



**Uddannelses- og  
Forskningsministeriet**

**Prækvalifikation af videregående uddannelser - Offentlig ledelse**

Udskrevet 1. maj 2026

## Master - Offentlig ledelse - Aalborg Universitet

Institutionsnavn: Aalborg Universitet

Indsendt: 02/10-2017 07:25

Ansøgningsrunde: 2017-2

Status på ansøgning: Godkendt

[Afgørelsesbilag](#)

[Samlet godkendelsesbrev](#)

[Download den samlede ansøgning](#)

[Læs hele ansøgningen](#)

### Ansøgningstype

Ny uddannelse

### Udbudssted

Aalborg

### Kontaktperson for ansøgningen på uddannelsesinstitutionen

Carina Budum Ertmann cbe@adm.aau.dk 99409610

### Er institutionen institutionsakkrediteret?

Betinget

### Er der tidligere søgt om godkendelse af uddannelsen eller udbuddet?

Nej

### Uddannelsestype

Master

### Uddannelsens fagbetegnelse på dansk fx. kemi

Offentlig ledelse

### Uddannelsens fagbetegnelse på engelsk fx. chemistry

Public Governance

### Den uddannedes titel på dansk

Master i offentlig ledelse

### Den uddannedes titel på engelsk

Master of Public Governance

**Hvilket hovedområde hører uddannelsen under?**

Samfundsvidenskab

**Hvilke adgangskrav gælder til uddannelsen?**

Adgangen til Master i offentlig ledelse er betinget af, at ansøgeren:

1. Har gennemført mindst en bacheloruddannelse (f.eks. inden for statskundskab, jura eller økonomi),

professionsbacheloruddannelse/mellemlang videregående uddannelse (f.eks. inden for pædagogik, undervisning, sygepleje eller socialrådgivning) eller en diplomuddannelse.

2. Har mindst 2 års relevant erhvervs erfaring, herunder erfaring med ledelsesmæssige opgaver. Der lægges vægt på, at ansøgerens erhvervs erfaring som helhed er relevant for uddannelsen.

3. Har sproglige færdigheder i engelsk svarende til gymnasialt B-niveau. Studienævnet kan fastsætte nærmere regler for dokumentation af engelskkundskaber.

Uddannelsens adgangsforudsætninger er tilpasset ønsket om størst mulig målretning mod ledere med personaleansvar og erfaring med ledelsesopgaver i den offentlige sektor.

**Er det et internationalt uddannelsessamarbejde, herunder Erasmus, fællesuddannelse og lign.?**

Nej

**Hvis ja, hvilket samarbejde?**

**Hvilket sprog udbydes uddannelsen på?**

Dansk

**Er uddannelsen primært baseret på e-læring?**

Nej

**ECTS-omfang**

60

**Beskrivelse af uddannelsens formål og erhvervsigte****Formål:**

Uddannelsens formål er at give den studerende en videregående uddannelse inden for offentlig ledelse for derved at kvalificere den studerende til varetagelse af ledelsesopgaver på strategisk niveau. I uddannelsen indgår bl.a. obligatoriske ledelsesfaglige moduler om strategisk ledelse, offentlig styring, forandringsledelse, kommunikation og personaleledelse. Uddannelsen har endvidere til formål at kvalificere og udvikle den offentlige leders evne til at udføre professionel ledelse i en politisk styret, offentlig sammenhæng med henblik på at styrke lederens kompetence til at reflektere over og videreudvikle egen ledelsespraksis.

**Målgruppen/erhvervsigte:**

Målgruppen er ledere med et betydeligt fagligt eller personalemæssigt ansvar, er ansat i staten, regioner, kommuner, hel- og halvoftentlige selskaber og virksomheder eller private organisationer (virksomheder, foreninger m.m.), der udfører opgaver for det offentlige, samt ledere, der på anden måde har markante relationer til den offentlige sektor. Uddannelsen skal sætte den studerende i stand til at bruge en bred vifte af metoder, teorier og perspektiver, der bidrager til indsigt og udsyn i forhold til de faktiske vilkår og muligheder for professionel ledelse i en politisk og offentlig kontekst.

**Uddannelsens kompetenceprofil:**

Uddannelsen skal sætte den studerende i stand til at bruge en bred vifte af metoder, teorier og perspektiver, der bidrager til indsigt og udsyn i forhold til de faktiske vilkår og muligheder for professionel ledelse i en politisk og offentlig kontekst.

*Kompetenceprofilen* for uddannelsen (jf. studieordning) er, at den studerende skal kunne:

- Tænke og handle strategisk, aflæse institutionelle kontekster nationalt og internationalt, diagnosticere udfordringer og dilemmaer og forstå, hvorledes offentlige organisationer og policy-felter fungerer og kan ændres.
- Omforme visioner, strategier og politiske mål til praktiske mål og succeskriterier, gennemsætte og følge op på handlinger og initiativer.
- Skabe og formidle visioner, mål og forskellige diagnoser af relevante kontekster, deres aktører, udfordringer og løsninger samt kunne påvirke, formidle og involvere via dialog og feedback.
- Skabe og udvikle tillidsrelationer til medarbejdere, netværk, virksomheder, borgere, brugere, internationale samarbejdspartnere, samt kunne facilitere samarbejde, allokere opgaver, motivere og udvikle medarbejdere.
- Tænke og handle normativt, bedømme problemer, situationer og politikker ud fra en værdimæssig og en etisk synsvinkel, udvise professionel og personlig integritet i skiftende kontekster.

For at imødekomme denne overordnede kompetenceprofil skal uddannelsen facilitere opfyldelsen af følgende *kompetencemål* for studerende, der gennemfører et fuldt uddannelsesforløb:

- *Kontekstuel viden:* Viden om værdier og vilkår for ledelse i og af offentlige organisationer og politikfelter.
- *Teoretisk/analytisk kompetence:* Teoriforståelse og anvendelse, evne til systematisk iagttagelse og dokumentation.
- *Refleksiv kompetence:* Evne til at reflektere over egne iagttagelses- og handlemuligheder, egne ledelsesvilkår og egen ledelsespraksis.

- *Praktisk ledelseskompetence og færdigheder:* Evne til at identificere udviklingsbehov og handlemuligheder, omsætte visioner og strategier til handling, herunder at balancere krav om effektivitet og kvalitet, gennemføre forandringer i praksis og sikre målrettet drift.
- *Personlige udviklingskompetencer:* Øget bevidsthed om egne kompetencer, præferencer, værdier og handlemåder og om de kontekster og relationer, man indgår i.

### **Uddannelsens fleksibilitet**

Et centralt element i masteruddannelsen er fleksibiliteten. Flexibiliteten udmøntes i muligheden for i høj grad selv at kunne tilrettelægge, hvilke og hvor mange moduler den enkelte studerende ønsker at følge pr. semester og rækkefølgen, hvori de enkelte moduler følges. Alle moduler afsluttes med en selvstændig prøve. Uddannelsen kan tilrettelægges som et forløb, der tager min. 2 og max 6 år, og det er ikke et krav for deltagelse i moduler, at man tager hele uddannelsen. Dog er kravene til optagelse på enkelte moduler de samme som for optagelse på den samlede uddannelse. Uddannelsens konstituerende og valgfrie faglige elementer beskrives nærmere i det følgende.

### **Uddannelsens struktur og konstituerende faglige elementer**

Uddannelsen er opbygget af følgende moduler:



<b>Modul</b>	<b>ECTS</b>
Ledelsesfagligt grundforløb (LFG)	5
Personligt udviklingsforløb (PUF)	5
Obligatoriske ledelsesfaglige moduler (OLM)	5 pr. modul, i alt 20
Valgfrie moduler (VF)	3-6 pr. modul i alt 18
Masterprojekt	12
<b>I alt</b>	<b>60</b>

Den studerende skal deltage i obligatoriske ledelsesfaglige moduler i et omfang af mindst 20 ECTS. Den studerende skal ud fra interesser og uddannelsesbehov vælge fire obligatoriske ledelsesfaglige moduler ud blandt seks mulige.

Ledelsesfagligt grundforløb (LFG), Personligt udviklingsforløb (PUF) og de obligatoriske ledelsesfaglige moduler (OLM) udgør uddannelsens obligatoriske moduler på samlet 30 ECTS. Den varierende ECTS-angivelse for valgfrie moduler skal muliggøre en enkel håndtering af meritering af uddannelsesforløb bestået på andre tilsvarende uddannelser.

Der er følgende bindinger på den studerendes valg af rækkefølge og sammensætning af moduler:

1) Ledelsesfagligt grundforløb (LFG) skal være afsluttet inden påbegyndelse af Personligt Udviklingsforløb (PUF).

2) Ledelsesfagligt Grundforløb og Personligt Udviklingsforløb kan ikke følges i samme semester

3) Masterprojektet afslutter uddannelsen. Den studerende kan først indstille sig til prøven i masterprojektet, når alle uddannelsens foregående moduler er bestået. Den fulde uddannelse afsluttes med masterprojektet.

**Ledelsesfagligt grundforløb (LFG)** har til formål at introducere til lederskabets forskellige aspekter (herunder det personlige lederskab, ledelse af andre og ledelse med andre) og særligt den offentlige leders udfordringer i en politisk styret kontekst. I forløbet udprøves de studerende, der laves en personlig udviklingsplan, og der dannes udviklingsgrupper.

**Personligt udviklingsforløb (PUF)** har til formål at omsætte ny faglig indsigt fra obligatoriske ledelsesfaglige moduler og valgfrie moduler til personlig udvikling og øgede handlemuligheder i de studerendes konkrete ledelsesvirkelighed. Så vidt muligt fungerer de studerende i de udviklingsgrupper, der blev dannet i ledelsesfagligt grundforløb.

**De obligatoriske ledelsesfaglige moduler (OLM)** har til formål at bibringe de studerende viden, færdigheder og kompetencer vedrørende centrale ledelsesopgaver i en politisk og offentlig kontekst og på forskellig måde give uddybninger af de elementer, der er taget op i ledelsesfagligt grundforløb.

De studerende skal vælge 4 af de obligatoriske ledelsesfaglige moduler (OLM), som er:

- Strategisk ledelse i offentlig, politisk kontekst

- Offentlig styring
- Ledelse af reform og forandring
- Kommunikation og ledelse
- Strategisk HRM i det moderne arbejdsliv
- Personligt lederskab og dialogisk coaching

Den disciplinmæssige tilgang i de obligatoriske ledelsesfaglige moduler spænder over bl.a. politologi, økonomi, organisationsteori, psykologi og filosofi.

**De valgfrie moduler (VF)** har til formål at give de studerende mulighed for uddybninger af de obligatoriske ledelsesfaglige moduler og for selvstændige specialiseringer, jf. [AAU-udbud](#).

**Masterprojektet** har til formål at træne de studerende i at beskrive, analysere, bearbejde og afrapportere en eller flere komplekse problemstillinger på et højt fagligt niveau. Herunder skal de studerende kunne reflektere over problemstillingens relation til egen rolle som leder og/eller til egen organisation. Masterprojektet skrives individuelt eller i grupper af to personer og faciliteres af metodeworkshops og projektvejledning.

### Undervisningsformer

Uddannelsen er tilrettelagt, så det er muligt for den studerende at vælge mellem forskellige forløb ud fra egne faglige præferencer og ønsker om udvikling af det personlige lederskab. Undervisningen udføres som en vekselvirkning mellem holdbaseret undervisning i fagområder og gruppebaseret ledelsesudvikling med fokus på den enkelte studerendes kompetencebehov.

**Begrundet forslag til taxameterindplacering**

Master i offentlig ledelse ønskes fortsat indplaceret til deltidstakst 1 (15.700 kr. i 2017), idet uddannelsen er en samfundsvidenskabelig efteruddannelse uden særlige laboratoriebehov eller lignende.

**Forslag til censorkorps**

Censorkorpset for Statskundskab.

**Dokumentation af efterspørgsel på uddannelsesprofil - Upload PDF-fil på max 30 sider. Der kan kun uploades én fil.**

Dok\_efterspørgelse\_uddprofil\_endelig.pdf

**Kort redegørelse for det nationale og regionale behov for den nye uddannelse**

Masteruddannelsen i offentlig ledelse (MPG uddannelsen) i Nordjylland er en eksisterende uddannelse, der siden 2009 har været udbudt i et konsortium mellem CBS, KU og AAU. I efteråret 2006 opstod de første tanker om at udvikle kompetencegivende uddannelsesforløb for ledere i staten fremført af Personalestyrelsen. Det var styrelsens ønske at udbygge den indsats indenfor ledelsesudvikling, som tidligere havde fundet sted i form af kurser udbudt af private konsulentfirmaer. Udgangspunktet var en erkendelse i styrelsen af, at der var behov for en større og mere ambitiøs efteruddannelsesindsats på ledelsesområdet. Personalestyrelsen indgik den 1. juni 2007 en aftale med KL, Danske Regioner, LO, FTF og AC om, at der skulle etableres en ny fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse, der skulle medvirke til at styrke ledere og ledelse i den offentlige sektor. Med trepartsaftalen blev der afsat en pulje, der er anvendt til en særlig støtteordning for at nedbringe deltagerbetalingen for offentlige lederes deltagelse i uddannelsen. Dette tilskud til uddannelsen bortfaldt i 2012, men bortfaldet har ikke ændret markant på søgningen til uddannelsen i Nordjylland. Det fortsatte behov for offentlig lederuddannelse udtrykkes tydeligt af regeringens nedsættelse af en offentlig ledelseskommision, der inden årets udgang skal komme med konkrete anbefalinger til hvordan ledelsen i den offentlige sektor kan styrkes.

Akkrediteringsgodkendelsen af MPG i Nordjylland ligger på CBS, og udbuddet hviler på en løbende samarbejdsaftale mellem KU, CBS og AAU. Studieleddelsen har været placeret på CBS, mens kvalitetssikringen af AAU's udbud af uddannelsen har været varetaget af AAU.

I forbindelse med institutionernes overgang til institutionsakkreditering har KU, CBS og AAU besluttet, at AAU søger selvstændig godkendelse af uddannelsen og således varetager udbuddet i Nordjylland. Uddannelsen er som udgangspunkt tænkt at forsætte i sin nuværende form.

Efter afgørelse i Uddannelsesministeriet som meddelt af Akkrediteringsinstitutionen 8. juli 2016 skal ovenstående uddannelse betragtes som en ny uddannelse, og der skal således søges prækvalificering på dette grundlag.

I forhold til det nationale behov for uddannelsen påpeger regeringen at der er brug for at understøtte bedre ledelse i hele den offentlige sektor og har på den baggrund nedsat en ledelseskommision: <https://ledelseskom.dk/>. Bedre ledelse er også veluddannet ledelse i hele Danmark også i Nordjylland. MPG uddannelserne kan styrke de offentlige lederes kompetencer ved at give dem teoretiske, metodiske og analytiske redskaber til at håndtere de udfordringer, de står over for nu og i fremtiden. Uddannelsen giver de studerende ledelsesteoretiske redskaber og metoder til at håndtere omskiftlige udfordringer i lederens hverdag på et højere fagligt niveau samt evnen til at reflektere over sin egen og arbejdspladsens udfordringer. Dette gælder både det personlige og strategiske lederskab, lederrollen og ledelsesudvikling i forhold til værdiskabelse for samfundet og i samarbejde med borgeren, f.eks. med inspiration og læring fra andre sektorer og nationale kontekster [https://ledelseskom.dk/files/media/documents/170613\\_ledelseskommisionen\\_13\\_teser.pdf](https://ledelseskom.dk/files/media/documents/170613_ledelseskommisionen_13_teser.pdf).

I forbindelse med afdækning af behovet for fortsat udbud af MPG-uddannelsen på Aalborg Universitet viser både den kvantitative aftagerundersøgelse og de kvalitative interviews, hhv. bilag 1 og bilag 2, at der er stor opbakning til uddannelsen. Undersøgelserne dokumenterer behovet for uddannelsen, og at der er et stort potentiale for rekruttering af nye studerende blandt aftagerne. Herudover viser undersøgelserne, at følgende parametre har afgørende betydning for valg af efter- og videreuddannelse:

- Rekruttering/udvikling

Nordjylland fremhæves af flere aftagere i den kvantitative aftagerundersøgelse, som en region i vækst med udflytning af statslige arbejdspladser herunder Statens Administration, Geodatastyrelsen, ligesom dele af SKAT, Forsvarsministeriets Personalestyrelse, Ankestyrelsen, i alt mellem 500-600 arbejdspladser i Nordjylland i 2016/2017. Regeringen har bebudet yderligere udflytninger i 2018. Dette, sammenholdt med regeringens ambition om at forny den offentlige sektor og nedsættelse af en ledelseskommision, der har til formål at "...komme med konkrete anbefalinger, der kan styrke kvaliteten af offentlig ledelse i fremtiden – såvel i kommuner, regioner og staten, herunder uddannelsesområdet", understreger ifølge flere aftagere vigtigheden af, at der er adgang til uddannelse af ledere på højt niveau i regionen, jf. bilag 1 og bilag 3 (kvantitativ undersøgelse samt selvevalueringsmødereferat). Herudover fremhæves muligheden for kvalificeret lederuddannelse i regionen også som attraktivt i rekrutteringsøjemed.

- Geografisk nærhed

Den kvantitative aftagerundersøgelse viser, at et regionalt uddannelsesstilbud til ledere med en akademisk baggrund er af afgørende betydning. Flere aftagere påpeger, at den fysiske afstand er en barriere i valg af masteruddannelse, da det i forvejen er tidskrævende at tage en masteruddannelse, og det er derfor ikke attraktivt for den enkelte at skulle lægge lang rejsetid oveni. Herudover fremhæver aftagere også, at stor afstand giver et større ressourcetræk for arbejdsgiver ift. betaling af ophold og transport for de ledere, der bevilliges efter- og videreuddannelse, jf. bilag 1 (aftagerundersøgelse) og bilag 2 (interviews). Andre væsentlige parametre i forhold til betydningen af den geografiske nærhed er muligheden for at etablere netværk med andre regionale ledere, koblingen mellem forskning og praksis samt muligheden for at bruge uddannelsesstilbuddet i rekruttering af nye medarbejdere.

- Kobling til praksis/Aalborg Universitets model for problembaseret læring "PBL-modellen"

Aalborg Universitets model for problembaseret læring "PBL-modellen" fremhæves af flere aftagere som en styrke ved MPG-uddannelsen på Aalborg Universitet. I overensstemmelse med modellen tager undervisningen, projekter og cases udgangspunkt i egen praksis, hvilket ses som værende meget værdifuldt for udbyttet af uddannelsen på både organisations- og individniveau, jf. bilag 1 og bilag 2 (regionen og Aalborg Kommune).

- Kobling til aktive forskningsmiljø

MPG uddannelsen vil være tæt koblet til forskningsmiljøer, som adresserer ledelse, hvilket af flere aftagere ses som et væsentligt aktiv, der er med til at kvalificere udøvelsen af offentlig ledelse i praksis. Herudover sikrer universitetstilknytningen et højt fagligt niveau og høj kvalitet i MPG-uddannelsen, jf. bilag 1 (aftagerundersøgelse).

- Netværk

Flere aftagere fremhæver, at det er en fordel, at offentlige ledere fra regionen læser sammen, da det skaber et godt netværk på tværs af kommunale og regionale virksomheder og institutioner, hvilket er værdifuldt for samarbejdsrelationerne enhederne imellem, jf. bilag 2 (Aalborg Universitets hospital/AAK) samt aftagerundersøgelsen bilag 1.

#### **Underbygget skøn over det nationale og regionale behov for dimittender**

Optaget på MPG-uddannelsen har siden uddannelsens start i 2009 ligget ganske stabilt på ca. 40 nye studerende årligt. I alt har der pr. januar 2017 været optaget 402 studerende med i alt 2362 modulplaceringer siden uddannelsens start. Der er pr. januar 2017 i alt 102 dimittender. I foråret 2017 er der indskrevet 147 studieaktive studerende med i alt 194 modulplaceringer.

I survey-undersøgelsen af behovet for MPG-uddannelsen, jf. bilag 1, blev de respektive aftagere spurgt, hvor mange personer de påtænker at sende på uddannelsen i løbet af de næste 5 år. Et skøn baseret på disse tal er, at der vil blive sendt ~250 personer på uddannelsen i løbet af de næste 5 år, hvilket svarer til et gennemsnitligt optag på 50 studerende pr. år. Dette tal ligger tæt på (og lidt over) det faktiske optag på uddannelsen de seneste år, og må derfor anses for relativt validt. Dette er oven i købet et meget konservativt skøn, da det alene bygger på de aftagere, som har besvaret surveyen (44%).

De kvalitative interviews, jf. bilag 2, bekræfter denne tendens, og aftagerne har således en forventning om at fastholde det nuværende niveau for bevilling af MPG-uddannelsen.

### **Hvilke aftagere har været inddraget i behovsundersøgelsen?**

Survey-undersøgelsen af behovet for MPG i Nordjylland har involveret potentielle aftagere og aftagerorganisationer i Nord- og Midtjylland. Der er således gennemført en spørgeskemaundersøgelse og interviews af centrale aftagere i Nordjylland, jf. bilag 1 og 2.

Spørgeskemaundersøgelsen omfattede offentlige chefer (eks. kommunaldirektører og stabschefer), der har mandat til at rekruttere og til at bevilge efteruddannelse. Der blev rettet henvendelse til 350 offentlige chefer i Region Nordjylland og Region Midtjylland, hvoraf 154 vendte tilbage med komplette svar.

Interviewundersøgelsen omfattede interviews med de fire største aftagere af uddannelsen i region Nordjylland:

- Aalborg Kommune interview med socialdirektør Arne Lund Kristensen og kontorchef Birgitte Welling, Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen. Efterfølgende har samtlige forvaltningsdirektører tilsluttet sig vurderingen af behovet for og efterspørgslen efter MPG-uddannelsen.
- Region Nordjylland interview med uddannelseschef Gurli Lauridsen
- Aalborg Universitetshospital interview med kontorchef Strategi & HR Dorthe Pedersen
- University College Nordjylland interview med HR & Personalechef Dorte Dewitz

De kvalitative interviews havde til formål at afdække behovet for uddannelsen og herunder fremtidig efterspørgsel efter uddannelsen samt udbyttet af uddannelsen på individ- og organisationsniveau.

### **Hvordan er det konkret sikret, at den nye uddannelse matcher det påviste behov?**

Uddannelsesledelsen for MPG-uddannelsen har løbende dialog med aftagere af uddannelsen. Der er således nedsat et velfungerende [aftagerpanel](#) for uddannelsen, hvor der holdes min. et årligt møde, ligesom der er kontakt med aftagere og potentielle deltagere på uddannelsen ifm. 2-4 årlige fyraftensmøder, en årlig ledelsesdag, etc. Der har eksempelvis været afholdt ledelsesdag den 17. august 2017 med temaet: "Er der liv efter New Public Management". Der deltog 91 aftagere og/eller potentielle studerende i arrangementet. Uddannelsens faglige indhold drøftes således løbende i ovennævnte fora, og udbuddet af valgfrie moduler på uddannelsen tilpasses de konstaterede behov.

Den gennemførte survey-undersøgelse af behovet for MPG-uddannelsen i Nordjylland inkluderede ligeledes spørgsmål ift. behov for specifikke kompetencer inden for en 5-årig periode. Herunder både generelle kompetencer, som opnås af alle på uddannelsen, samt specifikke kompetencer, som opnås gennem valgfag. Af resultaterne fremgår det, at der i høj grad er behov for de kompetencer, som MPG-uddannelsen giver de studerende. Af de generelle kompetencer kan nævnes Strategisk ledelse (nævnes af 84 % af respondenterne), Offentlig styring (nævnes af 65 % af respondenterne), Generel ledelse (nævnes af 70 % af respondenterne), Ledelse af reform og forandring (nævnes af 64,5 % af respondenterne), Kommunikation og ledelse (nævnes af 64 % af respondenterne), Personligt lederskab (nævnes af 60,5 % af respondenterne). Af de specifikke kompetencer kan nævnes Digitalisering (nævnes af 70 % af respondenterne) og Økonomisk styring og ledelse (nævnes af 69,5 % af respondenterne). Derudover kan der også fremhæves, at to moduler, som på nuværende tidspunkt udelukkende udbydes af AAU, også opnår en vis opbakning blandt respondenterne – der drejer sig om Sundhedsøkonomi (nævnes af 21,5 % af respondenterne) samt Evaluering (nævnes af 33 % af respondenterne), jf. bilag 1.

En yderligere dokumentation af uddannelsens anvendelighed/match af påviste behov kan findes i rapporten "[FremKom 3](#)" (Fremtidens Kompetencer i Nordjylland), der undersøger det fremtidige kompetencebehov i Nordjylland. Rapporten er udarbejdet i 2016 og udgivet af Regional Udvikling, Region Nordjylland og afdækker kompetencebehovet 5 år frem. Rapporten er sektoropdelt, og ser vi på de sektorer, hvorfra uddannelsen rekrutterer hovedparten af sine deltagere, i.e. Uddannelsessektoren, Sundhedssektoren og Offentlig Administration vægtes følgende ledelsesmæssige kompetencer som de vigtigste i de kommende 5 år:

*Ledelse af medarbejdere* – matches primært af de obligatoriske moduler "Ledelsesfagligt grundforløb", "Personligt Udviklingsforløb" samt "Strategisk ledelse", "Personligt lederskab og dialogisk coaching" og "Strategisk HRM i det moderne arbejdsliv".

*Skabe og implementere ideer, initiativer og projekter* – matches primært af modulet "Kommunikation og ledelse" og det valgfrie modul "Organisation og innovation".

*Ledelse af projekter, projektforbøb og omstillingsprocesser* - matches primært af modulerne "Ledelse af reform og forandring" samt det valgfrie modul "Forandrings- og projektledelse"

*Evnen til at udvikle netværk og relationer* - matches primært af de valgfrie moduler "Organisation og innovation" samt "Kerneopgaver, Samskabelse og Koblingskompetence".

Ovenstående viser, at uddannelsens aftagere i høj grad finder de kompetencer, som uddannelsen bidrager med, relevante inden for en 5-årig periode.

**Beskriv ligheder og forskelle til beslægtede uddannelser, herunder beskæftigelse og eventuel dimensionering.**

Nedenstående tabel illustrerer beslægtede uddannelser og nedenfor redegøres der for ligheder og forskelle.







Fokus	Strategi i en offentlig, politisk kontekst	Styring i en offentlig kontekst	Ledelse	Kommunikation	CRM	Personligt lederskab	Organisation & forvaltning	Økonomi	Styring	Flexibilitet
Masteruddannelse										
Offentlig ledelse (Public Governance) AAU, SDU, KU, CBS, AU	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Public Administration, AAU, CBS	X	X	X	X	X	X	X	-	-	-
Public Management, SDU	X	X	X	X	-	X	X	(X)	-	-
Leadership and Innovation in Complex Systems, AU	-	-	X	X	-	X	-	-	-	X
Ledelse af Uddannelsesinstitutioner, AU	(X)	(X)	(X)	-	-	-	-	-	-	X

Business Administration, CBS, AU, SDU, AAU	(X)	(X)	X	(X)	X	(X)	(X)	X	-
Management of Technology, DTU, AAU	-	-	X	-	-	-	(X)	-	-
Offentlig kvalitet og ledelse, SDU	(X)	(X)	(X)	(X)	-	-	-	(X)	X
Projekt- og innovationsledelse, SDU	-	-	(X)	(X)	(X)	-	(X)	-	X
Management Development, CBS	(X)	(X)	X	-	-	X	(X)	-	-

MPG-uddannelsen har fokus på at kvalificere og udvikle den offentlige leders evne til at udføre professionel ledelse i en politisk styret, offentlig sammenhæng med henblik på at styrke lederens kompetence til at reflektere over og videreudvikle egen ledelsespraksis. Som det ses i skemaet ovenfor, jf bilag 4, har vi identificeret 10 masteruddannelser, der i et vist omfang indeholder samfundsvidenskabelige og ledelsesfaglige elementer sammenlignelige med elementer fra MPG-uddannelsen.

MPG-uddannelsen udbydes, som det fremgår af tabellen, både i Øst- og Vestdanmark, og de obligatoriske elementer i uddannelserne er stort set identiske på tværs af de udbydende universiteter. Det samme gør sig gældende for masteruddannelserne i public administration/public management, og uddannelserne behandles derfor særskilt i det efterfølgende.

Fælles for hovedparten (seks) af de øvrige masteruddannelser i ledelse, som fremgår af tabellen, er, at de enten er specialiserede med en faglig profil, der fokuserer på et afgrænset emne som fx projektledelse, kvalitet, innovation, teknologi (Master i Leadership and Innovation in Complex Systems, Master i Management of Technology, Master i Offentlig Kvalitet og Ledelse, Master i Projekt- og Innovationsledelse og Master i Management Development) eller en bestemt sektor som uddannelsesinstitutioner (Master i Ledelse af Uddannelsesinstitutioner). De har således et fagligt afgrænset fokus, som er forskelligt fra masteruddannelsen i public governance.

Master of Business Administration adskiller sig dog ved at være bredere i sit fagudbud og deler på den måde i højere grad elementer med MPG-uddannelsen. Dog er fokus på MBA-uddannelserne primært den private sektor og management, hvor det på MPG-uddannelsen er den offentlige sektor og det personlige lederskab (leadership). MPG-uddannelsen adskiller sig ydermere fra MBA-uddannelserne samt de øvrige masteruddannelser ved at kræve, at ansøgere har relevant ledelseserfaring.

### ***Master of Public Governance***

MPG-uddannelsen blev oprindeligt udviklet og udbudt af to konsortier: et Øst- og et Vestkonsortie. Vestkonsortiet består af Aarhus Universitet og Syddansk Universitet, og det nuværende Østkonsortium består af Copenhagen Business School, Københavns Universitet og Aalborg Universitet. De obligatoriske moduler i MPG-uddannelserne er stort set identiske i de to konsortieudbud, og det samme gælder fleksibiliteten. Det er således i forhold til de valgfrie moduler, at uddannelserne primært adskiller sig. Valgfrie moduler udgør samlet 18 ECTS i Østkonsortiets udbud og 15 ECTS i Vestkonsortiets udbud. Det er således en relativt stor del af uddannelsen, som den studerende har valgfrihed til selv at sammensætte. Valgfagsudbuddet varierer på de forskellige universiteter, og her har Aalborg Universitet to moduler som adskiller sig fra udbuddet på de øvrige universiteter: et meget efterspurgt udbud i "Sundhedsøkonomi, sundhedspolitik og ledelse" samt et modul i "Evaluering, performance og offentlig ledelse". Aftagerundersøgelsen viser ligeledes, at der inden for en femårig periode fortsat vil være en vis efterspørgsel efter netop disse moduler, jf. bilag 1.

## **Master of Public Administration/Public Management**

Som tabellen viser, er der ligeledes en høj grad af indholdsmæssigt sammenfald med masteruddannelserne i Public Administration (MPA) (CBS, AAU)/Public Management (MPM) (SDU). Den afgørende forskel her er formen, som for MPA/MPM er et fast toårigt forløb. Flexibiliteten har stor betydning for valget af masteruddannelse, hvilket dokumenteres i aftagerundersøgelsen, hvor 90 % af respondenterne bekræfter, at flexibiliteten er afgørende for deres valg af masteruddannelse. Det samme billede bekræftes af interviews med MPG-uddannelsens centrale aftagere, jf. bilag 1 og 2. Derudover adskiller MPG sig ved at være målrettet i forhold til ledelseskompetencer.

### **Rekrutteringsgrundlag og videreuddannelsesmuligheder**

Det er forventningen, at MPG-uddannelsen fortsat vil rekruttere studerende fra de offentlige arbejdspladser forankret i primært Nordjylland, hvilket bekræftes af surveyundersøgelsen i bilag 1 samt interviewundersøgelsen i bilag 2. Herudover indikerer udflytningen af statslige arbejdspladser til Nordjylland samt regeringens fokus på at styrke kvaliteten af offentlig ledelse i fremtiden med nedsættelse af en ledelseskommision, som beskrevet under "Forventet optag", at der er grundlag for at forvente en stigning i optaget på uddannelsen.

### **Forventet optag på de første 3 år af uddannelsen**

Forventningen er som minimum at kunne fastholde det nuværende niveau af studerende med ca. 40 nye studerende årligt. De kvalitative interviews af de tre største aftagere af uddannelsen bekræfter en fastholdelse af det nuværende niveau for bevilling af uddannelsen, jf. bilag 2.

Som beskrevet ifm. redegørelse for behovet for dimittender viser survey-undersøgelsen af behovet for MPG-uddannelsen, jf. bilag 1, at de adspurgte aftagere samlet påtænker at sende i omegnen af 50 studerende på uddannelsen årligt, hvilket er en mindre stigning i forhold til foregående år.

Region Nordjylland fremhæves af flere aftagere i den kvantitative aftagerundersøgelse, som en region i vækst med udflytning af statslige arbejdspladser herunder Statens Administration, Geodatastyrelsen, ligesom dele af SKAT, Forsvarsministeriets Personalestyrelse, Ankestyrelsen, osv. i alt mellem 500-600 arbejdspladser i Nordjylland i 2016/2017. Regeringen har bebudet yderligere udflytninger i 2018. Dette, sammenholdt med regeringens ambition om at forny den offentlige sektor og nedsættelse af en ledelseskommision, der har til formål at "komme med konkrete anbefalinger, der kan styrke kvaliteten af offentlig ledelse i fremtiden – såvel i kommuner, regioner og staten, herunder uddannelsesområdet", indikerer, at der kan være grundlag for at forvente en mindre stigning i optaget på uddannelsen, jf. bilag 1 og bilag 3.

**Hvis relevant: forventede praktikaftaler**

MPG-uddannelsen er en deltidsuddannelse målrettet personer i fuldtidsbeskæftigelse og emnet er således ikke relevant.

**Øvrige bemærkninger til ansøgningen**

**Hermed erklæres, at ansøgning om prækvalifikation er godkendt af institutionens rektor**

Ja

**Status på ansøgningen**

Godkendt

**Ansøgningsrunde**

2017-2

**Afgørelsesbilag - Upload PDF-fil**

A1 - Foreløbig godkendelse af ny uddannelse - MA i offentlig ledelse - AAU.pdf

**Samlet godkendelsesbrev - Upload PDF-fil**

orientering til AAU - godkendelse af ny uddannelse - MA i offentlig ledelse.pdf

# Dokumentation af efterspørgsel på MPG-uddannelsens profil

---

I forbindelse med udarbejdelse af nærværende ansøgning er der udarbejdet en survey-undersøgelse af behovet for MPG-uddannelsen suppleret af en interviewundersøgelse med de primære aftagere af uddannelsen. Surveymetoden er anvendt for at kunne nå et bredt spektrum af offentlige ledere, som i et vist omfang er så ansvarlige for rekruttering og efteruddannelse, som muligt. I det følgende vil resultaterne af undersøgelse blive diskuteret mhp. at dokumentere efterspørgslen efter MPG-uddannelsen på Aalborg Universitet. Der henvises løbende til bilag som dokumentation af de findings, der beskrives. Bilag findes til slut i dokumentet.

## Resultater af survey

### Proces, svarprocent og informantprofiler

I forbindelse med denne ansøgning blev der i foråret 2017 foretaget en survey-undersøgelse af behovet for MPG-uddannelsen blandt aftagere i Nordjylland og den nordlige del af Midtjylland.

Indledningsvis blev en liste over mulige respondenter indsamlet af Det Samfundsvidenskabelige Fakultet gennem desk research. Målgruppen for surveyet var offentlige ledere på topniveau, som i et vist omfang er ansvarlige for rekruttering og efteruddannelse.

Spørgeskemaet indeholder overvejende kvantitative spørgsmål men også enkelte relevante kommentarfelter (se bilag 1 for alle spørgsmål).

Skemaet blev udsendt gennem SurveyXact til 350 potentielle respondenter.

Ud af 350 mulige svar svarede 154 personer. Dette udgør dermed en svarprocent på 44 %. Det anses som en meget tilfredsstillende svarprocent for en uprovet, webbaseret kvantitativ undersøgelse. Det er desuden et relativt stort antal svar i absolutte tal, hvilket bidrager til undersøgelsens validitet.

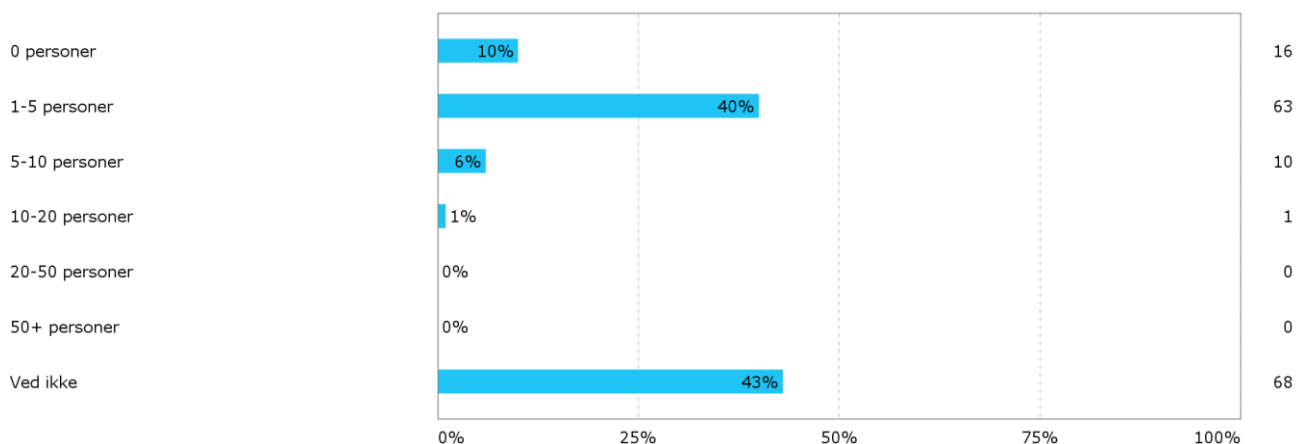
De 154 personer, der svarede, lever i høj grad op til forventningen til målgruppen. De er alle chefer på et vist niveau (eks. kommunaldirektør, forvaltningschef, kontorchef) og har næsten alle ansvar for rekruttering og/eller efteruddannelse af ansatte (se bilag 1 for en samlet liste over informanterne). 128 af informanterne er fra Nordjylland og 43 er fra Midtjylland. Vurderingen er, at undersøgelsen giver et retvisende billede af behovet for MPG i Nordjylland og det nordlige Midtjylland, hvilket er de mest betydningsfulde områder for uddannelsens rekruttering af studerende.

### Resultater, kvantitative spørgsmål

I denne opsamling fremhæves de væsentligste resultater af undersøgelsen. Som nævnt kan hele undersøgelsens resultater ses i bilag 1.

Et meget væsentligt spørgsmål for at vurdere behovet for uddannelsen er, hvor mange personer de respektive aftagerrepræsentanter vurderer, at de vil sende på uddannelsen i løbet af de næste 5 år. En oversigt kan ses nedenfor:

## Hvor mange påtænker du/din organisation at sende på MPG-uddannelsen?



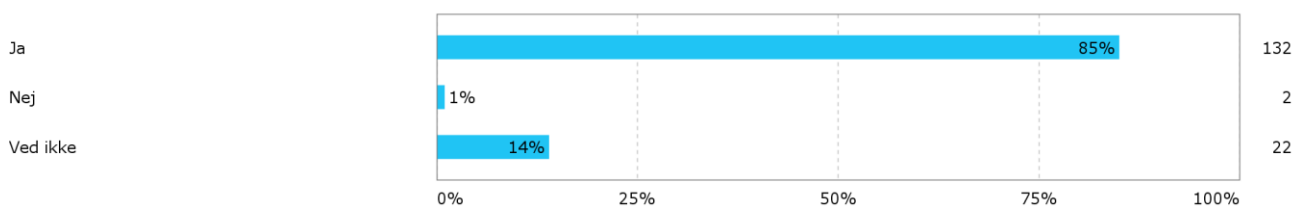
Et skøn baseret på disse tal er, at der vil blive sendt ~250 personer på uddannelsen i løbet af de næste 5 år, hvilket svarer til et gennemsnitligt optag på 50 studerende pr. år (tallet er opnået ved at gange antal svar med det gennemsnitlige antal personer i intervallet, regnestykket er dermed  $(63 \cdot 2,5) + (10 \cdot 7,5) + (1 \cdot 15) = 247,5$ ). Dette tal ligger ikke langt fra det faktiske optag på uddannelsen de seneste år, og må derfor anses for relativt validt.

Ud over at spørge direkte til antallet af ansatte, som forventes at starte på uddannelsen de næste fem år, er der også spurgt ind til behovet for specifikke kompetencer. Herunder både generelle kompetencer, som opnås af alle på uddannelsen, samt specifikke kompetencer, som opnås gennem valgfag. Af resultaterne fremgår det, at der i høj grad er behov for de kompetencer, som MPG-uddannelsen giver de studerende. Af de generelle kompetencer kan nævnes Strategisk ledelse (nævnes af 129 respondenter), Offentlig styring (nævnes af 100 respondenter), Generel ledelse (nævnes af 108 respondenter), Ledelse af reform og forandring (nævnes af 99 respondenter), Kommunikation og ledelse (nævnes af 98 respondenter), Personligt lederskab (nævnes af 93 respondenter). Af de specifikke kompetencer kan nævnes Digitalisering (nævnes af 108 respondenter) og Økonomisk styring og ledelse (nævnes af 107 respondenter). Derudover kan der også fremhæves, at to moduler, som på nuværende tidspunkt udelukkende udbydes af AAU, også opnår en vis opbakning blandt respondenterne – der drejer sig om Sundhedsøkonomi (nævnes af 33 respondenter) samt Evaluering (nævnes af 51 respondenter).

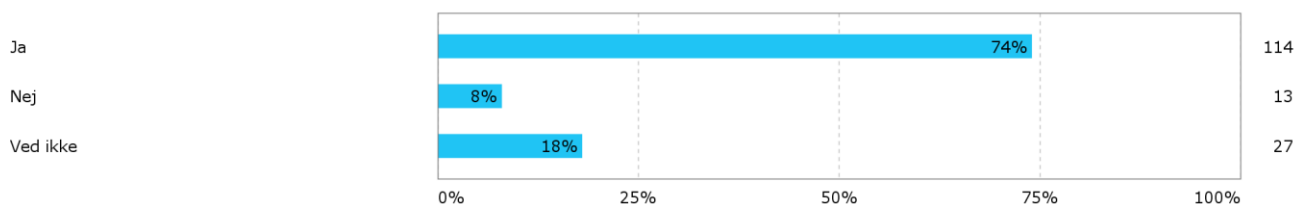
Det kan dermed konkluderes, at uddannelsens aftagere i høj grad finder de kompetencer, som uddannelsen bidrager med, relevante inden for en 5-årig periode.

Når aftagerne direkte adspørges om MPG-uddannelsen er relevant, om det er væsentligt, at den udbydes af AAU, og om det er væsentligt, at uddannelsen er fleksibel opnås nedenstående resultater:

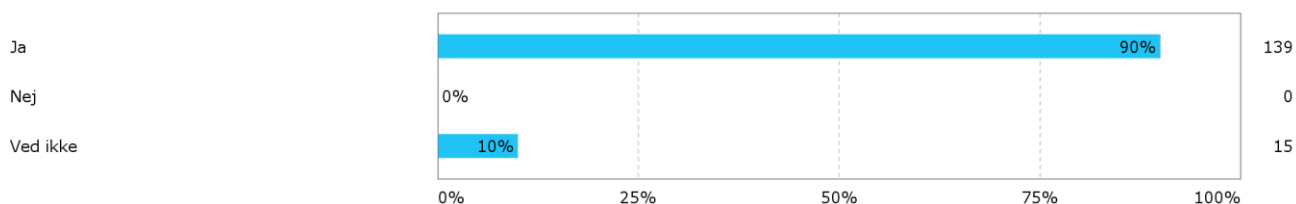
## Er det din vurdering, at der er behov for MPG-uddannelsen?



## Har det stor betydning, at uddannelsen udbydes på Aalborg Universitet?



## Har det stor betydning, at uddannelsen er fleksibelt opbygget? (Uddannelsen kan tages over 2 til 6 år, og der er stor mulighed for valgfag)



Af resultaterne fremgår det klart, at aftagerne i langt overvejende grad vurderer, at der er behov for uddannelsen, at det er væsentligt at den udbydes af AAU, og at det er væsentligt, at den er fleksibel.

### Resultater, kommentarer

Ud over de kvantitative resultater, var der også mulighed for at respondenterne kunne afgive kvalitative svar under en række af spørgsmålene. I dette afsnit samles der op på de væsentligste mønstre og udsagn i de kvalitative tilkendegivelser – en fuld liste over disse kan ses i bilag 1.

Respondenterne udtaler blandt andet følgende om behovet for MPG generelt:

*”Ud fra egen erfaring er det en uddannelse som giver offentlige ledere et godt fundament, **gode ledelsesværktøjer og kompetencer** og ikke mindst givtigt netværk under uddannelsen og for flere også efter”*

*”Vigtigt at ledere er **ledelsesteoretisk velfunderede**, når de skal udføre ledelsesarbejdets mange facetter.”*

*”Både **ledelsesteorier og ledelsesværktøjer** af høj standard er nødvendige for at honorere de stadigt **stigende og komplekse krav til ledelse i det offentlige.**”*

*”Det er den eneste uddannelse hvor man ledelsesmæssigt kan **sammensætte et forløb der passer til en**. På den måde kan man vælge områder hvor man ikke har kompetencerne på forhånd”*

*”Nordjylland er en region i rivende udvikling, hvor flere offentlige og private virksomheder søger hen. Derfor er der behov for et **efter-og videreuddannelses tilbud på Masterniveau**, hvilket sikrer kvalitet i uddannelsen samt kan være et parameter i **rekruttering af medarbejdere til regionen.**”*

Direkte adspurgt om væsentligheden af at uddannelsen udbydes af AAU, svarer de blandt andet følgende:

*”Det er vigtigt med et forankret samarbejde mellem virksomheder (også offentlige) og Universitetet som **lokalt fyrtårn for forskning og udvikling**”*

*”I en travl hverdag skal **transporttiden** være overkommelig. Har selv 1,5 time hver vej - ville vælge det fra hvis det blev længere væk”*

*”Det er væsentligt at nordjyske ledere også kan opkvalificeres - og fastholdes i landsdelen. Ledere har travle hverdage i forvejen og **rejsetiden** kan have betydning for **motivationen og modet til at gennemføre efteruddannelse.**”*

*”Ellers ville flere af vores ledere ikke have tilmeldt sig uddannelsen”*

*”Det er en fordel at MPG følges sammen med andre ledere fra Nordjylland - et godt **netværk** at have i ryggen.”*

*”Er et **nødvendigt pædagogisk modstykke** til de øvrige MPG uddannelser”*

De fremhævede citater er dækkende for det generelle mønster, der viste sig i undersøgelsen, og det står klart, at der er en klar overvægt af kommentarer, som støtter op om MPG generelt og MPG på AAU

Kommentarerne har desuden bidraget til en identifikation af en række begrundelser for, at uddannelsen fortsat skal udbydes i Aalborg, herunder

- Geografisk nærhed og muligheden for at studere, transporttid
- AAU's pædagogiske model (PBL)
- Muligheden for at danne lokale netværk mellem offentlige ledere
- Landsdelens særlige udfordringer med at rekruttere højtuddannet arbejdskraft
- Den nære kontakt til og samarbejde med relevante forskningsmiljøer

## **Opsamling**

Samlet set vurderes det, at den rigtige målgruppe blev ramt af spørgeskemaet, at der blev opnået en tilfredsstillende svarprocent, samt at der blev afgivet et stort antal svar.

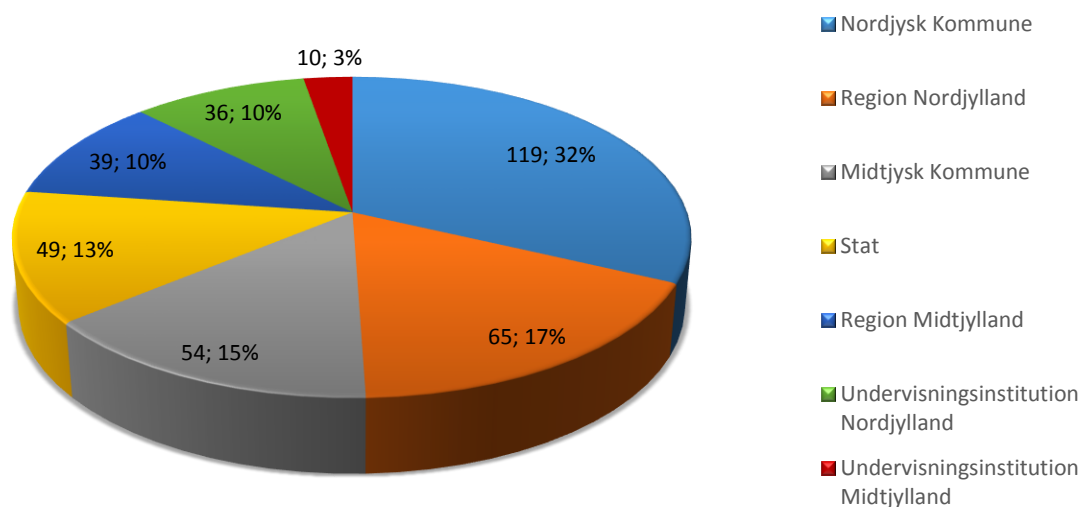
Det kan konkluderes, at der er stor opbakning til uddannelsen blandt de adspurgte aftagere. Der er dokumentation for, at der er behov for uddannelsen og at der er et stort potentiale for rekruttering af studerende blandt aftagerne.

Det fremgår også klart, at det er væsentligt for et stort antal aftagere, at uddannelsen udbydes af Aalborg Universitet, og at der er behov for flere moduler, som er særlige for AAU.

## **Resultater af kvalitative interviews**

### **Field research**

Som tidligere nævnt blev survey-undersøgelsen suppleret af kvalitative interviews med de tre største aftagere af uddannelsen. Aftagerne er valgt ud fra viden om studentersituationen siden uddannelsens start i 2009 og frem til foråret 2017. De studerende er ansat hos en bred kreds af interessenter, hvor ca. 13 % er fra de statslige arbejdspladser, ca. 47 % fra en række nord- og midtjyske kommuner, ca. 27 % fra regioner og ca. 15 % fra uddannelsesinstitutioner.



Figur 1: Antal studerende, fordelt på ansættelsessted i perioden 2009-2017. Kilde: Stads/STADS-DANS-baseret statistik for perioden E2009-F2017.

Interviews blev gennemført som field research, hvor MPG-uddannelsesleder og kvalitetssikringsmedarbejder tilknyttet Institut for Statskundskab, hvor uddannelsen er fagligt forankret, besøgte uddannelsens primære aftagere repræsenteret ved de overordnede ansvarlige for efter- og videreuddannelse i de respektive organisationer. Interviews havde til formål at afdække behovet for uddannelsen og herunder fremtidig efterspørgsel efter uddannelsen samt udbyttet af uddannelsen på individ- og organisationsniveau.

Interviewundersøgelsen omfattede interviews med de tre største aftagere af uddannelsen i region Nordjylland:

- **Aalborg Kommune:** Interview med direktør Arne Lund Kristensen og kontorchef Birgitte Welling, Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen. Efterfølgende har samtlige forvaltningsdirektører tilsluttet sig vurderingen af behovet for og efterspørgslen efter MPG-uddannelsen.
- **Region Nordjylland:** Interview med uddannelseschef Gurli Lauridsen
- **Aalborg Universitetshospital:** Interview med kontorchef Strategi & HR Dorthe Pedersen

Interviews er vedlagt i deres fulde længde i bilag 2.

Det fremgår klart af de kvalitative interviews, at der er et fortsat behov for MPG-uddannelsen ved Aalborg Universitet. Således forventer både Aalborg Kommune, Region Nordjylland og Aalborg Universitetshospital at fastholde det nuværende niveau af studerende på uddannelsen:

Aalborg Universitetshospital

*"I løbet af de sidste fire år, har vi haft 21 medarbejdere/ledere på MPG-uddannelsen, og der er fortsat stor efterspørgsel efter uddannelsen".*

Region Nordjylland

*"Region Nordjylland har haft mere end 60 studerende på uddannelsen siden 2009 og er således en betydelig leverandør af studerende. **Der vil også fremadrettet være et behov for uddannelsen** – både som enkeltstående moduler men også som hele forløb.*

Aalborg Kommune

*"Siden 2009 har kommunen således bevilliget uddannelsen til ca. 35 medarbejdere... **på kommuneniveau vil det årligt være omkring 5-6 ledere, der får uddannelsen bevilliget**... Aalborg Kommune indgår fra foråret 2017 i et nyt nordjysk ledertalentprogram "Talent Nord" i samarbejde med ni nordjyske kommuner og regionen, og **man kan forestille sig, at MPG-uddannelsen vil være en mulig efter- og videreuddannelse for ledertalenter, der har gennemført det nye ledertalentprogram**".*

Herudover lægger aftagerne vægt på, at MPG-uddannelsen fortsat er forankret på Aalborg Universitet af både faglige, sociale og praktiske årsager:

Aalborg Kommune

*"Det anses for væsentligt, at MPG-uddannelsen udbydes af Aalborg Universitet i Aalborg af både faglige og praktiske årsager. **Universitetets læringsmodel for problembaseret læring** betyder, at de medarbejdere, der læser på uddannelsen, arbejder med problemstillinger fra egen praksis/forvaltning, og kommunen vægter læringen i forbindelse hermed højt. Samtidig er det opfattelsen, at der i løbet af uddannelsen skabes **et netværk mellem de studerende på MPG-uddannelsen på tværs af kommunegrænserne** i regionen, hvilket opfattes som meget positivt.*

*Det er ressourcekrævende at gennemføre MPG-uddannelsen samtidig med at skulle bestride et lederjob, og kommunen vurderer derfor **den geografiske nærhed meget væsentlig**, da større afstand vil øge det samlede tidsforbrug. Man har desuden erfaring for, at efter- og videreuddannelses tilbud bliver fravalgt, hvis afstanden til uddannelsesstedet er for stor.*

Region Nordjylland

*Det er afgørende, at der er et relevant tilbud om kompetencegivende lederuddannelse på universitetsniveau i regionen. Erfaringen viser, at **motivationen til efter- og videreuddannelse falder, når tilbuddet ligger udenfor regionen. Rekrutteringsmæssigt er tilbuddet om kompetencegivende lederuddannelse ligeledes en motivationsfaktor.***

*Den **problembaserede tilgang, som anvendes på Aalborg Universitet, gør undervisningen meget praksisnær**, og det er af stor betydning for udbyttet af uddannelsen på organisations- og individniveau.*

Aalborg Universitetshospital

*Uddannelsens **placering på Aalborg Universitet er et enormt plus**. Vi skal betale ophold og transport for de ledere/medarbejdere, som vi bevilliger uddannelsen, så **det giver et stort ressourcetræk, hvis de eksempelvis skal til Århus eller længere væk**.*

*Samtidig virker MPG-uddannelsen **netværksskabende i forhold til andre kommunale og regionale samarbejdspartnere**. Det er yderst værdifuldt for os, da vi har en bred berøringsflade.*

## Opsamling

Som det fremgår af ovenstående udsagn er der fortsat stor opbakning til uddannelsen. Den kvalitative undersøgelse dokumenterer behovet for uddannelsen, og at der er et stort potentiale for rekruttering af studerende blandt aftagerne. Herudover viser undersøgelsen, at følgende parametre har afgørende betydning for valg af efter- og videreuddannelse:

- Geografisk nærhed og muligheden for at studere, transporttid
- AAU's pædagogiske model (PBL)
- Muligheden for at danne lokale netværk mellem offentlige ledere
- Landsdelens særlige udfordringer med at rekruttere højtuddannet arbejdskraft

# Bilag

---

Bilag 1: Survey-undersøgelse

Bilag 2: Interview-undersøgelse

Bilag 3: Uddrag af referat fra selvevalueringsmøde for MPG-uddannelsen

Bilag 4: Sammenhæng med eksisterende masteruddannelser i ledelse

## Bilag 1: Survey-undersøgelsen

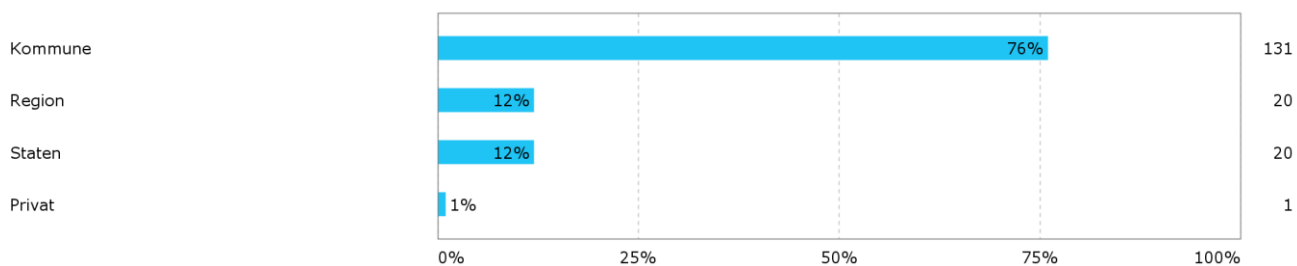
### Hvad er din stilling?

- Kommunaldirektør
- Direktør
- Stabschef
- Løn- og personalechef
- Kontorchef
- chef
- Kontorchef
- Chef
- Chef
- Myndighedschef
- Sundheds- og ældrechef
- Konstitueret direktør
- Direktør
- centerchef
- Chef
- Chef
- Centerchef
- centerchef
- Kommunaldirektør
- Direktør
- Økonomichef
- Chef HR og Sekretariat
- Chef for Digitalisering og Borgerservice
- Beskæftigelseschef
- UngeChef
- Sundhed og ældrechef
- Myndighedschef
- Børne- og Familiechef
- Fritids- og Kulturchef
- afdelingsleder HR
- Direktør
- Plan og Miljøchef
- Chef
- Leder
- Afdelingsleder
- Asylchef
- Kommunaldirektør
- Direktør
- sundheds- og ældrechef
- chef
- Chef for borgerservice og ydelser
- Sekretariatschef
- Drifts- og Anlægschef
- Økonomichef
- Kommunaldirektør
- Direktør
- Chef for ældre, sundhed og rehabilitering
- Centerchef
- Vicekommunaldirektør
- Kommunaldirektør
- Vicedirektør
- Arkitekt
- chef
- Økonomichef
- afdelingsleder
- HR konsulent
- Jobcenterchef
- Kvalitetschef

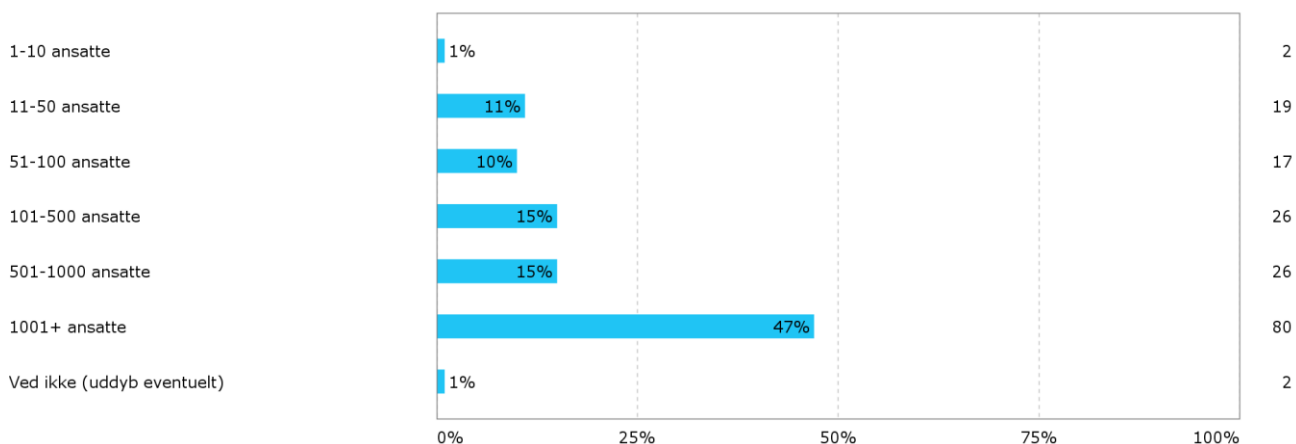
- Direktør
- Administrationschef
- Kultur og fritidschef
- Afdelingschef
- Kommunaldirektør
- Direktør
- Økonomi- og IT Chef
- Ældrechef
- Centerchef
- Børne- og Ungechef
- Centerchef
- afdelingschef
- Drift- og Anlægschef
- afdelingschef
- afdelingschef
- Afdelingschef/Ældrechef
- Afdelingschef
- Afdelingschef
- direktør
- direktør
- Sekretariatschef
- Sekretariatschef
- udviklingschef
- Leder
- Kulturchef
- Kommunaldirektør
- direktør
- Økonomidirektør
- Dagtilbudschef
- Skolechef
- Familiechef og handicapchef
- Sundhed og ældrechef
- Arbejdsmarkedschef
- Teknik- og byggechef
- Kommunikationschef
- Erhvervs og udviklingschef
- Leder
- Dagtilbudschef
- Familiechef
- direktør
- Sekretariatschef
- planchef
- direktør
- Chef
- Afdelingschef
- Direktør
- sundhedschef
- leder
- chef
- Økonomichef
- Skole- og dagtilbudschef
- Chef i arbejdsmarkedsforvaltningen
- Chef for Borgerservice og Udbetaling
- Kommunaldirektør
- direktør
- IT-chef
- HR-chef
- Direktør
- Direktør for kultur- og familieområdet
- Teknisk direktør
- Sekretariatschef social og arbejdsmarkedsforvaltningen

- Afdelingschef
- Indkøbschef
- Afdelingsdirektør
- Kontorchef
- Uddannelseschef
- Kontorchef
- Kontorchef
- konstitueret leder
- Kontorchef
- Kontorchef
- Direktør
- Lægefaglig chef
- Udviklingschef
- Kontorchef
- Kontorchef
- Kontorchef
- Kontorchef
- Kontorchef
- Ankechef
- Afdelingschef
- administrationschef
- Direktør
- HR-chef
- sekretariatschef
- Studiechef
- Direktør
- International chef
- Chef
- Leder
- uddannelseschef
- Udviklingsdirektør
- Uddannelseschef
- Uddannelseschef
- Leder

### Hvilken sektor arbejder du i?



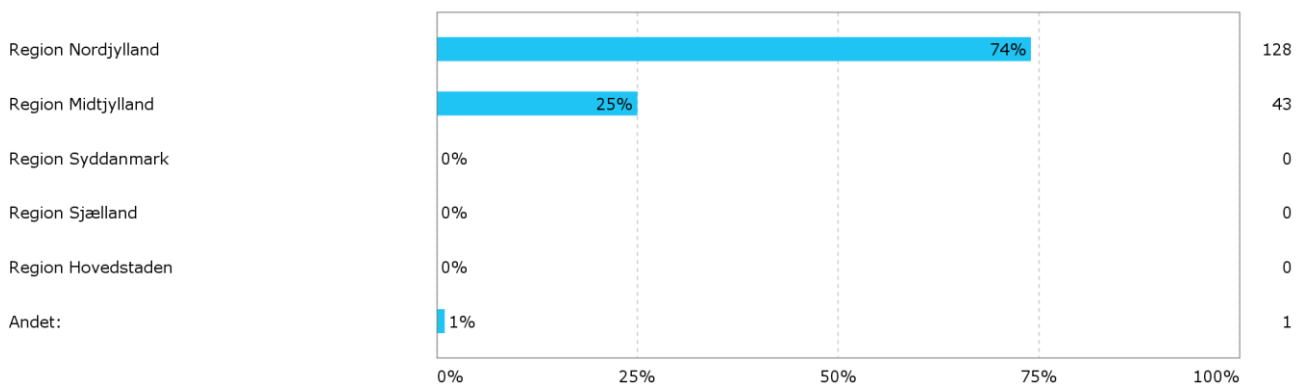
## Hvor stor er din organisation?



## Hvor stor er din organisation? - Ved ikke (uddyb eventuelt)

- 48 i økonomi og 7000 i kommunen

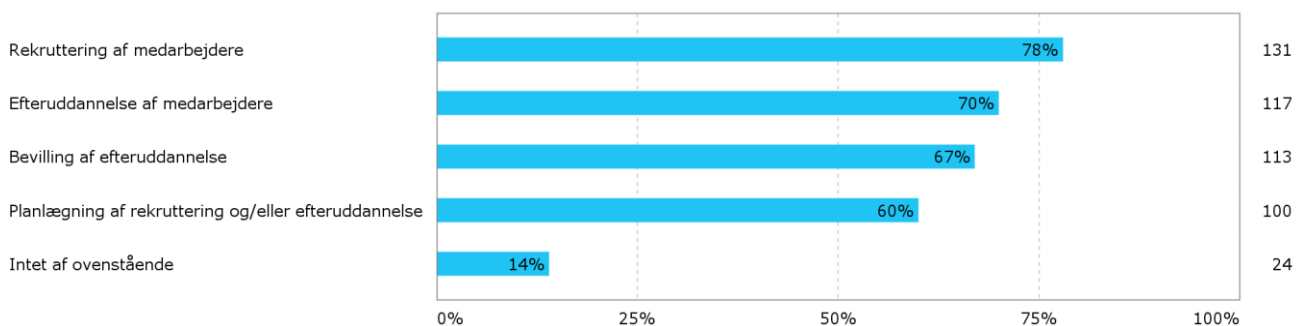
## I hvilken region er din arbejdsplads placeret?



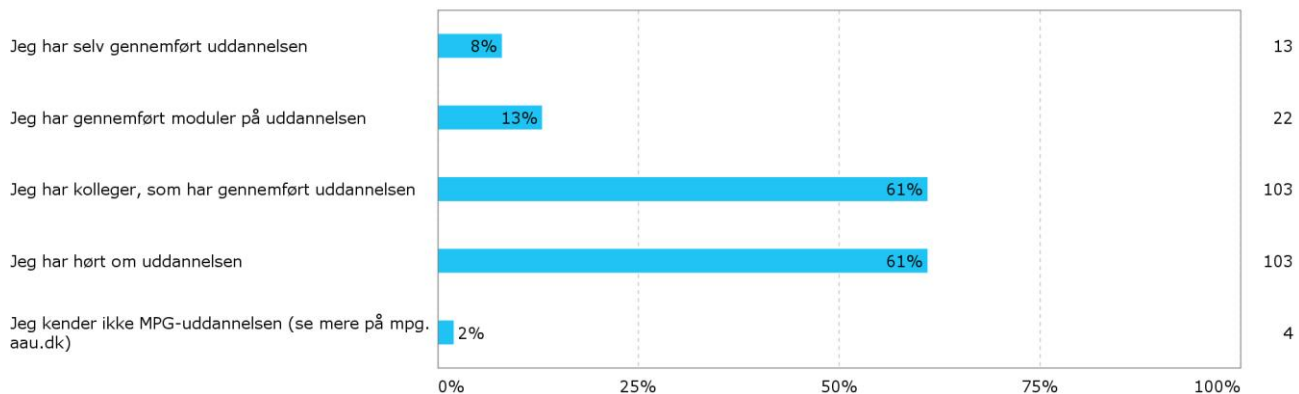
## I hvilken region er din arbejdsplads placeret? - Andet:

- x

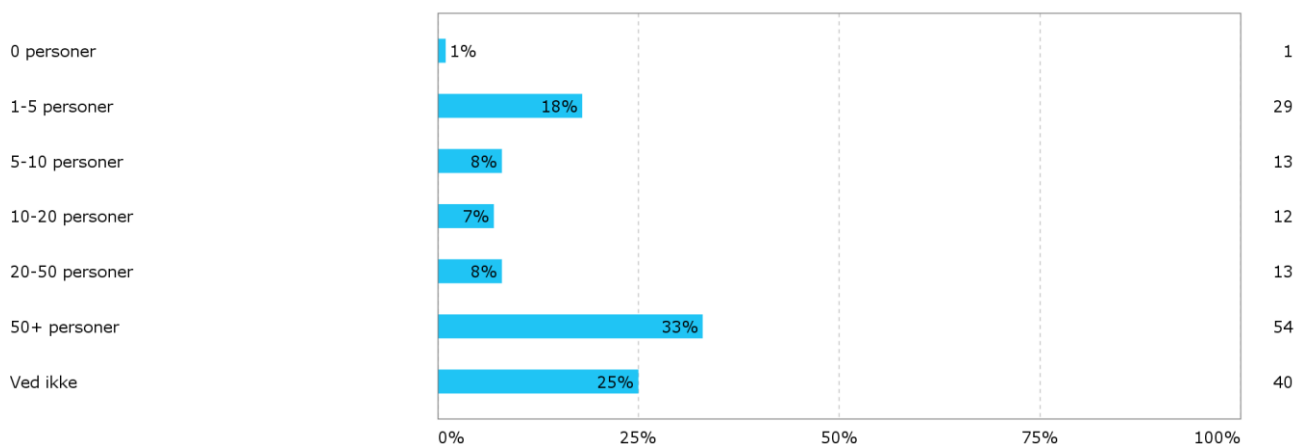
## Har du ansvaret for følgende?



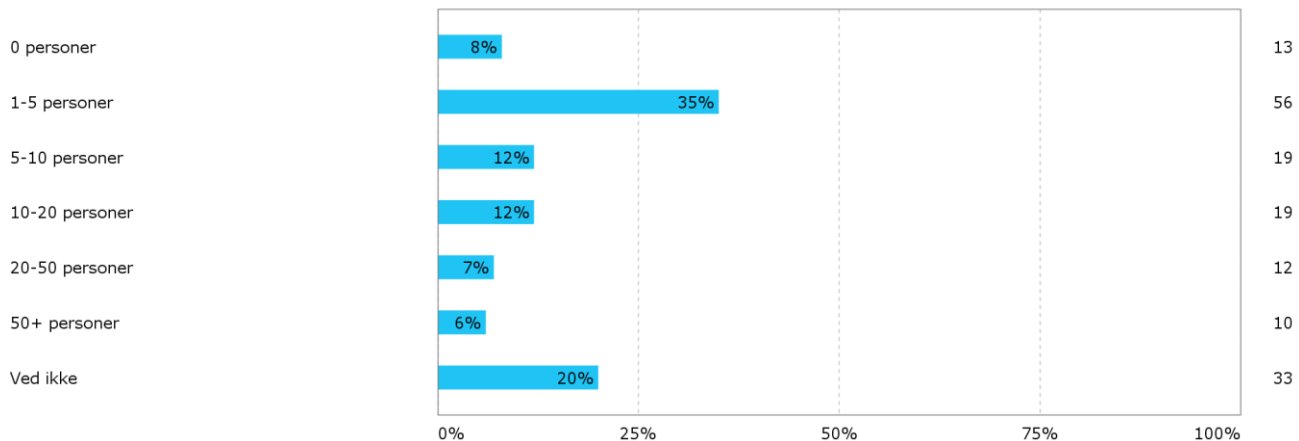
## Hvad er dit kendskab til MPG-uddannelsen?



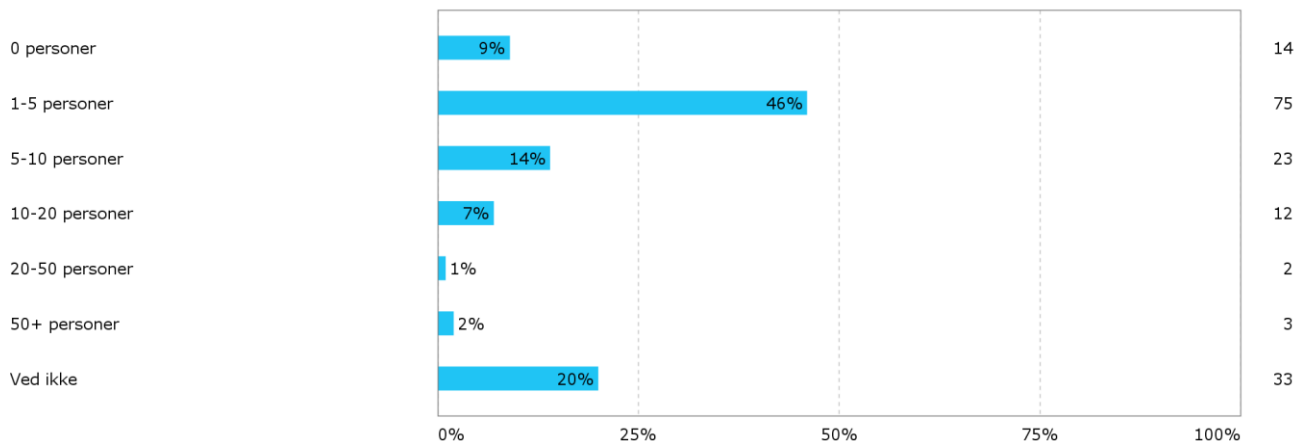
## Hvor mange i din organisation skal efteruddannes i løbet af de næste fem år?



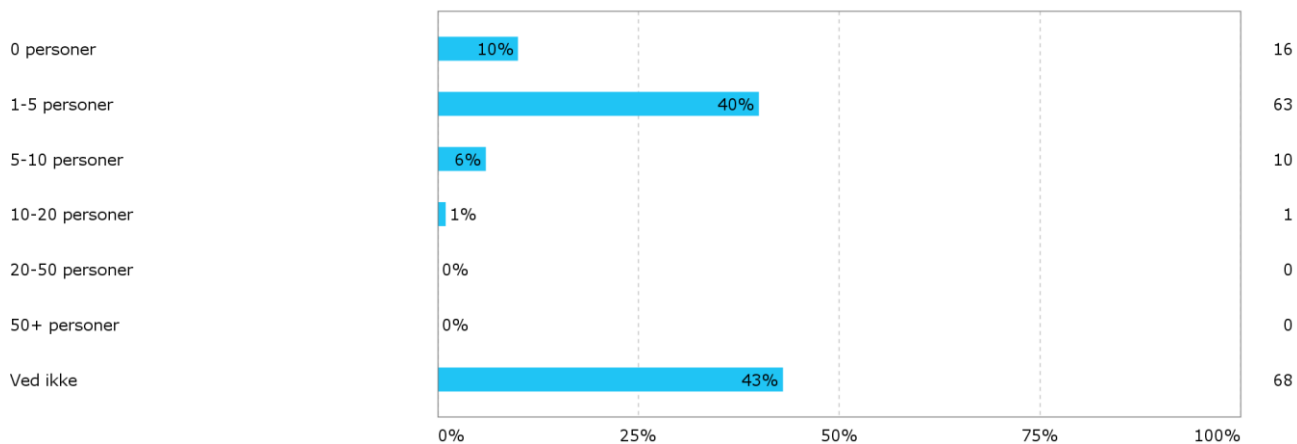
## Hvor mange af disse er ledere?



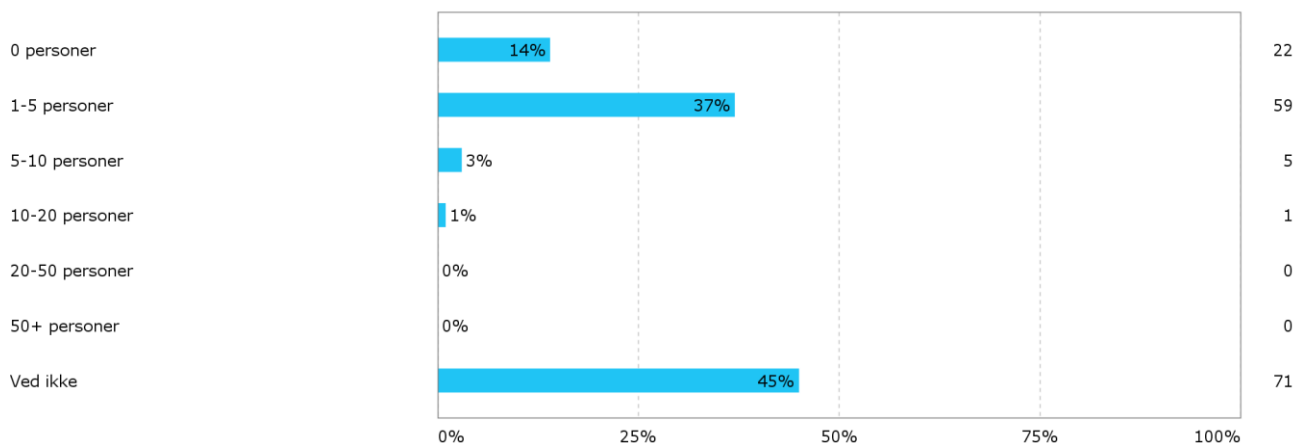
### Hvor mange ledere vil MPG-uddannelsen være relevant for?



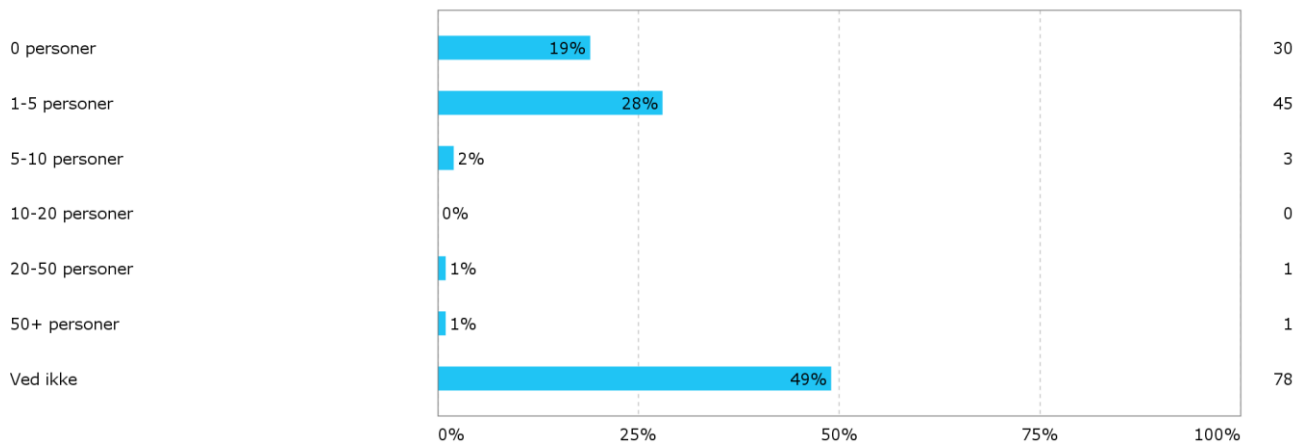
### Hvor mange påtænker du/din organisation at sende på MPG-uddannelsen?



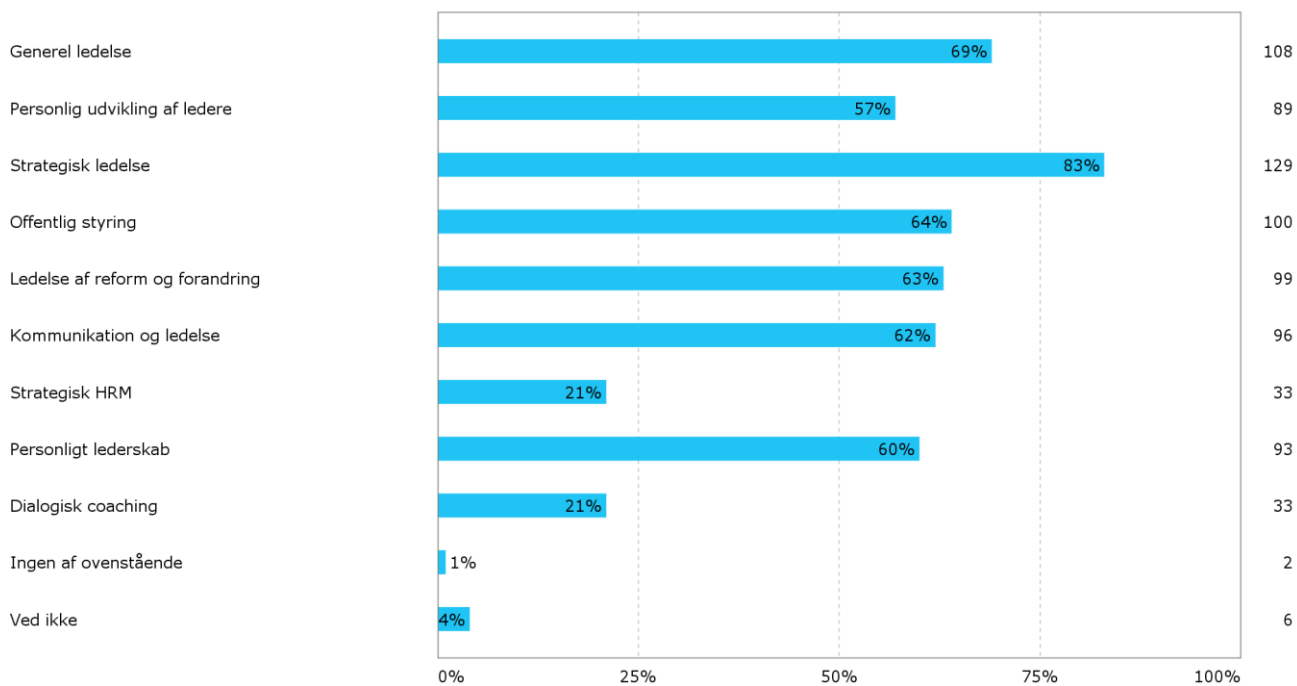
### Hvor mange af ovenstående personer vil følge hele MPG-uddannelsen?



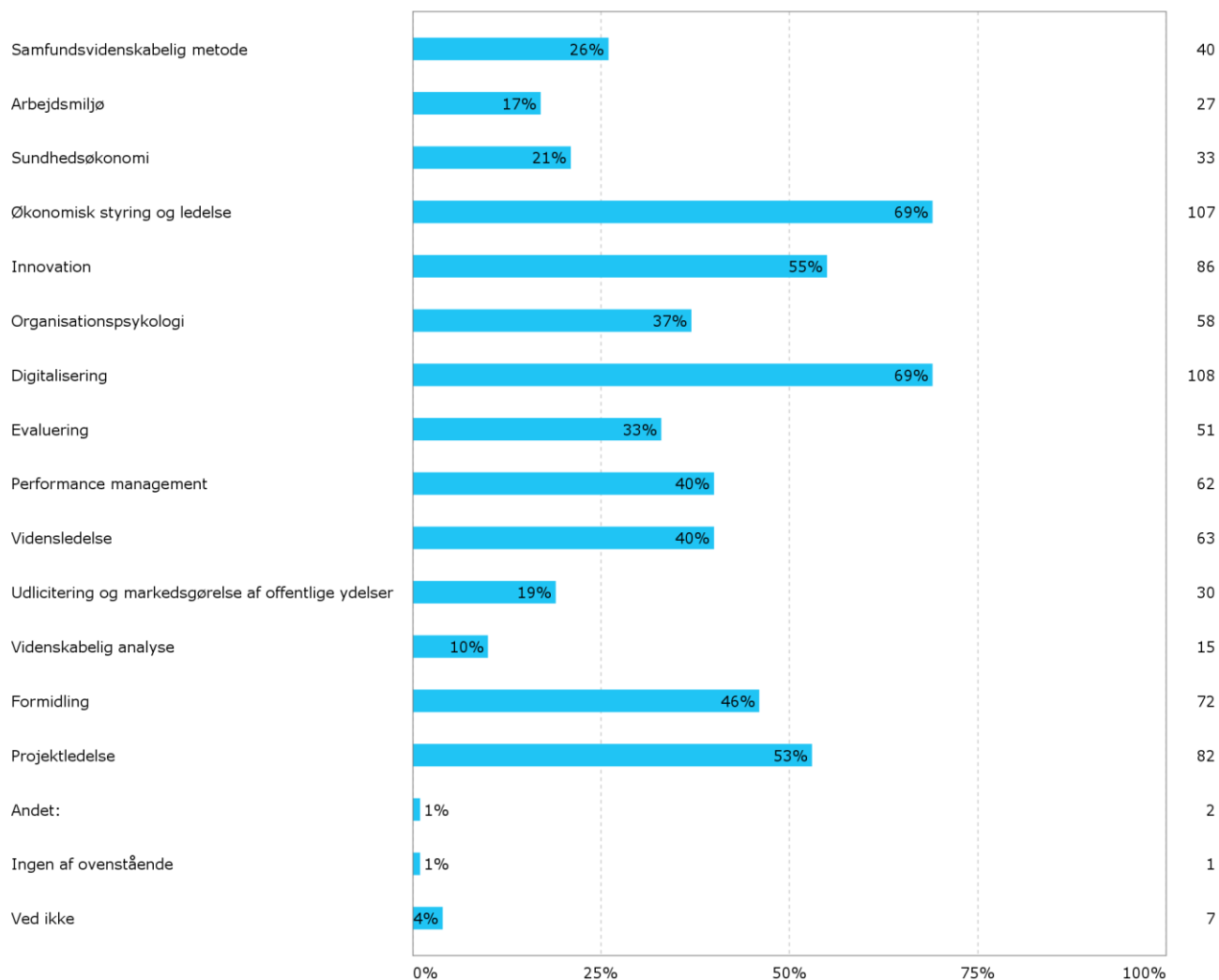
## Hvor mange af ovenstående personer vil følge enkelte moduler?



## Hvilke af følgende kompetenceområder vil være centrale at tilføje din organisation inden for en fem-årig periode?



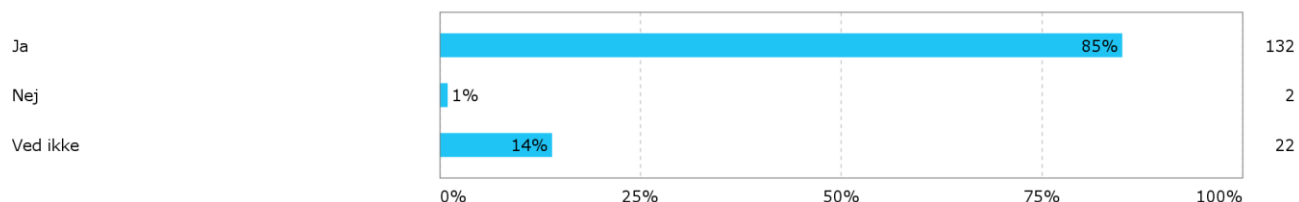
## Hvilke af nedenstående kompetenceområder kan derudover være relevante at tilføje din organisation inden for en fem-årig periode?



## Hvilke af nedenstående kompetenceområder kan derudover være relevante at tilføje din organisation inden for en fem-årig periode? - Andet:

- procesledelse
- effekt måling og kvalitetssikring

## Er det din vurdering, at der er behov for MPG-uddannelsen?



## Hvis ja/nej, hvorfor?

- Det er vigtig, at have lokale uddannelsesmuligheder.
- Det er et relevant efter-/videreuddannelsesstilbud, som vi skal kunne tilbyde dygtige ledere - ikke mindst til dem, der har en akademisk uddannelse.
- Jeg er i tvivl om hvorvidt Masteruddannelserne generelt trækker for meget på bagudrettede ledelsesparadigmer. Desuden har jeg erfaret, at ledere, som har taget en Master, gradvist er blevet ringere ledere i takt med at deres viden om ledelse stiger. Noget gør man forkert.

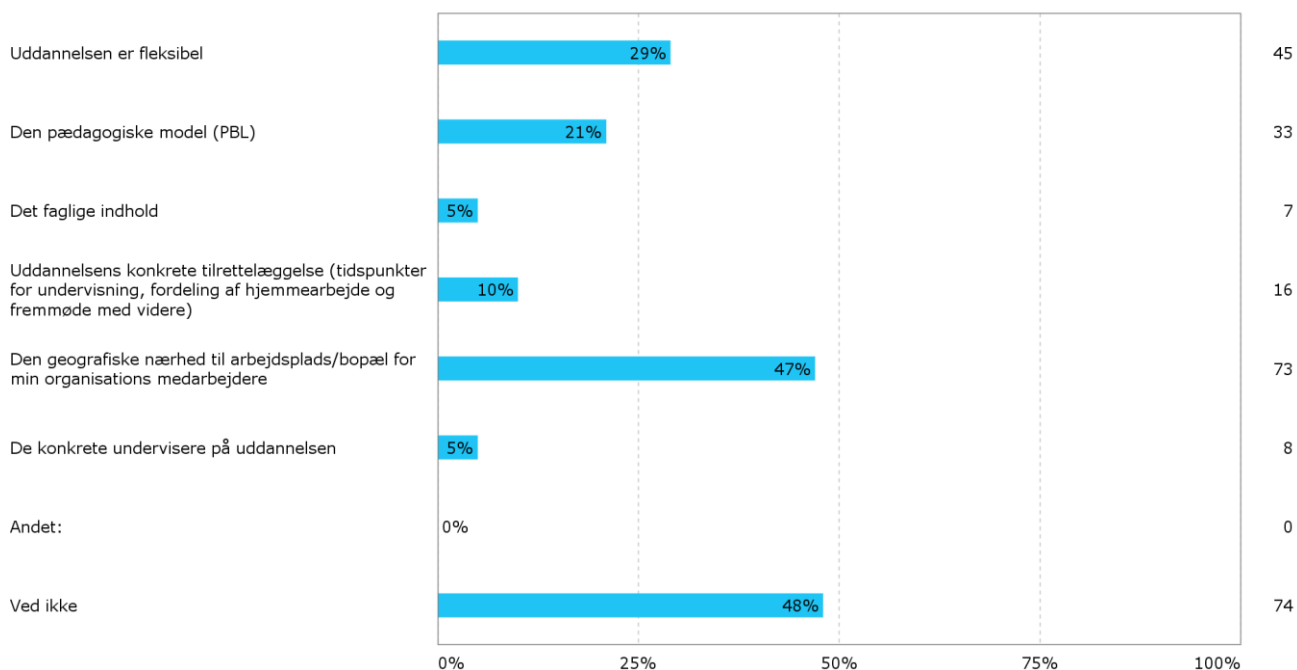
- Ja og nej. Jeg tænker, at der i højere grad er brug for at vælge moduler og sætte ind der hvor den enkelte leder har brug for et egentligt boost. Jeg er i tvivl om en samlet MPG-uddannelsen giver en øget effekt, eller om det samme kan opnås ved, at lederen tager de moduler i forhold til et eller flere områder, hvor lederen har et udviklingspotentialer.

Som direktør har jeg det overordnede ansvar for at sikre de rette lederkompetencer, men det påhviler de enkelte centerchefer at tilrettelægge lederudviklingsforløb og lederuddannelse som matcher de udfordringer, lederne inden for de enkelte fagområder skal håndtere og agere i forhold til.

- Har som anført selv gennemført MPG og har oplevet det som et kæmpeløft i f.t. min praktiske ledelsesopgave.
- Fordi at uddannelsen bidrager til "bedre" ledelse samt et mere professionelt ledelsesgrundlag. At få teorier til at kunne arbejde med dagligdagens udfordringer i et andet perspektiv.
- Når uddannelsen er tilgængelig er den lettere at tage i anvendelse. Når jeg planlægger i forhold til uddannelse af ledere ser jeg samtidig på hvilke muligheder der er for uddannelse.
- Ledelse er en profession. Professionel ledelse og topledelse er nødvendig også i det offentlige.
- Der er behov for kompetencegivende lederuddannelse på højt niveau
- Med de drøftelser der pt pågår om fremtidens ledelse tænker jeg MPG er et godt alternativ til NPM og helt i tråd med en mere netværks baseret og dialogsgørende tilgang
- Da Nordjylland løbende har behov for nye leder med generelle kompetencer på masterniveau, set i lyset at ned udvikling den offentlige sektor skal igennem i forhold til digitalisering, udvikling af nye metoder mv. Alternativet vil være, længere rejsetid og dermed omkostninger (tid) ved at tage uddannelse og at færre har mod på at tage uddannelsen.
- Det er bl.a. en god overbygning til ledere med nogle års erfaring som ledere som har en professionsbacheloruddannelse som uddannelse.
- Det er afgørende med en mulighed i Aalborg, da der ellers bliver meget langt at køre - plus at det giver gode muligheder for netværk
- Ud fra egen erfaring er det en uddannelse som giver offentlige ledere et godt fundament, gode ledelsesværktøjer og kompetencer og ikke mindst givtigt netværk under uddannelsen og for flere også efter.
- Jeg tænker primært på min egen lederrolle, og her vil jeg vurdere at MPG-uddannelsen vil være en meget relevant vej til kompetenceudvikling
- Flere kommuner opererer med MPG som krav i forbindelse med ansættelse i chefstillinger
- Fordi der til stadighed er behov for at udbygge de kvalifikationer organisationen har til rådighed. Vi arbejder i øjeblikket på diplom niveau, men der er ingen tvivl om at master bliver niveauet fremadrettet, for at styrke organisationen yderligere.
- vigtigt med metodisk tilgang og prof. ledelse
- Der er brug for en bred, lokal forankret uddannelse
- Kvaliteten i lederskabet har afgørende betydning i forhold til bundlinjen, omstillingsevne og trivsel på arbejdspladserne.
- Det er helt afgørende at vi i Nordjylland har en uddannelse på masterniveau til vores mange offentlige ledere.
- Generelt behov for mindre teoretisk ledelsesudvikling. Oplever master uddannelser på et strategisk niveau, som ikke passer til de ledelsesniveauer, der tager uddannelsen. Der kunne fx tages udgangspunkt i Leadership Pipeline for at ramme tættere på behov på specifikke ledelsesniveauer
- Der er behov for videreuddannelse af ledere på et højt niveau.
- Det er en af de få muligheder der er, for udvikling af ledelses kompetencer på højt niveau.
- Mange offentlige ledere på niveau 3 og 4 i Leadership Pipeline har behov for en overbygning på diplomuddannelsen i ledelse. MPG er et godt fundament også såfremt lederne ønsker at komme på niveau 1 og 2 i Pipeline.
- Fordi moderne offentlig forvaltning kræver ledelse af høj klasse
- En super god overbygning til diplom. Jeg læste min MPG ved SDU og lærte meget af ledere/chefer fra private områder, militæret, politiet o.lign.
- Det har givet vores organisation et stort løft at alle vores chefer har gennemgået en Master uddannelse
- Det professionaliserer ledelsen generelt.
- Der er øget behov for professionel ledelse i kommunerne og øget efterspørgsel efter strategisk ledelse. Ledelsesfeltet er blevet bredere og mere komplekst.
- Geografisk tilgang. Aalborg Universitets lidt mere praksisnære tilgang til uddannelse
- Jeg har svært ved at se alternativet

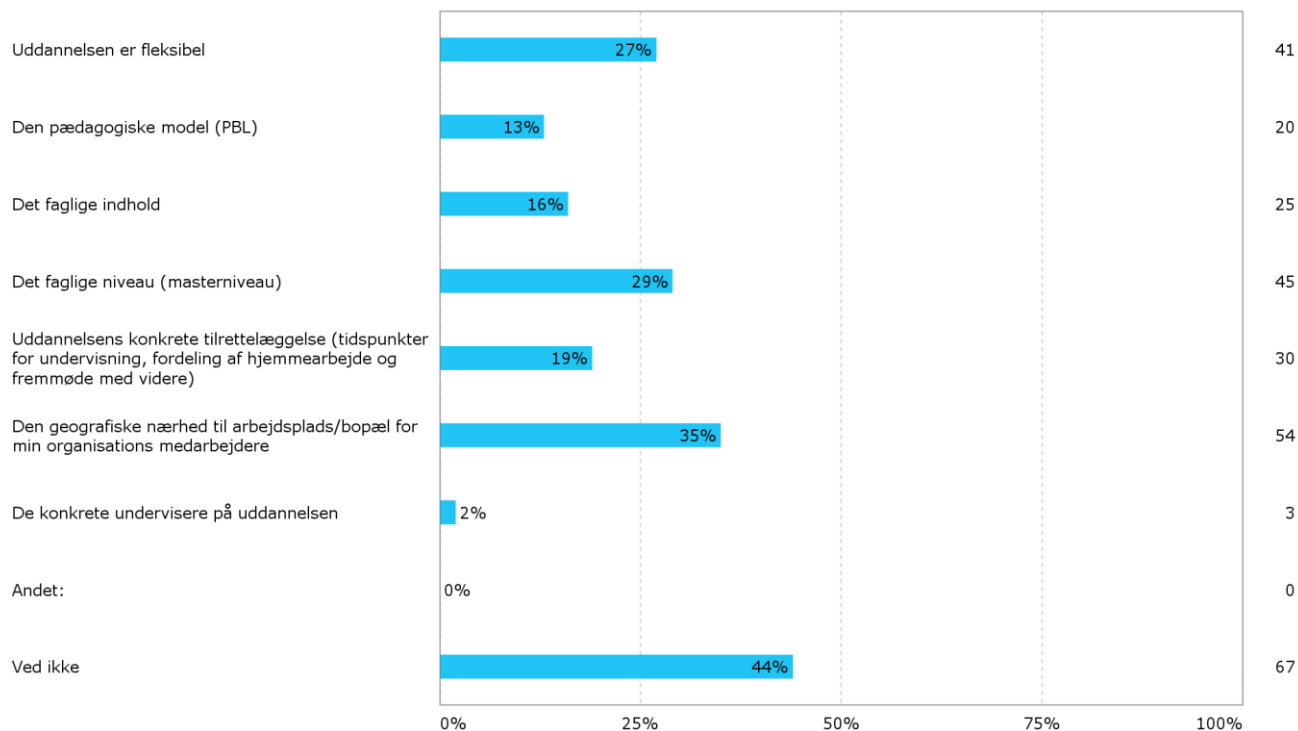
- Vigtigt at ledere er ledelsesteoretisk velfunderede, når de skal udføre ledelsesarbejdets mange facetter.
- For generel.
- Generelt stort behov for at for oprustning af ledelseskvalifikationer da nødvendigt øget fokus på ledelse, økonomi mv. for at den offentlige sektor kan håndtere de udfordringer vi står overfor i de kommende mange år.
- Fortsat professionalisering og udvikling af ledelsesfaget i offentlig forvaltning.
- Region Nordjylland som helhed har haft mange medarbejder på MPG. Udbyttet forekommer godt, og der vil fortsat være behov for tilsvarende kompetencer.
- Kender ikke uddannelsen.
- Centralt for at kunne have et kvalificeret regionalt tilbud til ledere i regionen.
- jeg mener at det er en af grundstene for en dybt professionel drift og ledelse af dagens og fremtidens offentlige virksomheder. I forbindelse med regeringens allerede overståede udflytning af arbejdspladser og planer om samme igen i 2018 er det yderst vigtigt at der også i nærområderne som fx Nordjylland er nem tilgang til uddannelse af ledere på højt niveau som MPG uddannelsen giver. Al erfaring fra de overståede udflytninger viser at det er meget få medarbejdere og ledere der ønsker at flytte med fra typisk hovedstadsområdet og derfor er der på sigt en endnu større efterspørgsel efter MPG.
- Både ledelsesteorier og ledelsesværktøjer af høj standard er nødvendige for at honorere de stadigt stigende og komplekse krav til ledelse i det offentlige.
- Hensigtsmæssigt, at der vælges mellem et antal forskellige masteruddannelser inden for ledelse. MPG har i den forbindelse et godt renommé.
- Det er den eneste uddannelse hvor man ledelsesmæssigt kan sammensætte et forløb der passer til en. På den måde kan man vælge områder hvor man ikke har kompetencerne på forhånd
- Komplexiteten vokser på de offentlige arbejdspladser, og ledelse af dette handler derfor om at reducere denne kompleksitet således, at der kan skabes bæredygtige resultater i de mange forandringsprocesser, som er et vedblivende vilkår for ledelsesfeltet. MPG-uddannelsen skal klæde lederne på til denne opgave.
- Nordjylland er en region i rivende udvikling, hvor flere offentlige og private virksomheder søger hen. Derfor er der behov for et efter- og videreuddannelsesstilbud på Masterniveau, hvilket sikrer kvalitet i uddannelsen samt kan være et parameter i rekruttering af medarbejdere til regionen.
- Vigtigt med fokus på offentlig governance for ansatte i mere politisk styrede organisationer. Gerne modulariseret idet den kan anvendes fleksibelt og som evt. fokuseret efteruddannelse
- Fordi der er mange regler og juridiske finurligheder
- Det er en væsentlig uddannelse inden for ledelsesfeltet.

## Hvordan adskiller MPG-uddannelsen ved Aalborg Universitet sig fra andre MPG-uddannelser i Danmark?



## Hvordan adskiller MPG-uddannelsen ved Aalborg Universitet sig fra andre MPG-uddannelser i Danmark? - Andet:

### Hvordan adskiller MPG-uddannelsen ved Aalborg Universitet sig fra andre efteruddannelsestilbud?

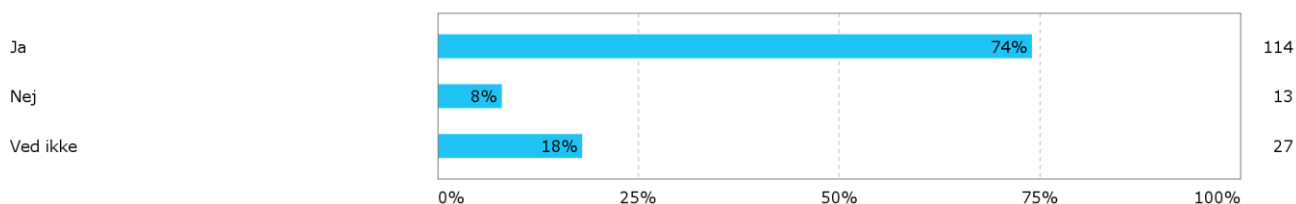


### Hvordan adskiller MPG-uddannelsen ved Aalborg Universitet sig fra andre efteruddannelsestilbud? - Andet:

#### Har du yderligere kommentarer til ovenstående?

- Der mangler svarkategorier i denne undersøgelse.  
Jeg påbegyndte uddannelsen selv, da den blev udbudt, men sprang fra pga dårlig tilrettelæggelse af studieforløbet, der gjorde det umuligt at forene studie med arbejdsliv.  
Derfor ville jeg have svaret anderledes på nogle spørgsmål, end jeg får mulighed for.
- Mit kendskab til øvrige MPG-uddannelser er beskedent.
- Det er væsentligt for os, at uddannelsen er geografisk beliggende i nærheden. Ellers ville færre vælge at gå i gang med den.
- Jeg er desværre ikke bekendt med forskellene på uddannelserne mellem de enkelte uddannelsesudbydere.
- næ
- Mange af vores ledere synes det kan være svært at tage en masteruddannelse ved siden af sit arbejde pga. det store arbejdspress/ekstraarbejde der ligger i at tage en masteruddannelse.
- Jeg kender ikke så meget til Masteruddannelsen andre steder end i Aalborg, som jeg har kigget på et par gange og her har jeg erfaret at en master fra Aalborg er fleksibel.  
Såfremt jeg selv skulle tage en master ville nærheden til Nordjylland være betydelig, da der i forvejen skal anvendes mange timer på uddannelsen, vil der være ret uhensigtsmæssig i forhold til såvel arbejdsplads som familie, såfremt der oveni skal anvendes en del ekstra tid på transport.
- Jeg oplever niveauet lavere end ved AU, Cbs og Ku.
- opmærksomhed på at holde højt niveau på det faglige indhold i sammenligning med andre udbud af uddannelsen.  
Ønske om en stærkere toning af innovations- og projekttilrettelæggelsen for et særligt nordjysk udbud fremover

## Har det stor betydning, at uddannelsen udbydes på Aalborg Universitet?

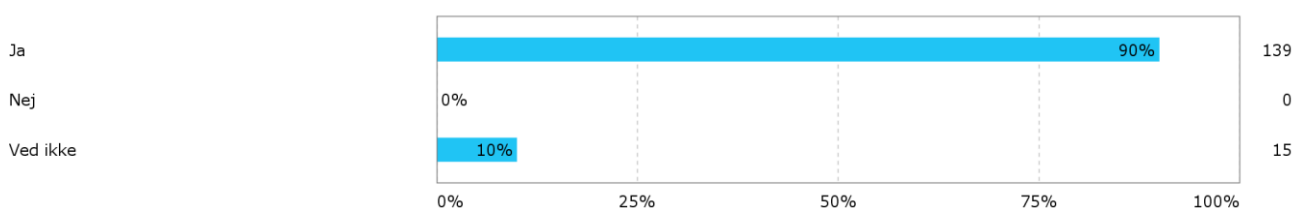


### Hvis ja/nej, hvorfor?

- Vi ville ikke bruge uddannelsen i samme omfang, hvis det ikke var beliggende i Nordjylland.
- Sikre geografisk forankring i Region Nordjylland
- Et meget anerkendt uddannelsessted og så er det for os længere mod nord end Aalborg praktisk.
- Den geografiske nærhed på Nordjylland
- Nærhed til arbejdspladsen betyder meget, hvis uddannelsen skal gennemføres i sin helhed. Ikke for gennemførelse af enkeltmoduler
- Det har en betydning i forhold til at reducere transport- og opholdsudgifter. OG en betydning med en forankring af et lokalt forskningsmiljø som adresserer ledelse.
- Afstand, arbejds metode
- Afstand og undervisnings form.
- Vigtigt for at fastholde og udvikle ledelsesarbejdet i Nordjylland.
- At uddannelsen holdes lokalt i Nordjylland er et stort plus.
- Det er tæt på. Det at komme ind i universitetsmiljøet og dermed forskningsmiljøet er spændende at koble sammen med egen hverdagspraksis
- Den geografiske nærhed. AAU har andre fakulteter at trække på.
- Det er vigtigt med et forankret samarbejde mellem virksomheder (også offentlige) og Universitetet som lokalt fyrtårn for forskning og udvikling
- Det er væsentligt at uddannelsen tilbydes forskellige steder i landet, så afstanden er overkommelig.
- Det havde det for mig personligt, da tæt på arbejde og hjem og så er det vigtigt at udbydes i regionen, hvor man kan få et lokalt/regionalt netværk.
- Der er et fagligt højt niveau, og uddannelsen er placeret i mit nærmiljø
- I en travl hverdag skal transport tiden være overkommelig. Har selv 1,5 time hver vej - ville vælge det fra hvis det blev længere væk.  
Er et nødvendigt pædagogisk modstykke til de øvrige MPG uddannelser
- Vigtige med lokale forandrede uddannelser
- De geografiske afstande er afgørende for opstart og gennemførelse af uddannelserne.
- Nærhed til arbejdsplads i Aalborg  
Styrkelse af forbindelse mellem arbejdsplads og universitet.
- nærhed
- Det er godt med lokalt kendskab samt at udgifter til transport (samt transporttid), overnatning m.v. holdes nede.
- Det har betydning at uddannelsen udbydes i Nordjylland.
- Se tidligere svar om nærhed og tid
- Universitets gode omdømme, dygtige undervisere med både teoretisk og praktisk viden fra offentlig virksomhed, gode fysiske rammer.
- Det er væsentligt at nordjyske ledere også kan opkvalificeres - og fastholdes i landsdelen. Ledere har travle hverdage i forvejen og rejsetiden kan have betydning for motivationen og modet til at gennemføre efteruddannelse.
- Den geografiske nærhed
- Det er en fordel at MPG følges sammen med andre ledere fra Nordjylland - et godt netværk at have i ryggen.
- nærhed til arbejdsplads
- Vores geografiske opland ligger mere naturligt for Aarhus Universitet, som sammen med SDU udbyder MPG, og som vi fortrinsvis benytter
- Kvaliteten af tilbuddet er det væsentligste
- Ellers ville flere af vores ledere ikke tilmeldt sig uddannelsen
- Tænker at det er naturligt at have sådan et tilbud i til rådighed i egen region.
- Geografisk nærhed er afgørende både for den enkelte leder og for arbejdspladsen.
- Beliggenhed, beliggenhed, beliggenhed
- I er gode til eftervidereuddannelse og en regional fordeling vil være et plus

- Universitetstilknudning er relevant - fagligt niveau, forskning, en vis volumen
- Nærhed til arbejdspladser og metode der karakteriserer Aalborg Universitet vigtig
- Geografi og partnerskab med AAU.
- Tilsvarende uddannelse udbydes af VIA i herning
- God uddannelse tæt på
- PBL-metoden og sikring af høj kvalitet.
- Det er hensigtsmæssigt, at uddannelsen udbydes i Aalborg m.h.p. at begrænse transporttid.
- jeg har ikke mulighed for at følge moduler eller uddannelse i f.eks. københavn eller længere væk
- Sparringspartnere fra det regionale arbejdsmarked giver et brugbart netværk.
- P.g.a. mulighed for at skabe sammenhæng mellem arbejdsliv, studieliv og familielivet. samt ikke mindst danne netværk med regionale ledere og organisationer
- Geografi
- Det borger for kvalitet og forskningsbaseret undervisning af meget kompetente undervisere.

### Har det stor betydning, at uddannelsen er fleksibelt opbygget? (Uddannelsen kan tages over 2 til 6 år, og der er stor mulighed for valgfag)

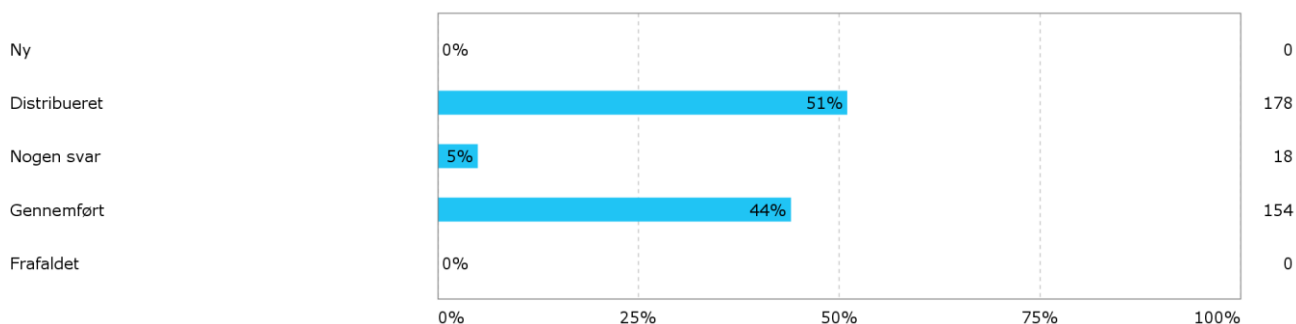


#### Hvis ja/nej, hvorfor?

- Gør den realistisk at gennemføre for travle ledere
- Bestemt vigtigt for de deltagende ledere, at de har mulighed for at tilrettelægge en uddannelse, der kan tages sideløbende med det daglige arbejde.
- For mig har det været afgørende, at uddannelsen kunne gennemføres med ca et modul pr semester, da det er det, der har været realistisk ved siden af en krævende stilling.
- Men det skal tilrettelægges ordentligt.  
Jeg valgte at påbegynde med et enkelt fag, så studiebyrden ikke blev for stor. - Men faget blev så tilrettelagt, så det startede sent på semesteret, i en kompakt kort periode, som gjordet det umuligt at gennemføre.  
hvis ikke fleksibiliteten fører til, at man rent faktisk får spredt studiebelastningen ud, duer fleksibiliteten ikke.
- Jeg tænker, at det er afgørende. Ledelsesjobbene i dag er krævende, og uddannelse og det daglige arbejde skal kunne hænge sammen og det giver et flerårigt forløb mulighed for. Det bør overvejes om der skal en tidsgrænse på.
- Kombi med job er det en nødvendighed
- Efteruddannelsen kan tilpasses arbejdspladsen
- Man kan springe et semester over i forbindelse med særligt arbejdspress eller jobskifte, og vælge store eller små og 1 eller 2 moduler efter den samlede planlægning.
- Da jeg understøtter, at flere tager en hel MPG hvis gennemførslen er fleksibel.
- Så det kan hænge sammen med et fuldtid+ lederjob.
- Det er afgørende med fleksibiliteten ift at kunne overskue at tage en master
- Så kan man tilpasse uddannelsen efter både jobmæssige og personlige prioriteringer og udfordringer. Havde betydning for at jeg gennemførte uddannelsen, at den var fleksibel - at tage et modul pr semester kunne passes ind både jobmæssigt og personligt.
- Kan tilpasses arbejdssituation og privatliv
- Er er must for at kunne tilrettelægge det i forhold til arbejde/jobskifte mv.
- Der kan være behov for uddannelsespauser i forbindelse med spidsbelastningsperioder, kommende reformer o.l.
- P.g.a. Arbejdspress er vi nødt til at se på en opdeling. Vi kan ikke rykke medarbejdere ud af dagligdagen i længere tid...
- adapt er vejen frem
- Flexibilitet i uddannelsesforløbet er for nogle en betingelse for at de kan gennemføre hele forløbet.
- Det er vanskeligt at rykke tid ud til et fortløbende forløb.
- Bedre mulighed for at indpasse i familie- og arbejdsliv

- Af hensyn til såvel arbejdsplads som familie, da der skal investeres meget tid i uddannelsen er det vigtig at have mulighed for at sprede det ud over mere end 2 år.  
Jeg tror det indebærer, at flere vil styrke deres ledelsesmæssige kompetencer via en Master eller enkelte fag.
- Mange ledere har ikke mulighed for at kunne overskue at tage 2 fag pr. Semester foruden at passe et krævende lederjob. Mange har haft det godt med at tage 1-2 fag pr. Semester, det vigtigste er at der er flow i uddannelsesforløbet, så der ikke går 1-2 år før man kommer i gang igen.
- Flexibilitet er nødvendigt i kombination med et travlt arbejdsliv
- Fordi særligt ledere har brug for stor flexibilitet.
- Uddannelsen kan tilpasses den enkeltes behov
- Valgmulighed og flexibilitet er altid en fordel - uddannelsen kan tage 2 år, men hvis forhold nødvendiggør at uddannelsen skal strækkes over en længere periode, så er det muligt.
- Stor betydning for den enkeltes studerendes mulighed for (sammen med arbejdspladsen) planlægning og prioritering
- Kræver ofte et overskud at klare ved siden af det faste job hvor der også kræves meget. Flexibilitet er nøglen til at tilrettelægge tingene så man også kan komme til at gennemføre uddannelsen
- Ikke alle har arbejdsmæssige eller private muligheder for at gennemføre et koncentreret forløb. Et længere forløb holder indlæringsvnen bedre ved lige.
- Tilpasses dagligdagen med karriere og familie
- Ekstremt vigtigt. skal kunne kombineres med en travl hverdag og varierende arbejdsmængde.
- skal passe sammen med et arbejdsliv
- stor fordel både af hensyn til økonomi fordelt over flere år, men for de studerende også af betydning i forhold til at magte studiet sammen med en fuldtids-plus arbejde
- Individuelle tilpasningsmuligheder afhængig af jobsituation
- Den enkelte leders behov for at tilpasse sin uddannelse, både mht. tid og indhold.
- Svært for de fleste at overskue og planlægge med en hel uddannelse
- Flexibilitet i forhold til arbejde.
- Vanskeligt at have flere ledere på uddannelse som er for rigid planlagt.
- Ja da hverdagen er presset for mange er det yderst vigtigt at den kan tages over flere år. Og flexibiliteten mht. valgfag giver mulighed for at målrette den efter de aktuelle/kommende behov. Jeg mener at I bør skele meget til udflytningen af arbejdspladser der gør at behovet kun bliver større for uddannelsen ikke mindst i Nordjylland.
- man kan via valgfag tage de emner som man ikke har dækket ind på andre måder. Det betyder at man slipper for at læse noget man har dækket ind ad f.eks. anden uddannelse. Man slipper også for forløb der er irrelevante for sit ledelsesforløb eller ansættelse
- sammensættes relativt fleksibelt i forhold til opgave og funktion for den enkelte leder. Godt med længde-flexibilitet - skaber en højere grad af sammenhæng mellem studie-, arbejds- og familieliv
- Flere medarbejdere kan overskue at gå igang hermed.

## Samlet status



## Bilag 2: Interview-undersøgelse

### **Behov for efter- og videreuddannelse i Region Nordjylland med særligt fokus på Master i Offentlig Ledelse (Master of Public Governance) MPG**

Interview med Gurli Lauridsen, Uddannelseschef, Region Nordjylland.

Interviewer: professor MSO Thomas Bredgaard, Aalborg Universitet

Referent: AC-fuldmægtig Christina Lykke Jakobsen, Aalborg Universitet

Region Nordjylland den 23. maj 2017.

#### **Behov for MPG-uddannelsen**

Region Nordjylland har haft mere end 60 studerende på uddannelsen siden 2009 og er således en betydelig leverandør af studerende. Der vil også fremadrettet være et behov for uddannelsen – både som enkeltstående moduler men også som hele forløb. Særligt inden for sundhedsvæsenet er der ønske om hele kompetencegivende uddannelsesforløb på universitetsniveau.

De enkelte enheder i regionen bevilliger selv uddannelser. Regionen har et kompetenceforum, hvor der lægges en fælles linje i forhold til efter- og videreuddannelse. Det er afgørende, at der er et relevant tilbud om kompetencegivende lederuddannelse på universitetsniveau i regionen. Erfaringen viser, at motivationen til efter- og videreuddannelse falder, når tilbuddet ligger udenfor regionen. Rekrutteringsmæssigt er tilbuddet om kompetencegivende lederuddannelse ligeledes en motivationsfaktor.

#### **Udbytte**

Regionen har gode erfaringer med uddannelsen, og det er opfattelsen, at MPG-uddannelsen tilfører en ekstra analytisk tilgang til ledelsesopgaven, som er berigende både i forhold til den konkrete opgaveløsning og til den enkeltes erfaring med at være leder. Den problembaserede tilgang, som anvendes på Aalborg Universitet, gør undervisningen meget praksisnær, og det er af stor betydning for udbyttet af uddannelsen på organisations- og individniveau.

### **Behov for efter- og videreuddannelse på Aalborg Universitetshospital med særligt fokus på Master i Public Governance på Aalborg Universitet**

Interview med Dorthe Pedersen, Kontorchef Strategi & HR, Aalborg Universitetshospital.

Interviewer: professor MSO Thomas Bredgaard, Aalborg Universitet

Referent: AC-fuldmægtig Christina Lykke Jakobsen, Aalborg Universitet

Aalborg Universitetshospital den 16. maj 2017.

#### **Behov for MPG-uddannelsen**

Der er afsat kr. 2,5 millioner årligt i en central hospitalspulje, som bruges til kompetencegivende efter- og videreuddannelse for hele personalegruppen. Puljen kan søges to gange årligt, og midlerne uddeles efter en strategisk prioritering.

Det er ofte vores ledere, der kommer i betragtning til MPG-uddannelsen, men medarbejdere med ledertalent kan også komme i betragtning. I løbet af de seneste fire år, har vi haft 21 medarbejdere/ledere på MPG-uddannelsen, og der er fortsat stor efterspørgsel efter uddannelsen. Økonomien tillader, at vi fra

centralt hold kan bevillige uddannelsen til max. 4-5 medarbejdere/ledere årligt. Der er mange, der søger MPG-uddannelsen hvert år, og vi har et fortsat behov for uddannelsen.

Uddannelsens placering på Aalborg Universitet er et enormt plus. Vi skal betale ophold og transport for de ledere/medarbejdere, som vi bevilliger uddannelsen, så det giver et stort ressourcetræk, hvis de eksempelvis skal til Århus eller længere væk.

### **Udbytte**

Vi oplever et enormt stort udbytte af MPG-uddannelsen. Den enkelte ansøger til en MPG-uddannelse skal sammen med sin leder udarbejde en plan for, hvordan de nye kompetencer skal anvendes i dagligdagen. Planen skal indsendes sammen med ansøgningen. Den studerende forpligtiger sig til at formidle den viden, som vedkommende tilegner sig i løbet af uddannelsen. Det kan f.eks. være i form af fyraftensmøder eller tema-eftermiddage på baggrund af masterafhandlingen. Det foregår i praksis sådan, at jeg får afhandlingen tilsendt, og så vurderer jeg sammen med den studerende, hvem indholdet er relevant for, og hvordan det skal formidles. Masterafhandlingen giver på den måde organisationen stor værdi. Aalborg Universitets model for problembaseret læring er værdifuld for os i forhold til, at den studerende arbejder med en problemstilling fra praksis, som tages ud af kontekst, analyseres og problematiseres og efterfølgende bringes tilbage til praksis.

Samtidig virker MPG-uddannelsen netværksskabende i forhold til andre kommunale og regionale samarbejdspartnere. Det er yderst værdifuldt for os, da vi har en bred berøringsflade.

### **Behov for efter- og videreuddannelse i Aalborg Kommune med særligt fokus på Master i Public Governance (MPG-uddannelsen) ved Aalborg Universitet.**

Interview med direktør Arne Lund Kristensen og kontorchef Birgitte Welling, Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen, Aalborg Kommune

Interviewer: professor MSO Thomas Bredgaard, Aalborg Universitet

Referent: AC-fuldmægtig Christina Lykke Jakobsen, Aalborg Universitet

Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen den 18. maj 2017.

### **Behov for MPG-uddannelsen**

I Aalborg Kommune indgår MPG-uddannelsen, som en del af det samlede efter- og videreuddannelsestilbud til kommunens medarbejdere. Siden 2009 har kommunen således bevilliget uddannelsen til ca. 35 medarbejdere, og det er primært i Ældre- og Handicapforvaltningen, at man har gjort brug af denne uddannelsesmulighed. Det er primært ledere på niveau 3 og herover, som får uddannelsen bevilliget. I Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen forventer man fortsat at bevillige uddannelsen til 1-2 medarbejdere årligt, og på kommuneniveau vil det årligt være omkring 5-6 ledere, der får uddannelsen bevilliget.

Aalborg Kommune indgår fra foråret 2017 i et nyt nordjysk ledertalentprogram "Talent Nord" i samarbejde med ni nordjyske kommuner og regionen, og man kan forestille sig, at MPG-uddannelsen vil være en mulig efter- og videreuddannelse for ledertalenter, der har gennemført det nye ledertalentprogram.

### **Udbytte af MPG-uddannelsen**

Det anses for væsentligt, at MPG-uddannelsen udbydes af Aalborg Universitet i Aalborg af både faglige og praktiske årsager. Universitetets læringsmodel for problembaseret læring betyder, at de medarbejdere, der læser på uddannelsen, arbejder med problemstillinger fra egen praksis/forvaltning, og kommunen vægter

læringen i forbindelse hermed højt. Samtidig er det opfattelsen, at der i løbet af uddannelsen skabes et netværk mellem de studerende på MPG-uddannelsen på tværs af kommunegrænserne i regionen, hvilket opfattes som meget positivt.

Det er ressourcekrævende at gennemføre MPG-uddannelsen samtidig med at skulle bestride et lederjob, og kommunen vurderer derfor den geografiske nærhed meget væsentlig, da større afstand vil øge det samlede tidsforbrug. Man har desuden erfaring for, at efter- og videreuddannelses tilbud bliver fravalgt, hvis afstanden til uddannelsesstedet er for stor.

### **Aalborg Kommune**

I Aalborg Kommune sorterer bevillingelse af MPG-uddannelsen blandt andet under forvaltningsdirektørerne. Nærværende skrivelse har således været drøftet i direktørgruppen på møde den 23. maj 2017, hvor de alle erklærede sig enige i vurderingen af behovet for og udbyttet af MPG-uddannelsen på Aalborg Universitet.

#### **Borgmesterens Forvaltning**

#### **Kommunaldirektør Christian Roslev**



Underskrift

#### **By- og Landskabsforvaltningen**

#### **Direktør Christian Bjerg**



Underskrift

#### **Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen**

#### **Direktør Arne Lund Kristensen**



Underskrift

#### **Skoleforvaltningen**

#### **Direktør Martin Østergaard Christensen**



Underskrift

#### **Ældre- og Handicapforvaltningen**

#### **Direktør Jan Nielsen**

Underskrift

**Miljø- og Energiforvaltningen**

**Direktør Søren Gais Kjeldsen**

Underskrift

**Sundheds- og Kulturchef**

**Direktør Bente Graversen**

Underskrift

## : Referat fra selvevalueringsmøde for MPG-uddannelsen

Uddrag fra referat Selvevalueringsmøde for Master i Public Governance (MPG), Skolen for Statskundskab, Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, AAU. (NB! Bemærkninger ift. rekrutteringsgrundlag og behov for uddannelsen er markeret med gult)

Selvevalueringsmøde den 23. juni kl. 13.30-15.00 i Fibigerstræde 1, lokale 37

	Redegørelse/vurdering	Evt. opfølgning
1. Oplæg om og vurdering fra faglig ekspert og aftagerrepræsentant	<p><b>Aftagerrepræsentant kommunaldirektør Christian Roslev, Aalborg Kommune:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meget positiv deltagersammensætning fra stat, region og kommune.</li> <li>• Det er vigtigt at kunne fravælge moduler.</li> <li>• Forandringsledelse fylder meget – måske lidt større fokus på implementering og eksekvering.</li> <li>• Engelsk kommer nogle gange til at udgøre en barriere. Hvis der findes tilsvarende dansk litteratur er anbefalingen at bruge denne.</li> <li>• Niveau-bevidsthed ift. deltagernes ledelsesniveau</li> <li>• Netværksgrupper er ikke så vigtige for deltagerne ift. hvor de er i deres karriere. De dyrker andre netværk. Det kan måske differentiere ift. hvilket ledelsesniveau, deltagerne er på.</li> </ul> <p>Uddannelsen er vigtig for de offentlige arbejdspladser i Nordjylland. Bring jer i spil i de forskellige fora således, at I øger kendskabsgraden til uddannelsen.</p>	
2. Opsamling og konklusion	<p>Studieleder Sanne Lund Clement, Skolen for Statskundskab: Som jeg hører jer, har det en betydning, at uddannelsen er lokalt forankret?</p> <p>Kommunaldirektør Christian Roslev, Aalborg Kommune: Det er meget vigtigt. Det er en konstatering. Det betyder, at flere kan overskue at tage et forløb.</p> <p>Professor Carsten Greve, CBS: Det er store regionale og kommunale aftagere. Geografisk betinget.</p> <p>CR: Statens administration, geo- og datastyrelsen, er meget udfordret, og ankestyrelsen og nu skat er oplagte muligheder. I skal være der som et attraktivt uddannelses tilbud.</p> <p>MPG-Studerende Maja Torp: Et super godt produkt, der er værd at bruge sin tid på. Det er væsentligt i en travl hverdag. I skal bare markedsføre det noget mere.</p>	

## Bilag 4: Sammenhæng med eksisterende masteruddannelser i ledelse

I bilaget redegøres detaljeret for, hvordan masteruddannelsen i offentlig ledelse supplerer det nuværende uddannelsesudbud. Der gives i det følgende en samlet oversigt over danske universiteters udbud af lederuddannelser på masterniveau, som i et vist omfang deler elementer med masteruddannelsen i offentlig ledelse.

Masteruddannelse	Fokus	Strategi i en offentlig, politisk kontekst	Styring i en offentlig kontekst	Ledelse	Kommunikation	HRM	Personligt lederskab	Organisation & forvaltning	Økonomistyring	Fleksibilitet
Offentlig ledelse (Public Governance) AAU, SDU, KU, CBS, AU	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Public Administration, AAU, CBS	X	X	X	X	X	X	X	X	-	-
Public Management, SDU	X	X	X	X	X	-	X	X	(X)	-
Leadership and Innovation in Complex Systems, AU	-	-	X	X	X	-	X	-	-	X
Ledelse af Uddannelsesinstitutioner, AU	(X)	(X)	(X)	-	-	-	-	-	-	X
Business Administration, CBS, AU, SDU, AAU	(X)	(X)	X	(X)	(X)	X	(X)	(X)	X	-
Management of Technology, DTU, AAU	-	-	X	-	-	-	-	(X)	-	-
Offentlig kvalitet og ledelse, SDU	(X)	(X)	(X)	(X)	(X)	-	-	-	(X)	X
Projekt- og innovationsledelse, SDU	-	-	(X)	(X)	(X)	(X)	-	(X)	-	X
Management Development, CBS	(X)	(X)	X	-	-	-	X	(X)	-	-

Tabellen lister masteruddannelser i ledelse, som udbydes af danske universiteter, og som deler faglige elementer med masteruddannelsen i offentlig ledelse.

Signaturforklaring: X indikerer masteruddannelsens hovedfokus, og (X) indikerer, at fagområdet behandles på uddannelsen – enten med andet fokus eller som en valgmulighed. Fx behandles strategi på MBA og MPG, dog er fokus forskelligt hhv. privat og offentlig sektor.

Kilde: De udbydende universiteters hjemmesider.

MPG-uddannelsen har fokus på at kvalificere og udvikle den offentlige leders evne til at udføre professionel ledelse i en politisk styret, offentlig sammenhæng med henblik på at styrke lederens kompetence til at reflektere over og videreudvikle egen ledelsespraksis. Som det ses af ovenstående tabel, har vi identificeret 10 masteruddannelser, der i et vist omfang indeholder samfundsvidenskabelige og ledelsesfaglige elementer sammenlignelige med elementer fra MPG-uddannelsen.

MPG-uddannelsen udbydes, som det fremgår af tabellen, både i Øst- og Vestdanmark, og de obligatoriske elementer i uddannelserne er stort set identiske på tværs af de udbydende universiteter. Det samme gør sig gældende for masteruddannelserne i public administration/public management, og uddannelserne behandles derfor særskilt i det efterfølgende.

Fælles for hovedparten (seks) af de øvrige masteruddannelser i ledelse, som fremgår af tabellen, er, at de enten er specialiserede med en faglig profil, der fokuserer på et afgrænset emne som fx projektledelse, kvalitet, innovation, teknologi eller en bestemt sektor som uddannelsesinstitutioner. De har således et fagligt afgrænset fokus, som er forskelligt fra masteruddannelsen i public governance. Master of Business Administration adskiller sig dog ved at være bredere i sit fagudbud og deler på den måde i højere grad elementer med MPG-uddannelsen. Dog er fokus på MBA-uddannelserne primært den private sektor og management, hvor det på MPG-uddannelsen er den offentlige sektor og det personlige lederskab (leadership). MPG-uddannelsen adskiller sig ydermere fra MBA-uddannelserne samt de øvrige masteruddannelser ved at kræve, at ansøgere har relevant ledelseserfaring.

### **Master of Public Governance**

MPG-uddannelsen blev oprindeligt udviklet og udbudt af to konsortier: et Øst- og et Vestkonsortie. Vestkonsortiet består af Aarhus Universitet og Syddansk Universitet, og det nuværende Østkonsortium består af Copenhagen Business School, Københavns Universitet og Aalborg Universitet. De obligatoriske moduler i MPG-uddannelserne er stort set identiske i de to konsortieudbud, og det samme gælder fleksibiliteten. Det er således i forhold til de valgfrie moduler, at uddannelserne primært adskiller sig. Valgfrie moduler udgør samlet 18 ECTS i Østkonsortiets udbud og 15 ECTS i Vestkonsortiets udbud. Det er således en relativt stor del af uddannelsen, som den studerende har valgfrihed til selv at sammensætte. Valgfagsudbuddet varierer på de forskellige universiteter, og her har Aalborg Universitet to moduler som adskiller sig fra udbuddet på de øvrige universiteter: et meget efterspurgt udbud i "Sundhedsøkonomi, sundhedspolitik og ledelse" og som naturlig følge heraf også en pæn andel studerende fra denne sektor samt et modul i "Evaluering, performance og offentlig ledelse". Aftagerundersøgelsen viser ligeledes, at der inden for en femårig periode vil være efterspørgsel efter disse moduler, jf. bilag 1 (aftagerundersøgelse)

### **Master of Public Administration/Public Management**

Som tabellen viser, er der ligeledes en høj grad af indholdsmæssigt sammenfald med masteruddannelserne i Public Administration (MPA) (CBS, AAU)/Public Management (MPM) (SDU). Den afgørende forskel her er formen, som for MPA/MPM er et fast toårigt forløb. Flexibiliteten har stor betydning for valget af masteruddannelse, hvilket dokumenteres i aftagerundersøgelsen, hvor 90% af respondenterne bekræfter, at fleksibiliteten er afgørende for deres valg af masteruddannelse. Det samme billede bekræftes af interviews med MPG-uddannelsens centrale aftagere, jf. bilag 2.

Aalborg Universitet  
E-mail: [aau@aau.dk](mailto:aau@aau.dk)

## Afgørelse om prækvalifikation

Uddannelses- og forskningsministeren har på baggrund af gennemført prækvalifikation af Aalborg Universitets (herefter: AAU) ansøgning om godkendelse af ny uddannelse truffet følgende afgørelse:

### Godkendelse af masteruddannelse i offentlig ledelse

Afgørelsen er truffet i medfør af § 17 i bekendtgørelse nr. 852 af 3. juli 2015 om akkreditering af videregående uddannelsesinstitutioner og godkendelse af videregående uddannelser.

Det er en forudsætning for godkendelsen, at uddannelsen og dennes studieordning opfylder uddannelsesreglerne, herunder bekendtgørelse nr. 1187 af 7. december 2009 om masteruddannelser ved universiteterne (masterbekendtgørelsen) og bekendtgørelse nr. 1188 af 7. december 2009 om deltidsuddannelser ved universiteterne (deltidsbekendtgørelsen) med senere ændringer.

Godkendelsen er betinget af en efterfølgende positiv institutionsakkreditering opnået senest 1. december 2018.

Giver Akkrediteringsrådet afslag på institutionsakkreditering, bortfalder den foreløbige godkendelse.

Godkendelsen er endelig, når Akkrediteringsrådet har truffet afgørelse om positiv akkreditering.

Styrelsen for Forskning og Uddannelse kontakter AAU med en kode til Danmarks Statistik, når godkendelsen er blevet endelig.

Ansøgningen er blevet vurderet af Det rådgivende udvalg for vurdering af udbud af videregående uddannelser (RUVU). Vurderingen er vedlagt som bilag.

Uddannelsen er omfattet af reglerne i deltids- og masterbekendtgørelsen.

#### Hovedområde:

Uddannelsen hører under det samfundsvidenskabelige hovedområde.

11. december 2017

#### Styrelsen for Forskning og Uddannelse

Jura

Bredgade 40  
1260 København K  
Tel. 3544 6200  
Fax 3544 6201  
sfu@ufm.dk  
www.ufm.dk

CVR-nr. 1991 8440

Sagsbehandler  
Anders Bau Truelsen  
Tel. 72 31 86 69  
bau@ufm.dk

Ref.-nr.  
Dokument nr.  
17/055090-11

Titel:

Efter reglerne i masterbekendtgørelsens § 5, stk. 1, fastlægges uddannelsens titel til:

Dansk: Master i offentlig ledelse  
Engelsk: Master of Public Governance

Udbudssted:

Uddannelsen udbydes i Aalborg.

Sprog:

Ministeriet har noteret sig, at uddannelsen udbydes på dansk.

Normeret studietid:

Efter reglerne i masterbekendtgørelsens § 6, stk. 2, fastlægges uddannelsens normering til 60 ECTS-point.

Takstindplacering:

Uddannelsen indplaceres til: deltidstakst 1.  
Aktivitetsgruppekode: 5911.

Censorkorps:

Ministeriet har noteret sig, at uddannelsen tilknyttes censorkorpset for statskundskab/samfundsfag.

Maksimumramme:

Styrelsen har meddelt ministeriet, at styrelsen ikke ønsker at fastsætte en maksimumsramme for tilgangen til uddannelsen. Universitetet bestemmer derfor selv efter reglerne om frit optag, hvor mange studerende der optages på uddannelsen, jf. § 10 i masterbekendtgørelsen.

Adgangskrav:

Efter det oplyste er følgende uddannelser adgangsgivende til masteruddannelsen:

- Alle bacheloruddannelser fra danske universiteter
- Alle professionsbacheloruddannelser fra danske uddannelsesinstitutioner
- Alle diplomuddannelser fra danske uddannelsesinstitutioner

Desuden stilles krav om mindst to års relevant erhvervs erfaring med ledelsesmæssige opgaver.

Herudover skal den studerende have sproglige færdigheder i engelsk svarende til gymnasialt B-niveau.

Ministeriet bemærker, at kravet om 2 års relevant erhvervs erfaring ligger inden for rammerne af masterbekendtgørelsen § 9. Ministeriet bemærker herudover,

at det af hensyn til de studerendes retssikkerhed skal fremgå tydeligt, hvad der anses som relevant erhvervs erfaring.

Ministeriet bemærker i øvrigt, at kravene til ansøgernes erhvervs erfaring og faglige forudsætninger forventes at fremgå af uddannelsens studieordning, jf. masterbekendtgørelsen § 13.

Med venlig hilsen

Jørgen Prosper Sørensen

<b>Nr. A1 - Ny uddannelse – prækvalifikation</b> (efterår 2017)		<b>Status på ansøgningen:</b> <i>Foreløbig godkendelse</i>	
<b>Ansøger og udbudssted:</b>	Aalborg Universitet		
<b>Uddannelsestype:</b>	Master		
<b>Uddannelsens navn (fagbetegnelse):</b>	Offentlig ledelse/Public Governance		
<b>Den uddannedes titler på hhv. da/eng:</b>	- Master i offentlig ledelse - Master of Public Governance		
<b>Hovedområde:</b>	Samfundsvidenskab	<b>Genansøgning:</b> (ja/nej)	Nej
<b>Sprog:</b>	Dansk	<b>Antal ECTS:</b>	60 ECTS
<b>Link til ansøgning på <a href="http://pkf.ufm.dk">http://pkf.ufm.dk</a>:</b>	<a href="http://pkf.ufm.dk/flows/3704d145882a4305254cb3e2d12a9972">http://pkf.ufm.dk/flows/3704d145882a4305254cb3e2d12a9972</a>		
<b>Om uddannelsen: indhold og erhvervsigte</b>	<b>Beskrivelse af den nye uddannelse, dens konstituerende elementer/struktur, erhvervsigte og adgangskrav</b>		
Beskrivelse af uddannelsen:	<p>Der er tale om en eksisterende uddannelse, som er oprettet i 2009 i et samarbejde mellem KU, CBS og AAU og udbudt både i Aalborg og København. Uddannelsen har hidtil været akkrediteringsgodkendt på CBS. På grund af indførelsen af institutionsakkrediteringen og en afgørelse fra akkrediteringsinstituttet, har udbyderne besluttet at lade uddannelsen godkende også på AAU.</p> <p>Uddannelsens formål er at give den studerende en videregående uddannelse inden for offentlig ledelse for derved at kvalificere den studerende til varetagelse af ledelsesopgaver på strategisk niveau.</p>		
<b>RUVU's vurdering på møde d. 15. november 2017:</b>	<p>RUVU vurderer, at ansøgningen opfylder kriterierne, som fastsat i bekendtgørelse nr. 852 af 3. juli 2015, bilag 4.</p> <p>RUVU har i vurderingen af ansøgningen lagt vægt på, at der er tale om ansøgning af en selvstændig udbudsgodkendelse af en eksisterende deltidsuddannelse, der allerede udbydes i Nordjylland af et konsortium af universiteter. Ansøgningen er begrundet af en afgørelse fra Uddannelses- og forskningsministeriet.</p> <p>RUVU har noteret sig, at ansøgningen fint redegør for det fortsatte behov for udbud af uddannelsen, herunder behovet for opretholdelsen af et udbud i Nordjylland.</p> <p>Det bemærkes endvidere, at der er tale om en betalingsbelagt efter-/videreuddannelse.</p>		