

TR's rolle under en fusion

Temakursus 16. april 2026

Flemming Jørgensen og Rikke Sinding

Præsentation ved bordene

Hils på hinanden

Hvad I kan forvente i denne workshop

Bagtæppet:

- Med de kommende reformer (EPX mm) og mindre årgange vil der komme ændringer i institutionslandskabet og fusioner/fissioner. Det vil berøre alle vores skoleformer.
- HB nedsatte i foråret 2025 en arbejdsgruppe, der skulle komme med anbefalinger til, hvorledes tillidsrepræsentanter og medlemmer kan sikre sig indflydelse under og efter fusionsprocesser. Kurset tager afsæt i arbejdsgruppens anbefalinger.

Workshoppen omhandler:

Generel drøftelse af TRs muligheder for indflydelse i de forskellige faser af en fusionsproces

men ikke:

Detaljeret information (og debat) om EPX og andre kommende reformer

Hvad erfaring har I?

Hvor mange har været igennem en fusion?

Hvor mange er i gang med en fusion?

Hvor mange står overfor en fusion?

De tre faser

Den indledende fase er afgrænset som perioden fra planer om en fusion bliver alment kendt, til fusionen manifesterer sig med én ledelse for den fusionerede enhed.

Den udførende fase er perioden umiddelbart efter, fusionen er sket, hvor en række forhold skal afklares.

Evalueringsfasen, hvor man ser tilbage på, om målsætninger i forbindelse med fusionen er blevet indfriet. Den kan finde stede $\frac{1}{2}$ til et helt år efter fusionen er gennemført.

Den indledende fase

Case

I er blevet indkaldt til et ekstraordinært møde i samarbejdsudvalget, hvor det eneste punkt på dagsordenen er fusion. Der har været drøftelser med en anden uddannelsesinstitution om fusion.

Formålet er både at opnå stordriftsfordele samt at ruste begge institutioner til de ændringer, der kan forudses på uddannelsesområdet. Der er endnu ikke truffet endelig beslutning om fusionen, men det synes givet, at det vil ske.

Overvej jeres tilgang til mødet, herunder:

Hvordan kan I opnå maksimal indflydelse?

Hvordan vil I inddrage kollegerne i processen?

Hvilke styrkepositioner har I under processen, som vil være væsentlige for ledelsen?



De formelle veje til indflydelse ved fusion

- Samarbejdsaftalen på statens område:

Man skal drøfte arbejdspladsens aktuelle situation og forventede udvikling med hensyn til struktur og beskæftigelse især i forbindelse med strukturændringer

- Med-aftalen på det kommunale område

Man skal informere og drøfte de beslutninger, som kan medføre betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og ansættelsesforholdene, herunder beslutning om virksomhedsoverdragelse.

- TR-aftaler

Det er tillidsrepræsentantens pligt såvel over for sin organisation som over for ledelsen at gøre sit bedste for at fremme og vedligeholde rolige og gode arbejdsforhold. Tilsvarende pligt påhviler ledelsen

- Medarbejderrepræsentation i bestyrelser

Kollegernes udgangspunkt

Tommelfingerreglen i forbindelse med forandringer er, at:

- $\frac{1}{4}$ ser det som nye muligheder og er positive
- $\frac{1}{2}$ er i tvivl, er usikre og vil gerne vide mere
- $\frac{1}{4}$ ser det som en trussel

Ledelsen har stor interesse i, at medarbejdere ikke bliver frustrerede og utilfredse/søger andet arbejde. TR kan spille en stor rolle i forhold til at sikre information og aftale rammer.

Mulighed for at opnå stor indflydelse, hvis man er medspiller under givne forudsætninger.

TR's rolle i den indledende fase

- Planer om fusion skal drøftes i SU/MED.

I skal som TR have mulighed for at drøfte planerne med kollegerne for at kvalificere med deres input.

- Vanskeligt at påvirke, om der skal ske fusion.
- *MEN* det er det bedste tidspunkt at få indflydelse på rammerne for fusionsprocessen.

Vigtige rammer

- Kommunikation er afgørende. Forsøg at få fastlagt rammer for, hvad der skal informeres om og hvem der er ansvarlig.
- Formålet med fusionen skal være tydelig.
- Tidsplan for fusionsprocessen.
- Er det hensigten, at opnå besparelser gennem afskedigelser
- Hvordan får man indflydelse på sine fremtidige arbejdsopgaver og placering i den fusionerede organisation

Vigtige rammer

- Sikkerhed for, at SU-/MED-struktur følger bestyrelsesstrukturen (hvis der laves midlertidige bestyrelser, så også midlertidige SU/-Medudvalg)
- TR skal den nødvendige tid til opretholde gode og rolige arbejdsforhold
- TR skal have mulighed for at mødes med kolleger i arbejdstiden. Aftale eventuelt mødeplan med baggrund i ledelsens tidsplan
- TRere fra de fusionerende institutioner skal have muligheder for at mødes og drøfte tilgange til fx. lokale forhandlinger om løn og arbejdstid.
- Der skal afsættes tid til personalemøder.

TRs rolle i forhold til kollegerne

- Afholdelse af medlemsmøder/møder for alle kolleger, hvor kollegers spørgsmål og usikkerheder opsamles
- Tilbud om samtaler med det enkelte medlem
- Opsamling og oversættelse til ledelsen om medarbejdernes spørgsmål og behov for rammer
- Oversættelse af ledelsesinformationer til kollegerne

Den udførende fase

Sum ved bordgrupperne hvad I tænker er vigtigt i den udførende fase

Hvad er vigtigt?

Hvem er vigtig?

Er der noget vi skal være særligt opmærksomme på?

Noter jeres svar på papirerne ved bordene.



TRs opgaver i den udførende fase

Lovgivnings- og aftalemæssige forhold:

- Der skal etableres en arbejdsmiljøorganisation og MED/SU. *Husk formøder.*
- Der skal etableres en TR-struktur. *Husk at få etableret en TR-samarbejdsstruktur.*
- Det skal afklares, hvilke personalepolitikker der skal videreføres samt om der skal aftales nye. *Husk I også kan sætte punkter på dagsordenen.*
- Der skal aftales arbejdstidsforhold.
- Der skal udarbejdes lønpolitikker. Herunder skal man eventuelt forholde sig til, hvordan man håndterer eventuelle lønforskelle, ikke mindst hvis der er tale om samme arbejde.
- Der skal gennemføres lønforhandling.
- Man skal forholde sig til kompetenceudvikling – ideelt set via en plan for en strategisk kompetenceudviklingsplan, der tager afsæt i de pædagogiske prioriteringer.

Opmærksomhedspunkter i den udførende fase

Der er ofte udfordringer med styringssystemerne. Fokus på, om der styr fx følgende:

- IT-systemet skal kunne håndtere oplysninger fra skolerne, der fusionerer, og kolleger, der skal bruge nye systemer, skal have oplæring.
- Man skal kunne håndtere forskellige overenskomster fra blandt andre forskellige lærergrupper.
- Der kan være forskellige personalepolitikker og kutymmer, for eksempel forskellige vilkår for fridage ved jul og nytår. Man skal have afklaret, hvordan man håndterer forskelle af den karakter.
- Planlægning af både medarbejderne og lokaleplanlægning skal kunne håndteres.
- Medarbejdernes fremtidige arbejdsopgaver og deres fysiske placering skal være afklaret, herunder om der er behov for kompetenceudvikling, hvis man skal løse nye opgaver.
- Fælles tilgang til ordensregler.

Opmærksomhedspunkter i den udførende fase

Der kan være tilbøjelighed til ledelsesmæssig fokusering på det/de fagområder, hvor der er ”problemer”, mens andre fagområder agerer økonomiske ”malkekøer”. Eller det omvendte scenarie, hvor mindre uddannelsesområder bliver negligeret og udsultet.

Der bør være overvejelser af pædagogisk karakter, såsom at tage hensyn til både en ungdoms- og en voksenpædagogisk tilgang, både når det gælder undervisningen og studiemiljøet.

Det er væsentligt på den side at respektere de kulturer, der har været gældende på de respektive skoler, samtidig med at man over et længere stræk skal arbejde med at opbygge en fælles kultur.

3 vigtige pointer

Vær ekstra synlig som TR

IT-systemer, der ikke virker, eller forskelle på medarbejdergrupperes vilkår er noget af det, der kan skabe store frustrationer under en fusion. Vær opmærksom på dine kolleger i denne fase og søg løsninger med dine TR-kolleger og ledelsen, hvis du oplever frustrationer, som I skal tage hånd om.

Hold fast i TR-samarbejdet med dine TR-kolleger

Det er vigtigt, at I får opbygget et godt samarbejde og koordinering. Det kan hjælpe jer i arbejdet med en ensartet tilgang til løn, arbejdstid og personalepolitikker.

Søg indflydelse på personalepolitikker og vilkår

Der kan være forskel på de fusionerede skolars personalepolitikker og vilkår. Dan jer derfor et overblik over de eksisterende vilkår og personalepolitikker. Følg op på de vilkår, I ønsker at beholde, og søg indflydelse på nye og fortsatte personalepolitikker.

Evalueringsfasen

Sum ved bordgrupperne hvad I tænker er vigtigt i den evalueringsfasen

Hvad er vigtigt?

Hvem er vigtig?

Er der noget vi skal være særligt opmærksomme på?

Noter jeres svar på papirerne ved bordene.



Evaluering i forhold til kollegerne

- Har man været velinformeret under fusionsprocessen?
- Har man haft indflydelse på eget arbejdsindhold og den fysiske placering?
- Har man fået den nødvendige kompetenceudvikling? Har man behov for yderligere?
- Fungerer styringsredskaberne. Hvis ikke, hvor er der så udfordringer?
- Er der udfordringer i forhold til gamle og nye kulturer?
- Er der behov for forbedringer af arbejdstidsvilkårene?
- Hvad har man været glad for ved fusionen?

Evaluering i forhold til ledelsen

- Hvor stor har personaleomsætningen været under processen?
- Har der været en stigning i sygefraværet?
- Har man et overblik over medmedarbejdernes kompetencer og en plan for kompetenceudviklingen?
- Hvor høj er aktiviteten i forhold til det forventede niveau?
- Er samarbejdet med tillidsrepræsentanterne velfungerende?

Evaluering sammen med TR-gruppen

- Fungerer samarbejdet mellem tillidsrepræsentanterne?
- Fungerer samarbejdet med ledelsen?
- Lykkes det at inddrage kollegerne, og er der opbakning fra dem?
- Er man kommet i mål med gode aftaler og personalepolitikker?
- Er TR-strukturen ok?

Spørgsmål?

