



Aarhus Universitet

Organisering af bygningsdriften på 8000C

Delrapport

Delrapport

Aarhus Universitet

Organisering af byg- ningsdriften på 8000C

Delrapport

Rambøll Management AS
Olof Palmes Allé 20
DK-8200 Århus N
Danmark

Telefon 8944 7800
www.ramboll-management.com

Indholdsfortegnelse

1.	Indledning	1
2.	Metode	2
3.	Undersøgelsen	3
3.1	Generelt	3
3.2	Organiseringen af bygningsvedligeholdelse, -renovering og nybyggeri	3
3.3	Finansieringsmodel	5
3.4	Organiseringen af "de blå mænd"	6
3.5	Udbud, facility management mv.	7
4.	Effekt	8

1. Indledning

Som opfølgning på de gennemførte fusioner i 2006 og 2007, og som element i den nye strategi har Aarhus Universitet igangsat en forandringsproces på det administrative område.

Det er et mål for denne forandringsproces, at de administrative funktioner organiseres og tilrettelægges, så de optimalt understøtter universitetets kerneydelser. Målet er, at Aarhus Universitet, med de mange hovedområder fordelt geografisk i hele landet, som helhed bliver så effektiv som muligt, samtidig med at strategien realiseres.

Som led i omlægningen af organiseringen og tilrettelæggelsen af bygningsdriften er der truffet beslutning om:

- Budgetmæssig omlægning i forhold til 8000 C's hovedområder
- Omlægning af de organisatoriske referenceforhold i forhold til 8000 C's hovedområder
- Beslutning om en hel eller delvis økonomisk decentralisering af bygningsområdet fra 1. januar 2009.

Som led i denne omlægning er det besluttet at gennemføre en analyse af bygningsdriften på 8000C med det formål at afdække

- de bygningsmæssige kompetencer på hovedområderne og i fællesadministrationen
- behov og muligheder for ændring af den nuværende inddeling i fællesområdet driftsområder, herunder opbygning af specialistfunktioner på tværs af driftsområderne
- behov og muligheder for fordeling af ressourcer og udgifter til drift og vedligeholdelse mellem fællesområde og hovedområder
- behov og muligheder for yderligere vurderinger af økonomien på bygningsområdet, f.eks. ved udbud af dele af området.

Denne rapport indeholder Rambøll Managements afrapportering i forhold analysen af organisering af bygningsdriften på 8000C.

Denne analyse skal følges op af en tilsvarende analyse af bygningsdriften på de øvrige hovedområder. Dette kan afstedkomme justeringer i forhold til de endelige anbefalinger.

2. Metode

Analysen af organiseringen af bygningsdriften på Aarhus Universitet, 8000C har omfattet interview med lederen af Bygningsdriften samt ledelsen af hvert af de 5 hovedområder på 8000C. Dekanen for hvert hovedområde besluttede, hvem der skulle repræsentere hovedområdet i interviewene.

Interviewene blev gennemført med udgangspunkt i følgende semistrukturerede spørgeguide

- Status
 - Hvilke opgaver varetager bygningsdriften?
 - Hvordan er bygningsdriften organiseret?
 - Hvilke strategiske kompetencer – bygningsdrift - råder området/Universitetet over, og hvordan er de organiseret?
Hvor mange ressourcer indgår i bygningsdriften?
 - Hvilke kompetencer har bygningsdriften?
 - Hvem samarbejder bygningsdriften med?
 - Hvem er entreprenør?
 - Hvordan finansieres bygningsdriftsopgaverne?

- Fremtid
 - Hvilke kompetencer skal Universitetet råde over fremover?
 - Hvilke ressourcer skal indgå i bygningsdriften?
 - Hvordan skal bygningsdriften organiseres fremover?
 - Hvilke strategiske kompetencer – bygningsdrift – skal Universitetet råde over, og hvordan skal de organiseres?
 - Hvordan skal opgaverne finansieres?
 - Hvem skal være entreprenør?

3. Undersøgelsen

Resultatet af undersøgelsen og analysen beskrives i forhold til følgende temaer:

- Generelt
- Organiseringen af bygningsvedligeholdelse, -renovering og nybyggeri
- Finansieringsmodel
- Organiseringen af "de blå mænd"
- Udbud, facility management mv.
- Effekt

3.1 Generelt

I forhold til den overordnede organisering af bygningsdriften udtrykker hovedområderne i større eller mindre grad uklarhed i forhold til den nuværende opgavevaretagelse samt behov for ændringer af den nuværende organisering.

Uklarheden kommer til udtryk i forhold til afgrænsningen mellem hovedområdernes og Teknisk Forvaltning opgaver i forhold til hvilke opgaver hovedområderne selv skal forestå i forbindelse med en bygningsopgave. Der er således usikkerhed i forhold til, hvor meget hovedområderne selv skal forestå i forbindelse med projektering af en bygningsopgave. Hvornår tager Teknisk Forvaltning over?

Tilsvarende udtrykkes der uklarhed i forhold til hovedområdernes ansvar i forbindelse med gennemførelse af en bygningsopgave. Hvem er ansvarlig for opfølgning på ombygningsprojektet, herunder orientering til hovedområderne og de berørte? Hvilken rolle og hvilket ansvar har hovedområderne i processen?

Samtidig opleves der uklarhed i forhold til den service "de blå mænd" leverer. Hvilken service kan hovedområderne forvente? Hvordan sikres det, at hovedområderne får den rigtige service?

En af konsekvenserne af usikkerheden i forhold til den generelle organisering af bygningsdriften er begyndende ansættelser i hovedområderne for at imødekomme nogle af udfordringerne og problemerne i den nuværende organisering.

3.2 Organiseringen af bygningsvedligeholdelse, -renovering og nybyggeri

Bygningsdriften er organiseret efter en BUM-model (Bestiller-Udfører-Model), hvor Teknisk Forvaltning bestillerne opgaverne hos eksterne leverandører.

Der har igennem de seneste år har været en kraftig vækst i forhold til bygningsvedligeholdelse, - renovering og nybyggeri. Denne aktivitetsstigning sætter bygningsdriften og især Teknisk Forvaltning under øget pres.

Det er Rambøll Managements oplevelse, at der ikke har været tilstrækkelig fokus på, at aktivitetsstigningen stiller øgede krav til bestillerfunktionen.

Teknisk Afdeling har indgået en række rammeaftaler med rådgivere og håndværkere som forestår opgaverne inden for bygningsvedligeholdelse, - renovering og nybyggeri.

Det er Rambøll Managements oplevelse, at potentialet i leverandørmarkedet ikke udnyttes tilstrækkeligt. Aarhus Universitet bør således overveje, at indgå flere rammeaftaler, samt at anmode om "tilbud" (ofte benævnt som miniudbud) inden for rammeaftalerne i forhold til de konkrete opgaver.

Et øget fokus på konkurrenceaspektet vil give en større oplevelse af, at opgaven løses optimalt i forhold til pris, kvalitet osv. Endelig vil en øget konkurrence alt andet lige mindske prisen.

Universitets- og Bygningsstyrelsen (UBST) er ansvarlig for den udvendige vedligeholdelse. UBST prioriterer i forhold til hovedområdernes ønsker samt det konkrete behov for vedligeholdelse. Teknisk Forvaltning tilstræber, at der sikres samtidighed i den indvendige og udvendige vedligeholdelse. Det mindsker både omkostninger og generne ved ombygningerne. Der er således behov for et it-system til planlægning og prioritering af vedligeholdelsesopgaverne. It-systemet vil samtidig medvirke til at synliggøre prioriteringerne og tidspunkt for forventet igangsætning. It-systemet vurderes samtidig at være en forudsætning for decentralisering af bygningsdriften.

Rambøll Management finder, at Aarhus Universitet bør overveje at anskaffe af et it-system, der understøtter langtidsplanlægningen af vedligeholdelsesopgaverne.

Det er Rambøll Managements oplevelse, at der ikke er tilstrækkelig fokus på det strategiske element i bygningsdriften. Som eksempel kan nævnes

- At enkelte kommuner har stor effekt af øget fokus på energiforbruget. Ved en aktiv rumovervågning er det muligt at gribe ind centralt, hvis energiforbruget er for højt i et rum. Aarhus Universitet har gjort meget for at energiforbruget. Aarhus Universitet bør have fortsat fokus på energiforbruget og miljøaspektet i det hele taget.
- Mange rum på Universitetet indeholder apparatur og andet, som er meget følsomt for utidig indtrængning. Universitetet bør fortsætte sit arbejde med at indføre en politik for brandsikring/-varsling.
- Universitetet omfatter store værdier, som let vil kunne gå til grunde ved brand og andre ulykker, fx uheld i laboratorier. Aarhus Universitet har en sikringspolitik. Universitet bør have stærkere fokus på realisering af denne politik

- At de videnskabelige medarbejdere ofte underviser i mange forskellige undervisningslokaler, på de forskellige institutter. Aarhus Universitet har en politik for indretning af auditorier. Politiken er stort set realiseret. Aarhus Universitet bør overveje at udbygge denne politik til at omfatte samtlige undervisningslokaler, så underviserne ved hvordan lokalet er bestykt og hvordan hjælpemidlerne skal betjenes. Politiken bør samtidig sikre, at undervisningslokalerne er optimalt indrettet i forhold til undervisningsopgaven.
- Der er fokus på lokaleudnyttelsen især i forhold til undervisning. Der er mange eksempler på af reservede lokaler ikke udnyttes. Aarhus Universitet bør have yderligere fokus på lokaleudnyttelsen både i forhold til booking og afbestilling af lokaler, planlægning af undervisningssektionerne samt hensigtsmæssig udnyttelse af lokaler fx i forhold til deltagerantal.

Rambøll Management finder at bygningsvedligeholdelse, - renovering og nybyggeri bør være organiseret efter følgende principper:

- Opgave fordelingen mellem hovedområderne og Teknisk Forvaltning skal præciseres, og der skal formuleres en strategi for den Teknisk Forvaltning
- Teknisk Forvaltnings ydelser og service over for hovedområderne skal præciseres

Omvendt findes Rambøll Management ikke

- At det vil være fagligt og økonomisk bæredygtigt at opbygge decentrale bygningskontorer.

På den baggrund anbefaler Rambøll Management:

- Principperne i den nuværende opgavedeling fastholdes, idet der kan blive tale om en mindre justering, når de øvrige hovedområder inddrages
- Der udbydes/indgås rammeaftaler med flere leverandører, så der er et reelt leverandørvalg
- Leverandørstyringen styrkes og ansvarsforholdet præciseres
- Der formuleres politik for bygningsstandarden
- Øget fokus på strategi, politik mv.

3.3 Finansieringsmodel

Som led i omlægningen af organiseringen og tilrettelæggelsen af bygningsdriften er der truffet beslutning om:

- Budgetmæssig omlægning i forhold til 8000 C's hovedområder
- Beslutning om en hel eller delvis økonomisk decentralisering af bygningsområdet fra 1. januar 2009.

Finansieringsmodellen sætter yderligere fokus på de ydelser, hovedområderne modtager. Finansieringsmodellen indebærer, at hovedområderne belastes med den husleje, Aarhus Universitet pålægges fra Universitets- og Bygningsstyrelsen (UBST). Finansieringsomlægningen er et incitament til effektivisere bygningsudnyttelsen.

Men det er fx ikke muligt for hovedområderne af frigøre sig fra bygningerne og den dertil relaterede husleje. Nogle hovedområder kan således hænge på en dyr husleje, som hovedområdet kan have et ønske om at frigøre sig fra.

Det er således oplevelsen, at finansieringsomlægningen ikke tilstrækkeligt understøttes af incitamentstrukturen.

3.4 **Organiseringen af "de blå mænd"**

Bygningsdriften på 800C ("de blå mænd") er organiseret i 8 driftsområder:

- Naturvidenskaberne I
Omfattende Kemi, Biologi, Molekylærbiologi, Steno Musette og Naturhistorisk Museum og Geologi
- Naturvidenskaberne II
Omfattende Fysik, Astronomi, Matematik og Biologi
- Sundhedsvidenskaberne I
Omfattende Bartholin bygningen, Biofysik, Fysiologi, Medicinsk Biokemi og Anatomi.
- Sundhedsvidenskaberne II
Omfattende Søauditorierne, Folkesundhed, Victor Albeck-Bygningen, Tandlægeskolen og Sygeplejevidenskab/Kollegium
- Driftsområde Nord
Omfattende Statskundskab, Økonomi, Jura og Humaniora
- Driftsområde Øst
Omfattende Humaniora og Psykologi i Nobelparken samt Gæstehuset
- Driftsområde Nordvest
Omfattende Teologi, Administrationen, Stakladen, Studenternes Hus, Informationscenter, Frederikshus, Æstetiske fag og Kasernescenen.
- Driftsområde IT-Byen
Omfattende IT-Byen, Regnskabskontoret, Budget- og Planlægningskontoret samt Humaniora

Hertil kommer Gartnerområdet, som er organiseret under Teknisk Forvaltning.

Aarhus Universitet, 8000C omfatter 5 hovedområder. Som det fremgår af ovenstående, forestår enkelte af driftsområderne bygningsdriften for flere hovedområder.

Rambøll Management finder, at "de blå mænd" bør være organiseret efter følgende principper:

- Organiseringen af de blå mænd bør følge ledelsesstrukturen
- Snittet mellem Teknisk Forvaltning og de 9 hovedområder bør som udgangspunkt være ens
- Der skal formulere en politik for serviceniveauet.

Omvendt findes Rambøll Management ikke

- At der er behov for at etablere servicefællesskaber for visse specielle ydelser – fx i forhold til drift af ventilationssystemer. Dels er disse systemer så forskellige, dels er den konkrete kendskab vigtigere for en optimal drift.

På den baggrund anbefaler Rambøll Management:

- At de blå mænd organiseres i 6 områder svarende til de 5 hovedområder og administrationen
- At finansieringen af bygningsdriften under de blå mænd omlægges så
 - Omlægningen er udgiftsneutral for Aarhus Universitet
 - Hvert hovedområde kan løse de nye opgaver inden for det udmeldte budget.
- At serviceområderne beskrives.
- At hovedområderne aftaler bilateralt den praktiske opgavevaretagelse
- At det undersøges om der kan være behov for en indre justering af basisbudgettet.

3.5 **Udbud, facility management mv.**

Den daglige bygningsdrift forestås af "de blå mænd". Bygningsdriften omfatter rengøring, indre vedligeholdelse samt drift af bygningerne. I det omfang "de blå mænd" er uddannet hertil, kan de i større eller mindre omfang selv forestå opgaven. Men i mange tilfælde løses opgaverne ved, at der rekvireres håndværkere.

Bygningsdriften forestår opgaver, som andre virksomheder vælger at udlicitere enten som enkelt opgave eller ved at samtlige bygningsdriftsopgaver i et bygningskompleks udbydes i en samlet pakke til en facility management leverandør.

På den baggrund anbefaler Rambøll Management

- At der formuleres en politik i forhold til udbud og facility management, hvor
 - Fx 10 % af udbudsegnede områder skal være udbudt
 - Facility management skal være afprøvet på mindst en lokation.
 - Der roteres mellem udliciterede områder og egenproduktion, således at opgavevaretagelse ikke "sander til" i hverken den ene eller den anden model, men således at Aarhus Universitet udnytter potentialet i markedet.

4. Effekt

Det er Rambøll Managements vurdering, at omlægningen af bygningsdriften, som beskrevet i dette notat, vil have en række positive effekter for Aarhus Universitet

Når "de blå mænd" overflyttes til hovedområderne og forventningerne til servicen samtidig præciseres, så vil opgaverne være underlagt hovedområdernes ledelsesprioriteringer. Dette vil alt andet lige synliggøre servicen samt prioriteringerne og dermed medvirke til en højere oplevet service.

Et it-system til styring af vedligeholdelsesopgaverne vil sikre et åbent og ensartet informationsniveau mellem hovedområderne og Teknisk Forvaltning, synliggøre prioriteringerne samt understøtte behovet for samtidighed mellem indre og ydre vedligeholdelse.

Ved udbud flere rammeaftaler med tilhørende brug af miniudbud, udnyttes konkurrencen blandt leverandørerne, både i forhold til rådgivere, håndværkere og entreprenører. Den større konkurrence bør alt andet lige have betydning for prisen samt leverandørernes "lyst" til at løse opgaven optimalt. Samtidig bør en øget konkurrenceudsættelse alt andet lige give både hovedområderne og Teknisk Forvaltning en sikkerhed for at opgaven løses økonomisk mest fordelagtig.

Ved at igangsætte en udviklingsproces af bygningsdriften vil Aarhus Universitet

- Opnå en optimal understøttelse af kerneydelser med fysiske ressourcer
- Sikre effektiv udnyttelse af faciliteter og ressourcer i bygningsmassen
- Øge professionalisering af bygningsdrift og service
- Synliggørelse af en samlet strategi for administration af bygninger og tilhørende service.

En øget strategisk anvendelse af udbud og facility management vil sikre at opgaverne løses optimalt i forhold til pris og kvalitet. Løbende udbud af opgaverne vil fastholde konkurrencen og fokus på tilfredsheden med opgaveløsningen blandt leverandørerne.