



Høringssvar fra Avdeling for organisasjon og fellestjenester

Strategi 2027 – 2032

Innledning

Høringsspørsmål:

1. Gir utkast til strategi 2027 – 2032:

a. en tydelig identitet?

b. et særpreg ved INN?

Identitet handler om hvem vi er (verdier, kultur, hva man står for), mens omdømme er hvordan omverdenen oppfatter oss. Utkast til strategi er så godt som utelukkende eksternt rettet, så her mener vi det i større grad legges vekt på hvilket omdømme vi ønsker å skape fremfor den identiteten INN har.

I forrige innspillsrunde ble vi bedt om å gi innspill på hvilken profil INN bør ha.

Forslaget til ny strategi oppleves å gi mer tydelige faglige prioriteringer enn gjeldende strategi ved å blinke ut noen satsingsområder framover. Satsingsområdene er likevel så brede at det er vanskelig å se at de gir INN en tydelig – eller i alle fall ensartet profil. Bredden oppleves å åpne for at «alle» kan lese seg selv inn i strategien, som gjør det vanskelig å se at den bidrar til reell prioritering.

Andre avsnitt under punkt 1.1 Visjon, skal beskrive INNs identitet, men bidrar ikke til tydeliggjøring av denne.

Visjonen vektlegger tverrfaglighet som også er omtalt enkelte steder i dokumentet. I diskusjonen om strategiforslaget så langt synes det å være tenkt at tverrfaglighet skal være noe som særpreger oss. Det er et spørsmål om tverrfaglighet kan gi et tydelig særpreg som skiller oss fra andre, ettersom alle institusjoner vil si at de jobber tverrfaglig. Vi er usikre på hva som gjør INN mer tverrfaglige enn andre. Dersom tverrfaglighet skal løftes fram som et særpreg ved INN må strategien vektlegge ytterligere hva det betyr og hvordan vi skal følge opp. Det sier den lite om i dag.

De faglige satsingene gir ikke hjelp til å finne et særpreg, men definerer flere parallelle faglige satsingsområder. Strategien gir lite hjelp til å profilere INN eksternt. Til det er satsingsområdene for generelle og altomfattende. Strategien burde inneholde retning og ambisjon knyttet til hvordan virksomheten ønsker å fremstå og hvilken posisjon vi ønsker å ta i offentligheten.

Videre sier forslaget lite om hvordan vi skiller oss fra andre institusjoner i sektoren, slik UiT har tatt posisjonen som «Norges arktiske universitet», NMBU søker å være «bærekraftsuniversitetet», OsloMet «storbyuniversitetet».

Tydelige valg av profil i strategiarbeidet kan hjelpe oss til å ta en posisjon som vi ønsker å ha. Å ha tett kobling til samfunns- og arbeidsliv er bra, men det er ikke et særpreg ved INN.

Med en strategi som utelukkende har et eksternt fokus, må det bygges inn strategielementer som gir mening og viser en retning for interne forhold. En mulig tilnærming kunne være å ta utgangspunkt i at vi er et flercampusuniversitet med ambisjon om å utvikle seg til det mest samhandlende, effektive og fremtidsrettede flercampusuniversitetet. Dette vil også ha direkte betydning for interne forhold. Med flercampus må vi også definere inn det digitale campus, Strategiforslaget synes ikke å ta inn over seg at 54% av studentene våre går på fleksible studier.

INN er Norges yngste universitet og kan bevisst dyrke en rolle som utfordrer til de store og etablerte. En profil som utfordrer krever at vi er framoverlente, har annerledes løsninger og fremstår som et friskt alternativ.

2. Er utkast til strategi 2027 – 2032:

a. utformet på en slik måte at prioriteringer kommer tydelig frem?

b. Fremtidsrettet?

Vi kommenterer først generelt på dokumentets oppbygging og språk:

Strategiforslaget oppleves som omfattende, og med mål på flere nivåer, som gjør det krevende å få oversikt. Det gjør det vanskelig å bruke dokumentet som en rettesnor i hverdagen.

Strategien trenger en grundig språklig gjennomgang for å forkorte tekst, fjerne unødvendige ord og gjøre språket mer aktivt. Enkelte formuleringer gir stort rom for individuell tolkning og kunne med fordel vært presisert.

De ulike delene av dokumentet bør følge et prinsipp om fallende viktighet og sette de viktigste budskapene først for så å utdype. Sentrale momenter bør ikke komme som avsluttende konklusjoner.

Innledning

Denne kan forkortes og dermed bli mer tydelig. Kan ordlyden gjøres mer direkte? Setningene kortere?

Selvfølgeligheter kan fjernes som at vi skal utvikle ny kunnskap – det er del av kjernevirksomheten vår, og vi utvikler uansett ikke gammel kunnskap.

Mye av essensen i hva INN skal være ligger i innledningens avsnitt 4, avsnitt 6 og siste del av avsnitt 1, og kan med fordel samles og løftes fram for å bli mer tydelig.

Strategiforslaget følger med en leseveiledning. Det bør ikke en strategi trenge. Innledningen bør favne den bakgrunnen som leseren trenger for å forstå strategien, hvem INN er og hva vi overordnet ønsker å bidra til.

Faglig ståsted

Samlet inneholder strategien mange punkter på ulike nivåer (faglig ståsted = 5 punkter, strategiske satsingsområder = 4 punkter, målområder = 3 punkter). Det gjør det krevende for leseren å forstå hva som er hva.

Faglig ståsted gir ikke faglige prioriteringer. Det gjør derimot de strategiske satsingene. Kan begrepsbruken skape forvirring?

Kan faglig ståsted inngå som et forklarende avsnitt i innledningen? Eller kan momentene tas inn andre steder i dokumentet? Kan det ev. samles bakerst i et kapittel om rammer for virksomheten vår, slik at vi løfter fram «de egentlige prioriteringene» tidligere i dokumentet?

Satsingsområder

Vi kan med fordel tydeliggjøre ambisjonene våre innen hvert satsingsområde. For eksempel kan mye av innholdet i «INN skal»-punktene løftes mer tydelig fram og ikke komme som en oppsummerende konklusjon. Punktene kan med fordel spisses og peke på hva vi skal videreutvikle oss til/strekke oss mot i strategiperioden. Slik de står kan de leses som en opprømsing av mye av den aktiviteten vi allerede gjør.

Dersom det er fallende viktighet i strategipunktene kan man argumentere for at strategisk satsingsområde 2.2 bør komme før 2.1, og at 2.4 bør komme før 2.3.

Kapittelet «Innledning» inneholder beskrivelse av samfunnsutfordringer og mye av dette gjentas i teksten under de fire satsingsområdene. Er det nødvendig? Kan vi forklare hvorfor vi tar tak i de fire satsingsområdene under omtalen av hvert område heller enn i innledningen?

Koblingen kreativitet og teknologi er unik for INN gjennom FTVS og kunne vært trukket mer tydelig fram som prioritering. FTVS er imidlertid «usynlige» i strategiforslaget, med unntak av at to underpunkter til 2.3 Læring, kreativitet og digital innovasjon. Er det et uttrykk for nedprioritering?

Kan teksten i hele kapittel 2 forkortes og tydeliggjøres, og eventuelt noen momenter flyttes til en handlingsplan som konkretiserer oppfølging av hvert punkt?

Målområder

Det er bra at strategiforslaget sier noe om hvordan vi skal styrke «driften» vår, og målområdene peker på sentrale punkter.

Det er overlapp mellom punkter her som 3.2 Attraktivitet for studenter, ansatte og samarbeidspartnere og f.eks. 1.3 underpunkt 2 Studentenes læring, utvikling og deltakelse. Det samme gjelder 3.1 Faglig kraft og strategisk posisjon og 1.3 underpunkt 3 Samfunnsoppdraget og kunnskap i bruk og 5 Kunnskapsutvikling og faglig kvalitet. Det kan være behov for å se på hvordan det skapes sammenheng mellom ulike deler av dokumentet.

I innledende tekst under punkt 3 Forslag til målområder bør vi ikke bruke «nytt universitet» som skal bli sterkere og modent fordi det underkommuniserer at vi er en moden organisasjon. Det er kun statusen vår som er ny.

Oppsummerende strategisk løfte

Det oppsummerende strategiske løftet foreslås strøket. Det blir i praksis bare en enda lengre variant av en visjon som i utgangspunktet er tung.

Videre hva angår meningsinnholdet i dokumentet:

I forrige høringsssvar skrev vi at nåværende strategi ikke oppleves å ha vært et funksjonelt styringsverktøy. Omfang/bredde gjør at «alle» har kunnet legitimere sine egne prioriteringer i strategien. Enhetene er gitt et stort handlingsrom til å tolke og finne egne veier. Dette har skapt lokal dynamikk og engasjement, men også utfordringer med å drive en samlet strategisk utvikling av institusjonen. Mangel på tydelige styringssignaler og prioriteringer har gjort det krevende å styre ressursbruk og utviklingskraft.

Vi ser ikke helt at forslaget som nå foreligger endrer dette bildet.

INN trenger noen utvalgte satsingsområder som samler virksomheten og bidrar til at vi skiller oss ut i sektoren, tydelige mål innenfor disse, og forventninger til hvordan vi skal jobbe for å realisere målene. Satsingsområder og mål må være mer spisset enn i gjeldende strategi. Det beskrives i veiledningen til høringsnotatet at bredden skal være INNs styrke. Dette kan være utfordrende i en tid hvor det tas til orde for en styrt arbeidsdeling i sektoren.

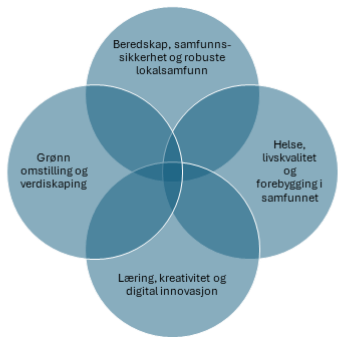
Visjon:

Kompetanse innen *natur- og miljøfag, profesjonsutdanninger, kunst- og mediefag samt økonomi, ledelse og entreprenørskap* gir oss et samlet mulighetsrom for å utvikle kunnskap som støtter omstilling, verdiskaping og samfunnsutvikling.

Forslag til strategiske satsingsområder 2027–2032

«Satsingsområdene skal gi tydelig retning, skape synergier og legge til rette for tverrfaglige løsninger. Satsingsområdene er tverrfakultære og skal inkludere ulike fagperspektiver, og gi tydelig retning for prioriteringer innen forskning, utdanning, innovasjon, rekruttering og partnerskap.»

Sammenholder vi kompetanseområdene som nevnt under visjonen med de fire oppgitte satsingsområdene (blomsten under) er det vel bare juridisk kompetanse som ikke kan finne seg selv av alle fagområder som totalt sett nevnes (med mindre vi får et profesjonsstudium i rettsvitenskap).



Samtidig er det gjennomgående for hele strategien at forutsetningene for satsingsområdene er totalt fraværende. Spesielt blir dette tydelig under:

2.3 Læring, kreativitet og digital innovasjon :

«Universitetet skal bidra til at studenter, profesjonsutøvere og arbeidsliv får kompetansen de trenger i møte med digital transformasjon og nye kommunikasjons- og læringsformer. Gjennom forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og tett samarbeid med skole, kulturliv, næringsliv og offentlige aktører skal INN bidra til læringsmiljøer som er fleksible, inkluderende og relevante for framtidens samfunn i et livslangt læringsperspektiv. «

For å lykkes med overnevnte må det først satses på et stort digitalt løft internt i INN. Verden står i en digital transformasjon, men dette spores i liten grad innad i vårt Universitet. Skal vi ha troverdighet eksternt på dette området må det først på plass en topplederforankring som sikrer en tydelig strategisk satsing på opplæring, infrastruktur, digitale verktøy, forpliktende handlingsplaner for bl.a KI-satsing mv. Og sist, men ikke minst, alt dette betyr for samhandlingsformer, ledelse og kultur.

Alle faglig- strategiske satsinger har ikke bare en betydning for administrativ “støtte”, men krever kompetanse og utvikling av den administrative delen av INNs virksomhet. Universitetsadministrasjonen er ikke bare et støtteapparat. Faglige og administrative ansatte har ulike roller og ansvar, og kvaliteten på hvert av områdene er uløselig knyttet til kvaliteten på den andre. Skal INN styrke seg faglig må vi investere i den institusjonelle kapasiteten som gjør faglig kvalitet mulig.

I INN synes dette perspektivet å være fraværende. Administrasjonen behandles som en kostnad som må kuttes. Utkast til ny strategi befester dette inntrykket. For Universitetsadministrasjonen gir forslaget hverken motivasjon eller retning for det videre arbeidet.

3. Fremstår INN gjennom utkast til strategi 2027 – 2032 som et attraktivt universitet for **ens (?)** og fremtidige studenter, ansatte, samarbeidspartnere osv.?

Eksterne samarbeidspartnere vil forstå at vi ønsker å være utadrettet. Studentene leser neppe strategien, og er avhengig av at INNs medarbeidere er innovative og tilbyr fremtidsrettede studieprogrammer og moderne læringsformer. INNs medarbeidere nevnes ikke.

Når det gjelder studentene fremstår det ikke som de har høy prioritet. Læringsmiljø og studentdemokrati er kommentert i punkt 1.3 underpunkt 2 og i 3.2 Attraktivitet for studenter, ansatte og samarbeidspartnere. Våre ambisjoner knyttet til studentene og deres ve og vel kunne vært løftet mer tydelig fram, for eksempel gjennom å samle de aktuelle punktene som et eget punkt: «vårt løfte til studentene» Her bør det utdypes med tiltakspunkter for de kommende årene. Slik vi mener medarbeidere både bør involveres i utformingen av strategien og være et sentralt element i den, mener vi det ville vært hensiktsmessig med medvirkning fra studenter for å utvikle strategien for et fremtidsrettet universitet.

3. Forslag til målområder for 2027–2032

«For å utvikle Universitetet i Innlandet videre fra et nytt universitet til et sterkere og mer modent universitet, peker strategien ut tre overordnede målområder. Målområdene beskriver hva vi særlig skal følge med på i utviklingen av INN. De skal gi en ramme for mål- og resultatstyring, planlegging, prioritering og oppfølging i perioden 2027–2032. Målområdene gjelder på tvers av hele virksomheten og brukes til å følge utviklingen innenfor de strategiske satsingsområdene og universitetet som helhet.»

Se våre konkrete forslag markert i rødt:

Medarbeidere nevnes ikke i det foreliggende strategiforslaget.

3.2 Attraktivitet for studenter, medarbeidere og samarbeidspartnere

INN skal være et attraktivt universitet å studere ved, arbeide hos og samarbeide med. Vi skal bidra til å gjøre Innlandet til en attraktiv region for utdanning og kompetanse.

INN skal særlig:

- Øke rekruttering, studentgjennomføring og relevans i utdanningstilbudene, med særlig vekt på profesjons- og teknologirelaterte utdanninger
- Videreutvikle studiesteder og **arbeids-** og læringsmiljøer som oppleves som faglig stimulerende, inkluderende og engasjerende for studenter og ansatte
- **Bygge en kultur for samarbeid og deling**
- **Styrke lederutvikling og aktivt medarbeiderskap**
- **Drive aktiv kompetanseutvikling for alle medarbeidere**
- **Utvikle levende campus med infrastruktur og arealer som bidrar til gode arbeidsmiljø og økt studenttilfredshet**
- Videreutvikle strategiske partnerskap med arbeidsliv, forvaltning, kultur- og næringsliv som gir merverdi i utdanning, forskning, innovasjon og samfunnsbidrag

3.3 Organisatorisk kapasitet og bærekraft

Underpunktene her er særdeles viktig at kommer tydelige frem, da dette er det eneste stedet i strategien som sier noe om forutsetningene som må på plass for at INN skal kunne nå sine mål. Se forslag i rødt

INN skal ha en organisasjon som har kompetanse og arbeidsformer til å gjennomføre nødvendige endringer og utvikle universitetet videre.

INN skal særlig:

- tilstrebe økt sammenheng mellom strategi, struktur, ledelse, kompetanse, kultur og arbeidsmiljø
- Videreutvikle en samarbeidsorientert og inkluderende organisasjonskultur med et godt ytringsklima
- Drive aktiv organisasjonsutvikling og tilpasse virksomheten til nye rammebetingelser
- arbeide målrettet med å utvikle institusjonen ved bruk av kompetanseutvikling og utnyttelse av teknologiske muligheter
- Sikre bærekraftig økonomi, god ressursutnyttelse og effektive arbeidsprosesser tilpasset universitetets størrelse, struktur og samfunnsoppdrag
- Sikre utvikling, forvaltning og drift av bygg, campus og infrastruktur
- Styrke intern kompetanseutvikling, lederutvikling og digital modenhet som forutsetning for utvikling, endring og gjennomføringsevne

Organisasjonsavdelingen svarte i forrige høringsrunde angående Fremtidsbilde 4, som i stor grad handler om utvikling av organisasjonen, at dette fremtidsbildet i liten grad har vært styrende for INN. Både selve strategien og strategiarbeidet har i liten grad vært brukt som arena for læring, dialog og kulturbygging, noe som svekker eierskap og felles retning. Vi opplever at forslaget til avsnittet om organisasjon i nytt strategiforslag vil kunne lide samme skjebne.

Vi ser fortsatt behovet for at INNs strategi innehar tydelige målsetninger og operasjonalisering for hele institusjonen, herunder administrasjonen. Uten dette er det utfordrende å identifisere egne ansvarsområder og målsettinger innenfor strategiens rammer, og skaper usikkerhet rundt prioriteringer, ressursbruk og hvordan administrasjonen best kan sikre at den støtter opp under INN's strategiske retning.

4. Svarer utkast til strategi 2027 – 2032 på viktige samfunnsutfordringer på områder der INN har et fortrinn/styrke/mulighetsrom?

Ja, strategiforslaget svarer så godt som på «alle» eksterne utfordringer. Men vi er usikre på om INN har et fortrinn/styrke/mulighetsrom innen alle disse.

Koblingen kreativitet og teknologi med utgangspunkt i FTVS er ikke løftet fram, men er et område hvor INN kunne hatt fortrinn og muligheter gjennom å satse på et unikt fagmiljø.

Vi undrer oss også på hvorfor ikke EMERGE er nevnt om en bærebjelke i internasjonalt samarbeid framover. Internasjonalisering er vesentlig for norske utdanningsinstitusjoner, ikke minst europeisk samarbeid i en tid da EU vrir midler til forskning og utdanning i retning av allianser og strategiske samarbeid. Dette burde vært synliggjort mer som prioritering i en fremtidsrettet strategi. INN overtar også styreledelsen i SANORD – nettverket, noe som kan bidra i INNs globale engasjement og et ansvarlig internasjonalt samarbeid.

I inneværende strategi var vår posisjon som aktør i egen region fremtredende. Nå synes posisjonen å være erstattet av fagområder. Det er en stor forskjell på å se fagområder inn i en regional rolle, versus å ha en

regional rolle i fagområdene. Vi må kunne svare på hva INN skal være for regionen, for studentene og for samarbeidspartnere (herunder universitetskommunesamarbeidet).

Som nevnt tidligere er det vesentlig å få inn i ny strategi føringer som gir retning for alle de forutsetningene som må være på plass for at INN skal lykkes med å levere på de eksterne målene: Institusjonell forankring, ledelse, medarbeiderskap, kultur, profesjonalisering, teknologi, infrastruktur for å nevne noe. Disse forutsetningene er også avgjørende for å kunne tilpasse INN til nye rammebetingelser.

5. Har du/dere andre forslag til visjon, verdier, kjennetegn, satsingsområder og målområder for INN?

Forslag til visjon: *Tverrfaglig kraft for samfunn i endring*

Forslaget til visjon oppleves ikke å vekke entusiasme. Visjonen oppleves ikke som unik, men noe alle virksomheter i sektoren kunne sagt om seg selv. Både «tverrfaglig kraft» og «samfunn i endring» er veldig oppbrukte begreper og har vært del av manges visjoner opp igjennom årene. Firmaet til konsulenten som bistår INN i strategiarbeidet har en nærmest likelydende visjon: «Tverrfaglig kraft som skaper resultater».

At samfunnet er i endring er heller ikke noe nytt. Det har det alltid vært. Det samme bør vel sies om at INN har bidratt, og bidrar, til utviklingen av samfunnet – det er vel ikke noe vi starter med nå.

Vi skal både være tverrfaglige og bety noe for samfunnet som er i endring, men «tverrfaglig kraft for samfunn i endring» fremstår likevel tungt som visjon. Setningen har ti stavelser og en [lesbarhetsindeks \(liks\)](#) på 56 som tilsvarer vanskelig tilgjengelig tekst. Vil visjonen fungere om vi trykker den på en t-skjorte som gave til ansatte?

INNs nåværende visjon «Sterkere sammen», peker tilbake på fusjonen – men gir langt mer rom for å inkludere viktige verdier og gir retning for hvordan vi ønsker at INNs kultur skal være: inkluderende, samarbeidsvillig, lyttende mv. Dette er ikke mulig å lese inn i den foreslåtte nye visjonen.

En visjon som «Sterkere sammen» kan også spille på tverrfaglighet som kjennetegn ved INN som gjør oss sterkere sammen, eller at vi gjennom tett samhandling med arbeids- og næringsliv i forskning og utdanning blir sterkere sammen.

Det bør jobbes videre i en egen prosess med å finne en visjon som kan fungere både internt og eksternt. Dette kan bety å se på alternative visjonsforslag, eller alternative måter å uttrykke meningsinnholdet i «tverrfaglig kraft for samfunn i endring», alternativt også redefinere innholdet i nåværende visjon.

I markedsføring har INN en tid brukt «Kort vei til kunnskap». En visjon som denne har mer preg av å være et slagord som vi kan være kjent for og stolte av, men som samtidig er fundert i institusjonens strategiske prioriteringer. «Kort vei til kunnskap» har for forskning signalisert kort vei for samfunnet til å finne ny kunnskap gjennom samarbeid med oss, ikke minst regionalt. Innen utdanningsområdet har «Kort vei til kunnskap» signalisert kort vei for samfunnet til å få dekket sine kompetansebehov gjennom kandidater

utdannet hos INN, og kort vei for studenter til å få kunnskapen de trenger ved å velge utdanning hos oss. Også INNs administrativt ansatte kan finne mening i «Kort vei til kunnskap» for eksempel ved å skape administrative tjenester som gir vitenskapelige medarbeidere kort vei til å få løst administrative oppgaver. Om ikke «Kort vei til kunnskap» er aktuelt å bruke, bør vi likevel ha en prosess som gir mulighet for å jobbe med en visjon som fungerer bedre både eksternt og for hele institusjonen.

1.2 Verdier

I den interne diskusjonen om verdier synes det som at enkelte mener at vi da diskuterer om vi skal etterleve akademiske verdier eller ikke. Det skal vi selvsagt og akademiske verdier som akademisk frihet, sannhetssøken, kritisk tenkning m.v. ligger fast for alle universiteter.

I en virksomhetsstrategi uttrykker verdiene hvilke kjennetegn som skal prege organisasjonens kultur og hvordan ledere og medarbeidere forventes å opptre i møte med brukere, samarbeidspartnere og hverandre. Etter en slik forståelse gir de foreslåtte verdiene mening, men ~~nært~~ bør endres til nær, rent språklig.

Sannhetssøkende	~~– vi søker ny kunnskap, er kritiske og utfordrer etablerte sannheter~~
Involverende	~~– vi tror at medvirkning og samarbeid gir de beste løsningene~~
Inkluderende	– vi vektlegger medvirkning og samarbeid for å få de beste løsningene
Nyskapende	– vi vil videre, er kreative, handlekraftige og søker nye løsninger
Nært	– vi skaper nærhet og tilhørighet gjennom åpne og levende studiesteder for gode læringsmiljø

Vi oppfatter de tre foreslåtte verdiene til å være gode og kan gi retning. Men innhold må justeres slik at de også betyr noe internt: eks: **Inkluderende**: ta med mangfold, **Nært** - **endres til Nær**, og arbeidsmiljø legges til.