Institutt for sykepleie- og helsevitenskap (ISH)

Høringsinnspill til utkast «USN Strategi 2022-26»

Vi viser til høringsnotat datert 3.11.21. Våre innspill er organisert rundt de fire punktene det er særlig ønskelig at høringsinstansene tar stilling til.

Overordnet vil vi påpeke at hele høringsdokumentet har et dårlig språk. Det er lange setninger hvor man har glemt meningen når man endelig kommer til slutten. Det er svært mange oppramsinger som gjør teksten utydelig og fragmentert.

1. *Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?*

Den foreslåtte strategiske spissingen, slik den er beskrevet i «Strategiske prioriteringer» og «Ny strategi – betydning for primærvirksomheten». gir god mening på «operativt nivå» gitt instituttets (ISH) pågående aktiviteter og fremtidige ambisjoner. Strategien gir imidlertid ikke like god mening som begrunnelse for hvorfor og hvordan vi engasjerer oss i disse aktivitetene. Hva betyr det at USN er et universitet? Slik det kommer frem i høringsdokumentet skal USN tilpasse seg andres behov. Vi mener «behov» er et dårlig ord/begrep for å beskrive arbeidslivets ulike utfordringer og problemstillinger i skiftende tider. Strategien legger vekt på at USN skal tilpasse seg og gi tilbud ut fra andres behov, for eksempel gjennom «behovsidentifisert, anvendt forskning», fleksibilitet og tilrettelegging i utdanning. Dette lyder mer som en tilpasning til markedet enn å bidra til å realisere politiske mål når det gjelder utdanning og forskning. Når det gjelder utdanning så skal vi ligge foran de umiddelbare «her og nå behov» arbeidslivet har. Vår utdanning skal være forskningsbasert og bærekraftig over tid. For eksempel skal sykepleiere på alle nivå få en utdannelse som holder gjennom tider av skiftende forhold og utfordringer i samfunnet og i helsesektoren. Et universitet forvalter forskningsbasert kunnskap på linje med samtiden, men like mye for fremtiden. Slik strategien er innrettet nå sier den mer om å endre seg i takt med nåtiden, enn at vi er skaper kunnskap for en ennå ukjent fremtid. Slik det står nå virer det som at det er de sterke (sterkeste) interessentene som skal forme universitetet, noe som står i motsetning til utvikling av en tydelig identitet som universitet. Formulert som et spørsmål: Hvordan er det tenkt at sterk vektlegging av tilpasning til omgivelsenes behov (slik mange ulike markedsaktører opererer) kan gjøre USN til et universitet med høy internasjonal kvalitet? Når dette sees opp mot den mangelbeskrivelsen av regionen, så virker dette ikke troverdig.
Det er også en bekymring for konsekvensene for PhD utdanningen. Dersom den skal være behovsidentifisert (av hvem?) hemmes den frie og visjonære fremtidsrettede forskningen rettet inn mot studieprogram og profesjonene. Det har konsekvenser for grunnforskning og for PhD-utdanning ved USN og mulighetene for grensesprengende forskning hemmes. Behovsrettet forskning tar ikke utgangspunkt i behovsidentifiserte problemstillinger, men i kritikk av forutsetningene slike problemstillinger er fundert i.
Det er også en motsetning mellom «tilpasning til studenters behov» slik de er formulert og nødvendigheten av motstand eller frustrasjon for dannelse, kritisk tenkning og refleksjon. Studentene skal ikke bare utdannes til å fylle en funksjon på en arbeidsplass, de skal dannes til kritiske og reflekterte profesjonsutøvere. Å legge vekt på og sette søkelys på dagsaktuelle løsninger i

nåtiden tar oppmerksomheten bort fra hva som kan være og hva vi kan lære av historien, for eksempel for å forstå og formulere kritikk av samtidens problemforståelser eller samtidens problemløsninger.
Vi oppfordrer til at det formuleres tydeligere for ansatte og omgivelsene hva de kan forvente av samarbeid med universitetet som et universitet.
Vi vil også kommentere mangelbeskrivelsen på s.1 med formuleringer om relativt «lavt» på ulike indikatorer. Det er ikke hensiktsmessig å gi en slik mangelbeskrivelse av regionen. Det er mange ressurser å bygge på og stort potensiale i regionen. Det er leit å lese disse negative beskrivelsene når vi vet at vi, USN, også er en del av denne regionen.
Vi vil kommentere kapittelet Visjon. En visjon er et bilde på institusjonen i fremtiden. For ISH er ikke arbeidslivsintegrering et fremtidsmål, vi er arbeidslivsintegrert. 50% av studiene foregår i arbeidslivet og vi har gode og tette samarbeid med praksisfeltet. Slik det er formulert nå høres det mer ut som en forretningside, ikke et bilde på hva USN skal gjøre, ikke være.
I kapittelet med verdier har strategien blitt både visjon og verdi. Bærekraftig og ansvarlig er en verdi, men entreprenøriell er ingen verdi. Der burde det stå Nyskapende og ærgjerrig. Det entreprenørielle burde vært med i det strategiske begrepene og slagordene, det handler om hva vi skal gjøre og være. Den siste verdien kan være Tett på og tilgjengelig. Ta bort arbeidslivsintegrert, det er jo strategien slik dere har beskrevet det.

2. *Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?*

Det står at det er bred oppslutning internt og eksternt om «arbeidslivsintegrering» som tydeligere del av USN institusjonelle profil. Hva er denne oppslutningen basert på? Hvorfor den er relevant er heller ikke formulert? Det er ikke et tilstrekkelig argument at «posisjonen er ledig». Det er mange sektorer eller felt i samfunnet som er innvevd i hverandre på komplekse måter. Hvorfor skal vi gi prioritet til en sektor? Det bør gis en tydelig begrunnelse. På hvilke måter/ hvordan vil vektlegging av arbeidslivet bidra til at USN utvikler seg til et universitet med høy internasjonal kvalitet?

Vi har stor respekt for at det er vanskelig å formulere slagord som gir umiddelbar og noenlunde lik mening. «Fremragende gjennom partnerskap» slår oss som veldig generelt – fremragende i hva? «Kunnskap i bruk» slår oss som selvfølgelig. Uansett hva vi gjør/man gjør har det utgangspunkt (eksplisitt eller implisitt, hensiktsmessig eller uhensiktsmessig) i kunnskap. Slagordet forutsetter at den som hører det forbinder noe entydig positivt med kunnskap, men det er neppe en rimelig antakelse.

Vi ser helst at det formuleres et slagord som gir assosiasjoner til en universitetsidentitet.

3. *Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.*

ISH jobber allerede systematisk med hovedmålene gjengitt under «Strategiske prioriteringer». Hovedmålene har alle det til felles at de spesifiserer hva USN skal gi studenter og ansatte i deres utvikling. Det er ingen formuleringer som viser hvordan hovedmålene skal bidra til utviklingen av USN som et universitet.

4. *Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».*

Fremgangsmåtene beskrevet under dette punktet er dekkende for mange av aktivitetene ISH allerede er engasjert i og ønsker å gjøre mer av. Ankepunktet er at det framstår som uklart og ubegrunnet hvorfor/ hvordan dette gir USN en tydelig identitet eller høy kvalitet som universitet. Et universitet kan ikke ensidig begrunnes med tilpasning til omgivelsenes (omskiftelige) behov, det har historien vist mange ganger er uheldig. Et konkret forslag er å inkludere mål om, eller strategier for, ansattes medinnflytelse i utvikling av USNs fremtidige strategier og identitet.

Porsgrunn 29.11.21

På vegne av Institutt for sykepleie- og helsevitenskap

Nina Blegen
Instituttleder

Universitetet i Sørøst-Norge

Dato: 27.11.2021
Dok.nummer: 21/16642-29

NOTAT

Til: Rektors stab
Kopi til:

Fra: Elisabeth Ernø Borhaug/ Personal- og organisasjonsavdelingen

Høringssvar USN strategi 2022 – 2026 Personal- og organisasjonsavdelingen

Innledning

Personal- og organisasjonsavdelingen (PO) er glad for muligheten til å gi innspill til nytt forslag til strategidokument. Vi er positive til at dokumentet i sin helhet og antall målområder er redusert og viser en tydeligere strategisk retning, som etter vår oppfattning er det USN ønsker å være fremover.

Vår generelle kommentar er at språket og ordlyden bør vurderes ut fra hvem vi mener er de viktigste målgruppene. Slik det framstår kan språket oppfattes å ha en akademisk slagside og litt gammeldags som kan skape en distanse til de vi ønsker å nå. Vi er usikre på om det vil appellere til unge som ønsker seg en profesjonsutdanning, til potensielle jobbsøkere og samarbeidspartnere som skal identifisere seg med det USN ønsker å oppnå og stå for.

Videre mener vi at en strategi skal skape nysgjerrighet hos leseren og ha et inviterende og positivt språk som viser vår fremtidsvisjon. Av den grunn bør beskrivelsen av en region som har *relativ lav studietilbøyelighet, lavt kompetansenivå i arbeidslivet, lav verdiskaping og stort utenforskap,* tas ut av dokumentet.

1. *Hva er deres vurdering av* ***den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil****? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren?* ***Hvordan vil spissingen fungere internt*** *i våre fagmiljøer og blant ansatte?*

PO støtter spissingen mot arbeidslivsrelevans fordi vi mener kunnskap er nyttig og vi utdanner kandidater med kompetanse som er relevant for arbeidslivet.

Formålet med en visjon og verdier er å sette retning og fortelle hvem USN ønsker å være for våre omgivelser. Da er det viktig at både ansatte og målgruppene i våre omgivelser forstår det som kommuniseres, slik at de kan kjenne tilknytning til og være stolte av disse.

Verdiene skal bygge opp under visjonen, og de bør være noe vi kan gå tilbake til og bruke som en rettesnor i vårt daglige arbeid, samt være lette å huske. Også for studenter kan formuleringene av verdiene fremstå som lange og

vanskelig å huske, fremfor å inspirere og motivere. Det ville vært enklere om verdiene var formulert med ett ord, ikke sammensatt av flere ord pr. verdi. For eksempel: *samfunnsengasjerte, nyskapende og praksisnære*.

2. *Hvordan vurderer dere å knytte* ***«Norges arbeidslivsuniversitet»*** *til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som* ***«Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»****?*

PO støtter ideen om at det knyttes noe mer til USN som beskriver nærmere hva og hvem vi er og som skiller oss fra andre i sektoren. Selv om forslaget USN - *Norges arbeidslivsuniversitet* kan fremstå som traust, mener vi allikevel det peker på vår profil og kan fungere godt når vi skal markedsføre oss overfor studenter, nye kollegaer og samarbeidspartnere.

PO oppfatter at det som omtales som visjon i strategien omtales som slagord i høringsbrevet. Vi oppfatning er at en visjon skal gi et inspirerende mentalt (mål)bilde av fremtiden vi søker å skape. Visjoner skal rette seg langt frem og være noe man nesten ikke kan nå og danne grunnlag for strategi og motivere til innsats i en felles retning. Tar vi en titt på visjoner i sektoren viser det at de gjerne bruker noen flere ord på visjonen. Dersom forslaget i høringsdokumentet er ment som en visjon, mener vi at det gir for lite informasjon for å beskrive det langsiktige overordnede formålet med virksomheten og derigjennom inspirerer til innsats.

Et slagord er et kort og slående uttrykk som skal si noe vesentlig om virksomheten. Slagordet skal ha appell hos målgruppene. Slagord skal etter vår mening bidra til å differensiere USN fra andre.

Slagordene som foreslås er vi usikre på hvem som er den intenderte målgruppen. Vi mener *«fremragende gjennom partnerskap»* har liten eller ingen appell hverken internt eller til studenter/unge mennesker. *«Kunnskap i bruk»* er utydelig i innhold og krever forklaring. Som et slagord oppfatter vi at disse ikke er intuitive nok.

Vi er usikre på om «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk» vil fungere etter hensikten av flere grunner:

- *Fremragende gjennom partnerskap*, men ikke uten? Når vet vi at vi har levd opp til denne visjonen? Og støtter verdiene oppunder denne visjonen? Det er ikke umiddelbart klart for oss hva det er ønske om å formidle gjennom dette slagordet og vil studentene forstå hva det betyr.
- *Kunnskap i bruk* er mener vi er bedre, men det kan oppfattes som noe uferdig.

Et eksempel på et godt slagord mener vi HVL har og som retter seg mot rekruttering: *«Fremtida har ein plass til deg».* Dette slagordet retter seg direkte til kunnskap om hva ungdom er opptatt av (tilgjengelig gjennom ungdataundersøkelsene).

3. *Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte* ***strategiske prioriteringene*** *for kommende strategiperiode.*

PO støtter de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode. Det er bra at det gjort prioriteringer og at de er på et overordnet nivå. Allikevel omfatter vi at de fem strategiske prioriteringene gir stort handlingsrom som kan gi prioriteringsutfordringer når de skal operasjonaliseres. USN har vist at vi vil mye, men vi er kanskje ikke alltid like gode på å prioritere og for å sikre at vi har tilstrekkelig med ressurser til å gjennomføre med den ønskede kvaliteten.

4. *Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under* ***«Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».***

PO gir sin tilslutning til beskrivelsene av strategiens betydning for kjerneoppgavene, og mener disse tydeliggjør strategien vår bedre.

I nåværende strategi er det fokus på internasjonalisering og USNs ambisjoner om å være attraktive internasjonalt, både innen forskning, men også som arbeidsplass. PO mener dette perspektivet ikke kommer like tydelig fram i den revidert strategi og bør løftes tydeligere fram under *Utdanning og formidling*.

Strategien som foreslås viser at USN har høye ambisjoner og det fører til at det stilles høye forventninger til oss. Skal vi nå målene må vi bruke de menneskelige ressursene og kompetansen USN har og jobbe sammen på tvers av fakulteter og avdelinger. Sammen kan vi nå langt.

Høringssvar på USNs strategi fra Institutt for pedagogikk (IPED)

Spissingen av USNs strategiske profil

IPED er i utgangspunktet positiv til spissingen av USNs strategiske profil. Det er bra at selve dokumentet er kortfattet og at antallet mål er redusert. Slik dokumentet framstår nå, bør det være et godt utgangspunkt for prioriteringer og beslutninger i tiden framover.

IPED har likevel forslag til noen utdypinger og presiseringer. Det ene er den utstrakte bruken av begrepet «behovsidentifisert». Selv om dette begrepet er beskrevet i Rektorbloggen, bør begrepet, om det skal fungere i kommunikasjonen med ansatte fra flere fagområder og med eksterne interessenter, bør begrepet på en eller annen måte presenteres nærmere.

Det andre er for så vidt beslektet med det første. I dokumentet framgår det at USN skal «prioritere anvendt, profesjonsrettet og praksisnær forskning og utdanning». Hele dokumentet farges av dette perspektivet. IPED er i utgangspunktet positiv til denne spissingen i strategien. Likevel mener IPED at det bør sies noe om forskning og utdanning som ikke *umiddelbart* framstår som praksisnær, anvendt eller behovsidentifisert.

IPED mener at det er forskningens oppgave å identifisere behov som praksisfeltet/brukere ikke vet om ennå, at innovasjon også drives fram av kunnskap som ennå ikke er tenkt og at det som er etisk problematisk innen en profesjon i morgen ikke nødvendigvis er problematisk i dag. Med andre har USN som en av Norges største universiteter med noen av landets største fagmiljøer også et selvstendig ansvar for å drive fagene og disiplinene videre og være i forkant av kunnskapsutviklingen. Det kan godt være at dette perspektivet foreligger implisitt i dokumentet og vi forstår at dette ikke kan utdypes i et dokument som bør være kortfattet og presist, men vi savner en setning eller to som med tydelighet tar sier noe om at dette perspektivet også skal ivaretas.

Slagord

IPED mener at «Arbeidslivsuniversitetet» fungerer bedre språklig enn «Norges arbeidslivsuniversitet», men har ingen sterke meninger om dette. Imidlertid mener vi at slagordet «Kunnskap i bruk» er å foretrekke framfor «Fremragende gjennom partnerskap». Hovedgrunnen til det er at «kunnskap» som begrep bedre beskriver kjernen både i forskning og utdanning. Som et alternativ vil imidlertid IPED foreslå slagordet «Sammen om kunnskap» som både reflekterer kjernen i forskning og utdanning og samtidig gir assosiasjoner til at kunnskapen utvikles tverrfaglig (internt) og i partnerskap med arbeidslivet (eksternt).

De strategiske prioriteringene

IPED stiller seg positiv til de strategiske prioriteringene, men mener at prioriteringen med fordel kan presenteres med kulepunkter framfor siffer slik at det ikke fremstår som at prioriteringen inngår i et hierarki.

Språk og formuleringer

Det rent språklige i dokumentet kan med fordel bearbeides mer. IPED har fått inn følgende kommentarer:

Under punktet digital kompetanse i et digitalt samfunn, bør begrepet IKT byttes ut med «digitale ressurser» som vi oppfatter som et mer tidsriktig begrep.

Punktet «Tilgjengelig og tilrettelagt utdanning» er såpass viktig at det bør uttrykkes samlet og mer konkret i begynnelsen av dokumentet. Det kan for eksempel utdypes i avsnitt tre at USN ønsker å tilby utdanning og undervisning med høy kvalitet som bidrar til at flere ungdommer i regionen blir inkludert i arbeids- og samfunnsliv (jf. bærekraft). Det betyr også at innholdet i avsnitt fem bør inkluderes i teksten i avsnitt tre.

Begrepet «læreprosesser» (punkt 5 i Strategiske prioriteringer) bør byttes ut med «læringsprosesser».

Innspill til høringsbrev/sluttrapport – USN Strategi 2022/26

26. November 2021

Bakgrunn: USN har sett på behovet for en ny oppdatert strategi som skal markere oss nasjonalt samt være førende for faglige prioriteringer de kommende år (rekruttering, utdanning og forskning). Høringsbrevet har blitt utviklet av ledelsen og sendt ut fra spesialrådgiver i rektors stab, Kjetil Horgmo, 3. november, og videresendt til våre medlemmer den 8. november. Innspill har blitt sammenfattet i dette dokumentet og sendt 26. november til Horgmo med kopi til postmottak@usn.no, sak 21/16642.

Sammendrag: Avsnittet under adresserer de primære innspill og synspunkter som har kommet frem:

1. *Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?*

   Tekna: Vi tror ikke at begrepet «Norges arbeidslivsuniversitet» vil treffe de unge spesielt bra. Det å være attraktiv er kjennetegnet i den kvaliteten som forskningen og utdanningen presenterer og ikke basert på detaljer i et strategidokument. Vi er usikker på konsekvensene av en spisset profil mot de unge som søker utdanning. De ønsker først og fremst å bli «noe» som de kan være stolte av og hvordan vi som utdanningsinstitusjon kan hjelpe dem med å realisere på veien. Det å havne i et arbeidsliv er en naturlig konsekvens av å bli «noe», og som på denne måten ikke gjør USN særegen i forhold til andre utdanningsinstitusjoner. De andre klassiske universitetene arbeider også med innovasjon mot næringslivet, og tror kanskje at det å legge bånd på seg som konsekvens av en spissing kan i verste fall begrense våre muligheter til å bli synlig i landskapet dersom dette ikke er gjennomtenkt. Vi er enige i at vi må gi studentene en utdanning som gjør dem attraktive på arbeidsmarkedet, men man bør også huske på at de skal være i arbeidslivet i 40-50 år, slik at man bør ikke tenke for snevert på dagens situasjon og konjunkturer.

2. *Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?*

   Tekna: Slike slagord kan bli sett på som intetsigende, ikke-akademiske og kan umulig dekke all aktivitet ved USN. Det stilles spørsmål med hvor viktige disse er. Er det noen som vet hva Harvards slagord er? Selvsagt ikke. «Fremragende gjennom partnerskap» kan forstås som at vi ikke klarer oss alene men må ha hjelp fra andre. «Kunnskap i bruk» er bedre men også innlysende. Vi bør her vurdere andre alternativer. Under «Verdier» burde også begrepet «fremtidsrettet» vurderes.

3. *Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.*

   Tekna: Det står at «Akademisk frihet og institusjonell uavhengighet» skal være avgjørende for USN sin virksomhet. Dette kan komme i konflikt med prioriteringsmål nummer 2

«Behovsidentifisert, anvendt forskning av høy internasjonal kvalitet» og stiller da spørsmål med begrepet «behovsidentifisert». Hva betyr dette og hvem er det som skal identifisere behovet? Strategiske prioriteringer kan fort være potensielt skadelige for vår aktivitet dersom dette ikke er tenkt igjennom godt nok. Dette er et av elementene som søknader til blant annet NFR og EU vurderes etter (og vil være et kriterium for utvelgelse hos et ekspertpanel). Det er også litt mange variabler i prioriteringene til at de kan etterprøves som oppnådde mål.

For eksempel er mål 1, 4, og 5 er sammenfallende. Punkt fem er underforstått moderne pedagogikk og fleksibel og arbeidslivsintegrert utdanning. Kan disse erstattes med ett overordnet punkt om utdanning?

4. *Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».*

   Tekna: Det er en del «buzzwords» som inngår i strategien. Begrepet «tverrfaglig» brukes mye og vi spør om økt «tverrfaglighet» skal være en strategi i seg selv, eller om dette er et nødvendig onde for å nå et mye høyere mål? For mange oppleves tverrfaglig som lite produktivt da man må bruke betydelig tid til å sette seg inn og i andres tankemåter og begreper. Man blir en «Jack of all trades but a master of none", som kan hindre at man blir ordentlig god i det faglige området som man har forutsetninger for. I andre sammenhenger er tverrfaglighet nødvendig for å se helheten, men bør kanskje ikke være et mål i seg selv.

   Den kanskje beste setningen i denne sammenhengen er «Tverrfaglig og tverrprofesjonell anvendt forskning». Hva betyr det?

   Et annet ord er «hybrid» brukt i «særegne, hybride internasjonale utdanningssamarbeid» som vi også sliter med å forstå.

   «Tilrettelagt utdanning «som fjerner «barrierer» er et annet. Betyr dette at man skal kunne fravike karakterkrav ved opptak til studium?

   Hva er forskjellen på «strategi» og «profil»? Er profilen den samme som visjonen? Dette kommer ikke godt nok frem.

Til konklusjon har vi behov for en begrepsavklaring før vi kan vurdere innholdet i dette dokumentet på en fullstendig måte. Slik det er presentert i dag så inneholder dokumentet litt for mange ulike ord og begrep som er koblet sammen på en måte som gjør at definisjonene blir uklare.

Innspillene sendes inn på vegne av medlemmene i Tekna med støtte fra lokallagsstyret.

Mvh

Erik Johannessen
HTV, Tekna USN

2 vedlegg
1. Høringsnotat: USN – strategi 2022 – 2026 (datert 3. november)
2. USN strategi 2022-2026: Fremragende gjennom partnerskap

Universitetet i Sørøst-Norge

Rektors stab
Postboks 235
3603 KONGSBERG

ATTN: Kjetil Horgmo

Dok. nummer 21/16642-16
Deres referanse:
Vår dato: 26.11.2021
Vår referanse: Per-Ludvik Kjendlie

Høringssvar fra HIU til USN strategi 2022-2026

Fakultetet viser til høringsbrev fra Rektors stab med med saksnr 21-166642. Her er vårt høringssvar.

De fleste av fakultetets ansatte er omfattet av de syv instituttene som er høringsinstanser. Det har derfor ikke vært organisert noen egen felles hørings-runde på fakultetet, men de administrativt ansatte på fakultetet har hatt anledning til å melde innspill. Innspillene i fakultetets høringssvar har dermed hovedsakelig kommet fra dekanatet på fakultetet.

Høringsspørsmål

1. **Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?**

Hovedmålet med revideringen der vi ønsker å spisse og forenkle strategien stiller vi oss bak. Spissingen knyttet til det arbeidslivsretta er også i tråd med det som kom fram på USNs strategiseminar. Vi vurderer spissingen og den strategiske profilen som riktig. USN har allerede en arbeidslivsrettet profil, og har allerede en posisjon som sentral kunnskapsaktør i regionen – rettet mot offentlig og privat arbeidsliv. Det er riktig å forsterke denne profilen, og vi tror det vil øke vår attraktivitet for kommende studenter og eksterne partnere.

2. **Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?**

Vi foretrekker å bruke «USN – Norges Arbeidslivsuniversitet», fremfor «USN Arbeidslivsuniversitetet», forslaget viser med det ambisjoner om å ta en nasjonal posisjon. Vi anser «Fremragende gjennom partnerskap» som et mer substansielt slagord, det viser ambisjoner om prestasjon og at vi ønsker å samarbeide eksternt. «Kunnskap i bruk» er kanskje lettere å uttale og å skrive, kort og konsist, men gir etter vår mening også lite innhold. Alle universiteter

Postadresse:
Universitetet i Sørøst-Norge
Postboks 235
3603 Kongsberg

Besøksadresse:
Universitetet i Sørøst-Norge
Kjølnes ring 56
3918 Porsgrunn

Saksbehandler:
Per-Ludvik Kjendlie
Tlf:
Per-Ludvik.Kjendlie@usn.no

www.usn.no
Tlf: 31 00 80 00
postmottak@usn.no
Org. nr: 911 770 709

utvikler og formidler kunnskap, og den brukes også, så dette fremstår som litt selvsagt, flatt, lite ambisiøst og det spisser oss heller ikke i noen bestemt retning.

3. **Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.**

Det er foreslått fem strategiske prioriteringer. Her er merknader til hvert av punktene:

1. Arbeidslivsintegrerte utdanninger av høy internasjonal kvalitet som utvikler kritisk evne og styrker innovative ferdigheter.
Kommentar: begrepet arbeidslivsintegrerte bør vurderes byttet mot arbeidslivsrelevante. «..utvikler kritisk evne.. » høres ikke godt ut. Hva er kritisk evne? Alternativt kan det være «utvikler evnen til kritiske vurderinger».

2. Behovsidentifisert, anvendt forskning av høy internasjonal kvalitet.
Kommentar: Dette er det delte meninger om på fakultetet. En mening går på å anerkjenne dette som et forsøk på også å spisse forskningsprofilen mot det arbeidslivsintegrerte og relevante, og at «behovsidentifisering» skal gjøre forskningen nyttig for samfunnet. Dette synet er det noen i fakultetet som støtter, og dermed også strategisk prioritering nr 2.

På den annen side, er det flere som stiller seg undrende til den gjennomgående bruken av begrepet «behovsidentifisert» i dokumentet, og som prioritert felt for forskning. Dette begrepet er i mindre grad kjent og diskutert i institusjonen og oppleves som fremmedgjørende av mange. Det er også uklart hva som menes: «Behovsidentifisert» kobles jo i mange sammenhenger til brukerorientert, altså at ulike brukere, det være seg organisasjoner, institusjoner, det offentlige mm., identifiserer de behov man skal forske på. En slik forståelse ligger tett opp til oppdragsforskning, og oppleves som smal og begrensende for et universitet. Om man også inkluderer det forskeren selv definerer som viktig å forske på, enten denne kunnskapen er framskaffet via litteraturstudier, egen forskning eller ut fra relevans for egen undervisning, eller den springer ut av egen nysgjerrighet, altså det som ligger i forskerens mandat kan en si, så omfatter begrepet all forskningsvirksomhet og er således unødvendig. De som hevder dette synet foreslår at dette begrepet tas ut av strategidokumentet. I oppsummeringen av Verdier nederst på s 2 kan det like gjerne stå «gjennom kunnskapsutvikling, samskaping med samfunns- og arbeidslivet, og ….».

Av samme grunn bør punkt 2 under strategiske prioriteringer omskrives. Her nevnes «behovsidentifisert, anvendt forskning» som prioritet noe som gir en slagside i forskningen som vi mener kan slå uheldig ut når vi skal rekruttere faglig sterke ansatte. Et mulig alternativ vil kunne være «Anvendt forskning basert på grunnforskning av høy internasjonal kvalitet».

3. Kompetanse og kunnskap for bærekraftig økonomisk, sosial og kulturell nyskaping, omstilling og utvikling i regionen.
Kommentar: Støttes.

4. Fleksible utdanningstilbud som gir livslang læring.
Kommentar: Støttes. «utdanningstilbud» kunne være «utdanninger».

5. Studentaktive læreprosesser og digital kompetanse i alle utdanninger.
Kommentar: Dette omhandler hvordan vi leverer og at alle studenter skal få digital kompetanse. Det framstår som en lite ambisiøs prioritering. Er ikke studentaktive læreprosesser selvsagt i 2022? Alle studenter må også forholde seg til digitale verktøy uansett hvilke prioriteringer vi gjør. Beskrivelsene av digital kompetanse under avsnittet i kjernekompetanser er tydeligere der begrepet «digital profesjonskompetanse» brukes. Dette satsingsområdet kunne alternativt skives som «Studentaktive og forskningsbaserte læreprosesser og digital profesjonskompetanse i alle utdanninger».

4. **Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».**

De enkelte kjerneoppgavebeskrivelser kommenteres nedenfor. De som ikke kommenteres, støttes.

- **Kompetanse for et samfunns- og arbeidsliv i endring.**
  Vi utvikler studietilbudet i samspill med våre omgivelser, integrerer praksis og arbeidslivserfaring i utdanningene og sikrer at studentene får kompetanse for å kunne videreutvikle samfunnslivet og arbeidslivet de skal bli en del av.

  Kommentar: ordet integrere bør vurderes byttet ut med inkludere. Inkludere betyr å ta med som en del av noe eller å regne med; å omfatte eller innbefatte (snl.no). Integrere kan bety å gjøre noe fullstendig.

- **Digital kompetanse i et digitalt samfunn**.
  Vi utvikler digital profesjonskompetanse i alle utdanninger. Gjennom pedagogisk bruk av IKT tilbyr vi relevante og innovative undervisnings- og læringsformer.

  Kommentar: Her bør det utvilsomt hete «...undervisnings- og læringsprosesser»

- **Nye modeller for samskaping og samhandling.**
  Vi utvikler ny kunnskap og kompetanse, samt nye og kreative samarbeidsformer gjennom ulike partnerskap. Vi vektlegger behovsidentifisert forskning og innovasjon med læringsoverføring mellom offentlig sektor, privat sektor, akademia, frivillig sektor og lokalsamfunnet.

  Kommentar: Det har kommet et alternativt forslag «…Vi vektlegger forskning og innovasjon med læringsoverføring…»

- **Tverrfaglig og tverrprofesjonell anvendt forskning.**

  Som samfunnsengasjert og arbeidslivsintegrert universitet prioriterer vi anvendt forskning basert på tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid.
  Kommentar: Vi bør erstatte «prioriterer» med «vektlegger»

Vennlig hilsen

Per-Ludvik Kjendlie
Dekan
Fakultet for humaniora, idretts- og utdanningsvitenskap

Dokumentet er elektronisk godkjent og har derfor ikke håndskrevne signaturer.

Høring USN Strategi 2022-2026 – tilbakemelding fra TNM

Høringsspørsmål

1. **Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?**

TNM er positiv til spissing av strategien, men ønsker at det kommer tydelig frem at alle søylene i gjeldende strategiplan opprettholdes. Det er uklart hvordan denne spissede strategien forholder seg til vår gjeldende strategi. Høringsdokumentet har en utydelig struktur som gjør det vanskelig å forstå hva som er visjon, eller er det slagord, hva som er overordnede mål, hva som er strategier og hva som er tiltak, virkemidler eller forutsetninger. Høringsdokumentet bærer preg av å være lite gjennomarbeidet med lange, dårlige setninger med mye oppramsing som prøver å favne «alt».

Høringsforslaget går for langt i å forsterke «arbeidslivsintegrering» og det «regionale oppdraget». Det er en fare for at dette kan svekke oss i oppbyggingen av et internasjonalt konkurransedyktig universitet.

I høringsforslaget fremstår samfunns- og arbeidslivsorientering som synonymt med regional avgrensning. TNMs fagmiljøer jobber mot nasjonalt og internasjonalt arbeids- og næringsliv. Vi konkurrerer internasjonalt om både studenter og forskningsmidler. Strategien kan ikke legge føringer for regional avgrensning på virksomhetsområder eller fagområder som åpenbart vil bli hemmet av dette.

Strategien sier lite om hvordan USN skal prioritere for å etablere seg som en relevant samarbeidspartner for samfunns- og arbeidsliv på et nivå som samtidig er av faglig interesse for USNs fagmiljøer.

Næringslivet generelt er usikre i forhold til de store endringene som skjer bl.a knyttet til det grønne skiftet og grønn konkurransekraft, krav om bærekraftig nullutslipps produksjon, krav om digitale løsninger, mangel på digital kompetanse mv. Universitetet må ligge i forkant og være banebrytende. Hvis vi kun venter på føringer fra arbeidslivet, blir vi hengende bakpå. USN må bidra til å bygge nye kunnskapsmiljøer og nye kompetansearbeidsplasser basert på vår forskning. USN må trolig bruke tid på å identifisere, bygge og kommunisere sin samfunnsutviklerrolle.

Viktige primæroppgaver som toppforskning, innovasjon og internasjonalisering er vektlagt svakt i høringsforslaget. «Behovsidentifisert forskning» er fremmed for TNM og kan lett forstås som oppdragsforskning. Dette begrepet bør erstattes av «forskning med høy internasjonal kvalitet» i strategien. «Bærekraftig universitet» må erstattes med «bærekraftsfremmende universitet».

Strategien viser til at vi skal bli internasjonalt anerkjent for samarbeids-, partnerskaps- og samhandlingsmodeller, men lite om hvordan vi jobbe frem disse modellene.

Vi må være forsiktige med hvordan vi beskriver vårt regionale fokus. Det kan fort gå ut over både rekruttering og konkurranseevne hvis vi fremstår som et universitet som ønsker oss tilbake til regionale høgskoler med sterkt lokalt fokus.

Forslaget til strategi er dessverre ikke noe vi umiddelbart identifiserer oss med. Den vekker ikke begeistring, energi og kreativitet.

Det er uklart hvordan høringsforslaget kan bidra til tydeligere mål og prioriteringer internt. Høringsforslaget fremstår haltende, mangelfull og uten tydelig retning og strategisk blikkfeste. Det er mindre tydelig og retningsgivende enn gjeldende strategi.

Vi opplever at dette er en strategi som peker tilbake på der vi engang var som regionale høgskoler. Vi ønsker en strategi som peker fremover, som utfordrer oss, som gjør oss stolte av USN og det samfunnsoppdraget vi forvalter, og får oss til å glede oss til å gå på jobb hver eneste dag for å bidra til å bringe verden fremover.

De gode elementene fra gjeldende strategi må bevares. Dette gjelder særlig verdiene. TNM opplever at gjeldende verdier er gode og samlende, og gir retning for vår virksomhet. Det må jobbes videre med sikte på å etablere en strategi som kan virke samlende på organisasjonen.

Høringsspørsmål

2. **Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?**

TNM er positive til å forsterke arbeidslivsorienteringen, men er negative til at «arbeidslivsuniversitetet» skal bli et haleheng til merkevaren USN. Arbeidslivsuniversitetet gir blandede eller negative assosiasjoner ved TNM. Det kan tenkes å være en yngre søster av Pensjonistuniversitetet, LO-skolen Arbeidsliv, arbeidsmarkedsopplæringen eller et annet tiltak i arbeidslivet. Dessuten er arbeidslivsuniversitetet tatt av både Høgskolen Kristiania og Høgskolen på Vestlandet.

TNM ønsker at vi skal bygge merkevaren USN uten forklarende kallenavn eller haleheng. USN er vår sterkeste og mest samlende merkevare, og vi ønsker at vi skal fortsette å bygge stolthet rundt vårt egennavn. Vi mener at et haleheng som arbeidslivsuniversitetet vil svekke merkevaren USN. Risikoen for at arbeidslivsuniversitetet assosieres med noe annet enn et topp universitet er for stor. Ved oversettelse til engelsk blir arbeidslivsuniversitet enda mindre egnet. Det kan bli University of Applied Science på engelsk og Fachhochschule på tysk.

Av de to alternativene foretrekker TNM «Kunnskap i bruk». «Kunnskap i bruk» eller «Kunnskap for framtiden» er utadvendt og sier noe om hva USN skal gi til samfunnet. Det gir universitetet en mening ut over sin egen virksomhet. «Kunnskap i bruk» kan indikere at vi henger litt bakpå, ikke helt er i forskningsfronten, og ikke jobber med kunnskap og innovasjoner som ennå ikke er tatt i bruk. Derfor anbefaler vi «Kunnskap for framtiden» framfor «Kunnskap i bruk».

Fremragende gjennom partnerskap er innadvendt. Dette er et internt mål som viser tilbake til USN. Videre kan det indikere at USN ikke kan være fremragende alene, men trenger sterke partnere for å hevde seg. Dette er negativt. USN Partnerskap oppfattes som en organisatorisk enhet. Det vil skape unødig forvirring og uklarhet å bruke begrepet «partnerskap» i visjonen hvis det også er navnet på et organisasjons ledd eller institusjonelt prosjekt. TNM foretrekker at begrepet «samarbeid» brukes framfor «partnerskap» i strategien.

Det er uklart hva som er slagord og hva som er visjon. Vi er positiv til at det etableres en samlende visjon som gir mer løft og har større bredde enn «regionalt forankret, internasjonalt anerkjent».

Høringsspørsmål

3. **Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.**

Vi er mener det entreprenørielle, internasjonalisering og digitalisering må komme bedre til syne i de strategiske prioriteringene..

Se for øvrig endringsforslag og kommentarer i tabellen under.

Høringsspørsmål

4. **Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».**

Se endringsforslag og kommentarer i tabellen under.

Endringsforslag og kommentarer direkte relatert til teksten i høringsforslaget:

	Setning	**Forslag til endring**
USN-Norges arbeidslivsuniversitet		
1. avsnitt	Universitetet i Sørøst-Norge skal utvikle ny, grensesprengende kunnskap og tilby utdanning av høy internasjonal kvalitet	Endres til: Universitetet i Sørøst-Norge skal utvikle ny, grensesprengende kunnskap og tilby **forskning** og utdanning av høy internasjonal kvalitet.
1. avsnitt	Akademisk frihet og institusjonell uavhengighet er avgjørende for universitetets virksomhet.	Hører ikke hjemme i en strategi.
2. avsnitt	Samtidig skal universitetet fremme sitt samfunnsmandat ved å styrke sin nasjonale posisjon og regionale rolle som samfunnsutvikler.	Setningen henger litt i løse luften. Det er uklart hvilken samfunnsutviklerrolle USN ønsker å tilegne seg.
2. avsnitt	Gjennom forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid, utdanning, formidling og innovasjon skal universitetet belyse og møte samfunnsutfordringer knyttet til klima, energi, grønn verdiskaping, sosial ulikhet, demokrati og menneskerettigheter, velferdsstatens bærekraft og livskraftige lokalmiljø med kunnskap og kompetanse.	Veldig mye oppramsing, men skal alt beholdes, foreslår vi følgende endring. Endres til: Gjennom forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid, utdanning, formidling og innovasjon skal universitetet **bidra til å løse** samfunnsutfordringer knyttet til klima, **miljø,** energi, grønn verdiskaping, sosial ulikhet, demokrati og menneskerettigheter og

		velferdsstatens bærekraft. ~~og livskraftige lokalmiljø~~.
3. avsnitt	Flercampusstrukturen skal fremme samfunnsutviklerrollen og universitetets regionale samfunns- og arbeidslivsforankring.	Endres til: Flercampusstrukturen skal fremme samfunnsutviklerrollen og universitetets samfunns- og arbeidslivsforankring.
3. avsnitt	Strukturen skal sikre tilgang til høyere utdanning og forskning av høy internasjonal kvalitet i en region med relativt lav studietilbøyelighet, lavt kompetansenivå i arbeidslivet, lav verdiskapning og stort utenforskap.	Vi kan ikke bruke vår interne strategi til å snakke ned våre omgivelser. I en strategi må vi bruke positiv vinkling og fokusere på muligheter. Setningen må omformuleres.
4. avsnitt	Partnerskap med samfunns- og arbeidsliv er nøkkelen til å utvikle kunnskap, kompetanse og løsninger som trengs for å møte disse utfordringene.	Endres til: **Samarbeid** med samfunns- og arbeidsliv er nøkkelen til å utvikle kunnskap, kompetanse og løsninger **for å møte fremtidens komplekse arbeidsliv.**
5. avsnitt	Vi skal tilby fleksible og tilgjengelige studier tilpasset mennesker i ulike livsfaser, mangfoldet i befolkningen og arbeidslivets behov og krav.	Endres til: Vi skal tilby fleksible og tilgjengelige studier tilpasset mennesker i ulike livsfaser, mangfoldet i befolkningen og **et dynamisk** arbeidslivs behov og krav.
Verdier		
		Vi må opprettholde de verdiene vi allerede har. Dette er gode verdier som vi liker å identifisere oss med og jobbe etter. Det er ingen grunn til å endre på verdiene våre på grunn av spissing av strategien.
Bærekraftig og ansvarlig	USN skal ta en ledende rolle i regionen.	Endres til: USN skal ta en **nasjonalt** ledende rolle. Vi må ikke bli så blindet av det regionale at vi mister ambisjonene våre. Hvem vi eventuelt skulle lede over regionalt fremstår uklart.
Bærekraftig og ansvarlig	Våre studenter og ansatte skal engasjere seg i samfunnsutfordringene og være ressurser og regional samfunnsutvikling.	Endres til: Våre studenter og ansatte skal engasjere seg i samfunnsutfordringene og være ressurser i samfunnsutviklingen.
Arbeidslivs-integrert, tett på og tilgjengelig	Gjennom flercampusorganiseringen og eksterne partnerskap skal USN ta en ledende rolle i utvikling, omstilling og innovasjon i regionen.	Endres til: Gjennom flercampusorganiseringen og eksterne samarbeid skal USN ta en ledende rolle i utvikling, omstilling og innovasjon.

	USN skal bidra med ny kunnskap og kompetanse for bærekraftig samfunnsutvikling gjennom behovsidentifisert kunnskapsutvikling, samskaping med samfunns- og arbeidslivet og studentaktive, entreprenørielle og kreative læreprosesser.	En krevende setning som er preget av å skulle ta opp i seg en rekke dagsaktuelle ord. Endres til: USN skal bidra ny kunnskap og kompetanse for bærekraftig samfunnsutvikling gjennom forsking, samskaping med samfunns- og arbeidsliv, og studentaktive, entreprenørielle læreprosesser.
Strategiske prioriteringer		
2	Behovsidentifisert, anvendt forskning av høy internasjonal kvalitet.	Endres til: Forskning av høy internasjonal kvalitet.
3	Kompetanse og kunnskap for bærekraftig samfunnsutvikling med fokus på økonomisk, sosial og kulturell nyskaping, omstilling og utvikling i regionen.	Endres til: Kompetanse og kunnskap for bærekraftig samfunnsutvikling med fokus på **klima og miljø**, økonomisk, sosial og kulturell nyskaping, omstilling og utvikling.
Ny strategi – betydningen for primærvirksomheten		
	Utdanning og formidling	Formidling flyttes over til forskning. I tillegg må formidling fanges opp av underliggende tekst.
		Internasjonalisering mangler
	Forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid	Endre til: FoU, innovasjon og formidling
		Det er lite formidling, eks «Open Science» bør inn.
		Lite internasjonalisering

Universitetet i Sørøst-Norge

Dato: 26.11.2021
Dok.nummer: 21/16642-9

NOTAT

Til: Kjetil Horgmo/Rektors stab
Kopi til: Klikk her for å skrive inn tekst.
Fra: Anette Norheim Fredly/ Hovedverneombud

USN strategi 2022-2026 - høringssvar fra vernetjenesten

Vi setter pris på at det har vært en bred høringsrunde og at ansatte skal få svare på både hvordan den foreslåtte spissingen vil fungere også «internt i våre fagmiljøer og blant ansatte». Det er viktig for ansatte at de får anledning til å komme med innspill til strategien for USN slik at de kan kjenne seg igjen i den og støtte opp om den. Vi vil imidlertid påpeke at høringsfristen i den anledning har vært ytterst knapp, slik at vi kan være urolig for om alle nå blir hørt.

Som vernetjeneste vil vi i det følgende kommentere det vi ser som et manglende fokus i strategien, nemlig at et godt arbeidsmiljø og et sunt ytringsklima er fundamenter som må være på plass for å lykkes.

Samskaping og tverrfaglig samarbeid både internt og med omgivelsene løftes frem i utkastet til strategi som nøkkelkriterier for å nå strategiske hovedmål for årene som kommer. For å lykkes med det, er verdiene våre «tett på og tilgjengelig» også viktige å etterleve internt. Opplevelse av tilhørighet og solide fagmiljø med faglig styrke og selvtillit er vesentlig for utvikling og innovasjon og for å kunne inngå i samarbeidsrelasjoner i regionen med den nødvendige kraft. Et godt arbeidsmiljø basert på åpenhet og et trygt ytringsklima vil være viktige forutsetninger for å etablere tverrfaglige arbeidsfellesskap internt og med samarbeidspartnere eksternt og for å kunne ta i bruk innovative arbeidsmetoder.

Vernetjenesten ønsker at det skal vektlegges i USNs strategi at det gjøres en prioritert innsats ved USN for å skape et godt arbeidsmiljø med et åpent og trygt ytringsklima, og at USN derfor vil jobbe systematisk med å bygge tillitsbaserte relasjoner mellom medarbeidere og ledere og medarbeidere imellom. Et godt ytringsklima internt i organisasjonen krever at USN også fremover løfter opp demokrati og medbestemmelse som styrende prinsipp for den interne kommunikasjonen og samhandlingen. Et godt ytringsklima kan dessuten bidra til at ansatte vil føle seg frie til å delta i det offentlige ordskiftet både lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

På vegne av vernetjenesten ved USN,
Anette N. Fredly, hovedverneombud

Høringsinnspill fra Institutt for Realfag og Industrisystemer, sak 21/16642

1. *Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?*

   Studiene ved IRI er arbeidslivsrelevante. Vi samarbeider tett mot industrien i både forskning og utvikling av programmene. Det er allikevel uklart om det er riktig å foreta en ytterligere spissing mot arbeidslivsrelevans i visjonen. Her oppleves vi allerede som sterke og en ytterligere spissing kan oppleves som begrensende.

   Vi tror måten å bli attraktiv på er å bli et universitet kjennetegnet av kvalitet i det vi driver med. Dette kan vi vise gjennom våre fremragende arbeidslivsintegrerte utdanninger. Målet er at industri og næringsliv anser våre kandidater som attraktive arbeidstakere.

   Flercampusstrukturen bør videreutvikles til USNs fordel. Det lokale og regionale perspektivet bør allikevel ikke fremheves på en slik måte at det begrenser oss. Vi har et nasjonalt fokus for industrien og et internasjonalt fokus for forskningen. Setningen som inneholder «*en region med relativ lav studietilbøylighet, lavt kompetansenivå i arbeidslivet, lav verdiskaping og stort utenforskap*» bør strykes i sin helhet. Hvorfor snakke ned regionen i strategidokumentet?

   Vi utdanner kandidater som skal være i arbeidslivet i mange år. Vi opplever det som viktig og ikke tenke for snevert, men å tilføre arbeidskraft for en framtid som vi ikke kjenner. Vi er enige i at strategien skal omhandle fleksible og tilgjengelige studier.

   Det tar tid å bygge identitet. Vi mener at det er viktig at strategisk profil beholdes over tid og mener derfor at verdiene er gjenkjennelige. Strategidokumentet oppleves som å være i en tidlig fase og bør videreutvikles.

2. *Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?*

   En spissing rundt arbeidslivsuniversitet kan føre til uheldige assosiasjoner om en høyskole som ikke vil bli et universitet. USNs ambisjonsnivå kan dermed (feilaktig) oppleves som lite ambisiøst og ikke akademisk forankret.

   Et økt fokus som arbeidslivsuniversitet kan redusere forventningene mot oss til å kun omhandle behov definert av arbeidslivet. Industrien har behov for å sikre sitt nåværende ståsted og er ikke nødvendigvis tilstrekkelig fremtidsrettet. Næringslivet trenger samhandling med fremoverlente universiteter. Vellykket forskning sikrer at industrien skyves framover i områder som de selv ikke kjenner. Vi mener vi er langt fremme her.

   Vi ønsker ikke **Fremragende gjennom partnerskap** som hovedvisjon. Partnerskap oppleves som fremmedgjørende og begrensende. Hvem er partnere? Hvem eier opplevelse av fremragende? Dette fenger ikke ungdom.

   Vi er tvilende til **Kunnskap i bruk** som visjon. Dette oppleves som noe "lett" og begrensende. **Kunnskap for fremtiden** er muligens noe bedre.

Andre forslag kan være:

- Morgendagens kunnskapsbehov (Tomorrows needs).
- USN – ditt universitet (evt Breddeuniversitetet)
- Bringer deg videre
- Kunnskapen Norge trenger
  Forbereder deg for fremtiden
- Skaffer deg kompetansen
- Med deg i fokus
- For den som vil noe

Trenger vi egentlig en slagord? Disse slagordene oppleves fort som intetsigende, ikke-akademiske og kan umulig dekke all aktivitet ved USN uansett. Det viktigste vi gjør er å bygge merkenavnet USN.

Et vellykket slagord må gi slagkraft både på norsk og engelsk.

3. *Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.*

   Det er bra at 3 av 5 prioriteringer omfatter utdanning.

   Vi savner en knytning mellom strategisk utvikling av studieprogrammene og behovsidentifisering (f.eks. gjennom industry advisory board el.lign.).

4. *Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».*

   Forslag til endringer i tekst er angitt med overstrykning for tekst som foreslås fjernet og *kursiv* for tekst som foreslås lagt til.

Utdanning og formidling

- **Kompetanse for et samfunns- og arbeidsliv i endring.**
  Vi utvikler studietilbudet i samspill med våre omgivelser, integrerer praksis og arbeidslivserfaring i utdanningene og sikrer at studentene får kompetanse for å kunne videreutvikle samfunnslivet og arbeidslivet de skal bli en del av.
- **Bærekraftig samfunnsutvikling.**
  Vi utvikler kunnskap som belyser samfunnets og arbeidslivets utfordringer og bidrar til løsninger i tråd med bærekraftmålene. ~~Grunnleggende~~ kunnskap om globale utfordringer, høy etisk bevissthet og et tankesett for bærekraft preger alle utdanninger ved USN.
- **Nyskapende arbeidsmåter.**
  Vi fremmer studentaktive læreprosesser, entreprenørielle og kreative arbeidsmetoder og entreprenørskap. Gjennom tverrfaglig samarbeid utvikler vi nye modeller for arbeidslivsintegrerte utdanninger.
- **Digital kompetanse i et digitalt samfunn**.
  Vi utvikler digital profesjonskompetanse i alle utdanninger. ~~Gjennom pedagogisk bruk av IKT tilbyr vi~~ Vi tilbyr relevante og innovative undervisnings- og læringsformer *tilpasset vårt digitale samfunn*.

- **Tilgjengelig og tilrettelagt utdanning.**
  Vi gjør utdanning tilgjengelig for ulike grupper studenter og bidrar til å fjerne barrierer for tilgang til kunnskap og kompetanse. Vi tilbyr utdanninger som stimulerer til livslang læring.
- **Innovative internasjonale utdanningspartnerskap.**
  Vi utvikler og tilbyr ~~særegne, hybride~~ internasjonale utdanningssamarbeid som gir varig verdi.

Forskning og Utvikling, kunstnerisk utviklingsarbeid

- **Tverrfaglig og tverrprofesjonell anvendt forskning.**
  Som samfunnsengasjert og arbeidslivsintegrert universitet prioriterer vi anvendt forskning basert på tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid.
- **Innovasjon og nyskaping.**
  Vi bidrar til innovasjon og kulturell, sosial og økonomisk verdiskaping. Vi utvikler nye og innovative løsninger, praksiser, prosesser og produkter i samarbeid med offentlig og privat sektor.
- **Grensesprengende og bærekraftig.**
  Vi driver forskning- og utviklingsarbeid som bidrar til bærekraftig samfunnsomstilling og verdiskaping knyttet til klima- og miljøutfordringer, sosial inkludering og utjevning av sosial ulikhet og velferdsstatens bærekraft.
- **Nye modeller for samskaping og samhandling.**
  Vi utvikler ny kunnskap og kompetanse, samt nye og kreative samarbeidsformer gjennom ulike partnerskap. Vi vektlegger behovsidentifisert forskning og innovasjon med læringsoverføring mellom offentlig sektor, privat sektor, akademia, frivillig sektor og lokalsamfunnet.

26-nov-2021 Elisabet Syverud

Høringsinnspill fra Institutt for mikrosystemer, sak 21/16642

Vi har svart punktvis. Siden det ikke ble spurt om det, har vi ikke kommentert strukturen til dokumentet eller generelle språklige trekk.

2. Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?

Vi reagerer svært negativt på at man i den innledende teksten snakker ned regionen vår med betegnelser som l*avt kompetansenivå* og *lav verdiskaping*. Det er ikke akkurat noe frieri til omverdenen. Er par av kommunene som vi har campus i er vel også i toppsjiktet i landet når det gjelder utdanningsnivå.

Selv om vi satte pris på den arbeidslivsorienterte/integrerte pilaren i den forrige strategien, synes vi ikke noe om å knytte *Norges arbeidslivsuniversitet* til USN. Når det ikke sies mer enn dette gir det assosiasjoner til yrkesskole, institusjoner uten doktorgrad (v*ocational colleges*) eller i beste fall høyskole som vi var og ikke har tenkt oss å bli igjen.

Vi ser heller ikke helt hvem dette vil treffe; er det studentene, samfunnet rundt oss eller arbeidslivet? Det må kunne gå an å vise frem våre arbeidslivsrelaterte kvaliteter uten å klistre dette til navnet som et slagord. Alle universiteter utdanner jo for arbeidslivet. Det er ikke unikt for USN. Begrepet er forøvrig allerede tatt av minst en annen norsk institusjon som vi ikke ønsker å sammenligne oss med.

Når det gjelder det å lage en mental "knagg" å henge oss på for omverdenen, så har vi et geografisk bestemt navn som kan fylle en slik funksjon. Det er også vårt inntrykk at utfordringen vår snarere er at vi ikke er kjent nok enn at vi ikke er spesielle nok.

Vi er skeptiske til slagord. Hvem husker andre universiteters slagord? Det er noe lite akademisk over det. Forslagene er også litt dølle.

Vi er rett og slett negative til "Fremragende gjennom partnerskap". Hva skal det bety? Partnerskapsbegrepet skriker på forklaring i denne sammenhengen. Kjenner vi noen som er flinke og mener at det smitter over på oss? Vi snakker oss selv ned med dette. Appellerer dette til noen i det hele tatt?

Vi er litt mer positive til "Kunnskap i bruk". Det kan sikkert brukes i profilering og er forståelig og relevant. "Kunnskap for arbeid" ble foreslått av noen her.

Må vi ha slagord?

3. Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.

1. Arbeidslivsintegrerte utdanninger av høy internasjonal kvalitet som utvikler kritisk evne og styrker innovative ferdigheter.
2. Behovsidentifisert, anvendt forskning av høy internasjonal kvalitet.
3. Kompetanse og kunnskap for bærekraftig økonomisk, sosial og kulturell nyskaping, omstilling og utvikling i regionen.
4. Fleksible utdanningstilbud som gir livslang læring.
5. Studentaktive læreprosesser og digital kompetanse i alle utdanninger.

De fem punktene er kalt både mål og strategiske prioriteringer i dokumentet. Det er ikke klargjørende. Vi forholder oss til dem som prioriteringer. Dersom det er mål, bør de vel kunne etterprøves på et vis. Vi har ikke vurdert det. Noen hos oss mener at mål burde følge av en klart formulert visjon.

Det er en stor forbedring at man har redusert fra 18, eller kanskje det var 19, strategiske prioriteringer til fem. Da minner det mer om prioritering.

Prioriteringene i punkt 1 og 2 om utdanning og forskning er relevante for oss som universitet. "Behovsidentifisert" i punkt 2 er ikke et kjent ord for folk rundt oss, det er antagelig hentet fra helsesektoren. Siden det ikke blir forstått er vi betenkt over å inkludere det. Noen leser det også som en mulig konflikt mellom krav til å være behovsidentifisert og akademisk frihet for ansatte og institusjonen. Gitt utfordringene med å nå et tilfredsstillende omfang av vitenskapelig produksjon og eksternfinansiert forskning er det mulig at det hadde vært bedre å droppe både behovsidentifisert og anvendt i punkt 2.

Punkt 1 og 3 er veldig ordrike. Punkt 1 trenger ikke honnørordene på slutten (fra og med *som*). Punkt 3 sier egentlig lite, men inneholder likevel vilkårlige avgrensninger som ikke er ønskelig. For eksempel er teknologisk nyskaping utelatt. Punkt 3 kan med fordel slettes.

Punkt 4 og 5 er godt tilpasset politiske signaler vi har fått og fremstår som veldig detaljerte i forhold til punkt 1 og 2. De ville høre naturlig hjemme i operasjonalisering av prioritering 1 lenger ned i organisasjonen. De hører ikke hjemme på dette nivået.

4. Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».

Kjerneoppgaver kunne med fordel vært definert. Utdanning og forskning er åpenbare. Formidling nevnes ofte, men er åpenbart ikke like viktig i praksis. Andre ting er nevnt i innledningen som kan forstås som kjerneoppgaver.

Her er direkte redigering med kommentarer i kursiv:

Utdanning ~~og formidling~~

- **Kompetanse for et samfunns- og arbeidsliv i endring.**
  Vi utvikler studietilbudet i samspill med våre omgivelser, integrerer praksis og arbeidslivserfaring i utdanningene og sikrer at studentene får kompetanse for å kunne videreutvikle samfunnslivet og arbeidslivet de skal bli en del av.
- **Bærekraftig samfunnsutvikling.**
  Vi utvikler kunnskap som belyser samfunnets og arbeidslivets utfordringer og bidrar til løsninger i tråd med bærekraftmålene. ~~Grunnleggende kunnskap om globale utfordringer, hl~~Høy etisk bevissthet og et tankesett for bærekraft preger alle utdanninger ved USN.
- **Nyskapende arbeidsmåter.**
  Vi fremmer studentaktive læreprosesser, entreprenørielle og kreative arbeidsmetoder og entreprenørskap. Gjennom ~~tverr~~faglig samarbeid utvikler vi nye modeller for arbeidslivsintegrerte utdanninger.

- **Digital kompetanse i et digitalt samfunn**.
  Vi utvikler digital profesjonskompetanse i alle utdanninger. Gjennom pedagogisk bruk av IKT tilbyr vi relevante ~~og innovative~~ undervisnings- og læringsformer. *Én floskel ut. Digital sikkerhet må inn på et vis.*
- ~~**Tilgjengelig og tilrettelagt utdanning.**~~
  ~~Vi gjør utdanning tilgjengelig for ulike grupper studenter og bidrar til å fjerne barrierer for tilgang til kunnskap og kompetanse. Vi tilbyr utdanninger som stimulerer til livslang læring.~~
- **Innovative internasjonale utdanningspartnerskap.**
  Vi utvikler og tilbyr ~~særegne, hybride~~ internasjonale utdanningssamarbeid som gir varig verdi.

~~FoU og kunstnerisk utviklingsarbeid~~Forskning og utvikling

- ~~**Tverrfaglig og tverrprofesjonell a**~~**Anvendt forskning.**
  Som ~~samfunnsengasjert og~~ arbeidslivsintegrert universitet prioriterer vi anvendt forskning basert på ~~tverr~~faglig og ~~tverr~~profesjonelt samarbeid. *Man må ikke være tverr selv om det noen ganger er hensiktsmessig*.
- **Innovasjon og nyskaping.**
  Vi bidrar til ~~innovasjon og kulturell, sosial og økonomisk~~ verdiskaping. Vi utvikler nye ~~og innovative~~ løsninger, praksiser, prosesser og produkter i samarbeid med offentlig og privat sektor.
- **Grensesprengende og bærekraftig.**
  Vi driver forskning- og utviklingsarbeid som bidrar til bærekraftig samfunnsomstilling og verdiskaping ~~knyttet til klima- og miljøutfordringer, sosial inkludering og utjevning av sosial ulikhet og velferdsstatens bærekraft~~.
- **Nye modeller for samskaping og samhandling.**
  Vi utvikler ~~ny kunnskap og kompetanse, samt~~ nye ~~og kreative~~ samarbeidsformer gjennom ulike partnerskap. Vi vektlegger ~~behovsidentifisert~~ forskning og innovasjon med læringsoverføring mellom offentlig sektor, privat sektor, akademia, frivillig sektor og lokalsamfunnet.

1. Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?

Strategidokumentet er for uferdig til at dette spørsmålet kan besvares

STRATEGIHØRING, NOVEMBER 2021

INSTITUTT FOR SPRÅK OG LITTERATUR /JØRN BOISEN

0. INDLEDNING

PROSESS

Høringsspørsmålet til instituttet ble sendt ut til alle medarbeidere på instituttet d. 10. november med en oppfordring om å melde tilbake innen d. 22 november, så svaret kunne være klart til fristen d. 26.

Enkelte har meldt tilbake individuelt, *on and off the record*, men de fleste har meldt tilbake gjennom de grupperinger, som føltes naturlige, enten faggrupper på campus, eller forskergruppene. Disse grupperinger er naturligvis ikke alle enige i alt. Alle svarene finnes i deres helhet herunder, men enkelte har blitt omorganisert, så forbindelsen til høringsspørsmålene er helt tydelig.

Skjønt ikke alle er enige, har alle bemerket den korte fristen. Det her er en strategi for fire år, og universitetets kjernemedarbeidere får blott fjorten dage til å bidra! Skal man ta strategien på alvor, må man også ta medarbeiderne på alvor. Uten representative fora som kan behandle, koordinere og videreformidle de ansattes syn i slike saker som denne, undergraver USN den helt nødvendige utvekslingen av synspunkter mellom ledelsen og de som utfører primærvirksomheten. Med nåværende struktur har medarbeiderne kun en uhyre beskjeden følelse av å ha en reell del i utformingen av USNs strategivalg. Likevel har man grupper tross den korte fristen lagt mye energi og arbeide i å formulere velgjennomtenkte svar, men disse svar er kommet på tross av og ikke takket være prosessen.

EXECUTIVE SUMMARY

1. Spørsmål 1: Spissingen vil ha negative konsekvenser (konflikter, misnøye, uro) internt, og ingen positive konsekvenser eksternt.
2. På en skala fra 1-10 ligger begeistringen for de foreslåtte muligheter mellom 1 og 3. «Kunnskap i bruk» er ikke helt så dårlig som «fremragende gjennom partnerskap». «Norges arbeidslivsuniversitet» vekker heller ikke jubel.
3. *Split decision*. De avdelinger som er direkte praksisorienterte, kan godt se seg selv i strategien. De avdelinger som er mindre direkte praksisorienterte, ser strategien som ensidig, uakademisk og grunnforskningsfiendtlig.
4. Det er stor uro for hva dette vil bety for kjerneoppgavene om denne strategi implementeres i bunn.

De ulike høringssvar som gjengis nedenfor, taler for seg selv. De inneholder mange gode poeng, og det er et par punkter, som er gjennomgående.

Hvis en strategi skal virke skal den være klar, kommuniserbar og føles intuitiv riktig. Den foreslåtte strategi er kanskje både klar og kommuniserbar, men mange medarbeidere føler ikke at den er intuitiv riktig. Det er den ikke, fordi det ikke er plass til dem i strategien.

USN, på sitt beste, bygger broer mellom arbeidsliv og akademia. Det er en visjon om at vi med forankring i regional og lokal praksis skal publisere på høyt internasjonalt nivå. Den støtter vi;

mange av miljøene våre driver fremragende profesjonsforskning og er blant de beste både nasjonalt og internasjonalt. Men det er viktig at USN framstår som balansert når det gjelder forholdet mellom anvendt/profesjonsrettet forskning og grunnforskning. Man bør i det hele tatt prøve å unngå denne dikotomien, men legge vekt på forskning av høy kvalitet.

Med et ensidig fokus på det behovsidentifiserte og praktiske krysser USN en grense og formulerer en strategi som syns å passe til en fagskole og ikke til et universitet. Ambisjonen bør være ikke å ekskludere særlige miljøer, men i stedet understøtte ulike typer forskning der vi som universitet kan tilby forskningsfellesskap og mulighet for å bygge opp større forskningsmiljøer der vi kan utmerke oss.

Alle på ISL skjønner også at USN skal bidra til samfunnet og være en konstruktiv samarbeidspartner, men i strategien som den foreligger, er det formulert mye snevert hva som er nyttig. Det er fremmedgjørende på noe av de sterkeste forskningsmiljøer vi *også* har, det er kontraproduktivt, og det er dårlig for arbeidsmiljøet. Det kan ikke være meningen, at en strategi ekskluderer halvdelen av miljøene på instituttet, for denne halvdel bidrar også konstruktivt og dyktig til både USNs utvikling og samfunnet rundt oss. Det *må* være plass til begge dimensjoner.

En strategi bør ideelt inneholde tre elementer: en ambisjon for fremtiden, en analyse av hvor vi står nå, og en plan for hvordan vi kommer fra hvor vi står nå, til hvor vi gjerne vil hen. Den ambisjon som strategien formulerer, er som sagt ikke attraktiv for alle våre fagmiljøer og trolig heller ikke for de høyt kvalifiserte vitensarbeidere som vi vil tiltrekke, fordi den begrenser handlingsrommet, nysgjerrigheten og kreativiteten i stedet for å gjøre ting mulige.

Strategien inneholder ikke en analyse av oppgavene og problemene nå. Utgangspunktet er trolig en rekke bekymrende megatrends i samfunnet og en veldig negativ beskrivelse av regionen (en beskrivelse som gir minnelser om Hillary Clintons «*basket of deplorables*»), men man savner en fokusert analyse av USN's situasjon internt. Hvorfor trenger vi for eksempel å «spisse strategien?» Hvorfor skal forskning på USN være rent anvendelsesorientert? Vi forsker kanskje ikke nok, men har vi problemer med at medarbeiderne driver med irrelevant og skadelig forskning?

Endelig rommer strategien heller ikke en plan for hvordan vi realiserer våre ambisjoner. Til gjengjeld ligger det føringer om at vi aktivt skal diktere hva som skal forskes i, og forhindre forskning, som ikke et i pakt med strategien. Det er ikke konstruktivt.

Derfor virker strategien ikke som en egentlig strategi som har til hensikt å gjøre USN til et bedre universitet med sterkere forsknings- og undervisningsmiljøer til gavn for både studenter og samfunn. Den virker som en profileringsøvelse beregnet på aktører som ikke er en del av USN.

/jb 26.11.21

1. HVA ER DERES VURDERING AV DEN FORESLÅTTE SPISSINGEN AV USNS STRATEGISKE PROFIL? I HVILKEN GRAD VIL DEN KUNNE GJØRE UNIVERSITETET ATTRAKTIVT FOR UNGE SOM SØKER UTDANNING, EKSTERNE SAMARBEIDSPARTNERE I SAMFUNNS- OG ARBEIDSLIV OG ANDRE INSTITUSJONER I SEKTOREN? HVORDAN VIL SPISSINGEN FUNGERE INTERNT I VÅRE FAGMILJØER OG BLANT ANSATTE?

ENGELSK, DRAMMEN

We think it is fine, but we would like a sentence or two that acknowledge the centrality of theory to practice to be included. Instruction in teacher training, for example, should not just be about given students a toolbox of activities that they will use up within a year but about equipping them with the theoretical knowledge that will allow them to develop robust activities themselves, as well as to analyze and evaluate teaching materials for use in the classroom, throughout their working lives. We worry that the current formulation would prevent those of us who are working on theory as well as practice from gaining equal funding and support from the university, which would sorely damage a number of research programs, training programs, and milieus at the university.

University Title: We are not opposed to being known as “Norges arbeidslivsuniversitet.”

Catchphrases: We think «fremragende gjennom partnerskap/kunnskap i bruk» is a bit of a mouthful and much prefer “Kunnskap i bruk” as a catchphrase. We also feel “kunnskap I bruk” makes more sense as a catchphrase for a university.

ENGELSK, VESTFOLD

Vi liker overhodet ikke betegnelsen «USN - Norges arbeidslivsuniversitet». Vi kjøper riktignok argumentasjonen om at USN skal være «arbeidslivsintegrert, tett på og tilgjengelig». Vi lanserer «Det profesjonsnære universitetet», som etter vårt syn er en bedre formulering.

FORSKERGRUPPE FOR SOCIALSEMIOTIKK

Språkbruk

Generelt opplever vi at språkbruken virker kunstig og markedstilpassa, og at den med fordel kan dempes noe ned. For eksempel tar vi til orde for å løfte ENDA TYDELIGERE frem uttrykksmåtene sosial og kulturell nyskaping, faglighet og faglig tyngde samt den kritiske og kreative dimensjonen v. forskning og læring til fordel for begrepene entrepenøriell og innovativ (sistnevnte begreper fremstår veldig hyppig i strategidokumentet).

Videre reagerer vi på denne formuleringen:

«Strukturen skal sikre tilgang til høyere utdanning og forskning av høy internasjonal kvalitet i en region med relativ lav studietilbøylighet, lavt kompetansenivå i arbeidslivet, lav verdiskaping og stort utenforskap.»

For det første lurer vi på om USN har dekning for disse påstandene? For det andre: Hvilken målgruppe mener man at denne beskrivelsen vil appellere til? Og for det tredje: Vi mener at en

slik beskrivelse vil motvirke det å bygge tillitt og interesse hos folk i som bor i vår region. En slik beskrivelse kan nok oppleves arrogant og nedlatende, og det er uheldig. I tillegg vil USN's oppdrag virke ganske umulig å løse, ut fra en slik beskrivelse.

Det siste vi vil kommentere, er at det ser ut til at strategiplanen som helhet fokuserer på hvordan vi ønsker å fremstå utad. Planen sier lite om interne forhold som hvordan vi ønsker å fremstå som arbeidsplass og fagfelleskap med tanke på å gjøre de ansatte i stand til å møte strategien – og med tanke på rekruttering av nye ansatte.

FORSKERGRUPPE FOR ESTETIKK: TEORI, ANALYSE, PRAKSIS»

I høringsnotatet står det at «[d]et er bred oppslutning både internt og eksternt om å gjøre 'arbeidslivsintegrering' til en tydeligere del av vår institusjonelle profil». Det er høyst uklart hvilke målinger som ligger til grunn for dette inntrykket – og hvem som representerer de eksterne aktørene man her tillegger vekt i utformingen av USNs interne strategi. Med representanter fra både norsk, engelsk, spansk og kulturstudier, vil forskergruppen for estetikk i alle tilfeller understreke at *vi er imot spissingen slik den er i sin nåværende form og vi vil ikke tas til inntekt for den*.

FORSKERGRUPPA FOR SPRÅKLIG VARIASJON OG ENDRING I SAMFUNN OG UTDANNING

I høringsnotatet om USNs reviderte strategi (2022 - 2026) har høringsinstansene blitt bedt om å svare på fire spørsmål. Disse er lista opp under (med utdypning fra høringsnotatet i kursiv først under hvert spørsmål). Forskergruppa Språklig endring og variasjon har også lagt til et punkt 5, der vi ønsker å tematisere manglende involvering av forskergruppene i prosessen med å utarbeide utkast til ny strategi.

Den foreslåtte spissingen av USNs strategiske profil bidrar først og fremst til å begrense potensialet til USN som institusjon i UH-sektoren. Spissingen tar ikke høyde for hvilken bredde som er nødvendig i forskningen ved institusjonen for å kunne utvikle utdanninger med god kvalitet. Det er dette som i sin tur vil gjøre USN til et attraktivt universitet for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren. Den foreslåtte spissingen kan nærmest se ut som en bestilling fra eksterne samarbeidspartnere, og ikke som noe som et universitet med ønske om å være fremragende både nasjonalt og internasjonalt har noe å vinne på.

I høringsnotatet anerkjennes det at denne spissingen har vært kritisert av flere for å være "lite akademisk". Dette er en svært alvorlig kritikk for et universitet som først og fremst skal være en akademisk institusjon, og kritikken bør tas på høyeste alvor. Begrunnelsen som gis i høringsnotatet for likevel å velge denne spissingen, er at erfaringer fra andre institusjoner viser at navnet har lite å si, og at det heller er omdømmet i årene som kommer som vil avgjøre om vi får akademisk anerkjennelse. Det er nettopp dette omdømmet vi er bekymret for dersom den foreslåtte spissingen av USNs strategiske profil skulle bli vedtatt.

Hva gjelder spørsmålet om hvordan denne spissingen vil fungere internt i våre egne fagmiljøer og blant ansatte, er det liten tvil om at den vil bidra til økt konfliktskaping og splittelse. Flere av USNs fagmiljøer mener den foreslåtte spissingen av strategien virker til å misforstå hva som er relevant forskning for de utdanningene vi driver med, og de opplever dessuten strategiforslaget

som ekskluderende med sitt utelukkende fokus på anvendt forskning. Dette er problematisk av minst to grunner:

1) Anser ikke ledelsen forskningen som utføres per i dag av flere av USNs fagmiljøer som relevant? Grunnforskningen utgjør en betydelig andel av publikasjonspoengene ved institusjonen i dag, og prosjekter innen humanistisk grunnforskning har hentet inn eksterne midler.

2) Ifølge høringsnotatet skal dokumentet "gi retning til videre utvikling av den faglige virksomheten i universitetet og danne premisser for valg og prioriteringer som gjøres i fakultetene og instituttene." Dersom dette skal følges opp konkret i institusjonen, vil det innebære at forskningen som utføres av flere av fagmiljøene ved USN ikke lenger er å anse som prioritert, noe som igjen fører til at USN mister uttelling på forskning.

I tildelingsbrevet fra KD a desember 2020 tydeliggjør de eksplisitte forventninger til økt publisering og økte inntekter fra eksternfinansiører. Gitt at grunnforskning i dag utgjør en betydelig andel av USNs forskningsaktivitet, er det uforståelig at denne viktige komponenten skal fjernes fra universitetets kommende strategi.

Også med tanke på søknader om eksterne midler, er det problematisk at forskere ved USN som primært driver med (profesjonsrelatert) grunnforskning ikke kan forankre søknader i egen institusjons strategi.

FORSKERGRUPPA FOR FLERSPRÅKLIGHET, LÆRING OG UTVIKLING

Vi kan være enige i USNs ambisjoner som et profesjonsuniversitet i regionen, men vi mener at ordvalget i dokumentet er svært uheldig og ikke holder nivået som et universitet bør ha. Det gis en veldig negativ beskrivelse av regionen. Dette er ikke attraktivt i det hele tatt, hverken for samarbeidspartnere eller studenter. Det må ut.

Dokumentet er altfor ordrikt, og full av selvfølgeligheter. Formuleringer av styrker og kompetanser bør holdes kortere og mer åpent. Det brukes «USN skal/Vi skal …» og det lages visjon og 'slogan' for universitetet før vi vet nok om innholdet (studieporteføljе m.m.). Det viser egentlig mest hvor umodent USN fortsatt er.

2. HVORDAN VURDERER DERE Å KNYTTE «NORGES ARBEIDSLIVSUNIVERSITET» TIL USN? HVORDAN VURDERER DERE FORSLAGENE OM SLAGORD SOM «FREMRAGENDE GJENNOM PARTNERSKAP» ELLER «KUNNSKAP I BRUK»?

ENGELSK, DRAMMEN

We think that focusing on professions and applied research makes sense given USN's general profile and aims, both now and in the past. That some of us work with more theoretical topics should not be seen as in opposition to applied research, as theory acts as a necessary foundation to practice. A sentence acknowledging this should be added to the strategy.

ENGELSK, VESTFOLD

Vi liker heller ikke slagordet «Fremragende gjennom partnerskap». Partnerskap med hva, liksom? «Kunnskap i bruk» er etter vårt syn bedre.

FORSKERGRUPPE FOR SOCIALSEMIOTIKK

Når det gjelder forslag til spissing av profil, så ønsker vi å spille inn forslag om følgende tittel på USN:

USN – Norges profesjonsuniversitet

Kunnskap i bruk - i samarbeid med (lokal)samfunnet

FORSKERGRUPPA FOR SPRÅKLIG VARIASJON OG ENDRING I SAMFUNN OG UTDANNING

I høringsnotatet står det: "Det er per i dag ikke er andre universiteter som bruker dette, men høyskoler med universitetsambisjoner ønsker å bli Norges første arbeidslivsuniversitet. Skal USN bruke dette, bør vi derfor begynne med det nå mens posisjonen er ledig."

Det er verdt bemerke at posisjonen *ikke* er ledig. Høyskolen Kristiana har allerede tatt i bruk dette begrepet og integrert det i sine egne strategiplaner, slik: *Kvalitetsarbeidet er forankret i høyskolens Strategi 2019–2025 hvor det overordnede målet er å bli et* ***arbeidslivsuniversitet*****, (https://www.kristiania.no/pedagogisk-utvikling-og-kvalitetsarbeid/systematisk-kvalitetsarbeid/strategien/)** samt i kommunikasjon utad, hvor ledelsen ved høyskolen skriver i Dagens Næringsliv at *Dessuten akter vi å opprettholde den tette kontakten med arbeidslivet mens vi gjør det. Ambisjonen er å bli landets første* ***arbeidslivsuniversitet***. **(https://www.dn.no/innlegg/christen-krogh/solfrid-lind/eva-grinde/jo-da-norge-trenger-et-arbeidslivsuniversitet/2-1-634938)**

Vi spør oss om USN, som offentlig universitet, skal kopiere strategien til en privat høyskole, og vi mener USN hadde vært tjent med en annen tilnærming.

Når det gjelder selve betegnelsen "arbeidslivsuniversitet" mener vi at å gjøre dette til et sammensatt ord gjør fortolkningen svært krevende og tvetydig. Heller enn et universitet som utdanner folk til arbeidslivet (slik intensjonen trolig er) framstår tittelen nå som et universitet som integrerer arbeidslivet i universitetet. **Da vil det uansett være tydeligere med betegnelsen "arbeidslivsintegrert universitet".**

Det foreslåtte slagordet "**Fremragende gjennom partnerskap**" er potensielt skadelig som slagord for et universitet med respekt for seg selv. Det er ikke først og fremst gjennom partnerskap at USN er fremragende. Et universitet er fremragende gjennom å ha kvalitet i forskning og utdanning, som i neste instans gjør oss til verdifulle partnere for andre institusjoner, samfunn og arbeidsliv. Det krever at USN legger strategisk til rette for at vi kan drive med relevant forskning, både grunnforskning og anvendt forskning. Veien til å bli et fremragende universitet er ikke ved å begrense potensialet for forskning (og i forlengelsen av det, å begrense kvaliteten på utdanningene våre).

Vi vurderer det foreslåtte slagordet **"Kunnskap i bruk"** som bedre i og med at det setter kunnskap i sentrum. Men dersom USN som institusjon i UH-sektoren er opptatt av omdømmebygging, er det uheldig å begrense seg til at kunnskapen skal være bare i bruk. Dette foreslåtte alternative slagordet henger muligens sammen med det eksplisitte ønsket om å prioritere anvendt forskning (jf. siste avsnitt s.1 av strategidokumentet). Imidlertid harmonerer dette svært dårlig med det første avsnittet i strategidokumentet hvor det står at "Universitetet i Sørøst-Norge skal utvikle ny, grensesprengende kunnskap", og videre at "[a]kademisk frihet og institusjonell uavhengighet er avgjørende for universitetets virksomhet." **USN burde være opptatt av å prioritere *relevant* forskning, ikke spesifisert (og dermed avgrenset til) *anvendt* forskning. Vi er bekymret for at USN vil svekke kunnskapsgrunnlaget i egen organisasjon, noe som får direkte konsekvenser for kvaliteten på både forskning og utdanning ved USN.** En slik kvalitetssvekking vil ikke bare ramme de faglig ansatte selv, men i neste rekke også studentene. Dersom man legger tilsvarende begrensning på BA-, FoU- og MA-arbeid, som den foreslåtte strategien legger opp til for vår egen faglige virksomhet, kan ikke USN levere optimalt på den foreslåtte strategien: "Gjennom forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid, utdanning, formidling og innovasjon skal universitetet belyse og møte samfunnsutfordringer [...] med kunnskap og kompetanse."

FORSKERGRUPPA FOR ESTETISKE LÆREPROSESSER (FOREST)

Innspill: USN – samfunn, samskaping, profesjonsfellesskap eller USN – samfunn, samskaping, fellesskap

FORSKERGRUPPA FOR FLERSPRÅKLIGHET, LÆRING OG UTVIKLING

Norges arbeidslivsuniversitet er altfor snevert. Det virker uprofesjonelt og kløhete og vekker assosiasjoner til fagskole. **Kunnskap i bruk** er en truisme.

3. VI BER OM HØRINGSINSTANSENES VURDERINGER AV DE FORESLÅTTE STRATEGISKE PRIORITERINGENE FOR KOMMENDE STRATEGIPERIODE.

ENGELSK, DRAMMEN

Goals: We feel that the focus on arbeidsliv, verdiskaping and entreprenørskap is far too focused on private business models and does not take into account the vast range of studies we offer, nor the more public-focused nature of many of our professional training programs (e.g., nursing, teacher education). We therefore suggest the following:

- «Arbeidslivsintegrerte utdanninger av høy internasjonal kvalitet som utvikler kritisk evne og styrker innovative ferdigheter» should be changed to «Samfunn- og arbeidslivsintegrerte utdanninger av høy internasjonal kvalitet som utvikler kritisk evne og styrker innovative ferdigheter». This would reflect the earlier wording of the document as well as open up for work that is more focused on society and cultural life than just work specifically.
- We suggest that the entreprenørskap (and related words like entreprenørielle) be removed and replaced with verdiskaping and verdiskapende. Value can be interpreted more broadly and will better recognize the variety of programs offered at USN, including its programs focused on public welfare, culture, and society (and not just its programs focused on finance and business).
- We recommend that «Kompetanse og kunnskap for bærekraftig økonomisk, sosial og kulturell nyskaping, omstilling og utvikling i regionen» be changed to «Kompetanse og kunnskap for bærekraftig økonomisk, sosial og kulturell nyskaping, omstilling og utvikling, både i regionen og internasjonalt» or similar instead.
- The current wording is quite neoliberal, and the document is filled with corporate buzzwords. The focus of this document should be more academic, as we are a university, not a bank. A university strategy should not be worded with a sole focus on business; it should focus on knowledge creation and application.

ENGELSK, VESTFOLD

Vi synes de strategiske prioriteringene er greie (bortsett fra at de er litt vel svulstig uttrykt).

FORSKERGRUPPE FOR SOCIALSEMIOTIKK

Vi synes det er mye positivt med den dimensjonen som handler om samarbeid med ulike aktører i samfunnet rundt oss. MEN vi opplever at dette fokuset også blir noe ensidig og ekskluderende. Uttrykksmåten *behovsidentifisert*, knyttet til samfunnets og arbeidslivets behov og forventninger, synes vi minner om oppdragsforskning. Vi opplever at det blir feil hvis forskningen ensidig skal initieres fra arbeidslivet. Vi mener at dette bør gå begge veier, slik at forskningen også kan initieres fra forskerhold. Ja, takk begge deler! Dette er særdeles viktig med tanke på at både forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid skal stå frem som en kritisk stemme.

Ovenfor har vi bla. kommentert innholdet i denne setningen fra strategiplanen:

«USN skal respondere på samfunnets og arbeidslivets behov og forventninger gjennom kompetanseutveksling og samskaping».

FORSKERGRUPPE FOR ESTETIKK: TEORI, ANALYSE, PRAKSIS

«Forskergruppe for estetikk: teori, analyse, praksis» har diskutert utkastet til strategiplan for USN, og gruppens hovedinntrykk er *at planen er instrumentelt orientert mot næringslivet og at den bygger videre på den forrige strategiplanens (2017-2021) uheldige skille mellom den arbeidslivsintegrerte/profesjonsrelevante/behovsidentifiserte forskningen, på den ene siden, og grunnforskningen på den andre*. Mot denne bakgrunnen vil vi gjerne løfte frem følgende momenter:

- Strategien slik den er nå, har ikke rom for den *grunnforskningen* som er i sentrum av estetikk-forskergruppens interesser. Dette er problematisk av flere grunner: a) USN har mange ansatte som gjennom strategidokumentet marginaliseres av sin egen institusjon; b) marginaliseringen av grunnforskning er ikke kompatibel med USNs ambisjon om å bli et internasjonalt anerkjent universitet. I strategiplanen utviser man generelt liten forståelse for etablerte tradisjoner ved universitetet som institusjon. At man i denne sammenhengen velger å legge vekt på at strategien er i tråd med «*USNs tradisjoner»* er – av åpenbare grunner – både ironisk og oppsiktsvekkende.
- Grunnforskning er – og skal være – en viktig del av universitetets samfunnsmandat, og dette gjenspeiles ikke i USNs utkast til strategidokument.
- Fra et *ansattsynspunkt* er det *fullstendig uforståelig* at USN aktivt går inn for å marginalisere deler av sin egen stab og faglige kompetanse. Vil man ikke kunne knytte ordet «grunnforskning» til det «arbeidslivsintegrerte» uten dermed å gi avkall på ambisjoner om utvikling av partnerskap og entreprenørskap? Fra et *faglig* synspunkt er det bemerkelsesverdig at man som *universitet* går aktivt inn for å utradere grunnforskning fra institusjonens eget fundament.

FORSKERGRUPPA FOR SPRÅKLIG VARIASJON OG ENDRING I SAMFUNN OG UTDANNING

Strategiske prioriteringer:

Arbeidslivsintegrerte utdanninger av høy internasjonal kvalitet som utvikler kritisk evne og styrker innovative ferdigheter

Hvordan definerer man "arbeidslivsintegrerte utdanninger" - i vid eller snever forstand? Vi har mange utdanninger som bidrar med arbeidslivsrelevant kunnskap og kompetanse, uten at de er profesjonsutdanninger.

Vi foreslår kritisk tenkning heller enn kritisk evne.

Behovsidentifisert, anvendt forskning av høy internasjonal kvalitet.

Begrepet ***behovsidentifsert*** er er **misvisende**, **konfliktskapende**, og **diskriminerende** for store deler av USNs forskere. Det at viserektor må forklare hva hun legger i begrepet (som hun gjør i et blogginnleg 27.04.21) illustrerer at begrepet er uegnet. Våre akademiske samarbeidspartnere leser ikke USNs rektorblogg. **Ifølge viserektor skal *behovsidentifisert* ikke bare dreie seg om oppdragsforskning, men også vise til å dekke kunnskapshull. I så fall er formuleringen overflødig. Alle seriøse forskere forankrer studiene sine i kunnskapshull, og USN vil heller fremstå amatørmessig ved å gjøre dette åpenbare faktum eksplisitt.**

Ved å begrense oss på denne måten risikerer vi å skremme bort akademiske partnere, vanskeliggjøre institusjonell forankring når vi søker eksterne midler, og havne i endeløse og gjentakende diskusjoner om hva et behov er.

Vi foreslår formuleringen "grunnforskning og anvendt forskning på høyt internasjonalt nivå med relevans for utdanningene".

Også Humaniora-meldingen fokuserer på grunnforskning, og vi kan lese at (https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-25-20162017/id2545646/):

Humanistisk forskning stiller samfunnsdiagnoser og utdyper de store spørsmålene om samfunnets retning, om livets verdi og hva et menneske er. Et samfunn som bare interesserer seg for øyeblikket og akutt problemløsning, er ikke levedyktig. Å kjenne historien og ha et kritisk forhold til den er vesentlig for en god videre utvikling

Det er derfor viktig å presisere at USN også er forpliktet på å verne om og videreutvikle sitt sterke humanistiske forskningsmiljø.

Begrepet "behovsidentifisert" er lite akademisk, og kan i verste fall føre til at USN ikke klarer å levere forskning som svarer til det samfunnsoppdraget vi har, og kan være ødeleggende for gode, eksisterende forskningsmiljøer.

Vi har derfor følgende forslag til omformulering:

Grunnforskning og anvendt forskning av høy internasjonal kvalitet.

FORSKERGRUPPA FOR ESTETISKE LÆREPROSESSER (FOREST)

Vi foreslår følgende formuleringer av hovedmål 1 og 5.

- Arbeidslivsintegrerte utdanninger av høy internasjonal kvalitet som utvikler kritisk evne og styrker innovative **kreative** ferdigheter.
- Studentaktive, kreative læreprosesser og digital kompetanse i alle utdanninger.

FORSKERGRUPPA FOR FLERSPRÅKLIGHET, LÆRING OG UTVIKLING

Dokumentet synes å være preget av gammeldags organisasjonstenkning – strategi fra toppen, og så skal miljøene lage dynamikk og aktivitet som passer til. Forskergruppen stiller også spørsmål ved i hvor stor grad en strategi som den som er skissert her kan slå tilbake og bli til hinder for aktivitet vi allerede driver med og er gode på.

4. STRATEGIEN SKAL OMSETTES OG VIRKELIGGJØRES GJENNOM VÅRE KJERNEOPPGAVER. VI BER OM VURDERING AV OG INNSPILL TIL FORMULERINGENE UNDER «NY STRATEGI – BETYDNINGEN FOR KJERNEOPPGAVENE».

ENGELSK, DRAMMEN

Too much focus on "entrepreneurial" under "nyskapende arbeidsmåte." See comments above. (USN is a university, not a bank.)

More, the theoretical and the practical should be taken together, not forced into a false binary in which the practical and applied are good and theory is bad.

ENGELSK, VESTFOLD

Vi synes det er vanskelig å være uenige i punktene under Ny strategi – betydningen for primærvirksomheten. Det er viktig å flagge nærheten til de regionene som USNs mange campuser dekker. Men vi stusser på at «tverrfaglig og tverrprofesjonell» løftes fram i første kulepunkt under FoU og kunstnerisk utviklingsarbeid. «Arbeidslivsnær og anvendt» følger av teksten for øvrig. Men «tverrfaglig og tverrprofesjonell» kan etter vårt syn gi temmelig merkelige og utilsiktede føringer for FoU-virksomheten.

FORSKERGRUPPE FOR ESTETIKK: TEORI, ANALYSE, PRAKSIS

Under «Målformuleringer» står det at «[m]ålene i strategien/de strategiske prioriteringene skal gi retning, men samtidige [sic] etterlate et betydelig handlingsrom til fakultet og institutt». Det er grunn til å stille spørsmål ved hvor betydelig dette rommet i realiteten vil bli, all den tid dokumentet samtidig skal «danne premisser for valg og prioriteringer som gjøres i fakultetene og instituttene». Gjennom den siste formuleringen er sjansen overveiende stor for at det i realiteten ikke vil være rom for prosjekter som ikke er direkte i tråd med USNs uttalte prioriteringer. *I forlengelsen av dette er det også maktpåliggende å stille spørsmål ved hvordan USN forstår «akademisk frihet», som i strategidokumentet fremstår som et tomt honnørord*.

Vi vil understreke at vi i forskergruppen har medlemmer som også jobber med såkalt «profesjonsrelevant» forskning. Poenget er: Grunnforskning og profesjonsrelevant forskning må sidestilles i USNs strategiplan, og sammenhengen mellom dem må vektlegges.

Som forskergruppe for estetikk vil vi gjøre det helt klart: Vi vil ikke stå inne for en strategiplan som ikke også vektlegger grunnforskning, og dette vil vi kommunisere tydelig gjennom de kanalene vi har til rådighet.

FORSKERGRUPPA FOR SPRÅKLIG VARIASJON OG ENDRING I SAMFUNN OG UTDANNING

Vi er kritiske til følgende formulering:

Tverrfaglig og tverrprofesjonell anvendt forskning. Som samfunnsengasjert og arbeidslivsintegrert universitet prioriterer vi anvendt forskning basert på tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid.

Å skulle prioritere anvendt forskning (og dermed nedprioritere grunnforskning) er problematisk av flere grunner. Både grunnforskning og anvendt forskning er profesjonsrelevant og utføres i dag

på høyt nivå ved USN. Her bør både anvendt forskning og grunnforskning nevnes. Eventuelt foreslår vi følgende omformulering:

«USN er et samfunnsengasjert og arbeidslivsintegrert universitet, som fokuserer på tverrfaglig og profesjonsrelevant forskning»

En slik formulering fjerner dikotomien mellom grunnforskning og anvendt forskning. Dette er en hensiktsmessig endring, fordi USN slik:

- forholder seg til internasjonale og nasjonale praksiser, hvor dette skillet er nedtonet, og samtidig anerkjenner sitt mandat som danningsskapende universitet

- anerkjenner at grunnforskning og anvendt forskning begge er avgjørende for å gjøre utdanningene våre bedre

- anerkjenner at profesjonsrelevans kan komme fra både grunnforskning og anvendt forskning

- bidrar til en mer inkluderende og mindre konfliktskapende personalpolitikk, hvor institusjonen tydeliggjør ulike forskergruppers bidrag for et bedre universitet og bedre, forskningsbaserte utdanninger

FORSKERGRUPPA FOR FLERSPRÅKLIGHET, LÆRING OG UTVIKLING

Formuleringen, at «USN skal bidra med ny kunnskap og kompetanse for bærekraftig samfunnsutvikling gjennom behovsidentifisert kunnskapsutvikling» er svært uheldig. All kunnskap må vel inkluderes (og ikke bare ny), og mener USN virkelig at all kunnskapsutvikling skal være «behovsidentifisert»? Det utelukker jo enhver annen kunnskapsutvikling.

5. ANDRE VURDERINGER AV UTKASTET TIL NY STRATEGI - MED SÆRLIG FOKUS PÅ PROSESS OG INVOLVERING

FORSKERGRUPPA FOR SPRÅKLIG VARIASJON OG ENDRING I SAMFUNN OG UTDANNING

Vi er svært kritiske til **prosessen** med utarbeidelsen av ny strategi, og ønsker å påpeke at denne ikke har vært demokratisk, og ei heller involvert relevante grupper ved USN, slik det påstås i høringsnotatet, hvor kan vi lese følgende:

Det foreliggende utkastet til revidert strategi er basert på tilbakemeldinger og innspill fra fakultetene, avdelingene, ledersamling for alle ledere på fakultets-, institutt-, avdelings- og seksjonsnivå, studenter og fra Råd for samarbeid med arbeidslivet.

Forskere og forskergrupper har *ikke* vært systematisk involvert i utarbeidelse av ny strategi, noe som er svært kritikkverdig. Første gang forskergruppene fikk mulighet til å uttale seg om revidert forskningsstrategi var da utkast til ny strategi ble sendt ut på høring i november 2021. Disse gruppene er dermed ikke hensyntatt i arbeidet med strategien. Her kan det være hensiktsmessig at Forskningsutvalget ved USN i større grad kan gi råd om hensiktsmessig prosess for å sikre involvering i alle ledd i organisasjonen.

Vi merker oss også at tidsfristene er så korte at vi spør oss om reell medvirkning og systematisk gjennomgang av alle institusjonens høringssvar er mulig (frist for å sende inn høringssvar er 26/11; reviderte dokumenter skal sendes inn til styret senest 9/12).

Institutt for helse-, sosial- og velferdsfag (IHSV)

Høringsinnspill til utkast «USN Strategi 2022-26»

Vi viser til høringsnotat datert 3.11.21. Våre innspill er organisert rundt de fire punktene det er særlig ønskelig at høringsinstansene tar stilling til.

1. *Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?*

Den foreslåtte strategiske spissingen, slik den er beskrevet i «Strategiske prioriteringer» og «Ny strategi – betydning for primærvirksomheten». gir god mening på «operativt nivå» gitt instituttets (IHSV) pågående aktiviteter og fremtidige ambisjoner. Strategien gir imidlertid ikke like god mening som begrunnelse for hvorfor og hvordan vi engasjerer oss i disse aktivitetene.

Det som ikke kommer tydelig fram i høringsutkastet, er hva det betyr – for eksterne og interne – at USN er et universitet. Strategien vektlegger USNs tilpasning og tilbud til andres behov, for eksempel gjennom «behovsidentifisert, anvendt forskning», fleksibilitet og tilrettelegging i utdanning. Det er et spenningsforhold mellom markedstilpasning og bidrag til realisering av politiske mål i samtiden på den ene siden, og universitetets institusjonelle berettigelse som forvalter av forskningsbasert kunnskap autonomt fra samtidens skiftende behov på den andre siden. Slik strategien er innrettet er det nærliggende å anta at den vil endre seg i takt med endrede behov (slik de formuleres av sterke interessenter), hvilket står i motsetning til utvikling av en tydelig identitet som universitet. Formulert som et spørsmål: Hvordan er det tenkt at sterk vektlegging av tilpasning til omgivelsenes behov (slik mange ulike markedsaktører opererer) kan gjøre USN til et universitet med høy internasjonal kvalitet?

Konkret er vi blant annet bekymret for strategiens konsekvenser for grunnforskning og for PhD-utdanning ved USN. Skal PhD-programmene også innrettes (hovedsakelig) mot behovsidentifisert forskning? I så fall vil utvilsomt kvaliteten på programmene svekkes. Det samme vil mulighetene til å utvikle «grensesprengende kunnskap», som ofte nettopp ikke tar utgangspunkt i behovsidentifiserte problemstillinger, men i kritikk av forutsetningene slike problemstillinger er fundert i. Det er også en motsetning mellom tilpasning til studenters behov slik de formulerer dem, og nødvendigheten av motstand eller frustrasjon for dannelse og ikke bare utdannelse. Vektlegging av løsninger på dagsaktuelle utfordringer kan også ta oppmerksomhet fra hva vi kan lære av historien, blant annet for bedre å forstå og formulere kritikk av samtidens problemforståelser.

Vi ser gjerne at det inkluderes formuleringer som tydeliggjør for aktører i omgivelsene hva de kan forvente av samarbeid med USN qua universitet, og tydeliggjør for kollegaer hvordan den strategiske spissingen vil bidra til utvikling av USN som et universitet med tydelig identitet og høy internasjonal kvalitet.

Det er mange ressurser å bygge på og stort potensial i regionen. Mangelbeskrivelsen av regionen (s. 1, formuleringer om relativt «lavt» på ulike indikatorer) vil neppe forstås som et signal om at vi har godt kjennskap til aktuelle og potensielle samarbeidspartnere.

2. *Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?*

Det er sikkert riktig som det står i høringsnotatet at det er bred oppslutning internt og eksternt om «arbeidslivsintegrering» som tydeligere del av USNs institusjonelle profil, men hva denne oppslutningen er fundert i og hvorfor den er relevant er ikke formulert. Vår vurdering er at det ikke kan være et tilstrekkelig argument for et universitet at «posisjonen er ledig». Det er mange sektorer eller felt i samfunnet (som er innvevd i hverandre på komplekse måter), og hvorfor vi skal gi prioritet til en sektor bør gis en tydelig begrunnelse. På hvilke måter/ hvordan vil vektlegging av arbeidslivet bidra til at USN utvikler seg til et universitet med høy internasjonal kvalitet?

Vi har stor respekt for at det er vanskelig å formulere slagord som gir umiddelbar og noenlunde lik mening. «Fremragende gjennom partnerskap» slår oss som veldig generelt – fremragende i hva? «Kunnskap i bruk» slår oss som selvfølgelig, uansett hva man gjør har det utgangspunkt (eksplisitt eller implisitt, hensiktsmessig eller uhensiktsmessig) i kunnskap. Slagordet forutsetter at den som hører det forbinder noe entydig positivt med kunnskap, men det er neppe en rimelig antakelse.

En alternativ formulering som kanskje sammenfatter begge slagordene er Samskaping av kunnskap». Vi ser dog helst at det formuleres et slagord som gir assosiasjoner til en universitetsidentitet.

3. *Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.*

IHSV jobber allerede systematisk med hovedmålene gjengitt under «Strategiske prioriteringer», og ser at vi kan bidra på konstruktive måter til måloppnåelse. Hovedmålene har alle det til felles at de spesifiserer hva USN skal tilby eller «gi» aktører i omgivelsene. Det synes å mangle formuleringer som viser hvordan realisering av hovedmålene skal bidra til utviklingen av USN som et universitet.

4. *Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».*

Fremgangsmåtene beskrevet under dette punktet er dekkende for mange av aktivitetene IHSV allerede er engasjert i og ønsker å gjøre mer av. Ankepunktet er her som over at det framstår som uklart og ubegrunnet hvorfor/ hvordan dette gir USN en tydelig identitet eller høy kvalitet som universitet. Et universitet kan, i motsetning til en rent forretningsmessig begrunnet virksomhet, ikke ensidig begrunnes med tilpasning til omgivelsenes (omskiftelige) behov. Et konkret forslag er å inkludere mål om, eller strategier for, ansattes medinnflytelse i utvikling av USNs fremtidige strategier og identitet.

Porsgrunn 26.11.21

På vegne av Institutt for helse-, sosial- og velferdsfag

Hans A. Hauge
Instituttleder

Universitetet i Sørøst-Norge

Dato: 26.11.2021
Dok.nummer: 21/16642-19

NOTAT

Til:	Kjetil Horgmo/Rektors stab
Kopi til:	Ingvill Holmer/Avdeling for infrastruktur, Bjørnulf Stokvik/Avdeling for infrastruktur, Laila Gustavsen/Avdeling for infrastruktur, Runar Gran/Eiendomsavdeling, Annemette Gustavsen Stokstad/Avdeling for service og tjenester, Gro Wisting Haugland/Seksjon for dokument- og informasjonsforvaltning, Thomas Wilhelmsen/IT-avdeling, Henning Tollefsen/Seksjon for digital organisasjonsutvikling
Fra:	Gro Bratsberg/ Avdeling for infrastruktur

Høringssvar USN strategi 2022 - 2026 Infrastrukturavdelingen

Jeg viser til høringsnotat med tilhørende vedlegg. Infrastrukturavdelingens kommentarer fremkommer i det følgende i henhold til strukturen i høringsnotatet.

1. Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?

Vi mener at spissingen av den strategiske profilen mot det arbeidslivsintegrerte er et godt valg. Det understreker at vi er et universitet med flere profesjonsutdanninger og USN sin ambisjon om å være relevant for studenter i hele livsløpet og for ulike deler av næringslivet samt offentlige tjenesteytere.

Med tanke på å gjøre universitetet attraktivt for studenter og samarbeidspartnere mener vi at beskrivelsen av regionen gjengitt under ikke bidrar til å øke attraktiviteten, snarere tvert imot. Vi mener at dette bør modereres, og suppleres med en kort beskrivelse av det mangfoldige og spesielt høyteknologiske fagmiljøet i flere deler av regionen.

Strukturen skal sikre tilgang til høyere utdanning og forskning av høy internasjonal kvalitet i en region med relativ lav studietilbøyelighet, lavt kompetansenivå i arbeidslivet, lav verdiskaping og stort utenforskap.

Hvis man lykkes i videreutvikling av samarbeidet med eksterne aktører, vil det kunne styrke USN sin attraktivitet og posisjon – spesielt i forbindelse med EVU. Vi mener derfor det er riktig at de eksterne miljøenes kvaliteter fremkommer i sammenheng med beskrivelsen av regionen.

Spissing av den strategiske profilen i henhold til forslaget bør gi gjenklang internt i fagmiljøer og ansatte siden USN allerede har en profil som viser dette i praksis.

2. Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?

Vi mener at å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN er et godt grep som vil kunne gi USN en viktig posisjon i UH-sektoren. «Fremragende gjennom partnerskap» er etter vår mening det beste av de to slagordene siden det synliggjør samhandlingen med eksterne aktører.

3. Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.

    1. *Arbeidslivsintegrerte utdanninger av høy internasjonal kvalitet som utvikler kritisk evne og styrker innovative ferdigheter.*
    2. *Behovsidentifisert, anvendt forskning av høy internasjonal kvalitet.*
    3. *Kompetanse og kunnskap for bærekraftig økonomisk, sosial og kulturell nyskaping, omstilling og utvikling i regionen.*
    4. *Fleksible utdanningstilbud som gir livslang læring.*
    5. *Studentaktive læreprosesser og digital kompetanse i alle utdanninger.*

De foreslåtte strategiske prioriteringene synliggjør ambisjonene innenfor de tre strategiske søylene. Prioriteringene 4 og 5 synliggjør at USN jobber målrettet med digitalisering og transformasjon av virksomheten. Øvrige interne og eksterne føringer innen digitalisering må i tillegg legges til grunn for videreutvikling av vår virksomhet for å styrke attraktiviteten og studiekvaliteten for studenter i alle livsfaser.

4. Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».

Beskrivelsen som gis i «Ny strategi – betydning for primærvirksomheten» utdyper på en god måte hvordan alle de tre strategiske søylene fortsatt skal gjelde for USN.

De administrative funksjonene er viktige innsatsfaktorer for å nå de strategiske målene. De administrative fagmiljøenes kompetanse og betydning kunne vært synliggjort for eksempel gjennom en beskrivelse av hvordan vi satser på tverrgående prosesser mellom fag- og administrative miljøer.

Innspill til Verdiene
I gjeldende strategidokument er de tre strategiske søylene omtalt som hovedprofiler med tilhørende verdier (eller verdier med tilhørende hovedprofiler).

I høringsnotatet er de tre hovedprofilene/strategiske søylene nå omtalt som verdier:

Bærekraftig og ansvarlig
Entreprenøriell, nyskapende og ærgjerrig
Arbeidslivsintegrert, tett på og tilgjengelig

I den reviderte strategien mener vi at de tre strategiske søylene ikke bør omtales som verdier, men hovedprofiler/strategiske satsingsområder.

For øvrig mener vi at innholdet i det som omtales som verdier er godt formulert.

Høringsspørsmål

Det er utarbeidet et utkast til nytt strategidokument som nå sendes på høring. Alle konstruktive innspill er ønsket, men vi ber høringsinstansene særlig om å ta stilling til følgende:

1. Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?

   Svar:
   Hvis man skal utmerke seg, må man skille seg ut – Dermed er fokus en ypperlig måte styrke eksisterende, eller dannelse av ny identitet. Det skal sies at den foreslåtte strategiske tilnærmingen om å være et «arbeidslivsnært universitet» på ingen måte er en radikal endring av eksisterende profil – noe som dermed i stor grad samsvarer med ledergruppa sin bestilling om at den nye tilnærmingen må ta utgangspunkt i eksisterende søyler [1].

   I første omgang må det sies at det er betryggende å se at det er blitt gjort en prioritering av å sikte seg inn på å sikre Universitetets eksisterende verdier. Dette vil være ekstremt viktig for å beholde nåværende studenter da det er disse verdiene de har søkte seg inn på. Videre når det snakkes om å gjøre USN «attraktiv» for unge søkere skal det sies at spissing vil fungere som en appell til en gitt målgruppe, i dette tilfelle profesjonsrettede studier som har direkte yrkesrelevants. For dem vil det potensielle utbytte være synlig; nettverksbygging, erverve nyttig erfaring, samsvar mellom teori og praksis, ivareta/ fremme dynamiske endringer mellom

[1] Rektor sin ledergruppe

utdanningssektoren, og arbeidslivet – Men hva med studier uten en direkte yrkesrelevants?

En strategi med et hovedfokus rettet mot utelukkende et aspekt står i fare for å fremmedgjøre alle som ikke faller under den tilsiktede målgruppen, deriblant disiplinstudiene. Uavhengig av hvilket valg man skulle falle på burde det legges konkrete tiltak for å sikre at disse studiene, og eventuelle studiesteder ikke svekkes. Skulle derimot en slik ordning ikke være planlagt skal det sørges for ivaretakelse av studentene som inngår i disse studiene, deriblant ved å signalisere slike endringer tidlig.

I henhold til samfunn vil det være godt å kunne vise til kontinuitet, et annet viktig punkt er at for øyeblikket er å se liknende insentiver. Dermed har vi tro på at strategien vil bli vel mottatt blant samarbeidspartnere både i samfunnet, og arbeidslivet. En sterk pekepinn til dette vil være regionale strategier der et sterkt samarbeid er tiltenkt for å imøtekomme nåværende, og fremtidige behov [2]. Vi må derimot igjen løfte en del bekymringer rettet mot universitetets (tilsynelatende) tenkte rolle som støttespiller for næringslivet. Den essensielle rollen vi spiller inn til kunnskapsgrunnlag, og samfunnsutvikling skal sementere universitetet som en reell samarbeidspartner, der vi hverken trenger sette til side egen autonomi, eller nyskapning. I denne sammenheng vil vi også understreke at når den tiltenkte samfunnsomveltningen skjer stilles det klare krav fra studentdemokratiet om at studenter skal prioriteres ved ethvert tilfelle det skulle oppstå interessekonflikt mellom studenter, og næringslivet. Spesielt tenker vi da på situasjoner som kan oppstå som følge av at næringslivet er tiltenkt den sentrale rollen i finne løsninger i overgangsfasen. Dette kan føre til en rekke midlertidige løsninger som kan ha varige følger på ting som utdanningsløp, og bærekraft.

Avslutningsvis vil jeg benytte muligheten til å minne på innspillene vi ga i august. Mange av punktene ble løftet i tilknytning høring til OU-prosessen senere høst, og

[2] Regional strategi for forskning, innovasjon og næring i Vestfold og Telemark 2022-2030, samarbeidsavtale med NAV, innflyttningsinsentiver m.m.

dreier seg i hovedsak om kvalitetssikring av de samlede tilbudene. Hvis USN skal være attraktivt, og bli anerkjent må studentene oppleve høy studiekvalitet fra start til slutt.

Som lagt frem i høringen til OU-prosessen løftes noen av de samme problematikkene rettet mot kommunikasjon, informasjon, samarbeid, administrasjon, og struktur også av eksterne samarbeidspartneres side. Profileringsaspektet handler om hvilket bilde vi skal prosjektere til omverden. For at USN skal bli opplevd som «Nær og tilgjengelig» er det uunnværlig at det tas tak i disse problemene, samt problemer knyttet opp mot læringsmiljø, og undervisningskvalitet.

2. Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?

   Svar:
   Ingen av slagordene oppleves som spesielt motiverende, men «kunnskap i bruk» oppfattes som mer passende. Det er også mer fengende grunnet assosiasjon til John Dewey sin læringsteori «Learning by doing».

3. Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.

   Svar:
   Prioriteringene ser bra ut når satt opp mot den tenkte strategien.

4. Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».

   Svar:
   Kjerneoppgavene ser bra ut da det ser ut til å være en videreutvikling av eksisterende kjerneverdier.

Spørsmål:

Hvordan planlegges det at fleksibilitet, og studietilbøyelighet ivaretas under den nye strategien?

Delvis koblet til spørsmål rundt ambisjoner lurer vi litt på hvilken reell forandring denne strategien vil medføre, da det som sagt er en strategi som i stor grad spiller til universitetets styrker.

Annet:

Den foreslåtte strategien står i tråd, og støtter oppunder deler av vår politikk – Særlig rettet opp mot kapitlene «Samarbeid med arbeids- og næringsliv», og «Praksis» i vår Fag-, forsknings- og utdanningspolitisk plattform. Skal veien gå nærmere at arbeidslivsnært universitet presiserer vi også studentenes klare ønske om at eksamensformer skal samsvare med oppgaver som etterspørres i arbeidslivet. [3]

[3] Fag-, forsknings- og utdanningspolitisk plattform 27042021.pdf (sdsn.no)
Modernisert eksamensform - Studentdemokratiet - Universitetet i Sørøst-Norge (sdsn.no)

Universitetet i Sørøst-Norge

03.11.21

USN – strategi 2022 – 2026

Høringsnotat

Bakgrunn og prosess

Universitetets strategi skal bidra til å tydeliggjøre USNs profil eksternt overfor potensielle studenter, samarbeidspartner og fagmiljø og fagfolk i sektoren og internt overfor ansatte og nåværende studenter. Samtidig skal dokumentet gi retning til videre utvikling av den faglige virksomheten i universitetet og danne premisser for valg og prioriteringer som gjøres i fakultetene og instituttene. Det foreliggende utkastet til revidert strategi er basert på tilbakemeldinger og innspill fra fakultetene, avdelingene, ledersamling for alle ledere på fakultets-, institutt-, avdelings- og seksjonsnivå, studene og fra Råd for samarbeid med arbeidslivet.

Hovedprofil

USN bør bli mer synlig og profilen tydeligere. Selv om våre tre strategiske søyler er godt kjent internt, er vår profil fortsatt lite kjent i eksterne målgrupper. Det er bred oppslutning både internt og eksternt om å gjøre «arbeidslivsintegrering» til en tydeligere del av vår institusjonelle profil. Ett av forslagene som er lansert, er å bruke «Norges arbeidslivsuniversitet», evt. «Arbeidslivsuniversitetet» som del av vår profilering. Det er per i dag ingen andre universiteter som bruker dette, men høyskoler med universitetsambisjoner ønsker å bli Norges første arbeidslivsuniversitet. Skal USN bruke dette, bør vi derfor begynne med det nå mens posisjonen er ledig.

De som så langt har vært skeptiske til dette forslaget, anfører at det kan oppfattes som noe traust, lite ambisiøst og lite akademisk. Erfaringer fra andre institusjoner viser at navnet i seg selv har liten effekt. Det er det renommèet vi selv gjør oss fortjent til de neste årene, som vil avgjøre om «USN - Norges arbeidslivsuniversitet» vil gi oss akademisk anerkjennelse og gjøre oss attraktivt for studenter og samarbeidspartnere. For å markerehøye akademiske ambisjoner, er det lagt inn formuleringer i strategien og forslag om slagord for USN som signaliserer nettopp dette; «fremragende gjennom partnerskap/kunnskap i bruk». Gjennom høringen ønsker vi tilbakemelding på formuleringene og betegnelsene, og evt. forslag til andre formuleringer/betegnelser.

Målformuleringer

Målene i strategien/de strategiske prioriteringene skal gi retning, men samtidige etterlate et betydelig strategisk handlingsrom til fakultet og institutt. Antallet mål er redusert fra 19 i dagens strategi til 5 i foreliggende forslag. Målene/de strategiske prioriteringene må være relativt overordnete og skal være relevante og forpliktende for hele organisasjonen. Dessuten er målene viktige ettersom disse vil bli benyttet som utgangspunkt for KDs styringsdialog, intern virksomhetsstyring/styringsdialog, strategiprosessene i fakultetene/instituttene, handlingsplaner mv.

Høringsspørsmål

Generelle innspill:

Det er veldig bra at strategidokumentet blir mindre omfattende enn tidligere, og det er bra at antall mål reduseres. Det er allikevel litt uklart hva som videreføres av det gamle og hvorfor f.eks visjonen *regionalt forankret og internasjonalt anerkjent* (som er bra!) ikke ser ut å skulle videreføres? Verdiene som er innarbeidet synes vi fungerer bra.

Vi har vært innom veldig mange «slagord» både i gammelt og nytt strategidokument. Det virker litt forvirrende og det er ikke opplagt hva som er visjon, verdier, satsingsområder osv uten å se alt i en sammenheng. Det gjør at det blir krevende for andre utenfor institusjonen (og også internt) å «huske» eller vite hva USN ønsker å markedsføre seg som. Det er kanskje her «USN-arbeidslivsuniversitetet» ønsker å rydde opp, men som forklart under, tror ikke vi at det vil slå heldig ut.

Vi er opptatt av riktig bruk av ordet bærekraft, og der bærekraftbegrepet knyttes til USN sin aktivitet, bør begrepet bærekraftfremmende brukes fremfor bærekraftig.

Det er utarbeidet et utkast til nytt strategidokument som nå sendes på høring. Alle konstruktive innspill er ønsket, men vi ber høringsinstansene særlig om å ta stilling til følgende:

1. Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?
   INHM støtter den foreslåtte spissingen med arbeidslivsrelevans som strategisk hovedprofil. Det er allikevel viktig å videreføre de to andre eksisterende satsingsområdene bærekraft og entreprenørskap som elementer i denne nye hovedprofilen. Alle tre «søylene» er viktig for å tiltrekke seg søkere til våre studier og strategiske samarbeidspartnere regionalt, nasjonalt og internasjonalt. USN bør i størst mulig grad fremme sitt fortrinn som flercampus-universitet inn mot arbeidslivsrelevansen regionalt. Dvs visjonen om regional forankring og internasjonalt anerkjent passer godt med den nye foreslåtte spissingen.

   Hvordan den nye spissingen vil fungere internt, beror på hva vi faktisk fyller handlingsrommet med. Dersom vi lykkes utad, vil det også blir bra internt.

2. Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?
   Generelt krever både begrep som «Norges arbeidslivsuniversitet» og «Fremragende gjennom partnerskap» en forklaring for å bli forstått riktig. Det er viktig at slike «slagord» er selvforklarende og gir de riktige assosiasjonene når de operer på egenhånd, altså uten en følgetekst/sammenheng. Vi mener derfor at disse slagordene ikke bør brukes. «Norges arbeidslivsuniversitet» vekker ikke assosiasjoner til det USN egentlig ønsker å være. Det klinger lite akademisk, og peker mer i retning av en teknisk fag- eller høyskole…

   «Fremragende gjennom partnerskap» krever også kunnskap om sammenheng for å forstå, og vi mener det ikke bør brukes, i fare for at det kan tas ut av sin sammenheng. Partnerskap kan jo være så mangt, og fungerer knapt nok til internt bruk.

«Kunnskap i bruk» er bedre (evt «Kunnskap for fremtiden» eller «Kunnskap i praksis»?), og henviser både til kunnskapsformidlingen og det at vi legger det anvendte perspektivet i mye av det vi underviser og forsker på. Noe som tydeliggjør ennå bedre at vi bygger kunnskap for og med arbeidslivet vil være bra. «Fremragende gjennom samhandling (med arbeidslivet (evt samfunnsaktører))» er eksempel. Evt videreføre «Regional forankret, internasjonalt anerkjent», altså: «Universitetet i Sørøst-Norge – regionalt forankret, internasjonalt anerkjent»

3. Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.

1	**Arbeidslivsintegrerte utdanninger av høy internasjonal kvalitet som utvikler kritisk evne og styrker innovative ferdigheter. (heller bruke generiske ferdigheter?)**
2	**Behovsidentifisert~~,~~ ~~og~~ anvendt forskning av høy internasjonal kvalitet.**
3	**Kompetanse og kunnskap for bærekraftig ~~økonomisk, sosial og kulturell~~ nyskaping, omstilling og utvikling i regionen.**
4	**Fleksible utdanningstilbud som gir livslang læring.**
5	**Studentaktive læreprosesser og digital kompetanse i alle utdanninger.**

1. Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».

   Noen kommentarer knyttet til enkelte av punktene som er beskrevet følger under. Generell kommentar: Ikke punktum i punktoverskriftene! ☺

- **Nyskapende arbeidsmåter.**

  Vi fremmer studentaktive læreprosesser~~, entreprenørielle~~ ~~og~~ kreative arbeidsmetoder og entreprenørskap. Gjennom tverrfaglig samarbeid utvikler vi nye modeller for arbeidslivsintegrerte utdanninger.
- ~~**Tilgjengelig**~~ **Fleksibel og tilrettelagt utdanning.**
  Vi gjør utdanning tilgjengelig for ulike grup per studenter og bidrar til å fjerne barrierer for tilgang til kunnskap og kompetanse. Vi tilbyr utdanninger som stimulerer til livslang læring.
- **Innovative internasjonale utdanningspartnerskap.**
  Vi utvikler og tilbyr særegne, hybride internasjonale utdanningssamarbeid som gir varig verdi. Hybride internasjonale utdanningssamarbeid – dette er ikke opplagt hva betyr.
-

Høringsfrist og videre prosess

Interne høringsinstanser er fakulteter, institutter, fellestjenesteavdelinger, tjenestemannsorganisasjonene, vernetjenesten (hovedverneombud) og studentorganisasjonen.

Frist for høringsinnspill er fredag 26.11.21. kl 12. Høringssvarene legges på sak 21/16642 eller sendes på epost til postmottak@usn.no og merkes med saksnummer 21/16642. Et revidert forslag til ny strategi for USN vil bli lagt fram for styret for endelig godkjenning 16.12.21.

Det endelige strategidokumentet vil naturligvis gis en tidsmessig grafisk utforming.

Petter Aasen
Rektor

Til: Per Eirik Lund og Petter Aasen

Fra: Forskerforbundet ved USN

Dato: 26.11.2021

Sak: Strategidokument ved USN

Vi viser til høringsnotatet og selve utkastet til strategidokumentet som grunnlag for våre innspill og kommentarer. Vi vil bemerke at ansatte etterlyser en mere langvarig og omfattende høringsprosess der det kunne vært gitt mulighet for større grad av involvering, medvirkning og medbestemmelse. Dette kunne bidratt til et større eierskap og identifisering til de strategiske prioriteringene for USN de nærmeste årene.

Forskerforbundet ved USN har følgende kommentarer til høringsspørsmålene til det nye strategidokumentet. Vi har valgt å besvare suksessivt etter hvert høringsspørsmål.

1. Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?

    - Når det gjelder språkbruken i dokumentet, anbefaler vi en tydeligere og forenklet språkbruk, slik at strategien er forståelig for ansatte, studenter og eksterne samarbeidspartnere.

    - Fokuset på anvendt forskning vil kunne ekskludere grunnforskningen ved USN. Denne spissingen oppleves som ekskluderende og en innskrenking av den akademiske friheten av personersom driver med denne type forskning.

2. Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?

- Forskerforbundet er i tvil om det er nødvendig å bruke slagord for å utvikle, bygge omdømme for og av USN. Vi stiller spørsmål ved om vi trenger eller har behov for slagord, til tross for at noen universitet anvender slagord.

- Hvis slagord er påkrevet, foreslår FF: SAMMEN OM KUNNSKAPSUTVIKLING

3.Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.

1.Arbeidslivsintegrerte utdanninger av høy nasjonal og internasjonal kvalitet som utvikler kritisk evne og styrker ferdigheter for kunnskapsutvikling. *Til første prioritering*: Vi supplerer denne med *høy nasjonal kvalitet*, og erstatter innovative med *styrker ferdigheter for kunnskapsutvikling.*
2.Behovsidentifisert, grunnforskning og anvendt forskning av høy internasjonal kvalitet. *Til andre prioritering:* Vi supplerer formuleringen med *grunnforskning.*
5.Studentaktive læreprosesser og studielivskvalitet i alle utdanninger. *Til tredje prioritering:* Vi supplerer prioriteringen med begrepet studielivskvalitet og tar vekk digital kompetanse. FF mener anvendelsen av læremiddelet/kvalifikasjonen digital kompetanse er selvsagt i 2021.

4. Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».

FF foreslår å supplere strategien med et punkt der vi tydeliggjør USNs verdi- og kunnskapsgrunnlag.
Vi har også en kommentar til punktet Tverrfaglig og tverrprofesjonell anvendt forskning. Under dette punktet er formulert følgende:
Som samfunnsengasjert og arbeidslivsintegrert universitet prioriterer vi forskning basert på tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid. Når det gjelder dette punktet tverrfaglig og tverrprofesjonell forskning, foreslår vi å fjerne *anvendt forskning.*

USN strategi 2022-2026

~~*Fremragende gjennom partnerskap*~~

~~(Alternativt:~~ *Kunnskap i bruk*~~)~~

USN ~~– Norges arbeidslivsuniversitet~~

Universitet i Sørøst-Norge skal utvikle ny, grensesprengende kunnskap og tilby utdanning av høy internasjonal kvalitet. Akademisk frihet og institusjonell uavhengighet er avgjørende for universitetets virksomhet.

Samtidig skal universitetet fremme sitt samfunnsmandat ved å styrke sin nasjonale posisjon og regionale rolle som samfunnsutvikler. Gjennom forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid, utdanning, formidling og innovasjon skal universitetet belyse og møte samfunnsutfordringer knyttet til klima, energi, grønn verdiskaping, sosial ulikhet, demokrati og menneskerettigheter, velferdsstatens bærekraft og livskraftige lokalmiljø med kunnskap og kompetanse.

Flercampusstrukturen skal fremme samfunnsutviklerrollen og universitetets regionale samfunns- og arbeidslivsforankring. Strukturen skal sikre tilgang til høyere utdanning og forskning av høy internasjonal kvalitet i en region med relativ lav studietilbøylighet, lavt kompetansenivå i arbeidslivet, lav verdiskaping og stort utenforskap.

Partnerskap med samfunns- og arbeidsliv er nøkkelen til å utvikle kunnskap, kompetanse og løsninger som trengs for å møte disse utfordringene.

Vi skal tilby fleksible og tilgjengelige studier tilpasset mennesker i ulike livsfaser, mangfoldet i befolkningen og arbeidslivets behov og krav.

I tråd med USNs tradisjon og kompetanse skal vi prioritere anvendt, profesjonsrettet og praksisnær forskning og utdanning. Vi skal være internasjonalt anerkjent og kjennetegnet av våre unike partnerskap med samfunns- og arbeidsliv. Universitetet skal gjennom utdanning og forskning kombinere det praksisnære med perspektiver fra den internasjonale kunnskapsfronten. USN skal være Norges arbeidslivsuniversitet - fremragende gjennom partnerskap.

Visjon

USN ~~– Norges arbeidslivsuniversitet~~

~~Fremragende gjennom partnerskap~~

~~(Alternativt:~~ Kunnskap i bruk~~)~~

Verdier

Bærekraftig og ansvarlig
Bærekraftig omstilling er en forutsetning for å sikre framtidens livsgrunnlag; løse klima- og miljøutfordringer, bidra til sosial utjevning og inkludering og sikre velferdsstatens bærekraft. USN skal ta en ledende rolle i regionen. Ved å bidra med kompetanse og kunnskap skal vi være en pådriver for bærekraftig samfunnsutvikling. Våre studenter og ansatte skal engasjere seg i samfunnsutfordringene og være ressurser for regional samfunnsutvikling. Dedikasjon til FNs bærekratsmål skal være en del av USNs kultur.

Entreprenøriell, nyskapende og ærgjerrig
Bærekraftig samfunnsutvikling krever ny kunnskap og nye tilnærminger. Gjennom kreative, tverrfaglige arbeidsfellesskap som bidrar til sosial og kulturell nyskaping og økonomisk verdiskaping, skal USN styrke kunnskapsgrunnlaget for innovasjon i samfunns- og arbeidsliv. Studentene skal møte kreative og innovative arbeidsmåter. USN skal respondere på samfunnets og arbeidslivets behov og forventninger gjennom kompetanseutveksling og samskaping. USN skal stimulere nysgjerrigheten, sette etablerte kunnskaper og resonnementer på prøve og være en pådriver for samfunnsengasjement og utvikling.

Arbeidslivsintegrert, tett på og tilgjengelig
Ved USN skjer kunnskaps- og kompetanseutvikling gjennom tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid og samskaping med regionale, nasjonale og internasjonale partnere. Gjennom våre nære partnerskap har vi unik innsikt i fremtidige behov og nye krav til arbeidstakere. Gjennom flercampusorganiseringen og eksterne partnerskap skal USN ta en ledende rolle i utvikling, omstilling og innovasjon i regionen.

USN skal bidra med ny kunnskap og kompetanse for bærekraftig samfunnsutvikling. Dette skal gjøres gjennom behovsidentifisert kunnskapsutvikling, samskaping med samfunns- og arbeidslivet og studentaktive, entreprenørielle og kreative læreprosesser.

Strategiske prioriteringer

I strategiperioden vil USN prioritere følgende hovedmål:

1. **Arbeidslivsintegrerte utdanninger av høy internasjonal kvalitet som utvikler kritisk evne og styrker innovative ferdigheter.**
2. **Behovsidentifisert, anvendt forskning av høy internasjonal kvalitet.**
3. **Kompetanse og kunnskap for bærekraftig økonomisk, sosial og kulturell nyskaping, omstilling og utvikling i regionen.**
4. **Fleksible utdanningstilbud som gir livslang læring.**
5. **Studentaktive læreprosesser og digital kompetanse i alle utdanninger.**

6 Behovstilpassede studieprogrammer ved styrking av nettverkssamarbeid med regionalt arbeids og næringsliv.

Ny strategi – betydningen for primærvirksomheten

USNs strategi og profil skal prege hvordan vi løser våre kjerneoppgaver – utdanning, forskning og formidling.

Utdanning og formidling

- **Kompetanse for et samfunns- og arbeidsliv i endring.**
  Vi utvikler studietilbudet i samspill med våre omgivelser, integrerer praksis og arbeidslivserfaring i utdanningene og sikrer at studentene får kompetanse for å kunne videreutvikle samfunnslivet og arbeidslivet de skal bli en del av.
- **Bærekraftig samfunnsutvikling.**
  Vi utvikler kunnskap som belyser samfunnets og arbeidslivets utfordringer og bidrar til løsninger i tråd med bærekraftmålene. Grunnleggende kunnskap om globale utfordringer, høy etisk bevissthet og et tankesett for bærekraft preger alle utdanninger ved USN.
- **Nyskapende arbeidsmåter.**
  Vi fremmer studentaktive læreprosesser, entreprenørielle og kreative arbeidsmetoder og entreprenørskap. Gjennom tverrfaglig samarbeid utvikler vi nye modeller for arbeidslivsintegrerte utdanninger.
- **Digital kompetanse i et digitalt samfunn**.
  Vi utvikler digital profesjonskompetanse i alle utdanninger. Gjennom pedagogisk bruk av IKT tilbyr vi relevante og innovative undervisnings- og læringsformer.
- **Tilgjengelig og tilrettelagt utdanning.**
  Vi gjør utdanning tilgjengelig for ulike grupper studenter og bidrar til å fjerne barrierer for tilgang til kunnskap og kompetanse. Vi tilbyr utdanninger som stimulerer til livslang læring.

- **Innovative internasjonale utdanningspartnerskap.**
  Vi utvikler og tilbyr særegne, hybride internasjonale utdanningssamarbeid som gir varig verdi.

FoU og kunstnerisk utviklingsarbeid

- **Tverrfaglig og tverrprofesjonell anvendt forskning.**
  Som samfunnsengasjert og arbeidslivsintegrert universitet prioriterer vi anvendt forskning basert på tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid.
- **Innovasjon og nyskaping.**
  Vi bidrar til innovasjon og kulturell, sosial og økonomisk verdiskaping. Vi utvikler nye og innovative løsninger, praksiser, prosesser og produkter i samarbeid med offentlig og privat sektor.
- **Grensesprengende og bærekraftig.**
  Vi driver forskning- og utviklingsarbeid som bidrar til bærekraftig samfunnsomstilling og verdiskaping knyttet til klima- og miljøutfordringer, sosial inkludering og utjevning av sosial ulikhet og velferdsstatens bærekraft.
- **Nye modeller for samskaping og samhandling.**
  Vi utvikler ny kunnskap og kompetanse, samt nye og kreative samarbeidsformer gjennom ulike partnerskap. Vi vektlegger behovsidentifisert forskning og innovasjon med læringsoverføring mellom offentlig sektor, privat sektor, akademia, frivillig sektor og lokalsamfunnet.

Universitetet i Sørøst-Norge

03.11.21

USN – strategi 2022 – 2026

Svar fra IMA

IMA stiller seg i all hovedsak bak høringsinnspillene fra fakultetet og har noen få presiseringer.

1. Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?

   Spissingen mener vi er særs viktig, da studiene ved IMA er i høyeste grad arbeidslivsrelevante og profesjonsrettede. Denne profileringen vil få arbeidslivet til å anse at kandidater fra USN er attraktive fordi de har en utdanning som har fokus på kunnskap i handling og relevant utdanning for arbeidslivet. De ansatte ved IMA vil assosiere seg med denne profileringen.

2. Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?
   Arbeidslivsuniversitetet kan absolutt brukes til profilering av USN. Dette passer godt overens med studiene som IMA tilbyr og øvrige studier ved TNM
   IMA er imidlertid gjort oppmerksom på at dette er en allerede benyttet profilering på en videre satsning på Høgskolen Kristiania.

   Foretrekker *«Kunnskap i bruk»* fremfor «Fremragende gjennom partnerskap» *«Kunnskap i handling»* og *«kunnskap i praksis»* kan også være slagord.

3. Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.

Foreslåtte strategiske prioriteringer med kommentarer.

Se fakultetets innspill.

1. Arbeidslivsintegrerte utdanninger av høy internasjonal kvalitet som utvikler kritisk evne og styrker innovative ferdigheter.
2. Behovsidentifisert, anvendt forskning av høy internasjonal kvalitet.
3. Kompetanse og kunnskap for bærekraftig økonomisk, sosial og kulturell nyskaping, omstilling og utvikling i regionen. og i landet… ?
4. Fleksible utdanningstilbud som gir livslang læring.
5. Studentaktive læreprosesser og digital kompetanse i alle utdanninger.

4. Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».

Høring: USN – strategi 2022 - 2026

Fra: Institutt for estetiske fag

Sak: 21/16642

Høringen har gått ut via epost til hele instituttet med oppfordring om å gi tilbakemelding til instituttledelsen.

Høringen ble tatt opp og diskutert i instituttets ledermøte 18/11 og 23/11.

Det har vært lite engasjement og få tilbakemeldinger mest fordi høringen oppleves som lukket da styret har gått ut med at de ikke ønsker å endre dagens strategi og beholde nåværende søyler med bærekraft, entreprenørielt og arbeidslivsintegrert.

1. *Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?*

   Instituttet mener vi har en god strategi med mål vi kjenner oss igjen i og som vi bruker aktivt i all vår undervisning og forskning, men som kan ha fremstått som lite konkret da innholdet er noe alle institusjoner i høyere utdanning bruker i større og mindre grad. Vi støtter derfor den foreslåtte spissingen og mener det vil gi USN en langt mer tydelig profil og noe som gir et signal om rollen, posisjonen og ansvaret universitetet ønsker å innta. Vi tror både samarbeidspartnere i sektor og arbeidslivet ellers vil merke seg denne posisjonen. En tydelig strategi med et klart mål forplikter og skaper forventninger. USN må også vise at vi er i stand til å gjennomføre strategien i praksis og være klar på hva man søker å oppnå.

   Internt ser vi det ikke som vanskelig å få oppslutning om en spissing mot arbeidslivsrelevans. Vi leverer utdanninger som gir barn og unge kunnskap og verdier som er ønsket i samfunnet. På estetiske fag er vi også opptatt av frihet til å velge, frihet til å være skapende og utøvende og vi heier på engasjement, skaperkraft, kreativitet og det å være annerledes tenkende. Opptil flere stortingsmeldinger er klare på at estetiske fag, kreativitet og skapertrang er viktig og skal støttes. Deltakelse i kunst og kultur bidrar til kritisk tenkning, medfølelse, respekt og evne til å utvikle en egen stemme. Vi ønsker i denne sammenheng å få peke på at utdanninger som gir mulighet for å etablere egne virksomheter har sin egen verdi og fyller samfunnets behov på andre områder enn det etablerte arbeidslivet. Ikke minst pandemien har minnet oss på tomrommet som ble skapt ved ikke å kunne benytte et levende kulturliv.

   At en strategi skulle fremstå som attraktiv for, eller ha nevneverdig innvirkning på, søker er mer vanskelig å se for seg. Vi tror søker og studenter er opptatt av programmet de går på og at det er tilbudene vi gir som er relevante for dem og som styrer deres valg.

2. Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i

bruk»?

USN – arbeidslivsuniversitetet får mer støtte enn Norges arbeidslivsuniversitet, sistnevnte virker noe gammelmodig.
Det er ingen begeistring å hente for slagordene, de fremstår som kjedelige og skaper ikke engasjement.

3. Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.
   Punkt 2, behovsidentifisert, anvendt forsking av høy internasjonal kvalitet. Instituttet finner ikke å kunne støtte prioriteringen, kommentert under ny strategi.

4. Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».

Ny strategi – utdanning og formidling

Instituttet støtter formuleringene under ny strategi, det har ikke kommet innspill til dette.

Ny strategi – FoU og KU

Tverrfaglig og tverrprofesjonell anvendt forskning

Instituttet stiller seg meget skeptisk til og vil advare mot å gå ut med å ville prioritere anvendt forskning og legge det på spissingen av samfunnsengasjert og arbeidslivsintegrert universitet. På hvilket grunnlag mener man grunnforskningen ikke bidrar her? Universitetet fremstår som rigid og vi finner det direkte selvmotsigende at et universitet som hevder å skulle bidra med nyskaping og innovasjon, vil gå i retning av å detaljstyre forskningen. Mangfold, åpenhet, bidra til bredde i forskningen med tverrfaglige samarbeid mister sin troverdighet gjennom en slik prioritering. Vi tror også det er et særdeles lite tiltalende signal med tanke på rekruttering av vitenskapelig ansatte.

Grensesprengende og bærekraftig

Instituttet vil få legge til at vi med kunst og kultur bidrar til en bærekraftig samfunnsomstilling og verdiskaping fordi et aktivt kulturliv er en forutsetning for en velfungerende og sammenhengende velferdsstat. (ref. FNs bærekraftsmål og Kulturtanken)

Øvrige punkter er ikke kommentert og har instituttets tilslutning.

Institutt for estetiske fag

Eirin Sæther

25.11.2021

Universitetet i Sørøst-Norge

Dato: 26.11.2021
Dok.nummer: 21/16642-10

NOTAT

Til: Rektors stab
Kopi til:

Fra: Jo Grønlund/ Institutt for friluftsliv, idrett og kroppsøving

Høringssvar fra Institutt for friluftsliv, idrett og kroppsøving

IFIK takker for muligheten til å komme med innspill på forslaget på ny strategi for USN for perioden 2022-2026. IFIK har gjennomført dialog om høringsnotatet og det medfølgende strategidokumentet i alle våre faggrupper. Det bemerkes i denne sammenheng at høringsfristen har vært noe kort, spesielt med tanke på at høringsperioden er lagt til en intens periode for fagmedarbeidere i slutten av semesteret hvor avslutning av emner og eksamensgjennomføring er høyeste prioritet for mange.

IFIK støtter det overordnede formålet med en spissing av strategien inn mot én av våre strategiske søyler generelt og mener at en reduksjon av antall målområder slik det er gjort er til det bedre.

Høringsspørsmål

1. Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?

Det er delte meninger om dette på instituttet. Spissingen av profilen kan oppleves som begrensende for den samlede virksomheten og oppfattes som en dreining mot å bli en teknisk høgskole og ikke en bred akademisk institusjon. Det er en viss bekymring for en at visjonen oppleves som en kvalitetsreduksjon og en spissing mot instrumentalisme i den forståelse av at USN skal være et instrument som er ment å løse visse samfunnsproblemer og -behov, og lite annet.

Samtidig så er spissingen mot arbeidsrelevansen en forlengelse av et arbeid instituttet har jobbet aktivt med gjennom siste strategiperiode. Spissingen svarer videre opp mot et av studentenes hovedspørsmål: Hva skal jeg jobbe med når jeg er ferdig? Dette gjelder selvfølgelig mest studenter ved de studieprogrammene som ikke er profesjonsrettet.

I all hovedsak så er IFIK omforent om at spissingen mot arbeidslivsrelevans er det beste valget hvis det er slik at valget står mellom de tre strategiske søylene vi har hatt i forrige strategiperiode.

Nederst på side to i strategidokumentet, under verdier, er det en boks med en fremhevet tekst. Den er tilnærmet uleselig og foreslås fjernet

2. Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?

Å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN legger mye tyngde på den delen av vår kunnskapsutvikling som dreier som om den anvendte siden. Samtidig så ser vi også at det er en nasjonal posisjon som kan kapres og at det potensielt kan ha betydning for rekrutering av studenter.

IFIK mener at i valget mellom de to slagordene så er «kunnskap i bruk» absolutt å foretrekke. Begrepet partnerskap er fremmedgjørende for både ansatte og studenter, men sikkert ikke for næringslivet, uten at det bør veie tyngst. IFIK tillater seg å fremme noen andre forslag i denne sammenhengen, selv om høringsspørsmålene ikke etterspør dette. «Sammen gjennom kunnskap», eller «sammen om kunnskapsutvikling» er slagord som både snakker til intern samhandling og kontakt med omgivelsene på en god måte

3. Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.

IFIK er bekymret for strategisk prioritering nummer to: «behovsidentifisert, anvendt forskning av høy internasjonal kvalitet». Begrepet «behovsidentifisert» skaper et implisitt skille mellom nyttig og unyttig forskning. Det bør derimot være tydeligere rom for å forske på de delene av samfunnets behov som hverken er identifisert eller oppstått enda. Det er også en undring om hvorvidt dette er i samsvar med den akademiske friheten som er proklamert i setning nummer to øverst i strategidokumentet. Samfunnsansvaret til universitetet går utover å svare opp på samfunnets behov, og det oppleves som behovsidentifisering overlates til omgivelsene.

Det er også en viss bekymring for at de strategiske prioriteringene ikke omfatter de ansatte eller USN som arbeidsgiver. De strategiske prioriteringene blir dermed et fint skilt å vise omverdenen, men sier lite om hvilke føringer som gjelder for virksomheten og ansatte i sitt virke internt. Hvilke visjoner og verdier skal USN som arbeidsgiver fremme?

4. Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».

Det kommenteres kun på de beskrivelsen hvor IFIK har innvendinger.

- ***Tilgjengelig og tilrettelagt utdanning.***
  Vi gjør utdanning tilgjengelig for ulike grupper studenter og bidrar til å fjerne barrierer for tilgang til kunnskap og kompetanse. Vi tilbyr utdanninger som stimulerer til livslang læring.

Kommentar: Studiekvalitet er et sentralt område som bør inn her. Vi mener at studiekvalitet også er en viktig faktor som stimulerer til livslang læring.

- ***Nyskapende arbeidsmåter.***
  Vi fremmer studentaktive læreprosesser, entreprenørielle og kreative arbeidsmetoder og entreprenørskap. Gjennom tverrfaglig samarbeid utvikler vi nye modeller for arbeidslivsintegrerte utdanninger.

Kommentar: Begrepet «entreprenørielle» er overflødig i denne setningen da entreprenørskap gjentas til slutt. Kanskje «nyskapende» er bedre? Det bemerkes også at «entreprenørielle» helt generelt er et mote-begrep som er gjentatt så ofte at det nå nesten er tømt for mening.

- ***Digital kompetanse i et digitalt samfunn***.
  Vi utvikler digital profesjonskompetanse i alle utdanninger. Gjennom pedagogisk bruk av IKT tilbyr vi relevante og innovative undervisnings- og læringsformer.

Kommentar: Tilnærmet alle IFIK sine studieprogrammer og forskningsaktiviteter har kropp i bevegelse som en kjerne. Vi er derfor bekymret for veien mot full digitalisering. I alle de yrkene vi utdanner til er det taktile og kroppslige sentralt, og dette kan ikke erstattes av digitale løsninger fullt ut. Vi foreslår derfor at teksten tar innover seg dette perspektivet og heller skrives: *Vi utvikler digital professorkompetanse i alle utdanninger hvor dette er viktig kunnskap. Gjennom bruk at IKT tilbyr vi relevante og innovative undervisnings- og læringsformer*.

På vegne av Institutt for idrett, friluftsliv og kroppsøving

Jo Grønlund
Fungerende instituttleder

Høringssvar – USN strategi 2022 – 2026 fra USN Handelshøyskolen

Innledning

USN HH har fem høringsinstanser. Fakultet og fire institutter. Her under følger fakultets høringssvar. Fakultetet har tatt særlig stiling til de fire høringsspørsmålene i høringsnotatet.

Institutt for økonomi og IT: høringssvaret fra instituttet sammenfaller med fakultetets høringssvar. Instituttet gir derfor tilslutning til fakultetets høringssvar.

Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap: vedlegg 1

Institutt for industriell økonomi, strategi og statsvitenskap: vedlegg 2

Institutt for økonomi, markedsføring og jus: høringssvaret fra instituttet sammenfaller med fakultetets høringssvar. Instituttet gir derfor tilslutning til fakultetets høringssvar.

Høringsspørsmål

1. ***Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?***

Høringsinnspill:

Det gis støtte til foreslåtte strategiske profil:/visjonsformuleringen: USN – Norges arbeidslivsuniversitet. Tilleggsformuleringene "Fremragende gjennom partnerskap" eller "Kunnskap i bruk" er mer vage og uklare mht. innhold og kan med fordel sløyfes, de gir neppe heller noen merverdi for hovedbudskapet. Men, et innspill til et positivt "catch phrase" som kan inkluderes er: **Vi gir talentene en fremtid!**

Det foreslås at "grensesprengende" strykes i første setning.

Følgende formulering i tredje avsnitt bør strykes: *"…. lavt kompetansenivå i arbeidslivet, lav verdiskaping og stort utenforskap."*. Særlig dersom dokumentet skal brukes eksternt er dette uheldige formuleringer slik de framstår, for eksempel vil ikke formuleringen virke særlig god for industrien i Kongsberg, snarere tvert imot. Det er imidlertid stort spenn innenfor regionen, fra de internasjonalt ledende til det regionalt "normale".

Et spørsmål er om det i selve strategidokumentet eller i beskrivelsen av strategien digitalt også bør framgå hvor universitetet er lokalisert i form av et kart og hvilke profesjoner som tilbys? Kanskje ville vi vært tjente med å få fram hva som er våre profesjonsutdanninger og som skal bidra til alle de ambisjonene for samfunnsutvikling som framgår av strategiplanen, og da særlig ift. visjonen: USN – Norges arbeidslivsuniversitet. Her går det også an å trekke frem noen gode eksempler fra hver campus på samarbeid med næringsliv, forskningsprosjekt eller høy studenttilfredshet.

Vi ønsker en tydeliggjøring eller større benevning av hva vi tilbyr av hoved-profesjoner (1) og hvordan disse skal tilbys og prioriteres videre. Det samme gjelder egentlig også omtale av

flercampusstrukturen og hvilke steder vi faktisk er på for å bidra til regional utvikling (2) som **USN - Norges arbeidslivsuniversitet.** Dersom strategien skal markedsføres eksternt vil vi anta at mange er opptatt av både (1) og (2)?

Følgende foreslås satt inn mellom andre og tredje avsnitt i strategidokumentet:

> *«USN er et strategisk omdreiningspunktet i åtte ulike geografiske økosystemer»*

Det foreslås videre at: "I tråd med USNs tradisjon og kompetanse skal vi prioritere anvendt, profesjonsrettet og praksisnær ... "endres til "I tråd med USNs tradisjon og kompetanse skal vi prioritere anvendt forskning og praksisnær utdanning ".

2. ***Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?***

Høringsinnspill:

Se kommentar under 1 vedr slagord.

Kommentar til USN – Norges arbeidslivsuniversitet:

I andre avsnitt, setning to listes det opp en del områder / begreper. Her bør også entreprenørskap skrives inn.

Kommentar til verdier:

Under overskrift to (entreprenøriell, nyskapende og ærgjerrig) framgår begrepet «kompetanseutveksling», bør dette heller være kompetanseutvikling?

3. ***Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.***

Høringsinnspill:

Kommentar til strategiske prioriteringer:

Det foreslås at punkt tre under strategiske prioriteringer endres til følgende:

> *«Kompetanse og kunnskap for bærekraftig entreprenørskap og verdiskaping, sosial og kulturell nyskaping i regionen.»*

På den måten inkluderes både verdiskaping og entreprenørskap. Dette er begge begreper som er en forutsetning for å sikre velferdsstaten.

Punkt 2 i de fem strategiske prioriteringene lyder slik: "Behovsidentifisert, anvendt forskning av høy internasjonal kvalitet. ". Her foreslås at behovsorientert strykes.

4. ***Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene»***

Høringsinnspill:

- Det foreslås at under overskriften «Utdanning og formidling» kunne det vært et punkt om: ytringsklima, akademisk frihet og deltakelse i det offentlige ordskiftet
- Det foreslås at hybride strykes under punktet «Innovative internasjonale utdanningspartnerskap»

- Det foreslås at under overskriften «FoU og kunstnerisk utviklingsarbeid»: Det foreslås at begrepet tjenester tas inn under overskriften «Innovasjon og nyskaping»
- Formidling kunne vært trukket frem også under overskriften «FoU og kunstnerisk utviklingsarbeid»

Formuleringen: "Ny strategi – betydningen for primærvirksomheten "foreslås erstattes med "Revidert strategi....." slik at det internt nå ikke forstås som om dette er en ny strategi og dermed noe helt nytt.

Høring Strategidokumentet 2021

Innspill fra høringsmøte Institutt for matematikk og naturfag (HIU)

24.11.21

Svar på høringsspørsmål:

1.

Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?

Høringsmøtet på IMN dreide seg om følgende temaer:

- Bærekraft
- Demokrati
- Innovasjon og kreativitet
- Kritisktenkning (bl.a. til det store fokuset på digital kompetanse)

Vi tror det er viktig å ta på alvor USN sin regionale rolle som samfunnsutvikler. Både studenter og ansatte rekrutteres primært fra regionene rundt USN. Akkurat dette mener vi at det er viktig å få fram i strategidokumentet: «Flercampusstrukturen skal fremme samfunnsutviklerrollen og universitetets regionale samfunns- og arbeidslivsforankring. Strukturen skal sikre tilgang til høyere utdanning og forskning av høy internasjonal kvalitet i en region med relativ lav studietilbøylighet, lavt kompetansenivå i arbeidslivet, lav verdiskaping og stort utenforskap.» (sitat fra strategidokumentet)

Vi ønsker at strategidokumentet både tar vare på forskning og utdanning for dagens samfunns- og arbeidsliv og fremtidens behov. På høringsmøtet var det usikkerhet med hensyn til om profilen vil gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, og om det vil fungere i fagmiljøene våre. Vi savner et mer fremtidsrettet slagord, og ønsker større fokus på demokrati i tillegg til bærekraft. Hvis de unge skal få håp om en god fremtid, er det ikke nok å fokusere på bærekraftig utvikling, gode og sterke demokratier er like viktig. Et universitet bidrar med grunnforskning og fremtidsforskning, som sammen kan skape løsninger. Strategidokumentet må i denne forbindelsen ikke sette begrensninger for oss selv. USN bør være et inkluderende universitet hvor alle de ulike fagmiljøene kan møtes og samarbeide om forskjellige problemstillinger. Nytenkning oppstår når folk med forskjellige bakgrunn møtes og jobber sammen, og USN kan være et universitet som jobber bevisst for å skape miljø for denne type mangfold. USN sin største ressurs er de ansatte, og strategien bør basere seg på hvordan man kan bruke disse ressursene på en fornuftig måte uten å begrense oss til dagens kompetansenivå.

2.

Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?

USN – Norges arbeidslivsuniversitet

Det er enighet i høringsmøtet at vi ikke liker begrepet arbeidslivsuniversitet eller arbeidsintegrert universitet. Det er tungt å uttale, og virker traust og lite innovativt. Vi kunne ønske oss noe tydeligere om fremtidens arbeidsliv eller fremtidsrettet utdanning og forskning.

Fremragende gjennom partnerskap eller Kunnskap i bruk

Det er enighet i at vi ikke liker slagordet «Fremragende gjennom partnerskap». Hva vil det si å være fremragende gjennom partnerskap, og hva skal USN gjøre som de andre universitetene ikke gjør, hva skiller oss fra de andre?

De fleste på instituttet liker Kunnskap i bruk bedre enn Fremragende gjennom partnerskap. Samtidig må et universitet sette pris på kunnskap som ikke umiddelbart kan brukes i dag, men som kanskje blir viktig 20 år fram i tid. Så hva med å lage et slagord som er mer fremtidsrettet? Eller et som sier noe om mangfoldet på vårt universitet?

I høringsmøtet kom det fram noen andre forslag til slagord:

Kunnskap og muligheter for framtiden

Fremragende gjennom mangfold

Mangfold for en bærekraftig utvikling

3.

Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.

I møtet ble mål nr. 5 diskutert: Studentaktive læreprosesser og digital kompetanse i alle utdanninger.

Det kommer ikke fram i høringsdokumentet hva som er tenkt bak «Studentaktive læreprosesser». Hva betyr det i praksis, og hvorfor er det satt sammen med digital kompetanse? I lærerutdanningen er studentaktive læreprosesser svært viktig. Studentene våre skal ut og arbeide med barn og unge i skole og barnehage, der det å kunne lære bort og skape relasjoner er en viktig del av arbeidet. Disse kompetansene kan ikke læres via digitale flater. Vi er derfor skeptiske til at studentaktive læreprosesser står i samme punkt som digital kompetanse. Digitale verktøy er viktige i lærerutdanningen og i undervisningen ute i skolen, men det kritiske blikket på bruken, omfanget og utviklingen er samtidig viktig. Her kan universitetet bidra med forskning på bruk av digitale verktøy i skolen, og finne den gode balansen mellom bruk av digitale verktøy og aktive læringsmåter som gir kunnskap, ferdigheter og kompetanse i fagene og på tvers av fagene.

4.

Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».

Dato	24.11.2021
Til	postmottak@usn.no
Kopi til	dekan Pia Bing-Jonsson
Fra	instituttleder IORL Bente Monica Aakre

Høringssvar fra Institutt for optometri, radiografi og lysdesign til USN strategi 2022-2026 (SAK 21/16642)

Institutt for optometri, radiografi og lysdesign (IORL) har diskutert USNs nye strategidokument for 2022-2026 i stor ledergruppe[1] mandag 15.11.2021 samt sendt det på e-post til alle ansatte ved IORL og bedt om innspill.

Svar på høringsspørsmålene:

1. Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?

Spissingen speiler hva USN er gode på og vi tror de som kjenner USN fra før vil mene at spissingen gir et mer riktig bilde av USN. For unge som søker utdanning understreker spissingen det vi vet at mange unge søker, nemlig yrker hvor man «blir noe» og at man er sikret jobb. Mange unge er opptatt av at universitetet har et godt omdømme og holder høy nasjonal og internasjonal kvalitet. Denne ambisjonen kan med fordel fremkomme enda bedre i strategidokumentet, og vil være viktig for våre samarbeidspartnere i akademia, samfunns- og arbeidsliv.

2. Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?

Vi er usikre på om begrepet arbeidslivsuniversitet er klokt å knytte så sterkt til navnet på universitetet, altså «USN – Norges arbeidslivsuniversitet». Vi ser at USN på mange måter er det universitetet i Norge som kanskje sterkest er arbeidslivsintegrert, med høy andel praksis i programmene, flaggskipet industrimaster og høy grad av forskning og oppdrag som gjøres for og i samarbeid med arbeidslivet. Likevel er begrepet arbeidslivsuniversitet ikke det mest dekkende. Det gir blant annet assosiasjoner til at USN forsker på arbeidslivet.

Vårt institutt har et stort internasjonalt nettverk, og vi er opptatt av hvordan dette klinger på engelsk. Blir det University of work-life? Vi mener at *arbeidslivsnær* eller *tett på arbeidslivet* er bedre begreper enn arbeidslivsuniversitet. For eksempel *USN - det arbeidslivsnære universitetet* eller *USN - for og med arbeidslivet.* Uansett alternativ får vi assosiasjoner til at USN egentlig er en høyskole.

Slagordet «Fremragende gjennom partnerskap» liker vi godt; det er dekkende for utdanning, forskning og formidling som gjøres ved vårt institutt og etter vårt syn hele USN. Alternativet «Kunnskap i bruk» vil vi fraråde. Det er viktig å få fram at USN driver egen forskning og ikke

[1] Instituttleder Bente Monica Aakre, Faggruppelederne Are Røysamb, Anita Nordsteien, Gro Horgen Vikesdal og Rigmor Baraas, Førstekonsulent Hilde Elisabeth Wedde og programkoordinatorene Randi Mork, Elise Dees Krekling, Arnulf Myklebust og Silje Hvaale.

bare oversetter andres forskning til bruk, som er assosiasjonen vi får når vi leser Kunnskap i bruk.

3. Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.

Hovedmål 2 «Behovsidentifisert, anvendt forskning av høy internasjonal kvalitet» mener vi må omformuleres. Profesjonsutdanningene trenger mer enn anvendt forskning. Noe av den behovsidentifiserte forskningen kan bare gjøres om det også foregår grunnleggende forskning. Det å ikke omhandle grunnforskning i det hele tatt er uheldig. Vi foreslår å ta ut ordet anvendt og bare bruke behovsidentifisert.

Hovedmål 3 «Kompetanse og kunnskap for bærekraftig økonomisk, sosial og kulturell nyskaping, omstilling og utvikling i regionen» er Veldig overordnet og ekskluderer igjen det nasjonale. Vi foreslår å stryke ordene «økonomisk, sosial og kulturell», fordi mange ord mangler da i så fall, for eksempel industriell. Vi anbefaler også å stryke ordet «regionen» og foreslår heller *Kompetanse og kunnskap for bærekraftig nyskaping, omstilling og utvikling.*

4. Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».

Vi har ingen innsigelser til punktene under overskriften «Utdanning og formidling».

Under overskriften «FoU og kunstnerisk utviklingsarbeid» ønsker vi at ordet anvendt byttes ut med behovsidentifisert. Vi er videre opptatt av at det blir avklart om det er riktig å bruke ordene tverrfaglig og tverrprofesjonell. Betyr ikke disse to ordene det samme? Vår erfaring fra NFR- og EU-søknader er at det kreves at vi jobber interdisiplinært (interdisiplinary) og at tverrfaglig (crossdisiplinary) ikke er tilstrekkelig. Vi ber om at definisjonene undersøkes nøye og at det i den engelske versjonen av strategidokumentet klart kommer frem at vi jobber inter- eller transdisiplinary.
Vi liker teksten under punktet Grensesprengende og bærekraftig. Her er ikke ordet anvendt benyttet – bra!
Vi foreslår å legge til et punkt til under FoU hvor det fastslås at det som vi er unike på i USN skal bevares og forsterkes.

Videre innspill til strategidokumentet

I innledningens siste avsnitt, første setning står det: «I tråd med USNs tradisjon og kompetanse skal vi prioritere anvendt, profesjonsrettet og praksisnær forskning og utdanning.» Her sies det samme tre ganger. Profesjonsrettet er dekkende nok, og «anvendt» og «praksisnær» kan derfor utgå. Vi ønsker å få fram at vi er avhengige av at det foregår noe grunnforskning for å utvikle utdanningene og den anvendte forskningen. Istedenfor anvendt forskning bør man heller skrive *Forskning som er viktig for profesjonsutvikling*. Det er ekstremt viktig for den type utdanninger vi har: store profesjonsutdanninger og de små unike profesjonsutdanningene.

Vi liker veldig godt første setning i andre avsnitt i innledningen: «...universitetet [skal] fremme sitt samfunnsmandat ved å styrke sin nasjonale posisjon og regionale rolle som samfunnsutvikler.» Dette bør gjentas i første avsnitt under overskriften verdier. Istedenfor at det står «USN skal ta en ledende rolle i regionen» bør det stå at *USN skal ta en ledende rolle*

nasjonalt. Det er mulig det her bør legges til *«...og internasjonalt»*. USN har noen unike, nasjonale miljøer som tar en internasjonal rolle. Dette bør USN løfte frem.

Videre under overskriften verdier mener vi at siste avsnitt «Arbeidslivsintegrert, tett på og tilgjengelig» kan utgå hvis det allerede er bestemt at begrepet arbeidslivsintegrert universitet er blitt paraplyen eller spissen. Avsnittet bør bort, og avsnitt 1 og 2 bør i stedet bygge opp under hvordan vi skal være arbeidslivsintegrert.

Vennlig hilsen

Bente Monica Aakre

Instituttleder
Fakultet for helse- og sosialvitenskap
Institutt for optometri, radiografi og lysdesign
Tel: +47 31 00 89 36
Mob: +47 913 58 525
bente.m.aakre@usn.no

Universitetet i Sørøst-Norge
USN Handelshøyskolen

sak 21/16642

USN strategi 2022 – 2026

Høringsuttalelse fra Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap

Spørsmål 1
Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategiske profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?

SVAR
Strategien som dokument er etter vår vurdering mer rettet mot bevilgende myndigheter enn studenter, eksterne samarbeidspartnere eller internt fagmiljø.

Kunnskapsdepartementet ønsker at USN skal være et regionalt kraftsenter. Våre åtte ulike lokasjoner gir et glimrende utgangspunkt for å få til nettopp det. Vi har ansatte som publiserer på internasjonalt nivå og som samtidig har solide nettverk til regionalt arbeidsliv. USN på sitt beste er en brobygger mellom arbeidsliv og akademia, mellom det regionale og det internasjonale. Hurra for USN!

Studentene: For å nå studentene og vise dem hva de får hos oss, kunne vi trukket fram at hos oss får de møte forelesere med mange ulike typer bakgrunn, som har gode nettverk til arbeidslivet og som kan gi studentene kunnskap de får bruk for i sine liv og yrkesvalg. Studentene på USN har nærhet til forelesere og veiledere, og de blir del av et inkluderende og forpliktende fagfellesskap. Med våre åtte *campi* kan vi også tilby studentene «kunnskap der de bor».

Arbeidslivet/eksterne samarbeidspartnere: I strategidokumentet beskrives regionen med kjennetegn som «lav studietilbøylighet, lavt kompetansenivå i arbeidslivet, lav verdiskaping og stort utenforskap». Vi regner med at dette er kjennetegn basert på gjennomsnittstatikk for hele vår region. Et gjennomsnitt er alltid tilslørende på variasjon. I vår region finner vi internasjonalt ledende virksomheter, det er en grunn til at Vestfold har et omdømme som «the Electronic Coast of Norway» og vi har mange andre innovative miljøer innen ulike bransjer i USNs region.

Å beskrive regionens arbeidsliv som preget av lavt kompetansenivå, vil kanskje heller ikke være den beste måten å adressere potensielle samarbeidspartnere på?

Internt fagmiljø
USN er et ungt universitet med en lang historie som høyskole(r) med vekt på profesjonsutdanninger. Ved endring av status fra høyskole til universitet får også disiplinfagene en viktig betydning som nært knyttet til universitetenes klassiske verdigrunnlag. En spissing i retning av arbeidslivsintegrert, krever at det jobbes godt med operasjonalisering av hva «arbeidslivsintegrert» skal bety dersom man ønsker at også USNs disiplinfaglige miljøer kan og vil identifisere seg med strategien. At vi

samarbeider med arbeidslivet, er opptatt av å virke inn på samfunnet og at våre studenter får jobb er selvsagt noe alle jobber for og er stolte av å få til.

Flercampusprofilen
VI savner at flercampusprofilen gjøres mer offensiv. USN som nav i åtte regionale økosystemer. Hvorfor ikke trekke frem ett glitrende eksempel på kunnskapsutvikling fra hver campus? Bidrar flercampusmodellen til å styrke innovasjonsmusklene våre? Bruker vi den muligheten en flercampusmodell gir til å dyrke et mangfold eller forsøker vi å være like på åtte ulike steder?

Spørsmål 2
Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «fremragende gjennom partnerskap» eller Kunnskap i bruk»?

SVAR
USN har et stort engasjement og samarbeid med arbeidslivet og har også mange ansatte med erfaring fra arbeidslivet utenfor akademia. Vi utdanner kandidater som får jobb. Hvor unikt dette er sammenlignet med øvrige UH institusjoner er vi usikre på.

Navnet
Alle UH-institusjoner utdanner til arbeidslivet og ønsker å se resultater av sin forskning. Kunnskapsdepartementet har «arbeidslivsrelevans» med i flere av utviklingsavtalene med sektoren (OsloMet, UiA og USN for å nevne noen). At ingen av UH-institusjonene har gjort dette til «navn» endrer ikke på dette. Dersom vi ønsker å synliggjøre en identitet som er unik og skiller oss fra alle andre på *innhold* er altså ikke arbeidslivrelevans tilstrekkelig.

Vi synes dessuten at «Arbeidslivsuniversitetet» som *navn* blir altfor tungt.

Hva med å i stedet løfte det frem i teksten helt først i strategidokumentet:
Universitet i Sørøst-Norge skal utvikle kunnskap og tilby utdanning i samarbeid med arbeidslivet.

Slagordene
To slagord er foreslått, 1 «Fremragende gjennom partnerskap», 2 «Kunnskap i bruk».
1)Vi er usikre på hva som legges i begrepet partnerskap, mener man et gjensidig likeverdig partnerskap hvor arbeidslivet inviteres inn? Er dette i så fall ønskelig og/eller mulig for hele USNs portefølje? Det vil bety å ta større risiko, men gir selvsagt også et større potensial for innovasjon. 2) Kunnskap i bruk, er vel snarere en beskrivelse enn en visjon/fremtidsrettet slagord.

Alternativt slagord: USN - Kunnskap der du bor
Dette vil både synliggjøre USNs digitale og fleksible studietilbud, og at vi faktisk har campus på åtte ulike lokasjoner.

Spørsmål 3
Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode

SVAR

1. Arbeidslivsintegrerte utdanninger av høy internasjonal kvalitet som utvikler kritisk evne og styrker innovative ferdigheter
2. Behovsidentifisert, anvendt forskning av høy internasjonal kvalitet
3. Kompetanse og kunnskap for bærekraftig økonomisk, sosial og kulturell nyskaping, omstilling og utvikling i regionen
4. Fleksible utdanningstilbud som gir livslang læring
5. Studentaktive læreprosesser og digital kompetanse i alle utdanninger

Samtlige punkter er vel egentlig ganske overlappende med statlige føringer, bl.a. uttrykt i Stortingsmelding 16. Dermed viser vi at vi tar eierens styringssignaler på alvor og det er nok lurt. Samtidig angir de store spenninger: utdanninger av høy internasjonal kvalitet versus utdanning som et velferdsgode, satsing på digital kompetanse versus faktisk tilstedeværelse på åtte campi, behovsidentifisert forskning (empirisk) versus høy internasjonal kvalitet (teoriutvikling), det generelle (felles digitale utdanningstilbud) versus det unike (åtte *campi*).

I dette spenningsfeltet blir det viktig å jobbe godt med operasjonaliseringen. Kan vi lykkes med alt eller er det nok å lykkes med noe? I så fall hva?

Spørsmål 4
Strategien skal omsettes og virkeliggjøre gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi- betydningen for kjerneoppgavene».

SVAR
Utdanning og formidling
Under denne overskriften etterspør vi et punkt om ytringsklima, akademisk frihet og deltakelse i det offentlige ordskiftet. Kanskje hente inn fra teksten om verdier hvor det under overskriften "Entreprenøriell, nyskapende og ærgjerrig» står at *«USN skal stimulere nysgjerrigheten, sette etablerte kunnskaper og resonnementer på prøve og være en pådriver for samfunnsengasjement og utvikling»*

De siste årene har vist at begrepet "entreprenøriell" ikke alltid er så lett å bruke i utadrettet virksomhet fordi flere av målgruppene våre ikke har noe forhold til det. I noen kontekster kan kanskje et begrep som "samfunnsengasjert" gjøre nytten?
Vi kunne også tenke oss at ordet mangfold ble brukt når arbeidsmetoder beskrives, alt det gamle er ikke dårlig og alt det nye er ikke bra. Så både «beste praksis» og «neste praksis» er viktig.

FoU og kunstnerisk utviklingsarbeid
Kanskje formidling bør inn som del av overskriften også her? Vi ønsker å påvirke samfunnsutviklingen (ikke bare svare på en «naturgitt» samfunnsutvikling) gjennom forskning og forskningsformidling.

Punkt 1 snakker om tverrfaglig og anvendt forskning. Kanskje litt upresist, når forskningen er anvendt vil vel anvendelsesområdet avgjøre om den skal være tverrfaglig/tverrprofesjonell eller ikke? En del overlapp mellom Punkt 2 og 4 , begge snakker om nye løsninger og samarbeid med offentlig og privat sektor. Slå sammen til et punkt?

Verdier
Det er ikke bedt eksplisitt om innspill på verdiene, men vi ønsker likevel å knytte noen kommentarer til disse. Åtte verdier er listet opp, og det er kanskje for mange til at vi vil huske dem i hverdagen. Operasjonaliseringen av verdiene er imidlertid godt skrevet. Så kanskje ta en ny runde på hvilke begrep som best oppsummere det som beskrives i brødteksten under hvert verdipar.
Arbeidslivsintegrert er også nevnt som verdi, men så lenge dette er vår hovedprofil blir det smør på flesk å gjenta det som verdi. Når det gjelder «ærgjerrig» som også er foreslått, kan kanskje begrepet «ambisiøs» være et bedre ord. «Ærgjerrig» kan gi noen assosiasjoner til egenrådighet, fortidsromantikk og selvhøytidelighet som ingen ved USN har lyst til å identifisere seg med. «Tett på og tilgjengelig» er mer unikt og mindre glossy men kanskje mindre slagordpreget?

Høringssvar fra IØSS

Generelle kommentarer:

- Det er noe å legge så stor vekt på at USN skal være regionalt. Dette forekommer på alle sider i utkastet, men det stemmer mindre bra med de flotte ordene om internasjonale samarbeid og kunnskapsfronter. Jo, USN vil selvsagt ha en regional rolle, men vi bør da vel ha mye større ambisjoner enn å skulle være mest relevant for eget nærområde? Vi bør vel bli så gode at folk oppsøker oss fra hele landet og utlandet, fordi vi faktisk tilbyr noe spesielt? Det er eiendommelig å tenke at f.eks. Universitetet i Bergen skulle være spesielt for bergensere, eller University of Cambridge for Anglia, bare at disse institusjonene nå en gang ligger der de ligger. Men det virker som om USN bare tar mål av seg til å være hovedsakelig *for* Sørøst-Norge.
- «Fremragende gjennom partnerskap» synes vi er ganske godt sagt. Om det skal være et slagord eller inngå i tekster, er jeg litt mer usikker på fremfor punkt 1. Dette er egentlig et godt slagord, for det setter ikke navn på universitetet, men viser at vi er opptatt av samarbeid for læring og utvikling. Bedre enn 'arbeidslivsuniversitet' som høres mest ut som en høyskole.
- Første avsnitt: «Grensesprengende» er kanskje et litt «tomt» og for mye brukt meningsløst ord. Kan det ikke bare droppes i denne setningen?
- Første kulepunkt: Fint
- Andre kulepunkt: Det bør kanskje stå «... i tråd med FNs bærekraftsmål»?
- Tredje kulepunkt: Siste setning er ikke helt intuitivt lett å forstå.
- Fjerde kulepunkt: Fint
- Femte kulepunkt: Kanskje overflødig gitt hva som er sagt tidligere her?
- Sjette kulepunkt: Viktig, men hva er hybride internasjonale ... må forklares bedre.

1. Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?

- Med et ensidig ønske om mer «behovsidentifisert» og «anvendt» forskning, vil det innebære en nedprioritering av interessestyrt grunnforskning, selv om den sistnevnte skulle være av «høy internasjonal kvalitet»? Hva vil det i realiteten innebære å prioritere anvendt forskning, presumptivt på bekostning av grunnforskning? Vil vi har problemer å ansette topp nasjonalt og internasjonalt forskere med 'behovs identifisert og anvendt forskning' – inpactful research- 'forskning med høy impakt' kan passe bedre. Vårt ansvar som handelshøyskolen går lengere enn behov, vi vil påvirke gjennom ny kunnskap: dobbel impact – samfunn og forskning. Istedenfor 'kreative læringsprosesser' vil innovativ passe bedre …. Med student involvering.

- De gjennomgående målene (s. 19 i «Strategi 2017 – 2021») bør videreføres og gjerne settes over de fem mer avgrensede målene forslaget i nytt strategidokument. De fire gjennomgående mål fra inneværende strategi kan i tillegg suppleres med et femte, gjennomgående mål: «USN skal være et samfunnsengasjert universitet drevet av

nysgjerrighet og et ønske om å finne fram til ny kunnskap på alle fagfelt.» Dermed får man også fem overordnede gjennomgående mål som kan supplere de fem mer avgrensede målene for neste strategiperiode.

2. Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?

- Kristiania bruker 'arbeidslivsuniversitet' som slag ord – de har brukt den i flere måneder nå og da går ut argumentasjon at USN vil være unik med slik en beskrivelse. F. eks i Aftenposten forrige uke, hvor OsloMet fremstilles som arbeidslivsuniversitetet bør revideres
- Det er uklart hva det innebærer at USN ønsker å bli «Norges arbeidslivsuniversitet». Brødteksten i forslag til nytt strategidokument tyder imidlertid på at USN tar mål av seg å bli et universitet på næringslivets og arbeidsgivernes premisser – et «Norges næringslivsuniversitet». Her må brødtekst passe bedre med overskrift.
- Verdier burde profilere visjonen- viser retningen – fyrtårn….

- Både «Norges arbeidslivsuniversitet» og «Arbeidslivsuniversitetet» vil være uheldige. At de nok kan virke uakademiske og trauste er nevnt alt i høringsbrevet. Verre er det at de underforstår at andre institusjoner, herunder de «tradisjonelle» universitetene, liksom ikke utdanner og forsker for arbeidslivet – noe som ærlig talt er tull. Dette betyr at en rekke av formuleringene på s. 1 i utkastet er dårlige, til dels skadelige. Dette gjelder særlig siste avsnitt («I tråd med …»).

- Når det er sagt, er «Kunnskap i bruk» marginalt bedre enn «Fremragende gjennom partnerskap».

- Under «Verdier» heter det at «[v]åre studenter og ansatte skal engasjere seg i samfunnsutfordringene og være ressurser for regional samfunnsutvikling». Dette er et eksempel på det puslete, jf. over. Hvorfor skal ikke USN være en ressurs for både lokal, regional, nasjonal og internasjonal samfunnsutvikling?

- Det siste avsnittet under «Verdier» vil lett fungere demotiverende for dem som driver med god, til dels utmerket eller fremragende disiplinærfaglig virksomhet, kanskje til og med uten partnere å snakke om.

3. Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.

- Om gjennomgående mål fra inneværende strategi, gjerne med tillegg nevnt over, beholdes i tillegg til de fem mer tidsavgrensede målene for neste periode, vil listen over strategiske prioriteringer være komplett. Disse strategiske prioriteringene må hele tiden ses i lys av

- gjennomgående og overordnede mål, om de skal ha noen nytteverdi for videreutviklingen av USN som et utadvendt og samfunnsengasjert universitet for hele arbeidslivet.

- De strategiske målene bør utformes på en måte som tar hensyn til at en god del tradisjonelle arbeidsmåter er blitt tradisjonelle fordi de har vist seg å fungere godt over tid, eller er resultatet av langvarig foredling. Det er ikke alltid nye modeller er bedre enn de gamle, slik man får inntrykk av på s. 3.

4. Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».

- Disse punktene bør skrives på nytt i lys av gjennomgående mål fra strategidokumentet for inneværende periode, slik at ambisjonen om å bli et stadig bedre universitet, i hele bredden av virksomheten til et universitet, ikke drukner i lettbent sjargong og tidsavgrensede delmål på veien til å oppfylle denne ambisjonen.

- Dette er vanskelig å forstå: «Vi utvikler og tilbyr særegne, hybride internasjonale utdanningssamarbeid som gir varig verdi». Betyr det at de andre utdannelsene våre bare gir kortvarig verdi?

- Dette er også en problematisk formulering: «Som samfunnsengasjert og arbeidslivsintegrert universitet prioriterer vi anvendt forskning basert på tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid.» Hvorfor tas det for gitt at tverrfaglig etc. forskning er mer samfunnsengasjert og arbeidslivsintegrert enn annen forskning?

Høringssvar fra Kommunikasjonsavdelingen

USN strategi 2022-2026 Sak: 21/16642

1. **Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?**

Kommunikasjonsavdelingen mener at det er riktig å spisse USNs strategiske profil, og at det riktige valget er å gå i retningen som er foreslått. Undersøkelser viser at mange unge er bekymret for om de vil finne sin plass i arbeidslivet i framtiden, og den nye strategien er et godt utgangspunkt for å vekke deres interesse for studier hos oss. Også blant næringslivsledere og ledere i offentlig sektor, som er opptatt av god tilgang på kvalifisert arbeidskraft, vil den nye strategien sannsynligvis bli godt mottatt.

På side 1 i dokumentet omtales regionen med følgende stikkord: «lav studietilbøyelighet, lavt kompetansenivå i arbeidslivet, lav verdiskaping og stort utenforskap». Det er riktig å påpeke utfordringer som vi skal bidra til å løse. Samtidig bør det nevnes noen positive trekk ved regionen som legger et godt grunnlag for verdiskaping, for eksempel mange høyteknologibedrifter.

Strategien er blitt et kortere og mer lettlest dokument, og det er bra. Det er fortsatt noen formuleringer som kan bli mer presise, og noen setninger som er lange og tunge. Vi gir noen forslag til endringer under punkt 2, 3 og 4.

2. **Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?**

Vi mener det vil være positivt å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN. Vi tror det vil fungere godt internt, og i møte med beslutningstakere i privat og offentlig sektor. Vi stiller spørsmål ved om «Norges arbeidslivsuniversitet» kan sies å være en visjon, slik den er presentert i høringsdokumentet.

Vi er usikre på hva som er best av «Norges arbeidslivsuniversitet» og «arbeidslivsuniversitetet». Begge uttrykkene bør testes på flere grupper mottakere før det tas en endelig beslutning.

Inntil vi bli sikre på hvordan en ung målgruppe vil forstå «arbeidslivsuniversitetet», vil vi anbefale at det arbeides med å uttrykke intensjonen på flere måter, tilpasset ulike målgrupper.

«Fremragende gjennom partnerskap» vil fungere godt mot ledere og beslutningstakere i privat og offentlig sektor, men i mindre grad mot studiesøkere.

«Kunnskap i bruk» er enklere å forstå, og kan lettere tilpasses til kommunikasjon med ungdom. Det er viktig at vi bevarer målgruppetilpasningen i ekstern kommunikasjon, og utarbeider ulike formuleringer avhengig av målgruppen.

3. **Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.**

Vi er positive til innholdet i de fem hovedmålene, men mener at det språklig sett kan forbedres. Noen setninger favner veldig mange elementer, og det blir vanskelig for lesere å «ta inn» alt.

«Internasjonal kvalitet» gjentas i to delmål. Hvis vi lager et eget mål som sier at all vår aktivitet skal holde en høy internasjonal kvalitet, kan formuleringene i punkt 1 og 2 forenkles. I punkt 1 står det «utvikler kritisk evne», vi foreslår å erstatte det med «evne til kritisk tenking». Det er heller ikke åpenbart for alle hva som menes med «arbeidslivsintegrerte utdanninger» i mål 1. «Bærekraftig» i mål 3 framstår som et «tomt» uttrykk. Hva betyr det i denne sammenhengen? Kan det knyttes til FNs bærekraftmål?

4. **Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene»**

Det er mange gode og konkrete formuleringer i disse punktene, men også her blir noen setninger vel lange og innholdsrike. For eksempel kan setningen under det første kulepunktet «Vi utvikler studietilbudet…» med fordel deles i to setninger. Uttrykket «hybride utdanningssamarbeid» i siste kulepunkt er vanskelig å forstå for lesere som ikke til hører «stammen», og bør få en kort forklaring. Under kulepunktet «Nyskapende arbeidsmåter» kan det passe med en formulering som kan dekke utvikling av nye samhandlingsformer og arbeidsmåter internt på USN (utvikling av administrative tjenester).

Andre kommentarer:

På side 2 Verdier: *Arbeidslivsintegrert, tett på og tilgjengelig* bør komme først av de tre verdiene, siden vi har løftet fram denne som den viktigste.

Universitetet i Sørøst-Norge

Dato: 25.11.2021
Dok.nummer: 21/16642-8

NOTAT

Til:	Per Eirik Lund/Rektors stab
Kopi til:	Ellen Hermanrud/Biblioteksekssjon, Heidi Tovsrud Knutsen/Seksjon for internasjonalisering, Ane Marte Rasmussen/Seksjon for forskning og innovasjon
Fra:	Thomas Slagsvold/ Avdeling for forskning, innovasjon og internasjonalisering

Høringssvar revidert USN strategi fra Avdeling for forskning, innovasjon og internasjonalisering

Vi takker for muligheten til å spille inn på USN sin nye strategi. Vi synes prosessen har vært gjennomført på en god måte gjennom flere møtearenaer og innspillsrunder for å sikre medvirkning og eierskap til strategien hos alle ansatte.

1. ***Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?***

Spissingen som foreslås treffer godt den forskningspolitiske utviklingen nasjonalt og internasjonalt, og fremmer også i større grad vår styrke i å tilby fremtidens profesjonsutdanninger. Det er positivt at strategien legger opp til et tydelig co-creation/samskapingsperspektiv med akademia, næringsliv, offentlig sektor og innbyggere. Med bakgrunn i vår flercampus modell som legger til rette for at USN kan tilby forskning og utdanning i tett samspill med lokale behov for kompetanse og innovasjon, kan det vurderes om den faglige profilen i enda større grad bør vektlegge universitetets regionale samfunnsutviklerrolle. USNs profil bør være tydelig på den rollen vi ønsker å ta som en sentral kunnskapsaktør i å løse dagens og fremtidens samfunnsutfordringer i tråd med EU sine Missions og USNs innspill til Regjeringens Langtidsplan for forskning og høyere utdanning.

Den foreslåtte spissingen inn mot arbeidslivet er et naturlig valg med begrunnelse i at den gjenspeiler hvem USN er den viktigste kunnskapsleverandør for, og samarbeidspartner med, både innen forskning og utdanning. Tydeliggjøring av ''arbeidsliv'' i navn og profil vil også gi oss en relativt unik posisjon i sektoren og kan profilere USN tydeligere på den internasjonale arenaen ift. for eksempel utdanningssamarbeid og koblingen mot praksis, internships og industrimaster/bachelorprogrammer. Vi tror profilen vil fungere særlig godt for rekruttering av studenter til de store profesjons-utdanningene ved USN, men er noe usikre på om den treffer engasjementet fra dagens unge og forventninger fra innbyggere og brukere av forskningen om å bli involvert. Vektlegging på arbeidsliv fanger i liten grad opp samskapingsperspektiver (jf. pentahelix modell), da den handler om å sette sluttbrukerne/ innbyggernes behov i

sentrum. Det er derfor viktig at profilen tydeliggjør denne viktige rollen på en enkel og kommunikativ måte i endelig strategi og markedsføring. Dette for å gi USN en unik posisjon i et landskap der også andre institusjoner fremmer/har lignende verdier, og også har lykkes i å ta en slik rolle regionalt og nasjonalt.

Strategien løfter godt frem bredden i våre fagområder der USN må ha ambisjoner om å være ledende nasjonalt, samt ønsker å være den viktigste kunnskapsaktør lokalt og regionalt. Vi foreslår at områder der vi utmerker oss i nasjonal og internasjonal sammenheng trekkes bedre frem, herunder våre teknologiområder der vi også har et godt samarbeid med regionale aktører.

Vi har i vedlegg gitt noen forslag til konkrete justeringer på tekst som omtaler strategi og profil.

2. **Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?**

Som beskrevet over støtter vi forslaget om å knytte ''arbeidslivsuniversitet'' til USN, men det er delte meninger til selve navnevalget av grunner beskrevet over. Vi vet at gode analyser og vurderinger er gjort i forkant av navnevalget, og har ikke et bedre alternativ til ''Norges arbeidslivsuniversitet'' å samle oss rundt nå. Det vi ønsker å peke på er at det derfor blir viktig at ''navnet'' knyttes til et slagord og strategiske prioriteringer som fremmer det unike ved USN, herunder særlig vår flercampus modell og lokale tilhørighet, samskapingsperspektivet, og entreprenørielle verdier. Vi ønsker at navn og slagord tilsammen viser en fremoverlent og fremtidsrettet visjon. Derfor foreslår vi å utvide det alternative forslaget til ''Kunnskap i bruk for en bærekraftig fremtid''. Alternativt synes vi også det tidligere slagordet ''Kunnskap for framtiden'' fortsatt står seg godt.

Vi ser godt argumentet for å foreslå slagordet ''Fremragende gjennom Partnerskap'' ift. samskapingsperspektivet, rolle som kunnskapsaktør for våre potensielle samarbeidspartnere, og setter samtidig et fremtidsmål om å være ledende i sektoren på utdannings, forsknings- og innovasjonsområder. Samtidig vil vi påpeke at et slikt navn vil kunne gi en noe uheldig og utilsiktet signaleffekt avhengig av hvordan det leses og tolkes. Det kan signalisere for andre at vi trenger partnerskap for å være fremragende, eller at vi er fremragende på en annen måte enn det som normalt tillegges dette begrepet i sektoren. Dette gjelder særlig forskningsvirksomheten med sine profilerte nasjonale og internasjonal fremragende senteretableringer. Vi foreslår derfor at USN går for ''Kunnskap i bruk for en bærekraftig fremtid''. Som slagord til ''Norges Arbeidslivsuniversitet'' mener vi dette vil synliggjør godt USN sin fremtidsrettet visjon og profil i tråd med ny revidert strategi.

Vi støtter at våre 3 grunnleggende verdier videreføres slik det er beskrevet i strategien. Vi har noen forslag til mindre justeringer kommentert i vedlegg.

3. **Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.**

Strategien identifiserer viktige satsingsområder, som støttes i stor grad. Vi har noen innspill til justeringer i enkelte av målformuleringen for å tydeliggjøre retning (pkt. 1 og 2), samt forslag til en ny strategisk prioritering for å tydeliggjøre bredden i USN forskningsvirksomheten (nytt pkt. 3). Dette med bakgrunn i at vi savner en målformulering knyttet til det å utvikle fremragende fagmiljøer, og dermed profilere at USN vil prioritere å utvikle kvalitet i forskningen for å ivareta også fremtidens behov for kunnskap og innovasjon – forskning som per i dag våre samarbeidspartnere ikke vil etterspørre, men som vil stå sentralt for å løse fremtidens samfunnsutfordringer. Her vil nasjonalt og internasjonalt samarbeid med ledende forskningsmiljøer og nettverk være spesielt viktig. Vi tror også at en slik målformulering vil være viktig for å rekruttere de beste forskerne med nasjonale og internasjonale nettverk til USN, i en tøff (internasjonal) konkurranse om de beste hodene i vår sektor.

Vårt samfunnsoppdrag som regional kunnskapsaktør er naturligvis svært viktig. Dette mener vi er godt ivaretatt og synliggjort i målformulering 2 – der forskningen skal og må skje i samskaping/samarbeid med våre samarbeidspartnere. Det er naturligvis allikevel viktig at vår regionale samfunnsutvikler rolle ikke avgrenses til

samarbeid i vår region, men er åpne for samarbeid internasjonalt med sammenlignbare regioner. Forslag til endringer er lagt inn under i rødt.

1. Arbeidslivsintegrerte utdanninger av høy internasjonal kvalitet som utvikler evne til kritisk tenking og styrker innovative ferdigheter.
2. Behovsidentifisert (alternativt *Behovsdrevet*), anvendt tverrfaglig forskning av høy internasjonal kvalitet som svarer på samfunnets kunnskapsbehov.
3. Utvikle fremragende fagmiljøer som kan styrke kunnskapsutviklingen og utvikle morgendagens løsninger
4. Kompetanse og kunnskap for bærekraftig økonomisk, sosial og kulturell nyskaping, omstilling og utvikling regionalt.
5. Fleksible utdanningstilbud som gir livslang læring.
6. Studentaktive læreprosesser og digital kompetanse i alle utdanninger.

4. **Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».**

Strategiutkastet peker på viktige kjerneoppgaver for institusjonen for å virkeliggjøre de strategiske målsettingene. Vi har et overordnet innspill og noen forslag til mindre justeringer i formuleringen av noen av kjerneoppgavene.
Jf. innledende tekst skal USNs strategi og profil prege hvordan vi løser våre kjerneoppgaver – utdanning, forskning og formidling. Vi foreslår derfor at formidling som en viktig del av samfunnsoppdraget formuleres som en tredje kjerneoppgave i tillegg til forskning og utdanning (i tråd med tydeliggjøring av dette nå i UH-loven, §1-1c) , og her omfatte punkter knyttet til bl.a. brukerrettet og allmennrettet forskningsformidling. Alternativt kan formidling også beskrives som en oppgave knyttet til FoU og kunstnerisk utviklingsarbeid. Det bør vurderes å hente inn formuleringer fra tidligere strategi som peker på at USN skal styrke forskningsformidlingskompetansen og legge til rette for at ansatte og studenter engasjerer seg lokalt og globalt, deltar i samfunnsdebatten og bidrar aktivt i samfunnsutviklingen. Åpenhet i forskning og resultater kan også være viktige områder å løfte her. Det bør konkretiseres strategiske kjerneoppgaver med fokus på vårt formidlingsoppdrag innen både utdanning, forskning og innovasjon for ulike målgrupper i samfunnet.

Når det gjelder punktene som omhandler forskning og utvikling savner vi et punkt som adresserer arbeidet vårt for å styrke kvaliteten gjennom internasjonalt samarbeid og bygge fremragende miljøer på utvalgte områder (der vi utmerker oss nasjonalt/internasjonalt). Det er forventet at vi bidrar til den internasjonale kunnskapsutviklingen som universitet. Vi foreslår derfor at det legges til et punkt om at forskningen skal være internasjonalt orientert og av høy kvalitet. Vi savner også en omtale av forskningsintegritet og etikk, og foreslår at det bakes inn i dette punktet.
Vi foreslår at punktet om grensesprengende og bærekraftig omformuleres noe. Grensesprengende forskning brukes normalt om toppforskning eller forskning som bidrar til å flytte kunnskapsfronten. I denne sammenheng er det mer forstått som tverrsektorielt samarbeid og grenseoverskridende i en litt annen sammenheng. Vi foreslår at punktet endres til Utfordringsdrevet og bærekraftig, da det kommuniserer bedre med resten av forskningssektoren. Vi foreslår også noen endringer i områder som løftes frem slik at det samsvarer bedre med den forskningsprofilen USN har.

Vi foreslår at ''tjenester'' legges til i punktet om innovasjon. I offentlig sektor foregår det mye innovasjon i tjenestene, og da gjerne knyttet til digitalisering.

Under punktet "Innovative internasjonale utdanningspartnerskap" foreslås å stryke ordet "hybrid" og erstatte ordet "særegne" med innovative. Vi synes "særegne" trenger en tydelig definisjon dersom det står slik, og begrepet gir også mindre mening i en internasjonaliseringskontekst. Ordet ''innovativ'' leder til nyskapende, og dekker godt hvor vi vil fremover. For øvrig savnes en noe tydeligere målformulering rundt hva som for eksempel menes med ''verdi'' i dette punktet.

Universitetet i Sørøst-Norge

Dato: 25.11.2021
Dok.nummer: 21/16642-7

NOTAT

Til:	Rektors stab
Kopi til:	Ingvild Marheim Larsen/Avdeling for utdanning og studiekvalitet
Fra:	Vibeke Bredahl/ Avdeling for utdanning og studiekvalitet

Høringssvar fra Avdeling for utdanning og studiekvalitet - USN Strategi 2022-2026

AUS takker for anledningen til å komme med innspill på det foreløpige forslaget på nytt strategidokument. Det er en stor fordel at dokumentet og antall målområder er redusert betraktelig fra tidligere strategidokumenter, og AUS mener at dokumentet er dekkende for virksomheten. Vi oppfordrer allikevel til å gjennomgå ordlyden og vurdere hvordan dokumentet fremstilles slik at vi treffer målgruppene. Det er stor forskjell på kommende studenter og potensielle samarbeidspartnere for utdanning og forskning. Det er kommet innspill fra medarbeidere i AUS at det er en noe «formanende» ordlyd i dokumentet med mye bruk av ordet «skal», dette oppleves ikke så inviterende mht samarbeid. Deler av innledningen til dokumentet bærer også preg av å være skrevet som en begrunnelse for hvorfor USN har denne profilen. Vi er usikre på hvorvidt det er behov for det, og at vi i større grad kan slå fast hva slags universitet vi er i stedet for å forklare hvorfor.

1. Hva er deres vurdering av den foreslåtte spissingen av USNs strategisk profil? I hvilken grad vil den kunne gjøre universitetet attraktivt for unge som søker utdanning, eksterne samarbeidspartnere i samfunns- og arbeidsliv og andre institusjoner i sektoren? Hvordan vil spissingen fungere internt i våre fagmiljøer og blant ansatte?

AUS stiller seg positive til den foreslåtte spissingen av USNs strategiske profil. Vi støtter at institusjonen griper en mulighet til å posisjonere seg. Ettersom studenter er en viktig målgruppe, er vi litt skeptiske til fremstillingen av institusjonens verdier. Vi støtter at USN har disse verdiene, men den lange beskrivelsen av hva det betyr er litt «indremedisinsk» eller ikke hensiktsmessig mtp studentene som målgruppe.

Den lange og vanskelige setningen som er rammet inn under verdiene er veldig tung å lese. Vi ser ikke hva den bidrar til i dette dokumentet, og foreslår å fjerne den.

«*USN skal bidra med ny kunnskap og kompetanse for bærekraftig samfunnsutvikling gjennom behovsidentifisert kunnskapsutvikling, samskaping med samfunns- og arbeidslivet og studentaktive, entreprenørielle og kreative læreprosesser».*

2. Hvordan vurderer dere å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN? Hvordan vurderer dere forslagene om slagord som «Fremragende gjennom partnerskap» eller «Kunnskap i bruk»?

Det er en overvekt av positive tilbakemeldinger rundt valget av «USN – Norges arbeidslivsuniversitet». AUS vil fremheve at vi har mye å være stolte av ved USN, og vi må tørre å ta plass. Vi mener en slik tittel appellerer til unge søkere, og gir riktig assosiasjoner til de utdanningsprogrammene og den forskningsprofilen som USN allerede har.

«Fremragende gjennom partnerskap» treffer ikke like godt. Her er det kommet inn flere innspill som setter spørsmålstegn ved om en slik undertittel antyder at USN ikke har en egenverdi, men kun blir gode i samarbeid med andre. Det er ingen innspill som støtter denne undertittelen, da AUS sitt hovedfokus er potensielle studenter. «Kunnskap i bruk» er i så måte bedre og enklere å forstå for studentene, men det skaper heller ikke stor begeistring i AUS. Alternative forslag fra AUS er; «Samfunnsengasjert og nyskapende», «Vi skaper fremtiden sammen» eller «Vi forandrer verden sammen»

3. Vi ber om høringsinstansenes vurderinger av de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode.

AUS støtter de foreslåtte strategiske prioriteringene for kommende strategiperiode. De er veldig overordnede og omfatter mye, og det er en fare for at de ikke gir tilstrekkelig rom for å prioritere aktiviteter innenfor en strammere økonomi fremover. Samtidig som vi støtter innholdet i det femte punktet, må vi få påpeke at dette er tydelige forventninger fra KD til alle institusjoner, og at det ikke på noe vis skiller USN fra andre institusjoner.

4. Strategien skal omsettes og virkeliggjøres gjennom våre kjerneoppgaver. Vi ber om vurdering av og innspill til formuleringene under «Ny strategi – betydningen for kjerneoppgavene».

AUS støtter beskrivelsene av strategiens betydning for kjerneoppgavene. Vi mener at disse tydeliggjør strategien bedre.

AUS ser også at det internasjonale perspektivet kunne vært framhevet noe tydeligere gjennom denne delen av dokumentet under *Utdanning og formidling*.

Vi ønsker også å benytte anledningen til å melde fra at en slik strategi forplikter og utfordrer administrasjonen ved et universitet. Stor grad av utvikling, samarbeid med arbeidsliv og fleksibilisering krever en dyktig og innovativ administrasjon. AUS mener dette støtter opp under videreutvikling av fellestjenester, men vil også påpeke at oppfølging av strategien vil være ressurskrevende.

Med vennlig hilsen

Vibeke Bredahl

Studiedirektør

Innspill fra RSA- privat ifm. høring av USNs Strategi 2022 – 2026

1. Bakgrunn for invitasjon til innspill på notatet USN – Strategi 2022 -2026

Råd for samarbeid med arbeidsliv – privat (RSA-Privat) og RSA – Offentlig ble invitert til rådsmøtet 1.semptember 2021. Tema var strategi for 2022-2026. Rektor presenterte 5 mulige strategiske spissingsalternativ for perioden 2022-2026 og inviterte RSAene til diskusjon og innspill. Innspillene ble videreformidlet til organisasjonen og styret.

I forbindelse med den pågående sluttshøringen, inviterte USN medlemmene til RSA-privat til å gi tilbakemeldinger om dette Strategi-notatet fanget opp innspillene/rådene som ble gitt i møtet.

2. Svar fra medlemmer til RSA

- Om forslaget fanget opp de rådene var gitt.
Ja, forslaget fanget opp de rådene som var gitt, svarte alle som har gitt tilbakemeldinger.

Det ble ikke gitt noen bemerkninger om det er noe som har blitt uteglemt.

3. Andre innspillene

Det har kommet en del kommentarer og konkrete forslag om presisering og justeringer/endringer for å gjøre strategien lesbart. Spesielt ovenfor for eksterne samarbeidspartnere.

Innspill som er knyttet side 1

- *Navn på USN strategi 2022- 2026. Foreslår begge alternativ på slagordene tas i bruk siden begge utfyller hverandre: «Fremragende gjennom partnerskap – Kunnskap i bruk».*
- *Side 1, avsnitt 2, setning 2 foreslåes forenkles eller deles opp.*
- *Side 1, avsnitt 3. Mange innspill påpekte at budskap om det er et lavt **kompetansenivå** i regionen vil kunne oppfattes både arrogant og direkte feil. Dette stemmer ikke i mange regioner som USN har campuser i (for eks. Kongsberg, Porsgrunn, Horten og Drammen). «Vi har en tendens til å lese slikt ut fra eget ståsted - jeg er sikker på at verken industrien i Kongsberg eller Porsgrunn vil kjenne seg igjen her. Og definitivt ikke like å bli fremstilt slik fra vårt lokale universitet». Det påpekes også at kompetansenivå og utdanningsnivå er to forskjellige begrep. «Jeg er ikke sikker på at det er «lavt kompetansenivå» i arbeidslivet, men dersom en mener at det er kort utdanningsnivå, bør en skrive det. Kompetanse opparbeides ikke bare gjennom lange studier».*

Innspill som knyttet til side 2

- *«For at de ansatte, studentene og arbeidslivet rundt skal være i stand til å huske verdiene, bør hver verdi kun være ett ord. Hva ordet innebærer kommer i teksten under hver verdi. Denne bør maks være to-tre setninger. Hele budskapet drukner i tekstene»*
- *«De tre verdiene blir litt utvannet, fordi det brukes flere ord. Det kan leses som om USN har valgt 6 verdier, ikke 3». Anbefale å forenkle til: Bærekraftig, Entreprenøriell og Arbeidslivsintegrert.*
- *Ord som ikke er norske (entreprenøriell) bør vurderes mot et norsk.*
- *Innholdet i «boksen» er bra!*

Innspill som knyttet til side 3

- *Bra innhold og tydelig prioritering!*
- *«Behovsidentifisert, anvendt» - Bruk et av ordene! Ikke begge.*
- *Foreslå teksten «4. Fleksible utdanningstilbud som gir livslang læring.» til « 4. Fleksible utdanningstilbud for livslang læring.»*
- *Alt som følger etter «Ny strategi – betydning…» er **bra**.*

Borre, 25.11.2021

For RSA Privat

Duy Tho Do,
Rådets sekretariat

Vedlegg; Høringsinnspill AFI. Forslag til justeringer i tekst i rødt.

USN strategi 2022-2026
Fremragende gjennom partnerskap
*(*Alternativt: *Kunnskap i bruk)*

USN – Norges arbeidslivsuniversitet

Universitet i Sørøst-Norge skal utvikle ny, grensesprengende kunnskap og tilby utdanning av høy internasjonal kvalitet. Akademisk frihet og institusjonell uavhengighet er avgjørende for universitetets virksomhet.

Samtidig skal universitetet fremme sitt samfunnsmandat ved å styrke sin nasjonale posisjon og regionale rolle som samfunnsutvikler. Gjennom forskning og teknologiutvikling, kunstnerisk utviklingsarbeid, utdanning, formidling og innovasjon skal universitetet belyse og møte samfunnsutfordringer knyttet til klima, energi, grønn verdiskaping, sosial ulikhet, demokrati og menneskerettigheter, helse og velferd og livskraftige lokalmiljø med kunnskap og kompetanse.

Flercampusstrukturen skal fremme samfunnsutviklerrollen og universitetets regionale samfunns- og arbeidslivsforankring. Strukturen skal sikre tilgang til høyere utdanning og forskning av høy internasjonal kvalitet i en region med relativ lav studietilbøyelighet, lavt kompetansenivå i arbeidslivet, lav verdiskaping og stort utenforskap.

Samarbeid med samfunns- og arbeidsliv er nøkkelen til å utvikle kunnskap, kompetanse og løsninger som trengs for å møte disse utfordringene.

Vi skal tilby fleksible og tilgjengelige studier tilpasset mennesker i ulike livsfaser, mangfoldet i befolkningen og arbeidslivets behov og krav.

I tråd med USNs tradisjon og kompetanse skal vi prioritere anvendt, profesjonsrettet og praksisnær forskning og utdanning. Vi skal være internasjonalt anerkjent og kjennetegnet av våre unike partnerskap med samfunns- og arbeidsliv. Universitetet skal gjennom utdanning og forskning kombinere det praksisnære med perspektiver fra den internasjonale kunnskapsfronten. USN skal være Norges arbeidslivsuniversitet - fremragende gjennom partnerskap.

Commented [TS1]: Se kommentar i høringsinnspill.

Visjon

Commented [TS2]: Se kommentarer i høringsinnspill

USN – Norges arbeidslivsuniversitet

Kunnskap i bruk for en bærekraftig fremtid

Verdier

Bærekraftig og ansvarlig

Bærekraftig omstilling er en forutsetning for å sikre framtidens livsgrunnlag; løse klima- og miljøutfordringer, bidra til sosial utjevning og inkludering og sikre velferdsstatens bærekraft. USN skal ta en ledende rolle i regionen. Ved å bidra med kompetanse og kunnskap skal vi være en pådriver for en bærekraftig samfunnsutvikling. Våre studenter og ansatte skal engasjere seg i aktuelle samfunnsspørsmål og være ressurser for både regional, nasjonal og internasjonal samfunnsutvikling. Dedikasjon til FNs bærekraftsmål skal være en del av USNs kultur. USN utdannings- og forskningsaktivitet skal være tuftet på høy etisk standard og kvalitet.

Entreprenøriell, nyskapende og ærgjerrig

Samfunnsutfordringene krever ny kunnskap og nye tilnærminger. Gjennom kreative, tverrfaglige arbeidsfellesskap som bidrar til sosial og kulturell nyskaping og økonomisk verdiskaping, skal USN styrke grunnlaget for innovasjon i samfunns- og arbeidsliv. Studentene skal møte kreative og innovative arbeidsmåter. USN skal respondere på samfunnets og arbeidslivets behov og forventninger gjennom kompetanseutveksling og samskaping. USN skal stimulere nysgjerrigheten, sette etablerte kunnskaper og resonnementer på prøve og være en pådriver for samfunnsengasjement og utvikling.

Arbeidslivsintegrert, tett på og tilgjengelig

Ved USN skjer kunnskaps- og kompetanseutvikling gjennom tverrfaglig, tverrsektorielt og tverrprofesjonelt samarbeid med regionale, nasjonale og internasjonale partnere. Gjennom våre partnerskap har vi unik innsikt i fremtidige behov og nye krav til arbeidstakere. Gjennom flercampusorganiseringen og eksterne partnerskap skal USN ta en ledende rolle i utvikling, omstilling og innovasjon i regionen.

USN skal bidra med ny kunnskap og kompetanse av høy kvalitet for bærekraftig samfunnsutvikling gjennom behovsidentifisert (eller behovsdrevet) kunnskapsutvikling, samskaping med samfunns- og

arbeidslivet og studentaktive, entreprenørielle og kreative læreprosesser.

Strategiske prioriteringer

I strategiperioden vil USN prioritere følgende hovedmål:

1. Arbeidslivsintegrerte utdanninger av høy internasjonal kvalitet som utvikler evne til kritisk tenking og styrker innovative ferdigheter.
2. Behovsidentifisert, anvendt tverrfaglig forskning av høy internasjonal kvalitet som svarer på samfunnets kunnskapsbehov.
3. Utvikle fremragende fagmiljøer som kan styrke kunnskapsutviklingen og utvikle morgendagens løsninger
4. Kompetanse og kunnskap for bærekraftig økonomisk, sosial og kulturell nyskaping, omstilling og utvikling regionalt.
5. Fleksible utdanningstilbud som gir livslang læring.
6. Studentaktive læreprosesser og digital kompetanse i alle utdanninger.

Commented [TS3]: Se høringsinnspill for kommentarer til foreslåtte justeringer.

Ny strategi – betydningen for primærvirksomheten

USNs strategi og profil skal prege hvordan vi løser våre kjerneoppgaver – utdanning, forskning og formidling.

Utdanning og formidling

Commented [TS4]: Se kommentar i høringsinnspillet

- **Kompetanse for et samfunns- og arbeidsliv i endring.**
  Vi utvikler studietilbudet i samspill med våre omgivelser, integrerer praksis og arbeidslivserfaring i utdanningene og sikrer at studentene får kompetanse for å kunne videreutvikle samfunnslivet og arbeidslivet de skal bli en del av.
- **Bærekraftig samfunnsutvikling.**
  Vi utvikler kunnskap som belyser samfunnets og arbeidslivets utfordringer og bidrar til løsninger i tråd med bærekraftmålene. Grunnleggende kunnskap om globale utfordringer, høy etisk bevissthet og et tankesett for bærekraft preger alle utdanninger ved USN.
- **Nyskapende arbeidsmåter.**
  Vi fremmer studentaktive læreprosesser, entreprenørielle og kreative arbeidsmetoder og entreprenørskap. Gjennom tverrfaglig samarbeid utvikler vi nye modeller for arbeidslivsintegrerte utdanninger.
- **Digital kompetanse i et digitalt samfunn**.
  Vi utvikler digital profesjonskompetanse i alle utdanninger. Gjennom pedagogisk bruk av IKT tilbyr vi relevante og innovative undervisnings- og læringsformer.

- **Tilgjengelig og tilrettelagt utdanning.**
  Vi gjør utdanning tilgjengelig ved å fjerne barrierer for tilgang til kunnskap og kompetanse. Vi tilbyr utdanninger som stimulerer og legger grunnlag for livslang læring.
- **Innovative internasjonale utdanningspartnerskap.**
  Vi utvikler og tilbyr innovative, internasjonale utdanningssamarbeid som gir varig verdi.

Commented [TS5]: Se høringsinnspill for kommentar

FoU, kunstnerisk utviklingsarbeid og formidling

Commented [TS6]: Se høringsinnspill for kommentarer. Primært forslår vi at formidling trekkes ut som egen kjerneoppgave der det innarbeides konkrete kjerneoppgaver for formidling. Alternativt tydeliggjøres målsettinger for kjerneoppgaver for formidling både innen forskning og utdanning.

Se høringsinnspill for kommentarer på foreslåtte justeringer i tekst.

- **Tverrfaglig og tverrprofesjonell anvendt forskning.**
  Som samfunnsengasjert og arbeidslivsintegrert universitet prioriterer vi anvendt forskning basert på tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid.
- **Innovasjon og nyskaping.**
  Vi bidrar til innovasjon og kulturell, sosial og økonomisk verdiskaping. Vi utvikler nye og innovative løsninger, praksiser, prosesser, produkter og tjenester i samarbeid med offentlig og privat sektor.
- **Utfordringsdrevet og bærekraftig.**
  Vi driver forskning- og utviklingsarbeid som bidrar til bærekraftig samfunnsomstilling og verdiskaping knyttet til klima-, natur og miljøutfordringer, digitalisering, helse- og velferd, sosial inkludering, samfunnssikkerhet og demokrati, og utjevning av sosial ulikhet.
- **Internasjonalt orientert og av høy kvalitet**
  Vi skal styrke kvalitet i forskningen gjennom internasjonalt samarbeid og bygge fremragende miljøer på utvalgte områder. Forskningen ved USN skal være tuftet på vitenskapelige standarder og idealer og våre forskere skal ha høy bevissthet om forskningsetiske normer.
- **Nye modeller for samskaping og samhandling.**
  Vi utvikler ny kunnskap og kompetanse, samt nye og kreative samarbeidsformer gjennom ulike partnerskap. Vi vektlegger behovsidentifisert forskning og innovasjon med læringsoverføring mellom offentlig sektor, privat sektor, akademia, frivillig sektor og lokalsamfunnet.

Formidling

Commented [TS7]: Foreslår at formidling løftes frem som egen kjerneoppgave med konkrete målformuleringer. Se høringsnotat.

Universitetet i Sørøst-Norge

Dato: 24.11.2021
Dok.nummer: 21/16642-4

NOTAT

Til:	Per Eirik Lund/Rektors stab
Kopi til:	Kjetil Horgmo/Rektors stab, Knut Gunnar Aspenes/Økonomiavdelingen, Ole Jørgen Rambøl-Skippervold/Økonomiavdelingen, Rune Øystein Sandaker/Seksjon for økonomitjenester, Britt Jorunn Langøy/Seksjon for regnskap, Heidi Sten-Nilsen/Seksjon for innkjøp
Fra:	Terje Thomassen/ Økonomiavdelingen

Høringssvar fra økonomiavdelingen til USN strategi 2022 - 2026

Nedenfor følger økonomiavdelingens (Ø) innspill til strategiplanen som utsendt på høring.

Dokumentet - tekst
Ø ser en klar ambisjon om nedkorting og forenkling i dokumentet som vi synes er bra. Teksten er imidlertid fortsatt ordrik og med dels lange setninger. Lange setninger som forsøker å fange opp flere meninger eller et bredere meningsinnhold kan medføre at budskapet og intensjonene blir mindre tilgjengelig (eks: *USN skal bidra med ny kunnskap og kompetanse for bærekraftig samfunnsutvikling gjennom behovsidentifisert kunnskapsutvikling, samskaping med samfunns og arbeidslivet og studentaktive, entreprenørielle og kreative læreprosesser»).* Ø anbefaler at det vurderes å benytte profesjonelle skrivere (f.eks. fra egne fagmiljøer, evnt eksternt) for å gjennomgå teksten.

Innledende avsnitt «USN – Norges arbeidslivsuniversitet»
Ø mener det er viktig å skille kunnskaps- og faktagrunnlag fra selve strategiplanen og ordlyden i denne. Strategiplanen bør fremheve hva vil og hvordan vi vil gjøre det, uten å henvise til årsaker som snakker ned vår region. *Strategiplanen bør framsnakke våre omgivelser, peke på mulighetsrommet og potensialer fremover* – alene og sammen med andre.

Ø anbefaler sterkt at alle formuleringer som henviser til kunnskapsgrunnlaget vedrørende lav studietilbøyelighet, lavt kompetansenivå i arbeidslivet, lav verdiskaping og stort utenforskap fjernes fra USNs strategidokumenter og alle fremtidige presentasjoner av USNs strategi.

Bruk av kunnskapsgrunnlaget bør forbeholdes interne fora og interne arbeidsdokumenter – for utarbeidelse og utvikling av strategi og tiltak.

Høringsspørsmål 1 spissing
Ø støtter spissingen eller orienteringen mot arbeidslivet, men mener at vi ikke ennå har funnet den beste måten å kommunisere dette på. En for tydelig kommunisert spissing mot «arbeidsliv» kan innebære en risiko for mindre

oppmerksomhet og anerkjennelse for USNs tyngde og bredde som universitet – med det samfunnsoppdraget og -ansvaret det innebærer.

Høringsspørsmål 2 arbeidslivsuniversitetet
Ø støtter ikke å knytte «Norges arbeidslivsuniversitet» til USN. Det fremstår som noe «traust» og mindre appellerende for omgivelsene, interessenter og målgrupper. Likeledes støttes ikke slagordet «Fremragende gjennom partnerskap» litt av samme årsaker. Partnerskap peker i retning av forpliktende samarbeid og kan oppfattes som vanskelig å kommunisere for et universitet som ønsker å være åpent og i mer dynamisk samarbeid og interaksjon med sine omgivelser. «Kunnskap i bruk» er bedre, men kanskje noe intetsigende.

I forhold til spissing og slagord anbefaler Ø at man forsøker å komme fram til gode slagord som peker på en større faglig bredde innenfor begrepene samfunnsliv og arbeidsliv (eksempelvis USN – sammen med samfunns- og arbeidslivet). Ø foreslår en ny runde med «branding» av USN for våre omgivelser og interessenter. Mulig spissingen i også kan knyttes til den faglige profilen og vår egenart som flercampusinstitusjon.

Høringsspørsmål 3 strategiske prioriteringer eller hovedmål
Ø anbefaler at begrepsbruken er konsekvent i strategiplanen. Det fremstår uryddig med strategiske prioriteringer i overskriften for et avsnitt som presenterer 5 hovedmål. Ø anbefaler at USN bestemmer seg for at de 5 omtales som hovedmål eller virksomhetsmål. Dette i tråd med at USN har valgt målstyring som hovedprinsipp i virksomhetsstyringen.

Ø vil også påpeke formuleringen «kritisk evne» i hovedmål 1. Det å utvikle kritisk evne kan kanskje oppfattes annerledes i våre omgivelser enn det som er tenkt? Ø foreslår at det vurderes å omformulere til å utvikle «evne til kritisk tenkning».

Ø anbefaler videre at USN bruker profesjonell støtte og skrivere (internt/ eksternt) før de endelige målformuleringene fastsettes, jfr det generelle innspillet innledningsvis i denne høringsuttalelsen.

Høringsspørsmål 4 ny strategi – betydning for primærvirksomheten
Ø synes avsnittet henger litt «i løse luften» – og unødig koblet fra hovedmålene og visjonen i strategiplanen. Ø anbefaler at kulepunktene skrives om og sorteres som beskrivende og understøttende tekst under hvert av de fem hovedmålene.

Ø mener en slik omarbeiding bidrar til en bedre struktur i dokumentet: *visjon – verdier – hovedmål med understøttende/ beskrivende tekst*.

From: Omid Razbani
Sent: Tue, 23 Nov 2021 09:32:57 +0000
To: USN Postmottak
Subject: case number 21/16642

Hello,

Norges Arbeidslivsuniversitet is a nice name, however I believe there are few shortcomings:

It mostly implies the study of the "work" rather than science or anything that prepare us for the working life. Here are some examples of working life studies: What are working life studies? — University of Jyväskylä (jyu.fi) , Work and working life research group - Linköping University (liu.se)
When translating to English, then there is more confusion of what it implies.

My proposal is **Norges Bærekraftig samfunnsuniversitet / Norway's university of sustainable society.**
I believe the last part "Fremragende gjennom partnerskap" could stay behind **Norges Bærekraftig samfunnsuniversitet.**

And I believe one important part is missing in the proposal, and that is "Goals". Strategic priorities should be formulated to reach some goals. What are those goals?

I think making university more attractive could be on the list of goals and then it should be more attractive for students and more attractive for employees and for partners. Then there should be some strategic priorities and some indicators to show where we are.

Kind regards,

Omid Razbani

Associate Professor in Systems Engineering
Department of Science and Industrial Systems
Faculty of Technology, Natural Science and Maritime
University of South-Eastern Norway

omid.razbani@usn.no
www.usn.no/NISE

University of South-Eastern Norway

Visiting address: Hasbergs vei 36, 3616 Kongsberg, Norway
P.O. Box 235 , NO-3603 Kongsberg, Norway

USN strategi 2022-2026

~~***Fremragende gjennom partnerskap***~~

~~(~~Alternativt: ~~***Kunnskap i bruk)***~~

USN – ~~Norges arbeidslivsuniversitet~~Arbeidslivsrettet mangfold

Universitet i Sørøst-Norge ~~skal~~ bidrar til utvikling av ~~e~~ ~~ny,~~ grensesprengende kunnskap ~~og i tilby~~ utdanning av høy nasjonal og internasjonal kvalitet. Akademisk frihet og institusjonell uavhengighet er avgjørende for universitetets virksomhet.

~~Samtidig skal u~~Universitetet ~~f~~fremmer sitt samfunnsmandat ~~ved å~~og styrker sin nasjonale posisjon og regionale rolle som samfunnsutvikler. ~~Gjennom f~~Forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid, utdanning, formidling og innovasjon ~~skal universitetet~~ belyser og møter samfunnsutfordringer knyttet til klima, energi, grønn verdiskaping, sosial ulikhet, demokrati og menneskerettigheter. ~~, v~~Velferdsstatens bærekraft og livskraftige lokalmiljø med kunnskap og kompetanse har et særlig fokus.

Flercampusstrukturen ~~skal~~ fremmer samfunnsutviklerrollen og universitetets regionale samfunns- og arbeidslivsforankring. Strukturen ~~skal sikre~~sikrer tilgang til høyere utdanning og forskning av høy nasjonal og internasjonal kvalitet i en region med ~~for relativ~~ lav studietilbøylighet, lavt kompetansenivå i arbeidslivet, lav verdiskaping og stort utenforskap.

Likeverdig ~~P~~partnerskap med samfunns- og arbeidsliv er nøkkelen til å utvikle kunnskap, kompetanse og løsninger som trengs for å møte ~~disse utfordringene~~regionale utfordringer.

Vi ~~skal tilby~~tilbyr fleksible og tilgjengelige studier tilpasset mennesker i ulike livsfaser, mangfoldet i befolkningen og arbeidslivets krav og behov ~~og krav~~.

I tråd med USNs tradisjon og kompetanse ~~skal vi~~ prioriterer vi anvendt, profesjonsrettet og praksisnær forskning og utdanning. Vi ~~skal~~ vil være internasjonalt anerkjent og kjennetegnet av våre unike partnerskap med samfunns- og arbeidsliv. Universitetet ~~skal gjennom utdanning og forskning~~ kombinerer det praksisnære med perspektiver fra den nasjonale og internasjonale kunnskapsfronten gjennom utdanning og forskning. ~~USN skal være Norges arbeidslivsuniversitet - fremragende gjennom partnerskap.~~

Visjon

USN – Arbeidslivsrettet mangfold

~~Norges arbeidslivsuniversitet~~

Commented [AT1]: Vi mener at et strategidokument må skrives i presens fordi vi skal kunne måle om vi når det vi sier. Når det gjennomgående skrives at USN skal er det ingen forpliktelse i når det skal skje. Hvis dokumentet skrives i presens kan vi spørre om det faktisk er sånn at USN er ledende – og ikke skal være det.

Commented [AT2]: All kunnskap skal kunne omsettes til praksis og brukes. Vi opplever ikke det som skærskilt for USN. Å ha en visjon om å være fremragende gjennom partnerskap opplever vi som lite troverdig å markedsføre i praksisfeltet.

Commented [AT3]: Norges arbeidslivsuniversitet oppfattes som «svulmende» og lite troverdig. Vi foreslår i stedet USN- arbeidslivsrettet mangfold. Som fanger opp at vi er arbeidslivsrettet og at vi har et stort mangfold av fag og aktiviteter nasjonalt og internasjonalt.

Commented [AT4]: Grensesprengende kunnskap oppleves som svulmende og et for stort ord som ikke er etterrettelig. Hvis arbeidslivsrettet skal være førende må det gjøres en grundig kartlegging av hvilke felt universitetet skal treffe innen utdanning, ingeniør, helse- og sosial, idrett, eiendomsmegling osv. og hva man mener med å utvikle ny grensesprengende kunnskap innen disse feltene. Slik det står her oppleves det som å skape mer avstand enn tilhørighet.

Commented [AT5]: Hva betyr egentlig dette og hvordan henger det sammen med den 4-feltsmodellen som ble presentert i OU prosessen? Hvorfor må dette presiseres? Er det et problem i dag? Slik det står her oppleves det som om det er hengt på uten noen reell sammenheng. Vi må spørre oss hva som er praksisfeltets/arbeidslivets behov og være klar over at vi skal møte et praksisfelt/arbeidsliv som på mange måter beskylder USN for å være mer akademiske enn praksisrettet.

Commented [AT6]: Store påstander - som skaper avstand til ansvarlige myndigheter i regionen. Dette er påstander som mange i feltet vil bestride og mener vi egentlig at f.eks. Kongsberggruppen og Herøya næringspark driver med lav verdiskaping? Er det forskning som underbygger dette? Vi mener at slike utsagn ikke er tillitsskapende for vår legitimitet i feltet.

~~Fremragende gjennom partnerskap~~

~~(Alternativt: Kunnskap i bruk)~~

Verdier

Bærekraftig og ansvarlig

USN tar en ledende rolle i regionen for å være en pådriver for ~~B~~bærekraftig samfunnsutvikling. Omstilling ~~omstilling er~~ er ~~-~~ en forutsetning for å sikre framtidens livsgrunnlag~~;~~ løse klima- og miljøutfordringer, bidra til sosial utjevning og inkludering og sikre velferdsstatens bærekraft. ~~USN skal ta en ledende rolle i regionen.~~ Ved å bidra med kompetanse og kunnskap ~~skal vi være en pådriver for bærekraftig samfunnsutvikling. V~~ er våre studenter og ansatte ~~skal engasjere seg i samfunnsutfordringene og være~~ ressurser for regional samfunnsutvikling dedikert ~~. Dedikasjon~~ til FNs bærekratsmål. ~~skal være en del av USNs kultur.~~

Entreprenøriell, nyskapende og ærgjerrig

Bærekraftig samfunnsutvikling ~~krever~~ utfordrer oss på ny kunnskap og nye tilnærminger. Gjennom kreative, tverrfaglige arbeidsfellesskap som bidrar til sosial og kulturell nyskaping og økonomisk verdiskaping, ~~skal USN~~ styrker USN kunnskapsgrunnlaget for innovasjon i samfunns- og arbeidsliv. Studentene ~~skal møte~~møter kreative og innovative arbeidsmåter gjennom utdanningen. ~~-~~USN ~~skal~~ responderer på samfunnets og arbeidslivets behov og forventninger gjennom kompetanseutveksling og samskaping ved å ~~. USN skal~~ stimulere nysgjerrigheten, sette etablerte kunnskaper og resonnementer på prøve og være en pådriver for samfunnsengasjement og utvikling.

Arbeidslivsintegrert, tett på og tilgjengelig

Ved USN skjer kunnskaps- og kompetanseutvikling gjennom tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid og samskaping med regionale, nasjonale og internasjonale partnere. Gjennom våre nære partnerskap har vi unik innsikt i fremtidige behov og nye krav til arbeidstakere. Gjennom flercampusorganiseringen og eksterne partnerskap ~~skal~~ tar USN ~~ta~~ en ledende rolle i utvikling, omstilling og innovasjon i regionen.

USN ~~skal~~ bidrar med ny kunnskap og kompetanse for bærekraftig samfunnsutvikling gjennom behovsidentifisert kunnskapsutvikling, samskaping med samfunns- og arbeidslivet og studentaktive, entreprenørielle og kreative læreprosesser.

Strategiske prioriteringer

I strategiperioden vil USN prioritere følgende hovedmål:

1. **Arbeidslivsintegrerte utdanninger av høy nasjonal og internasjonal kvalitet som utvikler evne til kritisk refleksjonevne og styrker innovative ferdigheter.**
2. **Behovsidentifisert, anvendt forskning av høy nasjonal og internasjonal kvalitet.**
3. **Kompetanse og kunnskap for bærekraftig økonomisk, sosial og kulturell nyskaping, omstilling og utvikling i regionen.**
4. **Tilby Ffleksible utdanningstilbud som girfor livslang læring.**
5. **Studentaktive læreprosesser og digital kompetanse i alle utdanninger.**

Commented [AT7]: Prioriteringene skal være formet som mål og da må de kunne måles. Skal vi f.eks. være i front på/ tilby/ bidra til?

Commented [AT8]: Gjennomgående i dokumentet er det lagt inn internasjonal kvalitet, men nasjonale parametre er gjennomgående ikke nevnt. Det virker rart å være ledende internasjonalt men ikke ha ambisjoner om å være det samme nasjonalt.
Vi skal vel ikke utdanne kritikere men evne til kritisk refleksjon.

Commented [AT9]: Input vs output – er det tilbudet om eller konsekvensene av studentaktive læreprosesser vi er opptatt av. Alle studieplaner har nå hovedfokus på læringsutbytte, ikke hva vi gir studentene. Det samme bør gjenspeile seg i et strategidokument.

Ny strategi – betydningen for primærvirksomheten

USNs strategi og profil skal preger hvordan vi løser våre kjerneoppgaver – utdanning, forskning og formidling.

Utdanning og formidling

- **Kompetanse for et samfunns- og arbeidsliv i utvikling og endring.**
  Vi utvikler studietilbudet i samspill med våre omgivelser, integrerer praksisstudier og arbeidslivserfaring i utdanningene og sikrer at studentenes får kompetanse for til å kunne videreutvikle og endre samfunnslivet og arbeidsli. vet de skal bli en del av.
- **Bærekraftig samfunnsutvikling.**
  Vi utvikler kunnskap som belyser samfunnets og arbeidslivets utfordringer og bidrar til løsninger i tråd med FNs bærekraftmålene. Grunnleggende kunnskap om lokale og globale utfordringer, høy etisk bevissthet og et tankesett for bærekraft preger alle utdanninger ved USN.
- **Nyskapende arbeidsmåter.**
  Vi fremmer studentaktive læreprosesser, entreprenørielle og kreative arbeidsmetoder og entreprenørskap. Gjennom tverrfaglig samarbeid videreutvikler vi nye modeller for arbeidslivsintegrerte utdanninger.
- **Digital kompetanse i et digitalt samfunn**.
  Vi utvikler digital profesjonskompetanse i alle utdanninger. Gjennom pedagogisk bruk av IKT tilbyr vi relevante og innovative undervisnings- og læringsformer.
- **Tilgjengelig og tilrettelagt utdanning.**
  Vi gjør utdanning tilgjengelig for ulike grupper studenter og bidrar til å fjerne

Commented [AT10]: Er entrepenørskap et selvforklarende ord som ikke trenger en forklaring? Hva betyr det egentlig i vår sammenheng?

barrierer for tilgang til kunnskap og kompetanse. Vi tilbyr utdanninger som stimulerer til livslang læring.

- **Innovative internasjonale utdanningspartnerskap.**
  Vi utvikler og tilbyr særegne, hybride internasjonale utdanningssamarbeid som gir varig verdi.

Commented [AT11]: Hvorfor hybride? Når vi skriver det i en strategi er det vel fordi vi mener noe spesielt med det?

FoU og kunstnerisk utviklingsarbeid

- **Tverrfaglig og tverrprofesjonell anvendt forskning.**
  Som samfunnsengasjert og arbeidslivsintegrert universitet prioriterer vi anvendt forskning basert på tverrfaglig og tverrprofesjonelt samarbeid.
- **Innovasjon og nyskaping.**
  Vi bidrar til innovasjon og kulturell, sosial og økonomisk verdiskaping. Vi utvikler nye og innovative løsninger, praksiser, prosesser og produkter i samarbeid med offentlig og privat sektor.
- **Grensesprengende og bærekraftig.**
  Vi driver forskning**s**- og utviklingsarbeid som bidrar til bærekraftig samfunnsomstilling og verdiskaping knyttet til klima- og miljøutfordringer, sosial inkludering og utjevning av sosial ulikhet og velferdsstatens bærekraft.
- **Nye modeller for samskaping og samhandling.**
  Vi utvikler ny kunnskap og kompetanse, samt nye og kreative samarbeidsformer gjennom ulike partnerskap. Vi vektlegger behovsidentifisert forskning og innovasjon med læringsoverføring mellom offentlig sektor, privat sektor, akademia, frivillig sektor og lokalsamfunnet.

Commented [AT12]: Sier vi noen gang samt? Hvorfor ikke og?