

Juni 2007

# Overgangsfasen

Tema:  
Praktiske råd og vink  
til bestyrelsen og den  
daglige ledelse

– fra CVU til professionshøjskole

# Indhold

Praktiske råd og vink til bestyrelsen og den daglige ledelse . . . . .	3
Tidsperspektivet og lovforslaget . . . . .	4
Uddybende kommentarer til særlige problemstillinger/forhold . . . . .	8
Organisatoriske og ledelsesmæssige perspektiver . . . . .	13
Oversigt over forslag til initiativer og handlinger . . . . .	bagflap



## Praktiske råd og vink til bestyrelsen og den daglige ledelse

Regeringen har sammen med Dansk Folkeparti, Socialdemokraterne og Det Radikale Venstre indgået aftale om at danne nye flerfaglige og regionale professionshøjskoler. Reformen træder i kraft den 1. januar 2008 på baggrund af Lov om professionshøjskoler for videregående uddannelser, der blev vedtaget 1. juni 2007. Loven skal ses i sammenhæng med aftale af 20. juni 2006 om fremtidens velstand og velfærd og investeringer i fremtiden og aftale af 2. november 2006 om udmøntning af globaliseringspuljen.

Nu hvor rammerne for professionshøjskolerne er blevet mere præcise, er det blevet mere konkret, hvilke opgaver der skal løses i perioden frem til overgangen til professionshøjskole, og hvilke der skal varetages efter 1. januar 2008.

Som det fremgår af bemærkningerne til lovforslaget, arbejdes der med en meget stram tidsplan, hvor der skal udføres en lang række handlinger med etableringen af professionshøjskolen som målet. Det er vor opfattelse, at det er vigtigt at udføre handlingerne og tage beslutningerne i den rigtige rækkefølge. Det er endvidere vigtigt, at der skabes et overblik over processen (handling og milepæle), så det sikres, at etableringen forløber, som den skal.

Målet med denne publikation er – på et overordnet niveau – at give et overblik over handlinger, der skal arbejdes med frem

mod 1. januar 2008 og for tiden efter. Som sådan henvender publikationen sig til de bestyrelsesmedlemmer, der kommer til at indgå i de midlertidige bestyrelser og til ledelsen af professionshøjskolerne.

Vi har fokuseret på de formelle frister og de forhold, der skal bringes på plads, eller som bør overvejes. Vi har taget udgangspunkt i loven og bemærkningerne hertil, og vi har støttet os til vore omfattende erfaringer med uddannelsesinstitutioners drift, fusioner af uddannelsesinstitutioner (herunder dannelsen af CVU'erne) og overgang til nye rammer – seminariers, gymnasiers og universiteters overgang til selveje.

Vi har i en særskilt publikation beskrevet de praktiske opgaver, der med fordel kan adresseres og løses i en bestemt rækkefølge, hvor der tages afsæt i et organisatorisk og ledelsesmæssigt perspektiv for etableringen af professionshøjskolen. Denne publikation henvender sig især til den daglige ledelse og til økonomifunktionen i professionshøjskolerne.

Vi vil med disse publikationer give vort bidrag til etablering af professionshøjskolerne, idet den omhandler såvel handlinger, som et tidsforløb. Samtidig indeholder publikationen en række praktiske råd og vink for arbejdet med udvalgte områder frem mod 1. januar 2008 og for tiden efter.



## Tidsperspektivet og lovforslaget

Af bemærkningerne til loven fremgår det:

Processen for de institutioner, der deltager i sammenlægningen, vil se således ud:

- Sammenlægningerne forberedes lokalt/regionalt.
- Institutionerne meddeler undervisningsministeren, om de vil indgå i sammenlægning til en professionshøjskole. Til brug for beslutningen om sammenlægning har Undervisningsministeriet forinden udarbejdet en midlertidig vedtægt og en normalsammenlægningsplan. Undervisningsministeren opretter professionshøjskolerne og udpeger de midlertidige bestyrelser.
- Den midlertidige bestyrelse indsender en sammenlægningsplan og en vedtægt for professionshøjskolen til ministerens godkendelse.
- Den midlertidige bestyrelse fungerer med den midlertidige vedtægt og normalsammenlægningsplanen som grundlag, indtil en ny vedtægt og sammenlægningsplan er godkendt. Derefter fungerer den midlertidige bestyrelse, indtil en ny bestyrelse er udpeget i overensstemmelse med den godkendte vedtægt.

Institutioner der beslutter sig efter 1. juli 2007, men inden 1. november 2007

De institutioner, der ikke inden den 1. juli 2007 giver ministeren meddelelse om at indgå i sammenlægningen, kan indtil 1. november 2007 beslutte at indgå i sammenlægningen.

Træffes beslutningen først sent på året, vil de dog have mistet en væsentlig mulighed for indflydelse i processen med at skabe grundlaget for professionshøjskolen.

Institutioner der ikke ønsker at indgå i en professionshøjskole

For en institution, der vælger at stå udenfor, indebærer det, at den mister udbuds- og institutionsgodkendelser, og at udbudsrettigheder og aktiviteter overdrages til den professionshøjskole, som institutionen kunne have fusioneret med eventuelt efter ministerens beslutning, hvor der er valgmulighed. Personalet og de studerende vil individuelt kunne vælge, om de ønsker at fortsætte på den pågældende professionshøjskole.

Det må formodes, at der ikke er nogen institutioner, der vælger at stå uden for.

På de næste side er der en tidsopdelt oversigt over de krav, bestemmelser, handlinger og opgaver, der kan udledes af loven.

## Oversigt over krav, bestemmelser, handlinger og opgaver afledt af loven

Igangsætningsdato/ periode	Krav/bestemmelser fra loven	Handlinger og opgaver m.v.
1. juni 2007	Lov om professionshøjskoler for videregående uddannelser vedtaget.	
Uden tidsfrist		Valg af eventuelle rådgivere til assistance ved overgang til professionshøjskole (revisor, advokat, konsulent og andre)
1. juli 2007	Bestyrelserne i de sammenlæggende institutioner kan indstille medlemmer til den midlertidige bestyrelse til ministeren, hvis de har givet meddelelse til undervisningsministeren om at indgå i en professionshøjskole. Dette gælder også medarbejderrepræsentanter og repræsentanter for de studerende. (§52, stk. 2 og 3)	De institutioner, der ønsker denne mulighed, skal inden den 1. juli vedtage og meddele undervisningsministeren om valg af professionshøjskole. Har man ikke inden 1. juli givet besked, opnår man ikke medlemmer i den midlertidige bestyrelse og risikerer at stå uden indflydelse.  Sondering og indstilling af medlemmer til den midlertidige bestyrelse.
1. august 2007	Juridisk etablering – Undervisningsministeren opretter den 1. august eller snarest derefter professionshøjskolerne. (§50, stk. 1)	
	Undervisningsministeren fastsætter en midlertidig vedtægt. (§50, stk. 2)	
	Ministeren fastlægger en normalsammenlægningsplan. (§50, stk. 2)	
	Undervisningsministeren nedsætter en midlertidig bestyrelse. Den midlertidige bestyrelse fungerer, indtil der er udpeget en bestyrelse i henhold til vedtægten. (§50, stk. 4)	Valg af formand, der har særlig sagkundskab i oprettelse og ledelse af selvejende uddannelsesinstitutioner eller tilsvarende relevant erhvervs erfaring og økonomisk indsigt i institutionelle forhold for selvejende uddannelsesinstitutioner
	Den midlertidige bestyrelse tiltræder formelt efter undervisningsministerens nedsættelse heraf og er klar til at løse de forestående opgaver.	Den midlertidige bestyrelse har til opgave at: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forberede sammenlægningen</li> <li>• Udbygge normalsammenlægningsplanen</li> <li>• Udarbejde en udviklingsplan</li> <li>• Udarbejde vedtægt</li> <li>• Ansætte rektor</li> <li>• Fastsætte retningslinier for rektors virke frem til 1. januar 2008</li> <li>• Etablere sekretariat</li> <li>• Antage en revisor for professionshøjskolen</li> </ul> <p>Supplerende kan anføres, at det kan være en god ide at fastlægge en forretningsorden for den midlertidige bestyrelse, herunder for eksempel fordeling af arbejdsopgaver og mødefrekvens.</p>

## Oversigt over krav, bestemmelser, handlinger og opgaver afledt af loven

Igangsætningsdato/ periode	Krav/bestemmelser fra loven	Handlinger og opgaver m.v.
1. november 2007	Bestyrelsen for hvert af de CVU'er og andre selvejende institutioner, der skal indgå, skal senest denne dato have givet Undervisningsministeren meddelelse om indgåelse i professionshøjskole. (§50, stk. 3)	Konsekvensen af ikke at have truffet beslutningen senest den 1. juli 2007 er dog, at de ikke er repræsenteret i de midlertidige bestyrelser og dermed ikke har indflydelse på dannelsen og udviklingen af professionshøjskolen i startfasen.
	Sammenlægningsplan og vedtægt skal være indsendt til undervisningsministeren.	
Indtil 31. december 2007		Ledelsen bør igangsætte en fusionsanalyse – altså en undersøgelse af eventuelle negative forhold i de enkelte institutioner. Det kan dreje sig om undersøgelser omkring: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Studerende/optag/frafald</li> <li>• Personaleforhold og lønaftaler</li> <li>• Kortlægning af bygningskapacitet og standard</li> <li>• IT, ledelsesrapporteringer, forretningsgange og kontroller</li> <li>• Historiske resultater og pengestrømme</li> <li>• Budgetter</li> <li>• Finansiering og likviditet</li> </ul>
		Ledelsen bør igangsætte udarbejdelse/tilpasning af en række værktøjer og krav kendt fra undervisningssektoren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimeret åbningsbalance</li> <li>• Regnskabsinstruks</li> <li>• Kontoplan</li> <li>• Budget for 2008, herunder også likviditetsbudget</li> <li>• Formelle forhold, f.eks. handlingsplan for overholdelse af sociale klausuler og evaluering af undervisningsmiljø (ensartede systemer kan evt. udskydes til 2008)</li> </ul>
		Opbygning af administrationen i øvrigt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fastlæggelse af behov for IT investeringer og plan for implementering heraf</li> <li>• Forberedelse af hvordan data skal sammenlægges</li> <li>• Studieadministration planlægges</li> <li>• Økonomistyring (budgetrutiner, timeplanlægning m.v.)</li> <li>• Valg af pengeinstitut</li> <li>• Fastlæggelse af fuldmagts- og underskriftsforhold</li> </ul>

## Oversigt over krav, bestemmelser, handlinger og opgaver afledt af loven

Igangsætningsdato/ periode	Krav/bestemmelser fra loven	Handlinger og opgaver m.v.
31. december 2007	<p>Sidste årsrapport aflægges for de institutioner, der indgår i en professionshøjskole. Den ny bestyrelse for professionshøjskolen aflægger årsrapporten. Vi antager, at det er revisorerne for de ophørende institutioner, der reviderer, men dette fremgår dog ikke klart af loven. Årsrapporten for 2007 skal være godkendt af bestyrelsen og indsendt til Undervisningsministeriet senest 1. april 2008.</p>	<p>Ved fastlæggelsen af opgaver for den fremtidige økonomistyringsfunktion skal der tages højde for ansvarsplaceringen af udarbejdelsen af regnskaberne for de ophørende institutioner.</p> <p>Det fremgår af bemærkningerne til lovforslaget, at man ikke skal indhente samtykke fra de enkelte medkontrahenter eller kreditorer m.v. Det er vor opfattelse, at det vil være en god ide at orientere medkontrahenter eller kreditorer som leverandører, pengeinstitutter, kreditforeninger m.v. om den ny samlede institution. Dette gælder for så vidt alle interessenter af hensyn til god kommunikation og information.</p> <p>I relation til medarbejderne finder lov om lønmodtageres retsstilling ved virksomhedsoverdragelse (lovbekendtgørelse nr. 710 af 20. august 2002) anvendelse. Det følger heraf, at professionshøjskolen indtræder i alle rettigheder og pligter på uændrede vilkår i forhold til disse medarbejdere. Der skal udfærdiges nye ansættelseskontrakter eller tillæg til de eksisterende.</p>
1. januar 2008	<p>Hver professionshøjskole sammenlægges med det eller de CVU'er og den eller de selvstændige selvejende uddannelsesinstitutioner, der skal indgå i professionshøjskolen.</p>	
30. juni 2008		<p>Der bør udarbejdes en endelig åbningsbalance på baggrund af de reviderede årsrapporter for 2007.</p>
Februar/marts 2009		<p>Årsrapport for 2008 for den ny professionshøjskoles første regnskabsår aflægges pr. 31. december 2008. Årsrapporten skal følge årsregnskabsloven og Undervisningsministeriets instrukser.</p>
1. januar 2012	<p>To af de tre professionshøjskoler i Region Syddanmark skal senest være sammenlagt her.</p>	
1. januar 2015	<p>Ingeniørhøjskolerne i København og Århus indgår også i professionshøjskolerne, men de får mulighed for at vælge først at indgå i en professionshøjskole senest fra 1. januar 2015. I overgangsperioden skal de indgå samarbejdsaftaler med professionshøjskolerne om udvikling af uddannelserne og de faglige miljøer for at styrke diplomingeniøruddannelserne.</p>	



## Uddybende kommentarer til særlige problemstillinger/forhold

Vi har identificeret en række særlige problemstillinger og forhold, som vi vil redegøre for nedenfor. Det drejer sig om:

- Den midlertidige bestyrelse
- Den enstrengede ledelsesstruktur
- Ledelse i mellemprioriteten indtil 1. januar 2008
- Uddannelsesudvalg
- Sammenlægningsplanen

### Den midlertidige bestyrelse

I overgangsperioden frem til 1. januar 2008 dannes der midlertidige bestyrelser, som skal forberede sammenlægningen af de deltagende institutioner og udarbejde en normalsammenlægningsplan, en vedtægt samt en udviklingsplan.

Som det fremgår af bemærkningerne til lovforslaget, har den midlertidige bestyrelse status af særlig forvaltningsenhed og handler som sådan i forhold til undervisningsministeren og bestyrelserne for de fusionerende institutioner. I og med at der er tale om en selvejende institution, indebærer dette et helt sædvanligt bestyrelsesansvar og kompetence.

De midlertidige bestyrelser sammensættes efter følgende principper:

- Et antal medlemmer, som ministeren udpeger på grundlag af indstillinger fra bestyrelserne for de nuværende institutioner (CVU'er og enkeltstående institutioner). Disse institutioner kan hver indstille et medlem til den midler-

tidige bestyrelse. Institutioner med over 1.500 hhv. 3000 studenterårsværk kan indstille to hhv. tre medlemmer til den midlertidige bestyrelse.

- Ministeren kan derudover udpege op til fire medlemmer uden indstilling. Disse medlemmer udpeges efter åbent opslag, efter drøftelse med de deltagende institutioners bestyrelser. De deltagende institutioner kan formentligt anmode om 0, 1, 2, 3 eller 4 medlemmer. Medlemmerne forelægges velfærdsforligskredsen til orientering.
- Den midlertidige bestyrelse rummer to repræsentanter for medarbejderne og to repræsentanter for de studerende på de institutioner, som indgår i professionshøjskolen.

De midlertidige bestyrelser forbereder sammenlægningen pr. 1. januar 2008 og står for en udbygning af sammenlægningsplanen for de deltagende institutioner og for udarbejdelse af en vedtægt.

Indholdet af normalsammenlægningsplanen er endnu ikke kendt. Det må antages, at udbygningen af sammenlægningsplanen er af afgørende betydning for en god start for professionshøjskolen.

Den midlertidige bestyrelse ansætter snarest efter sin nedsættelse professionshøjskolens rektor. Den midlertidige bestyrelse kan vælge mellem at ansætte rektor midlertidigt frem til oprettelsen af professionshøjskolen eller vælge at ansætte rektor også for den etablerede professionshøjskole.



Den midlertidige bestyrelse fastsætter nærmere retningslinier for rektors virke i perioden frem til professionshøjskolens dannelse, herunder rektors opgaver, kompetencefordelingen mellem rektor og den midlertidige bestyrelse, rektors rapportering til den midlertidige bestyrelse m.v.

Den midlertidige bestyrelse etablerer et sekretariat, hvis personale stilles til rådighed fra de institutioner, der indgår i sammenlægningen. Undervisningsministeren kan pålægge en af de institutioner, der indgår i sammenlægningen at tage sig af sekretariatsfunktionen for den midlertidige bestyrelse.

Undervisningsministeren yder tilskud til den midlertidige bestyrelse og kan yde et særskilt tilskud til sekretariatsfunktionen og herunder fastsætte vilkår for tilskud.

Den midlertidige bestyrelse antager en revisor for professionshøjskolen.

Beslutninger vedrørende professionshøjskolen skal af de nuværende bestyrelser forelægges den midlertidige bestyrelse, og alle beslutninger af væsentlig betydning for professionshøjskolen skal have tilslutning fra den midlertidige bestyrelse. Det anbefales, at der er en tæt kontakt mellem bestyrelserne for de enkelte institutioner og den midlertidige bestyrelse for professionshøjskolen, så man undgår tvivl om, hvilke beslutninger der er væsentlige for professionshøjskolen.

Med andre ord foreslår vi, at de midlertidige bestyrelser fastlægger retningslinier for, hvordan væsentlige beslutninger skal håndteres i perioden frem til, at beslutningskompetencen overgår til professionshøjskolen. Dette sker på det tidspunkt, hvor Undervisningsministeriet godkender den af den midlertidige bestyrelse vedtagne sammenlægningsplan.

Det fremgår ikke af lovforslaget, hvornår studiebestyrelsens virke ophører. Det må antages, at studiebestyrelsernes kompetence senest ophører på samme tidspunkt som bestyrelsens.

Undervisningsministeren kan efter høring af den midlertidige bestyrelse fastsætte vilkår og beløbsgrænser for investeringer, der foretages af de institutioner, der indgår i en sammenlægning.

Undervisningsministeren kan fastsætte regler om, at de institutioner, der indgår i en sammenlægning, skal have ministerens godkendelse af beslutninger om væsentlige økonomiske dispositioner og om, at ministeren kan fastsætte vilkår for godkendelsen.

Herudover har den midlertidige bestyrelse kompetencen til at ansætte og afskedige rektor.

De midlertidige bestyrelser får hermed både en vigtig strategisk og fremadrettet funktion og samtidig et meget konkret og praktisk formål med sit virke. Det er derfor vigtigt, at



alle medlemmer af den midlertidige bestyrelse forholder sig konstruktivt og åbent til etableringen og sammenlægningen, og at de er indstillede på at påtage sig ansvaret for denne omstillingsproces i et godt samarbejde med rektor, medarbejdere m.v.

Det er ligeledes vigtigt, at den midlertidige bestyrelse kan forholde sig til og håndtere de mange praktiske såvel som strategiske beslutninger, der skal træffes i løbet af 2007 med henblik på at sikre en fornuftig etablering af professionshøjskolen.

Der er tale om et kort, men intensivt forløb, hvorfor bestyrelsen skal være beslutningsdygtig og handlekraftig straks fra bestyrelsens nedsættelse.

Vederlag til den midlertidige bestyrelse gives efter reglerne i Finansministeriets cirkulære om særskilt vederlag m.v.

#### De hidtidige bestyrelser

Bestyrelserne for de institutioner, der indgår i en sammenlægning, bevarer deres kompetence vedrørende de respektive institutioner, indtil sammenlægningsplan og vedtægt for professionshøjskolen er godkendt.

#### Den blivende bestyrelse

Den midlertidige bestyrelse fungerer, indtil der er udpeget en ny bestyrelse for professionshøjskolen. Det kan tidligst

ske fra den 1. januar 2008. Medlemmerne af den midlertidige bestyrelse er hverken fødte medlemmer af den efterfølgende permanente bestyrelse eller udelukket fra at være medlemmer heraf.

#### Den enstrengede ledelsesstruktur

Som det fremgår af lovforslaget og bemærkningerne hertil, lægges der afgørende vægt på den enstrengede ledelsesstruktur, hvor der kun er ét bestyrelsesniveau. Bestyrelsen leder på det overordnede niveau professionshøjskolen på tværs af alle afdelinger og tidligere institutioner. Systemet med studiebestyrelser er forladt og erstattet af uddannelsesudvalg, der har en anden funktion.

Det er vor opfattelse, at professionshøjskolen med fordel så hurtigt som muligt tager stilling til, i hvilken takt denne struktur skal indføres. Altså hvor hurtigt studiebestyrelserne skal ophæves via godkendelse af sammenlægningsplan og vedtægt for professionshøjskolen.

#### Ledelse i mellemprioriteten indtil 1. januar 2008

Som ved enhver anden sammenlægning eller fusion mellem flere institutioner eller virksomheder er det en god ide at fastlægge rammerne for drift og investeringer i mellemprioriteten. Vi har senest set problematikken i forbindelse med kommunernes sammenlægning.



Det vil givet være en god ide at få disse rammer fastlagt i en skriftlig form, men således at de tager hensyn til den daglige drift og allerede fastlagte og fornuftige investeringer. Det er også givet, at fastlæggelsen heraf bør ske så hurtigt som muligt.

Undervisningsministeren er også opmærksom på problemstillingen, idet bestyrelserne i de ophørende institutioner vel har kompetence indtil nedlæggelse, men at beslutninger, der er en del af sammenlægningsprocessen og heraf afledte forhold, skal træffes efter forudgående forelæggelse for den midlertidige bestyrelse, og at alle beslutninger af væsentlig betydning for professionshøjskolen skal have tilslutning fra den midlertidige bestyrelse. Som anliggender af væsentlig betydning anses alle forhold, der skaber væsentlige ændringer i kommende indtægts- og udgiftsgrundlag. Også ændringer i organisatoriske og ledelsesmæssige forhold kan være så væsentlige, at de bør godkendes af de midlertidige bestyrelse.

Ministerens kan endvidere fastsætte regler om, at institutionerne skal have ministerens godkendelse af beslutninger om væsentlige økonomiske dispositioner og om, at ministeren kan fastsætte vilkår for godkendelsen. Bestemmelsen sikrer, at ministeren kan føre tilsyn med de midlertidige bestyrelser og de fusionerende institutioner og i givet fald give påbud. Undervisningsministeren kan om nødvendigt indhente de oplysninger, han ønsker om sammenlægningerne og også indhente dem i en bestemt elektronisk form.

## Uddannelsesudvalg

Som det fremgår af lovudkastets § 18, skal der nedsættes uddannelsesudvalg for hver professionsbacheloruddannelse, som professionshøjskolen er godkendt til at udbyde. Dette for at sikre fokus på den enkelte uddannelses særlige faglige profil, identitet og kultur.

Systemet med studiebestyrelser, som kendes fra CVU'er i dag, erstattes hermed med uddannelsesudvalg.

Det er bestyrelsen, der efter indstilling fra rektor nedsætter udvalget. Det må antages, at uddannelsesudvalget senest nedsættes pr. 1. januar 2008. Udvalget skal rådgive bestyrelsen, rektor og ledelsen af det pågældende uddannelsesområde om uddannelsernes indhold, profil, kvalitet og relevans samt om den regionale uddannelsesdækning. Det er vor opfattelse, at det kan være hensigtsmæssigt at nedsætte udvalgene tidligere, så udvalgene kan støtte den midlertidige bestyrelse.

Det fremgår af lovforslaget, at det er bestyrelsen, der nedsætter uddannelsesudvalget. Det fremgår ikke positivt, om den midlertidige bestyrelse kan nedsætte uddannelsesudvalgene, men vi antager, at den kan.

Nogle af uddannelsesudvalgenes opgaver er sammenfaldende med studiebestyrelsernes opgaver. Da der måske vil



være en periode, hvor begge organer eksisterer, anbefaler vi, at den midlertidige bestyrelse udstikker retningslinier for de to organers virke i overgangsfasen.

### Sammenlægningsplanen

Sammenlægningsplanen skal indeholde nærmere beskrivelse af sammenlægningen, en vedtægt og beskrivelse af aktiver og passiver med en åbningsbalance pr. 1. januar 2008 samt nærmere beskrivelse af forpligtende aftaler indgået af de fusionerende institutioner. Sammenlægningsplanen skal vedtages af bestyrelserne, der indgår i sammenlægningen. Undervisningsministeren godkender sammenlægningsplanen.

Sammenlægningsplanen skal ifølge lovforslaget indeholde et estimeret årsregnskab pr. 1. januar 2008, som tager udgangspunkt i regnskabstallene for 2006. Vi antager, at der hermed menes, at der skal udarbejdes en estimeret åbningsbalance pr. 1. januar 2008. Opgaven er altså, at der tages udgangspunkt i den senest kendte balance pr. 31. december 2006 og korrigerer for ændringer, som må antages at finde sted i løbet af 2007. For at få så præcist et billede af ændringerne er det nødvendigt at gennemgå såvel perioderegnskaber og budgetter. Ændringerne i 2007 kan også skyldes virkninger af ændringer i regnskabspraksis og regnskabsmæssige skøn.

Professionshøjskolen overtager ved sammenlægning samtlige aktiviteter, aktiver og passiver fra institutionerne, ligesom professionshøjskolen indtræder i alle løbende kontrakter og andre forpligtelser.



## Organisatoriske og ledelsesmæssige perspektiver

I omslagets bagsideflap, der kan foldes ud, er der en oversigt over forslag til initiativer og handlinger med tilhørende tidsramme. Den er primært udarbejdet i et organisatorisk og ledelsesmæssigt perspektiv.

Oversigten er for det første udarbejdet på basis af vore erfaringer med uddannelsesinstitutioner og herunder også disses overgang til nye rammer. For det andet vore generelle erfaringer med organisationers forandringer og styring af disse.

Vi håber, at oversigten kan give inspiration til det fremtidige arbejde og lette etablering til professionshøjskole.

Vi har i en særskilt publikation nærmere beskrevet en række forhold fra oversigten, som uddyber disse:

- Økonomistyring – set i relation til Undervisningsministeriet
- Økonomistyring – generelt
- Rapporteringskrav og struktur
- Fremtidig organisering af professionshøjskolen
- Standardisering af arbejdsgange
- Projektledelse
- Forandringsledelse
- Fusionsanalyse i professionshøjskolen

# Oversigt over forslag til initiativer og handlinger

(i organisatorisk og ledelsesmæssigt perspektiv)

1. juni 2007

1. januar 2008

## Sammenlægningsforberedelse

- Valg af samarbejdspartner(e)
- Valg af midlertidige bestyrelser
- Etablering af sekretariatsfunktion for den midlertidige bestyrelse
- Overvejelser om etablering af uddannelsesudvalg
- Fusionsanalyse (formål: valg af fusionspartner)

## Identifikation af strategi og rammer

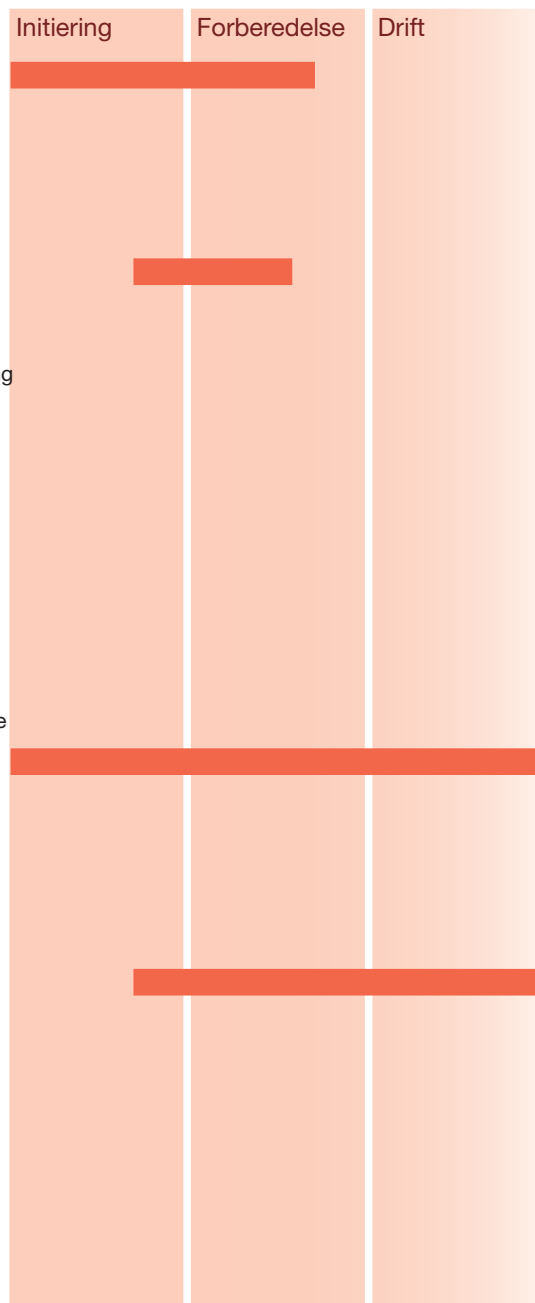
- Fastlæggelse af den organisatoriske og uddannelsesmæssige vision
- Konkretisering og prioritering af nødvendige strategiske initiativer til adressering af visionerne
- Fastlæggelse af den økonomiske strategi, herunder krav til likviditet, rentabilitet og finansiering
- Udarbejdelse af overordnede planer for fusionsprocessen, herunder målsætninger, afgrænsning, rammer og forudsætninger
- Valg af kvalitetsmodel
- Identificer, vurder og adresser finansielle og juridiske krav vedrørende etableringen af professionshøjskole fx: indfrielseskrav på lån og overdragelse af aktiver og medarbejdere
- Fusionsanalyse (formål: forberedelse af fremtidig drift)
- Etabler overordnet projektkontor til styring af kommende fusionsprojekter
- Udarbejd programmer/aktiviteter til fastholdelse af medarbejdere
- Ansættelse af rektor
- Valg af direktion
- Fastlæggelse af overordnede krav til organisatoriske rammer, herunder faciliteter
- Valg af revisor
- Udarbejdelse af sammenlægningsplan, herunder vedtægt og beskrivelse af åbningsbalance

## Forandringsledelse

- Udarbejdelse af interessentanalyse og -styring
- Udarbejdelse af kommunikationsstrategi
  - Budskab, tid, medie, målgruppe etc.
  - Kommunikationsansvarlig
- Sikre videnoverførsel fra projekter til organisation
- Uddannelse og træning

## Overordnet projektstyring

- Identifikation af projekter
- Udarbejdelse af beslutningsgrundlag, herunder identificering og konkretisering af forventede synergieffekter
- Tildeling af ressourcer til projekter - interne og eksterne
- Udarbejdelse af projektplaner
- Etablering af projektledelse, herunder etablering af tværfaglige arbejdsgrupper
- Løbende risikoanalyse af projekter
- Kvalitetssikring og kvalitetsstyring
- Etablering af projektmæssige kommunikationsstrukturer
- Projektrapportering
- Plan for opfølgning på fortsat realisering af forventede gevinster



1. juni 2007

1. januar 2008

Initiering

Forberedelse

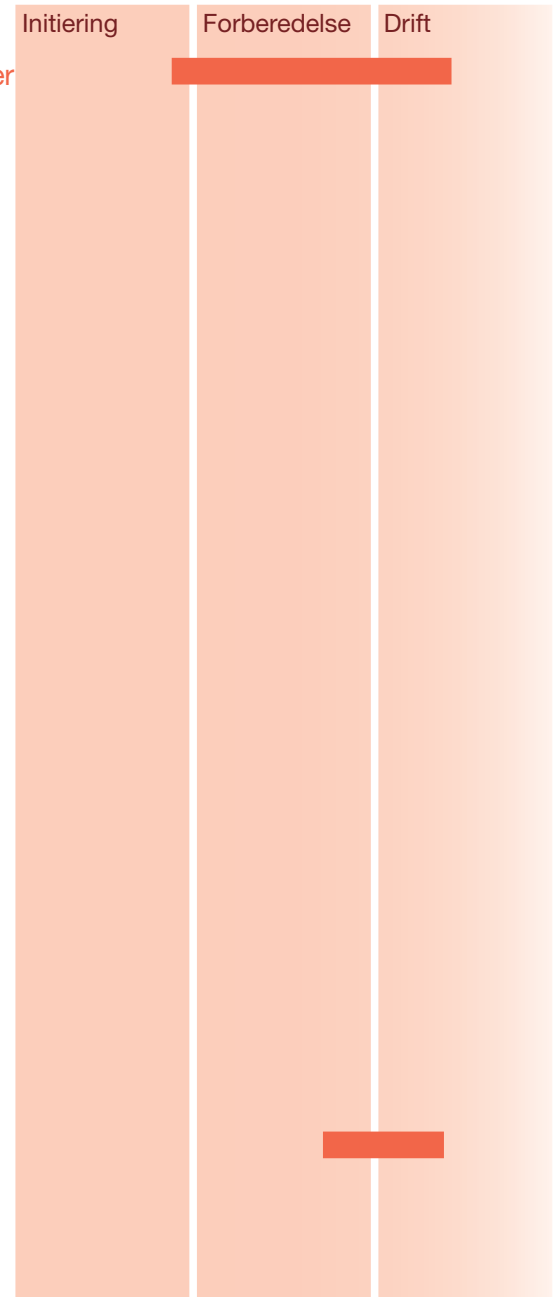
Drift

## Udvikle fremtidige organisation, processer, struktur, kultur og systemer

- Udvikle fremtidig ledelsesmodel og styringsredskaber
  - Indledende overvejelser om udarbejdelse af udviklingskontrakt
  - Rapporteringskrav og -strukturer til understøttelse af udviklingskontrakten
    - definition af målsætninger og resultatkrav
    - krav til ledelsesinformationssystem
  - Fastlæggelse og overholdelse af interne og eksterne regelsæt
  - Etablering af ramme for benchmarks, der adresserer fremtidige behov og ønsker
    - for interne og eksterne benchmarks
  - Fastlæg fremtidig økonomisk struktur og styring der understøtter ledelsesmodellen og samtidig adresserer:
    - Åbningsbalance
    - Ressourceregnskab
    - Gennemsigtighed samt overblik over det økonomiske grundlag og udvikling
- Udvikle organisationsplaner for fusionen
  - Lokationer
  - Faglige hovedområder
  - Internationalisering
  - Udarbejde nuværende og fremtidig kompetence- og funktionsoversigt
  - Centralisering/decentralisering
  - Ansvarsfordeling synliggøres
  - Insourcing/outsourcing overvejelser
- Kortlæg de enkelte institutioners individuelle kulturer - såvel formelle som uformelle
  - Identificer mulige tiltag vedrørende kulturer
- Fastlæg fremtidigt scenarie for professionshøjskolen med fokus på:
  - Processer
    - Økonomiske og administrative processer
    - Studieadministrative processer, herunder tilskudsindberetning
    - Procesejerskab
    - Overblik over grænseflader og afhængigheder mellem processer
    - Etablering af internt kontrolmiljø
    - Sikre overholdelse af krav fra kvalitetsmodel
    - Akkreditering af uddannelse
  - IT
    - Valg af infrastruktur, herunder systemintegration
    - Systemer - økonomistyring og studieadministrative systemer
    - Service level agreements (SLA)
    - Systemudvikling og -vedligeholdelse, herunder support
  - Faciliteter
    - Bygninger, udstyr, lokalekrav

## Fastlæg handlingsplan til indfrielse af fremtidigt scenarie for professionshøjskolen

- Forskelle (gaps) mellem nuværende og fremtidig situation identificeres
- Udarbejdelse af handlingsplaner til adressering af identificerede forskelle
- Implementering af handlingsplaner gennem etablering af projekter
- Uddannelse af medarbejdere i nye/ændrede processer og systemer



København  
Strandvejen 44  
2900 Hellerup  
Tlf. 3945 3945  
Fax 3945 3987

Holstebro  
Hjalttesvej 16  
7500 Holstebro  
Tlf. 9611 1800  
Fax 9611 1900

Odense  
Østre Stationsvej 33  
5100 Odense C  
Tlf. 6314 4200  
Fax 6314 4201

Slagelse  
Sdr. Stationsvej 28  
4200 Slagelse  
Tlf. 5855 5544  
Fax 5855 5522

Esbjerg  
Stormgade 50  
6701 Esbjerg  
Tlf. 7612 4500  
Fax 7612 4510

Kolding  
Nytorv 2  
6000 Kolding  
Tlf. 7633 8787  
Fax 7633 8710

Ringkøbing  
I.C. Christensens Allé 5  
6950 Ringkøbing  
Tlf. 9732 0555  
Fax 9732 1998

Vejle  
Enghavevej 20  
7100 Vejle  
Tlf. 7582 5599  
Fax 7584 0987

Herning  
Rønnebærvej 1  
7400 Herning  
Tlf. 9660 2500  
Fax 9660 2590

Lillebælt  
Vesterballevej 27  
7000 Fredericia  
Tlf. 7921 2700  
Fax 7921 2701

Skive  
Reservevej 81  
7800 Skive  
Tlf. 9615 4900  
Fax 9615 4990

Aalborg  
Skelagervej 1A  
9100 Aalborg  
Tlf. 9635 4000  
Fax 9635 4099

Holbæk  
Ahlgade 63  
4300 Holbæk  
Tlf. 5158 4300  
Fax 5158 4301

Næstved  
Toldbuen 1  
4700 Næstved  
Tlf. 5575 8686  
Fax 5575 8787

Skjern  
Østergade 40  
6900 Skjern  
Tlf. 9680 1000  
Fax 9680 1001

Århus  
Jens Chr. Skous Vej 1  
8000 Århus C  
Tlf. 8932 0000  
Fax 8932 0010