



**BESLUTNINGSOPLÆG FOR
"FREMTIDIG ØKONOMIMODEL
PÅ BYGNINGSOMRÅDET"**



Opsummering

Baggrund

Som det fremgår af Aarhus Universitets strategi er fysiske faciliteter af høj kvalitet én af forudsætningerne for at universitetet kan tilhøre den internationale elite.

I forbindelse med den gennemførte fusion er det besluttet at det enkelte hovedområde har ansvaret for egne bygninger indenfor fælles standarder og rammer besluttet af rektoratet.

Til at understøtte den nye ansvarsfordeling, er det derfor nødvendigt at skabe en ny, gennemskuelig og hensigtsmæssig økonomimodel på bygningsområdet. Modellen skal både sikre at der fortsat er en høj bygningskvalitet på AU og samtidig give hovedområderne de bedste betingelser for at kunne styre og prioritere i forhold til hovedområdets strategiske ønsker.

Forslag

Det blev hurtigt klart for arbejdsgruppen at styringsmekanismen på bygningsområdet fremover ikke skal være økonomi alene, men derimod veldefinerede bygningsvedligeholdelsesplaner, der er "klappet af" i hele organisationen.

Vedligeholdelsesplanen kan således opfattes som hovedområdets "kontrakt" med rektoratet på bygningsområdet. Vedligeholdelsesplanen (og det deraf afledte budget) aftales med rektoratet samtidig med at hovedområdets øvrige budget aftales på novembermødet med hovedområde og rektorat.

Arbejdsgruppen foreslår derfor at alle hovedområder får ansvaret for at etablere og vedligeholde en bygningsvedligeholdelsesplan dækkende f.eks. 8 år frem, hvoraf de første 4 år er detaljeret – dvs. med overslag over tidsplan, økonomi mm.

Under årets budgetlægning (se projektet vedr. budgetprocessen) fastlægges hvilke byggeprojekter det enkelte hovedområde forpligter sig til at gennemføre det efterfølgende år. Prioriteringen foregår ud fra:

- rektoratets overordnede prioriteringer
- hovedområdernes strategiske planer og prioriteringer – ikke blot indenfor bygningsområdet, men også på tværs af bygningsområdet og hovedområdets kerneaktiviteter (forskning, uddannelse, rådgivning, formidling, ...)
- hovedområdets kendskab til "områder der trænger"
- input fra den centrale controlling-funktion ift. "områder der trænger"

Med afsæt i bygningsvedligeholdelsesplanen kan der opstiles en simpel og gennemskuelig model for finansiering af bygningsområdet:

- udgifter til bygnings-vedligehold og –værdifastholdelse på et hovedområde budgetteres og afholdes af det hovedområde der har ansvaret for bygningerne.
- der oprettes en central pulje til fælles initiativer og projekter på tværs af hovedområder.
- der oprettes en central pulje til vedligeholdelse og renovering af fælles lokaler – såsom aulaer, kantiner mm.
- SEA-midlerne (7,276% af den årlige husleje i bygningsmassen under SEA-ordningen) fordeles til det hovedområde der har ansvaret for den konkrete bygningsmasse, der udløser SEA-midlerne.
- den centrale bygningstjeneste (løn og drift) budgetteres af den administrative ledelse og finansieres af hovedområderne ligesom den øvrige centraladministration.
- den centrale bygningstjeneste er ansvarlig for den udvendige ejervedligeholdelse, der udføres på opdrag fra og i dialog med UBST.
Arbejdet skal ske i tæt samarbejde med det berørte hovedområde både fordi hovedområdet besidder viden om problemer med bygningskallen og fordi bygningsarbejdet skal koordineres båd-



AARHUS UNIVERSITET

de med aktiviteter i bygningen og evt. indvendige bygningsarbejder.

- hvis rektoratet ønsker at iværksætte nogle strategiske satsninger på bygningsområdet kan det f.eks. ske med afsæt i en pulje på bygningsområdet: rektoratets bygningspulje, RBP.

Da det dels vurderes at universitetets egenfinansiering årligt langt overstiger kravet til medfinansiering for at oppebære det fulde SEA-tilskud og dels at der i foråret 2009 er indført en fælles kontoplan på AU, vil den foreslåede decentralisering af SEA-midlerne være uproblematisk.

Midt på året, i forbindelse med 2. Økonomirapport, laves en afrapportering af om SEA-midlerne anvendes som budgetteret. Hvis det viser sig, at der behov for omprioritering af midlerne skal der af den centrale bygningstjeneste i samarbejde hovedområderne laves en indstilling til ledelsen om hvordan midlerne skal bruges. Herved sikres en åben og dialogbaseret omprioritering.

Arbejdsgruppen foreslår at store uforudsete udgifter håndteres solidarisk på Aarhus Universitet.

Da hovedområdernes økonomiske formåen er meget forskellig, foreslår arbejdsgruppen at der indføres en omsætningsafhængig grænse hvad "stor" betyder – f.eks. 2% af hovedområdets omsætning året før. Denne grænse er en slags "selvrisiko".

Er den uforudsete udgift under selvrisiko-grænsen er det op til hovedområdet selv at håndtere udgiften. Er den uforudsete udgift større end selvrisiko-grænsen træder solidariteten i kraft og universitetsledelsen aftaler hvorledes det samlede universitet i fællesskab håndterer den uforudsete udgift.

Det har ofte været pointeret at små hovedområder vil have svært ved at løfte en planlagt større bygningsrenovering alene, da udgiften falder mere eller mindre indenfor et år. Reelt er det nok kun et problem for TEO, da de øvrige hovedområder har en størrelse både mht. bygningsmasse og omsætning, der gør det muligt at planlægge sig ud af dette problem.

Derfor foreslår arbejdsgruppen den simple løsning, at TEO aftaler en "opsparing" enten med centraladministrationen/rektoratet eller med et af de større hovedområde. Ved årligt at opspare SEA-tilskuddet og den tilsvarende medfinansiering vil renoveringer, der fremgår af vedligeholdelsesplanen, til sin tid være uproblematisk.

Arbejdsgruppen foreslår at den centrale bygningstjeneste udarbejder et budget for lokaler "til fælles bedste". Det drejer sig f.eks. om aulaer, kantiner, o.lign. Finansieringsmodellen for disse skal endvidere afklares.

Gruppen foreslår endvidere at der nedsættes en hurtigt arbejdende arbejdsgruppe, der kan undersøge muligheden for en mere hensigtsmæssig finansieringsmodel for store auditorier end den der findes på 8000C i øjeblikket. Foruden måske at være unødigt administrativ tung er finansieringsmodellen i den nuværende form direkte hæmmende for aktiviteter der er afgørende for opfyldelsen af Aarhus Universitets strategi.



Økonomimodel

1. Indledning

Som det fremgår af Aarhus Universitets strategi er det en forudsætning for at være et internationalt forskningsuniversitet at universitetet har en "state of the art"-infrastruktur – herunder et bygningsareal med gode kontor- og studenter-miljøer, veludrustede undervisningsfaciliteter, avancerede forskningslaboratorier osv.

Da det endvidere er et omkostningstungt område, har Aarhus Universitet en betydelig interesse i at bygninger drives og vedligeholdes forsvarligt samtidig med at bygningsmassen udnyttes optimalt.

I forbindelse med den gennemførte fusion er det besluttet at det enkelte hovedområde har ansvaret for egne bygninger. Det er således hovedområdernes ansvar at sikre en drift og vedligehold af bygningerne, der er i overensstemmelse med universitetets standarder og beslutninger.

Til at understøtte den nye ansvarsfordeling, er det derfor nødvendigt at skabe en ny, gennemskuelig og hensigtsmæssig økonomimodel på bygningsområdet. Modellen skal både sikre at der fortsat er en høj bygningskvalitet på AU og samtidig give hovedområderne de bedste betingelser for at kunne styre og prioritere i forhold til strategiske ønsker.

Da det som nævnt er et omkostningstungt område kan det være hensigtsmæssigt at prioriteringer på dette område foretages samtidig med prioriteringen af hovedområdets øvrige kerneområder. Hvis et hovedområde f.eks. planlægger at foretage en speciel forskningsindsats kan det være hensigtsmæssigt at kunne fremskynde eller udskyde én eller flere planlagte større renoveringsaktiviteter.

Nærværende beslutningsoplæg har til formål at præsentere et forslag til en fremtidig økonomimodel for bygningsområdet. Økonomimodellen dækker alle 9 hovedområder og den centrale bygningstjeneste.

2. Afgrænsning

Dette notat beskæftiger sig med, at etablere en økonomimodel på bygningsområdet der understøtter følgende (ikke prioriteret rækkefølge):

- en velfungerende og vedligeholdt bygningsmasse,
- effektiv ressourceanvendelse,
- rektoratets, den centrale bygningstjenestes samt de enkelte hovedområders behov for at kunne inddrage bygningsområdet i sine prioriteringer - både på kort og langt sigt,
- en hensigtsmæssig opgavefordeling,
- en velfungerende og effektiv bygningstjeneste ,
- gennemskuelighed samt
- en hensigtsmæssig incitamentsstruktur.

Økonomimodellen og budgetprocessen er tæt forbundne. Nærværende notat behandler kun økonomimodellen, da budgetprocessen håndteres i en anden projektgruppe. Der er dog sikret en tæt koordinering af de to gruppers arbejde blandt andet ved personsammenfald i de to grupper.

Aarhus Universitets centraladministration lægger på samme måde som de 9 hovedområder beslag på en



AARHUS UNIVERSITET

bygningsmasse til sine aktiviteter. Set fra et økonomisk perspektiv behandles centraladministrationens bygningsområde i dette notat som var det et hovedområde.

3. Arbejdsgruppens sammensætning

Arbejdet er foregået i en projektgruppe bestående af:

- Niels Damgaard, NAT (formand),
- Ingelise Hosszu, TEK,
- Jette Schönemann, TEO,
- Per Henriksen, SAM,
- Per Lindblad Johansen, DPU.

Projektgruppen har holdt 3 møder i maj/juni 2009.

Projektgruppen er en del af Bygningssporet i "Den administrative forandringsproces".

4. Principper for arbejdet

Den 12. januar 2009 godkendte universitetsledelsen principperne for den fremtidige organisering af bygningsområdet beskrevet i notatet "Principper for den fremtidige organisering af bygningstjenesten på hele det nye Aarhus Universitet".

Endvidere har rektoratet udstukket følgende principper:

- fælles grænseflade til alle hovedområder
- økonomi og ansvar skal følges ad
- åbne og gennemsikkelige processer.

Tilsammen danner disse principper udgangspunktet for det konkrete arbejde i arbejdsgruppen.

På områder har arbejdsgruppen dog valgt ikke at lade løsningerne begrænse af konkrete løsningsforslag skitseret i principnotatet. Det gælder på områder hvor arbejdsgruppen mener at have fundet mere hensigtsmæssige løsninger, der fortsat opfylder de grundlæggende principper. Feks. foreslår gruppen at den centrale renoveringspulje erstattes af detaljerede renoveringsplaner på hovedområdeniveau.

5. Interessenter

Der er en række centrale interessenter, der har indflydelse og interesse i en økonomimodel på bygningsområdet. Følgende interessenter er centrale for økonomimodellen:

UBST

Som 'ejer' af en stor del af bygningerne på AU har UBST en naturlig interesse i en vedligeholdt bygningsmasse. UBST har primært ansvaret for bygningsværdifastholdende aktiviteter – dvs. ny- og ombygninger samt den udvendige vedligeholdelse.

Den centrale bygningstjeneste

Den centrale bygningstjeneste fungerer som:

- strategisk kontor (for rektoratet),
- kompetencecenter for byggeri (spidskompetencer),
- controller (ift. bygningsområdet) og
- ansvarlig for fælles initiativer på bygningsområdet.

Endvidere vil bygningstjenesten have rollen som 'lejer', idet det er bygningstjenesten, der indgår lejekontrakter med UBST og andre udlejere.



AARHUS UNIVERSITET

Hovedområderne

Hovedområderne har rollen som 'bruger' af bygningerne. Hovedområderne har derfor en stor interesse i at bygningsmassen understøtter hovedområdet faglige arbejde både på kort og langt sigt.

Efter at ansvaret for driften af bygningerne på 8000C blev decentraliseret, har alle 9 hovedområder endvidere en direkte økonomisk interesse i en optimal ressourceudnyttelse på bygningsområdet både hvad angår areal og drift.

Rektoratet

En velfungerende og vedligeholdt bygningsmasse er afgørende for universitetets effektivitet og omdømme. Det er rektoratets ansvar at fastlægge den overordnede strategi for bygningsområdet. Dermed vil rektoratet have indflydelse på beslutninger og prioriteringer på bygningsområdet.

6. Historik

Tidligere, dvs. før fusionen, har bygningsområdet været håndteret vidt forskelligt. De 4 nye hovedområder har tidligere fungeret som selvstændige organisationer med selvstændigt ansvar for bygningsområdet, mens bygningsområdet på 8000C var et centralt anliggende – også økonomisk.

Situationen er dog, som det er skitseret i det følgende, gradvist ændret – primært på 8000C.

Før 2008 havde Teknisk Forvaltning (TEK) det centrale ansvar for bygningsområdet på 8000C. Udover driftsmidlerne håndterede TEK en central pulje til finansiering af bygningsrenoveringer på hele 8000C. Hovedområderne supplerede med egne midler til projekter, der ikke opnåede (fuld) finansiering fra centralt hold.

I 2008 havde TEK stadig ansvaret for bygningsområdet, men hovedområderne på 8000C overtog finansieringen af husleje, bygningsdrift og rengøring. TEK havde fortsat ansvaret for den centrale pulje til bygningsvedligehold og renoveringer på 8000C og hovedområderne supplerede med egne midler til projekter, der ikke opnåede fuld finansiering.

I 2009 overtog hovedområderne på 8000C det fulde ansvar for bygningsdrift og rengøring, idet drifts- og rengøringspersonalet blev "decentraliseret". Finansiering af bygningsvedligehold og renoveringer på 8000C foregår dog stadig med udgangspunkt i en central pulje administreret af TEK.

Udover midlerne i den centrale pulje på 8000C (inkl. SEA-midler) finansierer 8000C-hovedområderne selv bygningsvedligehold og renovering i et omfang der vurderes til at ligge omkring halvdelen af puljens størrelse.

ASB, DMU, DPU og DJF har selv været ansvarlig for finansieringen af bygningsvedligehold og renoveringer. Visse af de mere strategiske opgaver og opgaver der kræver spidskompetencer er i perioden i et vist omfang overtaget af TEK.

Det tilstræbes at alle hovedområder **i 2010** så vidt muligt har samme ansvar for bygningsområdet og samme grænseflade til den centrale bygningsstjeneste.

7. Bygningsområdets økonomi

Økonomien på bygningsområdet er præget af en række forskellige udgiftstyper og finansieringskilder, der kort opsummeres i det følgende.

7.1 Udgiftstyper

Ved budgetlægning af opgaver på bygningsområdet er det vigtigt at skelne mellem hvilke opgaver/udgifter der er investeringer, og som derfor kan afskrives, og hvad der er løbende drift og som derfor slår fuldt igennem på driftsregnskabet.



AARHUS UNIVERSITET

7.1.1 Husleje, bygningsdrift og rengøring

Dette udgør "de daglige udgifter" der afholdes af det enkelte hovedområde (og centraladministrationen). Driftsudgifterne består af udgifter til forsyninger (el, vand, varme), løn til driftspersonale samt øvrige udgifter til den daglige drift.

7.1.2 Bygningsvedligeholdelse (maling, indretning o.lign.)

Dette er et "gråt område" mellem den daglige drift og større bygningsrenoveringer. Består af de mindre vedligeholdelsesarbejder (maling, småreparationer, osv.) og tilpasninger af bygningsmassen (flytning af vægge o.lign.), der typisk foregår som en integreret del af dagligdagen for at sikre en optimal udnyttelse af bygningsmassen til trods for skift i aktiviteter.

7.1.3 Bygningsværdifastholdelse (renoveringer o.lign.)

Dette består af større renoveringsarbejder såsom renovering af installationer (el, vand, varme, sanitet, ventilation, elevatorer), gulve, lofter, belysning mm.

Bygninger renoveres typisk med en frekvens på 30 – 40 år. Pga. arbejdets gennemgribende karakter sker disse renoveringer for det meste bygnings- eller etagevis og kræver således en detaljeret planlægning.

I forbindelse med den gennemgribende renovering vil man typisk også sørge for den almindelige vedligeholdelse i form af maling osv. så bygningen efter renoveringen står "så god som ny".

En stor del af udgifterne til renoveringer kan afskrives over en årrække efter gældende regler.

7.1.4 Nybyggeri

Udgifter til nybyggeri har karakter af investering – og kan derfor som udgangspunkt afskrives over en årrække efter gældende regler.

7.1.5 Akutte udgifter

Det er ikke muligt at forudse alle udgifter – heller ikke til den daglige drift. Derfor har TEK på 8000C i 2009 haft en mindre pulje (2 mill.) til akutte driftsudgifter, herunder myndighedskrav (over 25.000 kr.). Det er ikke muligt på forhånd at definere hvilke udgiftstyper der dækkes af puljen, så hovedområderne 8000C har også selv været nødt til at budgettere med midler hertil.

7.1.6 Den centrale bygningstjeneste (løn og drift)

Løn og driftsudgifter til Aarhus Universitets centrale bygningstjeneste.

7.1.7 Udvendig bygningsvedligeholdelse

Udvendig bygningsvedligeholdelse påhviler ejer af bygningen – for vores vedkommende oftest UBST.

7.2 Finansieringskilder

7.2.1 Hovedområderne (betaling af udgifter)

Hovedområderne (og centraladministrationen) sørger selv for betaling af husleje, bygningsdrift og rengøring samt dele af bygnings-vedligeholdelsen og – værdifastholdelsen.

7.2.2 Centrale midler opkrævet via cost-driver

Midler der anvendes centralt til finansiering af den centrale bygningstjeneste, puljer og fælles projekter opkræves traditionelt fra hovedområderne på baggrund af en aftalt cost-driver - oftest på baggrund af antal brutto-kvadratmetre.



AARHUS UNIVERSITET

7.2.3 SEA-midler

I normale bygningslejemål påhviler (de fleste) bygningsværdifastholdende renoveringer ejeren.

Det er ikke tilfældet i UBST-administrerede bygninger (bygninger underlagt SEA-ordningen). Her påhviler den indvendige vedligeholdelse og renovering lejerne – i vores tilfælde AU. Til gengæld giver UBST et årligt tilskud til renovering svarende til 7,276% af den aktuelle husleje – forudsat at lejeren, dvs. AU er lægger et tilsvarende beløb (et kr.-til-kr.-tilskud).

Bemærk: SEA-midlerne er ikke øremærket til den bestemte bygning, der har "optjent" tilskuddet. Det er således tilstrækkeligt at AU samlet set har anvendt lige så mange penge på renoveringer som AU samlet modtager i SEA-midler.

Dette har traditionelt ikke været noget problem idet AU typisk selv har anvendt dobbelt så mange midler til vedligeholdelse og renovering som der modtages i tilskud.

7.2.4 UBSTs midler til ejervedligehold

Baseret på udvendige bygningssyn udmelder UBST 2-årige bevillinger til den såkaldte ejervedligeholdelse. Bevillingen er fordelt på enkeltstående bygningsarbejder af vidt forskelligt omfang, og bygningsarbejderne er igen fordelt på bygninger. Omdisponering af disse midler er kun mulig efter aftale mellem Teknisk Forvaltning og UBST.

7.2.5 Andre finansieringskilder

Fra tid til anden kan der opstå andre finansieringskilder end ovennævnte.

I forbindelse med FL2010 diskuteres f.eks. ekstraordinær støtte til en omfattende renovering af laboratorier ved universiteter og sektorforskningsinstitutioner i Danmark. Planerne herom er aktualiseret idet regeringen har et ønske om at støtte byggesektoren, der p.t. er hårdt ramt af finanskrisen.

Der er lavet en omfattende kortlægning/tilstandsvurdering af laboratorier ved universiteterne under SEA-ordningen (unilab-rapporten) og det forventes at der fra politisk hold udmøntes midler til initiativet i forbindelse med godkendelsen af, FL2010.

8. Puljer eller ej?

Når man diskuterer ny økonomimodel på bygningsområdet går der kun få øjeblikke før diskussionen drejer sig om centrale puljer eller ej – specielt hvorvidt der skal være en stor central pulje til større bygge- og renoveringsprojekter.

I det følgende nogle af de vigtigste argumenter for og imod en central renoveringspulje opsummeret.

Fordele ved en større central renoveringspulje:

- kan sikre en stabil finansiering af bygningsområdet. Da planlægning af bygge- og renoveringsopgaver tager tid, har ikke mindst den centrale bygningstjeneste behov for at arbejde med et væsentligt længere tidsperspektiv end fra budgetterne vedtages i november,
- letter gennemførelse af større byggeprojekter – ikke mindst på mindre hovedområder. Små hovedområder, f.eks. TEO, har svært ved økonomisk alene at løfte større byggeprojekter,
- letter håndteringen af større akutte problemer på bygningsområdet. Opstår der et akut problem er det nemmere at finde et byggeprojekt, der uden væsentlige problemer kan udskydes til det efterfølgende år, hvis der er række projekter at vælge imellem,
- rektoratet kan øve direkte indflydelse på udmøntningen af den centrale pulje (evt. via den centrale bygningstjeneste) og dermed prioriteringen af byggeprojekter på tværs af hovedområder og indenfor det enkelte hovedområde,
- demonstrerer solidaritet. rektoratet har ved flere lejligheder givet udtryk for at Aarhus Universitet er én organisation – og det er vigtigt at man står sammen på tværs af hovedområder. Finansieringen af en central renoveringspulje kan ses som et udtryk for solidaritet på tværs at or-



AARHUS UNIVERSITET

ganisationen,

- større sikkerhed for at budgettet holder, ved budgetlægning ift. én stor pulje i stedet for 10 mindre puljer,
- lettere at sikre at universitetet kan udnytte SEA-tilskuddet, da medfinansieringen kun behøver ske via den fælles pulje (kr.-til-kr.-tilskud).

Ulemper ved en større central renoveringspulje:

- uigennemskuelig økonomimodel, idet udgifter på et hovedområde påvirker økonomien på de øvrige hovedområder,
- risiko for uklar ansvarsfordeling. Hvordan kan et hovedområde stilles til ansvar for manglende vedligeholdelse, hvis prioriteringen af byggeprojekter ligger et andet sted?,
- vanskeliggør en langsigtet planlægning på hovedområderne, pga. usikkerhed om hvilke udgifter puljen kan forventes at dække, og dermed hvilke udgifter hovedområdet selv må budgettere med.
- vanskelige prioriteringer. Hvem prioriterer? Hvilke prioriteringskriterier? Hvem afgør hvad der er vigtigst: skal DPU have renoveret et auditorium eller SUN skal have renoveret et laboratorium til et nyt grundforskningscenter?
- unødvendigt bureaukrati. Hvorfor bruge administrative ressourcer på at "lokke penge ud af hinanden"?
- risiko for kassetænkning. Alle hovedområder vil stille op med alle ønskelige renoveringer for at sikre at de får mindst "sin del af puljen".
- risiko for internt "slagsmål" mellem hovedområder. Et hovedområde risikerer at skulle afskedige medarbejdere for at kunne bidrage til byggeprojekter ved et andet hovedområde.

9. Den nye økonomimodel

Under udarbejdelsen af den nye økonomimodel har arbejdsgruppen lagt vægt på følgende:

- rektoratets ønske om indflydelse for at sikre en høj bygningskvalitet. Vi må ikke komme i en situation som vi har set på folkeskoleområdet
- hovedområdernes ønske om at kunne inddrage bygningsområdet i den langsigtede strategiske planlægning, da det er et omkostningstungt område
- modellen skal være gennemskuelig og ubureaukratisk.
- økonomi og ansvar skal følges ad
- fleksibilitet. Opstår der en situation, hvor et hovedområde af én eller anden grund ønsker at ændre prioriteringer, der involverer bygningsområdet, skal modellen understøtte at dette nemt kan gøres
- der skal være en central strategisk bygningservice.

9.1 Vedligeholdelsesplan for bygningsområdet

Det blev meget hurtigt klar for arbejdsgruppen at styringsmekanismen på bygningsområdet fremover ikke skal være økonomi (alene), men derimod en veldefineret bygningsvedligeholdelsesplan, der er "klappet af" i hele organisationen.

Det foreslås derfor at alle hovedområder får ansvaret for at etablere og vedligeholde en bygningsvedligeholdelsesplan for den bygningsmasse de er ansvarlige for. Vedligeholdelsesplanen dækker f.eks. 8 år, hvoraf de første 4 år er detaljeret – dvs. med overslag over tidsplan, økonomi mm.

Vedligeholdelsesplanerne udarbejdes af hovedområdet i samarbejde med den centrale bygningsstjeneste, der bla. har erfaring med prissætning af projekter. Da det er hovedområdets plan, sikres det at hovedområderne faktisk føler ejerskab og tager ansvar for de udarbejdede planer.

Møde i Universitetsledelsen den 16. november 2009

Punkt 8, bilag 8c: Indstillinger fra bygningssporet om den fremtidige bygningsadministration – Beslutningsoplæg økonomimodel



AARHUS UNIVERSITET

Under årets budgetlægning (se projektet vedr. budgetprocessen) fastlægges hvilke vedligeholdelsesprojekter og byggeprojekter det enkelte hovedområde forpligter sig til at gennemføre det efterfølgende år. Prioriteringen foregår ud fra:

- rektoratets overordnede prioriteringer – ikke blot indenfor bygningsområdet, men også på tværs af bygningsområdet og hovedområdets kerneaktiviteter (forskning, uddannelse, rådgivning, formidling, ...)
- hovedområdernes strategiske planer og prioriteringer
- hovedområdets kendskab til "områder der trænger"
- input fra den centrale controlling-funktion ift. "områder der trænger"

Vedligeholdelsesplanen kan således opfattes som hovedområdets "kontrakt" med rektoratet på bygningsområdet. Vedligeholdelsesplanen (og det deraf afledte budget) aftales med rektoratet samtidig med at hovedområdets øvrige budget aftales på novembermødet med hovedområde og rektorat.

Den centrale bygningstjeneste har ansvaret for den løbende controlling af vedligeholdelsesplanen. Ved hjælp af bygningssyn sikrer den centrale bygningstjeneste, at det enkelte hovedområde faktisk har gennemført de aftalte vedligeholdelsesarbejder.

Hvis et hovedområde gentagne gange forsømmer at leve op til det aftalte, kan rektoratet vælge - også på bygningsområdet - at gennemføre de nødvendige foranstaltninger på hovedområdets regning, ligesom der kan tages almindelige ledelsesmæssige skridt for at sikre en normalisering af forholdene.

9.2 Økonomimodel

Med afsæt i idéen om at alle hovedområder er ansvarlige for en bygningsvedligeholdelsesplan som beskrevet ovenfor, er det muligt at lave en meget simpel og gennemskuelig model for finansiering af opgaver på bygningsområdet:

- udgifter til bygnings-vedligehold og –værdifastholdelse på et hovedområde budgetteres og afholdes af det hovedområde der har ansvaret for bygningerne. Der er mao. ingen central pulje til bygnings-vedligehold og –værdifastholdelse på hovedområderne. Hovedområderne rapporterer til den centrale bygningstjeneste med hensyn til udført arbejde og anvendte midler.
- der oprettes en central pulje til fælles initiativer og projekter på tværs af hovedområder. Puljen finansieres på baggrund af en besluttet cost-driver – bruttokvadratmetre som nu, omsætning eller ...
- der oprettes en central pulje til vedligeholdelse og renovering af fælles lokaler – såsom aulaer, kantiner mm. (se nedenfor).
- Anvendelse af SEA-midlerne sker ved at hovedområder udarbejder forslag til anvendelse af midlerne. Bygningstjenesten udarbejder et samlet forslag til anvendelsen. Forslaget indgår i drøftelsen af budgettet på novembermøderne. Den centrale bygningstjeneste har ansvaret for afrapportering til UBST.
- den centrale bygningstjeneste er ansvarlig for den udvendige vedligeholdelse, der udføres på opdrag af og i dialog med UBST. Arbejdet skal ske i tæt samarbejde med det berørte hovedområde både fordi hovedområdet besidder viden om hvor der er problemer med bygningskallen (ifm. UBSTs bygningssyn) og fordi bygningsarbejdet skal koordineres både med aktiviteterne i bygningen og evt. indvendige bygningsarbejder.
- den centrale bygningstjeneste (løn og drift) budgetteres af den administrative ledelse og finansieres af hovedområderne ligesom den øvrige centraladministration f.eks. på baggrund af en besluttet cost-driver – bruttokvadratmetre som nu, omsætning eller ...
- hvis rektoratet ønsker at iværksætte nogle strategiske satsninger på bygningsområdet skal det ske med afsæt i en pulje på bygningsområdet: rektoratets bygningspulje, RBP, f.eks. finansieret af hovedområderne på baggrund af en besluttet cost-driver.



AARHUS UNIVERSITET

9.3 Giver det ikke problemer at decentralisere SEA-midlerne?

Risikerer man ikke at miste en del af kr.-til-kr. tilskuddet ved at lægge SEA-midlerne ud decentralt?

Som nævnt tidligere har omfanget af renoveringer på 8000C årligt sammenlagt ligget væsentlig over puljen bestående af SEA-midler og egenfinansiering (kr.-til-kr.). Et bud på omfanget er at man har vedligeholdt og renoveret for det dobbelte af kravet til den fulde medfinansiering. Derfor er det vanskeligt at forestille sig at universitetet under et ikke kan leve op til medfinansieringsforpligtelsen.

Medfinansieringsproblemet mindskes yderligere af at der i hvert fald ikke på 8000C har været behov for at medregne egen arbejdsindsats (TEK, bygningsdriften, ...) i den samlede omkostning for et byggeprojekt selv om der ikke ses at være noget i vejen for at det tæller med i medfinansieringen.

Hvad hvis et hovedområde et år ikke har tilstrækkeligt mange byggeprojekter?

Hovedområdets vedligeholdelsesplan viser om hovedområdets omkostninger over tid sammenlagt som minimum matcher SEA-tilskuddet. Hvis det ikke er tilfældet er det en indikation af et utilstrækkeligt vedligeholdelsesniveau, og vedligeholdelsesplanen bør nok revideres.

Hvis det alene er et "forbigående problem" vil den større aktivitet på de øvrige hovedområder (jf. ovenfor) kunne opveje dette "underskud" i relation til medfinansieringsforpligtelsen.

Hvordan opfyldes rapporteringsforpligtelsen til UBST?

I forbindelse med etableringen af den fælles kontoplan på AU i foråret 2009 er det muligt at have en ensartet kontering af byggeudgifter på tværs af AU. Da der kun skal rapporteres til UBST på universitetsniveau er det muligt at lave et fælles regnskabsudtræk til UBST.

Midt på året, i forbindelse med 2. Økonomirapport, laves en afrapportering af om SEA-midlerne anvendes som budgetteret. Hvis det viser sig, at der behov for omprioritering af midlerne skal der af den centrale bygningstjeneste i samarbejde hovedområderne laves en indstilling til ledelsen om hvordan midlerne skal bruges. Herved sikres en åben og dialogbaseret omprioritering.

BILAG: Oversigt over SEA-midler pr. hovedområde (med diverse forbehold).

9.4 Hvad med de små hovedområder?

Som nævnt tidligere vil et lille hovedområde have svært ved at løfte en planlagt større bygningsrenovering alene, da udgiften falder mere eller mindre indenfor et år. Reelt er det nok kun et problem for TEO, da de øvrige hovedområder har en størrelse både mht. bygningsmasse og omsætning der gør det muligt at planlægge sig ud af dette problem.

Renoveringen vil fremgå af renoveringsplanen. Derfor vil den simple løsning være at TEO aftaler en "opsparing" enten med centraladministrationen/rektoratet eller med et af de større hovedområde – altså uden involvering af UBST. Ved årligt at opspare SEA-tilskuddet og den tilsvarende medfinansiering bør renoveringen til sin tid være uproblematisk.

9.5 Hvad med store uforudsete udgifter?

Hvad gør man hvis man får en stor uforudset udgift, der vanskeligt kan løftes af et hovedområde alene? Er solidaritet "en by i Rusland"?

Det må forventes at controlling-funktionen har sikret, at hovedområdernes vedligeholdelsesplaner er komplette – dvs. at planen dækker alle byggeopgaver man med rimelighed kan forudse. Større uforudsete udgifter figurerer som udgangspunkt derfor ikke i vedligeholdelsesplanen, men forårsages af en pludselig hændelse (brand, vandskade e.lign.). Selv om større bygningskader (brand, svampeangreb, ...) er dækket af ejers bygningsforsikring (eller UBST) kan der være opstået følgeskader, som hovedområdet eller universitetet selv må stå på mål for.

Da hovedområderne er af meget forskellig størrelse og dermed deres økonomiske formåen, foreslår ar-



AARHUS UNIVERSITET

bejdsgruppen at der indføres en omsætningsafhængig grænse hvad "stor" betyder – f.eks. 2% af hovedområdet omsætning året før. Denne grænse er er slags "selvrisiko".

Er den uforudsete udgift under selvrisiko-grænsen er det op til hovedområdet selv at håndtere udgiften. Er den uforudsete udgift større end selvrisiko-grænsen træder solidariteten i kraft og universitetsledelsen aftaler hvorledes det samlede universitet i fællesskab håndterer den uforudsete udgift.

Da det under alle omstændigheder er en større sag – enten for hovedområdet eller universitetet - kan det ikke undgås at påvirke økonomien. Men da det typisk indebærer en større byggesag der forudsætter en længere planlægning, vil en stor del af udgiften ofte først belaste økonomien det efterfølgende år. I den situation er det muligt det at få udgiften indarbejdet i budgettet.

9.6 Fælles lokaler

Aulaer, kantiner, ???

På stort set alle AUs lokationer findes der lokaler man kan sætte spørgsmålstejn ved om det er rimeligt at det enkelte hovedområde finansierer alene, da det er faciliteter der er "til fælles bedste". Det drejer sig f.eks. om aulaer, kantiner, o.lign. (bør afklares nøjere). Der bør endvidere sikres et ensartet niveau for disse lokaler.

Arbejdsgruppen foreslår derfor at den centrale bygningstjeneste får ansvaret for udarbejdelsen af en vedligeholdelsesplan for disse, og at der årligt i forbindelse med budgetlægningen eksplicit afsættes en pulje til dette formål. Da omfanget af brugen af disse faciliteter typisk afhænger af antallet af "hoveder" kunne dette f.eks. være en cost-driver (evt. omregnet til fuldtidsansatte og fuldtidsstuderende).

Fælles undervisningslokaler

På 8000C har større auditorier (>100 personer) endvidere været "et fælles gode" håndteret af TEK. Baggrunden er primært at store auditorier er skævt fordelt på 8000C-hovedområderne, idet HUM og SUN har et stort "underskud" af auditorier og SAM og TEO har et stort overskud. Overordnet set er der på 8000C et overskud af mellemstore auditorier.

Hovedområderne betaler en timeafgift pr. anvendt time. Timeafgiften er den samme uanset størrelsen af auditoriet og den samlede timeafgift skal som udgangspunkt dække omkostningerne (drift og vedligehold).

Denne løsning har en række fordele og ulemper:

Fordele:

- i udgangspunktet er det en solidarisk model, idet et hovedområde ikke kan sidde og "lurpasse" og lade andre hovedområder betale gildet
- timeafgiften er "adfærdsregulerende", så man hverken reserverer flere timer eller et større auditorium end man har brug for
- alle hovedområder på 8000C bidrager til at betale den ledige kapacitet, idet timeafgiften skal dække samtlige udgifter – også til det auditorium der kun bruges halvt pga. overkapacitet

Ulemper:

- det er ikke helt klart hvilke auditorier der er med i puljen. Der er en grænse på auditorier over 100 personer, men der er "undtagelser", der ikke er helt gennemskuelige.
- pga. et centralt reservationssystem der ikke integrerer med de ansattes elektroniske kalendere, bliver betalingen "lettere tilfældigt". På SAM og NAT har man valgt at lægge ressourcen ind i det fælles kalendersystem, så alle medarbejdere kan reservere lokalet samtidig med man indkalder til en aktivitet. Dette har givet en væsentligt mere retvisende billede af forbruget – men dermed også dyrere for SAM og NAT.
- økonomi og ansvar følges ikke ad
Eks: i forbindelse med bygningen af iNANO-komplekset har NAT ønsket at etablere et mellemstort auditorium af hensyn til miljøet på trods af at der er en overkapacitet andre steder i Uni-



versitetsparken. Da auditoriet kommer til at indgå i puljen, vil det betyde at udgiften fordeles på alle hovedområder. Rimeligt?

- betalingsmodellen kan virke hæmmende for aktiviteter der er afgørende for Aarhus Universitets strategi
 - et aktivt studentermiljø
Studenterorganisationer har typisk ikke råd til at betale timeafgiften til deres faglige arrangementer. Det gælder f.eks. Ungdommens Naturvidenskabelige Forening, UNF, og Århus Studenternes Filmklub, der bruger Aud. E ved NAT, til filmfremvisning om aftenen. Filmklubben var tidligere ved at lukke pga. timeafgiften – faktisk på et tidspunkt den var væsentligt lavere. Rektoratet pålagde dengang NAT at betale timeafgiften til trods for det er et initiativ på tværs af hele universitetet. Koster NAT årligt 200–250.000 kr. Rimeligt?
 - formidling.
En timeafgift kan ligeledes virke hæmmende for "formidling af forskningsbaseret viden til borgere, politikere og centrale samfundssektorer" (citater fra Aarhus Universitets strategi), idet deltagerbetaling både er et bøvvl og kan resultere i en mindre deltagelse. Visse formidlingsaktiviteter, f.eks. i regi af Folkeuniversitetet, er dog qua lovgivningen fritaget for udgifter. Hvorfor er det ikke tilfældet for Universitetets egne formidlingsaktiviteter?
 - afholdelse af konferencer
Et universitet "tilhørende den internationale elite" (citater fra Aarhus Universitets strategi) bør have en interesse i at universitetet er synligt gennem afholdelsen af symposier, konferencer, mm. Derfor skal det overvejes om det faktisk er hensigtsmæssigt med en betalingskrav, der kan bevirke at aktiviteten lægges et andet sted.

Som det sikkert fremgår af ovenstående er der ikke - pga. den skæve fordeling af auditorier - nogen oplagt betalingsmodel, der både sikrer en rimelig betaling og en optimal udnyttelse.

Arbejdsgruppen har dog nogle anbefalinger på området:

- arbejdsgruppen anbefaler at man nedsætter en lille arbejdsgruppe – f.eks. med deltagelse af (dele af) indeværende arbejdsgruppe til en grundigere analyse af området. Kan ske hurtigt. Selv om summen af betalinger for brug af auditorier er stor – ca. 17 mio. – er det uklart om nettobevægelserne mellem hovedområderne indbyrdes er af et omfang der retfærdiggør en overordnet intern afregningsmodel med ulemperne beskrevet ovenfor og den dertil knyttede brug af administrative ressourcer.
Det foreslås at brede undersøgelsen ud til at omfatte en analyse af undervisningslokaler generelt – ikke blot auditorier.
- studenter- og formidlingsaktiviteter, der ligger udenfor normal åbningstid (f.eks. aften), bør ikke betale timeafgiften, men højst den marginale udgift.
- det er hensigtsmæssigt at undervisningslokaler er brugsmæssigt nogenlunde ens bestykket med f.eks. med AV-udstyr. Det er ikke ensbetydende med at alle lokaler – også det til 25 personer – skal have samme udstyr som store auditorier.
Derfor anbefales det at den centrale bygningstjeneste sættes i spidsen for at udarbejde en supplerende designmanual for bestykning af undervisningslokaler, der tager højde for at lokaler af forskellige størrelser ikke kan bære investeringer af samme omfang.