



3 indstillinger fra byggesporet i den administrative forandringsproces

Vedlagt følger indstillinger fra bygningssporet vedrørende:

1. den fremtidige organisering af bygningsområdet ved AU – dvs. hvilke opgaver/roller skal den centrale bygningstjeneste have i fremtiden
2. finansiering af bygnings-vedligeholdelse og –værdifastholdelse – dvs. en økonomimodel, der udover at understøtte den nye organisering på bygningsområdet også understøtter både rektoratets og hovedområdernes mulighed for planlægning og prioritering,
3. den fremtidige budgetproces – dvs. hvorledes sikres at vi får budgetprocessen på bygningsområdet til at hænge sammen med den overordnede budgetproces på AU. Bygningsområdet er omkostningstungt, så det er afgørende at budgetprocesserne spiller sammen.

Indstillingerne er resultatet af et arbejde i 3 mindre arbejdsgrupper med repræsentanter fra Teknisk Forvaltning og hovedområderne – både nye og gamle. Indstillingerne har været behandlet i kredsen af administrationschefer og efterfølgende i styregruppen for den administrative forandringsproces. Kommentarerne fra disse fora er så vidt muligt indarbejdet i vedlagte indstillinger.

Da arbejdsgrupperne pga. tidsfaktoren har arbejdet parallelt, har man tilstræbt en arbejdsdeling mellem de tre arbejdsgrupper der har gjort arbejdet muligt selvom nogle af parametrene endnu ikke er fastlagt i de andre grupper. F.eks. er arbejdet i gruppen der har set på budgetprocessen forløbet uden gruppen har kendt økonomimodel-gruppens indstilling til f.eks. omfanget af puljer hvilket også fremgår af denne gruppes indstilling

Baggrund

Som en udløber af fusionen har det været nødvendigt at gentænke organiseringen af bygningsområdet ved Aarhus Universitet. De 4 nye hovedområder, der tidligere har været selvstændige organisationer, har af gode grunde alle haft egne bygningsorganisationer, mens 8000C tidligere har haft én fælles Teknisk Forvaltning, der både håndterede bygnings-drift, -vedligeholdelse og –værdifastholdelse (renovering m.m.).

Ved årsskiftet 2007/2008 blev økonomien vedr. bygningsdriften decentraliseret - dvs. alle hovedområder finansierer herefter selv husleje, bygningsdrift og rengøring i egne bygninger.

På 8000C var al drifts- og rengøringspersonel fortsat en del af Teknisk Forvaltning indtil de ved årsskiftet 2008/2009 blev overflyttet organisatorisk til det hovedområde hvorved de arbejder.

Modsat de nye hovedområder bliver bygningsværdifastholdelse (renovering o.lign.) på 8000C fortsat delvist finansieret af en større fælles pulje, der finansieres af hovedområderne på baggrund af en cost-driver – typisk m2 bygningsmasse.

Der har siden fusionen været en række tilløb til at få analyseret og beskrevet en fremtidig organisering af bygningsområdet – blandt andet med hjælp fra konsulenter fra Rambøll. Disse tiltag til at fremkomme med et konkret forslag til organisering er dog løbet ud i sandet af forskellige årsager.

Den 12. januar 2009 godkendte universitetsledelsen et forslag til nogle overordnede "Principper for den fremtidige organisering af bygningstjenesten på hele det nye Aarhus Universitet". Dette principnotat har



AARHUS UNIVERSITET

efterfølgende dannet udgangspunkt for arbejdet i bygningssporet – og er dermed også udgangspunktet for de indstillinger der præsenteres her.

På områder hvor arbejdsgruppen mener at have fundet mere hensigtsmæssige løsninger, har arbejdsgruppen dog valgt ikke at lade sine løsningsforslag begrænse af de konkrete løsningsforslag skitseret i principnotatet.

Bilag:

1. Beslutningsoplæg for fremtidig organisering af bygningsområdet.
2. Beslutningsoplæg for fremtidig økonomimodel på bygningsområdet.
3. Beslutningsoplæg for fremtidig budgetproces på bygningsområdet.
4. "Principper for den fremtidige organisering af bygningstjenesten på hele det nye Aarhus Universitet" behandlet af universitetsledelsen den 12. januar 2009. > *evt en service til de travle folk*



AARHUS UNIVERSITET

Indstilling vedr. fremtidig organisering af bygningsområdet ved Aarhus Universitet

Det indstilles at den centrale bygningstjeneste i fremtiden har følgende ansvarsområder indenfor bygningsområdet ved Aarhus Universitet:

1. udføre centrale strategiske opgaver i samspil med rektoratet
2. varetage en controlling-funktion ift. hovedområdernes bygningstjenester
3. være et "kompetencecenter for byggeri" for resten af Aarhus Universitet

Ad. 1: centrale strategiske opgaver

Den centrale bygningstjenesten skal være strategisk rådgiver og føre rektoratets beslutninger ud i livet.

Den centrale bygningstjeneste skal have kontakten til myndighederne og sikre overholdelse af loven.

Den centrale bygningstjenesten skal udarbejde standarder, politikker, procedurebeskrivelser mm. på bygningsområdet. Disse vil løbende blive behandlet i kredsen af administrationschefer og i takt med at de vedtages, bliver den præcise grænseflade mellem den centrale bygningstjeneste og hovedområderne fastlagt på dette område.

Som bilag til beslutningsoplægget er til illustration vedhæftet en "Procedurebeskrivelse for byggesagers gennemførelse på AU" og et udkast til "Retningslinjer for indgåelse af huslejekontrakter" (ikke vedtaget endnu). Disse procedurebeskrivelser illustrerer hvordan arbejdsdelingen mellem den centrale bygningstjeneste og hovedområderne fastlægges i forbindelse med beskrivelsen af den konkrete arbejdsproces.

Ad. 2: controlling

I de tilfælde hvor hovedområderne er ansvarlige for en opgave har den centrale bygningstjeneste rollen som controller, der skal sikre at procedurer, normer og standarder overholdes.

Da ansvaret for bygningsdriften er decentraliseret har den centrale bygningstjeneste f.eks. til opgave at foretage et regelmæssigt indvendigt bygningsyn, der skal sikre at hovedområdet overholder Aarhus Universitets vedligeholdelsesstandard.

Der er nedsat en undergruppe under bygningssporet, der skal beskrive hvad indholdet af controlling-funktionen skal være.

Ad 3: kompetencecenter for byggeri

Bygningstjenesten skal virke som kompetencecenter for hovedområderne på en lang række områder hvor det ikke giver mening at alle hovedområder opbygger og vedligeholder spidskompetencer. Af sådanne områder kan f.eks. nævnes spidskompetencer vedrørende energi, kloaksystemer, huslejekontrakter, indeklima, forsikringskader, køleanlæg, elevatorer, osv.

Der kan dog være områder, hvor det er mere hensigtsmæssigt at et hovedområde har spidskompetencen (f.eks. DJF på landbrugsområdet). Den centrale bygningstjeneste laver på disse områder konkrete aftaler med de relevante hovedområder om uddelegering af ansvaret.



AARHUS UNIVERSITET

Indstilling vedr. fremtidig økonomimodel på bygningsområdet

Det indstilles at også ansvaret for bygningsværdifastholdelsen og den tilhørende økonomi decentraliseres og at den fremtidige styringsmekanisme ift. at sikre en velfungerende bygningsmasse bliver bygningsvedligeholdelsesplaner, udarbejdet af hovedområdet og aftalt med rektoratet i forbindelse med hovedområdets normale budgetforhandlinger med rektoratet (novembermøderne).

Indstillingen er detaljeret og begrundet i det følgende.

Uddybning

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 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. (mere herom nedenfor)
- 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 vedligeholdelse, der udføres på opdrag af og i dialog med UBST – i tæt samarbejde med det berørte hovedområde.
- hvis rektoratet ønsker at iværksætte nogle strategiske satsninger på bygningsområdet kan det f.eks. ske med afsæt i en særlig 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.

Møde i Universitetsledelsen den 16. november 2009

Punkt 8, bilag 8e: Indstillinger fra bygningssporet om den fremtidige bygningsadministration – 3 indstillinger vedr. fremtidig organisering, økonomimodel og budgetproces



AARHUS UNIVERSITET

Midt på året, i forbindelse med 2. Økonomirapport, laver hovedområderne en rapport 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.

Arbejdsgruppen foreslår endvidere at der nedsættes en lille hurtigt arbejdende arbejdsgruppe, der kan undersøge muligheden for en mere hensigtsmæssig finansieringsmodel for fælles lokaler (aulaer, kantiner mm.) samt fælles undervisningslokaler (herunder auditorier) end den model der findes på 8000C i øjeblikket. Foruden at være unødigt administrativ tung er finansieringsmodellen i den nuværende form direkte hæmmende for både en optimal udnyttelse af lokaler og aktiviteter der medvirker til opfyldelsen af Aarhus Universitets strategi.

Arbejdsgruppen har til opdrag at komme op med en model, der ikke alene dækker 8000C, men også de nye hovedområder.

På baggrund af styregruppen for den administrative forandringsproces' behandling af forslaget, er arbejdsgruppen allerede nedsat og forventes at fremkomme med et forslag før årsskifte. Administrationschef Per Henriksen, SAM er formand for arbejdsgruppen.

Det har ofte været pointeret, at små hovedområder vil have svært ved at løfte en planlagt større bygningsrenovering, 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.

Da finansieringsproblemet typisk opstår ifm. større renoveringsprojekter (auditorier, kantiner, ...) er det en problemstilling ovennævnte nye arbejdsgruppe også er blevet bedt om at forholde sig til.

Hvis arbejdsgruppen ikke fremkommer med et alternativt løsningsforslag, kan man beslutte at vælge 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.



AARHUS UNIVERSITET

Indstilling vedr. fremtidig budgetproces på bygningsområdet

Det indstilles at budgetprocessen på bygningsområdet tilrettelægges på en måde så processen både sikrer en stram koordinering med AUs overordnede budgetproces og understøtter en optimal planlægningshorisont for både den centrale de decentrale bygningstjenester.

Arbejdsgruppen har udarbejdet et forslag til "budgetprocessens årshjul". Årshjulet har til formål at beskrive den årlige budgetproces samt give et overblik over hvilke elementer, den består af og hvilke opgaver, der skal være løst på bestemte tidspunkter.

Dette overordnede forløb har således til hensigt at skabe en gennemskuelig proces, der etablerer og leverer den rette information på rette tidspunkt, så det er muligt at foretage hensigtsmæssige og kvalificerede prioriteringer. Dette skaber grundlag for bedre planlægning for hovedområderne og herunder strategisk langtidsplanlægning.

Overordnet set forløber processen således:

Q1: indsamling af relevant input ift. hvilke byggeprojekter der ønskes gennemføres det efterfølgende år herunder:

- hovedområdernes forslag til reviderede vedligeholdelsesplaner
- input fra bygningssyn ift. "områder der trænger" (leveret af den centrale controlling-funktion)
- rektoratets overordnede prioriteringer
- hovedområdernes strategiske planer og prioriteringer
- hovedområdets kendskab til "områder der trænger"

Q2: kvalificering af input det indsamlede input således at det kan danne et solidt grundlag for de efterfølgende prioriteringer

- kvalificering af de foreslåede byggeprojekter (tidsplaner, budgetter mm.)
- de faglige og bygningsmæssige behov og overvejelser drøftes mellem hovedområde og rektorat (f.eks. ved majmøderne)
- universitetsledelsen udmelder evt. puljestørrelser og rammer for bygningsområdet (medio juni)

Q3: hovedområderne og centraladministrationen lægger budget for det kommende år

- prioriteringer sker ikke blot indenfor bygningsområdet, men også på tværs af bygningsområdet og hovedområdernes kerneaktiviteter (forskning, uddannelse, rådgivning, formidling, ...)
- hovedområderne fastlægger i samarbejde med den centrale bygningstjeneste hvilke byggeprojekter der skal gennemføres det følgende år

Q4: budgettet "sømmes fast" – og planlægningen af det efterfølgende år påbegyndes

- på novembermøderne mellem rektorat og hovedområder fastlægges det endelige budget – og derfor også hvilke byggeprojekter der skal udføres på hovedområdet det kommende år
- bestyrelsen godkender budgettet
- den centrale bygningstjeneste færdiggør det regelmæssige bygningsyn (controlling)
- hovedområderne reviderer bygningsvedligeholdelsesplanerne.

Møde i Universitetsledelsen den 16. november 2009

Punkt 8, bilag 8e: Indstillinger fra bygningssporet om den fremtidige bygningsadministration – 3 indstillinger vedr. fremtidig organisering, økonomimodel og budgetproces



AARHUS UNIVERSITET

Følgende figur illustrerer arbejdsgruppens forslag til bygningsprocessens årshjul.

