

January 27.01.2026 – Kommentarer på Strategi 2026-2032

Strategidokumentet har blitt mye bedre og dekket flere viktige punkter. All de som står bak dette viktige arbeidet fortjener en stor takk!

Men det er andre viktige punkter som ikke har blitt nevnt i strategidokumentet i det hele tatt, særlig punkter knyttet til mangfold. I lys av dette mener jeg at følgende punktene fra tidligere innspill ses på nytt slik at den nye strategi gjenspeiler alle ansatte ved INN, ikke bare de fra majoriteten.

Innspill fra LUP i november 2025 (se vedlegg 1)

- S3 - Utfordring 3 (side 1 fremhevet i grønn).
- S4 siste avsnitt (side 2 fremhevet i grønn).
- S5 siste avsnitt (side 3 fremhevet i grønn).

Innspill fra Utvalg for Likestilling og mangfold (ULM) datert 4.november 2025 (se vedlegg 1)

- Det første svaret til spørsmålet om «hvilke tre ...» (side 4, fremhevet i grønn).
- Alle punkter under «Fremtidsutsikter» (side 5, fremhevet i grønn).

Med vennlig hilsen

Juhar Yasin Abamosa

Vedlegg 1: Utplukket innspill fra LUP og ULM

Vedlegg 1

LUP Innspill til universitetsstrategi november 2025

S3: Hvilke tre utfordringer ved INN vil du trekke frem, både for institusjonen og for den enkelte enhet/organisasjon?

Utfordring 1: En sentral utfordring er hvordan institusjonen håndterer og prioriterer ressurser under begrensede økonomiske rammer. Fordelingen av ressurser og institusjonens prioriteringer oppleves av mange ansatte som styrt gjennom tunge, byråkratiske systemer med lite smidighet, siloer og fragmentering mellom fagmiljøer, campus og fakultet. Dette svekker mulighetene for å sette inn innsats der det trengs mest for kvalitet og utvikling i FoU/KU-arbeidet, utdanning, og administrasjon, og det hemmer tverrfaglig samarbeid, innovasjonskraft og organisatorisk utvikling. Det fører også til økt arbeidsbelastning, mindre handlingsrom for faglig fornyelse samt utfordringer med kompetanseheving og rekruttering. Det kan oppleves at beslutninger tas fjernt fra primæroppgavene, og at egne innspill har liten innflytelse, noe som kan bidra til manglende tillit til ledelsen og forsterker opplevelsen av avstand mellom organisatoriske nivåer.

Utfordring 2: Teknologisk og samfunnsmessig utvikling skjer nå i et tempo som ofte overgår institusjonenes evne til å tilpasse seg. Kunstig intelligens og generative språkmodeller endrer måten vi lærer, arbeider og forsker på. Disse teknologiene er kommet for å bli, og vi må lære å bruke dem på en kritisk og etisk ansvarlig måte – både som universitet og som læringsfelleskap. Vår oppgave er å forberede studenter for en fremtid vi knapt kan forestille oss, med yrker, kunnskapsformer og samfunnsstrukturer som ennå ikke finnes. For et universitet betyr dette at endringskompetanse og tilpasningsdyktighet bør være et kjennetegn i organisasjonen som helhet. INN må utvikle evnen til å tolke endringer raskt, reagere klokt og lære kontinuerlig. Vi må være offensive og intellektuelt beredt i bruk av ny teknologi og aktivt utforske, prøve ut og forme hvordan teknologi kan brukes på måter som styrker læring, forskning og samfunnsoppdraget. Dette krever ikke bare utdanninger som fremmer dømmekraft og verdibevisthet, men også en organisasjonskultur og ledelse som støtter både kritisk tenkning og institusjonelt mot til å utforske nye løsninger.

Utfordring 3: Vi ser en global utvikling der demokratiske verdier, akademisk frihet, mangfold og inkludering er under press. Mangfoldskompetanse er fortsatt svakt forankret i universitetets strategi og i daglig praksis. INNs strategi bør derfor prioritere en forhøyet ambisjon om å fremme en forståelse for mangfold som en styrke – på arbeidsplassen, i lokalsamfunnet og i storsamfunnet. Mangfold må forstås bredt: ikke bare i spørsmål om kjønn, men for eksempel også som kulturelt og språklig mangfold, og som ivaretagelse av urfolksperspektiver og minoriteter. Mangfold favner også respekt og likeverdighet mellom ulike akademiske tradisjoner, kunnskapsformer og fag – inkludert humanistiske, samfunnsvitenskapelige, profesjonsfaglige, praktiske, estetiske og naturvitenskapelige miljøer. Alle fag skal gis mulighet til å bidra med sine metoder og innsikter, og det brede mangfoldet må reflekteres i både strategi og praksis. Manglende satsing på mangfold og inkludering begrenser institusjonens evne til å utvikle et åpent, inkluderende og samfunnsrelevant lærings- og arbeidsmiljø, og det er behov for tydeligere prioriteringer og systematiske tiltak for å fremme likeverd og bred deltakelse på tvers av ansatte og studenter.

LUP Innspill til universitetsstrategi november 2025

S4: Hva er INNs viktigste oppgaver i årene fremover?

INNs viktigste oppgave fremover er å fortsette å være en pådriver for nyskapende forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid og forskningsbasert utdanning. Det innebærer blant annet å videreutvikle arbeidet innen bærekraft, internasjonalisering, samfunnsengasjement og forskningsbasering av utdanningene. Universitetet bør ta initiativ til nye samarbeidsformer, bidra til at kunnskapsutvikling har en påvirkningskraft i samfunnet gjennom tett samarbeid med offentlig virksomhet og næringsliv. Allianser og eksterne nasjonale og internasjonale samarbeidsprosjekter, som for eksempel EMERGE, gir strategisk gjennomslagskraft og er avgjørende for langsiktig utvikling.

Universitetet må arbeide målrettet for å opprettholde og videreutvikle kvalitet og innovasjonskraft i alle deler av virksomheten. Akademisk og kunstnerisk frihet, en sterk forskningskultur og solide fagmiljøer er avgjørende. Fremtidens utdanninger må være forskningsbaserte, arbeidslivsrelevante, fleksible og helhetlige. Kompetanseutvikling, livslang læring og videreutvikling av forskningsbaserte utdanninger skal systematisk bidra til å sikre konkurransedyktige utdanningsmiljøer og møte regionale og nasjonale samfunnsbehov – deriblant behovet for profesjonskompetanse. Endringskompetanse er essensielt, slik at INN ikke bare tilpasser seg, men også går foran i å ta i bruk nye løsninger og verktøy for utdanning og forskning. Samtidig framstår det som avgjørende å ha et kritisk blikk på den digitale utviklingen, ikke minst på områder som KI og automatisering, der det må sikres etisk refleksjon og prinsipiell vurdering av konsekvenser, samfunnsutfordringer og personvern.

En særlig oppgave handler om å bidra til utviklingen av helhetlig beredskap for samfunnet. Det innebærer ikke bare tradisjonell beredskap og krisehåndtering, men også et bredt fokus på kunnskapsberedskap – herunder digital, kulturell og sosial beredskap. Universitetet har også et særskilt ansvar for å fremme demokratiske verdier, og disse må ikke settes opp mot økonomiske prioriteringer. Gjennom kritisk tenkning, og åpne, inkluderende og opplyste diskusjoner både internt og i offentligheten bidrar universitetet til å styrke institusjonenes legitimitet, motvirke polarisering, og fremme sosial mobilitet, mangfold og yringsfrihet. Kunnskapsberedskap og demokratiske prosesser krever utvikling av kompetanse, strukturer og holdninger som setter både studenter og ansatte i stand til å møte uforutsette hendelser i et samfunnsperspektiv, med refleksjon, kritisk vurdering og faglig trygghet. Arbeidet favner innholdet i studieprogrammene, målrettet forskningsinnsats og kunnskaps- og forskningsformidling.

LUP Innspill til universitetsstrategi november 2025

S5: Hvilken profil skal INN videreutvikle og tydeliggjøre for å bli mer synlige og attraktive i universitets- og høgskolesektoren?

Profilen bør utvikles videre med særlig vekt på å styrke regional tilknytning og samfunnsrelevans, gjennom samarbeid med offentlige aktører, næringsliv og arbeidsliv, samt videreutvikling av samfunnsbyggende utdanninger. Vår regionale forankring må konkretiseres i profilen gjennom reelle partnerskap, kunnskapsutveksling og aktiv tilstedeværelse i hele vår region. Institusjonens rolle i å utvikle kunnskap, kreativitet og innovasjonskraft for å møte regionale og nasjonale utfordringer bør tydeliggjøres. Fleksible og tilgjengelige studietilbud, samt å være en foretrukket partner for aktører i arbeidslivet, er sentralt for å bygge et tydelig og gjenkjennbart regionalt omdømme.

Nærheten til regionens arbeidsliv bør også være et tydelig og sentralt kjennetegn ved INN, og samtidig må universitetet være akademisk solid og prinsipielt forankret i akademisk frihet, slik at vi verken begrenser oss til å være rene samfunnsverktøy eller trekker oss tilbake i et isolert elfenbenstårn. Strategien må være samlende og gi retning og fellesskap på tvers av fakulteter uten å bli så detaljert at den splitter, eller så overordnet at den mister mening. Bredden, altså både grunnforskning og anvendt forskning, samt profesjonsutdanninger og disiplinstudier må anerkjennes som sentrale for universitetets samfunnsmandat.

Nærhet mellom studenter, ansatte, ledelse og samfunn bør være et sentralt kjennetegn ved universitetet. Studenter skal møte ansatte som ser dem, gir støtte og veiledning, og bidrar til inkluderende og trygge læringsmiljø. Universitetet bør preges av korte avstander mellom ansatte og ledelse, åpen dialog og raske beslutningsveier, og et miljø som fremmer tillit, respekt og likeverd. Et fokus på nærhet, samarbeid og fellesskap på tvers av campus og fagmiljøer vil fremme inkluderende og trygge arbeids- og studiemiljø. Våre studiesteder skal kjennetegnes av levende og mangfoldige campusmiljøer som engasjerer og inkluderer både studenter, ansatte og besøkende.

En tydelig satsing på mangfold og inkludering bør være en annen kjerne i profilen. Mangfold – både blant studenter og ansatte – må løftes som en tydelig profil i hele institusjonen. Inkludering skal prege opptak, rekruttering, utdanningstilbud og arbeidsmiljø, slik at alle grupper opplever tilhørighet og representasjon. Arbeid for likestilling, mangfold og inkludering henger også nært sammen med økt innovasjon, kvalitet og bærekraft i virksomheten. Ved å synliggjøre hvordan INN fremmer deltakelse og like muligheter for alle, fremstår institusjonen som banebrytende og gir et tydelig signal til omverdenen om sine verdier og sitt samfunnsoppdrag.

Innspill fra Utvalg for likestilling og mangfold (ULM)

4.november 2025

Ansvar for likestillings- og mangfoldsarbeid ligger hos arbeidsgiver ved INN, dette innebærer at alle ledere og utvalg med beslutningsmyndighet har et selvstendig ansvar for å ivareta arbeidsgivers plikter om et aktivt likestillings- og mangfoldsarbeid. For å støtte opp om dette ansvaret opprettet rektor et utvalg for likestilling og mangfold. Dette innspillet sendes på vegne av ULM og tar utgangspunkt i INN som en helhetlig institusjon, med fokus på temaene likestilling, mangfold, inkludering og ekskludering.

Evaluering av dagens strategi

INN er blitt universitet i denne strategiperioden – på hvilken måte har strategien fungert som et styringsverktøy for å oppnå målet?

ULM har i liten grad forholdt seg til strategien som styringsverktøy. Arbeidet vårt baserer seg i hovedsak på **handlingsplanen for likestilling og mangfold**, som delvis er koblet til den gjeldende strategien. Når strategien nå skal revideres ønsker vi en sterkere integrasjon mellom handlingsplanen og strategien, slik at strategien i større grad kan fungere som et reelt styringsverktøy for arbeidet med likestilling og mangfold.

Strategien har fungert som et styringsverktøy ved **å bruke indikatorer og økonomiske virkemidler** på en målrettet måte for å oppnå universitetsstatus. Denne tilnærmingen kan oppleves som noe **«ensporet»**, da det har vært lite diskusjon om hvorvidt den faktisk har bidratt til en kvalitativt god utvikling. Dette reiser spørsmål om hvorvidt denne tilnærmingen kan ha gått på bekostning av andre viktige målsettinger, som arbeidet med **inkludering og mangfold**. For at strategien skal bli mer helhetlig og effektiv, bør den i større grad integrere disse aspektene, slik at den støtter opp om både institusjonens overordnede mål og verdier.

Gjeldende strategi kan oppfattes å ha et eksternt fokus. For å kunne bruke strategien som et styringsverktøy etterlyser ULM et internt fokus, med bygging av et inkluderende arbeids- og læringsmiljø.

Hvilke tre styrker ved INN vil enheten trekke frem slik organisasjonen er i dag, både for INN som institusjon og for den enkelte enhet/organisasjon?

-

Hvilke tre utfordringer ved INN vil enheten trekke frem slik organisasjonen er i dag, både for INN som institusjon og for den enkelte enhet/organisasjon?

1) **INN har for lite kunnskap og kompetanse om mangfold og likestilling. Det er svak forståelse for strukturelle samfunnsutfordringer og gjennomgående svak praktisering av mangfolds- og inkluderingstiltak.**

2) Muligheten for faglig samarbeid på tvers av studieområder, institutter og fakulteter er avgjørende for å utnytte det fulle potensialet i mangfoldet. Mangfold får først reell verdi når det aktivt integreres i tverrfaglig samarbeid. For å styrke kompetansen ved INN er det derfor nødvendig å legge til rette for og skape rom for slike samarbeid på tvers av fagområder.

3) Det er behov for bedre arenaer for fellesskapsbygging. Gjentakende sosiale tilstelninger som opprettholder en fast form og innhold over tid, kan fungere som viktige ritualer som styrker tilhørighet og identitet. Slike tiltak er avgjørende for å fremme et inkluderende arbeids- og læringsmiljø, der alle føler seg anerkjent og som en del av fellesskapet.

Fremtidsutsikter

Nå har vi universitetsakkreditering – Hva er INN's viktigste oppgaver i årene fremover?

Styrke kunnskap om ekskluderingsmekanismer og strukturelle ulikheter på samfunnsnivå og deres innflytelse på INN som arbeids- og studiested.

Styrke kunnskap om inkluderingsarbeid og mangfoldsledelse, både blant ledere og medarbeidere.

Hvilken profil skal INN videreutvikle og tydeliggjøre for å bli mer synlige og attraktive i universitets- og høyskolesektoren?

Tverrfaglighet både i utdanning og forskningssammenheng.

For å bli mer synlige og attraktive, er det avgjørende at vi jobber innad for å skape en inkluderende kultur som ivaretar, anerkjenner og respekterer mangfoldet. Arbeidet med et inkluderende arbeids- og læringsmiljø vil på sikt gjøre INN til et mer synlig og attraktivt sted å jobbe og studere.

Hva skal INN være kjent for regionalt, nasjonalt og internasjonalt?

Et tverrfaglig og inkluderende universitet som ivaretar og bruker styrkene i mangfold, i både arbeids- og læringsmiljøet.

INN bør ta et tydeligere ansvar for å bidra til forsoning mellom majoritetssamfunnet og samer, kvener/norskfinner og skogfinner. I vår region er det særlig avgjørende at universitetet tar initiativ overfor den sørsamiske og skogfinske befolkningen.