

Fusionsgrundlag – Opsummering

Fusion mellem Professionshøjskolerne UCC og Metropol

Indledning

Hermed fremlægges grundlaget for beslutning om fusion mellem professionshøjskolerne UCC og Metropol.

Bestyrelserne for UCC og Metropol besluttede på møder i marts måned 2017 at igangsætte en proces med henblik på at kunne gennemføre en fusion mellem professionshøjskolerne UCC og Metropol.

En fusion mellem Metropol og UCC skal sikre grundlaget for etablering af en ny fælles professionshøjskole, der bliver en af Danmarks største videregående uddannelsesinstitutioner med mere end 20.000 studerende.

Bestyrelsesformandsskaber og rektorer har sammenfattet visionen for en fusion i dokumentet "Stærke professionelle forudsætter stærke uddannelsesmiljøer". Bestyrelsernes rammesætning og visionsdokumentet har været udgangspunktet for det videre arbejde med fusionsgrundlaget.

Ansvar for udarbejdelse af fusionsgrundlaget mv. har været forankret i en styregruppe, der består af de to bestyrelsesformandsskaber samt de to rektorer. Herunder er etableret et fusionssekretariat, der omfatter de to direktører samt de to sekretariatschefer. Endvidere har konsulentfirmaet Valcon bistået styregruppen og fusionssekretariatet i arbejdet med fusionsgrundlaget.

Med henblik på at sikre en involverende proces har ledelser, medarbejdere, studerende samt samarbejdsorganisationer været involveret i det indledende udviklings- og kortlægningsarbejde. Der har endvidere været nedsat to formelle følgegrupper med repræsentanter for hhv. medarbejdere og studerende. Følgegrupperne har systematisk fulgt forberedelsesprocessen og arbejdet med fusionsgrundlaget.

I forbindelse med processen har der været en tæt dialog med uddannelses- og forskningsministeriet, ikke mindst i forhold til afdækning af mere juridiske og forvaltningsmæssige komplikationer og forhold i tilknytning til fusionen.

Fusionsgrundlaget, som er vedlagt til beslutning på nærværende bestyrelsesmøde, fungerer som det samlede beslutningsgrundlag for fusionen. Fusionsgrundlaget vil blive suppleret af en sammenlægningsplan, som er det dokument, der skal fremsendes til godkendelse af uddannelses- og forskningsministeren.

Det er ambitionen med fusionsgrundlaget at fastlægge en fælles og forpligtende plan for hvorfor, hvordan og hvornår en fusion mellem UCC og Metropol kan gennemføres. Fusionsgrundlaget udgør sammen med sammenlægningsplanen grundlaget for bestyrelsernes beslutning om fusionstilgang og proces for fusionens videre forløb.

Nærværende papir er en opsummering af indholdet i "Fusionsgrundlaget", og henvisninger til sideantal og bilag henfører dertil.

Ikrafttrædelse af fusionen sker med virkning fra 1. marts 2018.

Fusionsgrundlagets opbygning

Fusionsgrundlaget omfatter syv sammenhængende kapitler:

- Kapitel 1 – Vision og principper for ligeværdig fusion
- Kapitel 2 – Fusionstilgang og governance
- Kapitel 3 – Plan for etablering af fremtidig organisation
- Kapitel 4 – Kultur og ledelse af forandringen
- Kapitel 5 – Økonomisk effekt og udvalgte nøgletal
- Kapitel 6 – Risikostyring
- Kapitel 7 – Styring af fusionsprocessen

Der er i det følgende foretaget en sammenfatning af det centrale indhold i fusionsgrundlagets enkelte kapitler. I tilknytning hertil omfatter vedlagte præsentation (ppt.) en uddybning af indholdet i de syv kapitler, ligesom der henvises til den vedlagte bilagspakke. Efter hver underoverskrift er angivet konkrete sidehenvisninger til de respektive sider i fusionsgrundlaget.

I bilagsmaterialet findes visionen for den nye professionshøjskole, en nærmere beskrivelse af de to institutioners nuværende administrative opgaver, planer for kultur, kommunikation og forandringsledelse samt økonomisk baseline og link til de respektive årsregnskaber og fusionsseite.

Kapitel 1: Vision samt principper for ligeværdig fusion

I dette afsnit præsenteres fusionens rationale og visionen for den nye professionshøjskole. Samtidig præsenteres principperne for hvordan, der skabes en fusionsproces med ligeværdighed mellem de to organisationer i etableringen af en ny tredje professionshøjskole.

Visionen for den nye professionshøjskole (side 4-6)

Den grundlæggende ambition for den nye professionshøjskole er at tilbyde de studerende uddannelse af højeste kvalitet. Hovedstadsregionen har brug for stærke professionelle, der er uddannet til at møde fremtidens udfordringer. Det kræver stærke faglige miljøer, der kan sætte nye standarder for professionsbacheloruddannelse, videreuddannelse samt praksisnær forskning.

UCC og Metropol har faglige profiler og faglige miljøer, der supplerer hinanden godt. De faglige miljøer dækker tilsammen alle velfærdssamfundets kerneområder, og Metropol og UCC har begge mindre faglige miljøer, der vil kunne drage umiddelbare fordele af et nyt bæredygtigt samspil. En samlet professionshøjskole bliver med sin bredde og volumen toneangivende på uddannelsesområdet.

En fusioneret professionshøjskole kan:

- **Sikre stærkere faglige miljøer**, der med større faglig dybde og diversitet kan sætte nye standarder for professionsbacheloruddannelse, for videreuddannelse og for praksisnær forskning og udvikling
- **Skabe bedre rammer for læring**, der understøtter varierende undervisningsformer og et attraktivt studie- og arbejdsliv
- **Være dagsordensættende og eksperimenterende**, så fremtidens velfærdsudfordringer mødes kvalificeret og offensivt
- **Skabe robusthed** i forhold til forskydninger i studievalg samt uddannelsespolitiske og bevillingsmæssige forandringer

En fusion betyder: **Én region, én hovedstad, én professionshøjskole – med rige faglige muligheder**

Visionen er drivkraften, der skaber den nye professionshøjskole. I vedlagte bilag 1 er visionen nærmere udfoldet. Visionen har sit udgangspunkt i det visionspapir, som bestyrelserne besluttede i marts 2017. Seks arbejdsgrupper bestående af medarbejdere og studerende fra begge institutioner har udfoldet og kvalificeret visionspapiret. Et arbejde, der bl.a. omfattede afholdelse af visionsseminar med inspiration og paneldrøftelser med eksterne eksperter og aftagere. Samtlige studerende og medarbejdere har samtidig haft mulighed for at give input på café møder. Et arbejde, der har resulteret i input til udarbejdelsen af et revideret visionspapir. Og samtidig et arbejde, der vil blive bragt ind i det efterfølgende arbejde med at konkretisere visionen.

Principper for en ligeværdig fusion (side 7-8)

Beslutningen om en fusion af de to professionshøjskoler er blevet godt modtaget og som en god idé og vision. Rationalet bag beslutningen fremstår umiddelbart og rummer et stort element af "sund fornuft". De næste afgørende processer i implementeringen betyder, at der vil blive truffet beslutninger, der medfører betydelige forandringer for begge institutioner.

Det er derfor afgørende, at næste fase i fusionen tager afsæt i principper, der sikrer, at fokus er rettet mod det nye fælles tredje. Dét, som institutionerne skal skabe sammen. Kernen i fusionen er, at de to institutioner skaber en ny fælles professionshøjskole, som åbner de nye muligheder, der er indeholdt i visionen. Det nye fælles skal bygge på det bedste fra de to og på de nye betragtninger og indblik, som fusionsprocessen har bragt med sig allerede.

Med henblik på at sikre, at det nye fælles og vejen derhen involverer og inviterer alle studerende, medarbejdere og institutionernes omverden til deltagelse, er der formuleret fire principper, som sikrer en ligeværdig fusion.

Principperne omfatter:

- En fusionsproces, der er visionsdrevet, hvor ingen parter har forrang, og hvor beslutninger er drevet af den fælles vision for den nye professionshøjskole
- En fusionsproces, der er transparent i beslutninger, proces og roller
- En fusionsproces, der rummer den nødvendige tillid og respekt for begge institutioners særlige kendetegn
- En fusionsproces, der sikrer involvering af såvel interne som eksterne interessenter

Kapitel 2: Fusionstilgang og governance

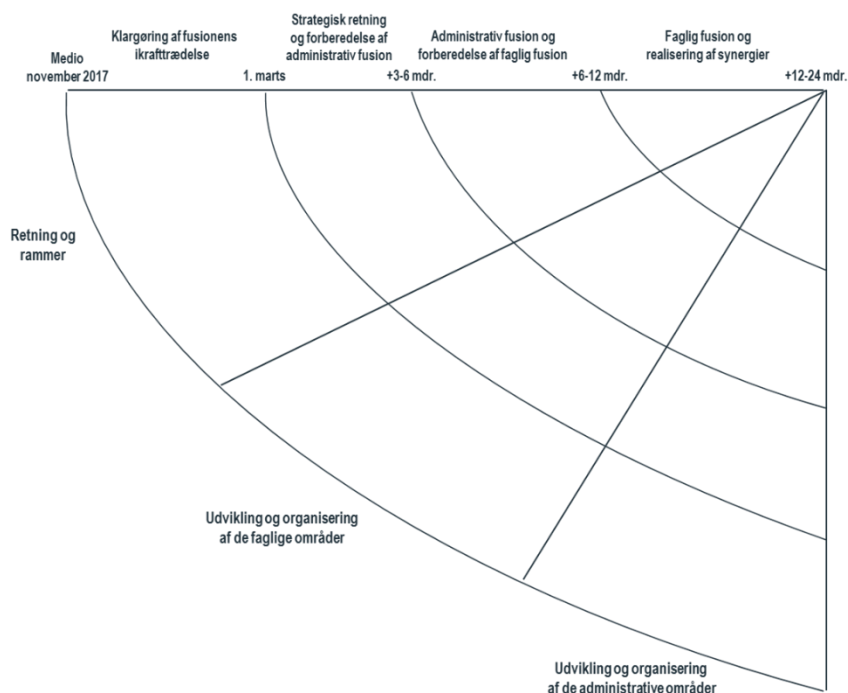
I afsnittet præsenteres de udviklingsfaser, som fusionsprocessen gennemløber over de kommende år. Samtidig præsenteres tidslinje for etablering af governance og ny øverste ledelse.

Fusionens hovedfaser og udviklingsområder (side 10-14)

Bevægelsen fra to selvstændige professionshøjskoler til én ny professionshøjskole er en omfattende proces. En proces med mange afhængigheder, og hvor kritiske milepæle skal fokuseres og overholdes for at kunne realisere de formulerede ambitioner. Fusionsprocessen er overordnet inddelt i fire hovedfaser, der balancerer den nødvendige timing ift. de rammesættende strategiske beslutninger, kravet om sikker drift fra ikrafttrædelsestidspunktet samt håndtering af de mange indbyrdes afhængigheder.

I hver af de fire faser fokuseres der på udviklingen af tre indbyrdes afhængige områder, som uddybes nedenfor.

Sammenhængen mellem de fire faser og de tre områder er illustreret i nedenstående figur.



Hvert af de tre områder viser udviklingen frem mod etablering af en ny stærk professionshøjskole med fastlæggelse af konkrete milepæle. Milepælene fastlægges efter ønsket hastighed og ambitionsniveau.

Der er løbende fokus på de tætte afhængigheder og overlap mellem såvel faser som områder i fusionsprocessen.

De tre områder omfatter:

1. **"Retning og rammer"**, som er et ramme- og retningsættende udviklingsområde, der indeholder fastlæggelse af fremtidig overordnet governance, rammeskabende beslutninger, kulturfremmende aktiviteter og ikke mindst udarbejdelse af strategigrundlag for den nye professionshøjskole. Dette område vil sætte retning og rammer for de to øvrige områder
2. **"Udvikling og organisering af de faglige områder"**, der indeholder en igangsættelse af arbejdet med de faglige samarbejder på tværs, strategiudvikling og forberedelse og realisering af den faglige fusion
3. **"Udvikling og organisering af de administrative områder"**, der dels indeholder konkrete fusionsforberedende aktiviteter for at sikre etablering af en driftssikker organisation og dels omfatter udvikling og etablering af fremtidig fællesadministrative enheder

De fire faser omfatter:

Fase 1 – Umiddelbart efter godkendelse af fusionsgrundlaget starter fase 1 frem til ikrafttrædelse. Fusionen forberedes, og fremtidig governance og øverste ledelse for den nye professionshøjskole etableres. Herudover er fokus på etablering af en interimbestyrelse, fastholdelse af en sikker drift på de to

professionshøjskoler, etablering af programorganisation for fusionen samt kommunikationen ud mod organisationerne. Endelig er det vigtigt, at fokus er rettet mod at skabe rammerne for samarbejde på tværs af fagområderne.

Fase 2 – Efter ikrafttrædelse skal ambitioner og den strategiske retning lægges. Det udgør rammerne for den nye professionshøjskole. Fokus er på at udfolde visionen for fusionen og etablere det strategiske grundlag for den nye professionshøjskole. Samtidig skal fusionen af de administrative områder forberedes, og de første indledende skridt tages til den faglige fusion. Det sker bl.a. med udgangspunkt i kortlægningen af de faglige områder, der påbegyndes i fase 1.

Fase 3 – Her integreres de administrative områder, mens fusionen af faglige områder udfoldes. Den strategiske retning for de enkelte fagområder defineres. Fokus er på fusion af de administrative områder samt på konkretisering af realisering af de faglige synergier.

Fase 4 – Her integreres de faglige områder. Fokus er i denne fase på at implementere strategien og realisere synergierne for den nye professionshøjskole som helhed.

Det er vigtigt at pointere, at den endelige tidslinje for hastigheden og formen af fusionen på de administrative og faglige områder først kan og vil blive fastlagt som led i udarbejdelse af det strategiske grundlag i fase 2. Og at der især i faserne 3 og 4 vil være både parallelle og overlappende aktiviteter mellem de faglige og administrative områder.

[Tidslinje for fastlæggelse af governance og øverste ledelse \(side 15\)](#)

Fusionen gennemføres som en uegentlig fusion 1. marts 2018 med Metropol som videreførende institution og Metropols rektor som fortsættende rektor. Den fortsættende institution får navnet Københavns Professionshøjskole (Engelsk titel: University College Copenhagen). Den valgte fusionsmodel er anbefalet af Uddannelses- og Forskningsministeriet og ændrer ikke på ambitionerne om at etablere et nyt fælles tredje. Valget af fusionsmodel er begrundet af juridiske forhold. Det har betydning for ikrafttrædelsestidspunktet og muliggør tidligt at kunne træffe de nødvendige beslutninger.

Med dette udgangspunkt skal der etableres og udvikles en ny fælles professionshøjskole baseret på de bærende principper for ligeværdig fusion.

I fase 1 er etableringen af den fremtidige overordnede governancestruktur af afgørende betydning for den videre fusionsproces. Milepælene for etableringen af governance kan opdeles under to overskrifter. Den ene del vedrører "Ledelse af den nye professionshøjskole" og den anden vedrører "Ledelse af den fusionsprocessen". De kritiske milepæle frem mod etablering af en ny direktion og governance er:

Fra medio november:

Ledelse af den nye professionshøjskole

- Ved de to bestyrelses godkendelse af fusionsgrundlaget bemyndiges styregruppen samtidig til at indsende sammenlægningsplanen til ministeriet
- Fusionen tilrettelægges juridisk som en ugentlig fusion med Metropol som videreførende institution og med Metropols nuværende rektor som fortsættende rektor
- Den fortsættende institution får navnet Københavns Professionshøjskole (Engelsk titel: University College Copenhagen)

Fra ikrafttrædelse 1. marts 2018:

Ledelse af den nye professionshøjskole

- Ikrafttræden af fusion
- Med virkning fra 1. marts 2018 etableres der en interimbestyrelse bestående af samtlige medlemmer af de to nuværende bestyrelser som bestyrelse for Københavns Professionshøjskole
- Formand for interimbestyrelsen er UCC's nuværende bestyrelsesformand og næstformand er Metropols nuværende bestyrelsesformand
- Interimbestyrelsen nedsætter et forretningsudvalg bestående af de to nuværende formandskaber, et bestyrelsesmedlem fra hver samt en medarbejder- og studenterrepræsentant fra hver af de nuværende bestyrelser
- Formand for forretningsudvalget er UCC's nuværende bestyrelsesformand og næstformand Metropols nuværende bestyrelsesformand
- Rektor indsat

Ledelse af fusionsprocessen

- Den nuværende styregruppe fortsætter frem til 1. marts 2018 med nyt mandat
- De to følgegrupper fortsætter med nyt kommissorium
- Styregruppen udvides med en medarbejder- og en studenterrepræsentant
- Medarbejder- og studenterrepræsentant i styregruppen udpeges af de nuværende følgegrupper
- Programorganisationen ledes af de to rektorer

Ledelse af fusionsprocessen

- Forretningsudvalget overtager ansvaret som styregruppe for fusionsprocessen
- Programorganisationen ledes af den fortsættende rektor

Fra 1. maj 2018

Ledelse af den nye professionshøjskole

- Interimsbestyrelsen erstattes af en ny permanent bestyrelse nedsat i henhold til den nye vedtægt, som er godkendt af ministeren i forbindelse med sammenlægningsplanen
- Overordnet organisationsstruktur er fastlagt
- Der er hurtigst muligt efter 1. marts og senest 1. maj etableret en ny direktion

Ledelse af fusionsprocessen

- Den nye bestyrelse vil i samarbejde med rektor tage stilling til styregruppens sammensætning

Kapitel 3: Plan for etablering af fremtidig organisation

I afsnittet præsenteres en uddybning af de væsentligste milepæle inden for hvert af de tre områder, som blev præsenteret i foregående afsnit.

Fusionsprocessen har været præget af et stort engagement fra de ledere og medarbejdere, der har været involveret i den indledende fase og med stor interesse for samarbejdet både på de faglige og administrative områder. Parallelt med tilrettelæggelse og gennemførelse af de formelle fusionsaktiviteter i de fire faser og før centrale beslutninger er truffet, opfordres medarbejdere, ledere og studerende til dialog og til at skabe fælles udviklingskraft på tværs af institutionerne. På dette område skal fusionsprogrammet i høj grad sætte rammerne og anspore frem for at styre konkrete projektaktiviteter.

Nedenfor præsenteres indhold og væsentlige milepæle i fusionsprocessen inden for de tre områder "Retning og rammer", "Udvikling og organisering af de faglige områder" samt "Udvikling og organisering af de administrative områder".

Retning og rammer

Arbejdet med temaet "Retning og rammer" omfatter følgende overordnede aktiviteter:

- **I fase 1** vil arbejdet være centreret omkring fastlæggelsen af den overordnede organisationsstruktur, governance og interimsledelse. Ligeledes vil der skulle lægges en plan for en involverende strategiproces, vælges overordnet IT-struktur, ske indarbejdelse af de bærende principper i fusionsarbejdet, ligesom opgaver ifm. valg af navn og logo skal varetages
- **I fase 2** etableres et strategigrundlag for den nye professionshøjskole, som udarbejdes med høj grad af involvering fra ledere, medarbejdere og studerende. Der arbejdes med de værdier, som den nye professionshøjskole skal leve efter. Samtidig skal der i denne fase tilsvarende træffes nogle principielle valg vedrørende f.eks. systemstrategi samt overordnet organisering af de administrative hovedområder
- **I fase 3 og 4** vil der ske en konkretisering og realisering af de strategiske ambitioner

Dette arbejde vil sætte rammerne for udviklingen og organiseringen af både de faglige og administrative områder. Integrationen vil foregå forskudt for de administrative og faglige områder.

Udvikling og organisering af de faglige områder (side 18-19)

Arbejdet med at etablere en faglig stærk ny professionshøjskole er i fokus fra dag 1. Allerede i fase 1 igangsættes faglige samarbejder på tværs af UCC og Metropol. Tilsvarende som på de administrative områder igangsættes en kortlægning af de faglige områder. Begge dele for at skabe fokus på de visioner, som er fusionens drivkraft, og som bæres ind i det efterfølgende arbejde.

Selvom det er besluttet, at der ikke skal ske strukturel og faglige fusion fra ikrafttrædelsestidspunktet, skal det tværgående samarbejde påbegyndes. Det er vigtigt, at processen giver mulighed for at medarbejdere, ledere og studerende fra de faglige områder allerede nu begynder at skabe fælles udviklingskraft på tværs.

For de faglige områder indeholder faserne følgende overordnede aktiviteter:

- **I fase 1** igangsættes faglige samarbejder på tværs af de to professionshøjskoler samt gennemførelse af faglig kortlægning
- **I fase 2** skal de faglige områder give input til strategigrundlaget, og der skal ske en vurdering af, hvad strategien betyder for de faglige områder. Hvad kræver det at opfylde den?
- **I fase 3 og 4** vil integrationen af de faglige områder skulle forberedes og gennemføres, herunder fastlæggelse af strukturer, samarbejdsprocesser for de faglige hovedområder

Udvikling og organisering af de administrative områder (side 20-23)

Integrationen af de administrative områder er en af de første opgaver, der bliver igangsat, hvilket betyder, at en række konkrete fusionsforberedende aktiviteter igangsættes umiddelbart efter godkendelse af fusionsgrundlaget. Disse omfatter en række personalejuridiske, studieadministrative, infrastrukturelle og økonomiske afklaringer, kommunikation, spørgsmål ift. legalitet, kvalitetssikringssystem, facility management samt konkret organisering af fusionsprogrammet.

Ud over de fusionsforberedende opgaver skal de administrative områder, ligesom de faglige områder begynde en proces frem mod etablering af nye fælles hovedadministrative områder. Det vil være afledt af krav fra strategien, samt krav om hvordan de faglige områder tilrettelægges. Der skal foretages en række principielle beslutninger for de administrative områder, ligesom der vil være krav til udvikling af organisationsstruktur, tilpasning af kerneprocesser og integration af systemer gennem hele fusionsprocessen.

Disse aktiviteter er indeholdt på følgende vis i de fire faser:

- **I fase 1** umiddelbart efter godkendelse af fusionsgrundlaget vil fokus være på at få gennemført de fusionsforberedende aktiviteter samt på en sikker drift
- **I fase 2** skal den administrative hovedstruktur, ledelsesstruktur, hovedydelse, lokalisering og bemanning fastlægges, og de nødvendige systemmæssige tilpasninger foretages
- **I fase 3 og 4** gennemføres konkrete sammenlægningsaktiviteter på tværs af de administrative områder samt tilrettelæggelse af funktionernes organisering, processer, indgange og roller og ansvar mv. Som grundlag for arbejdet på de administrative områder er der i udarbejdelsen af fusionsgrundlaget foretaget en kortlægning af UCC's og Metropols administrative områder. Kortlægningen er vedlagt i bilag 2. Hastigheden af og fastlæggelse af konkrete milepæle for sammenlægning og udviklingen af de administrative områder i fase 3 og 4 afhænger af de beslutninger, der træffes i fase 2 og er koblet tæt til afhængigheder og samspil med fusionsaktiviteter på de faglige områder

Kapitel 4: Kultur og ledelse af forandringen (side 25-30)

I afsnittet præsenteres tilgang til, hvordan der i fusionsprocessen tages hånd om at lede medarbejdere og ledere trygt igennem fusionsprocessen samt arbejdet med at skabe en fælles ny stærk kultur og identitet.

Den nye professionshøjskole og visionen herfor skal skabes og udvikles i tæt samspil mellem ledere, medarbejdere, studerende og eksterne parter. Der vil være nye ting, der skal skabes og læres, gode erfaringer, der skal bringes med videre samt noget, der skal justeres eller helt stoppes med at gøre. I ledelse af en forandring er det vigtigt at have fokus på både struktur, proces og kultur. Strukturer og processer

fastlægger de organisatoriske rammer. Den måde, vi arbejder på, siger noget om organisationens kultur. I arbejdet med kultur fokuseres der i fusionen på tre indsatsområder:

Kultur: I fusionen arbejdes der med kultur på flere områder. Kulturarbejdet er en integreret del af fusionsprocessen og tager afsæt i de formulerede principper for ligeværdighed i fusionsprocessen. Således vil det også indgå i strategiprocesen for den nye professionshøjskole, ligesom der vil blive afholdt en række konkrete "kulturaktiviteter" på tværs af den nye professionshøjskole.

Målrettet og balanceret involvering: Formålet med denne indsats er at sikre involvering af ledere, medarbejdere, studerende og eksterne som forudsætning for, at den nye professionshøjskole reelt kan udleve visionen. Det skal ske systematisk og målrettet, så de "rette" involveres med veldefineret formål på rette tidspunkt. Der tilrettelægges en klar plan for involvering igennem fusionens hovedfaser.

Målrettet og rettidig kommunikation: Forandringskommunikationen er en vigtig del af fusionsprocessen, hvor det skal sikres, at alle parter (ledere, medarbejdere, studerende, eksterne parter) løbende får kommunikation omkring "hvorfor", "hvad", "hvornår" og "hvordan".

Kapitel 5: Økonomisk effekt og udvalgte nøgletal

I dette afsnit præsenteres et overblik over den nuværende økonomiske baseline, den økonomiske effekt, de estimerede etableringsomkostninger samt et overblik over mulige synergier ved fusionen.

Den økonomisk baseline før fusionen (side 38-39)

Nedenstående tabel giver et overblik over UCC's og Metropol's økonomiske ståsted før fusionen. Begge professionshøjskoler havde et underskud i regnskabsåret 2016. I 2017 forventes et overskud på Metropol (baseret på et mindre driftsunderskud og salg af en ejendom på Pustervig) og et mindre underskud på UCC.

Det skal bemærkes, at den økonomiske baseline er udarbejdet, før UCC's udmøntning af den varslede besparelse på ca. 50 mio. kr. i 2018 og 2019.

Mio. kr.	UCC	Metropol	Ny professionshøjskole
Indtægter 2016	-785,7	-808,8	-1.594,5
Omkostninger 2016	815,2	868,2	1.683,4
Resultat 2016	29,5	59,4	88,9
Forventet resultat 2017 (forecast 2017)	16,4	-16,1	0,3
Egenkapital (forecast 2017)	349,8	213,9	563,7

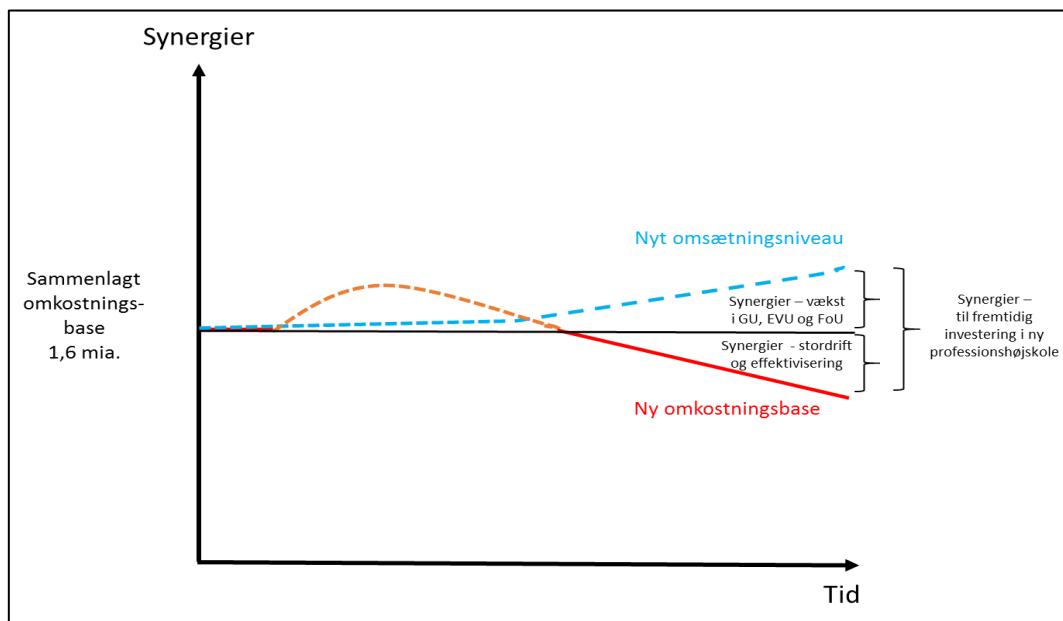
Fusionsgrundlagets kapitel 5 inkl. bilag indeholder en mere detaljeret gennemgang af de to professionshøjskoler's økonomi og nøgletal før fusionen.

Økonomisk effekt af fusionen og etableringsomkostninger (side 34-36)

Den forventede økonomiske effekt er illustreret i nedenstående figur. Den sorte linje viser den samlede omkostningsbase for de to professionshøjskoler.

Den røde linje illustrerer, at der vil være netto meromkostninger knyttet til etablering over den første periode – estimeret til ca. 1 % af den samlede omkostningsbase i 2 år. Synergier i form af stordriftsfordele og effektiviseringer effektueres løbende og får bundlinjeeffekt.

Den blå stiplede linje illustrerer synergier i form et øget omsætningsniveau på grunduddannelserne, EVU og FoU.



Fusionen af de to professionshøjskoler vil medføre en række etableringsomkostninger. Der er som følge af den valgte fusionstilgang ikke foretaget en detaljeret "bottom-up"-beregning af omkostninger forbundet med etablering af den nye institution, da der udestår en række strategiske beslutninger, der kan og vil have betydning for valg af løsninger.

Overordnet set forventes det, at der i en periode på ca. to år fra beslutningstidspunktet, dvs. i 2018 og 2019 vil en række meromkostninger være knyttet til det "etableringsprogram", som skal understøtte såvel den faglige som den administrative implementering af den nye institution. Udover programomkostningerne vil der knytte sig en række udgifter til eksempelvis IT-infrastruktur og -integration, nyt navn og skiltning, fratrædelsesomkostninger m.m.

En række af disse omkostninger modsvarer i et vist omfang af omkostninger i de to fusionerende institutioner, som falder bort. Eksempelvis løbende IT-investeringer og udgifter til kampagner mv. Der kan på det foreliggende grundlag ikke fastlægges et detaljeret nettoomkostningsniveau (etableringsomkostninger medregnet faldebortomkostninger) for den kommende implementering, men ud fra en forsigtig vurdering forventes nettoomkostningsniveauet at medføre en stigning i den samlede omkostningsbase (ca. 1,6 mia. kr.) for den nye institution på ca. 1 % i to år.

Denne meromkostning er ikke indregnet i de nuværende budgetter for de to institutioner. Med udgangspunkt i, at der budgetteres med en drift i balance i de to institutioner, vil det således formentlig være nødvendigt med et træk på egenkapitalen i år 1 og 2 efter fusionen. Omfanget heraf fastlægges som en af de første opgaver i det kommende etableringsprogram.

Som det fremgår af økonomiske baselines og nøgletal på soliditet, likviditet og egenkapital (se fusionsgrundlag side 38-39 for uddybning), vil et mindre træk på egenkapitalen alene påvirke det overordnede økonomiske billede på kort sigt for den sammenlagte institution (med respekt for de bindinger der er på UCC's egenkapital i henhold til aktstykke om Campus Carlsberg).

I tillæg til etableringsomkostningerne vil der være en række interne omkostninger i form af et ekstraordinært træk på ressourcer, ligesom der i etableringsperioden vil være et vist produktivitetstab grundet potentiel uro og opsigelser.

Synergier ved fusionen og estimeret tilbagebetalingstid (side 37)

Der er en række synergier afledt af fusionen. Som følge heraf forventes en tilbagebetaling af nettoetableringsomkostningerne på tre til fem år afhængig af tilgangen til synergirealiseringen. Synergierne vil både være indtægtsforøgelse såvel som stordriftsfordele og effektivisering på en række omkostningsposter.

Der forventes synergier i form af en øget faglig udvikling, som vil medføre stigende tiltrækningskraft blandt studerende, medarbejdere og potentielt også ekstern finansiering. Yderligere forventes den øgede samfundsmæssige gennemslagskraft og synlighed at styrke samarbejdet med arbejdsgivere, således at der kan opnås en endnu skarpere profil og udbud til gavn for aftagere og studerende og i sidste ende medarbejdere. Endelig understøttes den nye professionshøjskole af optimerede service- og supportfunktioner.

Synergieffekterne er ikke estimeret, idet de afventer en række konkrete beslutninger om f.eks. lokalisering, strategi for integration af faglige områder, organisering på de administrative områder m.m.

Kapitel 6: Målrettet risikostyring under hele fusionsprocessen (side 48-50)

Afsnittet indeholder en præsentation af de mulige risici, der ledelsesmæssigt bør tages hånd om igennem fusionsprocessen.

En fusion er en omfattende proces, som indebærer væsentlige udviklings- og driftsmæssige risici. De væsentligste risici kan sammenfattes inden for tre hovedtemaer:

Drift af de to nuværende professionshøjskoler og etablering af den nye professionshøjskole. Etablering af en ny professionshøjskole er en ressourcekrævende og kompleks proces, som kræver et konstant ledelsesfokus. Det kan risikere at have en negativ påvirkning på de to nuværende professionshøjskoler, som indtil ikrafttrædelsen af den nye professionshøjskole kan opleve fejl og mangler i driften og "tab af forretning". Etableringen af den nye professionshøjskole, dvs. nye organisation- og ledelsesstrukturer, nye eller tilpassede processer og forretningsgange, ny fælles IT-infrastruktur og nye systemer og to kulturer, som skal integreres, kan tilsvarende medføre driftsproblemer og effektivitetstab.

Styring og ledelse af fusionsprocessen. Det er afgørende at tilrettelægge og gennemføre en målrettet og konsekvent opfølgning på fusionens fremdrift og leverancer i programsporene og på den økonomiske udmøntning af fusionsbudgettet.

Medarbejdere og eksterne interessenter. Fusioner medfører opsigelser. Det kan være ledere og nøglemedarbejdere, som ikke ønsker at fortsætte i en ny organisation. Dette indebærer risici for videnstab, som kan påvirke driften og udviklingen negativt. I fusionsprocessen er der endvidere en risiko for "tab af forretning" og tab af forventede synergier.

Ovennævnte risici skal løbende overvåges og håndteres som en del af styringen og ledelsen af fusionsprocessen og sker igennem fusionsprogrammet, hvor væsentlige risici løbende håndteres og afrapporteres til styregruppen.

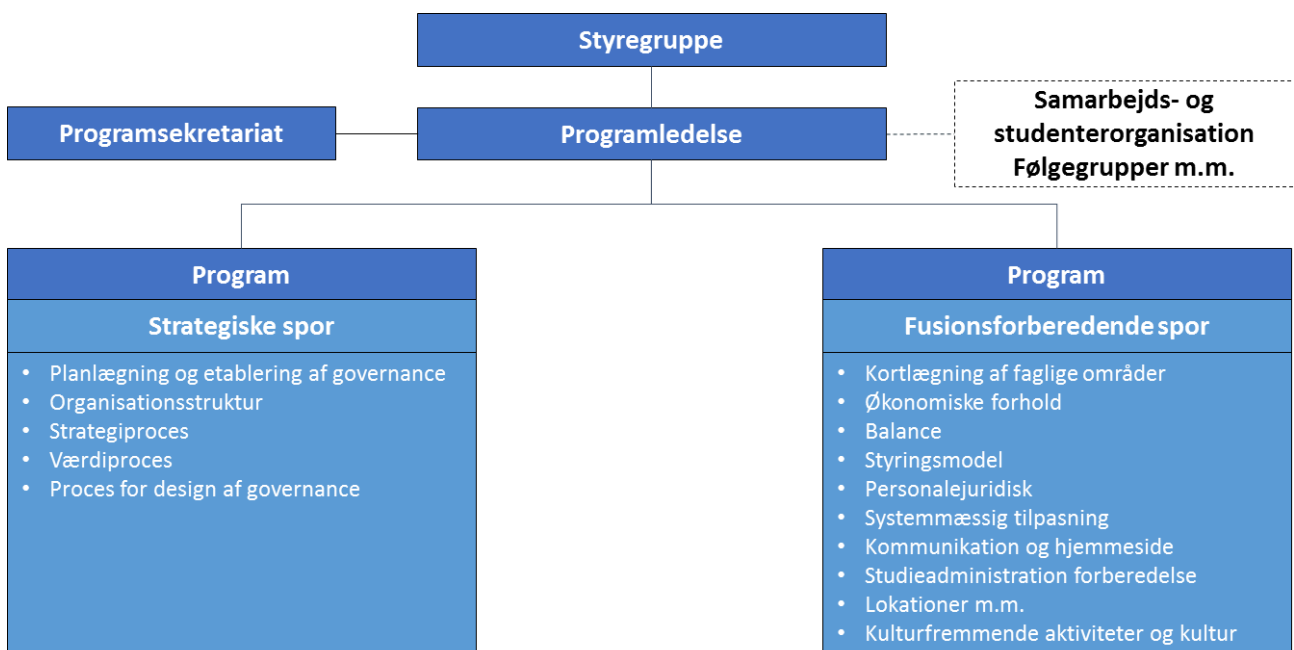
Kapitel 7: Styring af fusionsprocessen

I afsnittet præsenteres organisering af fusionsorganisationen, herunder hvem, der har hvilke roller og ansvar i fusionsprocessen.

Organisering af fusionsprogrammet (side 52-55)

Allokering af ressourcer, rette kompetencer samt klare roller og mandater i organisering og styring af fusionsproces er afgørende. Frem mod ikrafttrædelse er der to hovedopgaver, dels en række konkrete forberedende administrative aktiviteter, dels en række strategiske og strukturelle beslutninger, som skal træffes. Projektstyringen og projektorganiseringen i den videre proces organiseres i to hovedopgaver.

Programorganiseringen skal understøttes af klart definerede roller og ansvar hos hhv. styregruppe, programledelse, samarbejds- og studenterorganisationer og følgegrupper. Den nuværende styregruppe udvides med en medarbejder- og en studenterrepræsentant og fortsætter som styregruppe for fusionsprocessen. Ved ikrafttrædelse overtager det af interimbestyrelsen nedsatte forretningsudvalg rollen som styregruppe for fusionsprogrammet. Styregruppen har fokus på at fastholde visionen og principperne for fusionen og på at træffe de nødvendige rammesættende beslutninger. Programledelsen skal sikre den fastlagte fremdrift (tid), og at programmet gennemføres inden for de fastlagte rammer (indhold og aktiviteter). Samarbejds- og studenterorganisationer høres og orienteres løbende i processen omkring programmets aktiviteter og fremdrift og har samtidig "fingeren på pulsen" ift. fusionens påvirkning af de ansatte og de studerende. Følgegrupperne leverer løbende sparring til programledelsen, f.eks. behovet for yderligere involvering, information og kommunikation og ift. programmets anvendte metoder og tilgange.



I fusionsgrundlaget er roller og ansvar uddybet yderligere, og der fremgår en plan for væsentlige aktiviteter umiddelbart efter godkendelse af fusionen.

De væsentlige aktiviteter, som skal sættes i gang umiddelbart efter bestyrelsens godkendelse, omfatter mobilisering af programorganisation, strategisk og strukturelle spor, fusionsforberedende spor, etablering af samarbejdsorganisation samt kommunikation.