

Høringssvar fra LUP januar 2026

LUP takker for muligheten til å komme med innspill til utkast til strategi for INN. Vi mottok høringsnotat fredag 19. desember 2025, og dekanatet utarbeidet et førsteutkast til høringssvar som ble drøftet i LUPs ledergruppe. Deretter ble førsteutkastet sendt ut på e-post til hele fakultetet sammen med høringsnotatet, med anledning til å komme med innspill enten på LUPs personalmøte 21. februar 2026 (skriftlig/muntlig) eller skriftlig via nettskjema innen 21. februar. I tillegg ble førsteutkastet drøftet på møte i Fakultetsrådet 22. februar 2026. Innspillene ble vurdert og deretter, så langt det har vært mulig, innarbeidet i høringssvaret som her oversendes. Innspill som har kommet gjennom LUPs interne prosesser, vil være viktige i LUPs videre arbeid med INN-strategien.

1. Gir utkast til strategi 2027–2032 en tydelig identitet og et særpreg ved INN?**1a) En tydelig identitet?**

Strategien gir et visst bilde av et samfunnsorientert, regionalt forankret universitet, men identiteten fremstår fortsatt relativt generell. Det er positivt at samfunnsoppdrag, bærekraft og samarbeid vektlegges, og at universitetet beskrives som en aktiv pådriver for utvikling av regionen og som en samfunnsbygger i tett samarbeid med aktører i Innlandet, men det kan tydeliggjøres bedre hvordan denne rollen som kunnskapsaktør faktisk kommer til uttrykk lokalt og regionalt i omstillings- og utviklingsarbeid som del av universitetets identitet. Verdien *nært* peker på noe særegent ved institusjonen, men denne nærheten til studenter, ansatte og arbeids- og samfunnsliv i Innlandet trer i for liten grad fram som gjennomgående kjennetegn i teksten og er mindre synlig enn verdiene *inkludering* og *nyskapende*. Identiteten vil styrkes dersom alle verdiene i større grad gjenspeiles i hvordan utdanning, forskning og samarbeid omtales gjennom hele dokumentet. Innledningen under «Visjonen», der enkelte fagmiljøer listes opp, virker både ekskluderende overfor fag som ikke nevnes og begrensende for bredden ved INN, og bidrar derfor svakt til identitetsbygging; her vil det være mer treffende å løfte fram universitetets samlede kompetanse fremfor å forsøke å navngi enkeltfag.

1b) Et særpreg ved INN?

Strategien formidler i begrenset grad et særpreg som tydelig skiller institusjonen fra andre regionale universiteter. Et sentralt særtrekk som gjerne kunne tydeliggjøres, er at universitetet *både* har store profesjonsutdanninger og fagmiljøer med særlig spisskompetanse, og bruker denne bredden i tett samspill med regionale behov. Plasseringen i Innlandet, med ansvar i en region med lavere utdanningsnivå enn landsgjennomsnittet og store omstillingsbehov, er også en del av særpreget, men er svakt synlig i strategiteksten. Særpreget vil komme klarere frem dersom denne *kombinasjonen*

av faglig bredde, spisskompetanse og regionalt ansvar løftes samlet og mer eksplisitt som grunnlag for strategien. I dette ligger også at INN bør framstå som en del av et internasjonalt kunnskapsfellesskap, der fagmiljøene også utvikler seg gjennom langsiktige forskningsnettverk, samarbeid og mobilitet, og ikke bare gjennom anvendte oppdrag og regionale behov.

2. Er utkast til strategi 2027–2032 utformet slik at prioriteringer kommer tydelig frem, og er det fremtidsrettet?

2a) Kommer prioriteringer tydelig frem?

Strategien løfter fram tre verdier, fire strategiske satsingsområder og tre overordnede målområder, men sammenhengen mellom disse nivåene er utydelig. Selv om teksten sier at målområdene peker ut retning for å utvikle INN til et sterkere og mer modent universitet, fremstår de i liten grad som avledet av satsingsområdene, og kan like gjerne leses som generelle utviklingsmål løst fra resten av strategien. Formuleringen «INN skal særlig bidra til ...» under satsingsområdene gir gode ambisjonsbilder, men flere av strekpunktene peker i ulike retninger og henger svakt sammen med oppsummeringene.

For å tydeliggjøre prioriteringer bør det klargjøres hvordan satsingsområder, målområder og tilhørende «særlig bidra til»-punkter henger sammen, og hvilke valg som faktisk innebærer at noe prioriteres foran annet. Det vil også styrke prioriteringslogikken dersom omtalen av studentenes rolle og læringsmiljø i punkt 1.3 henger tydeligere sammen med de strategiske satsingsområdene, slik at det ikke oppstår brudd mellom identitetsbeskrivelsen og prioriteringer. For at prioriteringene skal bli tydelige også i praksis, bør strategien vise hvordan satsingsområder og målområder skal omsettes til prioriteringer og handlingsplaner på fakultets-, institutt- og programnivå.

2b) Er strategien fremtidsrettet?

Strategien er tydelig på teknologiutvikling, digital transformasjon og samfunnssikkerhet, men legger samtidig for stor vekt på teknologi som hoveddrivkraft for innovasjon. Å være i forkant når det gjelder digital utvikling er viktig for et fremtidsrettet universitet. Samtidig framstår denne vektleggingen som ubalansert og er ikke tilstrekkelig i seg selv, særlig i en tid hvor grunnleggende ferdigheter som lesing og skriving svekkes. Digitalisering, inkludert kunstig intelligens, bør derfor forstås som virkemidler som kan bidra til innovasjon og kvalitetsutvikling, ikke som førende prinsipper som alene definerer strategiens retning.

Innovasjon bør forstås bredere enn digital og teknologisk innovasjon, og strategien vil fremstå mer fremtidsrettet dersom den også vektlegger for eksempel kunnskapsberedskap som svar på samfunnsutfordringer. Et bredere innovasjonsbegrep, der også pedagogisk utvikling, organisasjonsutvikling og samfunnsinnovasjon inngår, vil

gi et mer robust og fremtidsrettet strategibilde enn et hovedfokus på digital og teknologisk innovasjon alene. For å styrke strategiens langsiktighet bør internasjonalisering tydeligere forstås som en del av universitetets kunnskapsberedskap, bl.a. gjennom robuste fagmiljøer som deltar i et internasjonalt forskerfellesskap med nettverk og prosjekter på tvers av landegrenser, og gjennom student- og ansattutveksling som bidrar til faglig og kulturell fornyelse. Punktet som omtales som 2.3 «Læring, kreativitet og digital innovasjon» er fremtidsrettet med tanke på teknologi, men kunne i stedet rammes inn som «innovasjon og kreativitet i utdanning».

Beredskap, innovasjon, helse og grønn omstilling er godt valgte tematiske områder med klar relevans for framtidens samfunn, men utdanningens rolle – særlig dannings, kultur og kompetanseløft i regioner med lavt utdanningsnivå – bør være tydeligere integrert i alle områdene. En sterkere kobling mellom disse områdene og universitetets verdier (*inkluderende, nyskapende, nært*) vil også bidra til at strategien fremstår som mer helhetlig og robust inn i neste strategiperiode. I et framtidsbilde preget av økende kompleksitet og informasjonsmengde, blir verdier knyttet til sannhetssøken og kritisk tenkning desto viktigere. Strategien kan derfor med fordel tydeliggjøre hvordan slike verdier ivaretas og videreutvikles, også hvis verdigrunnlaget revideres. I tillegg fremstår formuleringen «Samfunnet er i rask endring» i innledningen som litt for klisjépreget; en sterkere åpning som «Samfunnet utfordres av raske og dyptgripende endringer» vil tydeligere speile alvoret i utfordringsbildet strategien skal svare på.

3. Fremstår INN gjennom utkast til strategi 2027–2032 som et attraktivt universitet for nåværende og fremtidige studenter, ansatte og samarbeidspartnere?

Strategien gir et bilde av en institusjon med relevante satsingsområder og et tydelig samfunnsoppdrag, men attraktiviteten kunne vært formulert mer kraftfullt og spisset mot de gruppene strategien henvender seg til. Verdiene *inkluderende, nyskapende og nært* har potensial til å gjøre universitetet attraktivt for både studenter, ansatte og samarbeidspartnere, men kan løftes tydeligere som noe som faktisk preger studiemiljø, arbeidsmiljø og samarbeid i og med praksis. Det gjensidige samspillet mellom forskning og utdanning bør løftes tydeligere fram.

For studenter er det positivt at strategien vektlegger levende studiesteder, inkluderende læringsmiljøer, studentmedvirkning og samarbeid med arbeids- og samfunnsliv. Attraktiviteten kan styrkes ved å synliggjøre tydeligere at utdanningene er forskningsbaserte og arbeidslivsrelevante, at INN tilbyr et *internasjonalt* orientert læringsmiljø, og at nærhet til fagmiljøer, forskere og praksisfelt gir kort vei fra kunnskapsutvikling til bruk. Attraktiviteten svekkes dessuten av flere forhold som omtales i svarene på de øvrige spørsmålene, blant annet uklar sammenheng mellom satsingsområder og målområder og en tydelig underkommunisering av utdanningens og særlig danningsoppdragets rolle.

Strategien er lite tydelig på hvordan INN er attraktiv for ansatte. Den fremstår i for stor grad som utadrettet, ved at ansatte i liten grad synliggjøres som målgruppe og ambisjonene knapt omsettes til konkrete føringer for en attraktiv og utviklende arbeidsplass. Her kunne strategien tydeligere beskrive hvilke rammer for faglig utvikling, medvirkning, ledelse, og arbeidsmiljø som skal gjøre INN til et attraktivt sted å arbeide. Beskrivelsene fremstår som forholdsvis generelle. Visjonen oppleves som lang og vanskelig å huske, noe som svekker den samlende kraften og gjør det vanskeligere å bruke den som identitetsbærer utad.

For samarbeidspartnere og regionen beskriver strategien et universitet med ambisjon om å være en regional kraft, kunnskapspartner og pådriver for omstilling, noe som har potensial til å være attraktivt. Her kunne teksten i større grad konkretisere hva samarbeidspartnere kan forvente – for eksempel fleksible og arbeidslivsnære utdanninger, forskningssamarbeid med høy regional relevans og kort vei til fagmiljøene og kunnskap. Det bør også tydeliggjøres at INN utdanner kandidater som er godt rustet for et arbeidsliv preget av livslang læring og stadig endring.

Strategien vil samlet sett fremstå som mer attraktiv dersom ambisjonene kobles tydeligere til noen få, gjenkjennelige styrker: tette relasjoner til regionen, inkluderende fag- og studiemiljøer og et universitet som både er nært og faglig ambisiøst. Punkt under kapittel 13.3 om samfunnsoppdraget fungerer godt, særlig punktet om å knytte regionen til omverdenen gjennom å bringe internasjonal forskning til Innlandet og bringe lokale løsninger til verden.

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

Strategien retter seg mot sentrale samfunnsutfordringer gjennom satsing på beredskap og samfunnssikkerhet, helse og livskvalitet, kreativitet og innovasjon samt grønn omstilling og verdiskaping. Disse områdene samsvarer godt med universitetets faglige profil og regionale forutsetninger, og gir et tydelig mulighetsrom for å bidra til totalberedskap, folkehelse, bærekraftig omstilling og utvikling av framtidens lærings- og utdanningsformer. Samtidig kommer noen særskilte fortrinn svakt fram. Utdanning, dannelse, kunnskapsberedskap og kulturberedskap er sentrale i et langsiktig beredskaps- og demokratiperspektiv. Det bør tydeliggjøres hvordan disse områdene bidrar til å møte samfunnsutfordringer, for eksempel gjennom styrking av demokratiske verdier og arbeid med inkludering og mangfold. Med kunnskapsberedskap menes evne til å utvikle og bruke pålitelig kunnskap i møte med kriser og raske endringer, mens kulturberedskap handler om å verne og videreutvikle kunstnerisk og kulturell ytringsfrihet og kritisk offentlighet også i urolige tider.

Innen området kreativitet og digital innovasjon er strategien sterkt orientert mot teknologi og digitalisering, mens behovet for innovative læringsformer og bredere pedagogisk utvikling er mindre tydelig uttrykt. En tydeligere vektlegging av utdanningens rolle i å utvikle kritisk tenkning, danning, mangfoldskompetanse og endringskompetanse vil styrke strategiens svar på utfordringer knyttet til demokrati, polarisering og lavt utdanningsnivå i regionen. I tillegg vil strategien stå sterkere dersom samfunnsutfordringer knyttet til utdanningsnivå, demografi og omstilling i Innlandet omtales eksplisitt som del av universitetets ansvar og mulighetsrom.

Venn-diagram (figur X) står relativt uforankret i teksten, uten forklaring av hva modellen skal illustrere; dersom figuren skal beholdes, bør den derfor få en tydelig forklaring i brødteksten og knyttes konkret til strategiens struktur, ellers bør den tas ut.

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

Visjonen kan med fordel gjøres kortere og mer minneverdig, slik at den tydeligere uttrykker nærhet som særpreg for INN som breddeuniversitet i Innlandet. Som et konkret eksempel foreslår vi visjonsuttrykket «Nærhet til kunnskap», som er lett å huske og samtidig markerer både regional forankring og rollen som tilgjengelig kunnskapsaktør. En mer konsis visjon vil også gjøre det lettere å bruke visjonen som overordnet rød tråd for satsingsområder, målområder og tiltak.

Til avsnittet under «Visjon» er det ikke hensiktsmessig å ramse opp deler av virksomhetens kompetanse. Slik det står nå, er det ikke dekkende, og risikerer å oppleves ekskluderende for fag og utdanningstyper som ikke nevnes. Et bedre alternativ er å skrive: «Universitetets samlede kompetanse gir oss et handlingsrom for å utvikle kunnskap som støtter omstilling, verdiskaping og samfunnsutvikling». Den samme utfordringen gjelder også andre steder i dokumentet, for eksempel i introduksjonen, der oppramsing av enkelte fagmiljøer skaper et skjevt bilde av bredden i universitetets samlede virksomhet. Universitetets bredde er en del av vår identitet.

Når det gjelder verdier, er det uheldig dersom et universitet endrer sitt verdigrunnlag med få års mellomrom; grunnleggende verdier bør ha en lengre varighet. Strategien bør derfor tydeliggjøre hvordan de tidligere uttalte verdiene *sannhetssøkende* og *involverende* fortsatt kjennetegner INN, selv om verdiformuleringene justeres. Dessuten bør mangfold innarbeides tydeligere under inkludering, og nærhet forstås bredere som korte avstander mellom studenter, ansatte, ledelse og samfunn – ikke bare som geografi og studiesteder.

Når det gjelder kjennetegn, bør strategien i større grad framheve *kombinasjonen* av store profesjonsutdanninger og faglige spisser, tverrfaglighet og regionalt samarbeid som noe som faktisk skiller INN fra andre universiteter. På denne måten kan verdier og kjennetegn

i større grad fungere som en tydelig profil, i tråd med ambisjonene om hva INN skal være kjent for regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

Satsingsområdene treffer godt, men utdanning, dannings og kultur kan løftes tydeligere inn som gjennomgående dimensjoner i alle områdene, ikke bare i læring og digital innovasjon. Dette gjelder særlig grønn omstilling og verdiskaping, der det kan synliggjøres tydeligere at omstilling også forutsetter utdanning, lærerutdanning og kulturell kompetanse, ikke bare teknologi og naturressurser. Formuleringene 'samarbeid med skole' i strategiutkastet bør justeres til 'samarbeid med utdanningsinstitusjoner' for å ivareta hele utdanningsløpet.

For målområdene kan det klargjøres hvordan de springer ut av verdiene og satsingsområdene, og at organisatorisk kapasitet og bærekraft innebærer at støtte- og administrasjonsfunksjoner skal understøtte kjernevirksomheten. Slik målområdene er formulert nå, framstår de i liten grad som et resultat av resten av strategien, men kunne tilnærmet vært skrevet uavhengig av satsingsområdene. Her kunne f.eks. en enkel koblingstekst eller figur som viser hvordan målområdene henger sammen med satsingsområdene, bidra til å gjøre strukturen mer logisk og etterprøvbart.

Et særlig påfallende fravær i dokumentet er at begrepet dannings/dannelse ikke brukes, til tross for at dette bør være sentralt for et universitet. Dette kan blant annet adresseres ved å justere prinsipp 1.2, slik at overskriften endres fra å vektlegge læring og utvikling til å løfte fram studentenes dannings og deltakelse som kjerneformål. Det vil også være en fordel å rydde noe i begrepsbruken i prinsippene, siden det til tider er overlapp mellom begreper som samfunnsansvar og samfunnsoppdraget; en tydeligere avgrensning mellom akademiske verdier og samfunnsansvar, kombinert med sterkere vekt på studentenes dannings og deltakelse, vil gjøre strategien mer konsistent og lettere å bruke som rettesnor i organisasjonen.

Når strategien skal lanseres, er det viktig at teksten foreligger på begge målformer og på engelsk/samiske språk, og at alle versjoner har høy språklig kvalitet gjennom profesjonell språkvask.