

Vejledningen er besluttet af Uddannelsesforbundets hovedbestyrelse den 18. juni 2025

Vejledning om fusionsprocesser

Det danske uddannelseslandskab er i bevægelse. Et stort flertal i folketinget har indgået aftale om at oprette en ny erhvervs- og professionsrettet gymnasieuddannelse og der forventes også reformer inden for voksenuddannelsesområdet.

Det bevirker, at der allerede nu er skoler, der fusionerer, og der vil komme yderligere fusioner og fissioner i de kommende år. Samtidig ser vi også skoler, der fusionerer eller danner campusfællesskaber af andre årsager.

På den baggrund nedsatte Uddannelsesforbundets hovedbestyrelse i foråret 2025 en arbejdsgruppe, der skal komme med anbefalinger til, hvorledes tillidsrepræsentanter og medlemmer kan sikre sig indflydelse under og efter fusionsprocesser. I den forbindelse mener hovedbestyrelsen, at det er afgørende, at man etablerer et godt samarbejde mellem tillidsrepræsentanterne fra Uddannelsesforbundets forskellige områder, ligesom det også er væsentligt med et godt samarbejde med tillidsrepræsentanterne fra de øvrige faggrupper på skolerne. Derfor er denne vejledning udarbejdet med det formål at give et godt grundlag for tillidsrepræsentanternes samarbejde og tilgang ved fusioner. Vejledningen står naturligvis ikke alene. Både hovedbestyrelsen og Uddannelsesforbundets sekretariatet står til rådighed med hjælp og sparring under fusionsprocesser.

Arbejdsgruppen har valgt at tage afsæt i de forskellige faser under en fusionsproces. 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.

Endelig er der behov for en evalueringsfase, hvor man ser tilbage på, om målsætninger i forbindelse med fusionen er blevet indfriet. Den kan finde stede ½ til et helt år efter fusionen er gennemført.

Arbejdsgruppen har givet sine bud på, hvilke områder tillidsrepræsentanter bør have særligt fokus på under de forskellige faser, herunder hvilke aktører, der er centrale i processen.

Den indledende fase

Forud for at fusionsplaner bliver alment kendte, vil der typisk have været sonderinger på bestyrelsesniveau, hvor medarbejderrepræsentanter i bestyrelserne på et tidligt tidspunkt får informationer om påtænkte fusioner. Der vil som udgangspunkt være tale om fortrolige oplysninger, som medarbejder-/tillidsrepræsentanter ikke kan handle på, udover at man kan begynde at overveje, hvilke initiativer man skal tage, hvis fusionsplanerne bliver alment kendte.

Kollegerne

Når der er truffet en beslutning om en fusion, opstår der typisk en række spørgsmål og usikkerheder hos medarbejderne. Tidligere erfaringer viser, at nogle ser forandringer som nye muligheder og er positive, mange er i tvivl, er usikre og vil gerne vide mere og andre ser forandringer som en trussel

Nogle af de spørgsmål, der typisk stilles, kan være:

- Hvorfor skal der fusioneres?
- Skal der ske afskedigelser i forbindelse med fusionen?

- Skal medarbejdere fysisk skifte arbejdsplads?
- Skal der flyttes rundt på lærerne i nye afdelingsstrukturer, teams el.lign.?
- Hvordan bliver medarbejderne inddraget i processen?
- Hvad er processen fremadrettet?
- Bevarer man sine hidtidige arbejdsopgaver?
- Skal man forvente ændrede vilkår?

Som tillidsrepræsentant spiller man en vigtig rolle i forhold til at bidrage til den gode fusion, hvor medarbejdernes tarv varetages.

På den ene side kan man videreformidle kollegernes spørgsmål og ønsker til forløbet og samtidig præsentere løsningsforslag, som kan sikre en god proces.

På den anden side kan man understøtte ledelsesudmeldinger, der er baseret på forudgående drøftelser med tillidsrepræsentanten om, hvordan man kan sikre en god proces.

En af de helt afgørende forudsætninger for et godt forløb, er, at der er et højt informationsniveau og at det er tydeligt, hvem der har ansvaret for informationen.

Ledelsen og bestyrelsen

Grundlæggende kan man både i MED-/samarbejdsudvalg og i skolens bestyrelse søge indflydelse på, om man overhovedet skal fusionere. Erfaringsmæssigt er det meget sjældent, at man som tillidsrepræsentant får afgørende indflydelse på den type beslutninger.

Derfor vil det ofte være mere frugtbart at arbejde for at få aftalt rammer, der kan sikre en god fusionsproces. Både ledelse og bestyrelse vil også have en interesse i at sikre en god proces, der ikke fører til medarbejderflugt og frustrationer.

Nogle af de rammer, som vil være væsentligt at få aftalt, kan være:

- Formålet med fusionen skal være tydeligt. Hvis man skal indgå i en forandringsproces, vil den typisk opleves som mere positiv, hvis man kan se formålet med processen. Samtidig er en tydelig formålsbeskrivelse også et afsæt for, at man på et senere tidspunkt kan vurdere, om fusionen er lykket efter hensigten. I den sammenhæng har man også fra medarbejderside mulighed for at bidrage med sine ambitioner for fusionen og arbejde for, at det også kommer med i skolens samlede formålsbeskrivelse. I forhold til en senere evaluering kan det være værd at opstille målsætninger for fx:
 - Formålsbeskrivelsen
 - Niveauet for personaleomsætningen
 - Niveauet for sygefraværet
 - Aktivitetsniveauet
- MED-/samarbejdsudvalgsstruktur skal følge bestyrelsesstrukturen. Under fusioner etableres der ofte midlertidige bestyrelser, hvor det kan være de respektive skolars formand og næstformand, der indgår. Mange af de emner, som de skal tage stilling, vil som udgangspunkt også skulle drøftes i MED-/samarbejdsudvalg. Udfordringen er blandt andet, at emnerne skal drøftes i hver skoles MED-/samarbejdsudvalg, hvor tillidsrepræsentanter som udgangspunkt ikke drøfter spørgsmålene på tværs af skolerne inden behandlingen i MED-/samarbejdsudvalg. En løsning kan være, at når der etableres midlertidige bestyrelser, så skal der også etableres et midlertidigt MED-/samarbejdsudvalg, hvor der er tillidsrepræsentanter, fra alle de fusionerende skoler.

- Der skal afsættes tid til TR-samarbejde. Når man skal bidrage til en god proces, er det nødvendigt at have den fornødne tid. Typisk vil der være hensigtsmæssigt at aftale med den øverste ledelse, at der skal gøres plads i arbejdstilrettelæggelsen for alle tillidsrepræsentanter, så alle kan varetage opgaven optimalt. Samtidig vil man som tillidsrepræsentanter kunne øve størst indflydelse, hvis man på tværs af medarbejdergrupper og skoler kan tale med en fælles stemme, ligesom det for ledelsen vil være en fordel, hvis mange forskellige synspunkter fra medarbejderne bliver prioriterede til de væsentligste hovedemner. Hvis det skal være muligt, skal det planlægningsmæssigt prioriteres, at der er tid til både møder mellem TR'ere på egen skole og til møder på tværs af skolerne.
- Der skal afsættes tid til personalemøder, hvor medarbejderne orienteres om fusionsprocessens forløb. I den forbindelse er det væsentligt, at medarbejderne kan komme til orde med deres synspunkter, spørgsmål og eventuelle frustrationer, ligesom ledelsen bør informere om:
 - om der skal ske afskedigelser. Er det tilfældet, bør tillidsrepræsentanten kontakte Uddannelsesforbundets sekretariat for at få oplysninger om de juridiske forhold.
 - hvordan man får indflydelse på, hvilke opgaver man skal løse fremadrettet
 - hvordan man får indflydelse på, hvor man får sin primære arbejdsplads
 - tidsplanen for fusionen
 - ledelsens ambitioner for arbejdsmiljø og trivsel i forbindelse med fusionen

Uddannelsesforbundets tillidsrepræsentanter

Når planer om en fusion bliver alment kendte, bør Uddannelsesforbundets tillidsrepræsentanter fra de involverede skoler så hurtigt som muligt aftale møder. Formålet er at blive enige om hvilke rammer, man skal arbejde for at etablere forud for fusionsprocessen. Hvis man eksempelvis vil arbejde for, at tillidsrepræsentanterne skal have tid til at mødes på tværs af skoler, så er det afgørende, at den ramme bliver aftalt på alle de fusionerende skoler. Andre formål med hurtigt at få etableret et samarbejde kan være:

- Tillidsrepræsentanter kan komme fra forskellige sektioner i Uddannelsesforbundet og fra foreningsområdet. Det vil være væsentligt at få etableret samarbejdsstrukturer, der sikrer at man kan deltage på hinandens klub- og lokalforeningsmøder.
- Man kan i fællesskab arbejde for, at der også etableres et samarbejde med de øvrige personalegruppers tillidsrepræsentanter både internt på de enkelte skoler og på tværs af skolerne.

Derudover vil der være en række emner, som man i fællesskab skal forholde sig til, herunder fx:

- Sammenligning af løn- og arbejdsvilkår mv. med henblik på at forberede sig samlet til kommende forhandlinger om løn, arbejdstid og personalepolitikker.
- Arbejdsmiljøet på skolerne, herunder drøftelser om tilrettelæggelsen af MTU og APV.
- Forhandlingsklimaet i forhold til ledelsen og ledelsesstile.
- Arbejdet i klubben/foreningen.

Andre tillidsrepræsentanter

Når man har etableret samarbejdet mellem Uddannelsesforbundets tillidsrepræsentanter, er det også afgørende for at få indflydelse på rammerne for fusionsprocessen, at man får etableret et samarbejde med de øvrige personalegruppers tillidsrepræsentanter.

Som tidligere nævnt etableres der ofte midlertidige bestyrelser under en fusionsproces. Hvis der tilsvarende skal etableres et midlertidigt MED-/samarbejdsudvalg, vil det næppe være muligt, at alle tillidsrepræsentanter kan være en del af det midlertidige udvalg. I den situation vil det være stor fordel, hvis tillidsrepræsentanterne er enige om, hvilke mål de skal forfølge,

ligesom det vil være hensigtsmæssigt, at de forskellige personalegrupper er repræsenteret. Derudover at få fastlagt hvor ofte man mødes.

Derudover bør man også drøfte, hvordan man får en sammensætning af MED-/samarbejdsudvalg. Ofte vil det ikke være hensigtsmæssigt, at alle tillidsrepræsentanter deltager, men i hvert fald to hensyn bør tilgodeses: De oprindelige skoler bør være repræsenteret og det samme gælder faggrupper. Det skal medvirke til, at der i hvert fald i en overgangsproces tages højde for de oprindelige skolars kulturer og tilgange, samt at faggruppernes forskellige udfordringer kommer til orde.

Endelig vil det være en fordel, hvis man blandt tillidsrepræsentanterne kan opnå enighed om, hvem man indstiller skolens bestyrelse, så man undgår kampvalg, der primært drejer sig om det oprindelige skoletilhørsforhold, mellem tillidsrepræsentanter eller andre.

Nogle af de forhold, som vil være væsentlige at drøfte, kan være:

- Skolernes personalepolitikker, herunder hvilke politikker man ønsker at opretholde på den fusionerede skole.
- Arbejdsmiljøorganisationen og samspillet mellem tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter.
- Enighed om fælles tilgang, hvis enkelte personalegruppers forhold kommer i spil. Det kan fx dreje sig, hvor administrationen skal placeres og organiseres. Et andet eksempel kan være indretning af nye undervisningslokaler. I begge tilfælde, vil man stå stærkere, hvis det er en samlet TR-gruppe, der bakker om HK'ernes eller lærernes synspunkter.

Uddannelsesforbundet i øvrigt

Uddannelsesforbundets tillidsrepræsentanter indgår i netværk. Det kan være via sektionerne eller på foreningsområdet samarbejdet i regionerne. Det vil være hensigtsmæssigt så tidligt som muligt at orientere om, at man skal fusionere. Dels vil der formentlig være andre tillidsrepræsentanter, der har erfaringer fra lignende processer, som man kan spare med, dels kan andre være i samme situation, hvor det kan være nyttigt at udveksle erfaringer.

Man bør også orientere hovedbestyrelsesmedlemmet fra sektionen og regionen, når det gælder foreningsområdet. Hovedbestyrelsesmedlemmet vil blandt andet kunne rådgive om at få etableret samarbejdsstrukturer både internt mellem tillidsrepræsentanterne og i forhold til ledelsen/bestyrelsen.

Endelig bør man som tillidsrepræsentant også informere sekretariatet med henblik på både juridisk bistand og sparring om kommende forhandlinger.

Den udførende fase

I praksis kan en række af de forhold, som er placeret under den udførende fase, være afklaret før fusionen træder i kraft. Det afgørende er primært, at man er klar over, at der er en række forhold som man skal være opmærksom på.

Kollegerne

Erfaringsmæssigt skaber det stor frustration, hvis forskellige styringsredskaber ikke er plads. Nogle af de forhold, som man optimalt set skal have styr på i den indledende fase kan være:

- 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, fx forskellige vilkår for fridage ved jul og nytår. Man have afklaret, hvordan man håndterer forskelle af den karakter.
- Planlægning af både af 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.

Derudover vil det ofte have betydning, at man bevidst forholder sig til de muligheder og risici, der kan være, når skoler med forskellige uddannelsesudbud fusionerer.

Der kan være en række nye muligheder ved en fusion:

- Mulighederne for at lære af hinanden, udvikle ny læring, udvikling af nye uddannelsesstilbud øges.
- Der kan være bedre muligheder for investeringskrævende lokaler og materialer, bedre muligheder for adgang til værkstedsfaciliteter, faglokaler, biblioteksfaciliteter mv.
- Skolen kan have et bredere udbud, kan mindske frafald og gøre skolen mindre sårbar over for udsving i søgning.

Omvendt kan der også være risici forbundet med en fusion:

- Større enheder, klasser/hold og lærerkollegium kan give svagere tilknytning og nærhed.
- Der kan være manglende fokus på de enkelte uddannelsernes kernefaglighed og dermed risiko for tab af fag identitet/uddannelse profiler ex. voksenuddannelses uddannelsesmiljø.
- Der kan være tilbøjelighed til ledelsesmæssig fokusering på det/de fagområder, hvor der er "problemer" mens andre fagområder agerer økonomiske "malkekøer". Eller det omvendte scenarium, hvor mindre uddannelsesområder bliver negligeret og udsultet.

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

Hovedbudskabet er, at det er væsentligt at forholde sig til mulige fordele og ulemper, som vil være forskellige fra fusion til fusion.

Tilsvarende er det 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.

Ledelsen

Tillidsrepræsentanten spiller en stor rolle i forhold til at sikre, at ledelsen forholder sig til alle faktorer, der er væsentlige for kollegernes trivsel.

Derudover er der en række lovgivnings- og aftalemæssige forhold, der skal på plads:

- Der skal etableres en arbejdsmiljøorganisation og MED-/samarbejdsudvalg.
- Der skal etableres en TR-struktur.
- Det skal afklares hvilke personalepolitikker, der skal videreføres samt om der skal aftales nye.

- 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.

Det er væsentligt, at tillidsrepræsentanterne byder ind på, at man gerne vil være med til at udvikle personalepolitikker mv. samt have indflydelse på, hvordan processerne gribes an. I den forbindelse har man som tillidsrepræsentant den samme adgang til at være dagsordensættende i MED-/samarbejdsudvalg, som ledelsen har.

Uddannelsesforbundets tillidsrepræsentanter

Der kan være stor forskel på, hvordan man har arbejdet som tillidsrepræsentant i forhold til ledelsen, klubben/foreningen, kollegerne og andre tillidsrepræsentanter. Efter fusionen kan der være særlige forhold, der taler for at der fortsat er visse forskelle. Det kan fx skyldes forskellige ledere, forskellige kulturer og varierende tilgange til fagligt arbejde.

Målet må dog være at få skabt en ensartet tilgang til overordnede forhold, såsom løn, arbejdstid og personalepolitikker. Det afgørende i den sammenhæng er, at man sikrer et tæt samarbejde mellem Uddannelsesforbundets tillidsrepræsentanter. Så man kan agere i fællesskab.

Andre tillidsrepræsentanter

I forhold til de øvrige tillidsrepræsentanter fra øvrige faglige organisationer er det væsentligt, at der skabes samarbejdsstrukturer, så man har en fælles tilgang til arbejdet i MED-/samarbejdsudvalget og i skolens bestyrelse. Formøder mellem alle tillidsrepræsentanter forud for møder i MED/samarbejdsudvalget og i skolens bestyrelse er et oplagt redskab i den sammenhæng. Ofte placeres sådanne formøder af praktiske hensyn umiddelbart forud for møderne i MED-/samarbejdsudvalget. Det kan i mange tilfælde være for sent, hvis man vil være dagsordensættende og præsentere nye forslag, som ledelsen bør have mulighed for at forholde sig til i rimelig tid forud for møderne. Derfor kan det give mening at mødes mellem møderne i MED-/samarbejdsudvalget.

Endelig er det væsentligt at aftale, hvem af tillidsrepræsentanterne, der er initiativtagende, så planlægningen og arbejdet ikke falder ned mellem nogle stole. Uddannelsesforbundet anbefaler, at det er tillidsrepræsentanten for den største medarbejdergruppe, der påtager sig rollen.

Evalueringsfasen

Det vil være en god idé allerede i den indledende fase at aftale med ledelsen, at man skal lave en temperaturmåling af fusionen efter 6-12 måneder, så man forsøger at fastholde de oprindelige målsætninger. Målingen kan eventuelt suppleres med en APV eller MTU.

Tilsvarende kan være nyttigt i forhold til foreningen/klubben at evaluere, om man har opnået det man ville med fusionen og fusionsprocessen i det hele taget.

Kollegerne

I det ovenstående er der nævnt en række forhold, som man bør være opmærksomme på under fusionen. Optimalt set er det at afdække kollegerne oplevelse af, om de nye forhold fungerer. Det kan fx dreje sig om:

- 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?

Ledelsen og bestyrelsen

På nogle skoleformer skal bestyrelsen udarbejde en redegørelse for fusionen, hvori fusionen forklares og begrundes under henvisning til blandt andet dens perspektiver i forhold til opgavevaretagelsen samt dens økonomiske og administrative perspektiver. Hvis bestyrelsen har udarbejdet en sådan redegørelse, vil det give mening at vurdere, om perspektiverne er blevet omsat.

Andre forhold, man kan søge at belyse, kan være:

- Hvor stor har personaleomsætningen været under processen?
- Har der været en stigning i sygefraværet været?
- 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?

Tillidsrepræsentanter

I forhold til tillidsrepræsentanterne kan blandt andre følgende spørgsmål være i spil:

- 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?

Der skal udarbejdes en APV i forbindelse med alle forandringsprocesser, som fx en fusion.
