etablert masterprogram) i årsrapporten for 2023, og underveis rapportering i årsrapport for 2022. Tilbyder vil trenge et kontaktpunkt i KD/departementsfellesskapet som er ansvarlig for dialogen i gjennomføringsfasen. Dette kan gjelde spørsmål om informasjon til målgruppen, rekrutteringskampanjer, justeringer av faglig innhold, ulike organisatoriske spørsmål m.m. KD vil utpeke kontaktpunkt/kontaktperson som tilbyder kan ha den videre dialogen med.

Vedlegg:

- Forslag til faglige temaer i master i offentlig forvaltning

Med hilsen

Maria Tagmatarchi Storeng (e.f.)  
ekspedisjonssjef

Lise Vivienne Løseth  
avdelingsdirektør

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

# **FORSLAG TIL TEMAER I MASTER I OFFENTLIG FORVALTNING**

Det er mye som skjer i vår omverden og som offentlig forvaltning må ta stilling til. Det grønne skiftet – grønn omstilling, digitalisering, forholdet by og land, stat og individ, forholdet mellom virksomheter, forholdet mellom land, langsiktige og kortsiktige endringer, aldrende befolkning, migrasjon, tillit til demokratiet, større og mer gjenstridige problemer, endret befolkningsadferd og en forventet nedgang i det økonomiske handlingsrommet. Den pågående pandemien illustrerer sårbarheten i en sammenvevd og globalisert verden.

Alt dette og mer stiller offentlig sektor og samfunnet overfor en kompleks virkelighet som skal bevares og utvikles. Og vi vet at:

- Den offentlige forvaltnings kvalitet er en viktig faktor for demokratiets legitimitet
- Høy kvalitet på offentlig forvaltning er en viktig faktor for at et samfunn skal kunne ha høy menneskelig velferd og
- Og et demokrati uten en hederlig, upartisk og ikke korrumpert statsforvaltning – og uten rettsstatsprinsipper – kommer ikke til å generere menneskelig rettferd.

Det er igangsatt flere kompetansesatsinger i departementsfellesskapet. KMD har sammen med departementene satt i gang et arbeid med å utvikle et departementsakademi, der kompetanseutvikling er prioritert. DFØ skal identifisere felles kompetanseområder for hele forvaltningen og kartlegge hvilke kompetansetilbud som allerede finnes for statsansatte, både i regi av DFØ og andre statlige tilbydere, og gi en vurdering av hvilke av DFØs egne tilbud som bør oppdateres eller videreutvikles.

En god statsforvaltning må hele tiden utvikle seg til det bedre. På vegne av departementene ønsker vi derfor å etablere en erfaringsbasert master for ledere og sakbehandlere i offentlig sektor hvor vi gir nøkkelmedarbeidere muligheten til å løfte blikket og utvide perspektivene etter noen år i arbeid.

- Vi gir dem mulighet for å jobbe sammen med og knytte kontakter til kolleger i andre deler av statsforvaltningen.
- Vi kan koble den akademiske kunnskapsfronten med erfaring fra statsforvaltning,
- og vi kan øke attraktiviteten som arbeidsgiver

## **Vi foreslår at det etableres:**

- Erfaringsbasert master på 90 studiepoeng
- Skal kunne kombineres med arbeid
- Mulighet for å ta deler/moduler
- Finansieres av egenbetaling fra arbeidsgiver

## **Mulighetsrommet:**

- Ca. 50 deltakere fra departementsfellesskapet

- Form: samlingsbasert, aktive læringsformer, bruk av eksterne forelesere, samarbeid, internasjonal kontekst, studietur mm.
- Skape kullfølelse
- Innhold: temaer, læringsutbytte, sluttkompetanse
- Samarbeid med andre
- Samarbeid med forvaltning og andre sentrale aktører

## Valg av innhold

Vi har under satt opp en rekke temaer som kan være aktuelt å bringe inn i et tilbud om en erfaringsbasert master i offentlig forvaltning. Oversikten er omfattende, slik at forslagene bør prioriteres. Samtidig er oversikten ikke uttømmende, slik at det er mulig å foreslå andre temaer. Målet er at tilbudet skal skape en kullfølelse blant de som deltar.

## Mulige temaer til en master i offentlig forvaltning

### 1. Om demokrati og rettstaten – hvordan opprettholde/trygge tilliten

Om rettstaten, grunnloven, regjering, storting med mer. Hva karakteriserer det norske demokratiet. Hva truer det? Hva er nasjonale utfordringer og globale utfordringer? Er det norske demokratiet en god modell for andre land i verden? Om valg, deltakelse, politisk kultur, borgerrettigheter. Maktfordeling og rettigheter, her også minoriteter. Om andre styreformer. Motsetningsforholdet demokrati - kapitalisme: Hvordan møte motsetninger?

Om rettsstatens fire grunnprinsipper – staten skal være bundet av rettsregler, maktfordelingsprinsippet, folkesuverenitetsprinsippet og å respektere og sikre grunnleggende rettigheter - hva skal være departementenes rolle og betydning? Og de grunnleggende rettsreglene og prinsippene og dets forhold til det internasjonale samfunnet, derunder statsmaktenes forhold til hverandre og det konstitusjonelle rettighetsvernet.

Forvaltningskompetanse skal hjelpe statsansatte til å utøve sin rolle på en god måte. Statsansatte skal opptre i samsvar med krav og forventninger som er satt til forvaltningen som del av et demokratisk system. Lovlighet, sannhet, lojalitet faglighet og faglig uavhengig, partipolitisk nøytralitet, åpenhet og god styring og ledelse er plikter som er viktig for offentlig forvaltning. Hvordan skal forvaltningen opptre etisk for at innbyggerne skal ha tillit til statstjenesten?

### 2. Globalisering, internasjonal politikk og internasjonale relasjoner

Hvordan ta rolle internasjonalt innen sitt sektorområde? Hvordan påvirker internasjonale forhold oss? EØS-avtalen er Norges viktigste handelsavtale. Hvilke konsekvenser har den for norsk økonomi og arbeidsliv? Hvilken betydning har den for lønnsdannelse og arbeidstakerrettigheter - og vår rettslige forståelse? Vi må ha kunnskap om stater utenrikspolitikk og forholdet mellom politiske aktører på den internasjonale scenen. Hva er Norges utenrikspolitikk? Hvordan betrakter vi vår politikk sammen med andre lands politikk? Hva er de historiske sammenhenger og utviklingsløp over tid? Hva påvirker maktrelasjoner, hvordan lykkes i dialog og påvirkning?

### **3. Bærekraftig utvikling – det grønne skiftet**

Bærekraftig utvikling er utvikling som tilfredsstillende dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstillende sine behov. Det er stor samtidighet i utvikling av ulike sektorer. Omgivelsene endrer seg raskt. Dette krever evne til nytenkning, fremsynthet og forståelse for endrede rammebetingelser? Hvordan håndtere store samfunnsutfordringer, bidra til å oppfylle bærekraftsmålene og bidra til en bærekraftig og grønn samfunnsutvikling? Hvordan skal vi som forvaltning kunne møte utfordringene som vi vil møte i fremtiden? Hvordan kan Norge bidra på en god måte?

### **4. Regelverksutvikling**

Regelverksutvikling kan eksempelvis være å uttrykke eksisterende rettsregler klarere/bedre eller å endre eksisterende rettsregler for å tilfredstille behov knyttet til systemløsning/regelendring. Det kan være å se norsk lovgivning sammen med EØS regler, og annet internasjonalt regelverk som har konsekvenser for vårt eget. Hvor er det behov for harmonisering og hvor er vi forpliktet til å implementere? Kompetanse om regelverksutvikling kan også være viktig når det skal jobbes med samordning, digitalisering eller annet nybrottsarbeid. Eksempelvis viser sluttrapportene for 0-24 samarbeidet at sektortilpasset regelverk, i form av rundskriv og veiledere, kan være en hemmer for utvikling. Hva kan vi da gjøre for å tilpasse regelverket?

### **5. Nasjonal beredskap og krisehåndtering**

Forvaltningen har behov for å tilegne seg kunnskaper innenfor viktige tema i nasjonal krisehåndtering- og beredskap, som historisk utvikling og trender, viktige prinsipper og ansvarsforhold, gjeldende lover, instruksjoner, styringsdokumenter og planverk, relevante aktører, ressurser og kapasiteter og krisekommunikasjon med mer. Det er også viktig at krisehåndteringen settes i ulike sammenhenger, som vår nylige erfaring med Pandemi, nye trusselsituasjoner som eksemplifiseres gjennom spenningen rundt Ukraina og forholdet mellom NATO, USA og Russland, eller klimakrisen hvor FNs klimapanel har erklært koden rødt for menneskeheten. Hvordan ta klimakrisen på alvor?

### **6. Samspill offentlig sektor (statlig og kommunal sektor) - og privat og frivillig sektor**

Det er ønske om sterkere og styrket samarbeid på tvers, mellom både offentlig – her statlig og kommunal/fylkeskommunal virksomhet – og private aktører og frivillig sektor.

Kan vi bruke ressursene i samfunnet bedre, på tvers av tradisjonelle skiller? Hvilke veier har vi for å styrke spillet mellom ulike sektorer? Kan offentlige virksomheter, sammen med forskningsaktører, næringsliv, sivilsamfunnet og innbyggere tenke annerledes, benytte muligheter og finne løsninger på små og store utfordringer? Kan og hvordan utfordre dette styringsstrukturer og sektorprinsippet?

Det er en voksende erkjennelse av at mange av forvaltningens utfordringer er komplekse og må løses i samarbeid og på tvers av virksomheter. Stadig flere viktige oppgaver har delt eierskap, men havner i glipssonen mellom sektorer, virksomheter og styringslinjer. Hvordan skape incentiver for å løse utfordringer og skape resultater sammen på tvers av virksomheter

og fagområder? Hvordan skape sammenhengende tjenester og tiltak? Hvordan møte nye utfordringer med nye tiltak?

I grunnlovens § 100 står det: *Det påligger statens myndigheter å legge forholdene til rette for en åpen og opplyst offentlig samtale.* Staten skal legge til rette for en åpen og opplyst samfunnsdebatt. Staten skal informere om rettigheter, muligheter og plikter. Vi skal informere og kommunisere i kriser? Staten skal ha et godt og aktivt samspill med innbyggerne for å utvikle offentlig sektor og ved utvikling av politikk, ordninger og tjenester. Hvordan skal staten drive en aktiv og god informasjonsdeling og kommunikasjon? Hvordan skal staten "nå alle" i sin kommunikasjon? Hvordan tilpasse kommunikasjonen til grupper? Hvordan gjøre informasjon tilgjengelig slik at man kan oppsøke den selv når man ønsker? Hvordan ta hensyn til ulike behov som språk, funksjonsevne, kompetanse, tilganger – eksempelvis digitalt?

## **7. Kultur og kompetanse for innovasjon og digitalisering**

Innovasjon i offentlig sektor kan være en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte. Hvordan skal vi utvikle en kultur og kompetanse for innovasjon, der man har mot til å tenke nytt og lære av feil og suksesser? Hvordan sikre samhandling med brukerne, involverende metoder, samskaping og andre nye og innovative arbeidsmetoder for å sikre innovasjon? Hvordan ta i bruk ny teknologi og digitalisering i utviklingen av det offentliges tjenester. Hva er overordnede føringer for digital transformasjon, hvordan se forbedringer i digitale tjenester slik at brukerne opplever at de henger bedre sammen og er enklere å bruke? Hvordan sikre at utnyttelsen av teknologi er etisk og bærekraftig, her utfordringer knyttet til personvern, algoritmer, rettssikkerhet, makt og bruk av data.

## **8. Styrings- og finansieringsmodeller i offentlig sektor**

Kunnskap om ulike forvaltningsmodeller og ulike styringsvirkemidler er viktig for å skape en god forvaltning, og god styring av rammer og effekter. Krever sektoren en egenartet styring eller kan staten ha et definert utvalg av modeller og rammebetingelser? Hva virker best hvor? Hva er passende ansvars- og myndighetsroller? Eksempler på temaer for dette kan være tverrsektoriell styring, finansiering av tverrgående tiltak, effektiv ressursbruk, anskaffelser som strategisk verktøy og styringsdialog.

## **9. Virksomhetsstyring; mål, økonomi og ressursstyring,**

God virksomhetsstyring i statlige virksomheter er avgjørende for måloppnåelse med effektiv ressursbruk. Hva er god virksomhetsstyring med vekt på planlegging av hva som viktige mål og utviklingsoppgaver fremover? Hvordan prioritere, planlegge kompetanse - og budsjettering av ressurser? Hva er god økonomistyring med vekt på regnskap, budsjetter, kalkyler og andre elementer som er direkte knyttet til økonomiske beslutninger på organisasjonsnivå? Hvordan lage gode analyser og bruke samfunnsøkonomiske analyser ved valg av ulike tiltak?

## **10. Gjennomføring og implementering av ny politikk**

Hvordan sikre god gjennomføring av sektorpolitikk eksempelvis overfor kommuner, næringsliv, organisasjoner og innbyggere innenfor politisk gitte og rettslige rammer? Hvordan sikre god oppfølging og styring av underliggende virksomheter (etatsstyring) og statseide selskaper

(eierstyring). Hvordan sikre informasjon til omverden om regjeringens politikk og departementenes beslutninger. Hvordan utøve myndighet, klagebehandling og fastsettelse av forskrifter?