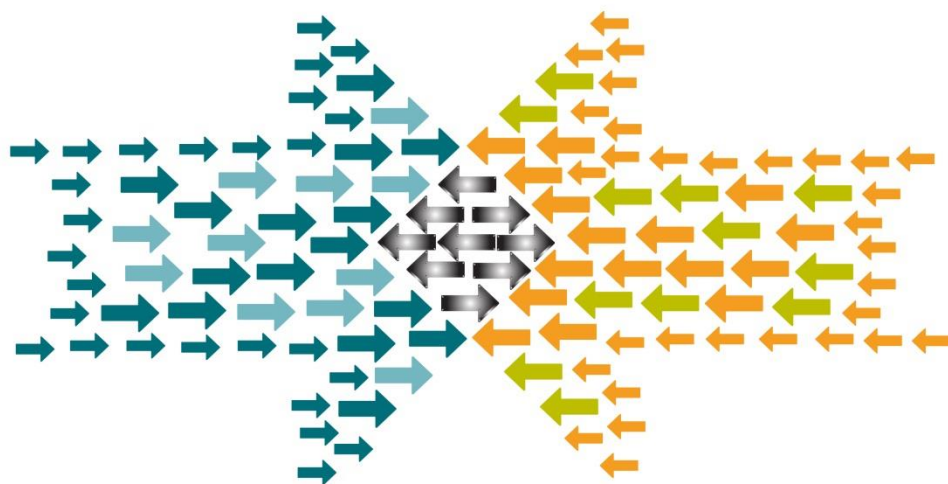


Fusion mellem EAL og UCL

Beslutningsgrundlag



Indhold

1. Indledning	3
2. Potentialer	4
2.1 Uddannelser.....	5
2.2 Læring	6
2.3 Digitalisering	6
2.4 Forskning og udvikling.....	7
2.5 Efter- og videreuddannelse	7
3. Strategiske og politiske forhold	8
3.1 Vision og værdier	8
3.2 Central koordinering og decentral handlekraft.....	9
3.3 Fremtidssikring og bæredygtighed	9
3.4 Økonomi og budgetlægning	10
3.4.1 Budgetlægning.....	10
3.4.2 Fusionsomkostninger	10
3.5 Strategisk dialog og samarbejdsrelationer med aftagere	11
4. Organisatoriske forhold	12
4.1 Forslag til bestyrelsessammensætning	12
4.1.1 Forslag til ledelse af arbejdet i bestyrelsen	13
4.2 Forslag til overordnet organisationsstruktur	14
4.3 Uddannelser og lokationer	16
5. Konklusion og sammenfatning	16
5.1 Den efterfølgende proces	17

1. Indledning

Erhvervsakademiet Lillebælt (EAL) og University College Lillebælt (UCL) har besluttet at undersøge mulighederne for at styrke det institutionelle samarbejde. Efter bestyrelsernes godkendelser og på deres opdrag fra marts/april 2017 om at afdække potentialerne i en fusion er der derfor udarbejdet et beslutningsgrundlag til brug for bestyrelserne at træffe en beslutning om fusion mellem institutionerne (se bilag 1.1. og 1.2. for beskrivelse af de to institutioner).

Formålet med en fusion af de to institutioner er at sikre stærke praksisnære videregående uddannelser i fremtiden. En ny institution kan sikre robuste erhvervs- og professionsrettede uddannelser inden for business, pædagogik og samfund, sundhed samt teknologi og byggeri. Institutionen vil være med til at forme fremtidens velfærd, innovationsevne og vækst, både for studerende og for omverdenen. Den nye institution vil blive en betydningsfuld og ressourcestærk regional uddannelsesinstitution med mere end 10.000 fuldtidsstuderende, ca. 1.000 medarbejdere og en årlig omsætning på omkring 800 millioner kroner.

I fællesskab kan EAL og UCL bedre:

- Styrke det fælles DNA: at teori og praksis altid går hånd i hånd og i tæt samarbejde med omverdenen.
- Ruste de studerende bedre til at samarbejde på tværs af fag og begå sig professionelt nu og i fremtidens virksomheder.
- Udvikle uddannelser ved at anvende teknologien og kombinere fagligheder på nye måder.

Det arbejdsmarked, institutionerne uddanner til, forandrer sig med stigende hast. Det er særligt den teknologiske udvikling, der er drivkraft bag forandringerne, og som fører til, at der stilles stigende krav til dimittenderne om øgede tværgående og teknologiske kompetencer samt evner indenfor innovation kombineret med stor professionsfaglig tyngde. UCL og EAL er på forskellig vis involveret i lokale, regionale og nationale indsatser målrettet vækst og innovation. Således er begge institutioner aktive i formuleringer af strategier for automation- og robotsatsningen i Odense, de regionale strategier omkring velfærdsteknologi og vækstambitionerne i fødevareklyngen samt udvikling af spil/EduGaming og demensområdet.

Med et stærkt fokus på innovation vil en ny institution kunne bidrage til at finde nye løsninger sammen med erhverv og professioner. Dermed kan institutionen være med til ikke blot at udvikle egne uddannelser men også udvikle koblinger til praksis på nye måder, hvilket vil sikre, at dimittenderne også besidder de innovative kompetencer, der efterspørges i fremtiden.

Grundlæggende vil en fusion betyde muligheden for at trække på ressourcer på tværs og dermed gøre det muligt at byde mere kvalificeret ind i de mange fora, der sætter dagsordener for vækst, specifikt omsætning af de nationale dagsordener omkring disruption, digitalisering og Industri 4.0. Den nye institution vil med en ambitiøs digitaliseringsdagsorden sikre, at dimittender gør en forskel i deres fremtidige jobs, og at efter- og videreuddannelsesaktiviteter rammer de eksisterende behov for digitalisering på arbejdsmarkedet. Der er desuden et stort, hidtil uudnyttet potentiale i kobling af forskellige uddannelseselementer til at etablere både nye uddannelser, udvikle tværgående valgfag og

nye efter- og videreuddannelses tilbud. Således vil en ny institution ved at koble kompetencer fra uddannelser på tværs af EAL og UCL kunne øge beskæftigelsesmulighederne for de studerende samt styrke samspillet med erhverv og professioner i kraft af det tværfaglige udgangspunkt.

En fusion vil således sikre, at DNA'et i de praksisnære og videregående uddannelser, der retter sig mod både det offentlige og private jobmarked, kan videreføres og videreudvikles. Det betyder, at båndene til **aftagerne** skal styrkes endnu mere, så dimittenderne kommer ud med lige præcis de kompetencer, der efterspørges. En ny stærk professionshøjskole med tilstedeværelse i Odense, Vejle, Svendborg og Jelling vil i kraft af sin størrelse, spændvidde og sine relationer kunne skabe en øget synlighed for samarbejdspartnere og potentielle ansøgere.

Kravene på fremtidens arbejdsmarked vil udfordre de **studerende**, og vi skal som uddannelsesinstitution klæde dem bedst muligt på til en stadig mere global verden. En ny institution vil med en større og bredere profil overfor ungdomsuddannelserne og de unge styrke mulighederne for at tiltrække kvalificerede ansøgere. Der vil kunne skabes nogle fælles mere spændende og udfordrende studiemæssige og studiesociale rammer i kraft af såvel en større volumen som en bredere faglighed.

Den ny institution vil således fastholde og udvikle eksisterende uddannelser og campusser, samtidig med at der udvikles nye uddannelser og uddannelsesprofiler. Det vil være et særskilt fokus at udarbejde udviklingsstrategier for de enkelte campusser for at styrke såvel den lokale forankring som attraktiviteten ift. studerende. Et bredt og varieret udbud af uddannelser med mange studerende vil samtidig være et godt grundlag for at skabe en attraktiv arbejdsplads, som kan tiltrække og fastholde dygtige og motiverede **medarbejdere**.

Visionen er således, at en ny institution vil blive medskaber af vækst og velfærd ved at sikre kompetente medarbejdere til både private og offentlige arbejdspladser, og en synlig og markant regional og national aktør indenfor uddannelse, innovation, viden og udvikling.

2. Potentialer

På baggrund af drøftelserne på det fælles bestyrelsesseminar og det samarbejdsudvalgs- og ledelsesseminar for begge institutioner, der blev afholdt i juni, er der udvalgt fem områder, der vurderes at være strategisk mest betydende for en fremtidig organisation. Fem arbejdsgrupper med relevante ledere fra begge institutioner har derfor arbejdet med at konkretisere potentialerne i en fusion indenfor områderne:

- Uddannelser
- Læring
- Digitalisering
- Forskning og udvikling
- Efter- og videreuddannelse

Fokus har været på at definere relevante mål og tiltag, der kan tydeliggøre, hvilke gevinster inden for det enkelte potentiale, der kan skabes ved at integrere de to institutioners faglige ressourcer.

2.1 Uddannelser

Ved en fusion vil uddannelserne i den nye institution dække hele paletten af professions- og erhvervsrettede uddannelser, der henvender sig til både det private og det offentlige arbejdsmarked. Der er således et stort potentiale i at skabe faglige synergier på tværs af uddannelserne i udviklingen af nye uddannelses tilbud, der kan give de studerende nogle nye og innovative kompetencer, der kan øge deres beskæftigelsesmuligheder.

I udvikling af nye uddannelser og uddannelseselementer er der en række områder, man med fordel kan fokusere på ift. at identificere disse synergier:

- Udvikling af nye uddannelser indenfor nye eller eksisterende markedsområder.
- Udvikling af nyt erhvervs sigte og nye jobmuligheder ift. eksisterende uddannelser.
- Behovet for, at EAL's/UCL's dimittender får nye og bredere kompetencer.
- Potentialet i en bredere forståelse på tværs af sektorer hos EAL's/UCL's dimittender.
- Potentialet i at udvikle uddannelsernes samspilmuligheder med både den private og den offentlige sektor.

Afdækningen af potentialer indenfor uddannelsesområdet har i første omgang sat fokus på, at der for eksempel kan skabes faglige gevinster indenfor følgende områder:

- Ny uddannelse i sundhedslogistik. Uddannelsen kan bidrage med analyse og optimering af logistiske løsninger i forhold til data, pleje- og behandlingsbehov, materiale- og medikamentflow i såvel primær som sekundær sektor og den private sektor, og ikke mindst imellem de forskellige sektorer.
- Ny uddannelse som EduGame Developer. Uddannelsen vil være målrettet jobs inden for private og offentlige virksomheder med behov for engagerende og fleksible formidlingsformer og -teknologier.
- Uddannelsessamarbejde mellem PBA Softwareudvikling og PBA Radiografi. Samarbejdet vil skabe mulighed for en bredere forståelse på tværs af sektorer og klæde de studerende på til at søge nye jobveje. Således vil en softwareudviklings-studerende blive rustet til at søge job inden for sundhedssektoren, mens en radiografstuderende vil kunne søge job i medicoindustrien, i specialstillinger som systemadministrator mv..
- Uddannelsessamarbejde mellem PBA Sport Management og PBA Fysioterapi. De studerende fra begge uddannelser kan opnå bredere kompetencer gennem et samarbejde om udvalgte uddannelseselementer og dermed øge deres beskæftigelsesmuligheder.
- Uddannelsessamarbejde mellem Administrationsbachelor og Finansøkonom/-bachelor. Administrationsbacheloruddannelsen henvender sig især til den offentlige sektor, mens Finansøkonom- og Finansbacheloruddannelserne retter sig mod den private sektor. Uddannelsernes forskelligartede netværk kan anvendes til at opdyrke praktikpladser og projektsamarbejder med sektorer, som uddannelserne ikke typisk samarbejder med.

Der er tale om eksempler på aktiviteter, der skal illustrere mulighederne indenfor uddannelsesområdet i en ny institution. I det videre arbejde vil disse muligheder skulle undersøges nærmere, og der kan også her dukke nye perspektiver op, før man beslutter sig for, hvilke konkrete aktiviteter der skal arbejdes videre med. Et element i arbejdet vil være at få dem trykprøvet hos aftagere og andre interessenter, herunder uddannelsesudvalg.

2.2 Læring

De to institutioner har udviklet læringsstrategier med inspiration fra Norge, der har sat en dagsorden med hovedoverskriften "Fremragende uddannelse". Dermed er begge institutioner centreret om stort set de samme strategiske indsatsområder, hvilket giver muligheder for gensidig læring, intensiveret fremdrift og bredere udnyttelse af de to institutioners spidskompetencer. UCL er stærke på det didaktiske og pædagogiske område, mens EAL har stor viden om og erfaring med integration af virksomhedssamarbejde i læringsforløb på alle niveauer i uddannelserne.

Begge institutioner udfordres på behov for udvikling af alsidige læringsmiljøer, som fremmer større studieintensitet, mere effektive læringsformer og resulterer i hurtigere gennemførelse, mindre frafald og større læringsudbytte. På en række områder vil en samlet organisation derfor sikre en bedre ressourceudnyttelse, både i forhold til human kapital og teknologiske investeringer.

Potentialer ved en ny, fælles institution ligger således i mulighederne ved:

- At finde nye svar på, hvordan der kan udvikles nye læringsformer, der både øger studieintensiteten og styrker den studerendes eget ansvar for uddannelse.
- At samarbejde om at skabe effektive læringsfællesskaber, hvor de studerende arbejder sammen i varierede former og blandt andet aktiveres i at give hinanden feedback og oplever, at det er givende for deres læring.
- At videreudvikle studenterrettede aktiviteter og styrke tværgående uddannelsesudvikling, fx studentervæksthus, fælles læringslaboratorier og deltagelse i InnoEvent og Demola.
- At øge fokus på didaktisk udvikling, hvor opfyldelse af læringsmål spiller effektivt sammen med løsning af autentiske problemer i erhverv og professioner, således at både studerende og virksomheder/aftagere får merværdi gennem samarbejdet
- At udnytte de forskellige kompetencer, medarbejderne på de to institutioner har, til at iværksætte intern kompetenceudvikling og systematisk videndeling, som blandt andet styrker innovative kompetencer

2.3 Digitalisering

Den nye institution ønsker at sætte en ambitiøs dagsorden for digitalisering. Det skal sikre, at dimittenderne gør en markant forskel i de jobs, de kommer ud i, og institutionen skal tilbyde efter- og videreuddannelse til arbejdsmarkedet.

Det betyder på den ene side, at de studerende skal møde et studiemiljø og studieaktiviteter, der effektivt og moderne bruger IT i tilrettelæggelsen af undervisning og læring, i administration og kommunikation, og på den anden side at der skal være et varieret og fleksibelt udbud af kompetence- og udviklingsaktiviteter, der rammer behovet for digitalisering på arbejdsmarkedet.

Dette kan eksempelvis ske ved:

- At "sætte strøm" til didaktiske formater som gruppearbejde, projektarbejde, vejledning, repetition mv.

- At analysere de eksisterende administrative arbejdsgange mhp. på at bruge IT som et redskab til at bringe administration og uddannelsesmiljøer tættere sammen om god (digital) praksis.
- At skabe selvbetjeningsløsninger, så det bliver nemmere for studerende at hente relevant information og interagere med institutionens servicefunktioner.
- At analysere digitaliseringsudfordringer i erhvervet mhp. at skabe en evidensbaseret tilgang til uddannelsernes udvikling.

En ambitiøs digitaliseringsindsats er omfattende og kræver investeringer i systemudvikling, konsolideret it-arkitektur og kompetenceopbygning. I løbet af første halvår 2018 skal der udarbejdes en strategi og et budget, der udfolder mål og indsatser for digitaliseringsindsatsen.

2.4 Forskning og udvikling

Såvel EAL som UCL er forpligtet på, at uddannelserne er baseret på relevant viden fra såvel praksis som forskning.

Begge institutioner arbejder med praksisnære udviklings- og forskningsopgaver i varierede former i stor udstrækning i samarbejde med virksomheder, offentlige institutioner, universiteter m.v.

Der er et dobbelt formål med disse aktiviteter: De skal bidrage til udvikling af uddannelserne og i stor udstrækning involvere undervisere og studerende, og samtidig skal de bidrage direkte til at udvikle praksis sammen med erhverv og professioner. Med en fusion mellem institutionerne er der mulighed for gennem forskning og udvikling at udvikle uddannelser og koblinger til praksis på nye måder.

Der er således i en fusioneret institution mulighed for at høste en række potentialer indenfor:

- Opdyrkelse af nye områder for fælles forskning og udvikling, fx med afsæt i UCL's forskning og udvikling i demens og EAL's fokus på velfærdsteknologi.
- Styrket samspil med erhverv og professioner gennem den større bredde i fagligheder, som kan sikre en stærkere kobling med strategiske partnere fra erhverv og kommuner.
- Forsknings- og udviklingsaktiviteter i Innovation og Entreprenørskab i uddannelserne gennem opbygning af et nyt fælles program herfor med fokus på at styrke uddannelses-samspillet med professioner og erhverv.
- Mere bredspektret og robust forsknings- og udviklingsmiljø, som skaber grobund for øget kvalitet og flere eksterne bevillinger til anvendt forskning og udvikling.

2.5 Efter- og videreuddannelse

Både EAL og UCL har solide markedspositioner på efter- og videreuddannelsesområdet på Fyn og i Trekantområdet. EAL har især aktiviteter, der retter sig mod private virksomheder, mens UCL overvejende er rettet mod den offentlige sektor.

De to institutioner komplementerer på denne måde hinanden og har tilsammen erfaringer, netværk og aktiviteter på tværs af offentlige og private sektorer. Der samarbejdes desuden allerede om aktiviteter på tværs af EAL og UCL, bl.a. ifm. Ledelsesakademiet.

Forudsætningen for en succesfuld samling af de to institutioners efter- og videreuddannelses-miljøer er således til stede. Forskellene i markedsposition og fagligheder giver mulighed for vækst i et marked, som ellers af mange opleves som en brændende platform.

En vigende efterspørgsel efter åbne udbud på akademi- og diplomområdet og et marked, der bevæger sig mod specialiserede og kundetilpassede ydelser, fordrer stor dybde og bredde i kompetencer samt en professionaliseret tilgang til markedet.

Et fusioneret EAL og UCL står her markant stærkere, og fusionen vil skabe grundlag for vækst i efter- og videreuddannelses-aktiviteter. En samlet efter- og videreuddannelsesfusion vil således:

- Bringe ideer og kompetencer på tværs af skellet mellem offentlig og privat sektor frem i lyset.
- Skabe bedre forudsætninger for øget forretningsomfang og skabe kritisk masse på flere forretningsområder.
- Skabe nemmere adgang til et bredere spektrum af kompetencer.
- Effektivisere arbejdsprocesser, reducere administrative omkostninger og skabe grundlag for professionalisering.
- Samlet set være bedre rustet til indsatser og kunne reagere hurtigere og mere effektivt på ændringer i efterspørgslen.
- Styrke konkurrencekraften og markedspositionen.

3. Strategiske og politiske forhold

3.1 Vision og værdier

UCL og EAL har et stærkt fælles værdigrundlag om og DNA i at drive praksisnære videregående uddannelser i tæt samspil med aftagere. Samtidig har begge institutioner erfaring med løbende at skulle arbejde i et foranderligt uddannelseslandskab og håndtere eksterne forhold som reformer, erhvervs- og professionsudvikling samt den overordnede samfundsmæssige og teknologiske udvikling. En ny institution vil således med dette fælles udgangspunkt være godt rustet til under de givne omstændigheder fortsat at løse opgaven med at skabe fremragende uddannelser, vækst og velfærd.

De eksisterende stærke fagmiljøer vil fortsætte i en fusioneret institution. Begge institutioner håndterer allerede i dag forskellige fagligheder, både kulturelt og indholdsmæssigt, og visionen er at kunne udnytte de eksisterende forskelle til at skabe muligheder for udvikling, forandring og forbedring – af uddannelser såvel som administration. Forskellighederne er således en styrke, idet det giver mulighed for på den ene side at udnytte disse til at udfolde og udvikle en ny kultur i fællesskab, mens det på den anden side også er muligt at fastholde det eksisterende.

3.2 Central koordinering og decentral handlekraft

En ny større institution har til opgave at sikre, at det kan lykkes at skabe en fælles identitet og sammenhængskraft samtidig med, at der skabes rum for forskellighed. Dette vil være forudsætningen for at skabe helhed og fremdrift i organisationen.

I forlængelse heraf skal der fastlægges et strategisk grundlag for institutionen, der skaber en klar retning, opstiller mål og definerer indsatser på koncernniveau.

Omvendt er det vigtigt, at der er den fornødne decentrale ledelseskraft til at skabe nærhed i beslutningstagningen. Det er således målet at fastholde, at handlekraften fortsat placeres så tæt på de medarbejdere, studerende eller aftagere, der berøres af beslutninger, som muligt. Det vil være grundlaget for at opretholde en agil organisation, der er i tæt dialog med praksis.

En decentral ledelse vil derfor kunne handle inden for institutionens strategiske ramme og prioriterede mål mhp. at finde løsninger, der fungerer lokalt i respekt for forskelle i medarbejderkultur og uddannelsernes særlige kendetegn. Der vil derfor i en ny institution være plads til forskellighed i måden at løse opgaver på. Dette vil skulle ske samtidigt med, at der sideløbende arbejdes på at skabe fælles kultur og identitet for alle medarbejdere.

Campusindflytningerne, som både EAL og UCL har gennemført igennem det seneste år, har givet værdifulde erfaringer med at skabe nye lokale rammer i en mangfoldighed af etablerede uddannelsesmiljøer.

3.3 Fremtidssikring og bæredygtighed

De erhvervsrettede videregående uddannelser må imødegå omfattende udfordringer i de kommende år. Der vil være knappe ressourcer og stigende krav til uddannelsernes kvalitet, relevans, attraktivitet og omstillingsevne fra politikere, aftagere, studerende og andre interessenter.

I institutionslandskabet går udviklingen mod samling i større institutioner for at sikre en stærkere ydeevne på disse parametre.

En ny og større institution på Fyn og i Trekantområdet vil i kraft af større volumen samt bredere og dybere fagligheder være bedre rustet til disse fremtidige udfordringer ved at kunne skabe:

- en nødvendig organisatorisk robusthed, der kan imødegå økonomiske og teknologiske udfordringer og omskiftelige uddannelsespolitiske krav og rammebetingelser
- en stærkere omstillingsevne til at indgå i nye opgaver og samspil med omverdenen
- en mere attraktiv arbejdsplads, som kan tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere
- en mere fremtrædende identitet udadtil, hvilket kan øge konkurrenceevnen og tiltrække både studerende og nye samarbejdspartnere.

3.4 Økonomi og budgetlægning

Både EAL og UCL har gennem en årrække haft en god driftsøkonomi og demonstreret evne til at efterleve de vedtagne budgetter, herunder at håndtere ændringer i de økonomiske vilkår og nedskæringer i statstilskuddene. Dette har bl.a. resulteret i opbygningen af egenkapitaler på 236 mio. kr. for UCL og 88 mio. kr. for EAL. Af bilag 3.1. og 3.2. fremgår hhv. en økonomisk oversigt og nøgletal for begge institutioner samt en sammenligning af lønniveauer for undervisere på de to institutioner. Af bilag 3.3. fremgår desuden BDO's vurdering af de to institutioners økonomiske resultater, soliditet og likviditet samt budgetter.

Institutionerne står dog fremadrettet over for en række centrale opgaver:

- Effektiviseringskrav som følge af politiske beslutninger. Dels omprioriteringsbidrag (nedskæringer i statstilskuddet), dels dimensioneringer af optag, herunder begrænsninger i udbuddet af engelsksprogede uddannelser. Begge institutioner er i gang med at udvikle og implementere effektiviseringer, der sikrer, at de fremover kan levere samme kvalitet i uddannelserne for færre ressourcer.
- Begge institutioner står over for afslutningen af store campusbyggerier, hvilket for UCL's vedkommende indebærer usikkerhed om den endelige anskaffelsessum på bygningerne. Afslutningerne af campusbyggerierne indebærer tillige en fastlæggelse af den endelige finansieringsstruktur. For UCL kan dette indebære optagelse af yderligere lån, og for EAL kan det indebære nedbringelse af gælden med overskydende likviditet.

Det vurderes, at de udfordringer, effektiviseringskrav og afledte investeringer, som begge institutioner står over for, i alt overvejende grad er de samme. Vi vil i fællesskab bedre kunne løfte effektiviseringskrav samt håndtere behovet for investeringer, og der ligger derfor et økonomisk rationale i at løse disse udfordringer samlet som ny institution i stedet for institutionerne hver især.

3.4.1 Budgetlægning

Begge institutioner udarbejder årlige budgetter, der godkendes af de respektive bestyrelser. Budgetterne udarbejdes på grundlag af budgetprincipper, der ligeledes er godkendte i institutionernes bestyrelser.

En fusion vil betyde, at der for 2018 udarbejdes separate budgetter, hvorimod der gældende fra 2019 skal udarbejdes ét fælles budget for den nye institution.

De to institutioners nuværende budgetmodeller og ressourceallokeringsmetoder er ikke helt ens men baserer sig grundlæggende på samme tilgang og mekanismer, og det anses for problematisk at skabe en fælles budgetmodel og fælles allokeringsmetoder.

Det vil herunder være muligt at dokumentere ændringer i ressourceramme for uddannelser/grupper af uddannelser i forhold til tidligere budgetmodeller.

Af bilag 3.1. fremgår nøgletal for den ny institution.

3.4.2 Fusionsomkostninger

Det forventes, at udgifter til fusionsarbejdet frem mod juni 2018 vil udgøre ca. 1,9 mio. kr.. Dette dækker over udgifter til eksterne konsulenter, mødeafholdelse og seminarer samt fusionssekretariatets arbejde. Disse direkte fusionsrelaterede omkostninger forventes dækket af den eksisterende ressourceramme.

Frem mod 2020 forventes direkte fusionsomkostninger i størrelsesordenen 9 mio. kr. indenfor følgende udgiftskategorier:

	Beløb i mio. kr.
<ul style="list-style-type: none"> ● Bygningstilpasninger 	1,0
Der forventes ikke større bygningsmæssige fusionsafledte bygningsændringer. Dog vil der formentlig skulle flyttes lidt rundt, og enkelte lokaler skal tilpasses nye funktioner	
<ul style="list-style-type: none"> ● Ekstern rådgivning: 	0,6
Revisor, advokat m.v.	
<ul style="list-style-type: none"> ● IT-udgifter: 	4,0
Sammenlægning af eksisterende it-systemer (portation/migration af mere end 20 it-systemer)	
<ul style="list-style-type: none"> ● Udgifter til personale: 	1,2
Der forventes ikke væsentlige nødvendige fusionsafledte omkostninger. Erfaringsmæssigt vil der blive et mindre antal justeringer i aflønning, fratrædelsesordninger m.v.	
<ul style="list-style-type: none"> ● Marketing/kommunikation: 	
Skiltning mv.	1,5
Ekstern information om den nye institution mv. (afhænger af ambitionsniveauet)	1,0
I alt	9,3

Estimatet er afhængigt af en række faktorer i fusionsprocessen, herunder hvilke organisatoriske justeringer der foretages. Sammenlægningen af it-systemer antages at indebære visse synergier, idet begge institutioner står over for ny-investeringer i it-systemer, som ved en fusion bortfalder, idet den ene institution integreres i den anden institutions velfungerende it-system. Interne timeomkostninger til fusionsprojektet er ikke medregnet ligesom eventuelle nyanskaffelser i eksempelvis it-udstyr heller ikke er medregnet.

Det forventes, at ministeriet giver støtte til delvis dækning af nogle af de særlige fusionsomkostninger. Der vil derfor fremadrettet blive arbejdet på at konkretisere estimaterne for de enkelte udgiftskategorier mhp. indsendelse af en refusionsansøgning.

3.5 Strategisk dialog og samarbejdsrelationer med aftagere

I bestyrelsen for en ny institution vil sidde repræsentanter fra væsentlige aftagere, samarbejdspartnere og uddannelsespolitiske aktører, som i kraft heraf vil have en strategisk indflydelse på institutionens udvikling.

Hertil kommer et antal uddannelsesudvalg, der er etableret i såvel UCL- og EAL-regi, som har formelle opgaver med at rådgive institutionen om uddannelsernes kvalitet og relevans, herunder behov for udvikling af uddannelser og udbud. Uddannelsesudvalg videreføres i den nye institution.

Ud over disse mere formelle organer indgår EAL og UCL i fora som fx Uddannelseskontaktforum i Odense og Uddannelsesrådet i Vejle, hvor der drøftes strategisk udvikling af videregående uddannelsesmiljøer i de respektive byer. Begge institutioner har desuden en bred samarbejdsflade indenfor uddannelsesverdenen med bl.a. SDU, UC Syd,

maskinmesterskoler og erhvervsakademier. Det vil være en væsentlig strategi for en ny institution at udbygge dette samarbejde i den takt, der er grundlag for, ligesom det strategiske samarbejde med ungdomsuddannelserne i regionen (gymnasier/HF, VUC og erhvervsskolerne) skal fastholdes.

I forbindelse med udfoldningen af særlige campusstrategier for alle fire campusbyer vil det være naturligt at etablere særlige fora, fx i form af et advisory board, der kan afspejle de lokale interessenter og aktører ift udvikling og udbud af uddannelser inden for den respektive campus.

Endelig foreslås der etableret løbende uformelle drøftelser med væsentlige interessenter om uddannelsespolitiske spørgsmål. Disse drøftelser skal baseres på, at der er et gensidigt udbytte, og at der ikke er overlap ift. bestyrelse og uddannelsesudvalg. Målsætningen er systematisk at etablere mere strategiske partnerskaber og samarbejdsaftaler med både aftagere og andre uddannelsesinstitutioner.

4. Organisatoriske forhold

Det overordnede princip for organisering af en ny institution er at fastholde viden og sikre kontinuitet ledelsesmæssigt og til dels organisatorisk. På denne måde sikres det bedst mulige grundlag for at realisere de ønskede potentialer i en så stor og kompleks kommende ny institution samtidig med at det understreges, at uddannelserne udgør den centrale organisatoriske struktur. Organisationen er således opbygget ud fra princippet om central koordinering og decentral handlekraft, jf. afsnit 3.2..

4.1 Forslag til bestyrelsessammensætning

En række hensyn skal tilgodeses for at sikre en kompetent bestyrelse med forankring i de to tidligere institutioner. Disse hensyn kan sammenfattes i følgende krav til relationerne og kompetencerne hos medlemmerne i den kommende institutions bestyrelse:

- Sikring af forankringen af institutionen i forhold til det offentlige og private erhvervsliv og aftagerne gennem såvel arbejdsgiver- som arbejdstagerorganisationerne
- Sikring af forankringen til det politiske og samfundsmæssige miljø på regionalt plan, ikke mindst med fokus på institutionens position ift. vækst og udvikling i regionen
- Sikring af forankring til det øvrige uddannelsessystem, herunder særligt til de institutioner, hvor de studerende kommer fra (ungdomsuddannelserne)
- Sikring af kompetencer og erfaring inden for:
 - Strategisk ledelse
 - Bestyrelsesarbejde
 - Udvikling – forskning, innovation og forretningsudvikling
 - Uddannelsessektoren
 - Økonomi og risikostyring
 - Organisation og ledelse
 - Markedsføring

Desuden skal der være særlig opmærksomhed på at bevare de relationer, som de nuværende institutioner har, og som de naturligt føler sig forpligtigede på at kunne sikre i den nye institution. Dette også for at garantere, at historikken fra hver institution medtages, og at der er en ligeværdighed ift. de fusionerede parter.

For at skabe plads til at rumme den mangfoldighed, der ligger i ovenstående principper, er anbefalingen, at ministeriet anmodes om tilladelse til, at der i en overgangsperiode etableres en bestyrelse på 17 medlemmer. Med en sådan løsning kan det sikres, at der er tilstrækkelig kontinuitet i videreførelse af de to institutioner i en samlet institution.

Udgangspunktet er, at de to nuværende bestyrelser fortsætter arbejdet i 2018 frem til, at den nye institution er en realitet.

Forslag til sammensætning af ny bestyrelse:

- 2 udpegede fra Regionsrådet og kommunalbestyrelserne i professionshøjskolens regionale dækningsområde
- 2 medarbejderrepræsentanter
- 2 studenterrepræsentanter
- 2 repræsentanter fra henholdsvis DI og Dansk Erhverv
- 2 repræsentanter for LO (pt. HK og TL)
- 2 repræsentanter for FTF
- 1 repræsentant fra de uddannelsesinstitutioner, der udbyder gymnasiale uddannelser og erhvervsuddannelser i de kommuner, hvor institutionen har sit dækningsområde.

Udpegning af medlemmer til bestyrelsen finder sted efter drøftelser mellem professionsskolens bestyrelse og de udpegningsberettigede

- 4 medlemmer, der udpeges ved selvsupplering. De offentlige arbejdsgivere skal være repræsenteret her.

De 4 medlemmer, der udpeges ved selvsupplering giver mulighed for at supplere, så der sikres de rette kompetencer, men kan også være med til at sikre en varetagelse af de forskelligartede interesser, der er i forbindelse med den nye institution. Det er et ønske, at der er en politisk repræsentation fra både Odense og Trekantsområdet. Det betyder, at en af pladserne skal tilbydes den kommune, der ikke er udpeget af KKR.

4.1.1 Forslag til ledelse af arbejdet i bestyrelsen

Det er afgørende, at bestyrelsesarbejdet reelt inddrager de samlede erfaringer, der ligger bagud i de to institutioner. Et formandskab bestående af de tidligere formænd vil kunne sikre dette, og der lægges derfor op til et formandskab, der reelt arbejder meget tæt sammen.

Idet det antages, at både Peter Zinck og Poul Erik Madsen fortsætter i den nye bestyrelse, foreslås, at de fremover udgør formandsskabet i den første periode frem til 2022.

Det foreslås endvidere, at Peter Zinck er formand med Poul Erik Madsen som næstformand frem til rektorskiftet i 2019, hvorefter Poul Erik Madsen fortsætter som bestyrelsesformand med Peter Zinck som næstformand.

4.2 Forslag til overordnet organisationsstruktur

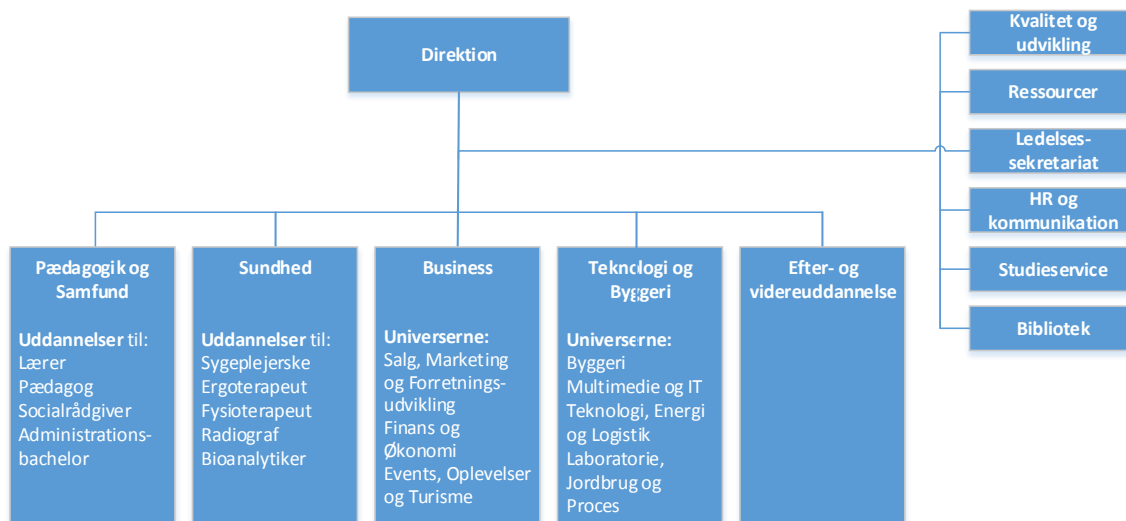
De to organisationers uddannelser er det bærende princip ift. nedenstående forslag til organisationsstruktur. Der foreslås således ikke afgørende ændringer i organiseringen af uddannelserne, da det vurderes, at den nuværende organisering bidrager til fortsat at sikre den helt nødvendige praksisnærhed. Samtidig er det også hensigtsmæssigt af hensyn til den igangværende institutionsakkreditering at bevare de nuværende institutioners grundlæggende uddannelsesorganisering i en ny institution.

På det mere konkrete plan er der en række principper, der er afgørende for, hvordan den ny organisation etableres. Ledelsen af organisationen foreslås således sammensat ud fra følgende principper:

- Den overordnede ledelse skal sikre udviklingen af den ny fælles institution, herunder sikre opnåelse af de synergier og gevinster ved fusionen, der er beskrevet i beslutningsgrundlaget.
- Den overordnede ledelse skal sikre fortsat udvikling og prioritering af de uddannelsesområder, udbudssteder, videncenter og aftagerkontaktflader, som henholdsvis EAL og UCL bærer med sig ind i fusionen.
- Den overordnede ledelse sammensættes af de kompetencer og erfaringsbaggrunde, der bedst muligt sikrer opnåelse af institutionens fortsatte udvikling.

Med udgangspunkt i ovenstående principper foreslås, at en fremtidig institution overordnet organiseres som følger:

- En direktion på fire medlemmer: Det indstilles, at Erik Knudsen fortsætter som rektor for den nye institution indtil oktober 2019, hvorefter Jens Mejer Pedersen bliver udpeget som rektor. Indtil da vil Jens Mejer være prorektor. Direktionen vil bestå af rektor, prorektor og to direktører, Asger Rabølle Nielsen og Steffen Svendsen.
- Fem områder, der ledes af hver sin vicedirektør: Området for Pædagogik og Samfund, Området for Sundhed, Området for Business, Området for Teknologi og Byggeri og Området for Efter- og Videreuddannelse.
- 6 tværgående stabsenheder med centrale løsninger for såvel administrative som uddannelsesfaglige opgaver af tværgående karakter. Hvert område ledes af en stabschef.



På uddannelsesområdet er organiseringen en videreførelse af den nuværende for så vidt angår UCL, mens der for EAL-uddannelserne sker en sammenlægning af de i alt syv universer til to søjler. De tre merkantile universer bevares som sådanne, men lægges ind under et fælles område, Business, mens universerne Byggeri, Multimedie og IT, Teknologi, Energi og Logistik samt Laboratorie, Jordbrug og Proces samles i et fælles område, Teknologi og Byggeri.

Al efter- og videreuddannelse samles i en ny fælles enhed. Enkelte fuldtidsuddannelser vil endvidere kunne overvejes at overflyttes til nyt område, hvor det fagligt og/eller aftagermæssigt giver mest mening. Forskning og udvikling foreslås etableret i uddannelsesområderne. Der vil dog være behov for en tværgående koordinering af forskningsindsatsen med ansvar for bl.a. formulere strategier for udvikling af området. Tværgående forskningsunderstøttelse placeres hos en af vicedirektører med forskningskompetence. Den tilknyttede sekretariatsbetjening placeres her.

Stabsområdet organiseres på følgende måde:

- Kvalitet og Udvikling: Pædagogik, Kvalitet, Innovation og internationale relationer
- Ressourcer: Økonomi, it, teknik og bygninger,
- Ledelsessekretariat
- HR og Kommunikation
- Studieservice: Studieadministration og studievejledning
- Biblioteksfunktion

Hvert område ledes af en stabschef, som har reference til et direktionsmedlem. Inden for større stabsområder kan der etableres funktionsledere (niveau 3) med budget- og personaleansvar. EAL's IT- samt økonomi- og personale-funktioner hjemtages og er således en del af den fremtidige interne organisering.

Ovenstående forslag til organisering tager højde for, at både UCL og EAL er i gang med en institutionsakkrediteringsproces, som fortsætter uagtet en fusion. Ved at samle uddannelserne som foreslået vil det således være muligt at fortsætte de til den tid akkrediterede kvalitetssystemer i den ny institution.

Organiseringsmodellen vil blive nærmere beskrevet i sammenlægningsredegørelsen, og der lægges op til, at bemanningen på de øverste ledelsesniveauer igangsættes i umiddelbar forlængelse af en formel tiltrædelse af fusion mellem de to institutioners bestyrelser i oktober. Udgangspunktet er, at rekruttering til lederstillingerne foregår internt. Rektoratet udpeges af bestyrelse, mens øvrige ledere tænkes ansat af rektoratet. Forventningen er, at der vil være udpeget ledere for de enkelte afdelinger i oktober/november 2017. Disse ledere vil derefter, med udgangspunkt i de ny afdelinger, udarbejde oplæg til både opgavefordeling og placering af funktioner. Det vil ske i løbet af foråret 2018.

Processen for lederudpegningen, skal sikre at der tidligt etableres et ledelseshold, der kan være væsentlige drivkræfter i forberedelsen af den fremtidige institution. Herved får lederne mulighed for ejerskab, beslutningskraft og lederskab til forberedelsesarbejdet samtidig med, at det klargør ledelsen til den fremtidige institution

Organiseringen vil formelt træde i kraft, når der foreligger en ministeriel godkendelse af den nye organisation medio 2018. Fra 1. januar 2018 vil organiseringen dog indgå i arbejdet med etableringen af den nye institution som forberedelses- og overgangsorganisering.

Det forudsættes på lidt længere sigt, at der i forbindelse med personudskiftninger i direktionen i efteråret 2019 vil ske tilpasninger i organisationen, som baserer sig på de første fusionserfaringer og understøtter den nye institutions mål og strategier for herigennem at skabe de bedst mulige rammer om institutionens faglige virksomhed og dens støtteprocesser.

4.3 Uddannelser og lokationer

Som nævnt ovenfor foreslås ikke afgørende ændringer i organiseringen af uddannelserne. De i bilag 1.1. og 1.2. nævnte uddannelser for UCL og EAL vil således alle blive overført til en samlet institution og samlet i følgende områder:

- Området for Pædagogik og Samfund
- Området for Sundhed
- Området for Business
- Området for Teknologi og Byggeri
- Området for Efter- og Videreuddannelse

EAL og UCL har tilsammen aktiviteter i fire campusbyer: Svendborg, Odense, Jelling og Vejle. En fusioneret ny institution med større volumen og bredere udbud vil give muligheder for at fastholde og udvikle aktiviteter på alle campusser, både uddannelsesmæssige og sociale i form af arrangementer og events for de studerende på tværs af uddannelser. Der vil således efter beslutningen på bestyrelsesmøderne i oktober blive igangsat et arbejde med formulering af campusstrategier med bud på udviklingsperspektiver for hvert af de nævnte campusser.

Strategiarbejdet vil have ophæng i rektoratet og vil fokusere på, hvordan det er muligt at fastholde og konsolidere de eksisterende campusser. Udarbejdelsen af strategierne vil ske med deltagelse af lokale kompetencepersoner fra kommuner og erhvervsliv samt eventuelt andre uddannelsesinstitutioner.

5. Konklusion og sammenfatning

Med udgangspunkt i den forventede fremtidige udvikling, uddannelsespolitiske tendenser samt gennemgåede potentialer, der knytter sig til udviklingen indenfor områderne læring, uddannelser, forskning og innovation, digitalisering og efter- og videreuddannelse m.v. vil en fusion kunne bidrage til:

- At dyrke det fælles erhvervs- og professionsbaserede DNA og skabe afsæt for at styrke profilen og det tværgående samarbejde mellem professionerne.
- At sikre fælles udvikling af kerneydelsen – fremragende uddannelser – for dermed bedst muligt at kunne udvikle uddannelsernes kvalitet og relevans for aftagerne.
- At skabe en solid platform for forskning, innovation og vækst i vores dækningsområde.
- At anvende og udvikle potentialet i teknologi og digitalisering som grundlag og motor for udvikling af nye uddannelses- og leveranceformer samt effektiv ledelse og drift.
- At understøtte de generelle uddannelsespolitiske mål og samtidig styrke vækst og velfærd generelt.

En fusion vil således være til gavn for aftagere, nuværende og kommende studerende samt den kommende institutions mange medarbejdere.

Aftagere i offentligt og privat erhverv vil få en stærkere uddannelses- og udviklingspartner, som kan levere uddannelse, kompetenceudviklingsløsninger, innovation og anvendt forskning, der matcher morgendagens behov. En større og endnu stærkere uddannelsesinstitution på Fyn og i Trekantområdet vil medvirke til regional vækst ved at sikre kompetente medarbejdere til både region, kommuner og private virksomheder samt være en stærk samarbejdspartner for erhvervsliv og andre. Den vil desuden kunne skabe en stærk uddannelsesmæssig forankring mellem Fyn (Svendborg/Odense) og Østjylland (Jelling/Vejle), som kan videreudvikles i fremtiden

De studerende vil udover de nuværende gode uddannelsesmuligheder få flere attraktive faglige tilbud i kraft af den nye institutions større bredde og volumen. Både UCL og EAL har de senere år arbejdet intenst på at udfolde det fysiske, æstetiske og psykiske studiemiljø for og med de studerende – dette ikke mindst i forbindelse med etablering af de nye campusser i Vejle og Odense. Men et attraktivt studiemiljø skal videreudvikle sig, og netop det vil en fusion skabe mere rum til, bl.a. ved at fokusere på udvikling af de eksisterende campusser. De ansatte vil indgå i en organisation, som får flere strenge at spille på, som kan tilbyde nye og grænseoverskridende opgaver og alsidige karrieremuligheder. Ligeledes vil en større institution have flere handlemuligheder over for medarbejderne ved aktivitetsudsving, ændringer i bevillingsforhold m.v.

På baggrund af de identificerede potentialer og den foreslåede organisering af en ny institution er vurderingen således, at en fusion er det bedste svar på fremtidens behov.

5.1 Den efterfølgende proces

Procesmæssigt vil beslutningen om en fusion på bestyrelsesmøderne i oktober udgøre startskuddet til en omfattende forandringsproces, som overbliksmæssigt kan opdeles i tre faser:

- Den første fase foregår i 4. kvartal 2017, hvor den fremtidige organisations hovedelementer og ledelsesfunktioner fastlægges. De ledelsesfunktioner, der skal stå i spidsen for uddannelsesområder og stabe, skal udpeges.
- Den anden fase forløber i 1. halvår af 2018, hvor den nye organisation fungerer som forberedelses- og overgangsorganisation, der skal virke samtidig med, at de eksisterende organisationer i EAL og UCL bevares, indtil fusionens formelle ikrafttræden.
- Til slut forventes det, at den nye organisation kan træde i kraft i sommeren 2018.

Relevante ledere, medarbejdere og studerende vil løbende blive involveret i processen. Således vil fx samarbejds- og arbejdsmiljøorganiseringen og personalepolitik blive drøftet med de relevante organisationer, mens der planlægges et seminar for studerende mhp. at få input til bl.a. den videre udvikling af studiemiljøet i de fire campusbyer.

Sideløbende med det interne procesarbejde vil der desuden være en løbende dialog med Uddannelses- og Forskningsministeriet mhp. bl.a. at få udarbejdet en sammenlægningsredegørelse. Denne skal godkendes af ministeren, før den ny institution vil kunne træde i kraft. Forventningen er, at sammenlægningsredegørelsen vil skulle sendes ind til ministeriet i april 2018 mhp. godkendelse i sommeren samme år.

I overgangsperioden fra oktober 2017 frem til 1. juli 2018 vil der være et omfattende fusionsarbejde, som kræver udarbejdelse af detaljerede og transparente overgangsplaner for en række forhold. Dette arbejde påbegyndes efter bestyrelsesmøderne i oktober.

Fra 1. juli 2018 er den nye organisation i kraft og fuldt funktionsduelig. Det vil dog være forventningen, at der til udgangen af 2019 vil være et betydeligt fortsat implementeringsarbejde, som ligeledes vil kræve ledelsesressourcer og en særlig sekretariatsunderstøttelse.