

# Offentlig innkalling

## Styret ved Norges Handelshøyskole

Dato: 27.04.2023 10:00

Sted: Møterom C314 - NHH

# Saksliste

## Vedtaksaker

12/23 Godkjenning av protokoll fra møte 1/23, innkalling og saksliste møte 2/23	<i>vedlegg u.off.</i>	3
13/23 Rektor orienterer - møte 2/23		5
14/23 Strategi 2022-2025: Rapportering av tiltak i henhold til handlingsplaner og resultater	<i>sak u.off.</i>	6
15/23 Status arbeid med nytt studieløp på bachelor	<i>sak u.off.</i>	7
16/23 Årsrapport ph.d.-programmet 2022		8
17/23 Handlingsplan MØA	<i>vedlegg u.off.</i>	37
18/23 Etablering av felles studieprogram med Universitetet i Bergen - Erfaringsbasert masterprogram i offentlig forvaltning		40
19/23 Høring – Rapport om kvalitets- og akkrediteringskrav for norske universiteter		103
20/23 Campusutviklingsplan for NHH - førstegangsbehandling		109
21/23 Årsrapport for 2022 fra Redelighetsutvalget ved NHH og SNF		166
22/23 Eventuelt - møte 2/23		170

## Orienteringssaker

4/23 Årsrapport Klagenemnda ved NHH 2022		171
5/23 Revidert plan for sikkerhet og beredskap ved NHH	<i>sak u.off.</i>	179

## **GODKJENNING AV PROTOKOLL FRA MØTE 1/23, INNKALLING OG SAKSLISTE MØTE 2/23**

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 21/03483-23

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
27.04.2023

Utvalgsnr  
12/23

### **Forslag til vedtak:**

Protokoll fra møte 1/23 godkjennes. Innkalling og saksliste møte 2/23 godkjennes.

### **Bakgrunn:**

Vedlagt protokoll fra møte 1/23 til endelig godkjenning.

**Vedlegg:** Protokoll fra møte 1/23 – u.off. jf. offl § 5.

## Sak 12/23 Vedlegg

Dokumentet er unntatt offentlighet

Tittel: Protokoll fra møte 1/23

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 5

## REKTOR ORIENTERER OM STATUS OG FREMDRIFT - MØTE 2/23

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 21/03484-22

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
27.04.2023

Utvalgsnr  
13/23

### **Forslag til vedtak:**

Styret tar redegjørelsen til orientering.

## Sak 14/23

Saken er unntatt offentlighet

Tittel: Strategi 2022-2025: Rapportering av tiltak i henhold til handlingsplaner og resultater

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 13 jf. fvl § 13.1 pkt 2

## **Sak 15/23**

Saken er unntatt offentlighet

Tittel: Status arbeid med nytt studieløp på bachelor

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 13 jf. fvl § 13.1 pkt 2

# ÅRSRAPPORT PH.D.-PROGRAMMET 2022

Saksbehandler Linda Rud  
Arkivreferanse 21/00565-4

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	27.04.2023	16/23

## Forslag til vedtak:

Styret tar årsrapport ph.d.-programmet 2022 til orientering.

## Bakgrunn:

Ph.d.-meldingen er en årlig orientering til styret om status på NHHs ph.d.-program. Den årlige rapporten inneholder oppdatert statistikk og en oversikt over FFU- og andre relevante saker som er tatt opp i løpet av fjoråret. Rapporten dekker alle sider ved programmet og er delt inn i følgende 6 temaområder:

1. Opptak og rekruttering
2. Opplæringsdelen
3. Avhandlingen
4. Stipendiatoppfølging og progresjon
5. Karrierestøtte og karriereutfall
6. Assurance of Learning (AoL)

I 2022 ble 14 nye stipendiater tatt opp i programmet som har totalt ca. 120 ph.d.-studenter. Det ble gjennomført 19 disputaser i løpet av året.

I 2022 har fokuset stort sett vært på videreutvikling av programmet som dokumentert av programevalueringen og i handlingsplanen som ble presentert for styret i 24.04.2022 (sak 24/22).

I samråd med ph.d.-koordinatorene på alle instituttene og i tråd med NHHs strategi har det blitt lagt særskilt vekt på arbeidet med karrierestøtte og -utfall («placement»). Over 50% av NHHs ph.d.-kandidater går til en første jobb i akademia. I 2022 fikk våre stipendiater jobb på følgende akademiske institusjoner: BI, ESPC Business School, Nankai University, NTNU, Universidad de Antioquia, Universitet i Oslo og NHH. Syv kandidater fortsatte sin karriere utenfor akademia, bland annet i AFF, Aker Solutions, Analysis group, Gabler AS, Moreld Apply og Skatteetaten. Diskusjon og deling av beste praksis for karrierestøtte og -utfall har funnet sted og en strategi for karrierestøtte og -utfall er under arbeid.

Opptakstallene for ph.d.-programmet har vært lave etter at pandemien startet, særlig for kandidater fra NHH, Norge, Norden og Europa. Dette er det andre store temaet for ph.d.-programmet. Markedsføringen av ph.d.-programmet har blitt styrket gjennom et tettere

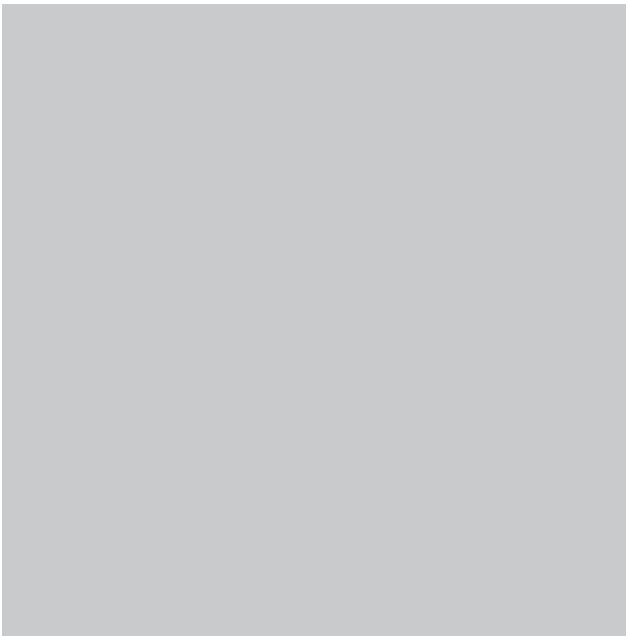


samarbeid med kommunikasjonsavdelingen. I tillegg har ph.d.-programmet økt sin tilstedeværelse på nasjonale karrierearenaer. Opptak og rekruttering er på agendaen for neste møte i Utvalget for forskning og forskerutdanningen (FFU).

**Vedlegg:** Årsrapport ph.d.-programmet 2022

Sak 16/23 Vedlegg

# PhD Programme Report 2022



NHH



NHH Board Meeting  
April 2023



<b>1</b>	<b>PHD PROGRAMME REPORT 2022</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>ADMISSION AND RECRUITMENT</b>	<b>2</b>
2.1	Admission to the PhD Programme.....	2
2.2	Marketing / Promoting the PhD Programme .....	5
2.3	Selected Topics: Admission and Recruitment.....	6
<b>3</b>	<b>THE TRAINING COMPONENT</b>	<b>7</b>
3.1	PhD Courses 2022.....	7
3.2	Evaluation of PhD Courses.....	9
3.3	Selected Topics: The Training Component.....	10
<b>4</b>	<b>THE THESIS COMPONENT</b>	<b>11</b>
4.1	PhD Defences.....	12
4.2	Supervision .....	13
4.3	Selected Topics: The Thesis Component .....	13
<b>5</b>	<b>STUDENTS FOLLOW-UP AND PROGRESSION STATISTICS</b>	<b>15</b>
5.1	Student Follow-up.....	15
5.2	Statistics on the Throughput Rate.....	15
5.3	Selected Topics: Student Follow-up and Progression Statistics .....	17
<b>6</b>	<b>CAREER SUPPORT AND PLACEMENTS</b>	<b>18</b>
6.1	Career Support .....	18
6.2	Statistics on Placements.....	19
6.3	Selected Topics: Placement and Career Support .....	20
<b>7</b>	<b>ASSURANCE OF LEARNING (AOL)</b>	<b>21</b>
7.1	Status AoL work.....	21
7.2	Selected Topics: Assurance of Learning.....	22
<b>8</b>	<b>SUMMARY: PHD PROGRAMME MEASURES</b>	<b>23</b>
<b>9</b>	<b>APPENDIXES</b>	<b>24</b>
9.1	Action Plan PhD Programme.....	24
9.2	Statistics on Progression .....	24
9.3	Statistics on Placement.....	25

## 1 PHD PROGRAMME REPORT 2022

The purpose of this report is to give an overview of the PhD programme development in 2022. Chapter 2 addresses recruitment to the programme. The main components of the PhD programme, i.e., the training component and thesis work, are discussed in chapters 3 and 4, respectively. Progression statistics and student follow-up are the topics of chapter 5. Career support and placement are the topics of chapter 6. A status update on the assurance of learning work (AoL-work) is given in chapter 7. Finally, chapter 8 concludes the report.

## 2 ADMISSION AND RECRUITMENT

This chapter reviews activities related to admission and recruitment, in accordance with the ambitions stated in the NHH strategy: “NHH’s PhD programme will attract the best Norwegian students as well as strong international students”.

### 2.1 Admission to the PhD Programme

The overall goal of the recruitment of PhD candidates is to attract the best possible candidates for the PhD programme. More specifically, NHH aspires to recruit students with a solid background from internationally highly ranked schools<sup>1</sup>. This also includes recruiting a high share of well-qualified NHH students. Good recruitment of well-qualified candidates is of utmost importance for the resulting quality of the PhD programme.

When it comes to funding, most students enrol with four years of full funding including 25% duty work. The greater part of the PhD students is funded with Research Scholarships at NHH, while a few are externally financed. This chapter reviews the 2022 admission to the PHD programme.

#### **The Applicants (Statistics on the 2022 Main Admission)**

While the number of applicants has increased in recent years, there was a reduction in the number of applications in 2022. In 2022, four specialisations were recruiting through the main admission and received a total of 494 applications from 428 unique applicants<sup>2</sup>. The percentage of female applicants was 37.8%. In 2022, 2.2% (2021, 4.8%) of the applicants were NHH master graduates. As in previous years, the majority of applicants were foreign nationals (98.6%). Around 39% of the applicants on the departments’ shortlists hold a master’s degree from “ranked schools”, as shown in. Table 1 shows an overview of the percentage shortlisted applicants that hold a master’s degree from NHH and from other

---

<sup>1</sup> For our definition of ranked schools, we have used top 200 schools on the 2022 Shanghai Global Ranking of Academic Subjects (GRAS) and combined the lists for Economics, Business Administration and Finance.

<sup>2</sup> Occasionally, supplementary positions are separately advertised at other times of the year. This, however, applies to a small number of the PhD scholarships. The Department of Finance only admits new PhD Research Scholars every second year (odd-numbered years).

ranked schools. It also shows the percentage of applicants from other Norwegian/Nordic schools than NHH<sup>3</sup>.

*Table 1 Overview of shortlisted applicants from 2020-2022*

	2020	2021	2022
Total number of shortlisted applicants	63	92	33
Percentage with master's degree from NHH	25%	28%	15%
Percentage with master's degree from other ranked schools (NHH not included)	32%	41%	39%
Percentage with master's degree from Nordic schools (NHH not included)	22%	20%	18%

Table 2 shows an overview of applications in the main admission per department 2020-2022. The percentages are relative to the total number of applications for each department.

*Table 2 Overview of applicants for the main admission per department<sup>4</sup> 2020-2022*

Department	Number of applicants			Female Applicants			Norwegian Citizens			NHH Master's degree		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
FOR	168	248	188	24.4%	29.4%	37.2%	1.5%	1.2%	1.6%	3.0%	4.0%	2.1%
FIN	-	96	-	-	28.1%	-	-	3.1%	-	0.0%	10.4%	-
RRR	77	54	55	41.5%	33.3%	34.5%	3.9%	2.0%	0.0%	3.9%	7.4%	1.8%
SAM <sup>5</sup>	253	210	125	30.4%	34.3%	38.4%	2.8%	2.4%	1.6%	0.4%	3.3%	2.4%
SOL	181	220	126	31.5%	35.9%	39.7%	4.4%	0.9%	1.6%	2.2%	4.1%	2.4%
Total	679	828	439	30.4%	32.5%	37.8%	2.9%	1.7%	1.4%	1.9%	4.8%	2.2%

Table 3 highlights the percentage of female applicants during the last five years. The percentage has been increasing, and has this year reached 37.8 %.

*Table 3 The percentage of female applicants during 2018 - 2022*

	2018	2019*	2020	2021	2022
Percentage of female applicants	27.3% (n=133)	30.5% (n=238)	30.4% (n=207)	32.5% (n=269)	37.8% (n=187)

\* Percentage of female enrolled (not applicants) into the programme

The applicant survey also provides insight as to why the applicants have applied to the PhD programme at NHH. Table 4 summarises the applicant's main criteria for choosing which schools to apply to, as well as the main reasons for applying to NHH.

*Table 4 Main criteria for applicants' choice of PhD programme and reasons for applying at NHH*

	Main criteria for choice of PhD programme	Main reasons for applying to NHH
1	Financial support from the school	Academic quality and reputation
2	School's available PhD specialisations	Improve career possibilities
3	Schools learning environment	No tuition fees
4	International opportunities	Good facilities of the institutions
5	School's reputation for its research/ Career opportunities	NHH specific offers of specialisations

<sup>3</sup> As the list of ranked schools also include Nordic schools, the percentages of shortlisted applicants in ranked schools and in other Nordic schools are not additive; a shortlisted applicant with a master's degree from a ranked Nordic school is also included in the share with a master's degree from ranked schools in general.

<sup>4</sup> FSK normally has not been a part of the main admission.

<sup>5</sup> Aside from the main admission, this year the department of Economics also had two projects specific announcements. The number of applicants from these announcements are not included in Table 2. Here they received in total 46 applications: 28.3% female applicants, 4.4% Norwegian applicants, and 4.4% applicants with a master's degree from NHH.

## Acceptance Rates

After a thorough selection process involving the departments, HR and the Section for Doctoral Education (within the Office of Research Administration), the best candidates receive an offer. Table 5 shows the offers given, and the proportion of offers accepted in the main admission process. A total of 9 candidates accepted offers in the main admission of 2022. Six individuals declined their offer in the main admission: Department of Economics project (four individuals), Departments of Economics general admission (one individual), and Department of Business and Management Science (one individual). Although the acceptance rate is only slightly lower than for previous years, the number of applications and of accepted offers is considerably lower and requires monitoring.

*Table 5 Main admission: Applicants (main admission), numbers of offers and acceptance rates*

Year	Number of specialisations	Number of project positions	Number of applicants	Offers given	Number accepted offers and acceptance rate
2022	4	2	494	15	9 (60%)
2021	5	-	829	24	19 (79%)
2020	4	-	680	17	15 (88%)
2019	5	3	781	31	19 (61%)
2018	4	4	576	19 <sup>6</sup>	15 (79%)

## Enrolment with Start in August 2022

At the semester start in August 2022, a total of 14 PhD students were enrolled. This includes the nine PhD students from the main admission described above, and five additional students who were admitted in the early admission process in 2021, with planned start in 2022. As shown in Table 6, the enrolment is lower than in previous years. This requires monitoring and discussion to ensure that appropriate measures are taken. The 2022 enrolment achieved an even gender balance, clearly meeting the gender balance target for recruitment. With the exception of 2018, the share of new female PhD has varied between 44% and 55%. The experience of recent years show that unfortunate fluctuations may occur, calling for a steady focus on improving/maintaining the gender balance of admission in the long term.

*Table 6 Overview of PhD enrolment and female proportion during 2018-2022*

	2018	2019	2020	2021	2022
New PhD agreements	21	27	22	25	14
Female proportion (%)	10%	41%	55%	48%	50%

<sup>6</sup> Offers to PhD Research Scholars for the specialisation of Strategy and Management is not included in the numbers from 2018. The data is not available.

Table 7 show the new PhD students per department in 2022. Of the enrolled students starting in 2022, 21.4% were Norwegian, and 29% had a master's degree from NHH.

*Table 7 Overview of PhD students per department with start in 2022*

Department	Nationality	Master's Degree from
FOR		
Female (1991)	Iran	Islamic Azad University
Female (1992)	Iran	Shiraz University of Technology
Male (1997)	Norway	University of Oslo/ NHH
Male (1997)	Germany	University of Applied Sciences Upper Austria
Male (1987)	Norway	NHH
SAM		
Female (1998)	Netherland	University College Dublin
Female (1992)	China	NHH
Female (1997)	Spain	University of Mannheim
Female (1996)	Turkey	Koç University
Male (1996)	Italy	University of Bologna
Male (1997)	UK	Stockholm School of Economics
SOL		
Male (1998)	Germany	UC Louvain/University of Cologne
Male (1992)	India	NHH
RRR		
Female (1984)	Norway	NHH

Table 8 shows an overview per year 2018-2022 of the share of new PhD students that hold a master's degree from NHH and from other ranked schools. It also shows the percentage of enrolled students that hold a master's degree from other Norwegian/Nordic schools than NHH<sup>7</sup>.

*Table 8 Overview of background of enrolled PhD students 2018-2022*

	2018	2019	2020	2021	2022
Total number of enrolled students	22	28	24	27	14
Percentage with master's degree from NHH	64%	46%	42%	44%	29%
Percentage with master's degree from other ranked schools (NHH not included)	14%	7%	21%	37%	29%
Percentage with master's degree from Nordic schools (NHH not included)	9%	11%	25%	15%	14%

## 2.2 Marketing / Promoting the PhD Programme

Although the number of applicants for the PhD programme has increased the past decade, there is still an ambition to increase the number of applicants from highly ranked schools. Given the generous funding scheme for PhD positions in Norway, as well as the high quality of faculty and research groups at NHH, the programme should be able to attract more highly qualified applicants.

<sup>7</sup> As the list of ranked schools also include Nordic schools, the percentages of shortlisted applicants in ranked schools and in other Nordic schools are not additive; a shortlisted applicant with a master's degree from a ranked Nordic school is also included in the share with a master's degree from ranked schools in general.

The strategies of marketing have in recent years been adjusted to include more targeted marketing towards selected countries and schools. To reach potential applicants, the PhD programme has been advertised on websites such as Academic positions, Researchgate, and findaphd.com. The positions are also advertised on LinkedIn, finn.no, nav.no, Jobbnorge, nhh.no, and Euraxess, in addition to targeted ads on Facebook. To reach students in Bergen and Trondheim, the programme had ads in the online student papers “Studvest” and “Under dusken”. Moreover, in autumn 2022 the programme attended the Career Day at NTNU Business School for the first time. Furthermore, the PhD programme are now promoted on Unibuddy where we have a PhD student ambassador. Unibuddy has a chat function that allows potential students to get in touch with current students in the programme. In addition, the ambassador has written short stories targeted on Norwegian students with topics like “Skill deg ut med en doktorgrad” and “Ti tips til deg som vurderer å ta ph.d.”. In addition to the general advertising of the PhD programme, the advertising is now, to a greater extent, tailored to the needs of each department. Each of the departments are also allocated funding to market their own specialisation. The PhD programme has also been more promoted on NHH’s social media platforms in 2022.

To recruit more NHH master’s students, the PhD programme is each year represented at the NHH Career Day, this has been followed-up by a lunch seminar for master’s students. In 2022, the lunch seminar was expanded to a PhD Day (half-day). In addition to general information of the programme, the six departments had presentations of their specialisation accompanied by a PhD student in the programme. In addition, master’s and bachelor’s students are informed about the PhD programme on different occasions such as various information meetings and the PhD programme is promoted on information screens at NHH. Some departments offer lunch/dinner for potential PhD applicants. Faculty members also seek to identify promising students in the more advanced master’s courses, as well as informing their contacts in Norway and abroad. The students are informed of the application deadline on nhh.no, in the online student paper K7 Bulletin, and on Canvas (the students digital learning platform).

Continuous efforts are made to improve the recruitment process. The annual recruitment process is followed up by analyses of marketing effectiveness, the distribution of applicants with respect to country of origin, gender, study background, and the percentage of applicants from highly ranked schools. In order to further improve the marketing effectiveness, the cooperation with the Section for Communications and Marketing has been strengthened. *The Admission Report of the PhD programme* is prepared annually and discussed in the Research Committee. Based on this, measures for improvement are considered every year.

## 2.3 Selected Topics: Admission and Recruitment

*Increasing the Number of Applicants with Master’s Degrees from Ranked Institutions*  
Although the number of applicants is high, there is clearly a potential for increasing the portion of applicants from highly ranked schools. This is, thus, a key focus of the marketing strategy.



### *Geographic diversity*

A large share of the PhD students is recruited from abroad, the last five years this share has varied in the range of 50%-79%, thus with a share of Norwegian students of 28%-50%. The share of new PhD students with a Norwegian master's degree is somewhat higher, i.e. 29% - 64%. NHH prioritizes quality and seeks to recruit the best candidates. The goal set by the NHH Board, however, indicates that the percentage of foreign students should be 40-60%. A key issue of the marketing strategy is thus also how to reach a higher share of well-qualified NHH students and well-qualified students from other Norwegian institutions.

NHH has assessed the high proportion of international students. The shortage of Norwegian/Scandinavian applicants, and a large number of foreign applicants is a general challenge for PhD programmes at Norwegian universities. In the case of NHH, this might be reinforced by the industrial sector's recruitment and good salary offers at well-reputed companies. Further measures should thus address questions such as the following: How can the research interests of well-qualified NHH students be triggered? How can we capitalize on excellent research groups/centres at NHH in recruitment?

### *Gender balance*

While the admission in 2022 achieved an even gender balance, the experience of recent years show that unfortunate fluctuations may occur, calling for a steady focus in improving/maintaining the gender balance in the long term.

### *Allocation of PhD Research Scholarships*

Following the recommendation from the PhD programme evaluation, the action plan for the PhD programme includes an evaluation of the internal policy for allocation of PhD Research Scholarships. The external evaluation committee advised to review the allocation policy in terms of quality criteria, granting more PhD positions to research areas that prove able to deliver high quality graduates.

## **3 THE TRAINING COMPONENT**

The training component consists mainly of PhD courses totalling at least 45 ECTS, with partly mandatory, and partly elective courses, and it must include training in philosophy of science/ethics. There are a few differences across specialisations: Firstly, the minimum requirement of ECTS points is not the same. Four specialisations require 45 ECTS, while two specialisations, Economics and Finance, have implemented a requirement of 60 ECTS for their PhD students to complete the training component. Secondly, the proportion of mandatory versus elective courses vary across the different specialisations.

### **3.1 PhD Courses 2022**

Each semester NHH holds a series of PhD courses in all specialisations. Furthermore, PhD students are encouraged to attend courses at other institutions. This is relatively common, especially for advanced topics. Table 9 lists the PhD courses offered at NHH in 2022 and includes information on the ECTS per course and the corresponding total ECTS per course. In

addition, the table includes the number of students completing the final exam/evaluation<sup>8</sup>. Further details on course descriptions are available at the [PhD Courses website](#).

Table 9 List of PhD courses 2022

Course	Course title	ECTS	Semester	Students	Total ECTS
BEA514	Topics in Numerical Optimization	7.5	Spring	1	7.5
BSRS920	Economic Experiments in Developing Countries	4/10	Spring	15	120
ECS507	PhD Macroeconomics II	7.5	Spring	5	37.5
ECS509	PhD Econometrics II	7.5	Spring	11	82.5
ECS565	PhD Microeconomics II	7,5	Spring	11	82.5
FIN521	Topics in Empirical Corporate Finance	7.5	Spring	4	30
FIN539A	Research Seminar in Finance	7,5	Spring	3	22.5
FIN543	Scientific Methods in Finance	5	Spring	3	15
FIN545A	Asset Pricing II	5	Spring	3	15
FIN546	Continuous Time Finance: Credit Risk and Capital Structure	2.5	Spring	3	7.5
FIN548	Advanced Empirical Market Microstructure	2.5	Spring	4	10
MET504	Theory and Research Evaluation	5	Spring	6	30
MET512	Advanced Qualitative Methods	7.5	Spring	12	90
MET522	Multivariate Data Analysis	7.5	Spring	13	97.5
MET524	Research Ethics for the Social Sciences	2.5	Spring	10	25
MET527	Scientific Methods: Research Design and Meth. Choices for Accounting and Business and Management Science	5	Spring	10	50
MET528	Scientific Methods	7.5	Spring	7	52.5
ORG521	Entrepreneurship and Strategy	5	Spring	18	90
REG523	Behavioral and Archival Auditing Research	5	Spring	3	15
BEA511	Topics in Dynamic Modeling and Optimal Controls	5	Autumn	5	25
BEA512	Modeling Decision Problems under Uncertainty	5	Autumn	26	130
BEA513	Topics in Probability Theory and Stochastic Processes	5	Autumn	5	25
BEA522	Rural Logistics	5	Autumn	9	45
BEA525	Financial Engineering in Energy Markets using Real Options	5	Autumn	2	10
ECS504	PhD Microeconomics I	7.5	Autumn	11	82.5
ECS506	PhD Macroeconomics I	7.5	Autumn	8	60
ECS508	PhD Econometrics I	7.5	Autumn	10	75
ECS530	Analysing Spatial Data	7.5	Autumn	12	90
ECS571	Labor Economics	5	Autumn	5	25
FIN539B	Research Seminar in Finance	2.5	Autumn	3	7.5
FIN544	Stata Programming and Applications in Finance	2.5	Autumn	7	17.5
FIN549	Corporate Finance and Industrial Organization	2.5	Autumn	3	7.5
MAR529	Front Lines on Adoption of Digital and AI-Based Services	5	Autumn	7	35
MET501A	Research Designs and Methodological Choices	5	Autumn	4	20
MET513	Academic Writing in a Research Setting	2.5	Autumn	9	22.5

### Balancing Needs of Flexibility in Course Planning

In the 2020 PhD Programme report, some issues regarding flexibility and regulations were raised concerning course planning at the PhD level. Following this, there has been a process of merging PhD courses into the normal scheduling of courses at the lower-level programmes - while still providing for flexibility that can be maintained within regulations. Now, course dates and dates of assessment/examinations are set earlier. In 2022, Leganto, NHH's reading

<sup>8</sup> In addition, as some students follow the course, but do not complete it, the total number of students following the course may be higher.

list system for course literature, was implemented for PhD courses, and from autumn 2023 all PhD courses will use Leganto.

Moreover, the possibility to offer re-take exams was discussed in the Research Committee (Case 5/22) in 2022. Previously, re-take exams were not part of the standard procedure, although the Vice Rector could allow and approve re-take exams in exceptional cases. To ensure equal treatment of students across courses, and to avoid that the policy of restricted re-takes would hinder the progression of PhD students, it was decided to offer re-take exams in all regular PhD courses. Re-take exams are now offered the semester after the semester the course was given, and are open to all students that registered for the course (thus not limited to the students that did not obtain a satisfactory grade or had a valid sick note). This procedure is also more efficient to follow-up administratively. In the PhD courses that offer re-take exams, information about re-take is included in the course description. This makes it predictable for the PhD students.

### Other Aspects of Training – Generic Skills

The PhD students in the programme must complete a mandatory course in pedagogy, this course was also offered in 2022. Moreover, The Office of Communications and External Relations regularly offers courses/seminars to faculty, including PhD students, on topics related to research communication. In 2022 they offered two courses on how to write articles for a general audience, and one course in media training. There were PhD students attending all three courses. Training related to other generic skills will be discussed further in 6.3.

## 3.2 Evaluation of PhD Courses

Through programme evaluations, progress reports, and dialogue meetings, the courses have systematically been discussed. Regular course evaluations (as applied at lower levels) were previously only used to a lesser extent, partly due to perceived problems of anonymity due to low numbers of participants per course, and expectations of low response rates. The current course evaluation scheme was implemented as a pilot case in 2019. The scheme covers the regular courses, as the insight provided by evaluation of these courses are more likely to help improve future versions of the courses, and because these courses are typically larger in size.

In 2022, 35 PhD courses were offered, and 26 courses were evaluated. The response rate was 49% (110 respondents of total 224 participants). As results in some courses are based on less than five respondents, only aggregated results are presented in Table 10. The grading scale is 1-5, where 5 is the highest score. The average scores range from 2.5-5.0 on the question of overall satisfaction, 1.0-5.0 on the question of relevance, and 2.0-5.0 as to the pedagogical quality.

*Table 10 Aggregated results on evaluation of PhD courses in 2022 (2021 results in parentheses)*

	Q1: Overall, how satisfied are you with this course?	Q2: How useful/relevant was the content for your PhD degree?	Q3: How satisfied are you with the pedagogical form of this course?
Average	4.3 (4.2)	3.9 (4)	4.3 (4.2)

The table below show an overview of number of courses offered, number of courses evaluated and the response rate of course evaluations from 2020-2022.

*Table 11 Overview number of courses offered/evaluated and the response rate from 2020-2022*

	2020	2021	2022
Number of courses offered	29	43	35
Number of courses evaluated	12	20	26
Response rate in evaluations	56% (64 respondents, 115 participants)	44% (85 respondents, 194 participants)	49% (110 respondents, 224 participants)

### **Improvement of PhD course evaluation scheme**

When it was decided to implement evaluation of regular courses, it was also recommended to evaluate the pilot after some time. Thus, the PhD course evaluation scheme was discussed in the Research Committee in 2022 (Case 4/22). Following the discussions and recommendations of the Research Committee, the Vice Rector for Research decided to continue the course evaluations. Moreover, it was decided that the results from the should be used more actively in the work on quality assurance. From 2023 results from the course evaluations, as well as the course portfolio in general, will be added as a topic in the yearly dialogue meetings with the departments. In addition to the course evaluations, some of the departments have meetings where the PhD students are given the opportunity to give feedback on the courses and course portfolio in general.

In autumn 2022, NHH implemented a new system for course evaluations. Courses in the bachelor's and master's programme were included in the pilot project. From spring 2023, the PhD courses will also be included in the new system. The new system will be more efficient in the execution of course evaluations for the parties involved, in particular for the departments. Also, reports with results for each course, as well as on an aggregated level will be available, until now this work has been done manually.

## **3.3 Selected Topics: The Training Component**

### *Differences in ECTS Requirements Across Specialisations*

In line with national standards, the NHH PhD programme is a three-year programme. The programme consists of a training component (course work), and the thesis work. The NHH PhD regulations specify a minimum of 45 ECTS for the training component<sup>9</sup>, however, implemented minimum requirements vary across the specialisations: Four specialisations require 45 ECTS, while the Economics and Finance specialisations require a minimum of 60 ECTS. Decisions on the ECTS requirements of the training component is an important aspect of programme management having implications for the acquired knowledge of methods and disciplines, as well as for the time dedicated to the thesis work. The current ECTS requirements have now been in place for some time. An evaluation of overall size as well as variations across specialisations have been included in the PhD action plan.

### *Guidelines Mandatory Courses*

The proportion of mandatory versus elective courses vary across the different specialisations. Following Research Committee discussions in 2021 (Case 3/21), the course categories were renamed: "mandatory courses" are now referred to as "Courses approved by the Vice Rector for Research", and "elective courses" as "Courses approved by the department". In the discussion it also became clear that the specialisations were in favour of having the flexibility

<sup>9</sup> The national rules specify a minimum of 30 ECTS for the training component.

to tailor the proportion of mandatory courses to meet the diverse needs of the specialisations. It was also decided to not include an upper limit on the share of mandatory courses.

However, the framework with respect to the proportion of courses within each category is not clear, and in the PhD programme evaluation, the evaluation committee pointed out that the large variations across specialisations in the number of mandatory courses was yet another aspect contributing to the diversity within the programme. The issue will be followed up with further discussions, e.g., if there should there be a minimum requirement of courses that should be included in the “Courses approved by the Vice Rector for Research” in addition to the national requirement of training in philosophy of science and ethics.

### *Cooperation on PhD Courses*

The PhD programme typically requires substantially more resources per student compared to the bachelor’s and master’s level. In addition to the resources for thesis supervision, this is due to lower student numbers in PhD courses. A continuous question of interest is how the course supply could be executed even more efficiently. This was also pointed out by the Evaluation committee, raising questions if increased standardisation and more departmental cooperation on courses could increase resource allocation efficiency, e.g., by offering common core courses. A potential benefit would also be that the students in the programme would have a common core of competence, and also improve contact across departments, potentially leading more future collaboration across disciplines. A follow-up of the action plan is to consider and explore further possibilities of departmental cooperation on courses.

An issue is how national and international cooperation on PhD courses can further developed to contribute to increase the supply of high-quality courses, as well as being a more cost-efficient way of providing courses, especially within the smaller academic fields. Several of the specialisations encourage student attendance in courses provided by or in collaboration with other institutions, and several PhD students from other institutions attend PhD courses at NHH. There is an ongoing discussion in the sector of how to revive a national collaboration related to doctoral courses, and NHH has contributed to these national initiatives. Moreover, in 2023 two PhD courses will be offered online. The courses have been announced in the ENGAGE.EU network and students from partner schools have applied and are registered to participate in both courses. In the new ENGAGE.EU (2.0) application, cooperation related to both PhD courses and soft skills training for PhD students are included.

## **4 THE THESIS COMPONENT**

The main part of the PhD programme is the doctoral thesis, where the candidate is dedicated to independent research under the supervision of a supervisory committee. The PhD thesis constitutes an independent scientific work of high academic standards; that meets the international publication standards within the subject area e.g., as to formulation of research questions, definition of concepts, methodological and theoretical basis, documentation, and form of representation.

## 4.1 PhD Defences

In 2022, in total twenty-three theses were submitted for evaluation<sup>10</sup>; 17 theses have been found worthy of public defence, five theses are still in the process of being evaluated, and for the remaining two theses, the evaluation committees recommended minor revisions before making its final recommendation. For the PhD programme, the rejection rate is low, although non-zero, as theses that do not meet the quality standards inevitably are rejected, as they should.

There was a total of 19 PhD defences in 2022. See Table 12 for further details regarding the 2022 defences<sup>11</sup>.

Table 12 List of public defences 2022

Author and Title	Department
Axenrod, Michael: Essays on Empirical Corporate Finance	FIN
Lan, Jing: Essays on Empirical Corporate Finance	FIN
Lu, Zhou: Competition and the Use of Credit Lines, Modelling of Chinese Corporate Bond Default - A Machine Learning Approach. Market smart: How firms respond to the IPO P/E price-cap regulations in China	FIN
Olden, Andreas: Essays on Behavioural Economics and Tax Compliance	FOR
Rezaeinia, Nahid: Contributions to the Methodology and Practice of Optimization Problems with Multiple Preferences	FOR
Rrukaj, Ritvana: Essays on Energy Markets	FOR
Diaz, Jose L.: Perspectives on Phraseology from Lexicography, Terminology, and Translation: from Language for General Purposes to Language for Specific Purposes	FSK
Zhang, Ziyuan: Language Management in a Japanese Multinational Company: A Data-Driven Approach	FSK
Bashir, Hussnain: Experiments in Sustainable Business	RRR
Knudsen, Dan-Richard: Essays on Digitalization in Accounting	RRR
Pelja, Ibrahim: Essays on Corporate Distress and Bankruptcy	RRR
Ulfsten, Andreas: Disclosing from Disorder: Exploring the Interrelationship between the Accounting Craft and "Big Data"	RRR
Vagle, Kasper: The Law and Economics of Anti-corruption: the Prosecutor's Role in Negotiated Settlements and Efficient Law Enforcement	RRR
Andvik, Elisabeth: Mind the Gap: Building Bridges in Interprofessional Teams	SOL
Angelshaug, Magnus S.: Business Model Innovation: The Role of the Top Management's Composition, Cognition, and Knowledge Sourcing Strategy	SOL
Harutyunyan, Tatevik: Alignment Between Firms and Board Directors: Implications for New Ventures	SOL
Jones, Marius: Shaped Like a Loop, Fuelled by Feelings: Organisational Learning in Start-Ups	SOL
Ringvold, Kristin A.: Leading Business Model Innovation in Established Firms	SOL
Ågnes, Julie S.: Collective employee narratives and responses to subtractive change	SOL

Specialisation Code (derived from the Norwegian name): FIN = Finance, FOR = Business and Management Science, FSK = Professional and Intercultural Communication, RRR = Accounting, Auditing and Law, SAM = Economics, SOL = Strategy and Management.

### Public defences after the pandemic

During the pandemic, the trial lecture and the public defence were carried out as digital or hybrid events. In spring 2022, the format of future public defences was discussed in the Research Committee (Case 10/22). Based on the recommendation from the Research Committee, the Vice Rector decided that public defences should be physical events from fall

<sup>10</sup> This refers to theses submitted in 2022. If approved for public defence, the defence dates will either be in 2022 or in 2023.

<sup>11</sup> Some of the dissertations are available at <https://openaccess.nhh.no/nhh>. See also a short summary of the public defences at <https://www.nhh.no/en/nhh-bulletin/article-archive/?filter=phd+defense>

2022, stressing the importance of the solemnity of a physical defence marking the end of the PhD education. In special cases hybrid public defences will still be allowed.

### **Assessment of Impartiality in Evaluation Committees**

In 2021, adjustments in the process of impartiality assessment were discussed. It was decided to obtain a declaration on impartiality directly from the proposed members of the evaluation committee before the Vice Rector for Research appoints the committee. An online form was developed and was implemented in 2022, and this works well.

## **4.2 Supervision**

The departments place great efforts in assessing the qualifications and merits of faculty members when assigning supervisors. In recent years, the departments have also increased their efforts of taking into consideration the availability and interests of supervisors when hiring new PhD students, this way also ensures the capacity of relevant supervisors in the recruitment process. The departments practice a scheme of using the co-supervisor role as a training platform for new and inexperienced, but well-qualified faculty members. This gives them valuable experience in supervision and prepares them for being main supervisors in the future. In some cases, experienced internal supervisors carry out the role of a co-supervisor, supporting a relatively inexperienced main supervisor. The PhD coordinators at the departments also provides guidance and support to the supervisors.

Since 2021, NHH has offered courses/seminars on supervision to faculty on a regular basis. The training aims to provide knowledge and skills for new PhD supervisors, as well as offering experienced supervisors some useful tools and opportunities to share best practices. The courses/seminars are now included as part of the programme for basic pedagogical competence at NHH. Approximately 20 faculty members attended a 50-hour course in 2021, and six faculty members completed a 50-hour course in 2022. The supervision training has been well received by the participants, and a 25-hour seminar will also be offered in June 2023.

## **4.3 Selected Topics: The Thesis Component**

### *Forthcoming Full Revision of the Dr.Philos. Regulations*

The current Regulations for the Doctor Philosophiae degree at NHH was adopted by the NHH Board on 16 October 2003, and changed on 8 December 2005. The regulations do not adequately reflect the current underlying organizational structure of authority, and are due for a full revision. The revision will take place in 2023.

### *Forthcoming Minor Revision of the PhD Regulations*

The Regulations for the Philosophiae Doctor degree at NHH were fully revised in 2017 and approved by the NHH Board on 7 December 2017. The experience throughout the last years have revealed minor aspects which should be improved or clarified. The revision is planned to take place in parallel with the revision of the Dr.Philos. regulations in 2023.

### *Thesis Requirements*

The thesis requirements are stated in the PhD regulations § Section 5-7<sup>12</sup>. The requirements and the thesis format have been discussed both in the sector and at NHH and there are different traditions across different research fields. In 2022, Universities Norway (UHR), recommended *Guidelines for assessment of Norwegian doctoral degrees*<sup>1</sup>. This will be followed by an evaluation at NHH to assess the need of supplementary guidelines for the thesis requirements, to ensure a common practice in the PhD programme.

### *Thesis Quality and Publication Records*

The External Committee of the programme evaluation emphasized the international quality standards of placement (see Chapter 6) and of publication records (by PhD students in the programme and after graduation). Within the four-year study period, there is, however, a trade-off between throughput and achieved publications: the requirement of the submitted PhD thesis is now that the thesis meets international publication standards, and not that the publications are achieved prior to thesis submission. This being said, most departments stress the importance of publishing in peer-reviewed international journals. Still, the action plan includes an evaluation of publication policies before graduation.

Currently, there is no overall track record for NHH of publications by PhD graduates, though some departments track publications both for active students and for graduates. How to systematically follow-up publication records of graduates after graduation will be explored. We have, as a pilot, considered reporting publications for a given admission year covering the PhD period and five years after graduation. For example, we undertook a preliminary search for publications of the eleven PhD graduates from 2017, going on with the seven candidates that continued in academia. For these, we found 26 publications for three of the graduates 26; 19 on level 1 and 7 on level 2 in the national publication system. It should, however, be noted that several issues need to be resolved to achieve a satisfactory quality of such a reporting scheme.

### *Evaluate Process for Assigning Supervisory Committees*

In the PhD programme evaluation, the External Committee observed different models (e.g. top-down vs. bottom-up approaches) across the departments at NHH for pairing students and supervisors. The action plan includes a follow-up of this issue, to discuss and evaluate the process for assigning supervisory committees in the Research Committee.

### *Training of Supervisors*

The Universities Norway (UHR) has initiated a work on national guidelines for training and follow-up on supervisors. When the guidelines are finalized, we will evaluate the training offered to faculty so far and discuss with relation to extent and frequency in the training going forward.

---

<sup>12</sup> <https://lovdata.no/forskrift/2017-12-07-2438/§5-7>



## 5 STUDENTS FOLLOW-UP AND PROGRESSION STATISTICS

This chapter first briefly describes monitoring and measures for supporting PhD students in keeping up a good progression. The chapter is concluded by statistics of throughput rates.

### 5.1 Student Follow-up

The school emphasizes close follow-up of PhD students, including follow-up by their supervisor as well as the PhD coordinator. PhD Research Scholars employed at NHH also are offered annual appraisal meetings (*“medarbeidersamtaler”*) at the department. The academic work and progression is closely monitored with clear milestones. The PhD students, the supervisor and the department submit progress reports in an online system each year. The reports from the system include up-to date data about e.g., courses the students have completed, milestone progression, conference attendance. The PhD students are also given the opportunity to comment on e.g., the training component and the programme in general.

An annual PhD progress meeting is held with each department, attended by a broad team consisting of the Vice Rector for Research, the department’s PhD Coordinator and Administration Manager, and representatives from the Section for Doctoral Education and the Office of Human Resources (HR). Each student’s progress is assessed, and individual measures are considered. There is a strong focus on early detection of delays in progression, with the aim to quickly provide assistance to these students to get them back on track.

#### **Guidelines for cases of delay and lack of progress**

In 2022, the Office of Research Administration (FAA), and HR finalized the work on guidelines for how departments, supervisor committees, HR, and FAA should deal with situations where the PhD student faces challenges related to lack of progress<sup>13</sup>. The initial focus is always on how to resolve the problems and help the student back on track, however, the guidelines also address in detail how to deal with situations that may lead to voluntary or forced termination of the PhD education and the employment contract. The departments and the Works council (SU) were invited to give feedback on the draft before it was finalized.

To follow-up on the guidelines, FAA and HR also arranged a workshop where representatives from the departments (PhD coordinator and administrative staff) were invited to discuss the guidelines and share experiences. The aim of the workshop was to get a common understanding on how to best deal with these situations and ensure good processes.

### 5.2 Statistics on the Throughput Rate

In 2022, a total of twenty-three thesis were submitted for evaluation. Adjusting for legally justified leaves of absence, eleven candidates submitted their thesis within four years, four candidates within 4.5 years, and in total twenty of the twenty-three candidates submitted their thesis within six years.

Table 13 shows the percentage of PhD candidates that complete the programme within six years. This is the official measures of the DBH database, also reported in the NHH Annual

---

<sup>13</sup> The guidelines do not cover serious instances of cheating or misconduct.

Report. It should be noted that in calculating the measure, there is no deduction due to leaves of absence, and that the time from the submission to the defence (normally five months) also is included the length of time for each candidate. The measure, moreover, defined on the population of students who started six years earlier, i.e., for a given admission year (the number of students who successfully graduated within six years from start, divided by the number of enrolled students in that year).

In 2017-2020, the percentage was well above 70%, and above the average rate of the sector. However, the percentage for 2021 and 2022 was lower, approximately 55%. As each measure is based on the enrolment numbers of a given year (i.e., 20-30 students per year, or even lower), delays and long legally justified leaves of absence of even a few students may greatly affect this measure. This is the case of the 2021 and 2022 numbers, while the 2017-2020 numbers are more representative<sup>14</sup>.

*Table 13 Percentage of PhD candidates that complete the programme within six years*

Reporting year	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Underlying cohort	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
NHH	27.8%	57.9%	46.2%	61.5%	77.3%	76.2%	72.2%	81.8%	55%	54.6%
Sector	64.0%	65.5%	66.3%	67.9%	66.1%	68.3%	66.3%	70.2%	67.9%	65.83%

We now give a brief overview of the status of students admitted in the programme 2013-2022. Table 14 provides a snapshot (per 1 January 2023) of the current status for the class of each year (i.e., the students enrolled during the specific year)<sup>15</sup>. Due to leaves of absence and extended study periods, the full picture of completion for each student is not clear until years later. Note that the classes of 2013-2018 are beyond the first four-year period, and the classes of 2013-2016 are beyond the six-year period. Appendix 9.2 provide details per specialisation.

*Table 14 Current status PhD students by admission year (Snapshot per 1 January 2023)*

Year of Admittance:	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Admitted students*	18	21	20	13	27	22	26	22	26	14
a) Active			5	1	9	14	25	20	23	14
b) Completed	17	19	12	8	17	4				
c) Termination of contract		1	1	3		4	1	2	3	
d) Expired study right	1	1	2		1					

\*Admitted students: Students who quit shortly after start (no courses completed, or not started at all) are omitted (one student in 2013, one in 2019, two in 2020 and two in 2021). One student in the 2016 cohort has a leave from the programme.

In interpreting throughput rates, one should bear in mind that there are several well-grounded reasons for why the PhD students use more than four years from contract start to thesis defence: In some departments, as a policy to enhance job-market competitiveness, deliberate

<sup>14</sup> For example, the proportion reported in 2022 is based on the 2016 cohort counting only thirteen candidates. Adjusting for legally justified leaves of absence and for Covid extensions, nine of these candidates submitted their thesis within six years. However, four candidates, i.e., 30% of the candidates, have not completed the programme, thus greatly affecting the results. (Three candidates quit the program, and one candidate is on long-term leave).

<sup>15</sup> As registration procedures have changed in the period, the table excludes (the low number) PhD Agreements that have been withdrawn in the early stage. The categories are as follows:

- Active: Students that still have their study right;
- Completed: Students that have successfully completed their PhD degree;
- Termination of Contract: Research scholar contract (and study right) terminated within the contract period;
- Expired Study Right: Students who have completed their four-year research scholar position, but not completed within the six-year study right. While this group has lost their right to submit a dissertation, they may, however, later apply for permission to submit.

measures are taken to extend the programme with a fifth year (e.g., by entering into a 20% absence of leave, stretching the funding and study period to five years; or by the provision of 5<sup>th</sup> year stipends for very promising students). Other reasons are, for example, legally justified parental leave and sickness absence periods.

Supervisors, as well as the department PhD coordinators, follow up the students on an individual basis throughout the year. Recent years' substantial emphasis on thesis work and progression, has resulted in measures for even closer follow-up of the individual PhD students at the departments; more involvement of PhD students in active research groups; more focus on the qualifications of supervisors; and new administrative procedures for follow-up.

### **Mental Health and Stress Management**

As a measure to improve the psychosocial welfare of the PhD students, NHH and the occupational health service developed a seminar in 2019 with a focus on the PhD students' mental health and stress management. The seminar "*Coping competence – be a scientist in your own life*" was well received and is something NHH is offering to the PhD students on a regular basis. The seminar was offered fall 2022.

### **NHHdoc**

In August 2020, the PhD students took the initiative to launch an independent PhD association for research scholars at NHH, *NHHdoc*. NHHdoc works to provide a platform for professional, social, and cultural exchange across departments and research centres at NHH, and focuses on issues that are important to the community of PhD students at NHH.

In 2022, NHHdoc arranged several social events such as Coffee and talk, "Lønningspils", Boardgame nights, Curling and Pizza, Christmas dinner and a Young Researcher Night in collaboration with UiBdoc. Furthermore, some of the long-term issues that NHHdoc have been working on in 2022 are related to; smoother and more centralized on-boarding for new PhD students, the off-boarding process for the out-going PhD students, mental health, the PhD students-supervisor relationship, as well as developing easy "how-to" guidelines for navigation the PhD life in Bergen and at NHH. NHH sponsors the association.

## **5.3 Selected Topics: Student Follow-up and Progression Statistics**

### *Onboarding*

The departments are well aware of the importance of good onboarding as a key success criterion for the initial progress of the students. Most departments place great effort in the onboarding process, partly in collaboration with the Service Centre, the Office of Human Resources, and the Office of Research Administration. The programme evaluation indicated that the onboarding process could benefit from more exchange of best practices, better coordination between departments and central offices, and more efficient routines. There is an ongoing process for improving the onboarding processes for new employees at NHH which includes the PhD Research Scholars.

### *Consequences and Adaptations due to the Pandemic*

In “Tilstandsrapport for høyere utdanning 2022<sup>16</sup>” it was emphasized that one might expect more delays and challenges due to the pandemic. The Office of Human Resources is in charge of scholarship extensions due to Covid-19. The PhD students are informed of the possibility to apply for scholarship extensions if Covid-19 has been a hinderance to progress. Students may apply when they are in the final stages of their PhD employment contract. PhD students who are not yet in their final stages of their employment contract have to wait to apply until they are within the last six months of the employment contract. So far, 33 PhD students have received a total of 44 extensions, the PhD students normally receive a two-months extension when they apply.

## **6 CAREER SUPPORT AND PLACEMENTS**

This chapter reviews activities and issues related to career support and placement, in accordance with the ambitions stated in the NHH strategy: “Graduates will succeed in the competition for scholarly positions at recognised international institutions and be sought-after by knowledge-intensive institutions and firms outside of academia”.

### **6.1 Career Support**

While placement in high-ranked universities and business schools is important, NHH also has a responsibility to educate candidates to academic positions in the Norwegian university sector, as well as for knowledge-intensive institutions and firms outside of academia. Career support provides the PhD student with guidance for finding and succeeding in the pathway of their preference. Consequently, career guidance is also an important tool for achieving NHH’s objectives of placement.

Most support is today carried out at the departmental level. The choice of measures for placement and career support, as well as the emphasis on international job markets, however, varies across departments. Several departments have formally appointed placement officers to assist in providing career support. Career guidance in most departments is also done by the PhD coordinator and/or the head of the department, and career guidance is normally considered an integral part of supervision. Several departments, but not all, have in recent years enhanced their efforts in placement and career support, in particular regarding international job markets. Moreover, several departments already have a placement strategy in place, while others have started the process to develop a strategy. Placement and career support has been on the agenda in the Research Committee in recent years, also in 2022 (Case 30/22).

---

<sup>16</sup> [TRHU 2022.pdf](#)

## 6.2 Statistics on Placements

The majority of the PhD graduates continue with an academic career, but an increasing number take on leading positions in management, consultancy or in larger organisations. During 2017-2022, 63% of the PhD graduates continued their careers in academic institutions. Table 15 and Table 16 shows the details for each year, also covering the gender perspective.

*Table 15 Percentage of each year's graduates with first job in academic or other sectors*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017-2022
Number of PhD defences per year	11	19	17	13	16	19	95
First job in academic research institutions	64%	74%	76%	54%	56%	53%	63%
First job in other sectors	36%	21%	24%	38%	44%	42%	34%
First job unknown	0%	5%	0%	8%	0%	5%	3%

*Table 16 Percentage of each year's graduates with first job in academic, by gender*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017-2022
Total number of graduates per year (female graduates)	11 (5)	19 (4)	17 (10)	13 (4)	16 (7)	19 (7)	95
Percentage of females with first job in academia	80%	100%	70%	50%	43%	43%	62%
Percentage of males with first job in academia	50%	71%	86%	63%	67%	58%	66%

Table 17 shows the number of placements at NHH/SNF and other highly ranked schools for 2017-2022, while Table 18 presents aggregate numbers per specialisation for 2017-2022.

*Table 17 Number of placements at NHH/SNF and other highly ranked schools*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017-2022
Number of defences	11	19	17	13	16	19	95
Number of first jobs in academic institutions	7	14	13	7	9	10	60
Placement NHH/SNF	3	5	4	3	3	4	22
Placement highly ranked schools (excluding NHH/SNF)	1	1	3	2	2	3	12

*Table 18 Placement at highly ranked schools (excluding NHH/SNF), per specialisation 2017-2022*

	Finance	Business and Management Science	Professional and Intercultural Communication	Accounting, Auditing and Law	Economics	Strategy and Management
Number placements highly ranked school	5	0	0	2	1	4

The greater part, 72%, of the graduates 2017-2022, started in their first job in Norway, while 25% started their careers abroad, as shown in Table 19. Further details as to which sector in Norway and abroad are shown in Table 20. For further information, see Appendix 9.3.

*Table 19 Percentage of each year's graduates with first job in Norway*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017-2022
First job in Norway	64%	63%	76%	54%	94%	74%	72%
First job outside Norway	36%	32%	24%	38%	6%	21%	25%
First job unknown	0%	5%	0%	8%	0%	5%	3%

*Table 20 Percentage of each year's graduates with first job per sector and country*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017-2022
First job in academic research institutions in Norway	36%	47%	53%	39%	56%	37%	45%
First job in academic research institutions abroad	27%	26%	24%	15%	0%	37%	26%
First job in other sectors in Norway	27%	16%	23%	15%	38%	16%	18%
First job in other sectors abroad	9%	5%	0%	23%	6%	5%	8%
First job unknown	0%	5%	0%	8%	0%	5%	3%

The PhD programme at NHH enjoys a highly international PhD student body, where a considerably large part of non-Norwegian graduates continues to work in Norway: 96% of the graduates with a Norwegian citizenship, and 54% of the graduates of other nationalities, started in their first job in Norway 2017-2022. Table 21 shows the percentage of graduates with Norwegian versus other citizenships, while Table 22 shows the percentage of each group that started their first job in Norway.

*Table 21 Percentage of graduates per nationality group (Norwegian/Non-Norwegian)*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017-2022
Proportion of graduates with Norwegian citizenships	36%	42%	53%	31%	62.5%	47%	46%
Proportion of graduates with other citizenships	64%	58%	47%	69%	37.5%	53%	54%

*Table 22 Percentage of Norwegians and Non-Norwegians with first job in Norway*

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017-2022
Norwegians with first job in Norway	100%	75%	100%	100%	100%	100%	96%
Non-Norwegians with first job in Norway	43%	55%	50%	33%	83%	50%	51%

We conclude this section by giving a brief account of the placements of the 2022 graduates. Ten graduates continue their academic career (BI Norwegian Business School; ESPC Business School; Nankai University; The Norwegian University of Science and Technology; Universidad de Antioquia; University of Oslo; and four at NHH Norwegian School of Economics). Seven graduates continue their career in non-academic institutions (amongst others AFF; Aker Solutions; Analysis group; Gabler AS; Moreld Apply; Skatteetaten).

### 6.3 Selected Topics: Placement and Career Support

#### *Develop NHH Placement and Career Support Strategy*

Several departments have a strategy for placement, while others are in the process of developing their strategy. A general NHH policy is, however, not in place, reflecting the early phase of career support and the different characteristics of the specialisations. The Action Plan following the PhD programme evaluation now emphasizes the development of a NHH placement and career support strategy. To initiate this work, in 2022 the topic was discussed in the Research Committee (Case 30/22). The committee discussed several issues as to what is considered a good placement in academia and in institutions/firms outside academia; and what kind of support (department level and centrally) is needed for NHH to succeed with good placements for PhD graduates. The committee members emphasized that there are different needs for follow-up depending on where the candidates plan to continue their career. While the academic job market preparations are streamlined, the follow-up for other pathways would be more focused on individual needs. Regarding central support, the committee suggested generic skills courses/seminars. The work on developing the strategy will continue in 2023.

#### *Develop Plan for Seminars on Generic Skills*

Several departments report that they to some extent provide guidance in generic skills, such as presentation skills, academic writing, guidance for applying for external funding and Norwegian language training. A new “Pitch your PhD seminar” is planned for Spring 2023, in addition to courses on media training and writing articles for a general audience that are offered on a regular basis. Furthermore, a plan for seminars on generic skills will be

developed in 2023, offering a more systemic organised offer of seminars covering generic skills.

### *Competitiveness in International Job Markets*

Several departments have raised the concern that the Norwegian three-year PhD programme model inadequately prepares the PhD students for international job markets. Here the four-year NHH PhD candidates compete against five-year and six-year PhD graduates. We continue to explore measures for increasing the competitiveness of the PhD candidates in international job markets, including extended funding for promising international job market candidates.

## 7 ASSURANCE OF LEARNING (AOL)

The AoL process is a system for continuous improvement of the study programmes. It involves measuring whether there is consistency between the content of a programme and a selection of the programme's associated learning goals. The results from these measures are used for quality assurance and continuous improvement of the programme.

### 7.1 Status AoL work

A learning goal describes a knowledge, skill or general competence that students have acquired when completing their education. To measure whether the learning goal has been achieved, the learning goal is translated into measurable learning objectives.

The currently used learning goals and associated learning objectives for the PhD programme are as follows, see Figure 1:

*Figure 1 Learning goals and learning objectives PhD programme*

<p><b>Learning Goal - Relevance (LG1):</b> Graduates will be able to apply appropriate theories and methodologies to relevant research problems.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Learning Objective (LO1a): Can formulate relevant research problems</li> <li>• Learning Objective (LO1b): Can extend theoretical, empirical or methodological insights and apply appropriate analysis</li> </ul>
<p><b>Learning Goal - Communication (LG2):</b> Graduates can communicate their research in a clear and effective manner</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Learning Objective (LO2a): Can present and discuss own research in relevant academic forums</li> <li>• Learning Objective (LO2b): Can produce research papers in accordance with international standards</li> </ul>
<p><b>Learning Goal - Sustainability (LG3):</b> Graduates demonstrate insight and awareness of sustainability issues in their research fields</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Learning Objective (LO3a): Can relate research in their field to sustainable value creation</li> </ul>

For learning goal 1 and 2, the initially chosen measurement point for learning objectives 1a, 1b and 2b was the PhD thesis, and the chosen measurement point for learning objective 2a was the public defence, in both cases evaluated by the chair of the thesis evaluation committee. The measurements were completed in 2020 except for learning objective 2a that were completed in January 2022. The results from the measurements showed that, for learning goals 1 and 2, no students scored “unsatisfactory”, and a solid share scored “exemplary”.

Based on the results, it did not seem necessary to make changes in the programme at the time. Therefore, in the next round, it was decided to move the measurement point to an earlier stage in the programme, more specifically to the midway evaluation. This point of measurement marks the completion of the training component. As the results expectedly will be lower than at the end of the programme, this measurement point thus also reveals insight as to where additional efforts can be made early in the programme. The measurements for learning objectives 1a, 1b and 2b started spring 2021, and for learning objective 2a fall 2021. These measurements continued in 2022 and will be completed in the spring 2023 semester when the measurements have been performed on an adequate number of cases (at least 30).

For the learning objective associated with learning goal 3, the initial assessment was based on a rubric on the results of sustainability assignments to the PhD students. The assessment was completed in February 2021. While 72% and 23% scored, respectively, “exemplary” and “satisfactory”, a 5% score in the category of “unsatisfactory” was higher than expected. Therefore, it was decided to further emphasize sustainability in the PhD programme. After discussions in the Research Committee (Case FFF 19/21 and Case FFU 15/21) two measures were taken:

- A curriculum mapping of mandatory PhD courses revealed that sustainability was not explicitly mentioned in the learning outcome descriptions of the courses. As a result of the mapping, sustainability will be included and emphasized in the learning outcomes of relevant courses from fall 2022.
- It was decided to include one general and one field specific seminar on sustainability for PhD students early in the programme, as a pilot.

In April 2022, a general seminar on sustainability “Together for sustainable value creation – in the PhD programme”. The seminar was mandatory for the 2021 cohort, but all PhD students were invited and encouraged to participate, and about 30 PhD students attended. The general seminar was followed-up by field-specific seminars, five out of the six specialisations held their seminar in 2022. For the specialisations that arranged their field-specific seminar in the fall, the field-specific seminar was mandatory for the 2021 and the 2022 cohort that belong to that specialisation. However, all PhD students received an invitation to the different field-specific seminars. There will be a general sustainability seminar offered for the 2022 and 2023 cohort in fall 2023. How and where to measure learning goal 3 was discussed in the Research Committee in fall 2022 (Case 23/22). The measurements of the 2021 and 2022 cohort will take place in fall 2023.

In 2022 representatives from all programmes at NHH (including the PhD programme) attended a three-day virtual Assurance of Learning 1 seminar. This was useful to get a common understanding of the 2020 AACSB standard across programmes at NHH in our further AoL work.

## 7.2 Selected Topics: Assurance of Learning

In 2023, the work on AoL will continue as described above. The measurements of the learning goals and the associated learning objectives will continue until the measurements have been performed on an adequate number of cases.



The results of the completed measurements of the three learning goals and the associated learning objectives and how to proceed will be discussed in the Research Committee and the AoL committee, also with a consideration of whether the results call for programme adjustments.

## 8 SUMMARY: PHD PROGRAMME MEASURES

Table 23 summarizes actions related to the PhD programme.

*Table 23 Overview PhD programme measures per topic*

Admission and Recruitment	
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annual evaluation and continuous improvement, including reaching out to NHH students</li> <li>Emphasis on high-ranked schools and diversity</li> </ul>
Screening Process	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annual evaluation and continuous improvement</li> </ul>
Diversity	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emphasis on gender balance and geographic diversity</li> </ul>
The Training Component	
Course Component	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluate course components and variations within specialisations (planned)</li> </ul>
Mandatory Courses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluate the need for guidelines for mandatory courses (planned)</li> </ul>
Course Quality	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improvement of student evaluation scheme</li> </ul>
Efficiency of Course Supply	<ul style="list-style-type: none"> <li>National and international cooperation on PhD courses</li> <li>Consider further possibilities of departmental cooperation on core courses (planned)</li> </ul>
Sustainability	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seminars on sustainability</li> </ul>
Training Generic Skills	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plans for seminar series on generic skills</li> </ul>
Administrative Processes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuous processes to enhance efficiency</li> </ul>
The Thesis Component	
Thesis format	<ul style="list-style-type: none"> <li>Update guidelines for thesis format</li> </ul>
Publications	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluate publication policies and follow-up (planned)</li> </ul>
Supervision	<ul style="list-style-type: none"> <li>New training courses and seminars</li> <li>Evaluate processes for assigning supervisory committees (planned)</li> </ul>
Student Follow-Up	
Onboarding	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improvement onboarding, and exchange of best practice</li> </ul>
Psychosocial Dimensions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seminars on stress management</li> </ul>
Follow-up Academic Progress	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processes for continuous improvement</li> </ul>
Placement and Career Support	
Placement strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departmental placement strategies</li> <li>Develop NHH placement strategy (planned)</li> </ul>
Career support	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departmental actions</li> <li>Enhance exchange of best practice (planned)</li> <li>Develop NHH career support strategy (planned)</li> </ul>
Competitiveness in International Job Markets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategy/policy for improving placement records in international job markets (planned)</li> </ul>
Programme Topics	
Allocation of Research Scholarships	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluate allocation of research scholarships to departments (planned)</li> </ul>
Diversity of specialisations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluate degree of diversity (tailoring of needs) within the programme (planned)</li> </ul>
Regulations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plans for minor revision of PhD regulations</li> </ul>
Assurance of Learning	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuous processes of assurance of learning</li> </ul>

## 9 APPENDIXES

### 9.1 Action Plan PhD Programme

The following action plan was decided for the PhD programme after the programme evaluation in 2021/2022:

General programme design:

- Evaluate the policy for allocation of research scholarships
- Continue to explore possibilities of extending the PhD programme beyond four years

Training component:

- Evaluate overall size as well as variations across specialisations
- Evaluate the need for guidelines for mandatory courses
- Consider further possibilities of cooperation across specialisations

Thesis component:

- Evaluate publication policies before graduation and follow-up of publication record of graduates after graduation
- Evaluate processes for assigning supervisory committees

Placement and career support:

- Develop clear a NHH placement and career support strategy
- Enhance exchange of best practice

### 9.2 Statistics on Progression

Below is an overview of the status of students per specialisations admitted in the programme from 2013-2022.

*Table 24 Specialisation Finance: Current status PhD students by admission year\**

Year of Admittance:	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Admitted students	3	4	2		6		4		4	
a) Active			1		4		4		3	
b) Completed	3	4	1		2					
c) Termination of contract									1	
d) Expired study right										

\* Note that the Department of Finance was established in 2013. Students admitted to the program prior to 2013 were transferred to the Department of Finance from the Department of Business Management. The table shows students graduating at the Department of Finance from 2013 onwards

*Table 25 Specialisation Business and Management Finance: Current status PhD students by admission year\**

Year of Admittance:	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Admitted students	3	5	6	3	5	7	5	6	8	5
a) Active			1		2	6	5	6	7	5
b) Completed	3	5	5	2	3					
c) Termination of contract				1		1			1	
d) Expired study right										

\* Students transferred to the Department of Finance in 2013 are omitted from the table.

Table 26 Specialisation Professional and Intercultural Communication: Current status PhD students by admission year

Year of Admittance:	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Admitted students					2		2		1	
a) Active							2		1	
b) Completed					2					
c) Termination of contract										
d) Expired study right										

Table 27 Specialisation Accounting, Auditing and Law: Current status PhD students by admission year

Year of Admittance:	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Admitted students	3	1	1	2	4	5	2	3	2	1
a) Active						1	2	2	1	1
b) Completed	3		1	2	4	3				
c) Termination of contract						1		1	1	
d) Expired study right		1								

Table 28 Specialisation Economics: Current status PhD students by admission year

Year of Admittance:	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Admitted students	4	6	5	3	5	5	6	6	5	6
a) Active			2	1	3	5	5	6	5	6
b) Completed	4	6	3	2	2					
c) Termination of contract							1			
d) Expired study right										

Table 29 Specialisation Strategy and Management: Current status PhD students by admission year

Year of Admittance:	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Admitted students	5	5	6	4	5	5	7	7	6	2
a) Active			1		2	2	7	6	6	2
b) Completed	4	4	2	2	2	1				
c) Termination of contract		1	1	2		2		1		
d) Expired study right	1		2		1					

### 9.3 Statistics on Placement

Below is an overview of placement records for graduates 2017-2022.

Table 30 Placement graduates 2017-2022

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
NHH	3	3	2	2	3	4
First job in academic in Norway	1	2	6	2	4	3
First job in academia in Nordic countries	0	0	2	1	0	0
First job in academia in Europe	1	2	1	1	0	1
First job in academia outside Europe	1	1	0	0	0	2
SNF	0	2	1	1	0	0
First job research institutions in Norway	0	2	0	0	2	0
First job research institutions abroad	1	2	1	0	0	0
First job other sectors	4	4	4	5	7	8
First job unknown	0	1	0	1	0	1
<b>Total number of defences</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>19</b>

Table 31 Placement graduates 2017-2022 per specialisation

	FIN	FOR	FSK	RRR	SAM	SOL
NHH	1	3	1	4	1	7
First job in academia in Norway	2	4	0	6	1	5
First job in academia in Nordic countries	1	0	0	1	0	1
First job in academia in Europe	2	0	0	0	2	2
First job in academia outside Europe	1	0	2	0	1	0
SNF	0	2	0	0	2	0
First job research institutions in Norway	0	1	0	0	3	0
First job research institutions abroad	1	2	0	0	1	0
First job other sectors	7	7	1	3	8	6
First job unknown	0	1	0	1	0	1
<b>Total number of graduates</b>	15	20	4	15	19	22

## HANDLINGSPLAN MØA

Saksbehandler Kjetil Larssen  
Arkivreferanse 22/01488-6

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	27.04.2023	17/23

### Forslag til vedtak:

Styret tar utkast til handlingsplan MØA til etterretning og legger til grunn at innspillene i møtet ivaretas i endelig versjon av planen.

### Bakgrunn:

Det utarbeides programevalueringer for alle gradsgivende studieprogram ved NHH minimum hvert femte år. Dette er en del av det systematiske kvalitetsarbeidet ved høyskolen, og har sitt opphav i nasjonale krav til periodisk kontroll av studieprogrammene gjennom studiekvalitetsforskriften § 2-1 (2).

Programevalueringen av masterprogrammet i økonomi og administrasjon ble lagt frem for styret i møtet 20. april 2022. Evalueringen dekket vesentlige forhold av betydning for utdanningskvaliteten i MØA, og identifiserte utfordringer det ble anbefalt å jobbe videre med.

Handlingsplan MØA er basert på denne evalueringen, men tar også opp i seg nye føringer i forbindelse med NHHs strategi 2022-25 og resultater fra Assurance of Learning-prosessen. Handlingsplanen er utarbeidet av programleder for MØA, Jan I. Haaland, med støtte fra Seksjon for utdanningskvalitet og andre enheter. Handlingsplanen har vært presentert og diskutert i referansegruppen for MØA, Utdanningsutvalget og rektors ledergruppe.

Handlingsplanen identifiserer fire prioriterte utviklingsområder og foreslår tiltak innenfor disse med følgende målsettinger:

1. *Bærekraft*  
Sikre at alle MØA-studenter oppnår tilstrekkelig og god innsikt i og kunnskap om bærekrafts-perspektiver knyttet til egen spesialisering.
2. *Programdesign og fleksibilitet*  
Sikre at alle MØA-studenter oppnår tilstrekkelig faglig dybde og progresjon i sine hovedprofiler og at krav til faglig bredde er tilfredsstillt, samt at læringsutbyttet knyttet til muntlig kommunikasjon er ivaretatt for alle MØA-studenter.
3. *Internasjonalisering og internasjonale muligheter*  
Videreutvikle det faglige utbyttet av internasjonalisering på MØA, gjennom å sikre at utveksling og andre former for internasjonalisering er godt integrert i og bidrar til

kvaliteten på studiet, og at ulike former for internasjonalisering sees i sammenheng og er dimensjonert og strukturert på en konsistent måte på tvers av ulike muligheter.

4. *Rekruttering*

Bidra til å løse to rekrutteringsutfordringer i MØA: Gjøre små profiler som NHH ønsker å opprettholde av strategiske eller andre grunner, mer attraktive, og øke antallet internasjonale studenter på MØA-studiet.

**Vedlegg:** Utkast handlingsplan MØA - vedlegg u.off. jf. offl § 14

## Sak 17/23 Vedlegg

Dokumentet er unntatt offentlighet

Tittel: Utkast handlingsplan MØA

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 14

## ETABLERING AV FELLES STUDIEPROGRAM MED UNIVERSITETET I BERGEN - ERFARINGSBASERT MASTERPROGRAM I OFFENTLIG FORVALTNING

Saksbehandler Gro Tufte  
Arkivreferanse 23/01979-1

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	27.04.2023	18/23

### Forslag til vedtak:

Styret ved NHH vedtar etablering av studieprogrammet *Erfaringsbasert masterprogram i offentlig forvaltning* som et felles gradsgivende program sammen med Universitetet i Bergen.

### Bakgrunn:

I henhold til Lov om universiteter og høyskoler (uhl) § 3-3 (3) skal styret fastsette studieplan for det faglige innholdet i studiene, herunder bestemmelser om obligatorisk kurs, praksis og lignende og om vurderingsformer.

Studieprogrammet *Erfaringsbasert masterprogram i offentlig forvaltning* etableres som et felles gradsgivende program («fellesgrad») mellom Norges handelshøyskole (NHH) og Universitetet i Bergen (UiB). Etableringen er forankret i Forskrift om grader og yrkesutdanninger, beskyttet tittel og normert studietid ved universiteter og høyskoler (FOR-2005-12-16-1574) § 14, samt uhl § 3-3 om faglige fullmakter og forskrift om krav til mastergrad § 5 og § 6, og bestemmelsene i studiekvalitetsforskriften kapittel 4. I tråd med disse bestemmelser har Fagrådet NHHE den 31.03.2023 gitt sin tilråding om etablering av studieprogrammet.

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.

Oppdraget om å utvikle en erfaringsbasert master i offentlig forvaltning ble tildelt UiB og NHH i november 2022. Siden da har fagmiljø ved UiB og NHH samarbeidet om å utvikle en felles studieplan (vedlegg 1) og emnebeskrivelser for emnene (vedlegg 2) som inngår i studieprogrammet. Parallelt har institusjonene jobbet med å utarbeide og fremforhandle en samarbeidsavtale med Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) om utvikling og undervisning av emnene som inngår i studiet, samt en samarbeidsavtale mellom UiB og NHH som regulerer ansvarsforholdet om utvikling og drift av fellesgraden. Samarbeidsavtalene er nå ferdigstilt og forankret ved faglig og administrativ ledelse ved begge samarbeidsinstitusjonene. Avtalene skal signeres i løpet av våren 2023. Samarbeidsavtalen med KDD har en varighet som strekker seg til juli 2027, og 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.

### **Studieprogrammets mål og struktur**

Erfaringsbasert masterprogram i offentlig forvaltning har et omfang på 90 studiepoeng og er tilrettelagt for å kunne kombineres med jobb og gjennomføres på deltid over tre år. Studieprogrammet tilbyr fem emner, alle med et omfang på 15 studiepoeng, samt en avsluttende masteroppgave på 30 studiepoeng. Emnene kan tas i hvilken som helst rekkefølge. Studentene må fullføre og bestå fire av disse for å kunne skrive den avsluttende masteroppgaven og bli tildelt mastergraden. Emner kan også tas enkeltvis og uavhengig av graden. Studieprogrammet er rettet mot erfarne medarbeidere og ledere i departementsfellesskapet

UiB ved Institutt for politikk og forvaltning (GOV) er administrativt ansvarlig institusjon med ansvar for koordinering og administrasjon av programmet i sin helhet. I tillegg vil UiB være administrativt ansvarlig for tre av emnene, mens NHH ved NHH Executive (NHHE) vil være administrativt ansvarlig for to emner. GOV vil i tillegg ha det administrative ansvaret for emnet knyttet til masteroppgaven (vedlegg 3).

Studieprogrammet handler om de store samfunnsutfordringene i vår tid og hvordan stats- og forvaltningsapparatet kan bidra til å løse dem. Studentene skal tilegne seg et solid faglig fundament for å arbeide innen offentlig forvaltning og bidra aktivt i arbeid med å løse komplekse samfunnsutfordringer. Stats- og forvaltningsapparatets kontinuerlige arbeid med endringer og reformer som skal bidra til bærekraftig utvikling, er et sentralt og overordnet tema i masterprogrammet. Studieprogrammet legger vekt på at undervisningen skal være praksisnær og direkte relevant for jobben til erfarne medarbeidere og ledere i departementene og deres underliggende virksomheter.

Det skal oppnevnes et eget programstyre for studieprogrammet bestående av seks medlemmer, tre fra hver av utdanningsinstitusjonene.

### **Forankring i NHHs strategi**

Studieprogrammet bygger oppunder NHHs strategi 2022 – 2025 generelt, og spesielt på to konkrete områder av denne som omfatter NHHE sin virksomhet knyttet til undervisning og samspill med samfunns- og næringsliv. Når det gjelder undervisning skal NHH videreutvikle et fleksibelt tilbud av videreutdanning av høy kvalitet tilpasset behovene for omstilling og livslang læring. Videre understøtter det ambisjonen om at NHHE sin virksomhet skal være en katalysator for utviklingen av NHHs partnerskap med bedrifter, offentlige institusjoner og enkeltpersoner med kunnskapsbehov. Studieprogrammet bidrar både til faglig og institusjonelt samarbeid med UiB på relevante områder hvor komplementaritet utnyttes, og til å utvikle kunnskap i departementer, og potensielt også underliggende etater, både på organisasjons og individnivå.

Etableringen av masterprogrammet i offentlig forvaltning er en del av en større og langsiktig satsing på kompetanseutvikling som går på tvers av alle departementene. Denne satsingen går under navnet *Departementsakademiet*, som KDD har ansvar for

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 naturlig og langsiktig samarbeidspartner, og etableringen av masterprogrammet i offentlig forvaltning er en del av en større satsing på kompetanseutvikling i departementsfellesskapet.

I samarbeidsavtalen med KDD legges det opp til at KDD plikter å garantere for en kvote på 25 deltakere på hvert av emnene som gjennomføres i programmet. Denne kvoten kan bestå av ansatte fra alle departementene. Ansatte fra underliggende virksomheter kan også inngå i kvoten dersom KDD ønsker dette. Avtalen gir også utdanningsinstitusjonene rett til å fylle opp ledige studieplasser på emnene og kreve egenbetaling fra deltakerne.

Studieprogrammet er rettet mot erfarne medarbeidere og ledere i departementsfellesskapet og i departementenes underliggende virksomheter, som har minst fem års arbeidserfaring fra departementer og/eller underliggende virksomheter. I alt var det 4 443 ansatte i departementene og Statsministerens kontor i 2021. I de underliggende virksomhetene var det 165 940 ansatte.

Samlet sett er NHH og UiB derfor trygge på at utdanningstilbudet vil møte et reelt behov i stats- og forvaltningsapparatet, og vil ha et bredt grunnlag for rekruttering over mange år.

### **Vedlegg:**

Vedlegg 1: Studieplan Erfaringsbasert masterprogram i offentlig forvaltning

Vedlegg 2: Emneplaner Erfaringsbasert masterprogram i offentlig forvaltning

Vedlegg 3: Sjekkliste akkreditering av nye studietilbud

# Sak 18/23 Vedlegg 1

## Vedlegg 1: Studieplan

Avsnitt i studieplanen	Tekst om programmet
Navn på studieprogrammet, nynorsk	Erfaringsbasert masterprogram i offentlig forvaltning
Navn på studieprogrammet, bokmål	Erfaringsbasert masterprogram i offentlig forvaltning
Navn på studieprogrammet, engelsk	Executive Master's Programme in Public Administration and Governance
Navn på grad	Master i offentlig forvaltning
Omfang og studiepoeng	Masterprogrammet har et omfang på 90 studiepoeng.
Fulltid/deltid	<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 fulltid.</p> <p>Emnene med et omfang på 15 studiepoeng blir gjennomført på deltid over ett semester, mens arbeidet med den avsluttende masteroppgaven (30 studiepoeng) foregår over to semestre.</p>
Undervisningsspråk	Norsk
Studiestart – semester	Høst eller vår
Mål og innhold	<p>Masterprogrammet i offentlig forvaltning handler om de store samfunnsutfordringene i vår tid, og hvordan stats- og forvaltningsapparatet kan bidra til å løse dem. De store samfunnsutfordringene er gjenstridige problemer som krever tverrfaglige perspektiver og arbeidsmåter. Programmet kombinerer derfor forskning og kunnskap innen statsvitenskap, rettsvitenskap, samfunnsøkonomi, innovasjon og omstilling. Studentene skal tilegne seg et solid faglig fundament for å arbeide innen offentlig forvaltning og bidra aktivt i arbeid med å løse komplekse samfunnsutfordringer. Stats- og forvaltningsapparatets kontinuerlige arbeid med endringer og reformer som skal bidra til bærekraftig utvikling, er et sentralt og overordnet tema i masterprogrammet. Samspillet mellom ulike nasjonale og internasjonale myndighetsorgan, styringsnivå og sektorer har en sentral plass. Programmet bygger på studentenes egne erfaringer innen offentlig forvaltning, og legger til rette for at erfarne studenter fra ulike deler av</p>

## Vedlegg 1: Studieplan

<p>statsforvaltningen skal lære av hverandre. Programmet legger vekt på at undervisningen skal være praksisnær og direkte relevant for jobben til erfarne medarbeidere og ledere i departementene og deres underliggende virksomheter. Et sentralt mål i programmet 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>Programmet tilbyr fem emner, alle med et omfang på 15 studiepoeng:</p>	
Navn på emnet	Administrativt ansvarlig
<i>Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor</i>	UiB – Institutt for politikk og forvaltning
<i>Bærekraft – utfordringer og mulighetsrom for offentlig sektor</i>	NHH Executive
<i>Forvaltningens europeisering</i>	UiB – Det juridiske fakultet
<i>Prioritering og styring i offentlig sektor</i>	UiB – Institutt for økonomi
<i>Innovasjon og omstillingskraft i offentlig sektor</i>	NHH Executive
<p>Emnene kan tas i hvilken som helst rekkefølge. Studentene må fullføre og bestå fire av disse for å kunne skrive den avsluttende masteroppgaven (30 studiepoeng) og bli tildelt mastergraden. Emner kan også tas enkeltvis og uavhengig av graden.</p> <p>Masteroppgaven er et selvstendig forskningsarbeid som bygger videre på og utvider kunnskapen som studentene har tilegnet seg gjennom tidligere avlagte emner i programmet. Her skal studentene analysere og reflektere over en avgrenset problemstilling innenfor offentlig forvaltning, gjerne relevant for 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</p>	

Vedlegg 1: Studieplan

	<p>programmet. Oppgaven kan være tverrfaglig, og enten empirisk eller teoretisk orientert. Undervisning i metode, forskningsdesign og forskningsetikk er en integrert del av emnet. Masteroppgaven kan skrives individuelt eller i par.</p>
<b>Læringsutbytte</b>	<p>Kandidaten skal ved avsluttet program ha oppnådd følgende læringsutbytte:</p> <p><b>Kunnskap</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 nasjonale og internasjonale myndighetsorgan, styringsnivå og sektorer i offentlig forvaltning</li> <li>• har avansert kunnskap om komplekse problemstillinger knyttet til bærekraftig utvikling, ressursutnyttelse, internasjonalisering, digitalisering, organisering, reformer og endring i offentlig forvaltning</li> </ul> <p><b>Ferdigheter</b> Kandidaten</p> <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 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>

Vedlegg 1: Studieplan

	<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 med ulike målgrupper om komplekse, faglige problemstillinger på en enkel og oversiktlig måte</li> </ul>
<b>Undervisningsformer og læringsaktiviteter</b>	<p>Programmet er samlingsbasert og det er mest vanlig med samlinger som strekker seg over to-tre dager. Som hovedregel er det tre-fire samlinger per emne. Det forventes at studentene deltar på alle undervisningsaktiviteter.</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 studenter fra ulike departementer 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 studentene 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 studentene anvender teori og kunnskap på virkelighetsnære problemstillinger og reelle case fra offentlig forvaltning relatert til store og komplekse samfunnsutfordringer.</p> <p>Mellom samlingene jobber studentene 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>	Vurderingsform i de ulike emnene kan variere. Vurderingsform i hvert emne er beskrevet i emnets emnebeskrivelse.
<b>Relevans for arbeidsliv</b>	Programmet 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.
<b>Målgruppe</b>	Programmet er rettet mot erfarne medarbeidere og ledere i departementsfellesskapet og i departementenes underliggende virksomheter, som har minst fem års arbeidserfaring fra departementer og/eller underliggende virksomheter.

Vedlegg 1: Studieplan

<b>Opptakskrav</b>	<p>Masterprogrammet er satt sammen av ulike emner som kan tas enkeltvis og uavhengig av graden. Studenten søker derfor opptak til hvert enkelt emne og ikke til masterprogrammet i sin helhet. Opptakskrav til hvert emne er beskrevet i emnets emnebeskrivelse. Felles for alle emnene er at studenten må ha ett av følgende fullførte utdanningsløp for å fylle opptakskravene:</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 universiteter og høyskoler</a> er godkjent som jevngrad med nevnte grader eller utdanningsløp</li> </ul> <p>I spesielle tilfeller kan andre dokumenterte kvalifikasjoner vurderes som helt eller delvis likeverdig med eventuelle mangler i utdanningsløpene nevnt overfor.</p> <p>I tillegg kreves det minst fem års relevant arbeidserfaring fra departementer og/eller deres underliggende virksomheter. Det er også et krav om at man på søknadstidspunktet er ansatt i et departement eller en underliggende virksomhet.</p> <p>For opptak til masteroppgaven kreves det at studenten har fullført og bestått emner som inngår i masterprogrammet på til sammen 60 studiepoeng.</p>
<b>Obligatoriske emner</b>	Ikke relevant.
<b>Spesialisering</b>	Ikke relevant.
<b>Anbefalte valgemenner</b>	Ikke relevant
<b>Rekkefølge for emner i studiet</b>	Med unntak av den avsluttende masteroppgaven kan studentene ta emnene i hvilken som helst rekkefølge.
<b>Delstudium i utlandet</b>	Masterprogrammet er på deltid og tilrettelagt for personer i arbeid. Det blir derfor ikke lagt opp til studentutveksling i dette programmet.

Vedlegg 1: Studieplan

	Det blir lagt opp til en studietur til Brussel i forbindelse med emnet <i>Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor</i> . Studieturen vil være et faglig opplegg med internasjonale gjesteforelesere med særlig kompetanse på ett eller flere av masterprogrammets overordnede tema, og med mulighet for å besøke relevante EU-institusjoner.
<b>Litteraturliste</b>	Litteraturlistene vil være klar innen 01.06 / 01.01 for det kommende semesteret.
<b>Vurderingsuttrykk</b>	Ved sensur kan ett av to vurderingsuttrykk bli brukt: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) A-F</li> <li>2) Bestått/ikke bestått</li> </ol> For detaljert informasjon om vurderingsuttrykk, se emnebeskrivelsen for det enkelte emne.
<b>Vitnemål og vitnemåstillegg</b>	Fellesgraden blir tildelt på grunnlag av fullført og bestått studieprogram. Studentene tildeles 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 masterprogrammet 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, oppbygging og kvaliteten på masterprogrammet. 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 masterprogrammet.
<b>Kontaktinformasjon</b>	Cathrine Bustad Jensen ( <a href="mailto:Cathrine.Bustad@uib.no">Cathrine.Bustad@uib.no</a> )



## Sak 18/23 Vedlegg 2

Emnebeskrivelse for *Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor*

Avsnitt i emnebeskrivelsen	Tekst om emnet
Emnekode	EXECUTIVE6xx
Navn på emnet, nynorsk	Gjenstridige problem, samspel og samordning i offentlig sektor
Navn på emnet, bokmål	Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor
Navn på emnet, engelsk	Wicked Problems, Collaboration and Coordination in the Public Sector
Studiepoeng, omfang	15 studiepoeng
Studienivå (studiesyklus)	Master
Fulltid/deltid	Emnet er tilrettelagt for å kunne kombineres med jobb og gjennomføres på deltid over ett semester. Det er et deltidsstudium med 50 % studieprogresjon, sammenlignet med studier på fulltid.
Undervisningsspråk	Norsk
Undervisningssemester	Vår
Undervisningssted	Bergen, Oslo og Brussel (studietur)
Mål og innhold	<p>Samfunnet og forvaltningen står overfor store og komplekse samfunnsproblemer som gir styringsutfordringer på tvers av nivå og sektor. Emnet handler om slike gjenstridige problemer (<i>wicked problems</i>), som utfordrer styringskapasitet og styringslegitimitet, og som krever økt samhandling, samspill og samordning mellom ulike styringsnivå og organisasjoner, mellom ulike deler av forvaltningen, mellom offentlig og privat sektor, og mellom myndighetene og befolkningen.</p> <p>Målet med emnet er at studentene skal tilegne seg inngående kunnskap om sentrale utfordringer for forvaltningen knyttet til gjenstridige problemer, og innsikt i organisering og styring knyttet til disse problemene. Studentene lærer</p>

Emnebeskrivelse for *Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor*

	<p>om betingelser for samarbeid og samordning i møte med komplekse og gjenstridige problemer, om hvordan styring og organisering av offentlig virksomhet i møte med slike problemer blir til og foregår i praksis, og hvordan styringspraksis og organisering påvirker muligheten for samordning og problemløsning. Sentrale spørsmål er hvilke styringsmuligheter og strategier staten har, hvordan samordning og samhandling på tvers av organisasjon, sektor og nivå foregår, og hvilke konsekvenser ulike former for organisering og styring har.</p> <p>Emnet har tre hovedtema: 1) internasjonalisering, 2) digital transformasjon og 3) håndtering av store kriser. Studentene tilegner seg kunnskap om sentrale teorier, akademiske debatter og ulike metodologiske tilnærminger knyttet til de tre hovedtemaene. Emnet retter spesiell oppmerksomhet mot nyere forskning innen disse temaene og legger vekt på utveksling av erfaringer mellom forskning og praksis, også på tvers av de ulike sektorene som studentene representerer og jobber innenfor.</p> <p>Første del av emnet handler om utviklingen og betydningen av gjenstridige problemer med utgangspunkt i internasjonalt arbeid i forvaltningen. Internasjonale og europeiske organisasjoner, institusjoner og avtaleverk har stor betydning på mange politikkområder. Komplekse utfordringer knyttet til for eksempel pandemi, krig og konflikt i Europa, Brexit og klimaendringer utfordrer internasjonalt samarbeid. De multilaterale institusjonene som Norge tradisjonelt har gitt stor betydning, som FN-systemet og WTO, kan svekkes av konflikter mellom EU og USA på den ene siden og Kina og Russland på den andre. I denne delen av emnet jobber studentene med spørsmål og problemstillinger knyttet til hva utviklingstrekkene på internasjonalt nivå kan bety for Norges mulighet til å håndtere nasjonale interesser, hvordan relasjonene mellom medlemslandene og institusjonene i EU utvikler seg, og hva dette kan bety for «utenforlandene» Norge, Island, Sveits og Storbritannia i møte med gjenstridige problemer.</p> <p>Den andre delen av emnet handler om digital transformasjon i offentlig sektor. Studentene lærer om hvordan digitalisering påvirker forvaltning og politikk, og hvordan offentlige myndigheter i Europa håndterer den økende digitaliseringen i praksis. Et viktig tema i denne delen av emnet er hvilke muligheter og utfordringer den digitale transformasjonen fører med seg, med særlig vekt på utfordringer og strategier knyttet til samhandling og samspill – mellom offentlige myndigheter, mellom offentlige myndigheter og aktører i privat og frivillig sektor, og mellom offentlige myndigheter og befolkningen. Studentene får kunnskap om betydningen av digital transformasjon, innsikt i viktige problemstillinger og debatter knyttet til bruk av digitale verktøy, data og kunstig intelligens, og kunnskap om ulike aspekter av styring og ledelse i innovasjonsprosesser knyttet til digitalisering og samarbeid.</p>
--	---

Emnebeskrivelse for *Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor*

	<p>Tredje og siste del av emnet handler om håndtering av store kriser. Denne delen gir en innføring i sentrale kjennetegn ved gjenstridige, uregjerlige problemer og forskningen om dem, og knytter det til organisering av samfunnssikkerhet og håndtering av kriser. Dette koples til kunnskap og forskning om utviklingen av dominerende styringsparadigmer i offentlig sektor, som <i>New Public Management</i>, <i>New Public Governance</i>, flernivåstyring, styring gjennom nettverk, og ulike former for samordning og samarbeid. Studentene lærer å reflektere rundt hva som kjennetegner gjenstridige problemer og hvordan de håndteres, og hvordan myndigheter på ulike nivå møter ulike typer kriser. Et sentralt tema er muligheter og begrensninger knyttet til å forberede, forebygge og legge til rette for god krisehåndtering, beredskap, samordning og samarbeid i møte med uforutsigbare og uventede hendelser så vel som «varslede» kriser, for eksempel pandemi, klimaendringer og nye trusselsituasjoner. Studentene får økt forståelse for og innsikt i beslutningstaking i kriser og hva som påvirker dette. Studentene får også trening i å analysere, forstå og forklare aktuelle utfordringer knyttet til håndtering av store kriser.</p>
<p><b>Læringsutbytte</b></p>	<p>Kandidaten skal ved avsluttet emne ha oppnådd følgende læringsutbytte:</p> <p><b>Kunnskap</b> Kandidaten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• har avansert kunnskap om nyere teori og forskning om gjenstridige problemer og relaterte styringsutfordringer</li> <li>• har inngående kunnskap om spenninger og dilemmaer knyttet til organisering og styring på områder der store og komplekse samfunnsutfordringer krever samspill og samordning på tvers av sektor og nivå</li> <li>• har innsikt i sentrale statsvitenskapelige begreper, problemstillinger og perspektiver knyttet til internasjonalisering, digital transformasjon og håndtering av store kriser</li> </ul> <p><b>Ferdigheter</b> Kandidaten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kan analysere muligheter og utfordringer knyttet til organisering og styring i møte med gjenstridige problemer</li> </ul>

Emnebeskrivelse for *Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor*

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan vurdere og drøfte relevansen av ulike teorier, metoder og faglige perspektiver i møte med gjenstridige problemer</li> <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 knyttet til internasjonalisering, digital transformasjon og håndtering av store kriser</li> <li>• kan identifisere behov for samspill og samordning på tvers av ulike myndighetsorgan, forvaltningsnivå og sektorer i møte med gjenstridige problemer</li> </ul> <p><b>Generell kompetanse</b> Kandidaten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kan diskutere, analysere og anvende ny kunnskap for å svare på relevante styringsutfordringer og styringsmål som går på tvers flere politikkområder og sektorer</li> <li>• kan formidle avanserte faglige resonnementer til ulike aktører innen offentlig politikk og forvaltning</li> <li>• kan bidra til nytenkning og utviklingsarbeid i egen organisasjon og på tvers av ulike myndighetsorgan, forvaltningsnivå og sektorer</li> </ul>
<p><b>Undervisningsformer og læringsaktiviteter</b></p>	<p>Emnet er lagt opp som et samlingsbasert deltidsstudium og strekker seg over ett semester. Emnet består av tre fysiske studiesamlinger, totalt seks dager. Én av samlingene vil organiseres som en studietur til Brussel. Studieturen vil være et faglig opplegg med internasjonale gjesteforelesere med særlig kompetanse på ett eller flere av emnets hovedtema, og med mulighet for å besøke relevante EU-institusjoner. Det forventes at studentene deltar på alle undervisningsaktiviteter.</p> <p>De fysiske samlingene kombinerer forelesninger, oppgaveløsning, erfaringsutveksling og diskusjoner om faglige case i mindre grupper. Gruppene vil som hovedregel være tverrfaglige og/eller satt sammen av studenter fra ulike departementer 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 studentene både får utnytte egen erfaring og lære av hverandre knyttet til de sentrale temaene og faglige problemstillingene i emnet.</p>

Emnebeskrivelse for *Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor*

	<p>Det blir brukt problembaserte og casebaserte undervisningsformer, med særlig vekt på at studentene anvender teori og kunnskap på virkelighetsnære problemstillinger og reelle case relatert til internasjonalisering, digital transformasjon og håndtering av store kriser.</p> <p>Mellom samlingene jobber studentene på egenhånd og i mindre grupper med ulike læringsaktiviteter, som kan inkludere arbeid knyttet til å se undervisningsvideoer, lese litteratur, svare på quizzer, løse oppgaver og reflektere rundt relevante problemstillinger hentet fra egen organisasjon eller jobbrolle.</p>
<b>Vurderingsformer</b>	<p>Mappevurdering.</p> <p>Mappen består av tre deler: Etter hver undervisningssamling skal studentene skrive et notat på om lag 2000 ord med utgangspunkt i hovedtemaet for samlingen. Det legges opp til at studentene gir skriftlige kommentarer på hverandres utkast underveis. De tre notatene kan bearbeides frem mot levering mot slutten av semesteret, og vil til sammen danne grunnlaget for sluttvurdering i emnet. Arbeidene gis ikke karakter hver for seg, men utgjør samlet grunnlag for karakterfastsettelse, der oppgavene har samme vekt.</p>
<b>Opptakskrav</b>	<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 universiteter og høyskoler</a> er godkjent som jevngrad med nevnte grader eller utdanningsløp</li> </ul> <p>I spesielle tilfeller kan andre dokumenterte kvalifikasjoner vurderes som helt eller delvis likeverdig med eventuelle mangler i utdanningsløpene nevnt ovenfor.</p> <p>I tillegg kreves det minst fem års relevant arbeidserfaring fra departementer og/eller deres underliggende virksomheter. Det er også et krav om at man på søknadstidspunktet er ansatt i et departement eller en underliggende virksomhet.</p>
<b>Krav til forkunnskaper</b>	Ikke relevant.
<b>Anbefalte forkunnskaper</b>	Ikke relevant.

Emnebeskrivelse for *Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor*

<b>Studiepoengreduksjon</b>	Ingen overlapp.
<b>Krav til studierett</b>	Ikke relevant.
<b>Obligatoriske arbeidskrav og fremmøte</b>	Ingen.
<b>Hjelpemiddel til eksamen</b>	Ikke relevant.
<b>Vurderingsuttrykk</b>	Karakterskala A-F, der E er laveste ståkarakter.
<b>Vurderingssemester</b>	Vår
<b>Litteraturliste</b>	Litteraturlisten vil være klar innen 01.12 for det kommende semesteret.
<b>Emneevaluering</b>	Emnet blir evaluert i tråd med retningslinjer for evaluering av emner ved Universitetet i Bergen v/Institutt for politikk og forvaltning.
<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>Emneansvarlig</b>	TBC
<b>Administrativt ansvarlig</b>	Universitetet i Bergen v/Institutt for politikk og forvaltning har det administrative ansvaret for emnet.
<b>Kontaktinformasjon</b>	Cathrine Bustad Jensen ( <a href="mailto:Cathrine.Bustad@uib.no">Cathrine.Bustad@uib.no</a> )

Emnebeskrivelse for Bærekraft – utfordringer og mulighetsrom for offentlig sektor

Avsnitt i emnebeskrivelsen	Tekst om emnet
Emnekode	EXECUTIVE6xx
Navn på emnet, nynorsk	Berekraft – utfordringar og moglegheiter for offentlig sektor
Navn på emnet, bokmål	Bærekraft – utfordringer og mulighetsrom for offentlig sektor
Navn på emnet, engelsk	Sustainability – Challenges and Opportunities for the Public Sector
Studiepoeng, omfang	15 studiepoeng
Studienivå (studiesyklus)	Master
Fulltid/deltid	Emnet er tilrettelagt for å kunne kombineres med jobb og gjennomføres på deltid over to semestre. Det er et deltidsstudium med 50 % studieprogresjon, sammenlignet med studier på fulltid.
Undervisningsspråk	Norsk
Undervisningssemester	Vår
Undervisningssted	Bergen og Oslo
Mål og innhold	<p><b>Mål for emnet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lære hvordan man kan utforme bærekraftige og lønnsomme forretningsmodeller og strategier innen offentlig forvaltning</li> <li>• forstå hvordan offentlig sektor og næringsliv kan samspille for å nå bærekraftsmål</li> <li>• utvikle avansert kunnskap om bærekraftig tjenesteutvikling, sirkulær økonomi, og rammeverk for offentlig forvaltning</li> </ul>

Emnebeskrivelse for Bærekraft – utfordringer og mulighetsrom for offentlig sektor

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• få innsikt i metoder for å utforske nye virksomhetsmodeller og strategiske allianser for bærekraft og grønn omstilling, samt organisasjonskulturelle forhold av relevans for disse</li> </ul>
<p><b>Læringsutbytte</b></p>	<p>Kandidaten skal ved avsluttet emne ha oppnådd følgende læringsutbytte:</p> <p><b>Kunnskap</b> Kandidaten har</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utviklet en forståelse av avanserte begreper og teorier om bærekraftig virksomhetsstrategi, bærekraftsinnovasjon, sirkulær økonomi, vesentlighetsvurderinger og bærekraftsledelse</li> <li>• inngående kunnskap om ulike forskningsmetoder som brukes i studier av bærekraftsresultater og økonomiske resultater</li> </ul> <p><b>Ferdigheter</b> Kandidaten kan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• forklare og analysere begreper knyttet til bærekraftsstrategi, forretnings- og virksomhetsmodeller, innovasjon og sirkulær økonomi</li> <li>• selvstendig identifisere og analysere en virksomhets bærekraftsrelaterte problemstillinger og skille mellom mer eller mindre vesentlige bærekraftshensyn</li> <li>• anvende teoriene rundt bærekraftsinnovasjon og bærekraftsledelse på konkrete caser</li> </ul> <p><b>Generell kompetanse</b> Kandidaten kan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunisere med spesialister både innen academia og fra praksisfeltet om komplekse problemstillinger i tilknytning til bærekraftsstrategi, forretningsmodellering og innovasjon med sikte på bærekraft</li> <li>• bidra til og lede innovasjonsprosesser med sikte på å utvikle, analysere og forstå styrker, svakheter og muligheter ved bærekraftsstrategier og virksomhetsmodeller</li> </ul>



Emnebeskrivelse for Bærekraft – utfordringer og mulighetsrom for offentlig sektor

<p><b>Undervisningsformer og læringsaktiviteter</b></p>	<p>Emnet er lagt opp som et samlingsbasert deltidsstudium og strekker seg over ett semester. Emnet består av tre fysiske studiesamlinger, totalt seks dager.</p> <p>I tillegg til den fysiske undervisningen, legges det opp til digitale møter og dialog mellom samlingene av et begrenset omfang. Videre vil studentene få tilgang til ressurser som for eksempel forhåndsproduserte videoer og podcastepisoder.</p> <p>Studentene skal arbeide i grupper med en gjennomgående prosjektoppgave. Prosjektoppgaven skal ta for seg et konkret og praktisk omstillings- og utviklingsarbeid eller prosjekt og gruppen får veiledning knyttet til prosjektoppgaven.</p> <p><b>Pedagogisk modell</b></p> <p>En grunntanke i den pedagogiske tilnærmingen er at deltakerne først skal bli kjent med relevant teori og deretter relatere dette til egne omstillings- og innovasjonsutfordringer. Det vil bli benyttet en kritisk, konstruktiv og praktisk tilnærming med rom for å belyse fenomen og problemer fra ulike ståsted og perspektiver. Det legges videre opp til at studentene gjennom dialog og drøftinger integrerer teori og modeller med egen praksis ved en kritisk-kollektiv undersøkelse av både teori og praksis.</p> <p>Et sentralt premiss for emnet er å legge til rette for at studentene får utnyttet egen erfaring knyttet til de faglige temaene. Erfaringslæring og praktisk anvendelse av teori og modeller utgjør derfor en viktig del av den pedagogiske tilnærmingen.</p>
<p><b>Vurderingsformer</b></p>	<p>Studentene arbeider med en prosjektoppgave som leveres i slutten av emnet. Studentene deles i grupper på to til fire studenter. I prosjektoppgaven skal det trekkes inn problemstillinger fra studentens virksomheter på tema knyttet til bærekraft.</p>

## Emnebeskrivelse for Bærekraft – utfordringer og mulighetsrom for offentlig sektor

	Prosjektoppgaven skal ha et omfang på om lag 15 sider per deltaker, dvs 30-60 sider avhengig av antall gruppedeltagere.
<b>Opptakskrav</b>	<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 Lov om universiteter og høyskoler er godkjent som jevngrad med nevnte grader eller utdanningsløp</li> </ul> <p>I spesielle tilfeller kan andre dokumenterte kvalifikasjoner vurderes som helt eller delvis likeverdig med eventuelle mangler i utdanningsløpene nevnt overfor.</p> <p>I tillegg kreves det minst fem års relevant arbeidserfaring fra departementer og/eller deres underliggende virksomheter. Det er også et krav om at man på søknadstidspunktet er ansatt i et departement eller en underliggende virksomhet.</p>
<b>Krav til forkunnskaper</b>	Ingen.
<b>Anbefalte forkunnskaper</b>	Ikke relevant.
<b>Studiepoengreduksjon</b>	Ingen overlapp.
<b>Krav til studierett</b>	Ikke relevant.
<b>Obligatoriske arbeidskrav og fremmøte</b>	Ingen.
<b>Hjelpemiddel til eksamen</b>	Ikke relevant.
<b>Vurderingsuttrykk</b>	Bestått/ikke bestått
<b>Vurderingssemester</b>	Vår

Emnebeskrivelse for Bærekraft – utfordringer og mulighetsrom for offentlig sektor

<b>Litteraturliste</b>	Litteraturlisten vil være klar innen 01.12 for det kommende semesteret.
<b>Emneevaluering</b>	Emnet blir evaluert i tråd med retningslinjer for evaluering av emner ved NHH.
<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>Emneansvarlig</b>	Sveinung Jørgensen (NHH) og Lars Jacob Tynes Pedersen (NHH).
<b>Administrativt ansvarlig</b>	NHH Executive
<b>Kontaktinformasjon</b>	Cathrine Bustad Jensen ( <a href="mailto:Cathrine.Bustad@uib.no">Cathrine.Bustad@uib.no</a> )

Emnebeskrivelse for *Forvaltningens europeisering*

Avsnitt i emnebeskrivelsen	Tekst om emnet
Emnekode	EXECUTIVE6xx
Navn på emnet, nynorsk	Europeisering av forvaltinga
Navn på emnet, bokmål	Forvaltningens europeisering
Navn på emnet, engelsk	The Europeanisation of Administrative Law
Studiepoeng, omfang	15 studiepoeng
Studienivå (studiesyklus)	Master
Fulltid/deltid	Emnet er tilrettelagt for å kunne kombineres med jobb og gjennomføres på deltid over ett semester. Det er et deltidsstudium med 50 % studieprogresjon, sammenlignet med studier på fulltid.
Undervisningsspråk	Norsk
Undervisningssemester	Høst
Undervisningssted	Bergen og Oslo
Mål og innhold	Norsk forvaltning har gått gjennom store endringer de siste 30 årene på mange ulike plan. Emnet handler om ett av de viktigste utviklingstrekkene: forvaltningens europeisering. Dette er endringer i forvaltningen som reaksjon på europeisk integrasjon. Emnet er innrettet for at studenter skal tilegne seg inngående kunnskaper om de rettslige rammene som gjelder for forvaltningen gjennom felleseuropeisk regelverk. EU-/EØS-retten har en sentral plass. Emnet retter også spesiell oppmerksomhet mot skranker for utøvelse av myndighet som følger av Den europeiske menneskerettighetskonvensjon (EMK) og andre bindende instrument som er inkorporert gjennom menneskerettighetsloven.

Emnebeskrivelse for *Forvaltningens europeisering*

	<p>Gjennom EØS-avtalen er Norge knyttet til EU og det indre markedet. I tillegg har Norge inngått en lang rekke andre forpliktende avtaler som knytter oss til EU-rammeverket, slik som Schengen-samarbeidet. Dessuten inngår Norge i tallrike europeiske samarbeidsavtaler som er spesielle for de ulike forvaltningsområdene. Studentene lærer å analysere, forstå og reflektere over hvilke konsekvenser disse avtalene har for norsk forvaltning, og hvilke konsekvenser det kan føre til om stats- og forvaltningsapparatet tar feil av de EU/EØS-rettslige kravene til norsk rett.</p> <p>Andre sentrale tema i emnet er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forvaltningsloven og offentlighetsloven, som utgjør et felles rammeverk for all offentlig saksbehandling</li> <li>• Ulike lovgivningsstrategier for gjennomføring av EØS-avtalen, inkludert hvordan forskrifter etter hvert har fått en mer fremtredende plass i norsk rett</li> <li>• Offentlige anskaffelser, som er EØS-regler som hele forvaltningen må forholde seg til</li> </ul> <p>All forvaltning blir utøvd i et spenningsforhold mellom politisk styring, krevende regelverk og stadig økende endringstakt i samfunnet. Emnet skal gi studentene et nødvendig grunnlag for å forstå det felleseuropeiske regelverkets betydning og rolle i dette spenningsforholdet, og hvordan regler på europeisk nivå påvirker norsk forvaltning. Studentene utvikler også ferdigheter og kompetanse om regelverksutvikling og hvordan offentlig forvaltning kan bruke regelverksutvikling som et verktøy for å løse komplekse samfunnsutfordringer.</p>
<b>Læringsutbytte</b>	<p>Kandidaten skal ved avsluttet emne ha oppnådd følgende læringsutbytte:</p> <p><b>Kunnskap</b> Kandidaten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• har avansert kunnskap om hvordan regler på europeisk nivå påvirker norsk forvaltning, både når det gjelder enkeltregler, organisering og saksbehandling</li> <li>• har inngående kunnskap om sentrale EØS-regler som hele forvaltningen må forholde seg til</li> </ul> <p><b>Ferdigheter</b> Kandidaten</p>

Emnebeskrivelse for *Forvaltningens europeisering*

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan vurdere hvordan europeiske regler må håndteres innen egen organisasjon</li> <li>• kan legge til rette for effektive offentlige innkjøpsprosesser i tråd med regelverket</li> <li>• kan bistå ved utvikling og utforming av regelverk (lover, forskrifter og retningslinjer)</li> <li>• kan analysere og redegjøre for rammeverket som forvaltningsloven og offentlighetsloven utgjør for all offentlig saksbehandling</li> </ul> <p><b>Generell kompetanse</b> Kandidaten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kan tilegne seg ny kunnskap om juridiske emner</li> <li>• kan systematisere og analysere et komplekst rettslig materiale, også med utspring i kilder man ikke har kjennskap til fra før</li> <li>• kan formidle juridisk analyse av komplekse forvaltningsrettslige problemer</li> <li>• kan presentere og argumentere for egne vurderinger og konklusjoner, både skriftlig og muntlig</li> </ul>
<p><b>Undervisningsformer og læringsaktiviteter</b></p>	<p>Emnet er lagt opp som et samlingsbasert deltidsstudium og strekker seg over ett semester. Emnet består av tre fysiske studiesamlinger, totalt seks dager. Det forventes at studentene deltar på alle undervisningsaktiviteter.</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 studenter fra ulike departementer 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 studentene både får utnytte egen erfaring og lære av hverandre knyttet til de sentrale temaene og faglige problemstillingene i emnet.</p> <p>Det blir brukt problembaserte og casebaserte undervisningsformer, med særlig vekt på at studentene anvender teori og kunnskap på virkelighetsnære problemstillinger og reelle case relatert til hvordan regler på europeisk nivå påvirker norsk forvaltning.</p>

Emnebeskrivelse for *Forvaltningens europeisering*

	Mellom samlingene jobber studentene på egenhånd og i mindre grupper med ulike læringsaktiviteter, som kan inkludere arbeid knyttet til å se undervisningsvideoer, lese litteratur, svare på quizzer, løse oppgaver og reflektere rundt relevante problemstillinger hentet fra egen organisasjon eller jobbrolle.
<b>Vurderingsformer</b>	Hjemmeeksamen (8 timer)
<b>Opptakskrav</b>	<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 universiteter og høyskoler</a> er godkjent som jevngrad med nevnte grader eller utdanningsløp</li> </ul> <p>I spesielle tilfeller kan andre dokumenterte kvalifikasjoner vurderes som helt eller delvis likeverdig med eventuelle mangler i utdanningsløpene nevnt overfor.</p> <p>I tillegg kreves det minst fem års relevant arbeidserfaring fra departementer og/eller deres underliggende virksomheter. Det er også et krav om at man på søknadstidspunktet er ansatt i et departement eller en underliggende virksomhet.</p>
<b>Krav til forkunnskaper</b>	Ikke relevant.
<b>Anbefalte forkunnskaper</b>	Ikke relevant.
<b>Studiepoengreduksjon</b>	Ingen overlapp.
<b>Krav til studierett</b>	Ikke relevant.
<b>Obligatoriske arbeidskrav og fremmøte</b>	Ingen.
<b>Hjelpemiddel til eksamen</b>	Ikke relevant.

Emnebeskrivelse for *Forvaltningens europeisering*

<b>Vurderingsuttrykk</b>	Karakterskala A-F, der E er laveste ståkarakter.
<b>Vurderingssemester</b>	Høst
<b>Litteraturliste</b>	Litteraturlisten vil være klar innen 01.06 for det kommende semesteret.
<b>Emneevaluering</b>	Emnet blir evaluert i tråd med retningslinjer for evaluering av emner ved Universitetet i Bergen v/Det juridiske fakultet.
<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>Emneansvarlig</b>	Ikke endelig bestemt, men det er planlagt at professor Sigrid Eskeland Schütz og førsteamanuensis Henriette N. Tøssebro (tiltrer våren 2024) skal være emneansvarlige.
<b>Administrativt ansvarlig</b>	Universitetet i Bergen v/Det juridiske fakultet har det administrative ansvaret for emnet.
<b>Kontaktinformasjon</b>	Cathrine Bustad Jensen ( <a href="mailto:Cathrine.Bustad@uib.no">Cathrine.Bustad@uib.no</a> )



Emnebeskrivelse for *Prioritering og styring i offentlig sektor*

Avsnitt i emnebeskrivelsen	Tekst om emnet
Emnekode	EXECUTIVE6xx
Navn på emnet, nynorsk	Prioritering og styring i offentlig sektor
Navn på emnet, bokmål	Prioritering og styring i offentlig sektor
Navn på emnet, engelsk	Prioritisation and Control in the Public Sector
Studiepoeng, omfang	15 studiepoeng
Studienivå (studiesyklus)	Master
Fulltid/deltid	Emnet er tilrettelagt for å kunne kombineres med jobb og gjennomføres på deltid over ett semester. Det er et deltidsstudium med 50 % studieprogresjon, sammenlignet med studier på fulltid.
Undervisningsspråk	Norsk
Undervisningssemester	Høst
Undervisningssted	Bergen og Oslo
Mål og innhold	<p>Det ventes at offentlige finanser blir satt under større press i årene som kommer. Dette stiller store krav til effektiv utnyttelse av ressursene. Emnet handler 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.</p> <p>Emnet er tredelt. I første del utvikler studentene ferdigheter og kompetanse om metoder for å vurdere lønnsomhet i store offentlige prosjekter, såkalte nytte-kostnadsanalyser. Studentene tilegner seg inngående kunnskap om nyere forskning og teori på feltet, om hvordan mikroøkonomisk teori kan brukes til å vurdere kostnader, betalingsvillighet</p>

Emnebeskrivelse for *Prioritering og styring i offentlig sektor*

	<p>og velferd, og hvordan nytte-kostnadsanalyse er relatert til samfunnsøkonomisk effektivitet og fordeling. Studentene får også oppdatert kunnskap om hvordan bærekraft og miljøgoder skal vurderes i offentlige prosjekter.</p> <p>Den andre delen av emnet handler 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 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 i denne delen av emnet er hvordan eier kan styre de ulike virksomhetene, og hvordan valg av styrings- og finansieringsmodell avhenger av karakteristika ved virksomhetene. Studentene jobber med ulike problemstillinger relatert til insentivteori og ulike statlige eierformer og hvilket handlingsrom for styring disse gir.</p> <p>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. Denne delen av emnet retter spesiell oppmerksomhet mot auksjoner og anbudskonkurranser, konkurransepolitikk og EØS-regelverk.</p>
<p><b>Læringsutbytte</b></p>	<p>Kandidaten skal ved avsluttet emne ha oppnådd følgende læringsutbytte:</p> <p><b>Kunnskap</b> Kandidaten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• har avansert kunnskap om økonomiske problemstillinger som må håndteres og tas hensyn til i store offentlige prosjekter</li> <li>• har inngående kunnskap om insentivproblemer som kan oppstå i styringen av offentlig kontrollerte foretak, og hvordan ulike kryssende hensyn kan balanseres</li> <li>• har innsikt i hvordan konkurranse mellom bedrifter kan utnyttes for å få til bedre ressursutnyttelse</li> </ul> <p><b>Ferdigheter</b> Kandidaten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kan gjennomføre enkle nytte-kostnadsanalyser selv, og bidra til mer omfattende nytte-kostnadsanalyser</li> </ul>

Emnebeskrivelse for *Prioritering og styring i offentlig sektor*

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kan analysere og drøfte styrker og svakheter ved ulike styrings- og finansieringsmodeller i offentlig sektor</li> <li>• kan vurdere hva som bør vektlegges i utformingen av anbudskonkurranser</li> </ul> <p><b>Generell kompetanse</b> Kandidaten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kan analysere etiske og metodiske problemstillinger knyttet til prioritering og styring i offentlig sektor</li> <li>• kan bidra med økonomisk kompetanse og samarbeide med ulike fagfolk i tverrfaglige arbeidsoppgaver og prosjekter</li> <li>• kan formidle analyser av økonomiske problemstillinger i store offentlige prosjekter og argumentere for egne vurderinger</li> </ul>
<b>Undervisningsformer og læringsaktiviteter</b>	<p>Emnet er lagt opp som et samlingsbasert deltidsstudium og strekker seg over ett semester. Emnet består av tre fysiske studiesamlinger, totalt seks dager. Det forventes at studentene deltar på alle undervisningsaktiviteter.</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 studenter fra ulike departementer 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 studentene både får utnytte egen erfaring og lære av hverandre knyttet til de sentrale temaene og faglige problemstillingene i emnet.</p> <p>Det blir brukt problembaserte og casebaserte undervisningsformer, med særlig vekt på at studentene anvender teori og kunnskap på virkelighetsnære problemstillinger og reelle case relatert til prioritering og styring i offentlig sektor.</p> <p>Mellom samlingene jobber studentene 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>	Hjemmeeksamen (8 timer)
<b>Opptakskrav</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachelorgrad</li> </ul>

Emnebeskrivelse for *Prioritering og styring i offentlig sektor*

	<ul style="list-style-type: none"> <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 universiteter og høyskoler</a> er godkjent som jevngrad med nevnte grader eller utdanningsløp</li> </ul> <p>I spesielle tilfeller kan andre dokumenterte kvalifikasjoner vurderes som helt eller delvis likeverdig med eventuelle mangler i utdanningsløpene nevnt overfor.</p> <p>I tillegg kreves det minst fem års relevant arbeidserfaring fra departementer og/eller deres underliggende virksomheter. Det er også et krav om at man på søknadstidspunktet er ansatt i et departement eller en underliggende virksomhet.</p>
<b>Krav til forkunnskaper</b>	Ikke relevant.
<b>Anbefalte forkunnskaper</b>	Ikke relevant.
<b>Studiepoengreduksjon</b>	Ingen overlapp.
<b>Krav til studierett</b>	Ikke relevant.
<b>Obligatoriske arbeidskrav og fremmøte</b>	Ingen.
<b>Hjelpemiddel til eksamen</b>	Ikke relevant.
<b>Vurderingsuttrykk</b>	Karakterskala A-F, der E er laveste ståkarakter.
<b>Vurderingssemester</b>	Høst
<b>Litteraturliste</b>	Litteraturlisten vil være klar innen 01.06 for det kommende semesteret.
<b>Emneevaluering</b>	Emnet blir evaluert i tråd med retningslinjer for evaluering av emner ved Universitetet i Bergen v/Institutt for økonomi.

Emnebeskrivelse for *Prioritering og styring i offentlig sektor*

<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>Emneansvarlig</b>	TBC
<b>Administrativt ansvarlig</b>	Universitetet i Bergen v/Institutt for økonomi har det administrative ansvaret for emnet.
<b>Kontaktinformasjon</b>	Cathrine Bustad Jensen ( <a href="mailto:Cathrine.Bustad@uib.no">Cathrine.Bustad@uib.no</a> )

Emnebeskrivelse for Innovasjon og omstillingskraft i offentlig sektor

Avsnitt i emnebeskrivelsen	Tekst om emnet
Emnekode	EXECUTIVE6xx
Navn på emnet, nynorsk	Innovasjon og omstillingskraft i offentlig sektor
Navn på emnet, bokmål	Innovasjon og omstillingskraft i offentlig sektor
Navn på emnet, engelsk	Innovation and Change Capacity in Public Sector
Studiepoeng, omfang	15 studiepoeng
Studienivå (studiesyklus)	Master
Fulltid/deltid	Emnet er tilrettelagt for å kunne kombineres med jobb og gjennomføres på deltid over to semestre. Det er et deltidsstudium med 50 % studieprogresjon, sammenlignet med studier på fulltid.
Undervisningsspråk	Norsk
Undervisningssemester	Høst
Undervisningssted	Bergen, Oslo og en studietur i Norge.
Mål og innhold	<p>Emnet tar utgangspunkt i de innovasjons- og omstillingsutfordringer offentlig sektor står overfor for å tilpasse seg turbulente omgivelser. Sentrale drivkrefter er nye politiske føringer, digitalisering og teknologiutvikling, endret brukeratferd og økt oppmerksomhet rettet mot bærekraft og tjenesteinnovasjon. For å oppnå vellykket omstilling og stimulere til innovasjon må ledere og fagpersoner i offentlig forvaltning kunne utfordre etablerte sannheter, verdier og praksiser som er forankret i forvaltningens kultur, identitet og profesjoner.</p> <p>Emnet skal gi studentene</p>

Emnebeskrivelse for Innovasjon og omstillingskraft i offentlig sektor

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innsikt i teorier og perspektiver som belyser viktige drivkrefter bak omstilling og innovasjon i samfunn og institusjoner</li> <li>• innsikt, kunnskap og ferdigheter i å anvende faglige modeller og perspektiver til analytisk og praktisk omstillings- og innovasjonsarbeid både internt i departementene og ovenfor relevante aktører i samfunns- og næringsliv</li> <li>• anledning til å fordype seg i forskningsbasert teori innenfor innovasjon og omstilling, og utforske hvordan innsikten kan anvendes strategisk, organisatorisk og ledelsesmessig</li> </ul> <p>Emnets fagtema                      Fagtema 1: Drivkrefter for omstilling og innovasjon                      Fagtema 2: Innovasjon i praksis                      Fagtema 3: Ledelse av omstilling og innovasjon</p>
<p><b>Læringsutbytte</b></p>	<p>Kandidaten skal ved avsluttet emne ha oppnådd følgende læringsutbytte:</p> <p><i>Kunnskap</i>                      Kandidaten har</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• avansert kunnskap om hvordan eksterne rammebetingelser og sentrale utviklingstrekk påvirker offentlig sektor og rammebetingelsene for privat sektor</li> <li>• avansert kunnskap om innovasjon som fenomen, nye virksomhetsmodeller og digitalisering, og hvordan dette kan bidra til økt verdiskaping og kvalitetsforbedring innen offentlig tjenesteyting</li> <li>• inngående kunnskap om hvordan kulturelle og strukturelle forhold i organisasjonen kan representere utfordringer for omstilling og innovasjon, og hvordan en kan utvikle endrings-/innovasjonskapasitet og psykologisk trygghet for å møte disse utfordringene</li> </ul> <p><i>Ferdigheter</i>                      Kandidaten kan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• initiere og gjennomføre innovasjonsprosesser- og prosjekter i egen organisasjon, og verktøy for å omsette og utnytte dette for å øke kvaliteten og effektiviteten i offentlig forvaltning og tjenesteyting</li> </ul>

Emnebeskrivelse for Innovasjon og omstillingskraft i offentlig sektor

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analysere og påvirke organisasjonens kultur og struktur, gjennom å anvende modeller for organisasjonsutvikling og organisering</li> <li>• initiere, planlegge og lede omstilling i form av omstillings- og innovasjonsprosesser og praktiske utviklingstiltak</li> </ul> <p><i>Kompetanse</i> Kandidaten kan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• anvende teoretiske modeller og verktøy analytisk på praktiske problemstillinger i sine virksomheter innen offentlig forvaltning</li> <li>• presentere og diskutere relevante faglige problemstillinger, modeller og analyser med både kolleger og andre aktører de samhandler med</li> <li>• bidra aktivt og stimulere til nytenkning og innovasjonsprosesser i egen virksomhet, og kunne være en ressursperson på området ovenfor brukere, kollegaer, samarbeidspartnere og ledere</li> </ul>
<p><b>Undervisningsformer og læringsaktiviteter</b></p>	<p>Emnet er lagt opp som et samlingsbasert deltidsstudium og strekker seg over ett semester, og inneholder tre fagtema som fordeles på tre fysiske studiesamlinger a tre dager samt to halve dager som gjennomføres digitalt. Totalt ti samlingsdager.</p> <p>Samlingene kombinerer forelesninger, oppgaveløsning, erfaringsutveksling og diskusjoner om faglige case i mindre grupper. I emnet skal studentene arbeide i grupper med en gjennomgående prosjektoppgave. I tillegg kommer læringsaktiviteter som studenten skal gjennomføre mellom studiesamlingene som vil være knyttet til utforskning av relevant tematikk og ny innsikt i egen organisasjon.</p> <p><b>Pedagogisk modell</b></p> <p>En grunntanke i den pedagogiske tilnærmingen er at studentene skal bli kjent med relevant teori og deretter relatere dette til egne omstillings- og innovasjonsutfordringer. Dette vil bli ivare tatt ved at det aktuelle temaet introduseres i form av forelesninger og foredrag. Felles for alle fagtema er at det vil bli benyttet en kritisk, konstruktiv og praktisk tilnærming med rom for å belyse fenomen og problemer fra ulike ståsted og perspektiver. Det legges videre opp til at studentene gjennom dialog og drøftinger integrerer teori og modeller med egen praksis ved en kritisk- kollektiv undersøkelse av både teori og praksis.</p>



## Emnebeskrivelse for Innovasjon og omstillingskraft i offentlig sektor

	<p>Studentene vil være sparringspartnere for hverandre for drøfting og refleksjon rundt anvendelse og utforsking av ny innsikt og ferdigheter.</p> <p>Den faglige og pedagogiske tilnærmingen skal tilsammen skape relevans, dybdeforståelse og innsikt i sammenheng mellom de tema som belyses, og hvordan disse påvirker organisasjoner. For å ivareta dette vil NHH, i tillegg til egne fagressurser, involvere faglige bidragsytere fra AFF og andre kompetansemiljø, så vel som ledere og ressurspersoner med relevant kompetanse og erfaring.</p>
<b>Vurderingsformer</b>	<p>Studentene vurderes gjennom en gruppebasert prosjektoppgave som leveres etter siste studiesamling.</p> <p>I prosjektoppgaven skal det trekkes inn problemstillinger fra deltakernes organisasjoner på tema knyttet til omstilling og innovasjon. Studentene deles i grupper på tre til fire studenter, og det gis faglig veiledning underveis i arbeidet. I prosjektoppgaven skal det trekkes inn problemstillinger fra studentenes organisasjoner knyttet til omstilling og innovasjon. Prosjektoppgaven leveres i slutten av emnet.</p> <p>Prosjektoppgaven skal ha et omfang på om lag 15 sider per deltaker, dvs. 45-60 sider avhengig av antall gruppedeltagere.</p>
<b>Opptakskrav</b>	<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 Lov om universiteter og høyskoler er godkjent som jevngrad med nevnte grader eller utdanningsløp</li> </ul> <p>I spesielle tilfeller kan andre dokumenterte kvalifikasjoner vurderes som helt eller delvis likeverdig med eventuelle mangler i utdanningsløpene nevnt overfor.</p> <p>I tillegg kreves det minst fem års relevant arbeidserfaring fra departementer og/eller deres underliggende virksomheter. Det er også et krav om at man på søknadstidspunktet er ansatt i et departement eller en underliggende virksomhet.</p>

## Emnebeskrivelse for Innovasjon og omstillingskraft i offentlig sektor

<b>Krav til forkunnskaper</b>	Ingen.
<b>Anbefalte forkunnskaper</b>	Ikke relevant.
<b>Studiepoengreduksjon</b>	Ingen overlapp.
<b>Krav til studierett</b>	Ikke relevant.
<b>Obligatoriske arbeidskrav og fremmøte</b>	Ingen.
<b>Hjelpemiddel til eksamen</b>	Ikke relevant.
<b>Vurderingsuttrykk</b>	Bestått/ikke bestått
<b>Vurderingssemester</b>	Høst.
<b>Litteraturliste</b>	Litteraturlisten vil være klar innen 01.06 for det kommende semesteret.
<b>Emneevaluering</b>	Emnet blir evaluert i tråd med retningslinjer for evaluering av emner ved NHH.
<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>Emneansvarlig</b>	Monica Rydland (NHH Executive)
<b>Administrativt ansvarlig</b>	NHH Executive
<b>Kontaktinformasjon</b>	Cathrine Bustad Jensen ( <a href="mailto:Cathrine.Bustad@uib.no">Cathrine.Bustad@uib.no</a> )

Emnebeskrivelse for *Masteroppgave i offentlig forvaltning*

Avsnitt i emnebeskrivelsen	Tekst om emnet
Emnekode	EXECUTIVE6xx
Navn på emnet, nynorsk	Masteroppgåve i offentlig forvaltning
Navn på emnet, bokmål	Masteroppgave i offentlig forvaltning
Navn på emnet, engelsk	Master's Thesis in Public Administration and Governance
Studiepoeng, omfang	30 studiepoeng
Studienivå (studiesyklus)	Master
Fulltid/deltid	Emnet er tilrettelagt for å kunne kombineres med jobb og gjennomføres på deltid over to semestre. Det er et deltidsstudium med 50 % studieprogresjon, sammenlignet med studier på fulltid.
Undervisningsspråk	Norsk
Undervisningssemester	Høst og vår
Undervisningssted	Bergen og Oslo
Mål og innhold	<p>Masteroppgaven er et selvstendig forskningsarbeid som bygger videre på og utvider kunnskapen som studentene har tilegnet seg gjennom tidligere avlagte emner i programmet. Her skal studentene analysere og reflektere over en avgrenset problemstilling innenfor offentlig forvaltning, gjerne relevant for egen organisasjon eller jobbrolle. Formålet med masteroppgaven er å fordype seg i et tema og utføre et selvstendig forskningsarbeid i tråd med vitenskapelige prinsipper og metoder.</p> <p>Opgaven 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. Gjennom oppgaven skal studenten vise</p>

Emnebeskrivelse for *Masteroppgave i offentlig forvaltning*

	<p>god forståelse for forskningsdesign og valg av metode. Tema for oppgaven kan være både empiriske, teoretiske og normative spørsmål. Temaet og problemstillingen skal være relevant for masterprogrammet sitt mål og innhold, og relatert til minst ett av de andre emnene som inngår i programmet. Oppgaven kan være tverrfaglig, og empirisk og/eller teoretisk orientert. Empirisk orienterte oppgaver kan benytte enten kvalitative eller kvantitative metoder.</p> <p>Masteroppgaven kan skrives individuelt eller i par.</p> <p>Undervisning i metode, forskningsdesign og forskningsetikk er en integrert del av emnet.</p>
<p><b>Læringsutbytte</b></p>	<p>Kandidaten skal ved avsluttet emne ha oppnådd følgende læringsutbytte:</p> <p><b>Kunnskap</b> Kandidaten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• har spesialisert innsikt i et avgrenset tema relatert til komplekse samfunnsutfordringer som stats- og forvaltningsapparatet skal bidra til å løse</li> <li>• har inngående kunnskap om sentrale begreper og vitenskapelige teorier og metoder som er relevante for temaet og problemstillingen for masteroppgaven</li> </ul> <p><b>Ferdigheter</b> Kandidaten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kan formulere en presis og forskbar problemstilling, og utarbeide egne planer for forskning på et vitenskapelig nivå</li> <li>• kan gjennomføre et selvstendig forskningsprosjekt under veiledning og i tråd med gjeldende forskningsetiske normer</li> <li>• kan anvende relevante teorier og metoder på en selvstendig måte</li> <li>• kan samle inn, systematisere, analysere og presentere data på en nøyaktig og oversiktlig måte for å komme frem til gode faglige løsninger på komplekse problemstillinger innen offentlig forvaltning</li> </ul>

Emnebeskrivelse for *Masteroppgave i offentlig forvaltning*

	<p><b>Generell kompetanse</b> Kandidaten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kan reflektere over forskningsetiske spørsmål og styrker og svakheter knyttet til datainnsamling og forskningsmetoder</li> <li>• kan knytte forskningsbasert kunnskap til egen erfaring fra arbeid innen offentlig forvaltning og vurdere relevansen for utviklingsarbeid i egen organisasjon</li> <li>• kan presentere vitenskapelige teorier og metoder på en enkel og oversiktlig måte, både skriftlig og muntlig</li> </ul>
<p><b>Undervisningsformer og læringsaktiviteter</b></p>	<p>Masteroppgaven er et selvstendig forskningsarbeid som skrives til slutt i masterprogrammet, og som bygger videre på og utvider kunnskapen som studentene har tilegnet seg gjennom tidligere avlagte emner i programmet.</p> <p>Arbeidet med masteroppgaven er normert til om lag 800 arbeidstimer. Oppgaven kan skrives individuelt eller i par. Arbeidsmengde og omfang skal stå i forhold til antall personer som er involvert. Oppgaven vil normalt være på om lag 40-70 sider.</p> <p>Arbeidet med masteroppgaven gjennomføres over to semestre og har følgende organisering:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Før første samling leverer studentene et kort forslag til mulig tema og problemstilling for masteroppgaven, inkludert foreløpige refleksjoner omkring datainnsamling og metodevalg.</li> <li>• Første samling er et tre dagers seminar (august/september) i Bergen der studentene får undervisning i metode, forskningsdesign og forskningsetikk. I tillegg velges samarbeidspartner dersom masteroppgaven skal skrives i par.</li> <li>• Etter første samling utarbeider studentene en prosjektskisse som sendes til emneansvarlig for godkjenning og for tildeling av veileder. Studentene blir tildelt en veileder fra et relevant fagmiljø. Det tilstrebes en tilnærmet lik fordeling av masteroppgaver til veiledning mellom de ulike fagmiljøene ved UiB og NHH som samarbeider om fellesgraden. Ved tildeling av veileder vil det bli foretatt en faglig vurdering basert på prosjektskisse som utarbeides i etterkant av første samling, samt tilgjengelige veiledningsressurser ved de ulike institusjonene.</li> </ul>

Emnebeskrivelse for *Masteroppgave i offentlig forvaltning*

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den andre samlingen (november/desember) foregår i Oslo og organiseres som et todagers seminar der skal studentene presentere prosjektskissene sine og gi tilbakemeldinger til hverandre. Seminaret vil bli moderert av én eller flere fagpersoner.</li> <li>• Den tredje og siste samlingen (februar/mars) foregår i Bergen og organiseres som et todagers seminar der studentene presenterer utkast til egen oppgave, presenterer forberedte kommentarer til andre studenter sin oppgave og diskuterer presentasjonene i grupper. Seminaret vil bli moderert av én eller flere fagpersoner.</li> <li>• Mellom samlingene blir det lagt opp til individuell veiledning. Veiledning foregår normalt digitalt eller i tilknytning til samlingene. Tidspunkt for veiledning avtales individuelt. Det er satt av om lag 20 veiledningstimer per student per masteroppgave.</li> <li>• Det forventes at studentene deltar på alle undervisningsaktiviteter. I tillegg forventes det at studentene forbereder seg til samlinger ved å forberede muntlige presentasjoner, lese pensumlitteratur og andre studenter sine tekster.</li> </ul>
<b>Vurderingsformer</b>	<p>Den skriftlige masteroppgaven blir vurdert av to sensorer.</p> <p>Ved gruppeinnlevering vurderes besvarelsen samlet.</p>
<b>Opptakskrav</b>	<p>Studenten må ha fullført og bestått fire av emnene (på til sammen 60 studiepoeng) som inngår i masterprogrammet. Studenten må også ha avlagt minst ett emne ved den institusjonen søker vil avlegge masteroppgaven ved.</p> <p>I tillegg kreves:</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 universiteter og høyskoler</a> er godkjent som jevngrad med nevnte grader eller utdanningsløp</li> </ul> <p>I spesielle tilfeller kan andre dokumenterte kvalifikasjoner vurderes som helt eller delvis likeverdig med eventuelle mangler i utdanningsløpene nevnt overfor.</p>

Emnebeskrivelse for *Masteroppgave i offentlig forvaltning*

	I tillegg kreves det minst fem års relevant arbeidserfaring fra departementer og/eller deres underliggende virksomheter. Det er også et krav om at man på søknadstidspunktet er ansatt i et departement eller en underliggende virksomhet.
<b>Krav til forkunnskaper</b>	Ikke relevant.
<b>Anbefalte forkunnskaper</b>	Ikke relevant.
<b>Studiepoengreduksjon</b>	Ingen overlapp.
<b>Krav til studierett</b>	Ikke relevant.
<b>Obligatoriske arbeidskrav og fremmøte</b>	Innlevering av prosjektskisse innen fastsatt frist. Prosjektskissen må være godkjent av emneansvarlig for å kunne levere masteroppgaven til vurdering.
<b>Hjelpemiddel til eksamen</b>	Ikke relevant.
<b>Vurderingsuttrykk</b>	Karakterskala A-F, der E er laveste ståkarakter.
<b>Vurderingssemester</b>	Masteroppgaven skal leveres i vårsemesteret innen fastsatt frist (mai/juni). Innlevering av masteroppgaven på annet tidspunkt må skje etter individuell søknad.
<b>Litteraturliste</b>	Litteraturlisten vil være klar innen 01.06 for det kommende semesteret.
<b>Emneevaluering</b>	Emnet blir evaluert i tråd med retningslinjer for evaluering av emner ved Universitetet i Bergen v/Institutt for politikk og forvaltning.
<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>Emneansvarlig</b>	TBC

Emnebeskrivelse for *Masteroppgave i offentlig forvaltning*

<b>Administrativt ansvarlig</b>	Universitetet i Bergen v/Institutt for politikk og forvaltning har det administrative ansvaret for emnet og studieprogrammet.
<b>Kontaktinformasjon</b>	Cathrine Bustad Jensen ( <a href="mailto:Cathrine.Bustad@uib.no">Cathrine.Bustad@uib.no</a> )



## Sak 18/23 Vedlegg 3

NHH



# SJEKKLISTE

## Akkreditering av nye studietilbud

### Revidering av akkreditering

Navn på studieprogram	
Erfaringsbasert masterprogram i offentlig forvaltning	
Faglig ansvarlig for vurderingen	
Navn: Tore Hillestad, NHHE	Fagmiljø/Institutt: NHHE

**Vedlegg:**

- vedlegg 1: Studieplan
- vedlegg 2: Emneplaner
- vedlegg 3: Plan for når de ulike emnene skal tilbys
- vedlegg 4: Oversikt over arbeidsomfang i timer
- vedlegg 5: Curriculum mapping

Vurderingene er gjort i forbindelse med (sett kryss)	
X	etablering av nytt studietilbud
	revidering av akkreditering (ifm periodisk evaluering)

<i>Utfylt sjekkliste er gjennomgått og godkjent av Seksjon for Utdanningskvalitet</i>	
Dato: 17.03.23	Navn: <i>Merete Røstad</i>

## Sjekklisten skal brukes ved

---

- Etablering av nye studietilbud  
Gjelder akkreditering av både gradsgivende og ikke-gradsgivende studietilbud.  
  
jf. rutinen for *etablering av nye studietilbud*, vedtatt av NHHs styre 07.12.2017.
- Revidering av akkreditering  
I forbindelse med programevalueringene som gjennomføres hvert 5. år  
  
jf. *Retningslinjer for periodiske evalueringer (programevalueringer)* vedtatt av prorektor for utdanning og prorektor for forskning 25.01.2018.

For opprettelse av fellesgrader benyttes NOKUTs [Veiledning om akkreditering av studietilbud](#).

## Sjekklisten gjennomgår kravene i

---

- Kapittel 2 i «Forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning» (Studietilsynsforskriften).
- §§ 3-2 og 3-3 i «Forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning» (Studiekvalitetsforskriften)

Lovtekstene bruker ofte begrepet «studietilbudet». I denne sammenhengen betyr dette «studieprogrammet».

## Andre aktuelle lover og forskrifter mm

---

- [Forskrift om opptak til høyere utdanning \(Opptaksforskriften\)](#)
- [Forskrift om krav til mastergrad \(Mastergradsforskriften\)](#)
- [Forskrift om grader og beskyttede titler](#)
- [Forskrift om egenbetaling ved universiteter og høyskoler](#)
- [Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk \(NKR\)](#)
- [Nivåbeskrivelser for NKR](#)

## Seksjon for utdanningskvalitet (SUK)

---

- veileder i prosessen mot opprettelse av nytt studieprogram.
- skal ha sjekklisten til gjennomsyn før den blir sendt videre til rektoratet.
- sikrer at alt er med og korrekt utfylt.

## Læringsutbyttebeskrivelser for studieprogrammet

Skriv inn læringsutbyttene på programnivå. Følg de angitte kategoriene.

Kandidaten skal ved avsluttet program ha oppnådd følgende læringsutbytte:

### Kunnskap

*Kandidaten har*

- avansert kunnskap om sentrale utfordringer i moderne forvaltning
- inngående kunnskap om drivere, hindringer og muligheter for samspill mellom ulike nasjonale og internasjonale myndighetsorgan, styringsnivå og sektorer i offentlig forvaltning
- avansert kunnskap om komplekse problemstillinger knyttet til bærekraftig utvikling, ressursutnyttelse, internasjonalisering, digitalisering, organisering, reformer og endring i offentlig forvaltning

### Ferdigheter

*Kandidaten kan*

- anvende og kombinere kunnskap og teorier innen ulike fagområder på komplekse samfunnsutfordringer som stats- og forvaltningsapparatet skal bidra til å løse
- 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
- anvende relevante metoder og modeller for å identifisere utviklingsbehov, initiere, planlegge, lede og evaluere avanserte arbeidsoppgaver og prosjekter innen offentlig forvaltning
- legge til rette for god samhandling og koordinere utviklingsarbeid i egen organisasjon og på tvers av ulike myndighetsorgan, forvaltningsnivå og sektorer

### Generell kompetanse

*Kandidaten kan*

- analysere relevante etiske og metodiske problemstillinger knyttet til forskning og forskningsresultater
- lede og koordinere tverrfaglige arbeidsoppgaver og prosjekter
- kommunisere med ulike målgrupper om komplekse, faglige problemstillinger på en enkel og oversiktlig måte

## STUDIETILSYNSFORSKRIFTEN KAPITTEL 2

### § 2-1. Forutsetninger for akkreditering

#### (1) Aktuelle krav i lov om universiteter og høyskoler med tilhørende forskrifter skal være oppfylt.

	B	M
Beskrivelse av og begrunnelse for opptakskravene til studiet		x
Angivelse av tidspunkt for opptak til studiet, og studiestart, med begrunnelse		x
Beskrivelse av og begrunnelse for rangeringsregler		x
Beskrivelse av og begrunnelse for hvordan Mastergradsforskriften er oppfylt		x
Beskrivelse av og begrunnelse for hvordan andre relevante forskrifter (se over) er oppfylt		x
Hvordan studiet oppfyller kravene til førstegangsvitnemålskvote, og evt andre relevante kvoter		
Vurdering av om det er nødvendig å søke KD om unntak fra Opptaksforskriften, med evt begrunnelse		

(x) dersom studietilbudet er en integrert mastergrad

#### Beskriv hvordan aktuelle krav er oppfylt

Studieprogrammet er et erfaringsbasert masterstudium på 90 studiepoeng og i mastergraden inngår 30 studiepoeng selvstendig arbeid jf Mastergradsforskriften §6.

Masterprogrammet er satt sammen av ulike emner som kan tas enkeltvis og uavhengig av graden. Studenten søker derfor opptak til hvert enkelt emne og ikke til masterprogrammet i sin helhet. Opptakskrav til hvert emne er beskrevet i emnets emnebeskrivelse. Opptak følger gjeldene regler i Mastergradsforskriften (jf. forskriftens §5). For opptak til emnene kreves utdanning på minimum bachelornivå (eller tilsvarende) samt minst fem års relevant yrkeserfaring.

Programmet er rettet mot erfarne medarbeidere og ledere i departementsfellesskapet og i departementenes underliggende virksomheter, som har minst fem års arbeidserfaring fra departementer og/eller underliggende virksomheter

#### Opptaksprosess

UiB vil være ansvarlig for opptak til alle emnene som inngår i mastergraden.

Opptaksramme (antall studieplasser per emne) fastsettes i fellesskap av UiB og NHH i forkant av hver opptaksrunde, begrenset oppad til 35 studieplasser og nedad til 25 studieplasser per emne. Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) skal levere en kvote på 25 studenter til hvert emne i henhold til avtale.

KDD vil gjennomføre en intern prosess for nominering av sine kandidater, og ha dialog med UiB om frist for oversendelse av disse. KDD må sende med dokumentasjon på at de nominerte kandidatene er ansatt og fyller krav til relevant arbeidserfaring. Når UiB har mottatt listen sendes søknadslink til de nominerte kandidatene. Disse vil da få en uke på seg til å søke på emnet og laste opp dokumentasjon på utdanning.

For øvrige studieplasser utover KDD kvoten, vil det bli foretatt ordinært opptak i henhold til gjeldende prioriteringskriterier: For ledige studieplasser utenom KDD sin kvote vil det praktiseres fortløpende opptak med "førstemann til mølla" blant kvalifiserte søkere frem mot en endelig søknadsfrist. Datoer for søknadsbehandling vil kommuniseres underveis i opptaksprosessen både på UiB og NHH sine nettsider. Opptak til første emne i studieprogrammet vil være våren 2023. Oppstart av første emne vil være høsten 2023. Samarbeidsavtalen med KDD 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.

**Egenbetaling**

Studieprogrammet følger regelen for unntak (§3-2) i forskrift om egenbetaling ved universiteter og høyskoler, hvor statlige institusjoner kan kreve egenbetaling for erfaringsbaserte mastergradsstudier.

**Fellesgrad**

Institusjoner som samarbeider om en nasjonal fellesgrad, skal samlet sett oppfylle NOKUTs kriterier for akkreditering av studier. Grunnlaget for akkreditering er gitt i Forskrift om kvalitetssikring og kvalitetsutvikling i høyere utdanning og fagskoleutdanning, kapittel 4 fellesgrader, og Studietilsynsforskriften § 2-5. Utfyllende bestemmelser for fellesgrader.

I en fellesgrad skal det framgå tydelig hvilke deler av fellesgraden de ulike samarbeidende institusjonene har ansvaret for, og det skal foreligge tilfredsstillende rutiner for utvikling og kvalitetssikring av fellesgraden som helhet.

Delene fellesgraden består av, skal utgjøre en samlet helhet i samsvar med læringsutbyttet for fellesgraden.

NHH og UiB har i felleskap utarbeidet en samarbeidsavtale som regulerer ansvarsforholdet i samarbeidet mellom institusjonene om utvikling og drift av fellesgraden, herunder gradstildeling og vitnemålsutforming (jf. [§ 4-2 i Studiekvalitetsforskriften](#)). Samarbeidsavtalen inneholder blant annet bestemmelser om opptak, gjennomføring, kvalitetssikring, m.m. Det er også laget utfyllende beskrivelser av prosess og rutiner for opptak og studieadministrasjon, som er et vedlegg til avtalen. Avtalen legger opp til at emnene som inngår i programmet skal kvalitetssikres og evalueres av institusjonen som er faglig og administrativt ansvarlig for de enkelte emnene, i samsvar med regler, kvalitetssystem og rutiner som gjelder ved den enkelte institusjon. Programmet som helhet skal kvalitetssikres og evalueres av institusjonene i fellesskap. Programstyret legger føringer for arbeidet i de tilfeller regler, kvalitetssystem og rutiner er ulike mellom partene. Den enkelte institusjon (ved det ansvarlige institutt/fakultet) kan gjøre endringer i emnebeskrivelser for de emner som den er faglig og administrativt ansvarlig for. Partene har en meldeplikt til programstyret om slike endringer, slik at helheten i programmet blir sikret og eventuelle behov for endringer i studieplanen for programmet blir vurdert.

De involverte fagmiljøene ved UiB og NHH har samarbeidet om å utvikle studieplanen for å sikre at de ulike delene fellesgraden består av, samlet utgjør et helhetlig studieprogram.

## **(2) Informasjon om studietilbudet skal være korrekt, vise studiets innhold, oppbygging og progresjon, samt muligheter for studentutveksling.**

Studieprogrammet er en erfaringsbasert master med et omfang på 90 studiepoeng.

Programmet handler om de store samfunnsutfordringene i vår tid, og hvordan stats- og forvaltningsapparatet kan bidra til å løse dem. De store samfunnsutfordringene er gjenstridige problemer som krever tverrfaglige perspektiver og arbeidsmåter. Programmet kombinerer derfor forskning og kunnskap innen statsvitenskap, rettsvitenskap, samfunnsøkonomi, innovasjon og omstilling. Studentene skal tilegne seg et solid faglig fundament for å arbeide innen offentlig forvaltning og bidra aktivt i arbeid med å løse komplekse samfunnsutfordringer. Stats- og forvaltningsapparatets kontinuerlige arbeid med endringer og reformer som skal bidra til bærekraftig utvikling, er et sentralt og overordnet tema i masterprogrammet. Samspillet mellom ulike nasjonale og internasjonale myndighetsorgan, styringsnivå og sektorer har en sentral plass.

Programmet bygger på studentenes egen erfaring innen offentlig forvaltning, og legger til rette for at erfarne studenter fra ulike deler av statsforvaltningen skal lære av hverandre. Programmet legger vekt på at

undervisningen skal være praksisnær og direkte relevant for jobben til erfarne medarbeidere og ledere i departementene og deres underliggende virksomheter. Et sentralt mål i programmet 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.

Programmet består av fem emner med et omfang på 15 studiepoeng:

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

Emnene med et omfang på 15 studiepoeng kan tas i hvilken som helst rekkefølge og studentene må fullføre og bestå fire av disse for å kunne skrive den avsluttende masteroppgaven (30 studiepoeng) og bli tildelt mastergraden.

Masteroppgaven er et selvstendig forskningsarbeid som bygger videre på og utvider kunnskapen som studentene har tilegnet seg gjennom tidligere avlagte emner i programmet. Oppgaven kan være tverrfaglig, og enten empirisk eller teoretisk orientert.

Programmet er samlingsbasert og det er mest vanlig med samlinger som strekker seg over to-tre dager. Som hovedregel er det tre-fire samlinger per emne. Det forventes at studentene deltar på alle undervisningsaktiviteter.

Samlingene kombinerer forelesninger, oppgaveløsning, erfaringsutveksling og diskusjoner om faglige case i mindre grupper. Gruppene vil som hovedregel være tverrfaglige og/eller satt sammen av studenter fra ulike departementer 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 studentene både får utnytte egen erfaring og lære av hverandre knyttet til de sentrale temaene og faglige problemstillingene i de ulike emnene. Mellom samlingene jobber studentene 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.

Studiet er på deltid og tilrettelagt for personer i arbeid. Det blir derfor ikke lagt opp til studentutveksling i dette studieprogrammet. Internasjonalisering er en viktig del av studieprogrammet og vil bli dekket gjennom internasjonalt forsknings samarbeid, forskningsbasert internasjonal litteratur samt forelesere og gjesteforelesere. Enkelte emner kan ha studieturer som en del av læringsaktiviteten.

**Vedlegg 1: Studieplan**

**Vedlegg 2: Emnebeskrivelser**

**Vedlegg 3: Plan for når de ulike emnene skal tilbys**

## § 2-2. Krav til studietilbudet

### (1) Læringsutbyttet for studietilbudet skal beskrives i samsvar med Nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk for livslang læring, og studietilbudet skal ha et dekkende navn.

Læringsutbyttebeskrivelsene (LUB) skal gi et grunnlag for å kommunisere om kandidatens kompetanse både internt på institusjonen, til læresteder i inn- og utland, og til arbeidslivet. Alle kandidater som har fullført den samme utdanningen skal som et minimum ha oppnådd det samme læringsutbyttet.

#### Redegjør for hvordan læringsutbyttet samsvarer med nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk (NKR)

Læringsutbyttebeskrivelsene (LUB) er utformet i tråd med nasjonalt kvalifikasjonsrammeverk (NKR), og det er delt opp i kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse. Studiet er på masternivå og studiets totale læringsutbytte er basert på nivå 7 i NKR.

Læringsutbyttebeskrivelsene er utformet slik at de beskriver kvalifikasjoner kandidater skal ha etter fullført utdanning. Læringsutbyttene i studieprogrammet er beskrevet slik at de gir uttrykk for at kandidatene skal ha oppnådd et avansert nivå av kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse. Dette gjelder både med hensyn til bredde og dybde.

NKR-kravene om at kandidater med mastergrad må ha «avansert kunnskap innenfor fagområdet og spesialisert innsikt i et avgrenset område» og «inngående kunnskap om fagområdets vitenskapelige eller kunstfaglige teori og metoder», er fortolket og omsatt i en tverrfaglig kontekst. I et tverrfaglig masterprogram som dette vil deler av det «avanserte» og «spesialiserte» ved kunnskapen kandidatene skal tilegne seg være relatert til kombinasjonen og integrasjonen av kunnskap innenfor ulike fagområder. Læringsutbyttebeskrivelsene på programnivå reflekterer dette, og legger blant annet vekt på at kandidater ved avsluttet program «kan anvende og kombinere kunnskap og teorier innen ulike fagområder på komplekse samfunnsutfordringer som stats- og forvaltningsapparatet skal bidra til å løse».

Studiet skal ha et navn som er dekkende for de sentrale delen av studiets faglige innhold.

#### Begrunn hvordan studiets navn er dekkende for studiets innhold og nivå

Studieprogrammets navn:

Erfaringsbasert masterprogram i offentlig forvaltning

Erfaringsbasert masterprogram i offentlig forvaltning

Executive Master's Programme in Public Administration and Governance

Studiets navn er generelt og bredt, samtidig som det viser studieprogrammets hovedretning. Studiet er erfaringsbasert og målgruppen er erfarne medarbeidere og ledere i departementsfelleskapet og i departementenes underliggende virksomheter, som har minst fem års arbeidserfaring fra departementer og/eller underliggende virksomheter.

Studiet skal gi studentene et solid faglig fundament for å arbeide innen offentlig forvaltning og bidra aktivt i arbeid med å løse komplekse samfunnsutfordringer. Stats- og forvaltningsapparatets kontinuerlige arbeid med endringer og reformer som skal bidra til bærekraftig utvikling, er et sentralt og overordnet tema i masterprogrammet. Samspillet mellom ulike nasjonale og internasjonale myndighetsorgan, styringsnivå og sektorer har en sentral plass.

## (2) Studietilbudet skal være faglig oppdatert, og ha tydelig relevans for videre studier og/eller arbeidsliv

Det bør være en klar oppfatning av hva studentene kan bruke sin kompetanse til etter endt studium.

### Gi eksempler på mulige yrker og/eller videre studier

Studieprogrammet er erfaringsbasert mastergrad på 90 studiepoeng og er derfor ikke relevant for videre studier.

Studieprogrammet er utarbeidet på oppdrag fra Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) på bakgrunn av et definert kompetansebehov i departementsfelleskapet. Målgruppen er erfarne medarbeidere og ledere i departementsfelleskapet og i departementenes underliggende virksomheter, som har minst fem års arbeidserfaring fra departementer og/eller underliggende virksomheter.

Studiet skal gi studentene et solid faglig fundament for å arbeide innen offentlig forvaltning og bidra aktivt i arbeid med å løse komplekse samfunnsutfordringer.

### Er studietilbudet faglig oppdatert innenfor kunnskapsutviklingen i academia og i arbeids- og/eller samfunnsliv? Beskriv hvordan det jobbes for å sikre at studietilbudet er faglig oppdatert.

Faglige bidragsytere er knyttet tett opp mot sentrale forskningssentre og forskningsmiljøer ved UiB og NHH som har tett tilknytning til arbeids- og samfunnsliv. Dette vil sikre at relevant oppdatert forskning på ulike tema blir integrert i undervisning og i valg av litteratur.

Siden dette er et erfaringsbasert studieprogram, vil også deltakernes yrkeserfaring, perspektiver og aktuelle problemstillinger gi studiet en viktig tilleggsdimensjon, og bidra til relevant læring som de kan ta med seg tilbake i arbeids- og/eller samfunnsliv.

Kontinuerlig faglig fornyelse av program og emner skal sørge for at uteksaminerte kandidater til enhver tid er relevante i arbeidsmarkedet og slik sett og bidrar til å styrke dialog og interaksjon med næringsliv og forvaltning.

### Er det gjort en vurdering av om studiet har en tilstrekkelig rekrutteringsgrunnlag ved egen og andre institusjoner? Finnes det behov for den type kompetanse i samfunns- og arbeidsliv?



Studieprogrammet er utarbeidet på oppdrag fra Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) på bakgrunn av et definert kompetansebehov i departementsfelleskapet. I alt var det 4 443 ansatte i departementene og Statsministerens kontor i 2021. I de underliggende virksomhetene var det 165 940 ansatte. Samlet sett er NHH/UiB derfor trygge på at utdanningstilbudet vil møte et reelt behov i stats- og forvaltningsapparatet, og vil ha et bredt grunnlag for rekruttering over mange år.

### **(3) Studietilbudets samlede arbeidsomfang skal være på 1500 – 1800 timer per år for heltidsstudenter**

Fordelt på studiepoeng betyr dette at 1 studiepoeng skal gi en arbeidsbelastning på 25 – 30 timer. Arbeidsomfang er en beregning av hvor mye tid den typiske student bruker for å fullføre ulike faglige aktiviteter som kreves for å nå læringsutbyttet. En slik beregning skal inkludere selvstudium, eksamensforberedelser og organiserte læringsaktiviteter.

#### **Gi en beskrivelse av studentenes arbeidsomfang i studiet totalt.**

Studieprogrammet baserer seg på en kombinasjon av fire emner på 15 studiepoeng, samt en avsluttende masteroppgave på 30 studiepoeng. Arbeidsbelastningen innenfor hvert emne er tilpasset det aktuelle antall studiepoeng fordelt på undervisning, forberedelser, vurderinger, arbeidskrav og andre læringsaktiviteter.

#### **Vedlegg 4: Oversikt over arbeidsomfang i timer**

### **(4) Studietilbudets innhold, oppbygning og infrastruktur skal være tilpasset læringsutbyttet for studietilbudet.**

Læringsutbyttet for profilen oppnås gjennom kursene (emnene). Profilens innhold og oppbygning skal vise hvordan alle kursene i profilen, sammen med progresjonen fra semester til semester, fører frem til læringsutbyttet for studiet. Hvert enkelt kurs vil bidra til å oppnå deler av studiets læringsutbytte.

#### **Beskriv og begrunn hvordan studiets emner (innhold) og oppbygning gir grunnlag for at studentene oppnår læringsutbytte. Beskrivelsen skal inneholde en kartlegging i tabellform (mapping).**

Emnene som inngår i studieprogrammet gjenspeiler det totale læringsutbytte for programmet.

Emnene som inngår i studieprogrammet skal ikke ha faglig overlapp.

#### **Vedlegg 5: Curriculum mapping**

Med infrastruktur menes egnede lokaler, utstyr, bibliotekstjenester, administrative og tekniske tjenester, tilstrekkelig og egnede IKT-ressurser, nettstøtte, egnet læringsplattform.

#### **Beskriv hvordan infrastrukturen er dimensjonert i forhold til antall studenter.**

Mitt UiB skal brukes som e-læringssystem for studieprogrammet. Her får studentene tilgang til forelesningsmateriell, litteratur, samt praktisk informasjon knyttet til gjennomføringen av programmet. En EVU-koordinator ansatt ved UiB har et overordnet ansvar for praktisk informasjon på både studieprogramside og emnesider på Mitt UiB. Dette innebærer alle emnesider som inngår i fellesgraden både

fra UiB og NHH. EVU-koordinator har ansvar for at praktisk informasjon er universelt utformet på både studieprogramside og emnesider.

I tillegg til en faglig programleder/fagansvarlig har alle emner en fast administrativ støtte som følger studiet fra oppstart til avslutning. Dette gir tett oppfølging og høy servicegrad både til deltakere, programledere og faglige bidragsyttere. Denne administrative ressursen er knyttet til de respektive institusjonenes leveranse av emne.

Informasjon om tilgang til bibliotekstjenester publiseres på studiets elektroniske læringsplattform.

Størrelsen på kullene i de ulike emnene kan være i størrelsesorden 25 – 35 deltakere. Gruppestørrelsen er viktig for god relasjonsbygging, kommunikasjon og faglig oppfølging.

Det stilles store krav til de arrangementslokaler NHHE benytter til sine aktiviteter. Både i Osloområdet og i Bergen er lokaliteter valgt ut etter anbudsprosess og nøye vurderinger i forhold til egnethet (teknologi/pedagogikk, grupperom, plenumrom). Til gjennomføringen av programmet vil UiB benytte nye og toppmoderne undervisningslokaler som er en del av byggeprosjektet Nygårdsgaten 5 (med forventet ferdigstilling i juni 2023). Disse lokalene er spesielt tilpasset og tilrettelagt for samlingsbasert etter- og videreutdanning.

## **(5) Undervisnings- lærings- og vurderingsformene skal være tilpasset læringsutbyttet for studietilbudet. Det skal legges til rette for at studenten kan ta en aktiv rolle i læringsprosessen.**

Undervisnings- og læringsformer kan omfatte alt fra lærerstyrt undervisning til selvstudium eller praksis, og skal være lagt opp slik at studentene oppnår det læringsutbyttet som er beskrevet for studiet. Vurderingsformene skal være egnet til å måle om studenten har oppnådd læringsutbyttet.

### **Beskriv hvordan vurderingsformene er egnet til å måle om studentene har oppnådd læringsutbyttet.**

Studentene vil bli vurdert ved hjelp av individuelle og/eller gruppebaserte skriftlige vurderingsformer. Vurderingsform er tilpasset emnens læringsutbytte.

Emneplanene gir oversikt over vurderingsformen i de ulike emnene.

*Individuelle vurderingsformer* - er individuell skriftlige arbeider av ulikt omfang. Denne skal teste at deltakerne har opparbeidet seg tilstrekkelig fagkunnskap, og at de evner å anvende denne kunnskapen på reelle problemstillinger.

*Gruppebaserte prosjektoppgaver* – av ulikt omfang, hvor deltakerne skal lære å anvende teori i praksis ved å kombinere innsikt fra de ulike temaene for å forstå og belyse reelle problemstillinger i egen virksomhet.

*Masteroppgaven* – et større selvstendig metodisk og omfattende arbeid som skal vise forståelse, refleksjon og modning.

**Beskriv hvordan fagmiljøet legger til rette for at studentene kan ta en aktiv rolle læringsprosessen.**

Dette inkluderer alle steder hvor studenter er med å påvirke sin egen læringsprosess; i undervisningen, i utvalg/styrer og andre tilbakemeldingsarenaer.

Studentene blir involverte gjennom undervisningsformer som legger til rette for studentaktivitet, for eksempel problembasert og casebasert læring, med særlig vekt på at studentene anvender teori og kunnskap på virkelighetsnære problemstillinger og reelle case fra offentlig forvaltning relatert til store og komplekse samfunnsutfordringer.

Gjennom evalueringer i de ulike emnene vil studentene kunne gi tilbakemeldinger på læringsprosessen i emnet. Emnet blir evaluert i tråd med retningslinjer for evaluering av emner ved UiB og NHH.

**(6) Studietilbudet skal ha relevant kobling til forskning og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid, og faglig utviklingsarbeid.**

Fagmiljøets forskning og utviklingsarbeid (FoU) omtales senere under § 2-3. Kravet her handler først og fremst om at fagmiljøet må kunne fremvise en tilstrekkelig relevant gjensidig kobling mellom FoU-virksomheten og studietilbudet, og hvordan studentene introduseres for FoU i løpet av studiet.

**Beskriv koblingen mellom fagmiljøets FoU-virksomhet og studietilbudet, og hvordan studentene introduseres for FoU i løpet av studiet.**

Gjennom de ulike fagansvarlige og faglige bidragsyterne som bidrar har studieprogrammet en solid forskningsbasert forankring i forskningsmiljø og forskningssentrene ved NHH og UiB.

Ved NHH er studieprogrammet særlig tett forankret ved Institutt for strategi og ledelse og Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap. Centre for Sustainable Business (CSB) og Digital Innovation for Growth (DIG) er to sentrale forskningssenter ved NHH som bidrar inn i studietilbudet både med forskning, undervisning og litteratur. I tillegg er «møteplassen» The Public Hub ved NHH en viktig arena innen fagområdet.

Institutt for politikk og forvaltning 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. Styring, forvaltning, organisering og offentlig politikk er kjernetema i instituttets forskning. Institutt for politikk og forvaltning og aktuelle undervisere på studieprogrammet 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, samfunnsikkerhet, klimaendringer (flere NFR-prosjekt) og betydningen av digitalisering for offentlig sektor (EU-prosjekt).

Emnet *Forvaltningens europeisering* er forankret ved Det juridiske fakultet ved UiB. Fakultetet 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.

Emnet vil også bruke lærekrefter fra Bergen Center for Competition Law and Economics (BECCLE), som er et tverrfaglig forskningssenter eid av NHH og UiB, med flere internasjonalt ledende forskere innen konkurranserett og konkurranseøkonomi.

Emnet *Prioritering og styring i offentlig sektor* har en sterk forankring i forskning ved Institutt for økonomi ved UiB. Instituttet utgjør et av de ledende samfunnsøkonomimiljøene i Norge med en bred portefølje av forskningsprosjekter innenfor temaer som er sentrale i emnet. Også i dette emnet vil det benyttes lærekrefter fra forskningssenteret BECCLE.

### **(7) Studietilbudet skal ha ordninger for internasjonalisering som er tilpasset studietilbudets nivå, omfang og egenart.**

Kravet innebærer at studietilbudet settes i en internasjonal kontekst og at studentene på denne måten eksponeres for et mangfold av perspektiver.

#### **Beskriv ordninger for internasjonalisering.**

Dette kan eksempelvis være temaene som blir tatt opp i undervisningen, gjesteforelesninger, litteratur ol.

Internasjonalisering er en viktig del av studieprogrammet og vil bli dekket gjennom internasjonalt forskingssamarbeid, internasjonal litteratur og cases, samt internasjonale forelesere og gjesteforelesere.

Det blir lagt opp til en studietur til Brussel i forbindelse med emnet *Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor*. Studieturen vil være et faglig opplegg med internasjonale gjesteforelesere med særlig kompetanse på ett eller flere av masterprogrammets overordnede tema, og med mulighet for å besøke relevante EU-institusjoner.

### **(8) Studietilbud som fører fram til en grad skal ha ordninger for internasjonal studentutveksling. Innholdet i utvekslingen skal være faglig relevant.**

Studentene skal ha tilbud om utveksling. Utvekslingen skal kunne innpasses i studieløpet og fagmiljøet skal sikre at utvekslingen er faglig relevant.

#### **Beskriv hvilke tidspunkt i studiet utveksling er mulig, og hvordan utvekslingen er faglig relevant for studietilbudet.**

Studiet er på deltid og tilrettelagt for personer i arbeid. Det blir derfor ikke lagt opp til studentutveksling i dette studieprogrammet. Se for øvrig pkt. 7.

### **(9) For studietilbud med praksis skal det foreligge praksisavtale mellom institusjon og praksissted.**

Avtalen skal regulere den faglige gjennomføringen av praksis og andre forhold som er av betydning for studentens læringsutbytte og for kvaliteten av praksisoppholdet, og skal bl.a beskrive partenes rettigheter og plikter. Begrunn hvordan NHH gjennomfører praksis i studietilbudet.

<b>Beskriv hvordan praksisen er faglig relevant, og hvordan det bidrar til å oppnå studentenes læringsutbytte.</b>
--

N/A
-----

## § 2-3 KRAV TIL FAGMILJØET

*Definisjon fagmiljøet: Fagmiljøet tilknyttet studietilbudet omfatter personer som direkte og regelmessig gir bidrag til utvikling, organisering og gjennomføring av studietilbudet. Presiseringen er ment å inkludere personer med ulike typer bidrag inn i studietilbudet i tillegg til undervisning, veiledning eller annen tilrettelegging for læring. Dette kan for eksempel være laboratoriearbeid, forskning, utviklingsarbeid, erfaringsoverføring fra praksisfeltet, praktisk undervisning, pedagogisk og faglig utnyttelse av digital teknologi, innovasjon og samarbeid med arbeids- og næringsliv.*

### **(3) Fagmiljøet tilknyttet studietilbudet skal ha en størrelse som står i forhold til antall studenter og studiets egenart, være kompetansemessig stabilt over tid og ha en sammensetning som dekker de fag og emner som inngår i studietilbudet.**

Fagmiljøet må ha en kompetanseprofil som til sammen dekker de fag og emner studentene skal oppnå læringsutbytte i. Ofte vil fagmiljøet være en del av et større miljø ved institusjonen. Det betyr at fagmiljøet tilknyttet studietilbudet vil kunne trekke vekslers på kompetanse som ikke nødvendigvis er direkte tilknyttet studietilbudet.

<b>Beskriv fagmiljøets kompetanse og hvorfor denne kompetansen er dekkende for studiets fag og emner.</b>
---

Studieprogrammet faller inn under allerede eksisterende aktiviteter ved NHHE og UiB og bygger på den fagkompetansen som allerede er etablert ved respektive institusjoner.

Faglige bidragsytere i studieprogrammet vil være faglig ansatte med doktorgrad, og er aktive forskere innenfor de ulike fagområdene.

Institutt for politikk og forvaltning (GOV) ved UiB planlegger utlysning av en vitenskapelig stilling finansiert av inntektene fra programmet, som skal ha det faglige ansvaret for masterprogrammet. Denne vil lyses ut som en stilling som førsteamanuensis. I tillegg skal GOV ha en dedikert administrativ ressurs i 50 % stilling som koordinerer det studieadministrative arbeidet knyttet til programmet. Institutt for økonomi ved UiB vurderer også utlysning av en vitenskapelig stilling tilknyttet programmet.

For emnet *Forvaltningens europeisering* er det planlagt at professor Sigrid Eskeland Schütz og førsteamanuensis Henriette N. Tøssebro (tiltrer våren 2024) skal ha emneansvar sammen. De vil også kunne støtte seg på forskere ved CENTENOL (*The Centre on the Europeanization of Norwegian Law*) som starter opp våren 2023 og som har støtte fra Forskningsrådet.

<b>Angi fagmiljøets størrelse i årsverk og antall faglig tilsatt per student.</b>
---

Se punkt 6b.
--------------

<b>Begrunn hvordan institusjonen vil sikre et stabilt fagmiljø over tid.</b>
--

Ved NHH er studietilbudet faglig knyttet til Institutt for strategi og ledelse og Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap.

Institutt for strategi og ledelse har 31 faste vitenskapelige stillinger, 4 postdoktorer og 21 stipendiater.

Institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap har 19 faste vitenskapelige stillinger, 10 postdoktorer og 7 stipendiater.

NHH har sterke fagmiljøer med store forskningsprogrammer innenfor begge områdene. Faste ansettelser skjer i all hovedsak på førsteamanuensis- og professornivå. Alle faglige ansatte ved NHH som underviser ved NHHE sine studietilbud er en del av disse større forskningsmiljøer ved instituttene.

Fagmiljøene ved UiB tilknyttet studietilbudet er vitenskapelig ansatte ved Institutt for politikk og forvaltning, Institutt for økonomi og Det juridiske fakultet. De tre samarbeidsmiljøene i studieprogrammet har p.t. en samlet fast vitenskapelig stab på nærmere 90 stillinger.

Samarbeidsmiljøene har alle kompetansmessig stabile fagmiljø, og utgjør til sammen et solid nettverk for studiets egenart med kompetansefelt og forskningsinteresser som dekker de fag og emner som inngår i studietilbudet.

Institutt for politikk og forvaltning har 18 faste vitenskapelige stillinger, én postdoktor og 7 stipendiater.

Institutt for økonomi har per i dag i underkant av 20 faste vitenskapelige stillinger, 6 postdoktorer, 8 stipendiater og 9 vitenskapelige bistillinger.

Det juridiske fakultet har 48 faste vitenskapelige stillinger, 7 postdoktorer, 27 stipendiater og 7 vitenskapelige bistillinger.

#### **(4) Fagmiljøet tilknyttet studietilbudet skal ha relevant utdanningsfaglig kompetanse.**

Utdanningsfaglig kompetanse omfatter her UH-pedagogikk og didaktikk, og inkluderer også kompetanse til å utnytte digital teknologi for å fremme læring. Institusjonen skal sikre fagmiljøets utdanningsfaglige kompetanse og aktivt legge til rette for utvikling av denne kompetansen.

##### **Beskriv fagmiljøets UH-pedagogiske, didaktiske og digitale kompetanse, og hvordan institusjonen sikrer og utvikler denne**

NHH følger departementets føringer mht krav til pedagogisk kompetanse. Dette innebærer krav til basiskompetanse ved nyansettelser i førsteamanuensisstillinger. Kompetansen til alle nyansatte blir vurdert. Nyansatte som ikke har tilstrekkelig kompetanse, må innen to år gjennomføre pedagogisk opplæring tilsvarende 200 timer. Unntak for hele eller deler av programmet kan gis. Kravene til pedagogisk kompetanse er høyere ved søknader om opprykk til professor. NHH har nylig endret prosessene for å følge opp at nyansatte mht pedagogisk kompetanseutvikling.

NHH har et godt kurstilbud mht pedagogikk, kursene er åpne også for erfarne undervisere. NHH gir økonomisk støtte til ansatte som er interessert i kurs eller konferanser på andre institusjoner - i Norge og i utlandet.

Ved UiB vil ansatte i hovedstilling utgjøre majoriteten på undervisningssiden. Fagmiljøet oppfylder dermed krav til relevant utdanningsfaglig kompetanse. Samarbeidsmiljøene har erfaring med å bruke digital teknologi i undervisningen for å fremme læring.

**(5) Studietilbudet skal ha en tydelig faglig ledelse med et definert ansvar for kvalitetssikring og kvalitetsutvikling av studiet.**

Der er ingen føringer på hvilket nivå studietilbudets ledelse skal etableres eller hvordan det skal organiseres.

**Beskriv studiets faglige ledelse og dens oppgaver knyttet til studietilbudet.**

UiB ved Institutt for politikk og forvaltning (GOV) er administrativt ansvarlig institusjon med ansvar for koordinering og administrasjon av programmet i sin helhet.

UiB og NHH oppnevner tre medlemmer hver som til sammen utgjør programstyret. UiB utnevner programleder. Programlederen skal være en vitenskapelig ansatt ved GOV. Programlederen har ansvar for den faglige samordningen av programmet. Programlederen skal lede programstyret og være ett av UiBs tre medlemmer i styret. Hver institusjon stiller med en fagansvarlig i programstyret.

Programstyret skal vedta endringer i studieplan, og koordinere og føre tilsyn med virksomheten knyttet til programmet, for eksempel:

- fordeling av oppgaver mellom samarbeidsinstitusjonene
- budsjett, inkl. studieavgift, markedsføring, m.m.
- studiestart
- evalueringer (hvert semester)
- dialog med oppdragsgiver (KDD)
- andre relevante saker i studiet, inkl. involvering av eksterne samarbeidspartnere

Programstyret møtes normalt to ganger i året, eller når minst ett av medlemmene krever det. Møter innkalles med minst én ukes varsel. Beslutninger fattes ved alminnelig flertall. Partene skal alltid søke en omforent enighet i beslutningene som fattes. Dersom det ved avstemning er like mange stemmer for og mot et forslag, skal forslaget legges frem for faglig ledelse ved samarbeidsmiljøene og det skal søkes en minnelig løsning som ivaretar det faglige samarbeidet mellom to likeverdige parter som ligger til grunn for fellesgraden.

**(6) Minst 50 prosent av årsverkene knyttet til studietilbudet skal utgjøres av ansatte i hovedstilling ved institusjonen. Av disse skal det være ansatte med minst førstestillingskompetanse i de sentrale delene av studietilbudet. I tillegg gjelder følgende krav til fagmiljøets kompetansenivå:**

- a) For studietilbud på bachelorgradsnivå skal fagmiljøet tilknyttet studiet bestå av minst 20 prosent ansatte med førstestillingskompetanse.
- b) For studietilbud på mastergradsnivå skal 50 prosent av fagmiljøet tilknyttet studiet bestå av ansatte med førstestillingskompetanse, hvorav minst 10 prosent<sup>1</sup> med professor- eller dosent kompetanse.

Med hovedstilling menes at institusjonen er hovedarbeidsgiver for den ansatte. For institusjoner som ellers kan dokumentere et stabilt og robust fagmiljø innenfor fagområdet, kan Iler-stillinger ned til 20 prosent telles med for å

<sup>1</sup> 10 prosent av det totale fagmiljøet.

oppfylle 50 prosentandelen. Definisjonen av fagmiljøet det større fagmiljøet er vanskelig å tallfeste, derfor må de kvantitative kravene være oppfylt for det fagmiljøet som er direkte knyttet til studietilbudet.

Med førstestillingskompetanse menes stillingskategoriene førstelektor, førsteamanuensis, postdoktor, dosent og professor.

**Fyll ut Tabell 1 (se vedlegg)** oppsummere tabell i tekst

Redegjør for:

a)	<b>hvordan 50 % av årsverkene knyttet til studietilbudet utgjøres av ansatte med hovedstilling ved institusjonen</b> Både ved NHH og UiB er samtlige bidragsytere ansatt med hovedstilling ved respektiv institusjon.
b)	<b>om det er førstestillingskompetanse i de sentrale delene av studietilbudet</b> Både ved NHH og UiB har de faglige bidragsyterne førstestillingskompetanse. 50% av bidragsyterne har professorkompetanse.
c)	<b>hvordan det aktuelle studiet oppfyller de konkrete kravene i a eller b over</b> Studietilbudets faglige bidragsytere er forankret i solide etablerte fagmiljø ved de to institusjonene.

**(7) Fagmiljøet tilknyttet studietilbudet skal drive forskning og/eller kunstnerisk utviklingsarbeid, og faglig utviklingsarbeid, og skal kunne vise til dokumenterte resultater med en kvalitet og et omfang som er tilfredsstillende for studietilbudets innhold og nivå.**

Eksempler på måter å dokumentere dette på kan være publiseringsomfang, h-indeks, siteringsindeks, publikasjonspoeng, priser, patenter, internasjonale bransjeakkrediteringer, forskningsrådets fagevalueringer, etc.

**Beskriv hvordan forskningen og det faglige utviklingsarbeidet fagmiljøet utfører og har utført de siste fem årene.**

Se Tabell 1: Oversikt over fagmiljøet

**(8) Fagmiljøet tilknyttet studietilbud som fører fram til en grad skal delta aktivt i nasjonale og internasjonale samarbeid og nettverk som er relevante for studietilbudet.**

**Beskriv samarbeid som fagmiljøet deltar aktivt i og hvordan disse er relevante for studiet.**

Eksempler kan være forskningssamarbeid, deltakelse på internasjonale konferanser, samarbeid og utdanningskvalitet o.l.

Bærekraft – utfordringer og mulighetsrom for offentlig sektor er faglig forankret på Center for Sustainable Business (CSB) ved NHH. CBS er et forskningssenter 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. Forskningscenteret har de siste årene også utviklet og levert en rekke etter- og videreutdanningstilbud for ulike klynger og virksomheter.

Innovasjon og omstillingskraft i offentlig forvaltning er forankret i NHHs tverrfaglige fagmiljø for forskning på offentlig sektor: «Digital Innovation for Growth» (DIG) og «The Public Hub». Sentrene består av forskere på tvers av institutter og fag ved NHH, samt samarbeidende eksterne nasjonale og internasjonale 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. Bidragsyttere har internasjonale samarbeidspartnere og deltar aktivt på ledende internasjonale konferanser innenfor fagområdet, eksempelvis Academy of Management.

Forskere fra Institutt for politikk og forvaltning ved UiB er aktive deltakere i en lang rekke internasjonale nettverk innenfor statsvitenskap (ECPR, IPSA, APSA), offentlig administrasjon (EGPA) og organisasjonsforskning (SCANCOR, EGOS).

Det juridiske fakultet ved UiB har stor bredde i forskningen sin, og består av flere internasjonalt ledende fagmiljøer med sterke nasjonale og internasjonale forskningsnettverk. Store deler av forskningen skjer i tett samarbeid med offentlig forvaltning og det praktiske rettsliv, og imøtekommer umiddelbare forskningsbehov. Flere av de aktuelle forskerne samarbeider tett med økonomer i Bergen Center for Competition Law and Economics (BECCLE), som er et tverrfaglig og europeisk ledende forskningssenter eid av Norges Handelshøyskole (NHH) og UiB. Særlig relevant i denne sammenhengen er forskningssenteret CENTENOL (*The Centre on the Europeanization of Norwegian Law*), som starter opp våren 2023. Det juridiske fakultet mottar rundt 21 millioner kroner fra Forskningsrådet for å opprette CENTENOL. Senteret skal styrke kunnskapen om forholdet mellom europeisk og norsk rett.

De aktuelle forskerne ved Institutt for økonomi ved UiB har alle vel etablerte internasjonale samarbeidspartnere fra Europa og USA som er bygget opp over lang tid. Flere av forskerne er tilknyttet BECCLE.

**(9) For studietilbud med obligatorisk praksis skal fagmiljøet tilknyttet studietilbudet ha relevant og oppdatert kunnskap fra praksisfeltet. Institusjonen må sikre at praksisveilederne har relevant kompetanse, og erfaring fra praksisfeltet.**

Med «praksisveiledere» menes personer som legger til rette for og veileder studenten ved praksisoppholdet. Med «relevant kompetanse» menes relevant faglig kunnskap og veiledningskompetanse. Det forutsettes at institusjonene og fagmiljøene selv sørger for systematisk kontakt med praksisfeltet.

**Beskriv erfaringen og kunnskapen fagmiljøet har fra praksisfeltet og hvordan denne kunnskapen holdes oppdatert.**

N/A

**Beskriv hvilke systematisk kontakt som finnes mellom fagmiljøet og praksisveilederne ved praksisinstitusjonen**

N/A

<b>Begrunn hvordan institusjonen kontinuerlig sikrer at praksisveiledernes kompetanse er relevant for studietilbudet.</b>
---

N/A
-----

## STUDIEKVALITETSFORSKRIFTEN KAPITTEL 3

### § 3-2. Akkreditering av mastergradsstudier

#### (1) Mastergradsstudiet skal være definert og avgrenset og ha tilstrekkelig bredde

Det skal tydelig komme frem hvilke fag, disipliner og kunnskapsområder studiet omfatter, og dermed også hva studiet ikke omfatter. Redegjørelsen bør inneholde en vurdering av om studieprogrammet inneholder en tilstrekkelig bredde.

<p>Masterprogrammet handler om de store samfunnsutfordringene i vår tid, og hvordan stats- og forvaltningsapparatet kan bidra til å løse dem. De store samfunnsutfordringene er gjenstridige problemer som krever tverrfaglige perspektiver og arbeidsmåter. Programmet kombinerer derfor forskning og kunnskap innen statsvitenskap, rettsvitenskap, samfunnsøkonomi, innovasjon og omstilling.</p>
--

<p>Grunnlaget for fellesgraden mellom NHH og UiB er at respektive institusjoner har sterke fagmiljøer innen emnene som skal inngå i studieprogrammet og dermed sikrer tilstrekkelig bredde i programmet.</p>
--

*Det resterende av kap 3 ifm akkreditering av mastergradsstudier vurderes i forbindelse med krav fastsatt i NOKUTs studietilsynsforskrift § 2-3 Krav til fagmiljø.*

### § 3-3 Akkreditering av doktorgradsstudier

*Se NOKUTs veileder [Veiledning om akkreditering av studietilbud](#) (mai 2019) for forklaring og veiledning ift kravene i § 3-3 (listet opp under).*

(1) Institusjonen skal tilby utdanning og forskning eller kunstnerisk utviklingsarbeid på området for doktorgradsstudiet som har en kvalitet og et omfang som sikrer at doktorgradsstudiet kan gjennomføres på høyt vitenskapelig nivå. Institusjonen skal ha bredde i studietilbudene på lavere og høyere grads nivå innenfor området for doktorgradsstudiet.

(2) Området for doktorgradsstudiet skal utgjøre en vitenskapelig helhet, og det skal være sammenheng mellom de enkelte delene studiet er satt sammen av.

(3) Doktorgradsstudiet skal ha et fagmiljø med høy kompetanse innenfor utdanning og forskning. Fagmiljøet skal kunne vise til dokumenterte forskningsresultater, inkludert publisering, på høyt, internasjonalt nivå, og resultater fra samarbeid med andre fagmiljøer nasjonalt og internasjonalt.

(4) Fagmiljøet skal ha dybde og bredde innenfor alle vesentlige deler av doktorgradsstudiet slik at doktorgradskandidatene kan delta aktivt i ulike faglige relasjoner og få innføring i ulike perspektiver.

(5) Doktorgradsstudiet skal ha et fagmiljø som er stabilt og består av tilstrekkelig antall ansatte med professor- og førsteamanuensiskompetanse innenfor hele bredden av studietilbudet. Det skal gjennomføres en helhetlig vurdering av om fagmiljøet har tilstrekkelig antall ansatte for å dekke fag og emner og den veiledningen studiet består av. Fagmiljøet skal bestå av ansatte med relevant kompetanse. Institusjonens vurderinger skal dokumenteres slik at NOKUT kan bruke dem i arbeidet sitt.

(6) Institusjonen skal dokumentere at den har kapasitet og rekrutteringspotensial til å ta opp minst 15 stipendiater til doktorgradsstudiet i løpet av fem år etter oppstart. Institusjonen skal i tillegg sannsynliggjøre at den over tid kan opprettholde et doktorgradsmiljø med minst 15 stipendiater. Personer ansatt under ordningen nærings-ph.d. og offentlig sektor-ph.d., kan inngå i beregningen av antall stipendiater etter denne paragrafen og § 3-8 femte ledd. Minst åtte av stipendiatene skal ha hovedarbeidsplass ved institusjonen. Institusjonen kan i tillegg ta opp doktorgradskandidater med annen finansiering.



## (2) Tabell 1: Oversikt over fagmiljøet

Tabellen skal gi en kvantitativ oversikt over fagmiljø som skal knyttes til studiet det søkes akkreditering for. Innsatsen til de ansatte oppgis i årsverk i følgende form: et helt årsverk = 1,0, et halvt årsverk = 0,5 etc.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ansatte som bidrar faglig	Stillingsbetegnelse <sup>1</sup>	Ansettelses-Forhold <sup>2</sup>	Faglige årsverk i studiet				Årsverk i andre studier (oppgi hvilke) <sup>4</sup>	Undervisnings/veiledningsområde i studiet	Dokumentert resultater på forskning og utvikling siste fem år
			Total <sup>3</sup>	U&V	FoU	Ann et			
Monica Rydland	Programleder, PhD	Hoved/fast	0,2	0,1	0,05	0,05	0,6 - ved NHH	Innovasjon og omstilling	<a href="https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pn=467175&amp;la=No&amp;action=sok&amp;ukat=ARTIKKEL&amp;ukat=MONOGRAFI&amp;ukat=KAPITTEL">https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pn=467175&amp;la=No&amp;action=sok&amp;ukat=ARTIKKEL&amp;ukat=MONOGRAFI&amp;ukat=KAPITTEL</a>
Lars Jacob Pedersen	Professor	Hoved/fast	0,15	0,1	0,05	-	1,0 ved NHH	Bærekraft (ledelse innovasjon)	<a href="https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pn=326249&amp;la=No&amp;action=sok&amp;ukat=ARTIKKEL&amp;ukat=MONOGRAFI&amp;ukat=KAPITTEL">https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pn=326249&amp;la=No&amp;action=sok&amp;ukat=ARTIKKEL&amp;ukat=MONOGRAFI&amp;ukat=KAPITTEL</a>
Sveinung Jørgensen	Førsteamanuensis	Hoved/fast	0,15	0,1	0,05	-	1,0 ved NHH	Bærekraft (ledelse innovasjon)	<a href="https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pn=338805&amp;la=No&amp;action=sok&amp;ukat=ARTIKKEL&amp;ukat=MONOGRAFI&amp;ukat=KAPITTEL">https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pn=338805&amp;la=No&amp;action=sok&amp;ukat=ARTIKKEL&amp;ukat=MONOGRAFI&amp;ukat=KAPITTEL</a>
Joel Berge	Post.doc	Hoved/midlertidig	0,05	0,05	-	-	1,0 ved NHH	Bærekraft (ledelse innovasjon)	<a href="https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?action=sok&amp;etternavn=Berge&amp;fomavn=joel&amp;arfr=2010&amp;artitl=2023&amp;erNorsk=1&amp;erNordisk=1&amp;erNasjonalt=1&amp;erInternasjonal=1&amp;er">https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?action=sok&amp;etternavn=Berge&amp;fomavn=joel&amp;arfr=2010&amp;artitl=2023&amp;erNorsk=1&amp;erNordisk=1&amp;erNasjonalt=1&amp;erInternasjonal=1&amp;er</a>

										<a href="#">Ukjent=1&amp;visParametre=1&amp;sort=alfabetisk&amp;bs=50</a>
Eirik Sjøholm Knudsen	Førsteamanuensis	Hoved/fast	0,05	0,025	0,025	-	1,0 ved NHH	Innovasjon og omstilling	<a href="https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=326235&amp;la=No&amp;action=sok&amp;ukat=ARTIKKEL&amp;ukat=MONOGRAFI&amp;ukat=KAPITTEL">https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=326235&amp;la=No&amp;action=sok&amp;ukat=ARTIKKEL&amp;ukat=MONOGRAFI&amp;ukat=KAPITTEL</a>	
Inger Stensaker	Professor	Hoved/fast	0,05	0,025	0,025	-	1,0 ved NHH	Innovasjon og omstilling	<a href="https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=326193&amp;la=No&amp;action=sok&amp;ukat=ARTIKKEL&amp;ukat=MONOGRAFI&amp;ukat=KAPITTEL">https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=326193&amp;la=No&amp;action=sok&amp;ukat=ARTIKKEL&amp;ukat=MONOGRAFI&amp;ukat=KAPITTEL</a>	
Bård Fyhn	Prosjektleder, PhD	Hoved/midlertidig	0,05	0,025	0,025	-	0,50 ved NHH	Innovasjon og omstilling	<a href="https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=326193&amp;la=No&amp;action=sok&amp;ukat=ARTIKKEL&amp;ukat=MONOGRAFI&amp;ukat=KAPITTEL">https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=326193&amp;la=No&amp;action=sok&amp;ukat=ARTIKKEL&amp;ukat=MONOGRAFI&amp;ukat=KAPITTEL</a>	
Tore Hillestad	Programleder, PhD	Hoved/fast	0,05	0,025	0,025	-	1,0 ved NHH	Innovasjon og omstilling	<a href="https://www.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=326198&amp;la=no&amp;action=sok">https://www.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=326198&amp;la=no&amp;action=sok</a>	
Ny vitenskapelig stilling som lyses ut våren 2023	Førsteamanuensis	Hoved/fast	1,0	0,46	0,46	0,8	1,00 ved UiB	Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor	N/A	
Lise H. Rykkja	Professor	Hoved/fast	0,15	0,1	0,05	-	1,0 ved UiB	Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor	<a href="https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=44579&amp;la=no&amp;action=sok">https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=44579&amp;la=no&amp;action=sok</a>	
Simon Neby	Professor	Hoved/fast	0,15	0,1	0,05	-	1,0 ved UiB	Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor	<a href="https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=50804&amp;la=no&amp;action=sok">https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=50804&amp;la=no&amp;action=sok</a>	
Arild Aurvåg Farsund	Professor	Hoved/fast	0,15	0,1	0,05	-	1,0 ved UiB	Gjenstridige problemer, samspill og samordning i offentlig sektor	<a href="https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=332731&amp;la=no&amp;action=sok">https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=332731&amp;la=no&amp;action=sok</a>	
Ny vitenskapelig stilling som lyses ut våren 2023	Førsteamanuensis	Hoved/fast	1,0	0,46	0,46	0,8	1,0 ved UiB	Prioritering og styring i offentlig sektor	N/A	

Steinar Vagstad	Professor	Hoved/fast	0,15	0,1	0,05	-	1,0 ved UiB	Prioritering og styring i offentlig sektor	<a href="https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=49422&amp;la=no&amp;action=sok">https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=49422&amp;la=no&amp;action=sok</a>
Arild Aakvik	Professor	Hoved/fast	0,15	0,1	0,05	-	1,0 ved UiB	Prioritering og styring i offentlig sektor	<a href="https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=46369&amp;la=no&amp;action=sok">https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=46369&amp;la=no&amp;action=sok</a>
Tommy Staahl Gabrielsen	Professor	Hoved/fast	0,15	0,1	0,05	-	1,0 ved UiB	Prioritering og styring i offentlig sektor	<a href="https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=47248&amp;la=no&amp;action=sok">https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=47248&amp;la=no&amp;action=sok</a>
Sigrid Eskeland Schütz	Professor	Hoved/fast	0,3	0,2	0,05	0,05	1,0 ved UiB	Forvaltningens europeisering	<a href="https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=49865&amp;la=no&amp;action=sok">https://wo.cristin.no/as/WebObjects/cristin.woa/wa/fres?sort=ar&amp;pnr=49865&amp;la=no&amp;action=sok</a>
Henriette N. Tøssebro	Førsteamanuensis	Hoved/fast (tiltrer våren 2024)	0,3	0,2	0,05	0,05	1,0 ved UiB	Forvaltningens europeisering	<a href="https://www.researchgate.net/profile/Henriette-Tossebro">https://www.researchgate.net/profile/Henriette-Tossebro</a>

<sup>1</sup> Professor, dosent, førsteamanuensis, førstelektor, høyskolelektor/universitetslektor, høyskoleleærer, post.doc.

<sup>2</sup> Angi om personen har hovedstilling ved institusjonen eller ikke, og om ansettelsesforholdet er fast/midlertidig/timelærer

<sup>3</sup> Med «totalt» menes her det totale årsverket (stillingsstørrelsen) som personen bidrar med i det omsøkte studiet. Dette skal fordeles på undervisning og veiledning (U&V), forsknings- og utviklingsarbeid (FoU) og annet (administrative oppgaver av faglig karakter knyttet direkte til studiet).

<sup>4</sup> Presiser om det er ved andre institusjoner eller ved egen institusjon.

## HØRING – RAPPORT OM KVALITETS- OG AKKREDITERINGSKRAV FOR NORSKE UNIVERSITETER

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 23/02039-1

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
27.04.2023

Utvalgsnr  
19/23

### Forslag til vedtak:

Styret stiller seg bak forslaget til høringssvar om kvalitets- og akkrediteringskrav for norske universiteter. Styret gir rektor fullmakt til å ferdigstille høringssvaret i tråd med de innspill som fremkom under styrets behandling og oversende det til Kunnskapsdepartementet.

### Bakgrunn:

Kunnskapsdepartementet (KD) oppnevnte i mai 2022 en ekspertgruppe som skulle vurdere gjeldende kvalitets- og akkrediteringskrav for universiteter i Norge. [Ekspertgruppens rapport](#) ble lagt frem i januar 2023. I høringsbrevet fra KD (vedlegg 2) trekkes de viktigste anbefalingene i rapporten frem, herunder at vitenskapelige høyskoler bør kunne akkrediteres som universitet, med de samme kvalitetskrav, men med lavere volumkrav til doktorgradskandidater, og potensielt etter en forenklet akkrediteringsprosess.

Videre vektlegges ekspertgruppens forslag om at det fortsatt bør være én kategori universiteter, at man endrer akkrediteringskravet om fire doktorgrader til et krav om at doktorgraden(e) skal være dekkende for vesentlige deler av virksomheten, samt at denne kan skje i samarbeid med andre institusjoner. Det vises også til forslaget om at volumkravet for opptak og avlagte doktorgrader løftes til institusjonsnivå (i stedet for den enkelte doktorgrad) samt at institusjoner med en smalere profil, f.eks. vitenskapelige høyskoler som NHH, får et noe lavere volumkrav over samme periode.

Andre sentrale anbefalinger gjelder blant annet et forslag om å endre beslutningsnivået i akkrediteringsprosessen, slik at NOKUTs styre fatter den endelige beslutningen med en faglig vurdering uten politisk behandling, mens de politiske føringene skjer gjennom lov og forskrift.

Som vitenskapelig høyskole innfrir NHH allerede de formelle og kvalitative kravene som ekspertgruppen anbefaler. I utkastet til høringssvar (vedlegg 1) gir NHH sin tilslutning til anbefalingene knyttet til muligheten for vitenskapelige høyskoler til å bli akkreditert som universitet. Samtidig vektlegger høringssvaret kvalitetsaspektet i akkrediteringskriteriene.

Dersom KD implementerer ekspertgruppens forslag, vil NHH beslutte hvorvidt en skal søke om universitetsstatus. Ulike strategiske spørsmål, fordeler og ulemper ved en slik endring må i så tilfelle vurderes, herunder NHHs navn og merkevare både nasjonalt og internasjonalt.

### Vedlegg:

1. Utkast til høringssvar fra NHH
2. Høringsbrev fra Kunnskapsdepartementet



## HØRINGSSVAR FRA NHH OM RAPPORT FRA EKSPERTGRUPPE SOM HAR VURDERT AKKREDITERING AV UNIVERSITETER

Det vises til høringsbrev fra Kunnskapsdepartementet datert 3. februar 2023. Norges Handelshøyskole (NHH) takker for muligheten til å gi hørings svar om akkreditering av universiteter og kommenterer her på utvalgte aspekter av forslagene fra ekspertgruppen.

### Én universitetskategori (kap. 6)

NHH slutter seg til forslaget om å beholde «universitet» som én kategori, så fremt krav og kriterier for akkreditering utformes på en slik måte at de gir rom for fleksibilitet og mangfold, samt at kvaliteten opprettholdes og videreutvikles.

Videre støtter NHH forslaget om at dagens «vitenskapelige høyskoler» bør få muligheten til å benytte universitetsbegrepet. Dette reflekterer vår vurdering av at dagens vitenskapelige høyskoler gjennomgående tilfredsstillende høye, internasjonale kvalitetskrav for alle deler av kjerneoppgavene utdanning, forskning og formidling – og refereres til som «specialized universities». Etter NHHs vurdering impliserer dette at det ligger til rette for at vitenskapelige høyskoler som vil oppnå status som universitet, bør være gjenstand for en forenklet akkrediteringsprosess, jf. ekspertkomitéens påpeking (s. 41) om at «KD og NOKUT kan vurdere om det [i konteksten av vitenskapelige høyskoler] vil være tilstrekkelig med en forenklet prosess». NHH støtter også vurderingen av at kategoriene «høyskole» og vitenskapelig høyskole» bør bestå som institusjonskategorier for de institusjonene som ikke oppfyller universitetskriteriene eller som ikke ønsker universitetsstatus.

### Beslutningsnivå – faglig eller politisk (kap. 7)

NHH støtter ekspertgruppens forslag om å endre beslutningsprosessen og beslutningsnivået for akkreditering som universitet, ved at det politiske nivået fastsetter krav og kriterier for å bli universitet gjennom lov og forskrift, mens den endelige beslutningen bør fattes av NOKUTs styre.

I tillegg til være i tråd med god rolledeling mellom politiske og faglige myndigheter, anser NHH at forslaget ivaretar behovet for demokratisk kontroll ved at Stortinget fastsetter akkrediteringskriteriene gjennom lover og forskrift, mens NOKUTs styre foretar den faglige (og endelige) vurderingen av om kriteriene er oppfylt. En slik ordning kan sikre at den endelige beslutningen om akkreditering skjer uavhengig av politiske interesser og i tråd med viktige demokratiske prinsipper om likebehandling og forutsigbarhet.



## **Doktorgradsutdanning og kompetanse (kap. 8)**

NHH stiller seg bak ekspertgruppens forslag om å endre dagens krav til doktorgradsutdanningen, slik at denne skal være dekkende for vesentlige deler av virksomheten. NHH støtter vurderingen av at et tallfestet krav til fire doktorgrader ikke nødvendigvis stimulerer til strategiske utvikling, og at det nye kravet er bedre egnet til å sikre bredden i virksomheten.

NHH støtter videre forslaget om at deler av doktorgradsutdanningen kan skje i samarbeid med andre institusjoner gjennom fellesgrader, men understreker sterkt viktigheten av at det stilles tilsvarende høye kvalitetskrav til samarbeidsinstitusjonen. Ettersom en rekke norske institusjoner aktivt deltar i utviklingen av europeiske universitetsallianser, som vår egen ENGAGE.EU-allianse, mener NHH at det også er behov for en klargjøring av hvorvidt samarbeid og fellesgrader også kan inkludere utenlandske institusjoner samt hvilke kvalitetskriterier som eventuelt skal legges til grunn.

NHH stiller seg noe kritiske til forslaget om å fjerne kvantitative kompetansekrav til institusjonene og heller overlate til den sakkyndige komiteen/NOKUT å vurdere om det er tilstrekkelig professor- og førstestillingskompetanse på relevante fagområder – og i forhold til institusjonens faglige profil – for akkreditering som universitet. NHH anser at en fjerning av kvantitativt formulerte krav på dette området, vil kunne medføre økt usikkerhet og en opplevelse av vilkårlighet og forskjellsbehandling for søkerinstitusjonene.

NHH er enig i at kravet til stabil forskerutdanning bør videreføres samt at det bør knyttes til institusjonsnivået heller enn til det enkelte doktorgradsprogrammet. Likeledes støtter NHH at det bør gjøres en differensiering i opptaks- og uteksamineringskravet for institusjoner med en smalere profil, det vil si opptak av minst 15 doktorgradskandidater over en femårsperiode og uteksaminering av minst fem kandidater over en treårs periode.

## **Krav til kvalitet (kap. 9)**

NHH slutter seg til ekspertgruppens forslag om presisering av kvalitetskravet, slik at det blir både mer operasjonelt og mer i tråd med internasjonal praksis for fagfelleevaluering.

NHH er videre enig i at det i kravene til akkreditering bør fremgå at det faglige nivået på FoU og doktorgradsprogrammene skal vurderes å være på et meget godt nivå internasjonalt på det aktuelle fagområdet, at det må være god integrasjon mellom institusjonens forskningsarbeid og utdanningsvirksomhet, samt at forskningen skal prege og styrke den vitenskapelige kulturen på bachelor- og masterutdanningene ved institusjonen.

NHH ser positivt på at det stilles krav til aktiv deltakelse i internasjonale nettverk for utdanning, forskning og faglig utviklingsarbeid. NHH er også positiv til forslaget om å videreføre og prioritere arbeidet nasjonalt med å utvikle et omforent internasjonalt rammeverk for sammenligning av utdanningskvalitet på bachelor- og masternivå.

### **Samfunnsoppdraget (kap. 10)**

NHH stiller seg bak forslaget om at dagens krav til strategi ved akkreditering også utvides til å omfatte en vurdering av både innholdet i og institusjonens aktive oppfølging av strategien og de strategiske målene. NHH er enig i at dette vil kunne bidra til en synliggjøring av hvordan institusjonene løser hele sitt samfunnsoppdrag og bidrar til en mangfoldig sektor gjennom utvikling av egenart og profil.

### **Helhetlig vurdering (kap. 11)**

NHH støtter ekspertgruppens anbefaling om at det som et selvstendig kriterium skal gjøres en helhetlig vurdering av den samlede virksomheten, utover om søkerinstitusjonen imøtekommer øvrige krav til universitetsstatus. NHH anser at et slikt kriterium er hensiktsmessig for å sikre tilstrekkelig høy helhetlig kvalitet for den samlede virksomheten ved institusjonen. Samtidig mener NHH at dette stiller krav til operasjonalisering og konkretisering av kravene i retningslinjene for den sakkyndige komiteen, blant annet for å sikre likebehandling, legitimitet og rettsikkerhet.

### **Regulering i lov og forskrift (kap. 12)**

NHH støtter forslaget om at overordnede rammer for universitetsakkrediteringer bør fastsettes i lov, inkludert hva som kjenneretegner et universitet, herunder doktorgradsprogrammer som dekker vesentlige deler av institusjonens faglige virksomhet. NHH mener også at det fremstår som hensiktsmessig at detaljering av kriterier fastsettes i forskrift samt at disse samles i én forskrift.

### **Forenkling og effektivisering av akkrediteringsprosessen (kap. 13)**

NHH er positive til forslagene om forenkling og effektivisering gjennom klarere kriterier og forskriftsforenkling. Som nevnt over, støtter NHH også anbefalingen om færre beslutningsnivåer (dvs. å fjerne kravet om kongelig resolusjon, og dermed gi NOKUTs styre endelig vedtaksrett).

## Sak 19/23 Vedlegg 2



Se vedlagte adresseliste

Deres ref	Vår ref	Dato
	23/619-	3. februar 2023

## Høring av rapport fra ekspertgruppe som har vurdert akkreditering av universiteter

Kunnskapsdepartementet sender med dette ut rapporten [Kvalitets- og akkrediteringskrav for norske universiteter](#) på høring.

Kunnskapsdepartementet oppnevnte i mai 2022 en ekspertgruppe som skulle vurdere gjeldende akkrediteringskrav for universiteter. Ekspertgruppen leverte rapporten den 9. januar 2023.

De viktigste anbefalingene er:

- Ekspertgruppen mener det fortsatt bør være én kategori universiteter, framfor å splitte opp i for eksempel profesjons-, forsknings-, eller regional universitet. Det er avgjørende at kriteriene gir rom for fleksibilitet og en mangfoldig universitetssektor.
- Vitenskapelige høyskoler bør kunne akkrediteres som universitet, med de samme kvalitetskrav, men med lavere volumkrav til doktorgradskandidater.
- Ekspertgruppen foreslår å fjerne kravet om fire doktorgrader for å bli akkreditert som universitet. Ekspertgruppen mener dette kravet ikke nødvendigvis stimulerer til strategisk utvikling. I stedet bør bredden i virksomheten sikres gjennom et krav om at doktorgraden(e) skal være dekkende for vesentlige deler av virksomheten. Deler av doktorgradsutdanningen kan skje i samarbeid med andre institusjoner (fellesgrader).
- I stedet for et volumkrav knyttet til den enkelte doktorgrad foreslår gruppen at dette løftes til institusjonsnivå og at institusjoner som søker om universitetsakkreditering må ha tatt opp minst 60 doktorgradsstudenter de siste fem årene og i gjennomsnitt ha uteksaminert minst 15 kandidater per år over en treårsperiode. For institusjoner med en smalere profil, slik som dagens vitenskapelige høyskoler, foreslås kravet å være 15/5 over samme periode. Alternativt kan en femårsperiode legges til grunn.

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 høyere  
utdanning, forskning  
og internasjonalt  
arbeid

Saksbehandler  
Pål Rune Aam  
22 24 75 57

- Ekspertgruppen anbefaler nye kvalitative krav hvor institusjonens strategi ses i forhold til hele samfunnsoppdraget og at de strategiske mål er i overensstemmelse med krav til universitet, samt en selvstendig helhetlig vurdering av institusjonen på et faglig grunnlag.
- Etter universitets- og høyskoleloven § 1-2 andre ledd er det i dag Kongen i statsråd som tar den endelige beslutningen om institusjonskategori. Ekspertgruppen foreslår at NOKUTs styre skal ha den endelige beslutningen med en faglig vurdering uten politisk behandling. Den politiske innflytelsen vil være gjennom lov og forskrift.

Vi ber om at eventuelle høringssvar blir sendt gjennom den digitale løsningen på [www.regjeringen.no/id2961535](http://www.regjeringen.no/id2961535). Høringsuttalelsene er offentlige etter offentleglova og vil bli publisert sammen med øvrige uttalelser. Høringsfristen er **3. mai 2023**.

Med hilsen

Bente Lie (e.f.)  
avdelingsdirektør

Pål Rune Aam  
seniorrådgiver

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

Vedlegg

Kvalitets- og akkrediteringskrav for norske universiteter  
Adresseliste

## CAMPUSUTVIKLINGSPLAN FOR NHH - FØRSTEGANGSBEHANDLING

Saksbehandler Eivind Drange  
Arkivreferanse 21/01332-7

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	27.04.2023	20/23

### Forslag til vedtak:

Styret tar saken til etterretning og legger til grunn at momentene som ble trukket frem i styrebehandlingen, ivaretas i det videre arbeidet frem til sluttbehandling i styremøtet i juni.

### Bakgrunn:

Kunnskapsdepartementet har pålagt alle statlige utdanningsinstitusjoner å utarbeide en Campusutviklingsplan (CUP). I *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019 – 2028* heter det blant annet: «Regjeringen forventer: at statlige universiteter og høyskoler har campusutviklingsplaner som legger til rette for rasjonell bruk av arealene, og som støtter opp under institusjonens faglige og strategiske prioriteringer.»

CUP utarbeides som et felles plandokument i samarbeid mellom institusjon og Statsbygg. Planen er et strategisk verktøy som skal bidra til prioriteringer for den videre utvikling av campus. CUP skal være forankret i høyskolens overordnede strategi, og vil følgelig rulleres i takt med denne. Den strategiske planen vil følges av handlings-/tiltaksplaner.

### Organisering og prosess:

Arbeidet er organisert med rektor som prosjekteier, en styringsgruppe ledet av NHH og en prosjektgruppe ledet av Statsbygg. NHHS har vært representert i styringsgruppen. I tillegg har relevante deler av organisasjonen deltatt i kunnskapsinnsamling som danner grunnlaget for planen. Arbeidet er forankret i organisasjonen underveis gjennom orientering til referansegrupper, hvor AMU og Læringsmiljøutvalget (LMU) har vært særlig viktig. I selve planarbeidet er det lagt betydelig arbeid i å høre brukernes ønsker og behov for campus, og en rekke ansatte og studenter har deltatt i brukerdialogen gjennom intervjuer og fokusgrupper. Bred og relevant organisatorisk forankring står også sentralt i den videre prosessen.

### Formål med plan og hovedmål NHH-campus:

CUP skal 1) bidra til effektiv arealutnyttelse, 2) vurdere og sikre funksjonelle arealer for alle formål, og 3) vurdere eiendommens utviklingspotensial. I utgangspunktet handler det siste om utnyttelse og utvikling av uteareal, forstått som å skape gode sosiale arenaer, forvaltning av

grøntarealer mm. NHH har imidlertid også fått gjennomslag for at tomtens muligheter for nytt bygg er inkludert i planen. Som nevnt skal CUP forankres i NHHs strategi – og det er med det formål foreslått fire hovedmål for campus, som speiler eksistenserklæring, visjoner og mål i strategien.

NHH campus skal være; Bærekraftig - Levende – Verdiskapende – Samlende

Til hvert hovedmål knyttes ulike strategiske grep, som i neste omgang vil støttes opp av handlings- /tiltaksplaner.

I det videre vil vi gi en beskrivelse av de viktigste elementene som er belyst i CUP, og styret inviteres spesielt til å gi synspunkt på de strategiske og langsiktige føringene i planen.

### **Sammenheng hovedmål, utfordringer og strategiske grep:**

NHH har en kompakt campus preget av et høyt aktivitetsnivå, både knyttet til høyskolens kjernevirksomhet, undervisning og forskning, men også til studentforeningens virke. NHH er – og ønsker å forbli - en høyskole med campusbasert undervisning og annet aktivitet. En anser at dette gir betydelig merverdi i form av høy kvalitet på lærings- og studiemiljøet, samt at det legger til rette for et aktivt forskningsmiljø og en effektiv organisasjon.

NHH opplever allerede i dag plassutfordringer, både med arbeidsplasser, studieplasser, undervisningsareal og sosial aktivitet. Med en ytterligere vekst i aktivitet, flere ansatte og studenter – kombinert med måloppnåelse for Utviklingsavtalen som forventer økt bruk av studentaktiv pedagogikk og eksternt finansiert forskning – vil arealmangel oppleves stadig mer kritisk i årene som kommer.

Arealutfordringene kan særlig knyttes til hovedmålet *Verdiskapende*. CUP søker å svare ut disse utfordringene gjennom en strategi for både kortere og lengre sikt. I et lengre perspektiv anbefales det å starte arbeidet med arealutvidelse, men eventuell måloppnåelse her vil trolig ligge mange år frem i tid. Den umiddelbare strategien må følgelig baseres på optimalisering av bruk av eksisterende arealer. Dette kan imidlertid være en særlig krevende øvelse i eldre eksisterende bygg, og man kan ikke forvente å oppnå den samme arealeffektiviteten som i nybygg. Bygningsfysiske forhold som takhøyder, vindusplassering, etasjedybder m.m. gjør at det kan være vanskelig å hente ut effektiviseringsgevinster gjennom å endre bruk av areal. Det kan for eksempel være vanskelig å oppnå vesentlig arealmessig gevinst ved i større grad å gå fra cellekontor til aktivitetsbaserte arbeidsplasser i eldre bygg. Dette er likevel et spor som trolig må forfølges videre i tiltaksplaner for å løse kommende utfordringer.

Det kan også være gevinster å hente på å øke bruksfrekvensen av ulike rom, alt fra arbeidsrom til undervisningsrom. Økt bruksfrekvens kan oppnås ved hjelp av tekniske styringssystemer som bedre koordinerer bruken av rom, og det kan oppnås gjennom for eksempel deling av rom. Fleksibel bruk av arealer er enda et virkemiddel for å øke arealkapasiteten. NHH har lyktes med dette i noen arealer, men man opplever også at det kan være krevende praktiske, logistiske og organisatoriske forhold som begrenser muligheten for fleksibel bruk.

CUP adresserer at NHH ønsker å forbli en campusbasert høyskole, og gjennom særlig hovedmålene *Levende* og *Samlende* søker planen å gi strategiske føringer for hva som bidrar til at studenter og ansatte skal ønske å tilbringe arbeidsdagen på campus.

Gode arbeidsforhold og trivelige fellesarealer som stimulerer til aktivitet, samhandling og opplevelse av tilhørighet og inkludering er sentralt for måloppnåelse her. Den nye personalkantinen trekkes frem som et eksempel på en positiv utvikling i så henseende, og som en del av CUPs mulighetsstudie, fremheves utvikling av studentkantinen som et mulig godt tiltak. CUP anbefaler videre bedre utnyttelse av transportarealer og at det i større grad bør legges opp til fleksibel bruk av arealer.

Analysen av NHHs funksjonsareal gir en sammenligning mot andre institusjoner, men variasjoner i den fysiske bygningsstrukturen, nybygg versus eldre bygg, og variasjon i kjerneaktivitet medfører at analysen ikke kan brukes som en fasit på fordelingsspørsmål for ulike aktivitetsformål. Med begrensede ressurser vil NHH måtte prioritere mellom hensynet til ulike aktivitetsbehov.

I det siste målet for campus – *Bærekraftig* – heter det at campus skal ivareta miljø og redusere sitt klimagassutslipp gjennom fysisk utforming og tiltak for eiendomsdrift, men også gjennom brukernes handlinger.

Mye er gjort innen dette området de seneste årene. Viktigst her er rehabiliteringen av høyblokken, som har redusert energiforbruket med 33 prosent. Energiforbruk, areal- og materialutnyttelse, innkjøp og anskaffelser, avfallsmengde og -håndtering samt reisevaner, er alle områder som NHH må rette økt oppmerksomhet mot. Både huseier (Statsbygg), NHH og den enkelte bruker av campus kan og må ta et ansvar her. NHH må i dette arbeidet finne gode løsninger som hjelper brukerne til å bidra.

#### **Videre arbeid:**

Den strategiske campusutviklingsplanen skal etterfølges av handlings-/tiltaksplaner. CUP skal bidra til langsiktig tenkning og valg av løsninger for campus. Samtidig opplever NHH allerede et så stort press på arealene at vi stadig må finne nye løsninger for plassutfordringene. En hovedutfordring i det videre arbeidet vil være å kombinere de kortsiktige med de mer langsiktige løsningene. Oppfølgingen av CUP må dessuten ses i sammenheng med relaterte policy-beslutninger ved NHH.

**Vedlegg:** Campusutviklingsplan 2023-2026 for NHH

Sak 20/23 Vedlegg

 STATSBYGG

NHH



# Campusutviklingsplan 2023-2036

Norges Handelshøyskole



## Forord

Norges Handelshøyskole (NHH) er Norges eldste vitenskapelige høyskole innen økonomiske og administrative fag og fyller hundre år i 2036. Mye har forandret seg siden da høyskolen ble etablert, men ambisjonene har alltid vært høye og innrettet mot å være en drivkraft for nærings- og samfunnsutvikling. NHH skal være en ledende europeisk handelshøyskole, noe som reflekteres i internasjonale akkrediteringer og deltagelse i omfattende internasjonale nettverk.

NHHS campus har en lang og rik historie som et studiested med en av Norges mest aktive studentforeninger, som en arbeidsplass for et fremragende fagmiljø og som en møteplass for studenter, ansatte og aktører i nærings- og samfunnslivet. Det er viktig å forvalte et slikt utgangspunkt og samtidig legge til rette for en videre utviklingen av campus i årene fremover.

Denne campusutviklingsplanen tar utgangspunkt i dagens bygg, infrastruktur, arbeidsmåter og undervisningsformer. Samtidig er planen fremtidsrettet og viser NHHS utviklingspotensial frem mot 2036. Campusutviklingsplanen er forankret i NHHS strategi 2022-2025 «Sammen for bærekraftig verdiskaping». NHHS ressurser skal forvaltes og utvikles på en måte som både hensyntar endringer i undervisningsformer, klima- og miljøutfordringene som samfunnet står overfor, og øvrige krav og forventninger til en ledende handelshøyskole. Med prioriterte strategiske grep, som bygger opp under hovedmålene for NHHS campus, bærekraftig – levende – verdiskapende – samlende, kan høyskolen ytterligere befeste sin posisjon som en fremragende forsknings- og utdanningsinstitusjon.

Det er mange som har bidratt i utviklingen av campusutviklingsplanen. Jeg vil spesielt takke styringsgruppen og prosjektgruppen for campusutviklingsprosjektet med representanter fra Statsbygg og NHH. Jeg har stor tro på at vi også gjennom utvikling av campus kan videreutvikle NHH som en drivkraft for bærekraftig nærings- og samfunnsutvikling.

Rektor Øystein Thøgersen



# NHH Campusutviklingsplan 2023-2036

## 1. Formål, utfordringsbilde og anbefalt innsats s. 4

- 1.1. Campusutviklingsplanen som et strategisk verktøy
- 1.2. Leseveiledning
- 1.3. Dagens campus – utfordringer, arealkapasitet
- 1.4. Anbefalt innsats for videre campusutvikling
- 1.5. Videre bruk av campusutviklingsplanen

## 2. Hovedmål, NHH campus s.10

- 2.1. NHH sin strategi for 2022-2025
- 2.2. De 4 hovedmålene for NHH campus bygger opp om NHH sin strategi
- 2.3. Hovedmål og strategiske grep, NHH campus
- 2.4. Mål 1 Bærekraft
- 2.5. Mål 2 Levende
- 2.6. Mål 3 Verdiskapende
- 2.7. Mål 4 Samlende

## 3. Brukerdialog s. 18

- 3.1 Om brukerdialogen
- 3.2 Hovedfunn arbeidsplassarealer for ansatte
- 3.3 Hovedfunn undervisningsarealer
- 3.4 Hovedfunn fellesarealer inkl. studentarbeidsplasser

## 4. Funksjonsareal s. 24

- 4.1 Presentasjon av funksjonsareal ved NHH
- 4.2 Analyse av funksjonsareal ved NHH

## 5. Eks. på muligheter, utvalgt areal s. 27

- 5.1 Oversiktsbilde
- 5.2 Forslag til tiltak – arbeidsplassarealer for ansatte
  - Forslag til tiltak – undervisningsareal
  - Forslag til tiltak – fellesarealer inkl. studentarbeidsplasser

- 5.3 Presentasjon av muligheter (dypdykk, utvalgt areal)

Studentkantine og vrirlesone  
Grupperom og studentarbeidsplasser

- 5.4 Leseveileder, øvrige eksempler
- 5.5 Utdrag fra eksempelbank (Vedlegg D)

## 6. Utvikling av NHH-tomten s. 51

- 6.1 Eksisterende situasjon
- 6.2 Forslag til fremtidig utbygging
- 6.3 Illustrasjoner

## 7. Vedlegg s. 55



# 1. Formål, utfordringsbilde og anbefalt innsats

## 1.1. Campusutviklingsplanen som et strategisk verktøy

### Formål og mandat

Campusutviklingsplanen skal være et langsiktig og strategisk verktøy med et perspektiv frem mot NHHs 100 års jubileum i 2036. Planen skal gi NHH grunnlag for å gjøre prioriteringer i den videre utviklingen på campus, forankret i høyskolens strategi for 2022-2025.

Planen skal 1) identifisere og vurdere potensialet for økt arealutnyttelse, 2) vurdere hvordan undervisnings-, arbeidsplass- og fellesarealer kan ivareta og få sikres funksjonalitet og attraktivitet for brukere, herunder studenter og ansatte, og 3) identifisere utviklingspotensialet for eiendommen.



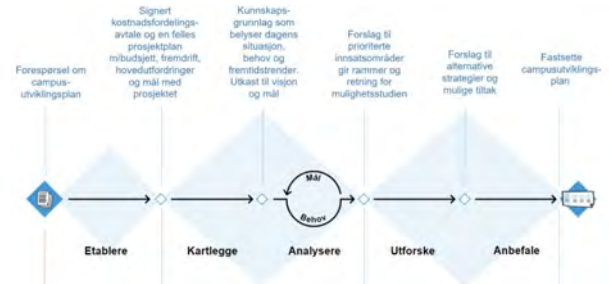
Illustrasjon(Statsbygg): Verdien i arbeidet med campusutviklingsplaner

5

### Framdrift og Forankring

Figuren under viser prosjektplanen for campusutviklingsprosjektet, fra forespørsel om prosjekt fra KD i desember 2021 til styrebehandling av planen i april 2023. Prosjektet har vært inndelt i tre faser; etablerings-, kartleggings- og utforskningsfasen. Kartleggingsfasen resulterte i en delrapport (Vedlegg 1, Kunnskapsgrunnlag). Denne er anvendt i utforskningsfasen hvor brukerbehov er undersøkt nærmere og det er gjennomført mulighetsstudier knyttet til NHHs arealer og tomt.

Prosjektet har vært organisert med rektor ved NHH som prosjekteier, og styrings- og prosjektgruppe fra NHH og Statsbygg. Prosjekteier har hatt tett dialog med Styringsgruppen og vært koblingspunktet mot høyskolens styre. Styringsgruppen har hatt jevnlig møter med Prosjektgruppen, godkjent mandater, planer og forslag og sikret nødvendige ressurser. Prosjektgruppen har hatt ansvaret for gjennomføring, inkl. organisering, framdrift, kvalitetskontroll og produksjon.



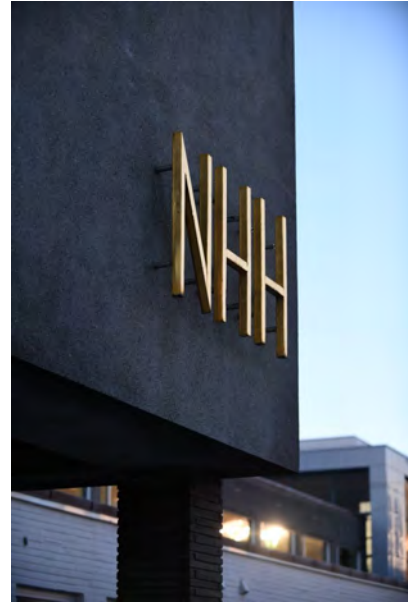
Skjematisk prosessplan for utvikling av campusutviklingsplaner (Statsbygg, 2021)

## 1.2. Leseveiledning

Campusutviklingsplanen er delt inn i seks kapitler, fra hovedmål for campusutvikling ved NHH, og redegjørelse av brukerperspektiver og -behov, til konkrete eksempler på tiltak og muligheter for utvikling av arealer og tomt. De prioriterte områdene på dagens campus er valgt ut i fellesskap av Prosjektgruppen og er basert på innsikt fra kunnskapsgrunnlaget, samtaler med brukere og ekstern rådgivning fra fageksperter. Områdene er valgt ut fordi det vurderes at det er mulig å oppnå betydelige gevinster ved å foreta bygningsmessige endringer i disse områdene.

Til grunn for valg områder for mulighetsstudier, analyser og vurderinger er NHHs strategi for 2022-2025 og hovedmål for campusutvikling ved NHH: bærekraftig, levende, verdiskapende og samlende. Innledningsvis i planen (kap. 2) er hovedmålene tydeliggjort med en kort beskrivelse av tilknyttede strategiske grep som skal bidra til realisering av hovedmålet. Les mer om mål og strategiske grep i Vedlegg A til campusutviklingsplanen.

En helhetlig analyse av både brukerdialog og mulighetsstudier, opp mot målene, har resultert i noen anbefalt innsats for videre campusutvikling. Anbefalingene er fordelt på arealkategoriene arbeidsplasser, undervisningsareal og fellesarealer inkl. studentarbeidsplasser. Arealkategoriene følger kategoriseringen i de ulike delene av planen.



## 1.3. Dagens campus – utfordringer, arealkapasitet

NHH har en kompakt campus preget av et høyt aktivitetsnivå, både knyttet til høyskolens kjernevirksomhet, undervisning og forskning, men også til studentforeningens virke. Det overordnede inntrykket til NHH selv, er at både studenter og ansatte trives på campus og ser at campus har en rekke gode kvaliteter - men også et potensiale for utvikling. NHH ønsker å tilby gode arbeidsplasser for studenter og ansatte, og undervisningsarealer tilpasset ønsket pedagogikk. I dag opplever høyskolen at aktivitetsnivået utfordrer arealkapasiteten og dermed også høyskolens mulighet til møte studenter og ansattes forventninger om tilgjengelig areal og kvalitet på dette.

Utviklingsavtalen for NHH 2023- 2026 har et mål om fortsatt økt andel studentaktiv undervisning, samt økt volum eksternt finansiert forskning. Målsettingene bidrar til et ytterligere press på arealene. En ev. fremtidig vekst i antall studenter og ansatte vil forsterke dette.

NHH har lyktes godt med å tiltrekke seg eksternt finansierte forskningsprosjekter. Prosjektene kommer med stillinger – typisk for en treårsperiode – som skal innlemmes i høyskolens fagmiljø. Det er helt nødvendig at prosjektmedarbeiderne samlokaliseres med relatert fagmiljø på campus. Det oppleves i dag å være utfordrende å få til slik samlokalisering. Med en forventning om ytterligere vekst forventes at knapphet på areal blir enda mer krevende.

NHH opplever å ha hatt en positiv utvikling med å øke den studentaktive undervisningen. Samtidig ser man at denne pedagogikken er vesentlig mer arealintensiv enn den klassiske auditorieundervisningen. Erfaringsmessig ser man at arealbehovet per student i undervisningssammenheng doubles. Tilpassing av klassiske læringsrom til ny pedagogikk antas derfor å medføre redusert undervisningskapasitet, og høyskolen er allerede nær en grense for hvor mye som kan tilbys av ønsket pedagogikk.

NHH tilbyr sine 3700 studenter ca. 240 kurs, hvorav ca. 170 på masternivå og ca. 70 på bachelornivå. Campus har 21 undervisningsrom, hvorav 13 er tilrettelagt for studentaktiv undervisning. De fleste av rommene oppleves å ha svært lav kapasitet. En omgjøring av resterende undervisningsareal til areal for studentaktiv undervisning har NHH estimert å ville redusere eksisterende undervisningskapasitet med 30 til 40 prosent.

Endret pedagogikk påvirker også studentens studieaktivitet ved at høyskolen stiller økte krav og forventninger om samarbeid og gruppearbeid. I tillegg til den klassiske leseplassen for konsentrasjonsarbeid, viser blant annet brukerprosessene i campusutviklingsprosjektet at studentene har en forventning om at det tilrettelegges gruppearbeidsplasser i årene fremover. I 2022 måtte NHH leie eksternt areal for å møte dette behovet.

Studentforeningen NHHS fremholdes som en av de mest aktive studentforeningene i landet, med en svært høy grad av deltakelse og engasjement fra studentene. Foreningen har ett sentralt styre, 24 undervalg, tre prosjektorganisasjoner, og mer enn 100 interessegrupper. Studentforeningens aktivitet er viktig for studentenes trivsel, og for å skape en god studietid i et godt læringsmiljø. NHHS opplever en betydelig mangel på areal for å drive sin organisasjonsvirksomhet.

NHH oppgir at både ansatte og studenter ved høyskolen etterspør flere arealer for sosial aktivitet og samhandling. Dette fremkommer også gjennom brukerundersøkelser gjennomført i forbindelse med Campusutviklingsplanen.

## 1.4. Anbefalt innsats for videre campusutvikling

### Arbeidsplasser for ansatte

- A. Optimalisere arbeidsplassarealer som har utfordringer i dag mtp. kapasitet, bruksfrekvens/ deling og fysiske tiltak som forbedrer arbeidsmiljøet. Tiltakene bør bygge på brukerdialogen som er gjennomført i campusutviklingsplanen, samt hente ideer fra mulighetsstudiene og eksemplene i kap. 5.
  - Sikre tilgang på lydette stillerom og grupperom
  - Sikre ergonomiske forhold og tilstrekkelig med lyd/luft mv. for samtlige arbeidsplasser
  - Øke innsikt i faktisk bruk og vurdere tiltak for merbruk av eksisterende arbeidsplassareal
- B. Foreta grundige vurderinger av ulike hensyn og muligheter for å sikre effektiv bruk av eksisterende arealer. Eventuelt vurdere leie av andre lokaler for å tilfredsstille behov og møte kapasitetsutfordringer fremover
- C. I et lengre perspektiv anbefales det å planlegge for arealutvidelse og bruk av arealer med utgangspunkt i volumstudier (tomt A).

### Undervisningsareal

- A. Foreta nærmere kartlegging av brukerfrekvens i eksisterende undervisningsarealer gjennom hele campus åpningstid. Basert på kartleggingen, iverksette kortsiktige tiltak for å øke bruksfrekvens og fleksibilitet. F.eks. bruk av tilgjengende lokaler og flerbruk/annen bruk utenom undervisning.
- B. På kort sikt bør eksisterende teknologi i undervisningsrom kartlegges og vurderes opp mot brukerbehov og brukervennlighet. Investering i teknologi bør være forankret i overordnet digitaliseringsstrategi og ønsker for bl.a. sentraliserte/desentraliserte løsninger.
- C. Campus møtes av en trend mot mer dialogbasert (gruppe)undervisning, som vil være mer plasskrevende enn tradisjonell forelesning. NHH har i dag relativt lite tilgjengelig areal for undervisning sammenliknet med flere andre universiteter. Det anbefales å øke areal for undervisning for å bedre tilretteleggingen for utvikling i undervisningsformer. På kort sikt anbefales å vurdere flerbruk av disponible arealer med f.eks. utvidelse av eksisterende brukstid gjennom dagen og/eller inngrep i øvrige arealkategorier.
- D. På lengre sikt bør undervisningsarealene inngå i helhetlig planlegging for arealutvidelse med utgangspunkt i volumstudier (tomt A). Nye undervisningsarealer bør sikres en sentral plassering i forhold til fellesarealer og arbeidsplasser. Dette er også vesentlig for å fremme et levende campusområde.

### Fellesarealer (inkl. studentarbeidsplasser)

- A. På kort sikt har NHH et potensial til å utvikle fellesarealene ved å legge til rette for flere studentarbeidsplasser og økt bruksfrekvens og fleksibilitet i eksisterende fellesarealer. Det anbefales at tiltakene bygger på brukerdialogen som er gjennomført i campusutviklingsplanen, samtidig som ideer hentes fra mulighetsstudiene og eksempelbanken utviklet i campusutviklingsprosjektet.
  - Sikre flere studentarbeidsplasser og særlig konsentrasjonsplasser/lesesalsplasser på campus i eksamensperiode. Vurder muligheter for fleksible arealer som kan fungere til konsentrasjonsarbeid/egenstudier i eksamensperiode og til annet formål tidligere i semesteret. I tillegg sikre fungerende booking- og avbookingsystemer for grupperom.
  - Oppgrader studentkantin for å gjøre arealet mer «trivelig» og øke brukerfrekvens i hele åpningstiden. Vurder bruk til ulike formål f.eks. gruppearbeidsplasser og sosial sone
  - Bedre utnyttelse av uteområder gjennom fysiske grep som flere benkebord. Prioritere knutepunkt-områder og områder med gode lysforhold og utsikt, samtidig som estetiske hensyn ivaretas
- B. På lengre sikt bør fellesarealene økes der funksjoner er plassert i nærheten av hverandre og tett opp til undervisningsarealene for å bygge opp under målet om en levende campus.

Anbefalt innsats for videre campusutvikling er basert på funn, analyser og vurderinger i kap. 3-6. Anbefalingene bygger derav på hovedmålene for NHH Campus, *bærekraftig – levende – verdiskapende – samlende*, funn fra brukerdialogen, samt analyser og vurderinger knyttet til utvalgt areal på campus og NHH-tomten. Anbefalingene omhandler innsats både på kort og lang sikt, hvor det er utforsket muligheter for god utnyttelse av dagens arealer, samt helhetlig planlegging ifb. arealutvidelse.

Utfordringsbildet knyttet til campusutvikling ved NHH er komplekst med potensielt iboende dilemmaer. Campusutviklingsplanen har ikke som formål å løse problemer eller beslutte tiltak, men skal tydeliggjøre behov og muligheter knyttet til areal og tomt ved NHH.

## 1.5. Videre bruk av campusutviklingsplanen

Campusutviklingsplan skal gi beslutningsstøtte når NHH skal vedta budsjetter, eller foreta større investeringer som skal meldes inn til Departementet. Planen skal også bidra til at campusutviklingstiltak skal vurderes ut fra et helhetlig perspektiv og opp mot de fire hovedmålene for campusutvikling ved NHH.

Føringer fra Kunnskapsdepartementet, bl.a. omkring rasjonell og effektiv bruk av arealer\*, er retningsgivende for campusutviklingen og de fire hovedmålene som er identifisert i campusutviklingsprosjektet.

Campusutviklingsplanen er samtidig ikke en handlingsplan med beskrivelse av konkrete tiltak og ansvar for oppfølging. Planen alene vil ikke bidra til ønsket campusutvikling ved NHH og angir ikke en fast prosedyre for vurdering av innsats. Utviklingstiltak som iverksettes i årene fremover er kontekstavhengige og begrunnelse for innsats må vurderes konkret. Hvert tiltak må ta i betraktning en rekke hensyn som ofte kan komme til å stå helt eller delvis i konflikt, og selv hovedmålene for campusutviklingen kan i situasjoner være lite forenlige med hverandre. I slike situasjoner skal campusutviklingsplanen være et hjelpemiddel i de konkrete, skjønsmessige vurderingene som foretas og gjøre det mer tydelig for beslutningstakere og øvrige interessenter hvilke overordnede hovedmålene for NHHs campusutvikling som foreligger. Planen skal tydeliggjøre ulike interessenters oppfatninger og ønsker for utviklingen, samtidig som den gir en tydelig felles retning forankret i NHHs strategi for 2022-2025 og NHHs verdier. På den måten bidrar planen til at beslutninger er objektivt begrunnet og ivaretar ulike interesser så langt det er mulig.

\* Gjengitt i Meld. st. 4 (2018-2019) Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019-2028 og Langtidsplanen for forskning og utdanning, Meld. St. 5 (2022-2023).





## 2. Hovedmål for NHH campus

## 2.1. NHH strategi 2022-2025

**Campusutviklingsplanen skal støtte opp under NHH sine faglige og strategiske prioriteringer. I lys av NHH strategi skal institusjonen drive utdanning, forskning og formidling av høy kvalitet, bl.a. gjennom aktiv interaksjon med næringsliv og samfunnet, for å realisere eksistenserkleringen: «Sammen for bærekraftig verdiskaping».**

Det fremgår av NHH strategi for 2022-2025 at Bærekraftsutfordringene skal adresseres i forskning, utdanning og formidling og etterleves i driften av NHHs virksomhet. Som handelshøyskole skal NHH særlig prioritere innsats for innovasjon, omstilling og politikk som bidrar til bærekraftig verdiskaping og en inkluderende vekst.

NHH skal være en ledende europeisk handelshøyskole, det foretrukne økonomistudiet i Norge og rekruttere fremragende ansatte med høye internasjonale ambisjoner. En sterk kvalitetskultur innebærer forventninger om at all forskning, undervisning og formidlingsaktivitet er relevant og holder et faglig høyt nivå. Administrative funksjoner skal være effektive og preget av høy faglig kompetanse og profesjonalitet.

Et av delmålene i strategien omhandler tidsmessig infrastruktur og campusutvikling. Utvikling av bygg og uteområder skal ha høyeste prioritet i en campusutviklingsplan, og delmålet inneholder følgende punkter:

- Bygg, eiendom og infrastruktur skal holde høy standard og bygge opp under ambisjonene om å skape et fremragende arbeids- og læringsmiljø
- Campus skal være tilpasset studenter og ansattes behov for plass og samhandling
- Læringsarealer skal tilrettelegges for varierende undervisnings- og læringsformer
- En digital infrastruktur skal effektivt og hensiktsmessig støtte opp under faglig og administrativ virksomhet
- En relevant og oppdatert forskningsinfrastruktur skal være tilpasset gjeldende krav for å produksjon av forskning av høy kvalitet
- NHHs virksomhet skal bidra til bærekraftig verdiskaping med en bevisst holdning til ansvarlig drift- og forvaltning for å redusere NHHs klimaavtrykk. Tiltak skal være målrettede og forholdsmessige



Lenke til NHHs strategi 2022-2025 i PDF [her](#).

## 2.2. De 4 hovedmålene for NHH Campus bygger opp om NHH sin strategi



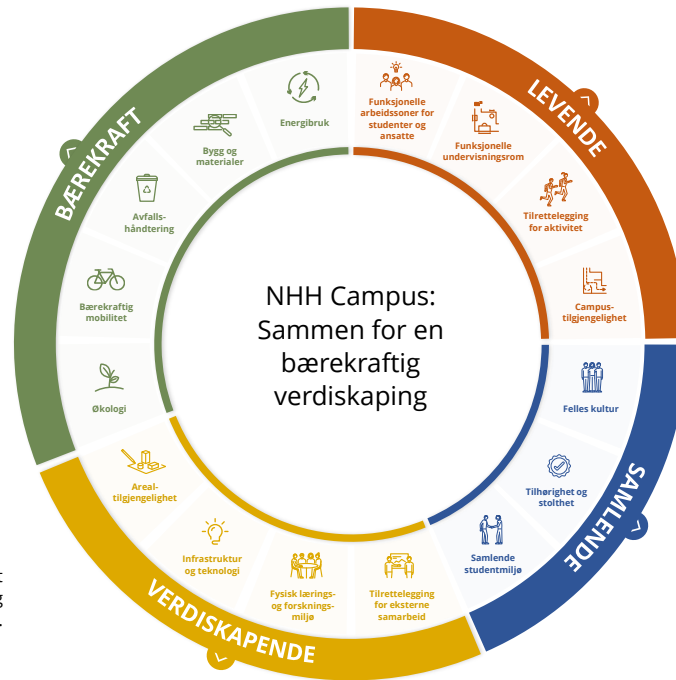
**Hovedmål:** NHH Campus ivaretar miljø og reduserer sitt klimagassutslipp gjennom fysisk utforming og tiltak for eiendomsdrift, organisasjon og brukernes handlinger.

**Hovedmål:** NHH Campus er en attraktiv og levende arena, både faglig og sosialt.

**Hovedmål:** NHH Campus er i front og tilrettelegger for fremtidsrettet og verdiskapende forskning og undervisning.

**Hovedmål:** NHH Campus bidrar til en opplevelse av felles kultur, stolthet og tilhørighet til NHH.

## 2.3 Hovedmål og strategiske grep, NHH Campus



**Hovedmål:** NHH Campus er i front og tilrettelegger for fremtidsrettet og verdiskapende forskning og undervisning.

**Hovedmål:** NHH Campus er en attraktiv og levende arena, både faglig og sosialt.

**Hovedmål:** NHH Campus bidrar til en opplevelse av felles kultur, stolthet og tilhørighet til NHH.

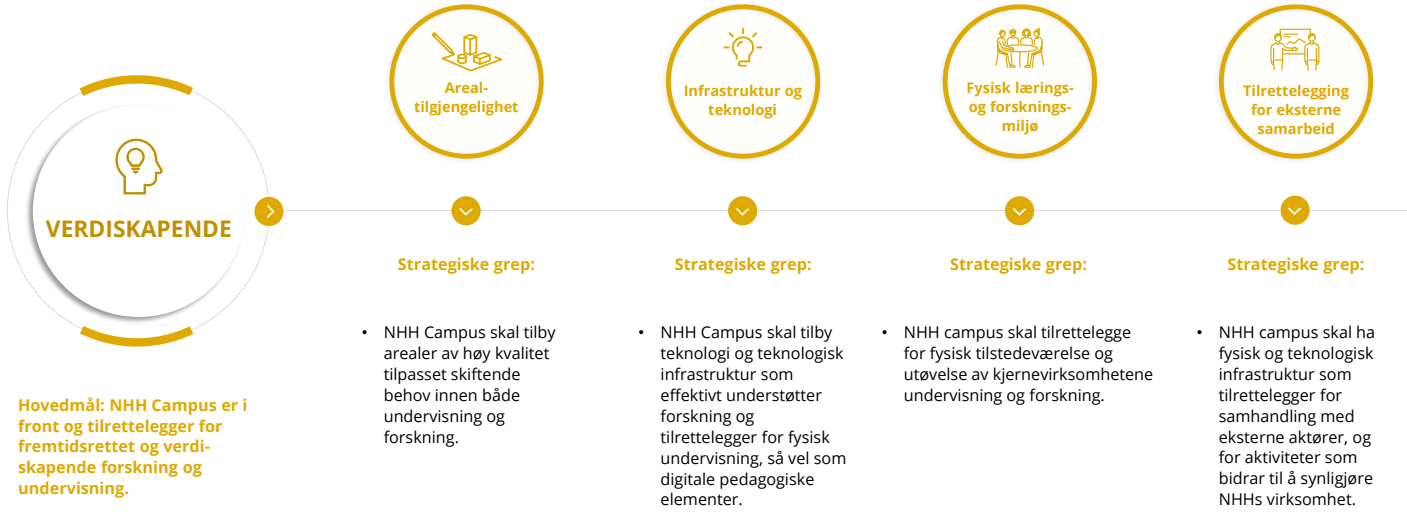
## 2.4. Mål 1 Bærekraft



## 2.5. Mål 2 Levende



## 2.6. Mål 3 Verdiskapende



## 2.7. Mål 4 Samlende





# 3. Brukerdialog

## 3.1. Om brukerdialogen

I det følgende kapittel presenteres hovedfunn fra brukerdialogen fordelt på arealkategoriene arbeidsplasser, undervisningsareal og fellesareal, inklusive studentarbeidsplasser. Oppsummeringen gir et overblikk over utfordringsbildet i arealkategoriene fra et brukerperspektiv. Sammen med NHH hovedmål for campus, og øvrige bidrag i CUP, danner bildet danner grunnlaget for anbefalt innsats for videre arbeid per arealkategori.

### Om brukerprosessene

I utforskningsfasen av campusutviklingen ble først 15 individuelle intervjuer med utvalgte vitenskapelige og administrative ansatte gjennomført, samt 4 intervjuer med master- og bachelorstudenter. De ansatte representerte alle institutter og en bredde innen forskning og undervisning. Disse var fordelt ca. 50/50 etter om de hadde eget kontor, eller satt i et åpent landskap/en aktivitetsbasert arbeidsplass.

Etter de første intervjuene ble 3 gruppemøter med 17 nye vitenskapelige og administrative ansatte gjennomført, samt 27 nye individuelle samtaler med studenter, for å validere og supplere funn. Flere samtaler ble blant annet gjennomført med internasjonale studenter, og med studenter som ikke er aktive i studentorganisasjonen NHHS.

Resultatene av brukerdialogen i utforskningsfasen understøtter i stor grad funn fra kartleggingsfasen av campusutviklingen, som er gjengitt i Kunnskapsgrunnlaget (vedlegg 1). I kartleggingsfasen ble det gjennomført fokusgruppeintervjuer og gåturer med til sammen 17 administrative og vitenskapelige ansatte og 4 studenter.



## 3.2. Hovedfunn arbeidsplassarealer for ansatte

### Dagens arbeidsplasser:

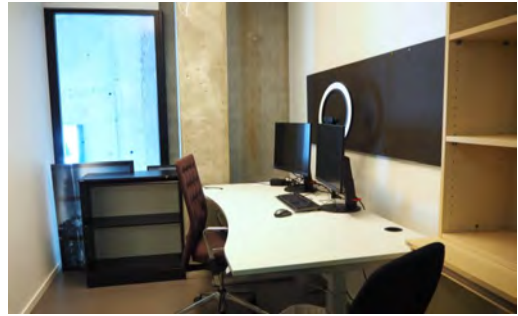
- Ansatte med cellekontor er stort sett fornøyde
- Eget kontor anses som idealet av både administrativt og vitenskapelig ansatte
- Det er stor misnøye om dagens arbeidsplassutforming blant flere ansatte som sitter i åpent landskap
- Mulighet for å se inn på cellekontorene er viktig for å skape åpenhet og tilrettelegge for faglig og sosialt fellesskap
- Forskningscenteret FAIR et godt eksempel på et kontorlandskap med cellekontorer
- Godt eksempel på åpent landskap: Seksjon for utdanningskvalitet
- Det viktigste er at arbeidsplassen legger til rette for: Konsentrasjon, nærhet til stillerom og møterom, gode lys-, temperatur-, og ergonomiske forhold, god plass, enkel oppkobling til teknisk utstyr, begrenset innsyn (skjerm)
- Tilfredshet blant ansatte i åpne landskap knyttes til at de nevnte behovene nevnt over er dekket, spesielt mulighet for konsentrert arbeid, og god tilgang på gruppe- og stillerom uten lydsmitte

### Fremtidens arbeidsplasser:

- Behov for konsentrasjon vil vedvare i fremtiden
- Digitalisering og digitale møter forventes å vedvare og ev. tilta i årene fremover. Påvirker behov for lydtette rom
- Campus foretrekkes som arbeidssted pga. faglig og sosiale hensyn, men mulighet for hjemmekontor er ønskelig også for fremtiden. Dette kan påvirke hvor mange ansatte som er på campus til enhver tid. En informant trekker frem en mulig løsning med flere delekontorer for ansatte
- Tverrfaglighet i forskning antas å øke som følge av komplekse samfunnsproblemer mv., men uenighet blant ansatte om konsekvenser for samarbeid på tvers av institutter

### Ønsker om grep fremover:

- Investere i eksisterende åpne landskap for å forbedre disse iht. opplevde utfordringer. Sikre tilstrekkelig med lys og god luft på kontorer og i åpne landskap, tilgang på stillerom og sosiale rom, god lydisolering. Tiltak for å tilrettelegge for bevegelse bør sees opp mot behov for skjerming av støy



### 3.3. Hovedfunn undervisningsarealer

#### Dagens undervisningsareal:

- Stor variasjon i undervisningsformer krever variasjon i undervisningsareal. Variasjonen i undervisningsformer henger sammen med bl.a. klassestørrelse og studentenes faglige modenhet. Generelt høyt innslag av tradisjonell undervisning i kombinasjon av gruppeundervisning/caseundervisning
- Arealer bør tilrettelegge for dialog. Forelesere ønsker mulighet for øyekontakt med alle og hestekoform fremfor rette rekker er en mulig løsning
- Arealer egnet for gruppearbeid og diskusjon mellom studentene er utformet på en måte som gjør det enkelt for studentene å snu seg mot hverandre og for foreleser å bevege seg rundt. Dagens lokaler er ofte ikke godt nok tilrettelagt for interaksjon.
- Auditoriene bør ha korte avstander mellom studenter/foreleser, ikke for bratte eller brede. Aud max/Aud D oppleves som lite funksjonelle
- Gode lysforhold med solskjerming og luft pekes på som viktig
- Viktig med velfungerende og brukervennlige tekniske løsninger og tilbakemeldingen på eksisterende teknologi varierer. Enkelte auditorier oppleves som for «høyt teknologiske». Teknologi i undervisningsrom bør være brukervennlig

#### Fremtidens undervisningsareal:

- Bred enighet om at tradisjonelle forelesninger ikke vil bli borte, men at det blir en utvikling mot mer interaksjon og delaktighet fra studenter. Flere tror på en dreining mot «flipped classroom» (studentene jobber med digitale eller analoge læringsressurser før de samles, mens tiden på samlingen brukes til aktiv læring)
- Både vit. og adm. ansatte tror på mer digital undervisning og digitale kurs, samtidig som flere ser viktigheten av fysisk tilstedeværelse av særlig pedagogiske hensyn
- Delte meninger om bruk av store auditorier fremover. Virker å være oppfatning av et vedvarende behov for å samle mange studenter i ett rom, dersom undervisningen skal være fysisk. De store auditoriene oppfattes imidlertid ikke å vært godt egnet for utvikling i undervisningsform



## 3.4. Hovedfunn fellesarealer inkl. studentarbeidsplasser

### Studentarbeidsplasser:

- Studenter ønsker helst å studere på campus, ev. hjemmefra. Kortere avstander til undervisningsrom, servicetilbud og sosiale soner gjør campus mer attraktivt enn Bontelabo – som først og fremst tiltrekkes studenter i nærområdet og generelt når det er liten kapasitet på studieplasser på campus. NHHs hovedintensjon ved Bontelabo er nettopp å sikre plasser i presstider for studenter bosatt i nærheten.
- NHH-studentene studerer der hvor det er plass med stor variasjon i behov for støy/stillhet. De med stort behov for stillhet velges oftest lesesal. Andre konsentrerer seg best med «litt støy» og velger biblioteket. I tillegg opplever mange biblioteket som for bråkete og lesesalene for stille. Sitteplasser med veggskjerming/ «båser» i fellesarealene velges ofte av disse fordi plassene oppleves som passe stille. Enkelte sier de også får en sosial gevinst ved å sitte i båsene, f.eks. når kjente kommer forbi på vei fra A til B og man kan være spontant sosiale sammen
- Studenter og ansatte opplever sprenget kapasitet på studentarbeidsplasser og særlig på lesesalsplasser sent i semesteret. Allerede i dag oppleves det å være for få gruppearbeidsplasser og endringer i undervisningsformer med mer gruppearbeid, tilsier behov for mer gruppearbeidsplasser fremover
- Studenter ser muligheter for å frigjøre areal med bedre utnyttelse av «tomrom» i ganger, auditorier, kantiner og potensielt også ansattkontorer
- Mange studenter erfarer at bookingsystem for grupperom er lite funksjonelle med tekniske feil. Flere ønsker gode avbookingsystemer og oppdaterte digitale romtavler utenfor rommene for å bedre oversikten over ledige rom

### Øvrig fellesareal:

- Fellesarealer bør være imøtekommende, hyggelige og trivelige med god estetikk for å skape liv
- Fleksible fellesarealer (og undervisningsrom) kan møte utfordringen med få leseplasser i perioder
- Behov for (flere) soner hvor ansatte på tvers av institutter kan møtes
- Veiledningsrom for fysiske møter mellom ansatte og studenter bør være god tilrettelagt og lydette
- Områder kan tilrettelegges bedre for bruk med flere sitteplasser og bedre utnyttelse av utsikt, f.eks. uteareal på frem- og bakside, miljørom, og gangene utenfor auditoriene
- Inngangspartiet er et viktig og fint område. Enkelte mener det kunne vært utnyttet bedre for å skape et mer «levende» campus med f.eks. kaffebar og flere sitteplasser. Enkelte savner flere behagelige «lounge» områder som kan brukes av flere mennesker og grupper av mennesker samtidig
- Flere studenter ønsker arbeidsplasser og «båsene» i gangene oppleves som funksjonelle
- Den nye personalkantinen er et godt og populært lokale. Studentkantinen oppleves derimot som lite inviterende og enkle grep som behagelige møbler, sittegrupper, planter og farger kan gjøre lokalet mer innbydende for både spising og arbeid
- Flere studenter og ansatte er opptatt av klimatiltak ved NHH. Mulige tiltak som trekkes fram er særlig effektivt bruk av arealer og mindre energiforbruk, tydelighet rundt avfallshåndtering og karbonfangst, f.eks. med grønne planter på tak/fasader
- NHHs vokser og driften profesjonaliseres. Påvirker deres ønsker om mer disponible arealer/kontorer

## 4. Funksjonsareal

## 4.1. Presentasjon av funksjonsareal ved NHH

Arealoppstillingen er i henhold til veiledningen fra Statsbygg, PA 0502 – Areal og volum. Denne veilederen er benyttet i dette tilfelle for å få et mer nøyaktig bilde av utnyttelsen av arealene på campus og hvor mye areal som totalt går med på de ulike arealkategoriene.

Analysen gir en indikasjon på utnyttelsesgrad på de ulike arealkategoriene sett opp mot antall studenter og ansatte, og brukes til å sammenligne med gjennomsnittet fra andre Campus.

Faktoren vil påvirkes av ulikheter mellom prosjektene når det gjelder geometri, etasjestørrelse, ytterveggykkelser, lokalisering av tekniske føringsveier o.a. BTA/FUA suppleres derfor med en redegjørelse om forutsetningene.

Andre campus som er brukt til sammenligning er sammenlignbare med NHH når det gjelder studietype og arbeidsmetodikk. Campus som er ulike er ikke medtatt i denne sammenstillingen. Eksempler på dette er Fakultet for Kunst, Musikk og Design og Helsecampus ved UIB, som har høyere grad av spesialareal og andre typer undervisning enn ved NHH.

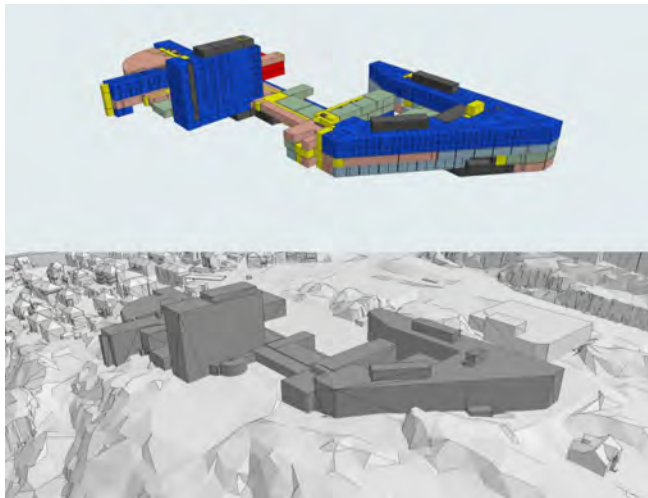
Arealtype	SAMMENSTILLING U7/21			NHH CAMPUS		
	AREAL	DELSUM	ANDEL BTA	AREAL	DELSUM	ANDEL BTA
FUA Undervisningsrom	10 445		12 %	7 564		8 %
Sumareal	9 889		22 %	0		0 %
FUA Studentarb.pl.	10 205		12 %	4 039		13 %
FUA Arbeidsplassareal	15 471		18 %	9 274		30 %
<b>SUM FUA-H</b>		<b>46 010</b>	<b>55 %</b>		<b>15 877</b>	<b>51 %</b>
FUA-Fellesarealer	7 975		9 %	4 277		14 %
<b>SUM FUA</b>		<b>53 985</b>	<b>64 %</b>		<b>20 154</b>	<b>65 %</b>
TEA Teknisk og drift	7 677		9 %	3 128		10 %
<b>SUM FUA+TEA</b>		<b>61 662</b>	<b>73 %</b>		<b>23 282</b>	<b>75 %</b>
KOA Kommunikasjon	14 911		18 %	4 876		16 %
<b>SUM NTA Nettoareal (FUA+TEA+KOA)</b>		<b>76 573</b>	<b>91 %</b>		<b>28 158</b>	<b>90 %</b>
KA-I (konstr. innv.)	3 446		4 %			
<b>SUM BRA Bruksareal (NTA + KA-I)</b>		<b>80 019</b>	<b>95 %</b>			
KA-O (konstr. omst.)	4 193		5 %			
<b>SUM KA Konstruksjoner og vegger</b>		<b>7 639</b>	<b>9 %</b>		<b>3 010</b>	<b>10 %</b>
<b>SUM BTA Bruttoareal</b>		<b>84 212</b>	<b>100 %</b>		<b>31 168</b>	<b>100 %</b>
Programmert areal BTA/FUA - Faktor						
<b>Arealpåslagsfaktorer ("brutto/netto"-faktorer)</b>						
AP1: B/FT-faktor = BTA/(FUA+TEA)		1,37			1,34	
AP2: B/F-faktor = BTA/FUA		1,56			1,55	
<b>Nøkkeltall studentarealer (FUA:H ekskl arbeidsplassareal)</b>						
Antall studenter (fulltid)/areal BTA pr student	10 130			3575		
Studentareal som andel av FUA	66 %			42 %		
Studentareal BTA og FUA/Student	5,5	3,5		3,6	2,3	
Antall årsverk				460,0		
<b>Sambruksarealer/annen lok BTA/stud</b>						
<b>BTA/Student (m2)</b>		<b>8,3</b>			<b>8,7</b>	
<b>BTA/årsverk (m2)</b>					<b>67,8</b>	
<b>Arbeidsplassareal/årsverk</b>					<b>20,2</b>	
<b>Samlet FUA studentareal/student</b>					1,846993	

\*U7/21 = Gjennomsnittet arealberegning fra 7 universitetsbygg benchmarket i 2021

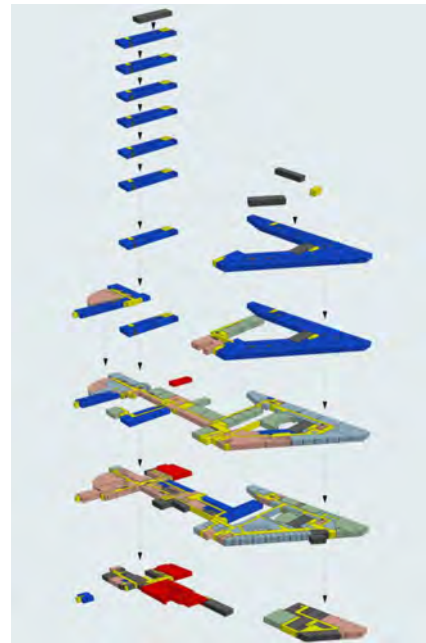
## 4.1. Presentasjon av funksjonsareal ved NHH

Bildene på denne siden viser arealfordeling per etasje.

De røde arealene, Studentarealene i kjelleren til Hovedbygg og Aulaen, er ikke inkludert. Tilsvarende studentarealer er heller ikke tatt med i beregninger av andre campus.



25





## 4.2. Analyse av funksjonsareal ved NHH

**Oppsummering/analyse av arealene på NHH campus. Beregningsmetoden er basert på veiledningen PA-0502 Areal og volum fra statsbygg:**

**Begrepsforklaring:**

**FUA:** Den delen av nettoarealet som svarer til bygningens formål og bruk. Funksjonsareal brukes i måling av næring –og formålsbygg. Måles som nettoareal.

**KOA:** Nettoarealet for kommunikasjon i bygningen. Kommunikasjonsarealet av heissjakter og innebygde transportanlegg for alminnelig kommunikasjon (f.eks. rulletrapper) på hvert plan inngår i kategorien kommunikasjonsareal.

- FUA undervisningsrom ligger lavere enn snitt (NHH 8%, Snitt 12% andel BTA). For tilsvarende campusbygg varierer det fra 15-20% (NTNU Handelshøgskolen, HVL K2 Kronstad, BI campus Trondheim).
- FUA arbeidsplassareal (30%, snitt 18% andel BTA) er høyt sammenlignet med andre tilsvarende Campus (NTNU Handelshøgskolen, HVL K2 Kronstad som ligger rundt snitt). En mulig grunn kan være at cellekontorløsninger generelt krever mer plass enn f.eks. aktivitetsbaserte arbeidsplasser, og det er relativt høy andel areal av cellekontorer ved NHH. Videre vil et campus som NHH, som har utviklet seg over lang tid, ofte ikke være like arealeffektivt som et nybygg.

- Det kan heller ikke forventes at arealet per ansatt tilsvarer den til enhver tid gjeldende normen for nybygg i eldre bygg. Denne normen er i dag på ca.13m2 eks. fellesfunksjoner (kantine, møtesenter, osv.). For andre nybygg blir dette arealet ca.15m2/årsverk. Arbeidsplassarealet for NHH ligger på 20,2m2 per årsverk for campus totalt. Av alle NHHs bygg, er det Nybygget som er lettest å sammenligne med andre nyere campusbygg. Basert på tegningsgrunnlaget for Nybygget ser det ut til å være ca. 240 arbeidsplasser i dette bygget, hvilket tilsvarer 18,1m2 per arbeidsplass.
- KOA Kommunikasjon for NHH ligger ca. på snitt (NHH 16% mot et snitt 18% andel BTA). Det er lite variasjon i mengden kommunikasjonsarealer mellom campusene.
- FUA studentarbeidsplass ligger rundt snitt (13% ved NHH totalt mot et snitt på 12% andel BTA). Nyere bygg på sammenliknbare campus har et høyere tall. F.eks. ligger NTNU Handelshøgskolen på 17%. Nybygget ved NHH har tilsvarende areal som NTNU. Det er med andre ord forskjeller mellom byggene på NHH som henger sammen med byggenes alder.
- FUA fellesarealer ved NHH er merkbart høyere enn snitt (16% på NHH totalt, mot et snitt 9% andel BTA). Fellesarealet til NHH Nybygget ligger nærmere snitt. Fellesarealer varierer generelt veldig mellom campus og påvirkes av en bygnings geometri. NTNU Handelshøgskolen har tilsvarende fellesareal til NHH. Fellesarealet til NHH Nybygget ligger nærmere snitt og kan sammenlignes med HVL K2 Kronstad.

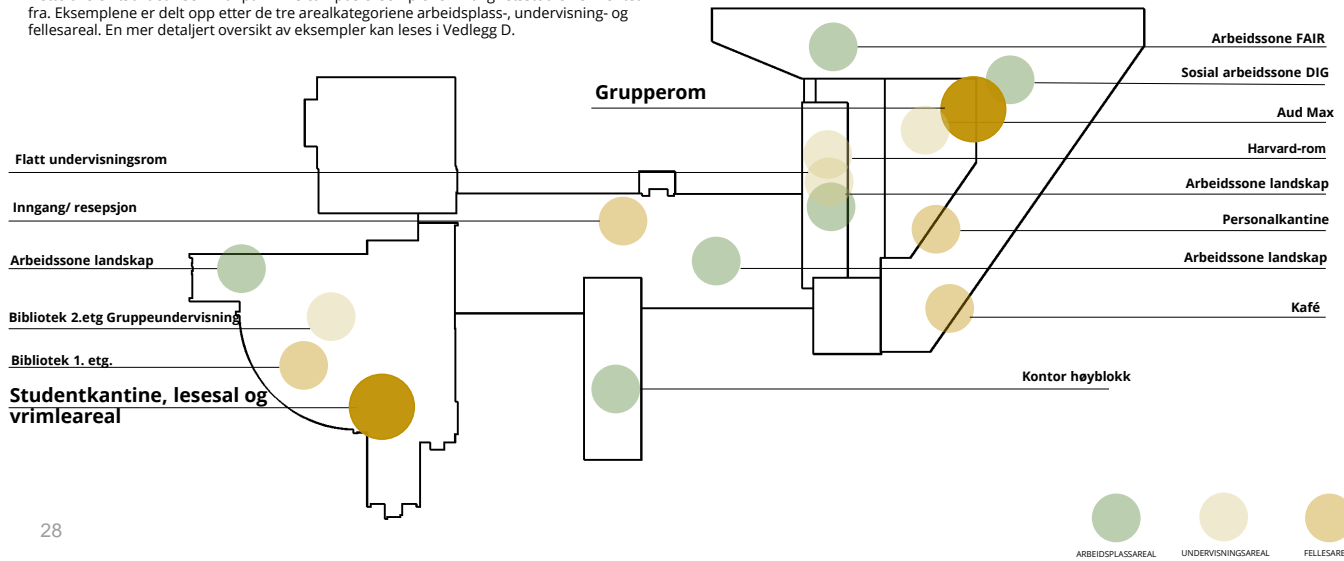
Arealtype	SAMMENSTILLING U7/21			NHH CAMPUS			NHH - NYBYGGET		
	AREAL	DELSUM	ANDEL BTA	AREAL	DELSUM	ANDEL BTA	AREAL	DELSUM	ANDEL BTA
FUA Undervisningsrom	10 445		12 %	2 564		8 %	1 191		9 %
Utsatteareal	9 889		12 %	0		0 %	0		0 %
FUA Studentarb.pl.	10 205		12 %	4 039		13 %	2 292		18 %
FUA Arbeidsplassareal	15 471		18 %	9 174		30 %	4 332		35 %
<b>SUM FUA:H</b>		<b>46 010</b>	<b>55 %</b>		<b>15 877</b>	<b>51 %</b>		<b>7 815</b>	<b>60 %</b>
FUA-Fellesarealer	7 975		9 %	4 277		14 %	884		7 %
<b>SUM FUA</b>		<b>53 985</b>	<b>64 %</b>		<b>20 154</b>	<b>65 %</b>		<b>8 699</b>	<b>67 %</b>
TEA Teknisk og drift	7 677		9 %	9 128		10 %	1 554		12 %
<b>SUM FUA+TEA</b>		<b>61 662</b>	<b>73 %</b>		<b>23 282</b>	<b>75 %</b>		<b>10 253</b>	<b>79 %</b>
KOA Kommunikasjon	14 911		18 %	4 876		16 %	1 739		13 %
<b>SUM NTA Nettoareal (FUA+TEA+KOA)</b>		<b>76 573</b>	<b>91 %</b>		<b>28 158</b>	<b>90 %</b>		<b>11 992</b>	<b>92 %</b>
KA-1 (konstr. innv.)	3 446		4 %						
<b>SUM BRA Bruksareal (NTA + KA-1)</b>		<b>80 019</b>	<b>95 %</b>						
KA-O (konstr. omsl.)	4 193		5 %						
<b>SUM KA Konstruksjoner og vegger</b>		<b>7 639</b>	<b>9 %</b>		<b>3 010</b>	<b>10 %</b>		<b>979</b>	<b>8 %</b>
<b>SUM BTA Bruttoareal</b>		<b>84 212</b>	<b>100 %</b>		<b>31 168</b>	<b>100 %</b>		<b>12 971</b>	<b>100 %</b>

## 5. Eksempler på muligheter, utvalgt areal

## 5.1. Oversiktsbilde

I det følgende kapitlet presenteres eksempler på muligheter i eksisterende areal ved NHH campus. Eksemplene er valgt ut av prosjektgruppen i fellesskap på bakgrunn av at områdene vurderes å ha et særlig utviklingspotensial eller viser gode eksempler som allerede finnes på Campus. Til grunn for valget er blant annet ønsker om forbedring av visse type arealer på campus gjennom brukerprosessene, og ikke minst de fire hovedmålene til NHH Campus; bærekraftig, levende, verdiskapende og samlende.

Dette oversiktsbildet viser hvor på NHHs campus eksemplene i mulighetsstudien er hentet fra. Eksemplene er delt opp etter de tre arealkategoriene arbeidsplass-, undervisning- og fellesareal. En mer detaljert oversikt av eksempler kan leses i Vedlegg D.



## 5.2. Forslag til tiltak – arbeidsplassarealer for ansatte

I det følgende presenteres konkrete forslag til tiltak innen arealkategorien arbeidsplasser (for ansatte). Tiltakene er kun ment å gi støtte i beslutninger om konkret innsats, og punktlisten er verken obligatorisk eller uttømmende.

Tiltakene er hentet fra mulighetsstudiene som er gjennomført i campusutviklingsprosjektet og utredning av eksemplene på muligheter gjengitt i kapittel 5.

### Forslag til tiltak:

- Innlemme korridorer i arbeidssoner der det er hensiktsmessig. Dette forventes å gi mer plass til et aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept.
- Sosiale soner/sofagrupper i enkelte kontorlandskap kan være et forstyrrende og plasskrevende element, og kan fjernes eller flyttes til de separate sosiale sonene.
- Forbedre lydteetting på eksisterende stillerom/telefonrom.
- Gjøre om enkelte cellekontorer til mindre landskap med 4-6 arbeidsstasjoner. Dette krever at det også finnes støtterom (multirom i umiddelbar nærhet) som fungerer for konsentrasjonsarbeid. Se et mulig eksempel på ombygget areal i sentralblokken i eksempellbanken (kap. 5).
- For å skape mer arealeffektive og fleksible arbeidsplasser med rom for samhandling, kan antallet cellekontorer reduseres til fordel for større landskaper. Dette krever at det også finnes støtterom (multirom i umiddelbar nærhet) for konsentrasjon, slik som eksempel fra ombygget areal i sentralblokken. Dette vil gi høyere arealutnyttelse kun der bygningskroppen har en slik form at man kan utnytte dybden bedre for arbeidsplass enn dagens oppdeling. Det gjelder f.eks i Nybygget.
- For å sikre en god arbeidshverdag, kan det også settes av mer plass til støttefunksjoner som miljørom/multirom, møterom og sosiale soner. Det vil da være mulig å implementere en plassbesparende aktivitetsbasert løsning.
- Skjerme noen av stillerommene for innsyn f.eks. for amning, eller fortrolige samtaler.



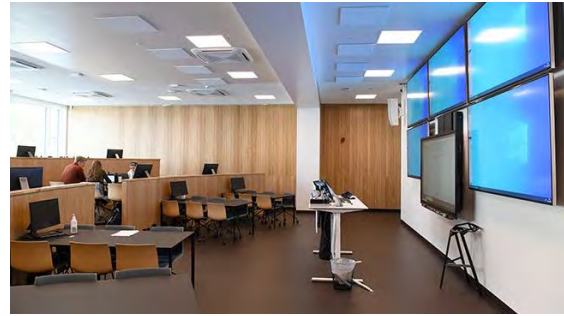
## 5.2. Forslag til tiltak - undervisningsareal

I det følgende presenteres konkrete forslag til tiltak innen arealkategorien undervisningsareal. Tiltakene er kun ment å gi støtte i beslutninger om konkret innsats, og punktlister er verken obligatorisk eller uttømmende.

Tiltakene er hentet fra mulighetsstudiene som er gjennomført i campusutviklingsprosjektet og utredning av eksemplene på muligheter gjengitt i kapittel 5.

### Forslag til tiltak:

- Etablere systemer for deling av informasjon via skjerm.
- Møblere med mindre bord i gruppearbeidssoner. De vil kunne settes sammen for å tilrettelegge for grupper av ulike størrelser, og dermed optimalisere kapasitet.
- Se på muligheter for oppdeling av auditorium for bedre utnyttelse og funksjonalitet.
- Undersøke bruken av undervisningsaler, og se om det kan gjøres organisatoriske bruksendringer som øker bruksfrekvens.
- Etablere flere undervisnings rom etter Harvard-malen.
- Kartlegge teknologibehov blant undervisere med vekt på fremtidsutvikling og sikre tilpasninger. Vurderer manuelle tavler som supplement til digitale.



## 5.2. Forslag til tiltak - fellesarealer, inkl. studentarbeidsplasser

I det følgende presenteres konkrete forslag til tiltak innen arealkategorien fellesarealer. Arealkategorien omfatter studentarbeidsplassene ved NHH, herunder lesesaler og gruppearbeidsplasser. Tiltakene er kun ment å gi støtte i beslutninger om konkret innsats, og punktlisten er verken obligatorisk eller uttømmende.

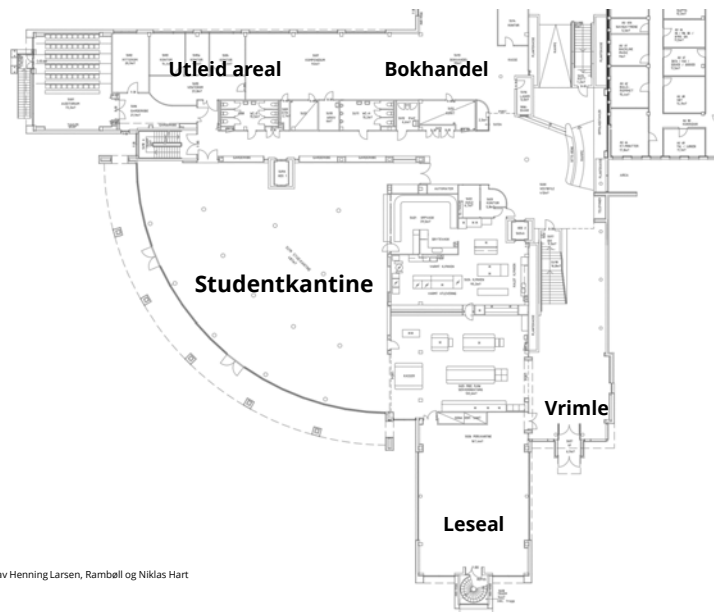
Tiltakene er hentet fra mulighetsstudiene som er gjennomført i campusutviklingsprosjektet og utredning av eksemplene på muligheter gjengitt i kapittel 5.

### Forslag til tiltak:

- Ha en tydelig soneinndeling for individuelt arbeid og gruppearbeid, for å legge til rette for flere typer arbeidsplasser for studentene.
- Tilrettelegge for flere arbeidsplasser som egner seg for gruppearbeid, med romslige bord
- Mer flyttbar, variert og fleksibel møblering kan tilrettelegge for variert bruk på dag- og kveldstid.
- Behagelige sittegrupper, planter og farger kan skape opplevelse av hygge og trivsel i fellesarealer.
- Sikre skjerming mot støy mellom fellesarealer og arbeidssoner.
- Skape en inviterende og representativ inngangssone til Campus.
- Justere romstørrelser eller bruk der de ikke er gunstige for nåværende bruk.
- Se på mulighet for å benytte mer av gangarealer. Disse sonene fungerer som møteplasser for studenter, og kunne derfor vært møblert med oppholds- og arbeidsplasser for studentene, som for eksempel sittebåser som allerede er etablert flere steder på campus
- Uteområdene kan ved enkle grep gjøres mer tilgjengelig. Ved å legge treverk i trappetrinn og på murer, kan disse brukes til sitteplasser.
- Uteområder mellom bebyggelse kan møbleres ytterligere for bruk til pauser og for å skape attraktive oppholdsrom ute på campus. Planter og trær kan bidra til en bedre opplevelse, i uterom, og skape visuell kontakt med natur fra innsiden, med mulighet for en biofilisk designløsning
- Etablere grønne fasader og tak, som vil kunne bidra til bedre naturmangfold, og gi opplevelsesverdi og gode oppholdssoner for studenter og ansatte. Takhager kan gi produksjon av råvarer til kantine.
- Grønne tak/fasader kan i tillegg bidra til å regulere temperaturen i bygg og gi et redusert behov for oppvarming og/eller kjøling. Dette er spesielt relevant for bygg med dårlig isolasjon. Grønne tak/fasader kan også kombineres med energiproduksjon fra solceller.

## 5.3. Presentasjon av muligheter (dypdykk, utvalgt areal)

### Studentkantine og vrimleareal



Bilder i denne delen: av Henning Larsen, Rambøll og Niklas Hart

32

#### Dagens situasjon

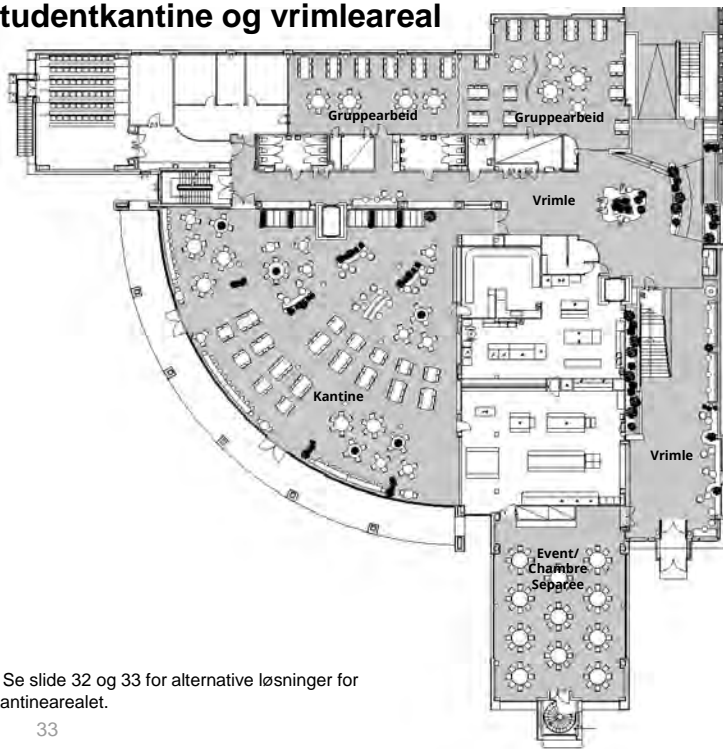
Studentkantin, lesesalen og det omkringliggende vrimlearealet er en viktig del av studentenes hverdag på campus. I dag oppleves kantinen av brukerne som mørk og lite hyggelig å oppholde seg i. Vrimlesonene er store og åpne, men med lite møblering egnet for flerbruk.

**Antall sitteplasser nåværende løsning:**  
**Kantine: 300**  
**Leseal: 60**  
**Vrimleareal: 26**



# Mulighetsstudie 1

## Studentkantine og vrimleareal



\* Se slide 32 og 33 for alternative løsninger for kantinearealet.

33

### Fra ensidig bruk til mangfoldig arena med fleksibilitet og høy bruksfrekvens

Mulighetsstudien viser et forslag til løsning med en kantine med variert møblering, som sammen med god belysning vil kunne bidra til at arealet vil bli mer attraktivt, både på dag og kveldstid og bidrar til å gi større muligheter for flerbruk. Den tidligere ansattkantine er i dette eksempelet møblert til en formell middag. All møblering er flyttbar, noe som gir mulighet for flerbruk i begge arealene, både separat og samlet.

Vrimlesone er også her møblert med mange ulike typer sitteplasser med ulik grad av skjerming.

Bokhandel og deler av utleid areal er gjort om til gruppearbeidsrom med foldevegg, som gir ekstra fleksibilitet. Rommet kan også brukes til undervisningsrom eller lesesal.

#### Antall sitteplasser :

Kantine: 255

Lesesal/Event: 66

Lesesal/Gr.arb.: 144

Vrimlesoner: 36

#### Støtter opp under følgende av NHHs hovedmål for campus og strategiske grep:

##### Bærekraft



Bygg og materialer

##### Levende



Campus-tilgjengelighet



Tilrettelegging for aktivitet

##### Samlende



Felles kultur



Samlende studentmiljø



Tilhørighet og stolthet



## Studentkantine og vrimeleareal

### Skape en fleksibel møteplass

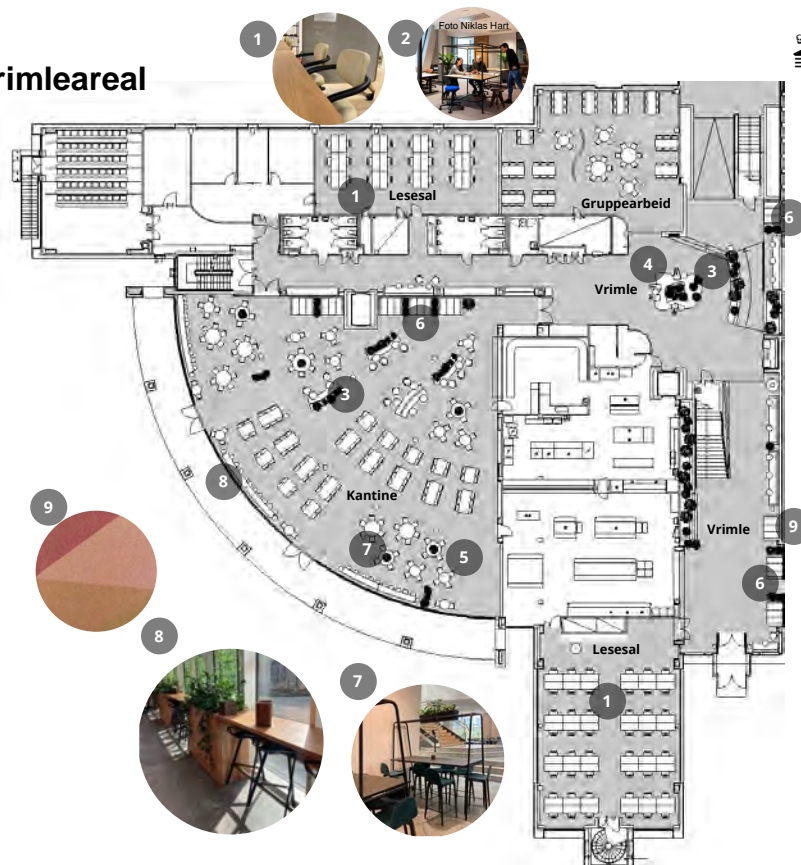
Variert møblering i kantine for å tilrettelegge for bruk utenom lunsjtid.

Flyttbare møbler og plantekasser skaper vertikal soneinndeling og fleksibilitet/mulighet for flerbruk.

Sitteplasser for kortere opphold og uformelle møter skaper liv i rommet.

### Funksjoner og innhold:

1. Tradisjonell lesesal
2. Varierte gruppearbeidsplasser
3. Sonedelende planter - opplevelsesverdi
4. Sitteatrium med skjermende planter
5. Variert og komfortabel kantinemøblering
6. Sittebåser med varierende grad av skjerming
7. Eksempel på flyttbar møblering med mulighet for flerbruk
8. Høybord med utsikt mot havet
9. Vegghegte dekorative lydabsorbenter



## Studentkantine

### Løsningsforslag 2 Antall sitteplasser: 209 + 58 i skjermet området

#### En fleksibel møteplass

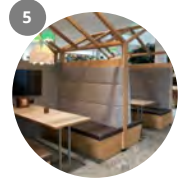
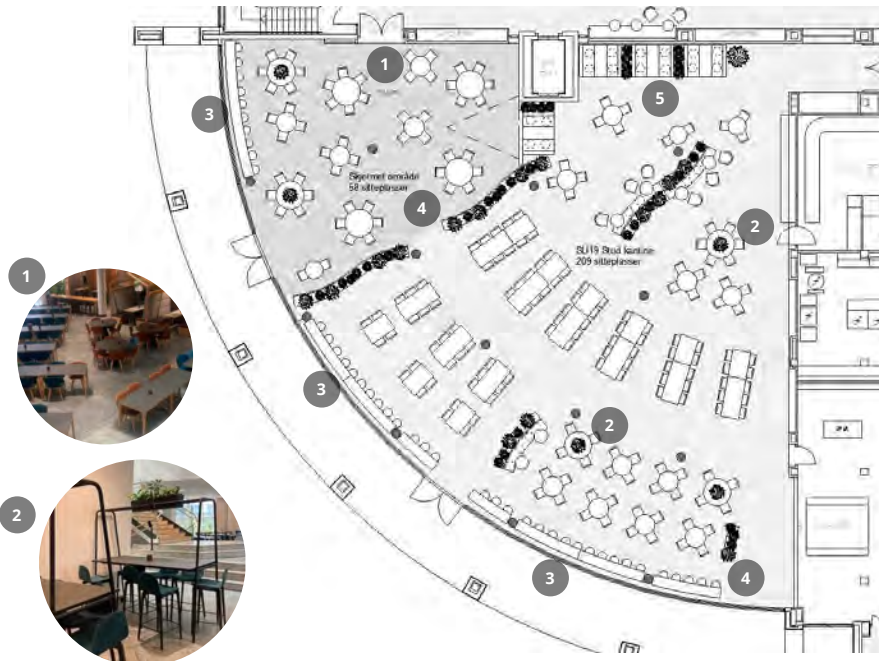
Variert møblering for å tilrettelegge for bruk utenom lunsjtid.

Flyttbare romdelere og plante-kasser for å skape soneinndeling, som vil skape et lunere uttrykk.

Flyttbare møbler, slik at møblering kan tilpasses til rommets bruk.

#### Beskrivelse

1. Variert møblering som skaper soner
2. Flyttbare bord og benker med planter for å skape horisontal soneinndeling og visuell kontakt med natur
3. Høye bord ved vindu mot havet. Kan også flyttes og brukes ved arrangementer som karrieredag osv.
4. Plantekasser som skjermende elementer. Kan også brukes som soneinndelere ved arrangementer.
5. Sittebåser



## Studentkantine

### En fleksibel møteplass

Variert møblering for å tilrettelegge for bruk utenom lunsjtid.

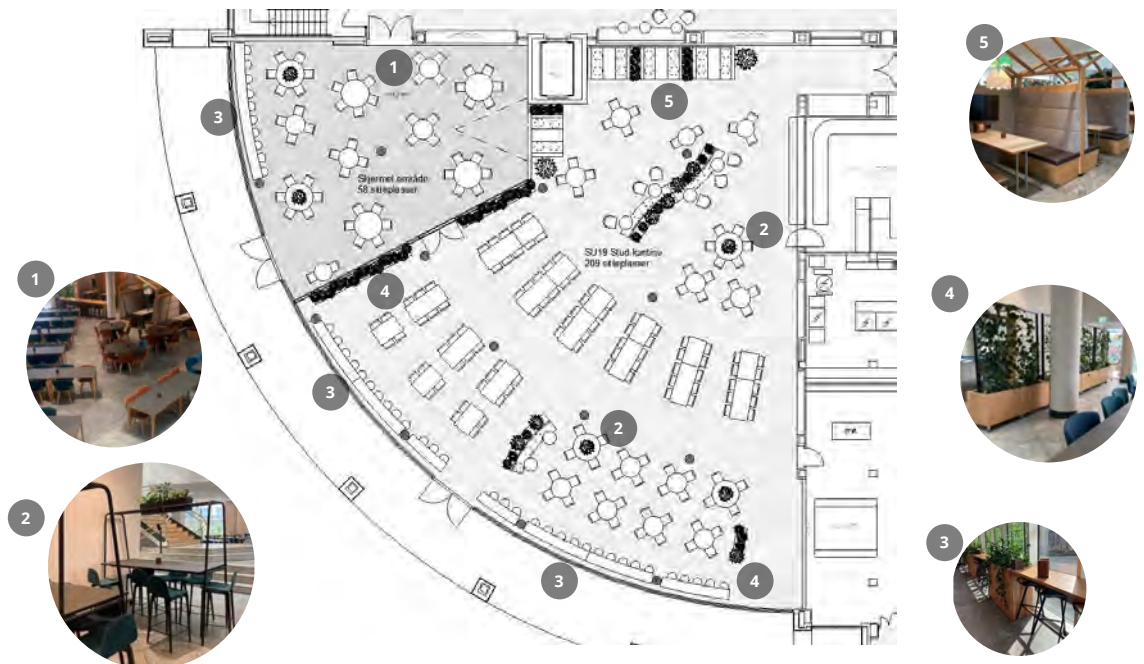
Flyttbare romdelere og plante-kasser for å skape soneinndeling, som vil skape et lunere uttrykk.

Flyttbare møbler, slik at møblering kan tilpasses til rommets bruk.

### Beskrivelse

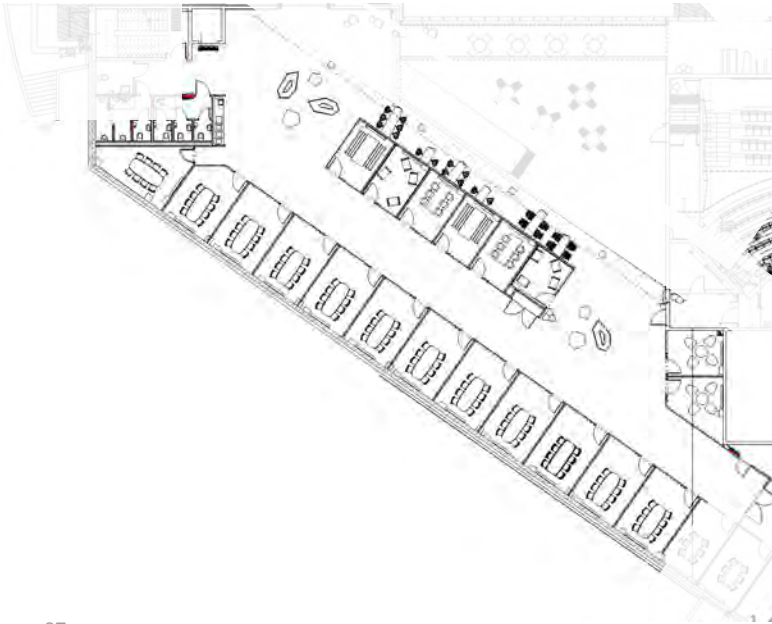
1. Variert møblering som skaper soner
2. Flyttbare bord og benker med planter for å skape horisontal soneinndeling og visuell kontakt med natur
3. Høye bord ved vindu mot havet. Kan også flyttes og brukes ved arrangementer som karrieredag osv.
4. Plantekasser som skjermende elementer. Kan også brukes som soneinndelere ved arrangementer.
5. Lette sittebåser.

### Løsningsforslag 3 Antall sitteplasser: 209 + 58 i skjermet området med glassvegger



## Mulighetsstudie 2

### Grupperom og studentarbeidsplasser



#### Dagens situasjon

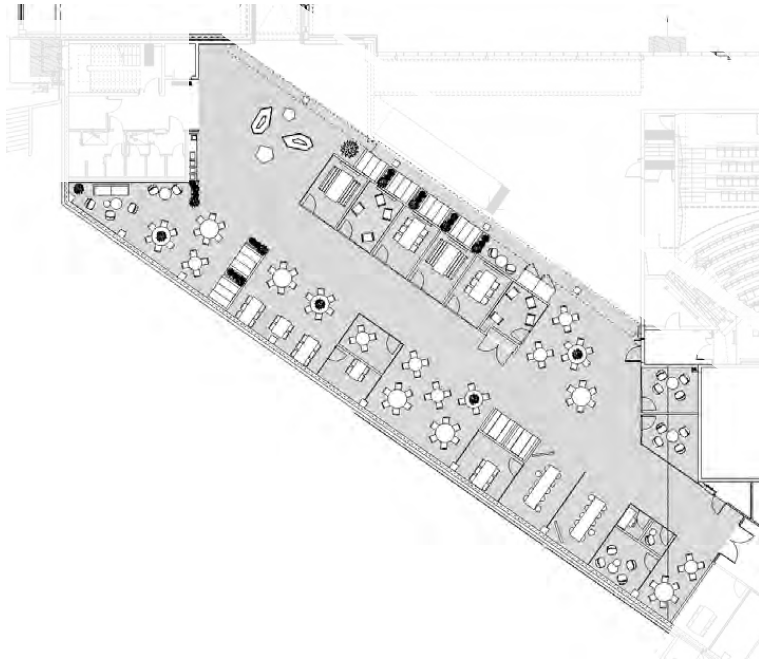
Rommene oppleves som for store for grupper på et par studenter. Det er i dag sitteplasser for 178 personer, men plassene utnyttes sjelden fullt ut og benyttes oftest av et par studenter av gangen. Grupperommene totalt sett er derfor overdimensjonerte til sitt formål og er lite arealeffektivt.

Fra intervjuprosessen fremkommer det ønske om flere arbeidsplasser til gruppebasert arbeid fra studentenes side.

**Antall sitteplasser nåværende løsning:**  
178



## Grupperom og studentarbeidsplasser



### Fra store grupperom til mangfoldig arena med fleksibilitet og valgmuligheter

Mulighetsstudien viser et forslag til hva man vil kunne oppnå ved å åpne opp noen av de nåværende grupperommene. I denne løsningen blir de fleste grupperommene langs ytterveggen åpnet opp, og det blir etablert mindre grupperom og åpne samarbeidssoner. Løsningen legger til rette for mer variasjon, og gir plass til ulike former for gruppearbeid og ulike gruppestørrelser.

Antall sitteplasser ny løsning: 225

Forventet økning i kapasitet: 26 %

### Støtter opp under følgende av NHHs hovedmål for campus og strategiske grep:

#### Verdiskapende



Fysisk lærings- og forskningsmiljø

#### Levende



Campus-tilgjengelighet



Funksjonelle undervisningsrom



Tilrettelegging for aktivitet

#### Samlende



Samlende studentmiljø

# Grupperom og studentarbeidsplasser

## Aktive studentarbeidsplasser

Sonen legger til rette for variert bruk. De mindre eksisterende grupperommene er bevart, mens de større er åpnet opp, eller delt opp i mindre rom.

De åpne sonene er oppdelt av mindre grupperom eller multirom.

## Funksjoner og innhold:

1. Sosial- og arbeidssone
2. Høye bord med planter
3. Båser
4. Åpne gruppearbeidssoner
5. Små multirom og Podder



## 5.4 Leseveileder, øvrige eksempler:

Eksempelene i dette kapitlet kan leses på følgende måte:

**Plassering:** Viser hvor på NHH campus-eksempelene befinner seg. I noen tilfeller vises dette flere steder på campus, f.eks. hva gjelder eksempelene som omhandler uteområder.

**Kapasitet:** Beskriver enten antall sitteplasser i en bestemt sone, eller antall m<sup>2</sup>.

**Nåværende situasjon:** Beskrivelsen er basert på befaringer foretatt i Mai 2022 og Januar 2023, innspill fra NHH, samt informasjon som har fremkommet i intervjuer med brukere (studenter og ansatte).

Bilder i svart-hvitt viser nåværende situasjon.

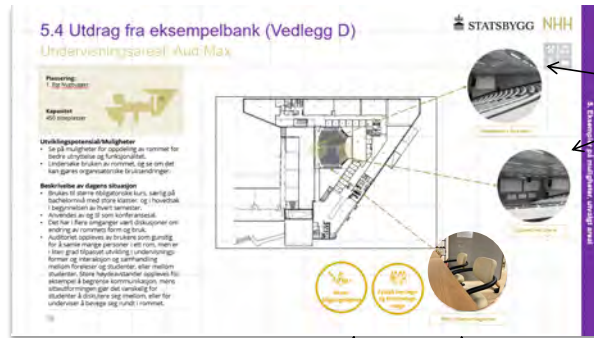
**Utviklingspotensial/Muligheter:**

I denne posten foreslår vi muligheter for å forbedre arealene basert på utfordringer i nåværende situasjon.

Inspirasjonsbilder som illustrerer muligheter er vist i farge.

**Hovedmål- og strategiske grep:**

Hovedmål og strategiske grep for campusutvikling ved NHH som er relevante for de ulike eksemplene er sistert i fargede bobler under hvert eksempel.



Eksempel fra eksempelbanken

Hovedmål og strategiske grep

Muligheter/mulig situasjon

Nåværende situasjon

## 5.5 Utdrag fra eksempelbank (Vedlegg D)

### Undervisningsareal: Aud Max

**Plassering:**  
1. Etg Nygbygget

**Kapasitet**  
450 sitteplasser

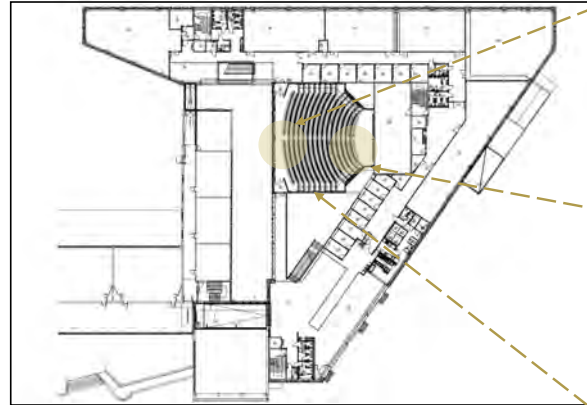


#### Utviklingspotensial/Muligheter

- Se på muligheter for oppdeling av rommet for bedre utnyttelse og funksjonalitet.
- Undersøke bruken av rommet, og se om det kan gjøres organisatoriske bruksendringer.

#### Beskrivelse av dagens situasjon

- Brukes til større obligatoriske kurs, særlig på bachelornivå med store klasser, og i hovedsak i begynnelsen av hvert semester.
- Anvendes av og til som konferansesal.
- Det har i flere omganger vært diskusjoner om endring av rommets form og bruk.
- Auditoriet oppleves av brukere som gunstig for å samle mange personer i ett rom, men er i liten grad tilpasset utvikling i undervisningsformer og interaksjon og samhandling mellom foreleser og studenter, eller mellom studenter. Store høydeavstander oppleves for eksempel å begrense kommunikasjon, mens sitteutformingen gjør det vanskelig for studenter å diskutere seg imellom, eller for underviser å bevege seg rundt i rommet.



Sitteplasser i Aud Max



Oppsett ved scene



Flatt undervisningsareal





## Undervisningsareal: Harvard-rom

### Plassering:

1. etg Hovedbygget

### Kapasitet

1 stk med 72 plasser  
1 stk med 56 plasser

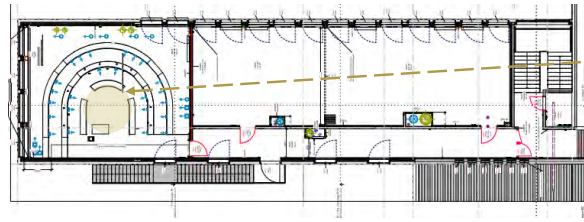


### Utviklingspotensial/Muligheter

- Etablere flere rom av denne typen undervisningsrom. Se på trinnhøyde.
- Se på bruksmuligheter utenom undervisning.
- Kartlegge teknologibehov blant undervisere med vekt på fremtidsutvikling og sikre tilpasninger. Vurdere manuelle tavler som supplement til digitale.

### Beskrivelse av dagens situasjon

- Undervisningsrom der studentene sitter i en U-form rundt underviser. I dag er det 2 Harvard-rom på NHHs campus.
- Trekkes frem som populære rom blant undervisere og studenter, fordi formen gir rom for samhandling og diskusjoner.
- Noen opplever at disse rommene har litt for høy trinnforskjell, og utfordringer med de tekniske løsningene.
- Digitale hjelpemidler på disse rommene oppleves av flere undervisere å være lite brukervennlige og «høyt teknologiske»



Sitteplasser i U-form



## Undervisningsareal: Rom med flatt gulv

**Plassering:**  
F.eks. i 1 etg. av Hovedbygget

**Kapasitet**  
Varierer med  
romstørrelse

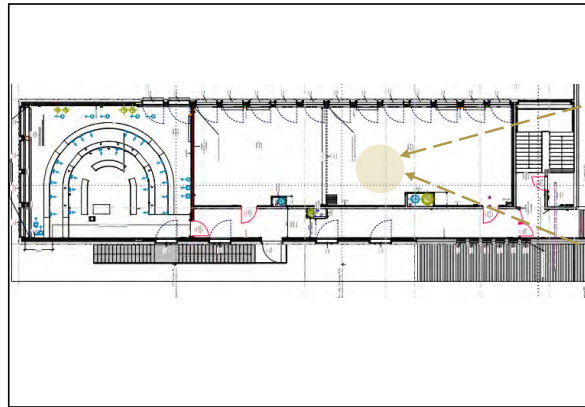


### Utviklingspotensial/Muligheter

- Etablere flere av denne typen undervisningsrom. Rom som kan deles opp etter behov sikrer også fleksibilitet.
- Brukes som lesesal/ flerbruk/ gruppearbeidsrom utenom undervisningstid
- Viktig å sikre optimal tilrettelegging av teknologi for fleksibelt bruk, f.eks. strømuttak/stikkontakter.

### Beskrivelse av dagens situasjon

- Utformet som klassisk klasserom, med løse stoler og pulter som kan flyttes og oppstilles etter behov.
- To av rommene kan deles på midten etter behov, noe som gir økt fleksibilitet når det gjelder kapasitetsbehov.
- Opplevs som funksjonelle og praktiske, og er populære blant studenter og undervisere.



Flatt undervisningsrom



Flatt undervisningsrom



## Arbeidsarealer for ansatte: Sone 1, Hovedbygg

**Plassering:**  
I underetasjen av  
Hovedbygget.

**Kapasitet**  
11 arbeidsplasser

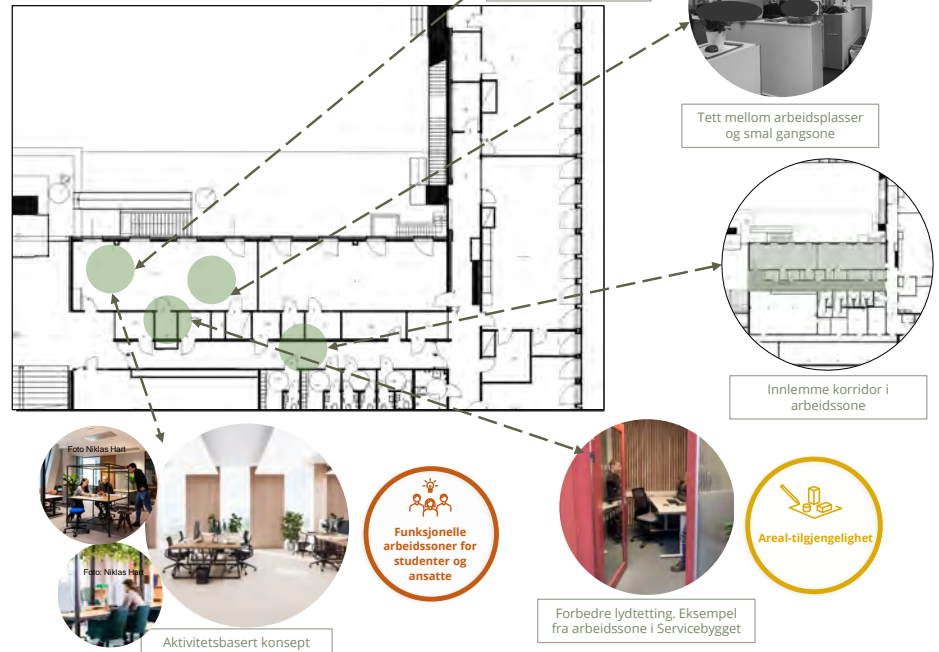


### Utviklingspotensial/Muligheter

- Innlemme korridor i arbeidssonen, som vil gi mer plass til et aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept.
- Forbedre lydsetting på eksisterende stillerom/telefonrom.

### Beskrivelse av dagens situasjon

- Opplevs som trangt. Har lav takhøyde og mange arbeidsplasser med høye sideskjermer som hindrer innslipp av dagslys. Overlys hjelper noe når det gjelder dagslys.
- Det er utfordringer med dårlig lydisolering av små stillerom/telefonrom i umiddelbar nærhet av kontorplasser i åpne landskap. Det oppleves å være støy og lydlekasje mot arbeidssone og korridor. Noen stillerom/telefonrom er derfor blitt stengt, eller anvendes som kontorer.
- Enkelte åpne landskap oppleves som for trange og ansatte plages av støy i landskapet



# Arbeidsplassarealer for ansatte: Sone i Servicebygget

**Plassering:**  
2.Etg Servicebygget

**Kapasitet**  
15 arbeidsplasser

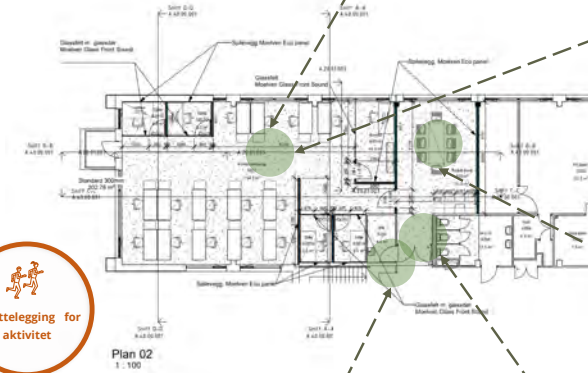


## Utviklingspotensial/Muligheter

- Legge inn flere typer arbeidsplasskonsept i en slik løsning underdekning, og dermed også legge til rette for fleksibilitet med tanke på variasjon i antall ansatte.

## Beskrivelse av dagens situasjon

- Fremhevet som en av de mest velfungerende arbeidssonene på NHH.
- Består av 14 arbeidsplasser i åpent landskap, 1 arbeidsplass på kontor, adskilt sosial sone, og fire miljørom/stillerom for konsentrert arbeid.
- Opplevs som romslig og lyst, med vinduer på begge sider av lokalet, og god himlingshøyde.
- Har sosial sone i nærheten, men adskilt fra selve arbeidssonen



Landskap



Adskilt sosial sone



Lydtett, romslig miljørom



Inngang: oppdeling av soner

## Arbeidsplassarealer for ansatte: Sone i Høyblokken

### Plassering:

I 2-9. Etg. av Høyblokken

### Kapasitet

Ikke telt plasser

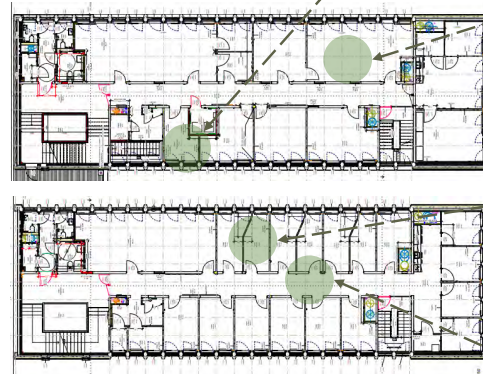


### Utviklingspotensial/Muligheter

- For å skape mer arealeffektive og fleksible arbeidsplasser med rom for samhandling, kan antallet cellekontorer reduseres til fordel for romsligere åpne landskap. Korridorer kan også innlemmes i arbeidsarealet der det er mulig
- For å sikre en god arbeidshverdag, kan det settes av mer plass til støttefunksjoner som miljørom/multirom, møterom og sosiale soner. Det vil da være mulig å implementere en plassbesparende aktivitetsbasert løsning.
- Vurdere mulighet for dører med innsynsfunksjon

### Beskrivelse av dagens situasjon

- Det er ulik planløsning i etasjene i Høyblokken. Noen har kun arbeidsplasser, mens andre har sosiale soner og/eller møterom i tillegg til arbeidssoner.
- Brukere har påpekt at åpne landskap i blokken oppleves som trange, og at det mangler møterom i umiddelbar nærhet til arbeidsplass.
- I enkelte etasjer oppleves kontorlandskapet å gi en følelse av isolasjon pga. stengte dører uten mulighet til å se inn.



Eksempler: 2. etg. (øverst) og 3. etg. (nederst). Bildet viser ulike planløsninger for etasjene.



Grupperom



Åpent landskap



Cellekontor med skråvegg



Areal-tilgjengelighet



Funksjonelle arbeidssoner for studenter og ansatte



Foto: Niklas Hart



Foto: Niklas Hart



Aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept

## Fellesarealer inkl. studentarbeidsplasser: Grupperom i Nybygget

**Plassering:**  
U. Etg Nybygget

**Kapasitet:**  
178 plasser

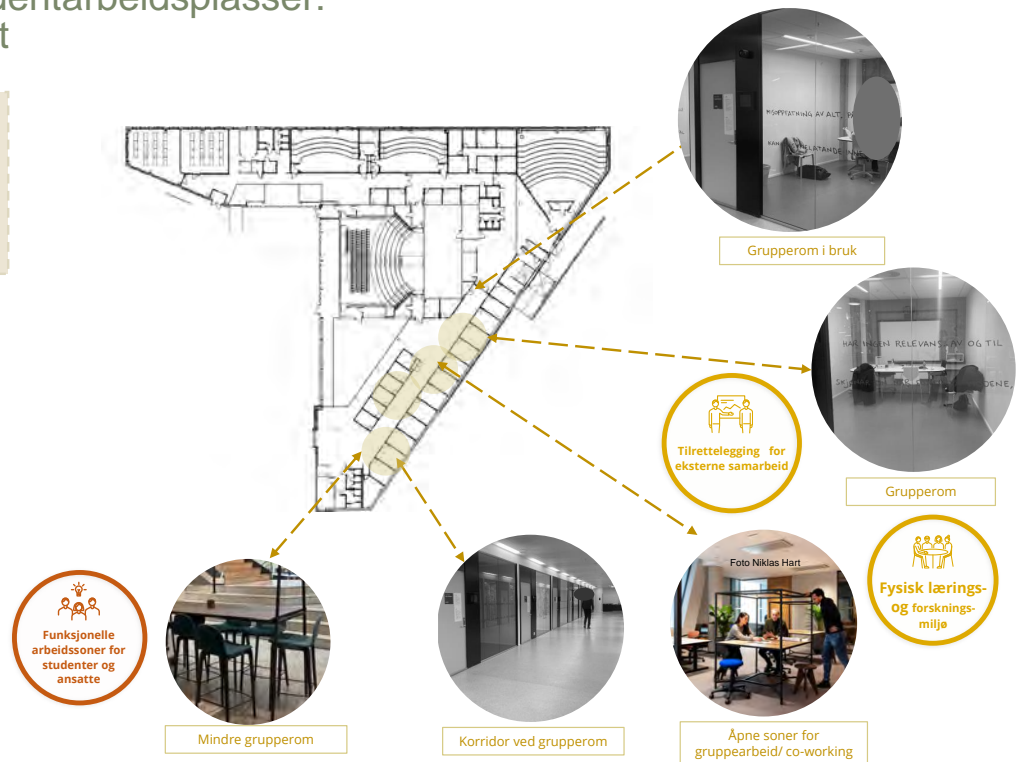


### Utviklingspotensial/muligheter

- En mer variert planløsning som gir rom for ulike arbeidsformer, f.eks co-working sone eller åpne rom for gruppearbeid. Beholde grupperom, men dele opp for å få rom med mer passende størrelse.
- Se på mulighet for å benytte mer av gangarealet.

### Beskrivelse av nåværende situasjon

- Opplevs som for store for grupper på et par studenter, men benyttes ofte av et par studenter av gangen. Grupperommene totalt sett er derfor overdimensjonerte til sitt formål.



## Fellesarealer inkl. studentarbeidsplasser: Studentkantine, lesesal og vrimleareal

**Plassering:**  
U. Etg Servicebygget

**Kapasitet**  
Kantine: 300  
Lesesal: 60  
Vrimleareal: 26



### Utviklingspotensial/Muligheter

- Vrimlearealet har mye uutnyttet plass. Mulighet for å åpne opp mellom soner, og for skape møteplasser og arbeidsplasser mellom undervisning.
- Mer flyttbar, variert og fleksibel møblering kan tilrettelegges for variert bruk på dag- og kveldstid.
- Behagelige sittegrupper, planter og farger kan skape opplevelse av hygge og trivsel

### Beskrivelse av nåværende situasjon

- Åpent vrimleareal utenfor kantine er lite brukt på grunn av utformingen, med flere ulike gulvhøyder
- Studentkantine oppleves av brukerne som mørk, kald og lite hyggelig å oppholde seg i.
- Arealet benyttes til mange formål, som f.eks. ved større arrangementer eller karrieredag.
- Tidligere separat personalkantine omgjort til lesesal for studenter
- De finnes uteområder i direkte tilknytning til kantine, men er umøblert og lite brukt.



Vrimleareal

Møteplasser og arbeidsplasser



Bygg og materialer



Tilrettelegging for aktivitet



Campus-tilgjengelighet



Studentkantine



Fleksibel og variert møblering



Tilhørighet og stolthet



Samlende studentmiljø



Felles kultur



Lesesal

## Uteområder

**Plassering:**  
Ved studentkantinen, mellom  
Hovedbygg og Nybygg,  
Rundt Hovedbygg

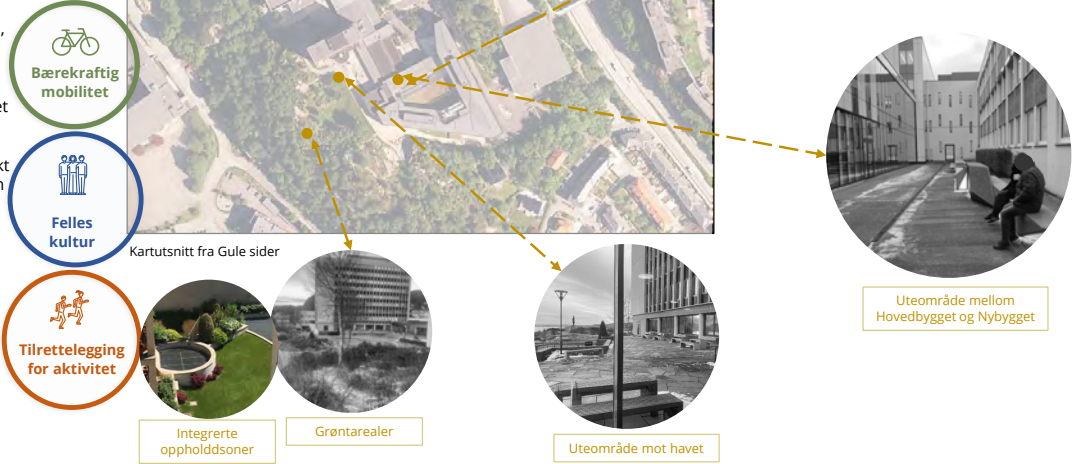


### Utviklingspotensial/Muligheter

- Uteområdet kan ved enkle grep gjøres mer tilgjengelig. Ved å legge treverk i trappetrinn, kan trappen brukes til sitteplasser. Uteplassen kan også utvides, og gjøres til en del av kantinen.
- Uteområde mellom Hovedbygget og Nybygget kan møbleres ytterligere for bruk til pauser. Planter og trær kan bidra til en bedre opplevelse, i uterom, og skape visuell kontakt med natur fra innsiden, med mulighet for en biofilisk designløsning.
- Mer attraktive og praktiske løsninger for sykkelparkering

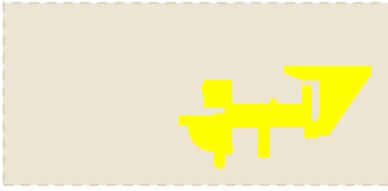
### Beskrivelse av dagens situasjon

- Varierende bruk av uteområder.
- Også varierende grad av møblering i de ulike uteområdene. Noen ligger i direkte tilknytning til byggene





## Tak og fasader

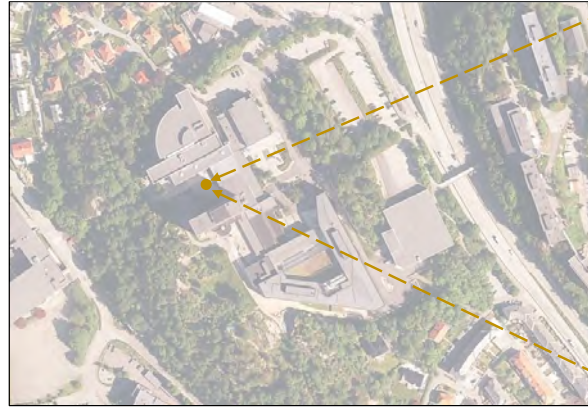


### Utviklingspotensial/Muligheter

- Produksjon av energi
- Grønne tak
- Se på mulighet for å etablere takhager til produksjon av råvarer til kantine.
- Produsere energi ved hjelp av solcellepaneler på fasade
- Grønne fasader som bidrar til bedre naturmangfold.

### Beskrivelse av dagens situasjon

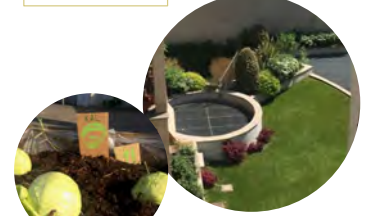
- Tak og fasader ikke benyttet til produksjon av energi, eller som grønne tak.



Takterrasse



Økologi



Energibruk



Energiproduksjon



Grønne fasader

Takterrasse

## 6. Utvikling av NHH-tomten

## 6.1 Eksisterende situasjon

### Muligheter for utbygging

#### Utbygging av eksisterende grønt areal i sør og vest

Det er ingen fordeler med utbygging i dette området.

Ulemper med utbygging:

- Regulert grønt og reduksjon av eksisterende grøntareal.
- Lang avstand til offentlig transport.
- Lang avstand til resten av campus.
- Bratt terreng

#### Utbygging av Jægerbakken og eksisterende grøntarealer i nærheten

Fordeler med utbygging:

- Nærhet til Nybygget
- Delvis regulert for utbygging
- Avstand til eksisterende verneverdige campusbygg
- Eventuell utbygging er mer egnet til boligformål. U3 er regulert til bolig for personale eller andre med tilknytning til høyskolen.

Ulemper med utbygging:

- Reduksjon av grøntarealet
- Et stort volum i nærhet til boligene i sør er ikke til fordel
- Lang avstand til offentlig transport
- Delvis regulert grøntområde

I den gjeldende reguleringsplanen er det regulert parkering i 4 områder over bakken (P1, P2, P3 og P4). Det er i disse områdene at det foreslås fremtidig utbygging av campus.

#### Utbygging av eksisterende plass foran Hovedbygget

Fordeler med utbygging:

- Kort avstand til andre bygg på campus
- Kort avstand til offentlig transport og bybane

Ulemper med utbygging:

- Regulert som gatetun og grønt areal
- Reduksjon av eksisterende grøntareal
- I konflikt med eksisterende varelevering

#### Utbygging ved siden av fremtidig bybanestopp

Fordeler med utbygging:

- Transformasjon av parkeringsområdet istedenfor utbygging av eksisterende grønt areal. Dette er i tråd med grønn strategi for Bergen kommune og bærekraftsmålene til NHH.
- Nytt "ansikt" til NHH. Synlig inngang til campus.
- Rett ved siden av bybanestopp
- Fungerer som støyskjerm til campus
- Gir plass til verneverdige campusbygg.
- Bevaring av plassen foran Hovedbygget. Plassen kan bli "hjerter" av campus etter og et mer aktivt uteareal.
- Siktlinjene kan bevares/forsterkes med åpninger i nord og fra bybanestoppen.
- Kan bygges ut i faser.
- Plasseringen gir mulighet som sambruk og utleie

Ulemper med utbygging:

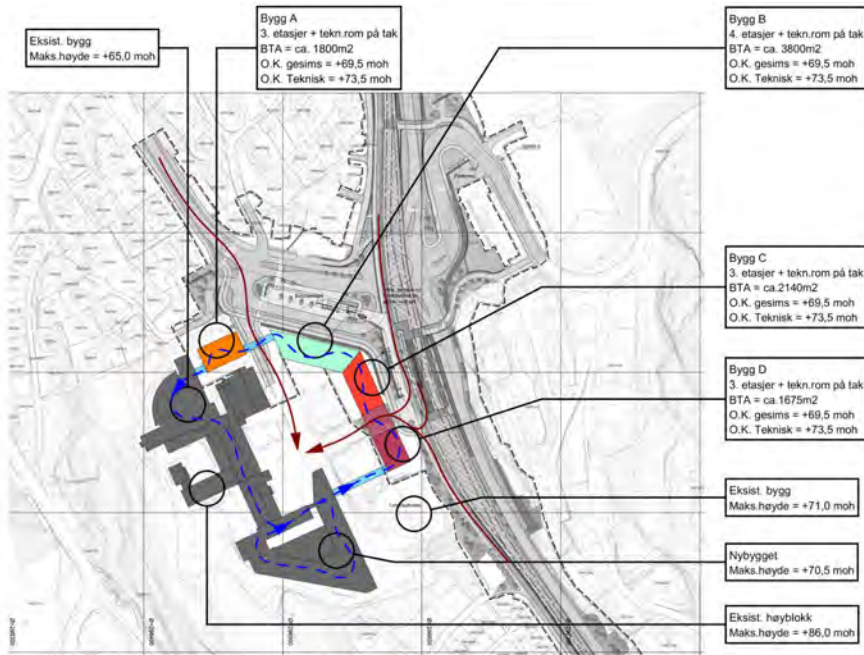
- Relativ lang avstand til Nybygget
- Usikkert om det blir endringer ifm. bybanen
- Bygge- og anleggsområdet under bygging av Bybanen
- Behov for omregulering
- På grunn av tilgjengelig plass kan ikke volumene være så kompakt.



På plankartet til bybanen er områdene P1, P2 og P3 regulert som midlertidig bygge- og anleggsområder. Dagens parkingsplasser kommer til å forsvinne under utbygging av bybanen.

Sørøst fra campus er det regulert inntil 16 parkeringsplasser i området til P4.

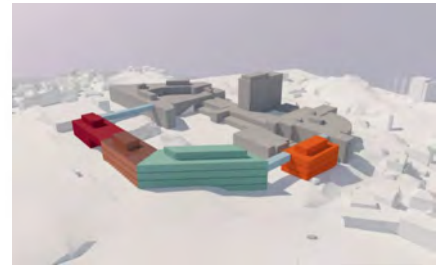
## 6.2 Forslag til fremtidig utbygging



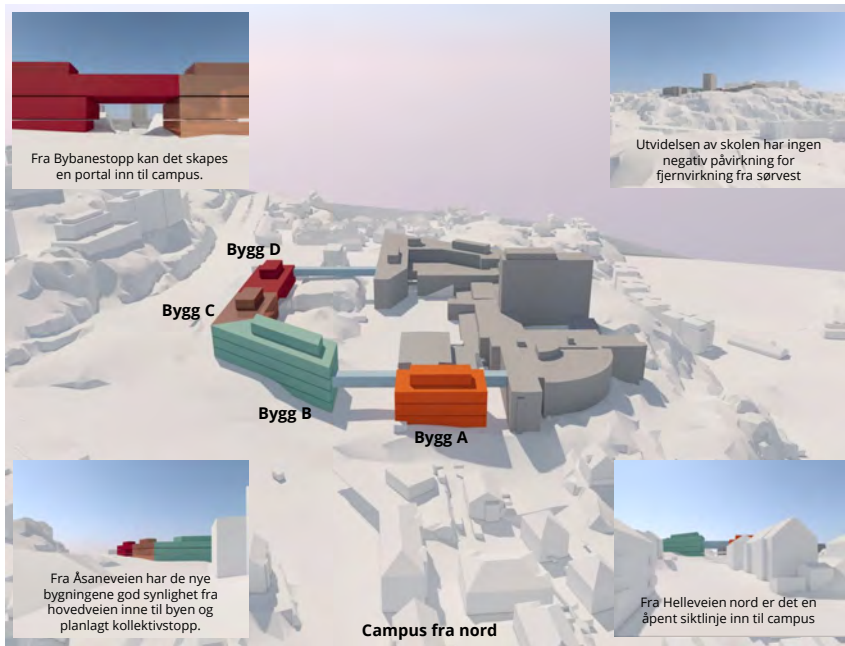
Totalareal nybygg BTA = 9415m<sup>2</sup> (inkl. ikke broene)

### Vurdering av muligheter og anbefalte tiltak:

- De nye bygningene plasseres på de eksisterende parkeringsarealene. Den grønne kollen mellom dagens parkering og plassen foran Hovedbygget beholdes. (*bærekraft*)
- Bruttoetasjehøyden i volumstudien gir rom for at bygningene kan bygges av massivtre (*bærekraft*).
- 4 bygg, koblet med bruer som kan bygges i 4 trinn.
- Plassering av bygg danner et sentralt uterom som kan bukes mer aktiv som en del av campus.
- Plasseringen av de nye bygninger er egnet til utleie til at de er plassert ved siden av Bybanestopp.
- Broforbindelser mellom de nye- og eksisterende bygg
- Plassering av bygg vil kreve omregulering
- I forslaget til utvidelse av campus kan det tenkes at parkering integreres i byggene. Bygg A og Bygg B er mest egnet til å ha parkering i kjeller eller 1. etasje. Nedgravde parkeringskjellere bør begrenses på grunn av hensyn til miljøet (CO<sub>2</sub> regnskap for NHH). Parkeringsmulighetene i byggene må undersøkes i mer detaljer sammen med videreutvikling av konseptet.



## 6.3 Illustrasjoner



### Eksisterende parkeringsplass



### Støtter opp under følgende av NHHs hovedmål for campus og strategiske grep:

#### Bærekraft



#### Levende



#### Verdiskapende



#### Samlende



# ÅRSRAPPORT FOR 2022 FRA REDELIGHETSUTVALGET VED NHH OG SNF

Saksbehandler Bjarte Grønner  
Arkivreferanse 21/01729-3

Utvalg	Møtedato	Utvalgsnr
Styret ved Norges Handelshøyskole	27.04.2023	21/23

## **Forslag til vedtak:**

Styret tar årsrapporten for 2022 fra Redelighetsutvalget til orientering.

## **Bakgrunn:**

Ifølge lov om organisering av forskningsetisk arbeid (forskningsetikkloven) vedtatt i 2017, skal institusjonene i UH-sektoren ha et Redelighetsutvalg. Loven har også bestemmelser med krav til sammensetningen av Redelighetsutvalget.

Redelighetsutvalget ved NHH og SNF gir styret en årlig orientering om arbeidet i utvalget.

Redelighetsutvalget er en integrert del av et større system for forskningsetikk på NHH som jobber kontinuerlig med å fremme god forskningsetikk. Dette handler i første omgang om å skape bevissthet og kultur om hva god forskningsetikk er. Videre skal det gi plass til opplæring, refleksjon og å skape møteplasser for diskusjon både internt i fagmiljøene, på tvers av fagområdene, og mellom forskerfelleskapet, ledelse og administrasjon. Andre relevante institusjonelle ordninger ved NHH er:

- *Senter for etikk og økonomi* (etablert 2001) koordinerer forskning, undervisning og formidling relatert til etikk, bedrifters samfunnsansvar og bærekraft. Senteret gir råd om utvikling av undervisningstilbudet innen etikk på NHHs forskjellige undervisningsprogram (bachelor, master og ph.d.), og til opplæringstilbudet til forskere.
- *NHHs Institutional Review Board* (NHH IRB) ble opprettet i 2017 med formål om å styrke støtten til det forskningsetiske arbeidet ved NHH. NHH IRB bistår og følger opp forskere i forbindelse med forskningsetiske vurderinger av foreslåtte forskningsprosjekter, for å kvalitetssikre at prosjektene er i tråd med gjeldende etiske standarder.

I tillegg til de institusjonelle ordningene er forskningsetikk et viktig tema i Utvalget for forskning og forskerutdanningen (FFU) samt på institutt- og forskningsgruppenivå.

Redelighetsutvalget har mandat til å behandle saker som gjelder mistanke om brudd på anerkjente forskningsetiske normer. Redelighetsutvalget har ikke fått slike saker til behandling i løpet av 2022.

I tillegg skal Redelighetsutvalget ved NHH og SNF bidra i det forebyggende forskningsetiske arbeidet. Utvalget arbeider med en plan og tiltak for videreutvikling av det forskningsetiske opplæringstilbudet ved NHH. Resultater fra arbeidet forventes i løpet av 2023.

**Vedlegg:** Årsrapport fra Redelighetsutvalget ved NHH og SNF 2022

## Sak 21/23 Vedlegg 1

NHH



SNF



# ÅRSRAPPORT 2022

REDELIGHETSUTVALGET VED NHH OG SNF



## 1. REDELIGHETSUTVALGET – SAMMENSETNING OG ARBEIDSMÅTE

Ifølge lov om organisering av forskningsetisk arbeid (forskningsetikkloven) vedtatt i 2017, skal forskningsinstitusjonene ha et Redelighetsutvalg. Loven har også bestemmelser med krav til sammensetningen av Redelighetsutvalget. Utvalget skal ha kompetanse i forskning, forskningsetikk og jus. Det er i tillegg et krav om at minst ett medlem ikke skal være ansatt ved institusjonen.

I 2022 har Redelighetsutvalget ved NHH hatt følgende sammensetning:

Leder:

- Prorektor for forskning, førsteamanuensis Malin Arve

Medlemmer:

- Professor Nina Øyen, Institutt for global helse og samfunnsmedisin, UiB
- Professor Knut Ims, NHH
- Seniorforsker Margrethe Aanesen, SNF
- Personvernombud Monica Nielsen Øen, NHH (til 30.09.2022)
- Seniorrådgiver Merete Endestad, NHH (Jurist) (fra 01.10.2022)

Sekretariatsfunksjonene blir ivaretatt av Forskningsadministrativ avdeling (FAA) og har i 2022 blitt utført av:

- Seniorrådgiver Bjarte Grønner

Redelighetsutvalget har følgende mandat:

- Utvalget skal behandle saker som gjelder mistanke om brudd på anerkjente forskningsetiske normer
- Bidra i det forebyggende arbeidet mot uredelighet i forskningen<sup>1</sup>.

I 2022 ble det avholdt to møter i utvalget hvor leder for Senter for etikk og økonomi ved NHH deltok på det ene. I begge møtene ble det arbeidet med å få en oversikt over, samt å fremme forslag til hvordan opplæringstilbudet i forskningsetikk kan styrkes og synliggjøres bedre ved NHH og SNF. Det arbeides med en plan og tiltak for videreutvikling av opplæringstilbudet, samt synliggjøring av arbeidet med forskningsetikk. Dette for å sikre at alle som arbeider med forskning får tilstrekkelig opplæring og kjennskap til det nasjonale forskningsetiske systemet. Det er i denne sammenheng også viktig å nevne at de nasjonale forskningsetiske komiteer (FEK) arbeider med en ressurs for institusjonene (ferdig våren 2023), som, basert på forskningslitteraturen, sammenfatter anbefalinger med hensyn til hvordan opplæring i forskningsetikk bør gjennomføres. Resultatene fra dette arbeidet skal brukes i NHHs kontinuerlige arbeid med å fremme god forskningsetikk.

## 2. BEHANDLING AV ENKELTSAKER

Redelighetsutvalget har ikke fått saker til behandling i løpet av 2022.

Ifølge retningslinjene for behandling av saker om mulige brudd på anerkjente forskningsetiske normer ved NHH, skal melding av mulige brudd skje proporsjonalt og i samsvar med god forvaltningsskikk. Med en proporsjonal tilnærming menes at sakene skal prøves løst på et lavest mulig nivå og at fremstillingen av saken skal tilpasses alvoret i meldingen. NHH og SNF skal sikre partenes rett til motsvar (kontradiksjon) i alle sakens ledd. Instituttene ved NHH og SNF skal rapportere til Redelighetsutvalget om saker som avsluttes lokalt ved disse enhetene.

---

<sup>1</sup> Dette punktet kom til etter ønske fra utvalget.

## EVENTUELT - MØTE 2/23

Saksbehandler Randi Holmås  
Arkivreferanse 21/03485-22

Utvalg  
Styret ved Norges Handelshøyskole

Møtedato  
27.04.2023

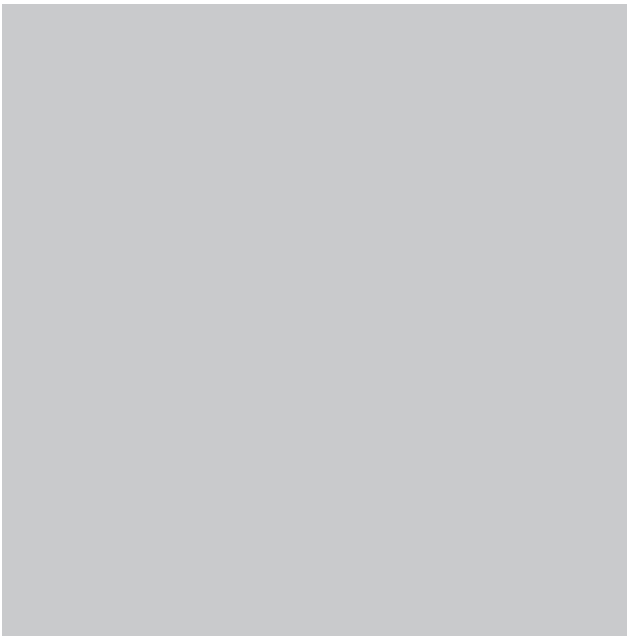
Utvalgsnr  
22/23

### **Forslag til vedtak:**

Vedtak i saker under Eventuelt behandles i møtet.

Orienteringssak 4/23 Årsrapport Klagenemnda ved NHH 2022  
Arkivref. 21/01317-18

# Årsrapport klagenemnda NHH 2022



NHH



# ÅRSRAPPORT 2022

<b>1. INNLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>2. KLAGENEMNDAS SAMMENSETNING</b>	<b>1</b>
<b>3. SAKER 2022</b>	<b>2</b>
3.1 Klagesaker .....	2
3.1.1 Oversikt .....	2
3.1.2 For sen innlevering av eksamen .....	2
3.1.3 Klage på formelle feil .....	3
3.2 Fuskesaker .....	3
3.2.1 Saker fremmet for Felles klagenemd .....	4
<b>4. ANDRE AKTUELLE TEMA I 2022</b>	<b>5</b>
4.1 Saksbehandlingstid .....	5
4.2 Advokatrepresentasjon og utgifter .....	6

innledning

## 1. INNLEDNING

Klagenemnda behandler klager over enkeltvedtak som er fattet ved NHH. Nemnda behandler også klager over formelle feil ved eksamen. Klager på vedtak fattet av faginstanser ved NHH går i første omgang til samme enhet som har behandlet saken. Dersom de ikke finner å kunne omgjøre eget vedtak går saken til behandling i Klagenemnda forutsatt at klager ikke ønsker å trekke saken. Nemndas vedtak i klagesaker er endelige og kan derfor ikke påklages. I tillegg behandler og treffer nemnda vedtak i noen sakstyper som førsteinstans. Dette gjelder saker om mistanke om fusk, bortvisning fra NHH samt saker om forfalskning av søknadspapirer i forbindelse med opptak. Klagenemndas vedtak i disse sakene kan påklages til Felles klagenemnd, som er den nasjonale klagenemnda for nærmere bestemte vedtak fattet ved universiteter og høyskoler. Eventuelle fuskesaker til Felles Klagenemnd tas rutinemessig opp til fornyet vurdering i NHHs klagenemnd før oversendelse.

Klagenemnda ved NHH avholdt i 2022 totalt 11 møter. Det ble behandlet 91 saker hvorav 75 saker var klager over vedtak fattet av fagavdelinger ved NHH og 11 saker gjaldt fusk. I tillegg ble 5 fuskesaker behandlet på nytt der det ble vurdert om det hadde fremkommet nye momenter som tilsa omgjøring av vedtak før oversendelse til Felles klagenemnd.

Klagerne fikk medhold i fire tilfeller. To av sakene gjaldt en klage over formelle feil ved eksamen, og to gjaldt fusk. I de to sistnevnte fant nemnda at det ikke med tilstrekkelig sannsynlighetsovervekt var bevist at det hadde forekommet ureglementert samarbeid mellom de to aktuelle studentene.

## 2. KLAGENEMNDAS SAMMENSETNING

Klagenemnda ved NHH består av ekstern jurist (leder) to vitenskapelig ansatte og to studenter. Nemnda har hatt følgende sammensetning i 2022:

Leder: Professor Asbjørn Strandbakken, UiB

Vara for leder: Professor Bjørnar Borvik, UiB

*Representanter for de vitenskapelige ansatte:*

Medlem: Professor Øystein Gjerde, NHH

Vara: Førsteamanuensis Jørgen Haug, NHH

Medlem: Førsteamanuensis Beate Sandvei, NHH

Vara: Førsteamanuensis Linda Orvedal, NHH

*Studentrepresentanter vårsemesteret 2022:*

Medlem: Oliver Monge Wahlquist

Medlem: Ingrid Helen Heimark

Vara: Bendik Brunvoll

Vara: Elisabeth Fjelltun Nilsen

*Studentrepresentanter høstsemesteret 2022:*

Medlem: Ingrid Helen Heimark

Medlem: Amund Hannevik

Vara: Elisabeth Fjelltun Nilsen Elisabeth Fjelltun Nilsen

Vara: Marius Nicolai Berntsen

*Klagenemndas sekretær:* Trude K. Gudmundset, Rektors stab.

## 3. SAKER 2022

### 3.1 Klagesaker

#### 3.1.1 Oversikt

Klagenemnda fattet i 2022 vedtak i totalt 91 klagesaker fra studenter. Etter en økning i antall saker under pandemien ser saksmengden ut til å ha stabilisert seg på et høyere nivå. Sakene fordelte seg som følger:

Type klagesak	2018	2019	2020	2021	2022
For sen innlevering	4	13	32	42	28
Formelle feil	1	6	20	19 <sup>1</sup>	16
Tilrettelegging		4	3	6	5
Ekstra forsøk eksamen	1	1	6	1	2
Utvidet studierett	4	2	2	2	2
Dispensasjon frist	2	1	1	2	1
Avslag opptak		5	7	9	8
Overgang til master	2	7	4	1	4
Annet	10	15	9	10	9
<b>Antall klagesaker:</b>	<b>24</b>	<b>54</b>	<b>84</b>	<b>92</b>	<b>75</b>
<b>Inkludert saker vedrørende fusk:</b>	<b>31</b>	<b>61</b>	<b>100</b>	<b>101</b>	<b>91</b>

Kategorien «annet» omhandler blant annet klagenemndas årsrapport, årsrapport fra studentombudet, sak om leders fullmakt, søknad om permisjon fra studiet og innpass av eksterne kurs.

#### 3.1.2 For sen innlevering av eksamen

I forhold til 2022 har antall saker som gjelder for sen innlevering av eksamen gått ned en god del. Dette henger nok delvis sammen med at antallet hjemmeeksamener i perioden også har sunket. Sakene dreier seg i all hovedsak om tilfeller der klager har hatt problemer i forbindelse med digital innlevering der dette ikke kan skyldes forhold ved NHH eller problemer med Wiseflow.

Klagenemnda ser at det kan oppfattes svært belastende for kandidatene når en eksamensbesvarelse som leveres kort tid etter frist ikke blir ansett som innlevert i tide. Hensynet til likebehandling veier likevel tyngst i disse sakene, noe som medfører at fagavdelingens praksis med at fristen overholdes strengt normalt støttes av klagenemnda.

Bakgrunnen for nemndas avgjørelser er i flere av sakene at klager ikke har fulgt NHHs oppfordringer om å starte innlevering av eksamensbesvarelsen i tide. Det er avsatt 15 minutter dedikert til klargjøring og innlevering av eksamensbesvarelser i etterkant av eksamen, noe som også blir ansett som nok tid til å håndtere eventuelle problemer som kan oppstå.

<sup>1</sup> Den ene saken omhandlet 33 klager på formelle feil i samme eksamen

saker 2022

Kandidatene har et selvstendig ansvar for å sørge for at arbeid med selve innleveringen (konvertering av filer etc.) starter tidsnok, og at det tas høyde for at nettforbindingen som benyttes er stabil. Kandidatene blir i forkant av eksamen informert om at det skal tas kontakt med seksjon for eksamen ved opplastningsproblemer. Disse prosedyrene er også beskrevet på NHHs hjemmesider. Dersom selve eksamensbesvarelsen oversendes eksamenskontoret før fristen for innlevering går ut, vil den etter en nærmere vurdering kunne bli godkjent som innlevert i tide. Hvis besvarelsen leveres etter fristens utløp, vil dette normalt ikke bli ansett som force majeure da klager ikke har opptrådt i henhold til prosedyrene. Dette ble funnet å være tilfelle i alle sakene i 2022, slik at ingen av klagerne ble gitt medhold.

### 3.1.3 Klage på formelle feil

Det fremgår av universitetsloven<sup>2</sup> at den som har vært oppe til eksamen eller prøve kan klage over formelle feil, og at sensurvedtaket oppheves dersom feilen «kan ha hatt betydning for kandidatens prestasjon eller bedømmelse av denne».

Det ble behandlet 16 klager over formelle feil i forbindelse med avvikling av eksamener i 2022. Dette er en svak nedgang fra 2021, men for liten til å trekke noen konklusjoner om årsak.

To kandidater fikk medhold i sine klager på formelle feil. I disse sakene la Klagenemnda hovedsakelig vekt på at det var gjort feil i oppgaveteksten i spørsmål nummer én av tre i eksamen som var av en times varighet. Det ble ansett som sannsynlig at dette kunne påvirke kandidatens totale prestasjon under eksamensgjennomføringen.

Øvrige saker der det ikke ble gitt medhold gjaldt blant annet påstand om for streng vurdering fordi sensor hadde vært påvirket av mistanke om fusk, påstand om at selve eksamensteksten var dårlig egnet som eksamen i translatøreksamen, forsiden av eksamensoppgaven viste feil eksamenstid (fem istedenfor fire timer), uenighet om hva som burde gi uttelling i besvarelsene, klage over ordlyd i eksamensoppgaven mm.

Fire klager ble avvist, blant annet grunnet at saken gjaldt faglig uenighet med sensor og en sak der klagen hovedsakelig gjaldt valg av eksamensform (skoleeksamen under en pandemi).

## 3.2 Fuskesaker

Med fusk menes en opptreden i strid med reglene for eksamensavvikling, og som på en urettmessig måte kan føre til at kandidatens resultater blir vurdert bedre enn ellers. Etter universitetsloven<sup>3</sup> kan en student som fusker få den aktuelle eksamen annullert. I tillegg kan studenten bli utestengt fra NHH og bli fratatt retten til å gå opp til eksamen ved andre læresteder i inntil ett år. En forutsetning for å ilegge reaksjoner som for eksempel annullering av eksamen og utestengelse fra lærestedet er at det subjektive skyldkravet er oppfylt. Det stilles dermed vilkår om at kandidaten har opptrådt «forsettlig» eller «grovt uaktsomt».

En person kan sies å ha opptrådt «forsettlig» når vedkommende har villet den handling som er foretatt. Flere av klagerne argumenterer blant annet med at de har vært ukjent med både selve regelverket, og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Det er imidlertid ikke et krav til forsett at vedkommende som utfører handlingen vet at den er ulovlig. I samtlige saker der studenten har fusket har klagenemnda

<sup>2</sup> Universitetsloven § 5-2 (1) og 5-2 (2)

<sup>3</sup> Universitetsloven § 4-7 og 4-8

funnet det dokumentert at klager i det minste har opptrådt «grovt uaktsomt». Dette innebærer ikke at nemnda har utelukket at studenten også kan ha handlet forsettlig.

Det er Klagenemnda som i sine vedtak avgjør på hvilket tidspunkt vedtak om utestenging skal tre i kraft. Vanligvis gjelder utestenging fra påfølgende semester, og gjelder ett eller to semestre basert på en vurdering av om fusk i det enkelte tilfellet ansees som «grovt uaktsomt» eller «forsettlig». Det er i så fall kun resultatet i den aktuelle eksamen som blir annullert i det semesteret vedkommende har fusket. De andre resultatene som vedkommende har fått i samme semester blir stående. Studenten kan også ta planlagte eksamener i f.eks. vårsemesteret, dersom vedtaket sier de skal utestenges for høstsemesteret.

Avgjørelsene i nemnda baserer seg i tillegg til sakens fakta på at studentene har en selvstendig plikt til å sette seg inn i det aktuelle regelverket før eksamen avholdes. De bekrefter også at de er kjent med eksamensreglementet når de semesterregistrerer seg. Klagenemnda har i alle fuskesakene gått gjennom informasjonen som sendes ut fra høyskolen i forkant av eksamen om gjeldende regelverk, og denne ansees for å være både grundig og informativ.

I 2022 behandlet NHHs klagenemnd 11 saker som omhandlet fusk, og det ble gjort fornyet vurdering i 5 saker som ble klaget inn for Felles klagenemnd. Reaksjonsformen i sakene avhenger av grad av forsett og alvorlighet, og fordeler seg som følger:

	Antall fuskesaker ved NHH (etter konsekvens)				
	2018	2019	2020	2021	2022
Ingen reaksjon/ikke fusk	2	1			2
Annullering	4		5		1
Annullering og ett semesters utestenging	1	5	6	6	8
Annullering og to semesters utestenging	0		3		
<b>Nye saker</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>11</b>
Fornytt vurdering før oversendelse til Felles klagenemnd	0	1	2	3	5
<b>Antall saker totalt</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>16</b>

Syv av sakene i 2022 gjaldt ureglementert samarbeid med medstudent under individuell eksamen.

De fire andre sakene gjaldt plagiat. Det vil vanligvis si å sitere kilder eller på annen måte kopiere inn ulikt omfang av tekst fra andre kilder uten tilstrekkelig kildehenvisning, eller å presentere eget tidligere arbeid som nytt.

Økningen i antall saker fra 2021 er beklagelig, men regnes ikke som signifikant.

### 3.2.1 Saker fremmet for Felles klagenemnd

Totalt fem saker ble i løpet av året klaget inn for Felles klagenemnd, men kun en av dem ble avgjort i 2022. De øvrige fire blir avgjort i 2023. I to saker fra 2021 valgte én klager å trekke sin klage mens én ble avgjort av Felles klagenemnd i 2022.

*Saken fra 2021* gjaldt plagiat under gjennomføring av 4-timers hjemmeeksamen, der tekstanalyseverktøyet Ouriginal viste en tekstlighet på 54 prosent mot ulike kilder, hvorav 23 og 21



prosent mot to nettsider. Det var henvist til kildene i den avsluttende litteraturlisten, men ikke fortløpende i teksten. Direkte kopiert tekst fra kildene var heller ikke satt i anførselstegn eller på annen måte markert som sitat. Klagenemnda ved NHH behandlet saken og fant at klageren, i det minste ved grov uaktsomhet, hadde fusket ved innleveringen av hjemmeeksamen. Klagenemnda ved NHH fattet på grunnlag av dette vedtak om annullering av eksamen og utestenging høstsemesteret 2021. Klagerens advokat påklaget vedtaket til Felles klagenemnd. Han opprettholdt i hovedsak tidligere anførsler og viste i tillegg til at klageren hadde henvist til alle kildene i den avsluttende litteraturlisten. Det ble videre anført at klageren hadde vært i god tro om at disse henvisningene var tilstrekkelige. Videre utdypet advokaten anførselen om at det subjektive vilkåret for fusk ikke var oppfylt, og anførte at feilsitering av kilder under visse omstendigheter kunne være unnskyldelig. Klagen ble oversendt FK etter fornyet vurdering av klagenemnden ved NHH. Felles klagenemnd fant at annullering av eksamen og utestenging i to semestre ville vært en riktig reaksjon i denne saken. Felles klagenemnd stadfestet reaksjonen fastsatt av klagenemnda ved NHH.

*Saken fra 2022* som ble avgjort samme år gjaldt plagiat under gjennomføring av hjemmeeksamen. I forbindelse med sensur ble det oppdaget tekstlikhet mellom klagerens besvarelse og andre kilder, herunder en studieblogg og en annen nettside med pensum til faget. Ouriginal-rapporten viste en tekstlikhet på 37 prosent. Sensor hadde oppdaget mange tilfeller av sammenhengende setninger i klagerens besvarelse som helt eller nesten direkte var hentet fra kildene. Klagerens advokat mente at klageren hadde blitt informert om at det generelt ikke er et krav om å henvise til pensumlitteratur, og at nettkildene i vesentlig utstrekning gjengir disse. Han hevdet også at det at det måtte anses normalt at en ikke henviser til allment kjent kunnskap i akademiske tekster. Videre hevdet advokaten at oppbyggingen av eksamensoppgavene stort sett bestod av å gjengi modeller fra pensum, og i svært begrenset grad åpnet for egenrefleksjon. Ved klagenemndas behandling ble det også i denne saken funnet at klageren i det minste hadde handlet grovt uaktsomt og fusket ved innleveringen av hjemmeeksamen. Klagenemnda ved NHH fattet på grunnlag av dette vedtak om annullering av eksamen og utestenging høstsemesteret 2022. Etter at advokaten påklaget vedtaket, ble saken tatt opp til ny vurdering i NHHs klagenemnd der tidligere vedtak ble opprettholdt.

Ved behandlingen i Felles klagenemnd ble det lagt vekt på de samme elementene som nemnda ved NHH hadde vektlagt, og de viser også til at lik tekst heller ikke var uthevet eller markert som sitat. Det ble også presisert at det ikke er tvilsomt at det måtte henvises til nettkilder selv om kildene igjen henviser til pensumlitteratur. Felles klagenemnd fant at annullering av hjemmeeksamen og utestenging i to semestre ville vært en riktig reaksjon i denne saken. Felles klagenemnd stadfestet reaksjonen fastsatt av klagenemnda ved NHH.

## 4. ANDRE AKTUELLE TEMA I 2022

### 4.1 Saksbehandlingstid

Fagavdelingene ved NHH har opplevd en vedvarende økning i mengden av saker som skal til klagenemnda, og dette har i en del saker forårsaket lang saksbehandlingstid også i i 2022. Klagenemnda har ved flere anledninger påpekt at dette er svært uheldig, og anmodet om at det foretas grep for å gjøre behandlingstiden kortere. Dialogen med fagavdelingene rundt dette har vært god, og det er iverksatt tiltak for å korte ned på behandlingstiden.

## 4.2 Advokatrepresentasjon og utgifter

En kandidat har rett til å la seg bistå av advokat fra sak om bortvisning eller utestenging er reist <sup>4</sup>. Utgiftene til dette skal dekkes av institusjonen, etter sats fastsatt etter forskrift om salær fra det offentlige til advokater mv. 3. desember 1997 nr. 1441. I 2022 utgjorde dette kr 1121 pr time.

I 2022 gjaldt forfalt salærkrav syv fuskesaker der studenten var representert av advokat. Advokatutgiftene utgjorde samlet kr. 110 326. Til sammenlikning var utgifter til salær i 2021 kr 88 194. De fleste advokatene venter med å sende krav til saken er endelig avgjort av Felles klagenemnd, noe som tilsier at vi kan vente en økning også i 2023.

Den generelt sterke økningen i salærutgifter i hele sektoren gjør at klagenemnden fortsatt vil føre streng kontroll med salærkravene ut fra en rimelighetsvurdering i hver enkelt sak.

---

<sup>4</sup> Universitetsloven § 4-8 (5)

## Orienteringssak 5/23

Saken er unntatt offentlighet.

Tittel: Revidert plan for sikkerhet og beredskap ved NHH

Tilgangskode: Unntatt offentlighet

Paragraf: Offl § 21