

Til Universitetsstyret
Fra Universitetsdirektøren

Sakstype: Diskusjonssak
Møtesaksnr.: D-sak 1
Møtenr.: 2/2015
Møtedato: 10. mars 2015
Notatdato: 27. mars 2015
Arkivsaksnr.:
Saksbehandler: Inger Stray Lien m.fl., Enhet for lederstøtte

Oppfølging av SAB-rapporten 2015-16. Forslag til mandat for arbeidsområdet «Faglige betingede konsekvenser for organisasjons- og beslutningsstruktur»

Denne saken inngår i universitetsstyrets prosess for oppfølging av SAB-rapporten der styret har valgt å være styringsgruppe og direkte engasjert i arbeidet. Utgangspunktet for det hele er UiOs Strategi 2020 og SABs vurdering av hva som er viktige og nødvendige grep for å lykkes.

27. januar vedtok universitetsstyret at oppfølgingen skal konsentrere seg om fire arbeidsområder:

1. Utdanningskvalitet
2. Forskningskvalitet
3. Tverrfaglighet
4. Faglige betingede konsekvenser for organisasjons- og styringsstruktur

I møtet vedtok styret mandatene for de tre første områdene og godkjente den fremlagte arbeidsplanen for hele SAB-oppfølgingsprosessen for 2015 og 2016. De tre første gruppene er alle godt i gang med sitt arbeid.

Styret inviteres nå til diskusjon av innholdet i mandat for arbeidsområde 4.

Arbeidsplanen skisserte følgende milepæler for arbeidsområde 4 i 2015

- **10. mars 2015:** Utkast til mandat diskuteres i universitetsstyret.
- **5. mai 2015:** Endelig mandat vedtas av universitetsstyret.
- **25. juni 2015:** Styret får seg i dette møtet forelagt til orientering/vedtak:
 1. De tre første arbeidsgruppene forslag til konkrete utviklingstiltak for de utvalgte forbedringsområdene etter en prioritering gjort av prosjektledelsen. De prioriterte tiltakene inkluderes i budsjettforslaget for 2016 og omtales i Årsplan 2016-18 (som begge fremlegges for vedtak i samme styremøte).
 2. Utfordringer knyttet til organisering og ledelse av de faglige arbeidsprosessene som de tre første arbeidsgruppene har identifisert og mener den fjerde gruppen bør se nærmere på (orientering til styret).



- **Medio oktober 2015:** Diskusjon av resonnementer, ulike valg og foreløpige konklusjoner for området presenteres av arbeidsgruppen i felles seminar for universitetsstyret og dekaner.
- **8. desember 2015:** Arbeidet så langt oppsummeres med tanke på hva som er en god arbeidsprosess i 2016.

Vedtak om større endringer i styrings- og beslutningsstrukturen forutsettes først fattet høsten 2016 evt. vår 2017 etter nødvendige diskusjoner og høringer i organisasjonen. Mindre justeringer, tilpasninger eller presiseringer kan tas tidligere om det er hensiktsmessig.

Gjeldende rammer og regler for styringsstrukturen ved UiO, har i stor grad sitt utgangspunkt i den siste gjennomgripende lovendringen for sektoren, *Lov om Universiteter og høyskoler fra 2005*. Vedlagt følger en oversikt over gjeldende rammer og regler for UiOs virksomhetsstyring – til dels lovpålagte og til dels som følge av interne beslutninger.


Universitetsdirektøren vil i styremøtet redegjøre nærmere for de vurderinger som er gjort vedrørende kompetanse og sammensetning av arbeidsgruppe 4. I tillegg er gruppens påtroppende leder, professor Arild Underdal, bedt om å dele sine tanker om hva som kan være en god arbeidsprosess for å ivareta styrets forutsetninger om involvering og åpenhet.


Det er vedlagt en lenke til den selvevalueringen UiO utarbeidet i 2001 som underlag for en ekstern institusjonsevaluering som de fire daværende universitetene gjennomgikk dette året. Mange av de utfordringene SAB peker på, omtales også her. Professor Arild Underdal ledet for øvrig den gangen en viktig del av det interne arbeidet (se også vedlagte CV).

I saksfremlegget presenteres forslag til innhold i de ulike fasene i et mandat for område 4.

Styret bes spesielt diskutere problemstillingene knyttet til innholdet i mandatet:

- Er innretning og omfanget av mandatet tilstrekkelig for at UiO skal svare på utfordringene SAB –rapporten peker på?
- Ønsker styret å fremheve noen hovedtema i mandatet?


Gunn-Elin Aa. Bjørneboe
universitetsdirektør


Inger Stray Lien
spesialrådgiver, Enhet for lederstøtte

Vedlegg:

1. Dagens styringsordninger. Lov, forskrifter, interne fullmakter og reglementer
2. Professor Arild Underdal, Institutt for statsvitenskap, UiO. CV

3. Institusjonsevalueringen i 2001. UiOs egen-evaluering.
”Virkelighet og visjon. UiO – et universitetet i en brytningstid”:

[http://www.uio.no/om/organisasjon/utvalg/strategic-advisory-board/virkelighet-og-visjon-
uio-et-universitet-i-brytningstid.pdf](http://www.uio.no/om/organisasjon/utvalg/strategic-advisory-board/virkelighet-og-visjon-
uio-et-universitet-i-brytningstid.pdf)

4. Referat fra informasjonsmøte med tjenestemannsorganisasjonene 19. februar 2015

TIL
UNIVERSITETSSTYRET

SAB-oppfølging 2015-16. Forslag til mandat for arbeidsområdet ”Faglige betingede konsekvenser for organisasjons- og beslutningsstruktur”.

Strategi 2020 er det overordnede styringsdokumentet for Universitetet i Oslo.

Strategi 2020 fremhever at sterkere fokus på faglig kvalitet, god ledelse og godt arbeidsmiljø er nødvendig for at UiO skal nå sitt mål om å bidra sterkere til den internasjonale fagutviklingen og til å møte samfunnets utfordringer.

Når SAB vurderer Strategi 2020 med tanke på hva som trengs for å realisere de ambisjonene den trekker opp, er deres konklusjon klar: UiO trenger en annen organisasjons- og beslutningsstruktur (og – kultur) for å lykkes.

Bakgrunn for diskusjon

Styret har tidligere nedsatt tre arbeidsgrupper, og disse gruppene har fått sine mandater. Styret har også vedtatt at mandatet for den 4. gruppen i SAB-oppfølgingsarbeidet skal ta utgangspunkt i hva som hemmer og fremmer faglig kvalitetsutvikling og fornyelse.

De tre første arbeidsgruppene vurderer nå – på hvert sitt område – hvorvidt dagens arbeids- og beslutningsprosesser er presist nok beskrevet og hvordan de i praksis fungerer. Gruppene er også bedt om å se nærmere på behov for ytterligere tiltak med tanke på økt internasjonalisering og mer tverrfaglighet i studieprogrammene.

Gruppenes innspill vil foreligge i juni, og vil – i tråd med styrets vedtak – ha de konkrete arbeidsoppgaver som sitt utgangspunkt. Men universitetet har også andre styrings- og ledelsesbehov som er viktige for å binde institusjonen sammen. Det antas derfor at det utover de tre gruppeinnspillene, vil være mer helhetlige perspektiver og utfordringer for organisasjonen samlet sett som styret ønsker inn i mandatet – særlig gitt SABs sterke budskap til UiO om Governance:

”The governance issue is not integrated in Strategy 2020. But without governance reform UiO will never be able to set clear priorities or succeed in implementing them. UiO cannot continue to use its present uniform approach. It must find the right mode of governance for each specific division, program, initiative or activity.”

SABs innfallsvinkel for vurdering av UiOs profil når det gjelder organisasjon, er generelt beskrevet slik (side 17): «*The way authority is distributed in the governance structure of a university has a major influence on its ability to execute its strategy. The distribution of*

authority is reflected in a university's organisational structure (which can be more or less decentralised) and in its decision-making processes (which can be more or less collective).»

SABs oppfatning er at UiO, med dagens organisasjon, hemmes av manglende gjennomføringskraft og manglende fleksibilitet, og SAB er opptatt av at UiO – i likhet med andre nordiske universiteter – har gått for langt i troen på én enhetlig struktur vil løse alle utfordringer: *«But this is not necessarily true. Rather, the university leadership must provide different environments for different purposes. A modern university must trust individuals and groups to find the best and most creative solutions, and provide them with the opportunity to create excellent projects and programs. The ideal therefore is for a university to provide a variety of governance structures that can stimulate innovation and creativity.»*

UiO anbefales en utvikling videre som på den ene siden forsterker sentral myndighet der hvor beslutningsmyndighet på et høyere nivå er nødvendig, og på den andre siden går lenger i retning av desentralisert myndighet der hvor dette fremmer og utløser fornyelse. Med andre ord, gå bort fra en uniform tilnærming.

Universitetsdirektøren antar at styret vil ønske at denne innfallsvinkelen til arbeidet bygges inn i mandatet for arbeidsgruppe 4.

Gjeldende rammer og regler for styringsstrukturen ved UiO har i stor grad sitt utgangspunkt i den siste gjennomgripende lovendringen for sektoren, *Lov om Universiteter og høyskoler fra 2005*. I tillegg til bestemmelser som følger av selve loven, er en rekke detaljer nedfelt i forskrifter eller ulike typer interne reglementer. Interne reglementer er i liten grad endret etter det som ble gjort i kjølvannet av lovendringen for 10 år siden.

Organisasjonsutviklingen ved UiO har likevel ikke stått stille. Fakultetsstrukturen har vært uendret i perioden, men det er skjedd store endringer i instituttinndelingen ved flere fakulteter (store og «mer slagkraftige» institutter) med påfølgende strukturutvikling *under* instituttnivå. Særlig ved store fakulteter som Medfak og Matnat har det vært arbeidet med å utvikle et velfungerende "nivå 4".

I tillegg til konsekvensene av større og faglig mer komplekse institutter, har en rekke eksterne "drivere" generert til dels store endringer: delegert personalansvar, nye krav til intern organisering som følge av eksterne finansieringsordninger (eks SFF/SFI, store prosjekter, forskerskoler, eller andre forhold), ulike effekter av budsjettmodellens "tellekanter", studieprogramorganiseringen av undervisningen, NOKUT-opprettelsen mm.

Hva disse forskjellige "driverne" betyr og hvordan de på hver sine måter påvirker fagmiljøenes vurderinger og beslutninger, er ikke analysert for institusjonen som helhet. Ulikhetene er også store mellom fakultetene og mellom instituttene som en direkte følge av svært ulikt antall ansatte og studenter/studieprogram og som følge av hvordan deres budsjett er sammensatt.

Slike endringer, og de behovene de er en respons på, er det nå en anledning til å se på i en helhetlig sammenheng. Det vil være – mer eller mindre direkte – sammenhenger mellom tiltak innenfor ulike områder. En endring i institutt- eller fakultetsinndelingen, kan for eksempel ha merkbare følger (positive eller negative) for insentivstrukturen, og vil kunne gi løft i ulike faglige retninger både for ledere og medarbeidere, men også for et forskningsfelt eller for studieprogramtilbudet.

Et mulig bidrag fra arbeidsgruppe 4, vil derfor være å bidra til mer helhetlig forståelse av hvordan viktige komponenter i styringssystemet ved UiO virker sammen. En slik tilnærming til en diskusjon om mulige endringer i vår organisasjons- og beslutningsstruktur, ville være i SABs ånd.

Universitetsledelsens diskusjon med dekanene under arbeidet med denne saken viser at de er opptatt av at vi blir mer bevisste hvilke felles strukturer som trengs for å holde universitetet sammen som en felles institusjon. Det handler om hvilke ulikheter vi tåler i organisasjonen og hvilke vi faktisk trenger. Hvilke kommunikasjonslinjer som bør styrkes og hvilke verdier og kulturelle trekk som skal kjennetegne institusjonen. De fremhever behovet for forutsigbarhet og transparens, understreker behovet for lederutvikling og for å se nærmere på UiOs rekrutteringstradisjoner og –prosesser. Det har også vært uttrykket ønske om benchmarking – der UiO ser nærmere på hva andre sammenlignbare universiteter har gjort – både innenfor området organisasjons- og beslutningsstruktur og når det gjelder å styrke det faglige kvalitetsarbeidet.

Eksempler på tema som kan tenkes trukket inn i gjennomgangen av UiOs organisasjons- og beslutningsstruktur:

- Beslutningsorganer – ansvar og kompetanse
- Beslutningsmyndighet – organer og lederfullmakter
- Intern organisasjonsstruktur – hierarkiske nivåer/antall fakulteter/andre typer enheter
- Uformelle, interne samhandlingsarenaer og kultur-byggende tiltak
- Lederutvikling
- Rekruttering
- Opplæring og karriereutvikling
- Ressursfordeling, inkludert studieplasser og stipendiatstillinger. Omfordelingspraksis på ulike nivåer og konsekvenser av eventuelle endringer
- Incentiver og belønningsmekanismer for individer og grupper – intensjoner og effekt
- Samhandling og strategisk samarbeid nasjonalt og internasjonalt

Medbestemmelse og involvering av organisasjonen i prosessen

I tråd med styrets tidligere vedtak, vil det bli lagt opp til ulike former for diskusjoner underveis i arbeidet og både internavisen Uniforum og fakultetene er bedt om å bidra aktivt til dette. En mer formell intern høringsrunde vil være en naturlig del av prosessen når det etter hvert foreligger konkrete forslag å ta stilling til. Både rektor og universitetsdirektør forutsettes å være aktive i involveringsarbeidet.

I Hovedavtaleverket er de ansattes medbestemmelsesrett forankret, og den utdypes i tillegg i en egen lokal tilpasningsavtale ved UiO. Tjenestemannsorganisasjonene ønsker to medlemmer i arbeidsgruppe 4. I tillegg ønsker vernelinjen å være representert. Universitetsdirektøren vil imøtekomme dette ønsket. Det er enighet om at tilsvarende representasjon ikke er nødvendig i de tre første gruppene (se vedlagte referat fra møte med organisasjonene 19. februar 2015). Når det foreligger konkrete forslag til eventuelle endringer (dvs. rundt årsskiftet 2015/2016), gjennomføres drøftinger og forhandlinger gjennom implementeringsperioden, slik avtaleverket tilsier.

I Norge har vi en rekke lov- eller forskriftsbestemmelser på utdanningsområdet som ikke er vanlige i andre land. Det innebærer at studentenes rettigheter står sterkt og studentenes stemme tillegges stor vekt i universitetets kvalitetsarbeid. Student-representanter har derfor fått plass i de tre første arbeidsgruppene i tillegg til at de har to medlemmer i Universitetsstyret. Studentene er ikke medlemmer av arbeidsgruppe 4.

Skisse til prosess/mandat (utformes etter styrets diskusjon):

SAB-oppfølgning Organisasjons- og beslutningsstruktur

Innledningsvis i Strategi 2020 slås det fast at Universitetet i Oslo skal være et handlekraftig, engasjert, åpent og samfunnsbyggende universitet. Under overskriften Det gode universitet utdypes dette (pkt. 25, 26 og 28). Det handler om ledelse, roller og ansvar, om beslutnings-prosesser og – nivå og om rekrutteringspolitikk.

En gjennomgang for å tydeliggjøre UiOs organisasjons- og beslutningsstruktur er allerede bebudet i Årsplan 2015-2017, uten at innholdet i en slik prosess er nærmere beskrevet.

I SAB-rapporten er desentralisering og sentralisering av beslutninger en av de 10 dimensjonene som UiO anbefales å se nærmere på og SAB er opptatt av at det trengs differensiering. Under overskriften Governance (side 17) peker SAB på dilemmaer som mange universiteter sliter med. Demokratiske prosesser kan gi høy legitimitet og god tilslutning til utfallet av en beslutning, men er tidkrevende og ofte utfordrende hvis radikale endringer står på dagsorden. SAB peker også på at et universitet har svært ulike virksomhetsområder og at det tilsier varierte beslutningsstrukturer.

Evnen til faglig fornyelse fremheves som kritisk for et universitet med UiOs ambisjoner. SAB anbefaler at vi ser nærmere på hvordan vi stimulerer idéutvikling og entreprenørskap i vår universitetskultur og tradisjon. Gir vi det nye gode nok vekstvilkår med dagens styringstradisjoner?

SAB mener UiO ikke vil nå sine høye mål med dagens styringsstruktur. Vi anbefales å etablere en struktur som er fleksibel og tar hensyn til at kvalitetsutviklingsprosessene for forskning og utdanning er forskjellige og at utfordringene er ekstra krevende for tverrfaglige satsinger.

Har SAB rett i sine betraktninger, og hva bør vi eventuelt iverksette av konkrete endringer og tiltak for å få dette til?

Arbeidsgruppen skal:

Fase 1:

Arbeidsgruppen vurderer dagens rolle- og ansvarskart mot de refleksjoner og innspill SAB gir på et overordnet nivå.

Spørsmål som det kan være relevant at gruppen vurderer:

- Har panelet rett i sin konklusjon om at Strategi 2020 neppe kan gjennomføres uten endringer i UiOs ledelses- og styringsstruktur?
- Hva er i så fall de største svakhetene og hvilke virkemidler kan tas i bruk for å endre dem?
- Mangler UiO autonomi på områder som er viktige for å få til endringer, eller handler dette først og fremst om å utnytte det handlingsrommet vi allerede har?
- Tåler UiO større variasjon og ulikheter innenfor institusjonen?

Fase 2:

Arbeidsgruppen vurderer innspillene fra de tre arbeidsgruppene for utdanningskvalitet, forskningskvalitet og tverrfaglighet. Hva skjer når de faglige arbeidsprosessenes ulike behov møter institusjonens behov for mer helhetlig styring?

Arbeidsgruppen drøfter og belyser hvilke konsekvenser som vil kunne følge av ulike samordningsgrep og presenterer dette for en felles diskusjon med dekanene, universitetsledelsen og universitetsstyret i oktober 2015

Fase 3:

Innspill og synspunkter fra denne diskusjonen oppsummeres og systematiseres i en orienteringssak til styret i desember 2015 .

Fase 4:

Arbeidsgruppen fremlegger sin anbefaling om hvilke organisatoriske justeringer og endringer i styringsstrukturen UiO bør foreta for å styrke sin gjennomføringsevne. Denne anbefalingen legges frem for universitetsstyret tidlig 2016 med universitetsledelsens tilråding om eventuelle endringstiltak og om videre prosess, inkludert en intern høringsrunde.

Etter at overordnet vedtak er fattet, senere på våren 2016, starter implementeringsarbeidet. Det legges opp med tanke på at nåværende styre skal kunne fullføre løpet med alle nødvendige vedtak i løpet av høsten 2016 – dvs. innenfor den definerte to-årige SAB-perioden. Det vises for øvrig til saksvedlegg 1 som illustrerer hvilke typer vedtak UiO selv har anledning til å fatte, hva styret kan delegere og hvordan dette har vært gjort tidligere.

Gruppe 4 kan oppløses etter fase 4 eller opprettholdes som en ressursgruppe for universitetsledelsen i det videre arbeidet.

Gjeldende rammer for organisering, styring og ledelse ved UiO

Innledning/begrensninger

Notatet gir en overordnet oversikt over rammer iht. lover, regler og instruksjoner som gjelder for organisering, styring og ledelse på Universitetet i Oslo. Notatet har ikke til hensikt å drøfte organisatoriske forhold eller forhold som gjelder reglementenes innhold.

I. Aktuelle lover, regler og instruksjoner for organisasjon- og beslutningsstruktur og ledelse ved Universitetet i Oslo

- Lov nr. 15/2005: Lov om universiteter og høyskoler (Universitets og høyskoleloven) (uhl.)
- Instruks for den daglige ledelse ved Universitetet i Oslo (rektor og universitetsdirektør). Godkjent av universitetsstyret 13. september 2005
- Normalregler for fakulteter. Vedtatt av universitetsstyret 8. september 2003, justert 26. januar 2006 og 1. mars 2012
- Normalregler for institutter. Vedtatt av universitetsstyret 8. september 2003, justert 26. januar 2006 og 1. mars 2012
- Regler for tilsetning og valg av ledere ved fakulteter og institutter. Vedtatt av universitetsstyret 8. september 2003, justert 26. januar, 21. mars 2006 og 20. desember 2009 og revidert av universitetsstyret 22. juni 2010

II. Rammer for organisering, styring og ledelse på UiO

1. Styrets rolle og oppgaver

1.1 Delegering

Universitets- og høyskoleloven fastsetter i § 9-1. Ansvar for institusjonens virksomhet

«(1) Styret er det øverste organet ved institusjonen. Det har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet og for at institusjonene drives effektivt og i overensstemmelse med de lover, forskrifter og regler som gjelder, og de rammer og mål som gis av overordnet myndighet.

(2) Alle beslutninger ved institusjonen truffet av andre enn styret, treffes etter delegasjon fra styret og på styrets ansvar. **Styret kan delegeres sin avgjørelsesmyndighet til andre ved institusjonen i den utstrekning det ikke følger av denne lov at styret selv skal treffe vedtak, eller det er andre særlige begrensninger i adgangen til å delegeres.»**

Kommentarer

Ordlyden «**Styret kan delegeres sin avgjørelsesmyndighet til andre ved institusjonen**» innebærer at styret kan delegeres sin myndighet til andre organer eller personer ved institusjonen, men en slik delegering må ut fra forvaltnings- og delegeringspraksis på UiO følge et hierarkisk mønster, og det er «**styret selv**» som må vedta i sin delegering om en kan foreta en videredelegering i organisasjonen. En slik generell delegering har universitetsstyret vedtatt gjennom **§ 2-1 Myndighetsområde i Normalregler for fakulteter og Normalregler for institutter.**

Delegeringsforbud ligger i lovens ordlyd, der det eksplisitt går fram at «**styret selv**» skal fatte vedtak. Videre vil uhl. §§ 10-1,10-3, som omhandler rektors og universitetsdirektørs lovbestemte ansvar, begrense omfanget av delegeringen. Det vises her til «**Instruks for den daglige ledelse ved Universitetet i Oslo**», som angir myndighet, oppgave- og ansvarsfordeling til rektor og universitetsdirektøren.

1.2 Intern organisering

Universitets- og høyskoleloven fastsetter i § 9-2 Styrets oppgaver

«(1) Styret skal trekke opp strategien for institusjonens utdannings- og forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utvikling i samsvar med de mål som er gitt av overordnet myndighet for sektoren og institusjonen.

(2) Styret skal fastsette mål og resultatkrav og har ansvaret for at institusjonens økonomiske ressurser og eiendom disponeres i overensstemmelse med bestemmelser om dette gitt av overordnet myndighet, og etter forutsetninger for tildelte bevilgninger eller andre bindende vedtak.

(3) Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelse av virksomheten. Styret skal fastsette instruks for institusjonens daglige ledelse.

(4) Styret selv fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer. Organiseringen må sikre at studentene og de ansatte blir hørt.

(5) Styret skal hvert år, etter nærmere retningslinjer gitt av departementet, avgi årsregnskap med redegjørelse for resultatene av virksomheten og legge frem forslag til budsjett for kommende år.

(6) Det skal i størst mulig grad være åpenhet om styrets arbeid.»

Kommentarer

Uhl. slår fast i § 9-2 (4) at det er «styret selv» som fastsetter virksomhetens interne organisering på alle nivåer. Uhl. omhandler bare styret som øverste organ for virksomheten, og det er «styret selv» som vedtar om en skal ha styringsorgan eller enheter på lavere nivå (fakultets- og/eller instituttnivå).

De vedtatte normalreglene på UiO for fakulteter og institutter fastsetter en normalordning med styringsorgan og administrativ ledelse på fakultets- og instituttnivå. Her framgår det: «Fakultetet skal ha: Et styre, en dekan, en prodekan og en fakultetsdirektør», og at «Institutter skal ha: Et styre eller et råd, en instituttleder, en stedfortreder for instituttleder, en administrasjon, normalt ledet av en kontorsjef.»

På alle fakulteter er det valgt dekan og et styre, men Reglement for tilsetting og valg av ledere ved fakulteter og institutter § 1-2 gir hjemmel for tilsetting:

«Dekan/prodekan og instituttleder/stedfortreder for instituttleder velges, dersom ikke Universitetsstyret selv - etter tilråding fra fakultet/instituttstyret/instituttrådet - bestemmer at det skal foretas tilsetting».

Museene (KHM, NHM) har tilsatt, enhetlig ledelse og styre med ekstern styreleder.

På instituttene er det en variasjon av tilsatt og valgt instituttleder og styre og råd.

Av 14 institutter som har valgt leder, har 10 styre og 4 har råd. Av 25 institutter med tilsatt leder har 23 styre, mens 2 har råd.

1.3 Organisatorisk nivå under instituttnivå (nivå4)

Ved enkelte fakulteter er det formelt etablert et fjerde nivå i organisasjonsstrukturen, dvs. under instituttnivå. Det er ikke styringsorgan på fjerde nivå.

Dette er blant annet gjort ved Det medisinske fakultet, som i 2010 reduserte antall grunneheter fra 10 til 3. Med store og komplekse enheter ble det behov for å supplere med flere styringsnivåer, med delegert myndighet og ansvar. Fjerde nivå har ledere med selvstendig ansvar innenfor fullmakter delegert fra instituttleder. Dette gjelder faglig ledelse, økonomistyring og personalledelse.

På Det Matematisk- vitenskapelige fakultetet ble det ved styrevedtak i 2009 etablering av et nivå 4 med delegert ledelse fra instituttleder til seksjonsleder.

Fakultetstyret begrunnet vedtaket med at instituttene er av en slik størrelse at det er nødvendig å etablere en struktur for ledelse under instituttleder. Det er særlig ivaretagelse av

personalledelse for fast og midlertidig vitenskapelig personale – inklusive stipendiater – som har vært i fokus under arbeidet med etablering av dette nivået. I tillegg er det tillagt ansvar innen økonomistyring og ansvar for ledelse, utvikling og koordinering av forsknings- og formidlingsvirksomheten i seksjonen.

Ved Psykologisk institutt ved Det samfunnsvitenskapelige fakultetet er det også etablert et nivå 4.

III. Valg eller tilsetting av rektor

1.1 Valgt rektor og tilsatt universitetsdirektør

Universitetet i Oslo vedtok på styremøtet 12.10.2004, V-sak 8, at rektor skal velges, noe som iht. uhl. § 10-3 medfører at universitetet også skal ha en universitetsdirektør. Dette gir en todelt ledelse (rektor og universitetsdirektør) på sentralt nivå.

1.1.1 Rektor

Rektors myndighetsområde ved valg framgår av uhl. **§ 10-1 Rektor**

«Med mindre styret har truffet vedtak i medhold av § 10-4, gjelder følgende regler om rektor:

- a) Rektor er styrets leder. **Rektor har på styrets vegne det overordnede ansvar for og ledelse av institusjonens virksomhet og fører tilsyn med denne.** Rektor, og i dennes sted, prorektor, har rett til å delta i møter i alle institusjonenes styrer og utvalg.
- b) Rektor avgjør saker i det omfang disse ikke kan utsettes til styret kan komme sammen i møte. Rektor kan også gis fullmakt til å avgjøre løpende saker som bør avgjøres før neste ordinære styremøte, og som ikke anses som viktige nok til at ekstraordinært møte innkalles. I sak om avskjed eller suspensjon kan rektor bare beslutte kortvarig suspensjon i tjenesten, i påvente av styrets behandling.»

Kommentarer

I tillegg til det lovpålagte ansvarsområdet til rektor, har universitetsstyret i møte 13. 09. 2005 vedtatt en instruks for rektor, som i tillegg presiserer rektors ansvarsområde særlig innenfor den faglige styringen av universitetet, tilsynsfunksjonen og som universitetets fremste representant. «Rektor skal legge vekt på de oppgaver der rektor har spesielle forutsetninger, som følge av sin vitenskapelige bakgrunn, sin valgte status og rollen som universitetets fremste representant. Rektor skal være universitetets fremste representant utad. Han/hun skal ved det bidra til at det utvikles godt samarbeid med aktører utenfor universitetet, som sykehus, næringsliv, andre utdanningsinstitusjoner, offentlige virksomheter mv. Rektor skal ivareta universitetets interesser, bl.a. overfor nasjonale og lokale myndigheter, og skal bidra til institusjonell faglig nettverksbygging både nasjonalt og internasjonalt.»

1.1.2 Universitetsdirektør

Med den styringsmodellen universitetet har valgt framgår universitetsdirektørens lovpålagte ansvarsområde av uhl. **§ 10-3 Institusjonens administrerende direktør**

(1) Med mindre styret har truffet vedtak i medhold av § 10-4 skal det ved hver institusjon være en administrerende direktør.

(2) Direktøren er øverste **leder for den samlede administrative virksomhet ved institusjonene, innenfor de rammer styret fastsetter.**

(3) Direktøren er sekretær for styret og skal, etter samråd med rektor, forberede og gi tilrådning i de saker som legges fram for dette. Direktøren er også, personlig eller ved en av sine underordnede, sekretær for de øvrige styringsorganer ved institusjonen.

(4) Direktøren er ansvarlig for iverksetting av de vedtak som treffes i institusjonens styringsorganer, og for disponering av ressurser og eiendom i samsvar med de vedtak som er gjort av styret.

(5) Direktøren er ansvarlig for at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger. Direktøren utarbeider og legger fram for styret budsjettforlag¹ og årsregnskap, og holder rektor løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og om andre forhold av betydning for institusjonenes virksomhet.

(6) Er styret, rektor eller administrerende direktør i tvil om et styrevedtak vil ligge innenfor bestemmelser eller forutsetninger for bevilgningene m.m., skal departementet avgjøre tvilsspørsmålet.

(7) Direktøren har generell anvisningsmyndighet og er legitimert til å utferdige bindende dokument om institusjonenes eiendommer, jf. § 12-3, så langt ikke annet følger av lov eller fremgår av vedkommende hjemmelsdokument.»

Kommentarer

Ut fra uhl. § 10-3(2) ivaretar universitetsdirektøren en «administrativ styringslinje».

Universitetsdirektøren er øverste leder for den samlede administrative virksomheten.

Universitetsdirektøren er sekretær for styret og er ansvarlig for å iverksette styrets vedtak.

Direktøren har et særlig ansvar for økonomiforvaltningen og for at disponeringen av eiendom og ressurser skjer i samsvar med vedtak fattet av styret.

I tillegg til det lovpålagte ansvarsområdet har universitetsstyret i møte 13. september 2005 vedtatt en instruks for universitetsdirektøren som presiserer dennes ansvarsområde.

2. Tilsatt rektor

Dersom styret med 2/3 flertall velger å ha en tilsatt rektor fastsetter uhl. i § 10-4 hvilke arbeidsoppgaver som er tillagt rektor:

«(1) **Styret kan vedta at rektor skal ansettes på åremål. Slikt vedtak må treffes med tilslutning av minst to tredeler av styrets medlemmer.** Styret selv foretar utlysning og ansettelse av rektor.

Ansettelsesprosessen må sikre at rektor har faglig og ledelsesmessig legitimitet, og at studentene og de ansatte blir hørt. Styret bestemmer om det skal foretas innstilling og hvem som skal innstille. Vedtak om at rektor skal ansettes på åremål kan omgjøres gjennom vedtak med tilslutning av minst to tredeler av styrets medlemmer.

(2) Ansatt rektor er daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet i samsvar med de rammer og pålegg som styret fastsetter.

(3) Ansatt rektor er sekretær for styret og skal, i samråd med styrets leder, forberede og gi tilråding i de faglige og administrative saker som legges frem for dette. Ansatt rektor har rett til å delta i møter i alle institusjonens styrer, råd og utvalg.

(4) Ansatt rektor er ansvarlig for iverksetting av de faglige og administrative vedtak som treffes i styret, og for disponering av ressurser og eiendom i samsvar med de vedtak som er truffet av styret.

(5) Ansatt rektor skal på styrets vegne påse at den samlede økonomi- og formuesforvaltning skjer i samsvar med departementets generelle bestemmelser om økonomiforvaltningen og forutsetninger for tildeling av bevilgninger.

(6) Ansatt rektor utarbeider og legger frem for styret budsjettforslag og årsregnskap og holder styret løpende orientert om regnskapets stilling i forhold til budsjettet og om andre forhold av betydning for institusjonenes virksomhet.»

Kommentarer

Styret kan vedta (med 2/3 flertall) en annen ordning enn den som gjelder på UiO (valgt rektor) iht. uhl. § 10-4(1). Iht. uhl. § 10-4(2) er «Ansatt rektor er daglig leder for institusjonens faglige og administrative virksomhet i samsvar med de rammer og pålegg som styret fastsetter».

Konsekvensen av tilsatt rektor er at det vil være enhetlig faglig og administrativ ledelse på sentralt nivå hvor de lovfestede oppgavene som universitetsdirektøren (administrerende direktør) har i dag iht. uhl. § 10-3 inngår i tilsatt rektors ansvarsområde.

Tilsatt rektor vil også få konsekvenser for universitetsstyrets sammensetning iht. uhl. § 9-3 (1) «...Hvis rektor er valgt etter § 10-1, er rektor styrets leder. Når rektor er ansatt etter § 10-4, erstattes rektor av ett medlem valgt blant ansatte i undervisnings- og forskerstilling, og departementet utpeker ett av de eksterne medlemmene til å være styrets leder.»

IV. Enhetlig ledelse på fakulteter og institutter

På fakulteter og institutter er det i samsvar med våre normalregler for fakulteter og institutter enhetlig ledelse (dekan og instituttleder), med fakultetstyret og instituttstyret som øverste styringsorgan. Ved noen institutter er det rådgivende organ.

Fakultetsstyrene og instituttstyrene utøver sin myndighet på vegne av og på fullmakt fra universitetsstyret.

Styrene har ansvar for å fastlegge overordnede mål, prioriteringer og strategier for virksomheten, innenfor rammen av gjeldende lover, forskrifter og regler, samt vedtak fattet av universitetsstyret (for fakultetet) og/eller fakultetstyret (for institutter).

Rektor og universitetsdirektøren har et overordnet tilsynsansvar i hele organisasjonen iht. uhl. §§ 10-1, 10-3.

V. Eksempel på fullmaktsfordeling på enkeltfelt - tilsetting

Uhl. Kap. 6 regulerer fullmaktsforhold ved tilsetting i vitenskapelige stillinger. *Lovens § 6-3* legger til grunn at tilsetting i undervisnings- og forskerstillinger skal foretas av styret, med mindre styret delegerer fullmakten til underordnet organ. Universitetsstyret har for de fleste stillinger delegert denne fullmakten til fakultetsnivå, som i en del tilfeller har videredelegert til instituttnivå. Det er variasjoner i enhetenes valg av innstillings- og tilsettingsorganer.

Fullmaktsforhold ved tilsetting i øvrige stillinger er regulert i *uhl. kap. 11*, som forankrer myndighet til tilsetting i de øverste lederstillingene hos universitetsstyret. For instituttlederstillinger har styret delegert fullmakten til fakultetsnivå. For teknisk-administrative stillinger henviser *uhl. § 11-1 nr. 5* til at tilsetting skjer etter ordinære regler i tjenestemannsloven, dvs. etter behandling i innstillings- og tilsettingsråd.

VI. Eksempel på fullmaktsfordeling på enkeltfelt - utdanningsfeltet

På utdanningsfeltet er det fastsatt nasjonale regler i universitets- og høyskoleloven, i forskrifter fastsatt av Kunnskapsdepartementet og i forskrifter fastsatt av NOKUT. Universitets- og høyskolerådet har dessuten fastsatt veiledende dokumenter på enkelte felt, for eksempel om ph.d.-utdanning, men disse er ikke juridisk bindende for institusjonene

I utgangspunktet er UiOs institusjonelle og faglige autonomi omfattende. Uh-loven har bare noen få bestemmelser som legger myndighet til «styret selv» uten delegasjonsadgang:

- § 3-7 om utdanningskapasitet. Ved UiO er dette del av den årlige porteføljesaken.
- § 3-9 om unntak fra sensurfristen. Dette skjer svært sjelden.
- § 3-9 om forskrift om avleggelse av og gjennomføring av eksamener.
- Disiplinærsaker skal behandles av «styret selv eller institusjonens klagenemnd», og ved UiO er disse sakstypene delegert til Den sentrale klagenemnd.

I utgangspunktet ligger altså all myndighet hos universitetsstyret, men forvaltning av utdanningene og oppfølging av studentene er delegert til fakultetene. Unntaket her er AFs forvaltningsansvar for noen få sakstyper som er felles for alle studentene, for eksempel

semesteravgift.

På utdanningsfeltet er det UiOs «forskrift om studier og eksamener ved UiO» og «forskrift om philosophiae doctor (ph.d.)» som er de mest sentrale regelverksdokumentene. Sammen med de nasjonale reglene på utvalgte felt, utgjør de rammeverket for UiOs virksomhet.

Notat 24.02.2015/

Seniorrådgiver Erik Gulbrandsen, Avdeling for personalstøtte

CV (brief)

Arild Underdal

Biographical Data

Date of birth: 13 August, 1946.
Nationality: Norwegian.
Institutional Affiliations: University of Oslo,
Department of Political Science; *and*
Center for International Climate and Environmental Research – Oslo
(CICERO)
Office address: P.O.Box 1097 Blindern,
0317 Oslo, Norway.
E-mail: arild.underdal@stv.uio.no.

Academic degrees

Dr. Philos: Political Science, University of Oslo, 1982.
Mag. art.: Political Science, University of Oslo, 1972.

Major fields of research

- * International negotiations
- * International co-operation
- * International environmental governance

Academic positions

2011 - 2014: Director, CICEP (Center for research on Strategic Challenges in International Climate and Energy Policy) and Professor, CICERO (Center for International Climate and Environmental Research – Oslo)
1988 - : Professor of Political Science (International Politics), University of Oslo.
1991-92, and 1997-2000: Senior Research Associate, Center for International Climate and Environmental Research (CICERO – adjunct position).
1986 - 1987: Professor of decision-making analysis, BI – Norwegian School of Management (two-year contract).
1979 - 1985: Associate Professor, political science (international politics), University of Oslo.

Selected recent publications

Jon Hovi, Detlef F. Sprinz, and Arild Underdal (2014). ‘Top-down or bottom-up?’ Chapter 12 in T.L. Cherry, J. Hovi, and D.M. McEvoy (eds.), *Toward a New Climate Agreement: Conflict, Resolution and Governance*. London: Routledge.
Steffen Kallbekken, Håkon Sælen, and Arild Underdal (2014). ‘Equity and Spectrum of Mitigation Commitments in the 2015 Agreement’. Nordic Council, TemaNord, 2014:519.
Arild Underdal (2013). ‘Meeting common environmental challenges: the co-evolution of policies and

- practices'. *International Environmental Agreements*, vol. 13, no. 1, pp. 15-30. Online first, 30 November 2012. (<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10784-012-9203-0>)
- Frank Grundig, Jon Hovi, Arild Underdal, and Stine Aakre (2012). 'Self-Enforcing Peace and Environmental Agreements: Towards Scholarly Cross-Fertilization?' *International Studies Review*, vol. 14, no. 4, pp. 522-540.
- Arild Underdal (2012). 'Hvor relevant er statsvitenskapsfaget?' (How Relevant is Political Science?). *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, vol. 28, no 3, pp. 152-172.
- Arild Underdal, Jon Hovi, Steffen Kallbekken, and Tora Skodvin (2012): 'Can Conditional Commitments Break the Climate Change Negotiations Deadlock?' *International Political Science Review*, vol. 33, no. 4, pp. 475-493.
- Frank Biermann (lead author) with 30 co-authors, incl. Arild Underdal (2012). 'Navigating the Anthropocene: Improving Earth System Governance'. *Science*, vol. 335, no. 6074, pp. 1306-1307.
- Frank Biermann (lead author) with 30 co-authors, incl. Arild Underdal (2012). 'Transforming governance and institutions for global sustainability: key insights from the Earth System Governance Project'. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, vol. 4, no. 1, pp. 51-60.
- Helmut Breitmeier, Arild Underdal, and Oran R. Young (2011): 'The Effectiveness of International Environmental Regimes: Comparing and Contrasting Findings from Quantitative Research'. *International Studies Review*, vol. 13 (2011), no. 4, pp. 579-605.
- Arild Underdal (2011): 'Strategies in International Regime Negotiations: Reflecting Background Conditions or Shaping Outcomes?' *International Environmental Agreements*, vol. 12, no. 2, pp. 129-144.
- Dag Harald Claes and Arild Underdal (2011): 'International Organizations'. In D. Badie, D. Berg-Schlosser and L. Morlino (eds.): *International Encyclopedia of Political Science*. London: Sage.
- Robert O. Keohane and Arild Underdal (2011): 'The West and the Rest in Global Economic Institutions'. Chapter 3 in D.H. Claes and C.H. Knutsen (eds.): *Governing the Global Economy: Politics, Institutions and Development*. London: Routledge.
- Jon Hovi, Arild Underdal and Hugh Ward (2011): 'Potential Contributions of Political Science to Environmental Economics'. *Environmental and Resource Economics*, vol. 48, no. 3, pp. 391-411.
- Arild Underdal (2011). 'Hvorfor er er effektivt internasjonalt samarbeid om klimapolitiske tiltak så vanskelig å få til?' Pp. 111-131 in *Status i klimaforskningen*, Oslo: Novus.
- Arild Underdal (2010): 'Complexity and challenges of long-term environmental governance'. *Global Environmental Change*, vol. 20, no. 3, pp. 386-393.
- Jon Hovi, Detlef F. Sprinz, and Arild Underdal (2009): 'Implementing Long-Term Climate Policy: Time Inconsistency, Domestic Politics, and International Anarchy'. *Global Environmental Politics*, vol. 9, no. 3, pp. 20-39.
- Arild Underdal (2009): 'Can International Conferences be Modeled?' Chapter 7 in K. Aggestam and M. Jerneck (eds.): *Diplomacy in Theory and Practice*. Malmø: Liber Publishers.
- Arild Underdal (2008): 'Determining the Causal Significance of Institutions: Accomplishments and Challenges'. Chapter 2 in O.R. Young, L.A. King, and H. Schroeder (eds.): *Institutions and Environmental Change*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Arild Underdal (2008): 'The Organizational Infrastructure of International Environmental Regimes'. Chapter 11 in U. Sverdrup and J. Trondal (eds.): *The Organizational Dimension of Politics*. Bergen: Fagbokforlaget, 2008.
- Jon Hovi og Arild Underdal (2008): *Internasjonalt samarbeid og internasjonal organisasjon*. (International Cooperation and International Organizations; undergraduate textbook) Oslo: Universitetsforlaget.

Academic leadership (selected)

- 2002 - 2005: Rector of the University of Oslo.
1993 - 1995: Vice Rector of the University of Oslo.
- 2013 - : Chair of the Board of the Faculty of Social Science and Technology Management, Norwegian University of Science and Technology.
- 2010 - : Member of the International Advisory Board of Gothenberg University.
- 2008 - 2010: Chair of the Interim Board for the merger of the Norwegian University of Life Sciences and the Norwegian School of Veterinary Medicine.
- 2007 - 2013: Chair of the board of Stockholm Resilience Centre.
- 2007 - 2013: Chair of the Science Advisory Committee of the International Institute of Applied Systems Analysis (IIASA).
- 2006 - 2012: Member of the board of the Norwegian Business School (Handelshøyskolen BI).
- 2006: Chair, government-appointed committee to consider legislation in defense of individual academic freedom. Report published as *NOU 2006:19*.
- 2005 - 2010: Member of the board of Ullevål University Hospital; from 2008 member of the board of the merged Oslo University Hospital.
- 2004 - 2006: Member of the board of the University of Aarhus, Denmark.
- 2000 - 2002: Chair of the Scientific Committee of the International Program on Human Dimensions of Global Environmental Change, IHDP, (1996-1999: Vice Chair).
- 1996 - 2000: Vice Chair of the board of the Research Council of Norway, and member at large 2003-2006.
- 1995: Chair, government-appointed committee to develop plans for reorganizing two established institutions into the *Norwegian University of Science and Technology* (NTNU)

Distinction

- 2006: Commander of the Royal Norwegian Order of St. Olav.

Referat fra informasjonsmøte

19.februar 2015

Tilstede fra tjenestemannsorganisasjonene:

Finn Knut Hansen (Akad.), Ellen Dalen (NTL), Natalia Zubillaga (NTL), Kristian Mollestad (FF), Belinda Eikås Skjøstad (FF), Asle Fredriksen (Parat), Hege Lynne (vara HVO)

Tilstede fra arbeidsgiver:

Gunn-Elin Aa. Bjørneboe, Ragnhild Hennum, Inger Stray-Lien, Irene Sandlie, Jan-Børge Tjäder, Bente Hennie Strandh, Marit Fosseli Olsen

SAB-oppfølgning av rapporten

Inger Stray Lien informerte om status for arbeidet med oppfølging av SAB-rapporten og viste en power-point presentasjon som vil bli sendt organisasjonene i etterkant. Oversikt over sammensetning av de tre første gruppene ble delt ut.

Organisasjonene mente sammensetning av gruppene er viktig og at de vil ha to fellesrepresentanter i gruppe 4.

. De vil også komme med forslag på øvrige representanter samt diskutere mandatet i forkant av universitetsstyrets diskusjon 10. mars. For alle gruppene, må forslagene fremlegges til drøfting med organisasjonene i forkant av vedtak. HVO mente også at vernelinja burde være representert.

Arbeidsgiver ønsket å ha med en ekstern representant, organisasjonene mener at eksterne referanser allerede er dekket inn, bl.a. gjennom selve SAB-rapporten.

Organisasjonen mente at mandatet hovedsakelig ikke bør handle om spørsmålet om valgt eller ansatt ledelse eller et stort behov for endring. Arbeidsgiver bekreftet at gruppenes arbeid skal baseres på UiOs behov, og ikke en ukritisk oppfølging av SAB-rapportens forslag.

Konsekvensene av gruppenes arbeid vil kunne føre til betydelige endringer, også administrative. NTL mente organisasjonene er spesielt opptatt av mulige endringer i arbeidsvilkår som vil følge av arbeidet rundt gruppe 3 om tverrfaglighet.

Arbeidsgiver informerte om man har prøvd å finne en balansert sammensetning av gruppene. Disse bør ikke være for store, og en løsning er at gruppene kommer med forslag som diskuteres med tjenestemannsorganisasjonene i IDF-møter før vedtak fattes. Arbeidsgiver tar med innspillet om at org. ønsker deltakelse i gruppe 4.

Trainee-ordning i ADS

Jan-Børge Tjäder informerte om at man har rekrutterings-problemer på innkjøpssiden. Markedet er trangt, og det er stor rift om innkjøpere. ADS foreslår en trainee-ordning hvor stillinger lyses ut med krav om bachelor-grad, men at innkjøpskompetansen bygges opp i stillingen. Etter opplæringsprogrammet vil det være mulighet for å forhandle lønnsendring ihht. HTA pkt.2.3.4, og det er ønskelig med en bindingstid på 2 år. Personalstøtte har vært i dialog med KMB for å sikre at regelverket blir fulgt.

NTL spurte om hva som er gjort for å heve kompetansen til de som allerede er ansatt. De lurte også på hvorfor man ikke kan lyse ut ordinære stillinger for å tilby disse kompetanseheving i stedet for å opprette en helt ny ordning.

Fagforeningene var ukjent med ordningen og ønsker å sette seg nærmere inn i saken. De ba om å få et notat og ønsket saken opp igjen i et drøftingsmøte.

Saker fra organisasjonene:

MVA-saken

FF informerte om at de hadde vært i kontakt med skattedirektoratet om beregning av MVA på frikjøp av tillitsvalgte. Skattedirektoratet ønsket å se på saken på nytt, og FF vil holde arbeidsgiver orientert om utfallet av dette.

Nærhetsmodellen

NTL ønsker oppfølging og drøfting av arbeidet med Nærhetsmodellen, og spesielt ift. Personalstøtte. Irene Sandlie tar ansvar for at saken kommer opp på et IDF-møte.

IA-avtalen

HVO etterlyste oppfølging av IA-avtalen.

Irene Sandlie informerte om at Personalstøtte i samarbeid med BHT vil lage en plan som drøftes med organisasjonene når dette er klart.

Konflikthåndteringsrutiner

HVO etterlyste også arbeid med Konflikthåndteringsrutinene.

Det arbeides med disse, og de vil bli lagt fram for organisasjonene når arbeidet er klart. Saken skal også behandles i AMU.

Budsjett

FF ønsker å følge opp budsjettfordeling i forhold til avsatt pott til lokale lønnsforhandlinger. Arbeidsgiver noterer seg dette.

Byggesaker

NTL NTL ba om et møte om Life Science hvor eiendomsdirektøren og universitetsdirektøren er til stede for å diskutere ansattinvolvering, brukergrupper og medbestemmelse under byggesaker.

Marit Fosseli Olsen