

BYGNINGSSELVEJE VED AALBORG UNIVERSITET - EN ANALYSE AF DEN STRATEGISKE BUSINESS CASE



Illustration af Cobe

Udarbejdet af:

Andreas Rasmussen, 4. semester på MBA-uddannelsen på AAU

Kontaktinformation:

Mail: aras23@student.aau.dk

Telefon: 23 82 13 43

Indholdsfortegnelse

Abstract	3
1. Indledning.....	4
2. Problemformulering	5
3. Metode.....	5
3.1 Forskningsdesign.....	6
3.2 Metoder til dataanalyse	7
3.3 Datakilder	7
3.4 Metodiske begrænsninger	8
4. Videnskabsteori	9
5. Teori	11
5.1 Facilities Management som metaperspektiv	11
5.2 Business casen som ledelsesværktøj	14
5.3 Teoretisk syntese	15
6 Analyse.....	16
6.1 SEA-ordningen og mulighed for selveje.....	17
6.2 Facilities management.....	21
6.3 Business case for selveje	34
7 Konklusion	52
7.1 Den anvendte metode og teoretiske tilgang	52
7.2 Den strategiske business case.....	53
8 Perspektivering.....	54
8.1 Den anvendte metode og teoretiske tilgang	54
8.2 Den strategiske business case.....	55
9 Litteraturliste	57
10 Bilag	60

Abstract

The purpose of this thesis is to examine the strategic, organizational, and financial implications for Aalborg University (AAU) of transitioning from the Danish State Property Administration Scheme (SEA scheme) to full ownership of its buildings. The thesis combines financial analyses with strategic assessments to provide a decision-making foundation that evaluates whether ownership could strengthen AAU's development.

Methodologically, the study applies a single-case design with AAU as the unit of analysis. The theoretical framework is based on a synthesis of Strategic Facilities Management (Jensen & Van der Voordt, 2017) and business case theory (Schmidt, 2003; Hildebrandt & Brandi). The analysis integrates qualitative data from interviews with DTU and CBS with quantitative calculations of net present value, annual costs, and sensitivity analyses.

The results indicate that ownership would entail higher short-term costs and an increased risk profile, but lower total costs and greater agility and strategic flexibility over time. Ownership also offers opportunities for active asset management and for developing the campus as a strategic resource, while simultaneously requiring strengthened competencies, governance structures, and risk management.

The thesis concludes that ownership could, in the long term, be both economically and strategically advantageous for AAU – particularly through increased autonomy, opportunities for active capital management, and an enhanced strategic focus on campus development. However, the analysis also shows that ownership would impose higher short-term liquidity demands, greater exposure to risk, and require organizational capabilities that AAU does not yet fully possess. Considering the significant changes within the higher education sector and the university's need for flexibility, it is therefore recommended that AAU await more favorable conditions while simultaneously working to develop the managerial and financial capabilities necessary to enable a sustainable transition to ownership in the future.

1. Indledning

Spørgsmålet om, hvorvidt universiteter bør eje deres bygninger, har de seneste år fået fornyet aktualitet. Udviklingen drives af stigende økonomiske pres, krav om grøn omstilling og behovet for mere fleksible rammer til forskning og uddannelse. I Danmark ejes hovedparten af universitetsbygningerne af staten og forvaltes gennem Statens

Ejendomsadministrationsordning (SEA-ordningen), hvor Bygningsstyrelsen fungerer som ejer og udlejer. Ordningen blev etableret for at sikre professionel ejendomsforvaltning og effektiv ressourceudnyttelse, men i takt med at universiteterne har fået større organisatorisk autonomi, større andel af ekstern finansiering og strategiske ambitioner, er det blevet diskuteret, om ordningen fortsat understøtter deres behov.

Flere universiteter – herunder Aalborg Universitet (AAU) – har derfor rejst spørgsmålet, om bygningsselveje, hvor universitetet overtager ejerskab, finansiering og drift af egne bygninger, kan skabe bedre betingelser for campusudvikling og styrke sammenhængen mellem de fysiske faciliteter og universitetets strategiske retning. I dag har kun Copenhagen Business School (CBS) og Danmarks Tekniske Universitet (DTU) mulighed for at eje deres egne bygninger, mens de øvrige universiteter fortsat er underlagt SEA-ordningen.

Debatten om selveje handler dog ikke alene om økonomi, men om universiteternes handlefrihed og ansvar. Bygningsselveje kan potentielt øge den strategiske autonomi, styrke totaløkonomien og gøre det lettere at tilpasse bygningerne til nye behov. Samtidig indebærer modellen et væsentligt finansielt og organisatorisk ansvar, der forudsætter nye kompetencer, styrket risikostyring og en langsigtet planlægningstilgang. Spørgsmålet om selveje bliver dermed et spørgsmål om, hvordan ejerskabet påvirker universitetets strategiske og økonomiske udviklingsmuligheder.

Tidligere analyser og erfaringer fra sektoren peger på, at SEA-ordningen ikke opleves som udgiftsneutral, og at fleksibiliteten i forhold til tilpasning af bygninger er begrænset. Samtidig viser erfaringerne fra CBS og DTU, at selveje kan skabe værdi, når der er tæt sammenhæng mellem ejerskab, governance og strategisk ledelse. AAU står dog i en anden situation end de to institutioner. Universitetets bygningsportefølje er præget af et betydeligt renoveringsbehov, specialiserede laboratorier og en geografisk placering med lavere markedsværdi og mindre afsætningsmuligheder end i Københavnsområdet. Samtidig står AAU – som mange andre universiteter – over for store forandringer i både uddannelsesstruktur, digitalisering og politisk styring, hvilket øger behovet for fleksibilitet og evnen til hurtigt at kunne tilpasse campus til

nye strategiske krav. Dermed handler selvejerspektivet ikke kun om, hvorvidt selveje er fordelagtigt, men også om hvornår og under hvilke betingelser det kan blive det.

Denne afhandling tager udgangspunkt i AAU's aktuelle situation og analyserer, hvilke strategiske, organisatoriske og økonomiske konsekvenser en overgang til bygningsselveje vil have. Formålet er at udvikle en strategisk business case, der kombinerer økonomiske beregninger med en vurdering af de strategiske og organisatoriske effekter. Analysen bygger på teoretiske perspektiver fra *Strategic Facilities Management* og *business case*-teori og søger at bidrage med et helhedsorienteret beslutningsgrundlag for AAU's ledelse og for den videre debat om universiteters ejerskab af bygninger i Danmark.

2. Problemformulering

Denne opgave vil fokusere på at besvare følgende problemformulering:

Hvilke strategiske og organisatoriske konsekvenser vil det have for Aalborg Universitet at overgå til bygningsselveje og hvordan ser den økonomiske business case ud for en sådan ændring i ejerstrukturen?

3. Metode

Dette afsnit beskriver det metodiske grundlag for afhandlingen og redegør for, hvordan problemformuleringen besvares. Problemformuleringen rummer to centrale dilemmaer. Det første er et strategisk dilemma mellem styring og autonomi, som udspringer af spændingen mellem statslig regulering og institutionel handlefrihed. SEA-ordningen skaber ensartede rammer og risikodeling, men begrænser samtidig universiteternes muligheder for at udvikle de fysiske rammer i takt med ændrede behov.

Det andet dilemma er et økonomisk dilemma, der vedrører balancen mellem likviditet og kapitalopbygning. I SEA-ordningen betaler AAU husleje uden at opbygge aktivværdi, mens selveje indebærer en betydelig initial kapitalbinding og større finansiell risiko – men også potentiale for lavere totaløkonomi og aktivdannelse på længere sigt.

Analysen er opbygget i to sammenhængende trin, der afspejler disse dilemmaer:

1. En strategisk analyse (kapitel 6.2), som undersøger de strategiske, styringsmæssige og organisatoriske konsekvenser af selveje gennem *Facilities Management Value Map's* fire niveauer: *resources*, *processes*, *provisions* og *impacts*. Denne del besvarer spørgsmålet om, hvordan ejerformen påvirker AAU's strategiske muligheder.
2. En økonomisk analyse (kapitel 6.3), der udarbejder en økonomisk business case for selveje og sammenligner den med SEA-ordningen som baseline. Denne del besvarer spørgsmålet om, hvilke økonomiske konsekvenser selveje har på kort og langt sigt.

De to analyser integreres gennem en teoretisk syntese (kapitel 5.3), hvor *FM Value Map* anvendes til at identificere de værdiskabende elementer, mens business case-metoden kvantificerer de økonomiske effekter. Kombinationen skaber et helhedsbillede af konsekvenserne ved et muligt skifte til selveje.

Metodekapitlet består af fire dele:

1. Forskningsdesign – valg af casestudie og den samlede analytiske tilgang.
2. Metoder til dataanalyse – kvantitative og kvalitative metoder.
3. Datakilder – afhandlingens empiriske grundlag.
4. Metodiske begrænsninger – overvejelser om validitet, bias og generaliserbarhed.

Samlet udgør kapitlet et metodisk fundament for analysen af, om AAU kan skabe større strategisk og økonomisk værdi gennem bygningsselveje eller om de nuværende rammer i SEA-ordningen fortsat er mere bæredygtige.

3.1 Forskningsdesign

Afhandlingen anvender et casestudie som forskningsdesign til at analysere business casen for AAU ved en overgang til bygningsselveje. Casestudier egner sig til dybdegående analyser af komplekse problemstillinger (Ramian, 2012, s. 28). Casestudiet muliggør en detaljeret undersøgelse af både kvantitative og kvalitative aspekter af problemstillingen samt en kontekstualisering af de strategiske og organisatoriske forhold, der påvirker vurderingen af selveje. Casestudier er ikke generaliserbare i statistisk forstand, men giver en nuanceret forståelse af AAU's specifikke situation (Ramian, 2012, s. 27–28), hvilket er centralt for denne afhandling.

3.2 Metoder til dataanalyse

Analysen bygger på en kombination af kvalitative og kvantitative metoder. De kvalitative metoder anvendes til at forstå de strategiske, organisatoriske og ledelsesmæssige implikationer af selveje. Dokumentanalysen omfatter universitetsstrategier, politiske dokumenter og rapporter fra centrale aktører. Semistrukturerede interviews med nøglepersoner fra DTU og CBS bidrager med erfaringer og vurderinger, der sætter AAU's situation i perspektiv.

De kvantitative metoder anvendes primært til økonomiske beregninger, herunder nutidsværdi (NPV), equivalent annual cost/leveliserede årlige omkostninger (EAC) og følsomhedsanalyser. Disse metoder giver et solidt grundlag for at vurdere de økonomiske konsekvenser af en overgang til selveje.

Kombinationen af kvalitative og kvantitative metoder afspejler afhandlingens videnskabsteoretiske ståsted – en pragmatisk tilgang kombineret med kritisk realisme. Dermed understøttes både målingen af økonomiske effekter og fortolkningen af de styringsmæssige og institutionelle mekanismer, der påvirker AAU's handlemuligheder.

3.3 Datakilder

For at sikre et solidt fundament inddrager afhandlingen flere datakilder, hvilket beskrives i det følgende.

Offentlige dokumenter og rapporter

Dette inkluderer lovgivning, aktstykker, Bygningsstyrelsens vejledninger, årsrapporter og officielle analyser. Disse beskriver de formelle rammer, SEA-ordningen og de økonomiske styringsmodeller.

Sekundære analyser og artikler

Faglige analyser, sektorrapporter og medieartikler belyser problemstillinger, kritikpunkter og forskellige interessenters syn på SEA-ordningen og selveje. Universiteternes strategier inden for bygningsområdet indgår som led i analysen af strategisk facilities management.

Interviews

To semistrukturerede interviews med tre nøglepersoner fra DTU og CBS bidrager med erfaringer og vurderinger af selveje. Respondenterne er valgt på baggrund af strategisk og

operationel indsigt i bygningsområdet. Spørgerammen fremgår af bilag 1. Interviewene er ikke transskriberet fuldt ud, men lydfiler kan fremsendes på forespørgsel.

Trianguleringen mellem officielle dokumenter, sekundære analyser og interviews gør det muligt at kombinere økonomiske data med kvalitative indsigter om styring og organisation.

3.4 Metodiske begrænsninger

Som enhver casebaseret analyse rummer denne afhandling metodiske begrænsninger, som har betydning for resultaternes rækkevidde og fortolkning. Kombinationen af økonomiske beregninger og kvalitative analyser giver bredde, men betyder også, at der ikke gennemføres fuldt detaljerede økonomiske modeller eller en komplet empirisk kortlægning af alle institutionelle forhold. Beregningerne bygger på tilgængelige data og antagelser, der kan ændre sig over tid. De kvalitative analyser afspejler de fortolkninger, som er mulige inden for afhandlingens rammer.

En anden begrænsning knytter sig til interviewmaterialet. CBS og DTU har mange års erfaring med selveje og befinder sig i markeder med højere ejendomsværdier og stærkere efterspørgsel end AAU. Det indebærer en risiko for interesseskævhed i deres vurderinger, idet selveje for dem i vid udstrækning har været fordelagtigt. Deres udsagn kan ligeledes bære præg af institutionelle præferencer, som ikke nødvendigvis kan generaliseres til AAU's kontekst. Respondenterne har strategiske nøglefunktioner, hvilket kan påvirke den måde, fordelene ved selveje fremhæves på. Disse forhold er håndteret gennem kritisk refleksion over sammenligneligheden med AAU's situation.

En yderligere begrænsning vedrører min egen position som ansat i Campus Service på AAU. På den ene side kan dette introducere en risiko for bias, idet jeg som *insider* kan have en særlig forståelse af organisationens udfordringer og interesser, der kan påvirke min fortolkning af data og konklusioner. På den anden side giver positionen adgang til organisatorisk indsigt, der styrker analysens dybde og relevans.

Afhandlingens resultater er derfor kontekstspecifikke for AAU og afhænger af de nuværende politiske, økonomiske og institutionelle rammer. Konklusionerne kan ikke uden videre overføres til andre universiteter med andre forudsætninger. Omvendt indebærer dette en paradoks generaliserbarhed, da det er et generelt forhold, at en analyse af business casen for bygningsselveje er unik for hvert enkelt universitet, institution, organisation mv. Det er

således et generelt forhold, at en positiv business case for ét universitet ikke nødvendigvis gør det til en god business case for et andet.

Metoden og analysestrukturen indeholder en generaliserbarhed, der vil kunne anvendes i tilsvarende analyser af valget mellem at leje eller eje af bygninger og dette er ikke begrænset til at gælde universiteter, men kan være anvendeligt for alle typer organisationer.

4. Videnskabsteori

Afhandlingen bygger på et kritisk realistisk videnskabssyn kombineret med et pragmatisk sigte. Dette afsnit uddyber de to tilgange og viser, hvordan de tilsammen danner et metodisk og analytisk fundament for undersøgelsen.

Kritisk realisme

Kritisk realisme bygger på antagelsen om, at der eksisterer en virkelighed uafhængigt af vores erkendelse af den, men at denne virkelighed er lagdelt. De fænomener, vi kan observere (empiriniveauet), påvirkes af underliggende strukturer og mekanismer (det dybere realitetsniveau), som ikke altid er direkte synlige (Bhaskar, 1978). I denne afhandling betyder det, at økonomiske nøgletal for SEA-ordningen eller for et selvejescenarie ikke kan forstås isoleret. De må analyseres i lyset af de strategiske, institutionelle og styringsmæssige mekanismer, der former AAU's beslutningsrum. Kritisk realisme muliggør samtidig en kombination af kvantitative og kvalitative metoder uden at reducere den ene til den anden. De økonomiske business case-beregninger kan afdække de målbare effekter af selveje, mens de kvalitative analyser gør det muligt at forstå, hvilke organisatoriske, institutionelle og politiske strukturer der påvirker, hvordan disse effekter kan realiseres i praksis.

Valget af kritisk realisme er således begrundet i afhandlingens formål: En strategisk business case må forholde sig både til de observerbare økonomiske konsekvenser og til de mere dybtliggende mekanismer, som ikke fremgår direkte af regnskabstallene, men som i høj grad påvirker AAU's reelle handlemuligheder.

Pragmatisme

Afhandlingen har ikke alene et teoretisk sigte, men tilstræber at skabe et anvendeligt beslutningsgrundlag for AAU's ledelse. Pragmatismen (Dewey, 1938) vurderer sandhed ud fra, hvad der virker i praksis, og er derfor velegnet som metodisk rettesnor for en analyse, der skal understøtte ledelsesmæssige beslutninger.

I denne sammenhæng betyder den pragmatiske tilgang, at valg af teori og metode sker ud fra deres evne til at belyse og kvalificere det konkrete problem. Derfor kombineres økonomiske modeller og metode med strategiske vurderingsrammer fra Strategic Facilities Management. Pragmatismen indebærer samtidig, at afhandlingens resultater ikke nødvendigvis er universelle. I *tid* kan de ændre sig i takt med politiske og økonomiske rammer og i *rum* kan de ikke uden videre overføres til andre universiteter med andre organisatoriske, geografiske eller finansielle forudsætninger.

Sammenhæng mellem videnskabsteori, metode og analyse

Den kritisk realistiske tilgang danner den overordnede ramme for analysen ved at fastholde, at virkeligheden består af både observerbare forhold og bagvedliggende strukturer. Dette afspejles i metodevalget, hvor kvalitative analyser belyser de strategiske, ledelsesmæssige og institutionelle forhold og kvantitative analyser beregner de økonomiske konsekvenser af selveje versus SEA-ordningen. Pragmatismen sikrer, at analysen ikke blot identificerer konsekvenserne, men også fokuserer på, hvordan indsigterne kan omsættes til praktisk relevante vurderinger og strategiske overvejelser for AAU.

Sammen udgør kritisk realisme og pragmatisme en sammenhængende metodisk ramme, der gør det muligt både at forstå *hvad* konsekvenserne af selveje er, *hvorfor* de opstår, og *hvordan* de kan håndteres i en organisatorisk og politisk virkelighed.

Alternative videnskabsteoretiske tilgange

Andre videnskabsteorier kunne have været anvendt i afhandlingen, men er fravalgt ud fra opgavens formål. En positivistisk tilgang ville fokusere på kvantificerbare sammenhænge og risiko for at reducere selveje til økonomiske nøgletal, uden at de institutionelle og strategiske mekanismer inddrages. En hermeneutisk tilgang ville fremhæve aktørernes fortolkninger, men kunne ikke i tilstrækkelig grad belyse de økonomiske konsekvenser. En socialkonstruktivistisk tilgang ville analysere, hvordan forståelser og diskurser om selveje skabes, men ville ikke give et beslutningsorienteret grundlag for AAU.

Kritisk realisme kombineret med pragmatisme er derfor valgt, fordi denne tilgang bedst forener behovet for at analysere både målbare økonomiske forhold og underliggende institutionelle mekanismer, samtidig med at resultaterne kan omsættes til et konkret og anvendeligt beslutningsgrundlag for AAU.

5. Teori

5.1 Facilities Management som metaperspektiv

I forskningslitteraturen om Facilities Management (FM) har fokus traditionelt været rettet mod effektivisering og omkostningsreduktion. FM blev ofte betragtet som en teknisk disciplin, der skulle levere driftsstabile rammer til lavest mulige omkostning. Denne forståelse er siden blevet udfordret af en mere strategisk tilgang, hvor FM anskues som en central faktor i organisationers værdiskabelse. Bygninger og supportfunktioner forstås ikke længere blot som omkostninger, men som ressourcer, der kan understøtte kerneforretningen og bidrage til langsigtede mål om produktivitet, trivsel, bæredygtighed og innovation.

Et væsentligt bidrag til denne udvikling kommer fra Per Anker Jensen og Theo van der Voordt. I bogen, *Facilities Management and Corporate Real Estate Management as Value Drivers*, fra 2017 gennemgår de FM-litteraturen og integrerer centrale teoretikeres perspektiver i en samlet model – *FM Value Map*. Bogen kombinerer en systematisk gennemgang af viden og metodiske tilgange med interviews af erfarne praktikere og bygger dermed på mange års akkumuleret international vidensudvikling. Den bidrager særligt ved at give et systematisk overblik over, hvordan FM-litteraturen har behandlet både forskellige typer *interventioner*, der skaber forandringer (fx outsourcing/insourcing af FM-funktioner, flytninger, ny bygning, arealoptimering, implementering af bæredygtighedsstandarder i byggeri mm.) og de effekter, der opstår af FM-indsatser – de såkaldte *impacts*. Bogen behandler både Facilities Management (FM) og Corporate Real Estate Management (CREM) og inddrager tilknyttede faglige miljøer såsom organisationsteori. Forfatterne gennemgår en række forskellige perspektiver fra tidligere forskning og inddrager en række danske og internationale medforfattere til at bidrage til bogen.

FM Value Map er valgt som teoretisk ramme i denne afhandling, fordi modellen tilbyder en systematisk måde at forstå, hvordan FM skaber værdi i organisationer. FM Value Map bygger på en helhedstænkning, hvor værdiskabelse ses som resultatet af en kæde, der starter med de tilgængelige ressourcer, fortsætter gennem processer og provisioner, og ender i impacts på organisationens kerneopgave (Jensen, 2010; Jensen & Van der Voordt, 2017). Dermed tydeliggør modellen, at værdien af FM ikke kan reduceres til økonomiske nøgletal, men må vurderes som et flerfacetteret fænomen, der også omfatter fx produktivitet, brugeroplevelser, risikostyring og bidrag til organisationens image og kultur.

Resources

Første niveau i FM Value Map er *resources*. Det omfatter både fysiske aktiver som bygninger, arealer og teknologiske systemer og immaterielle aktiver som medarbejderkompetencer, ledelsessystemer og data. Ressourcerne udgør fundamentet, men skaber ikke værdi i sig selv – deres værdi afhænger af, hvordan de forvaltes og bringes i spil. For universiteter vil ressourcerne bl.a. være campusarealer, specialiserede laboratorier og de kompetencer, som FM-organisationen råder over.

Processes

Det næste niveau er *processes* – de processer, hvorigennem ressourcerne bringes i anvendelse. FM-processer omfatter operationelle aktiviteter som drift, vedligehold og rengøring samt strategiske aktiviteter som planlægning, governance og udvikling af campus. Processerne handler med andre ord om, hvordan organisationen organiserer, styrer og udvikler brugen af sine ressourcer. Processerne kan organiseres på mange måder afhængigt af ejerform, governance og strategiske prioriteringer. Eksempelvis vil ansvarsfordelingen for bygningerne (fx økonomisk og vedligeholdelsesmæssigt) naturligt være forskellig afhængig af, om bygningerne ejes eller lejes, ligesom det også er en mulighed at vælge organisere den konkrete opgaveløsning på forskellig vis gennem fx outsourcing af forskellige ydelser.

Provisions

Provisions er de konkrete ydelser, som FM leverer til organisationen. Det kan være funktionelle arbejdspladser, undervisningslokaler, laboratorier, kantineservice eller fleksible læringsrum. Provisionerne er det, som brugerne møder i deres dagligdag, og de udgør bindeleddet mellem FM-processerne og kerneopgaven. For universiteter handler det bl.a. om tilgængelige og velindrettede undervisningsmiljøer, forskningsfaciliteter og velfungerende campusservices.

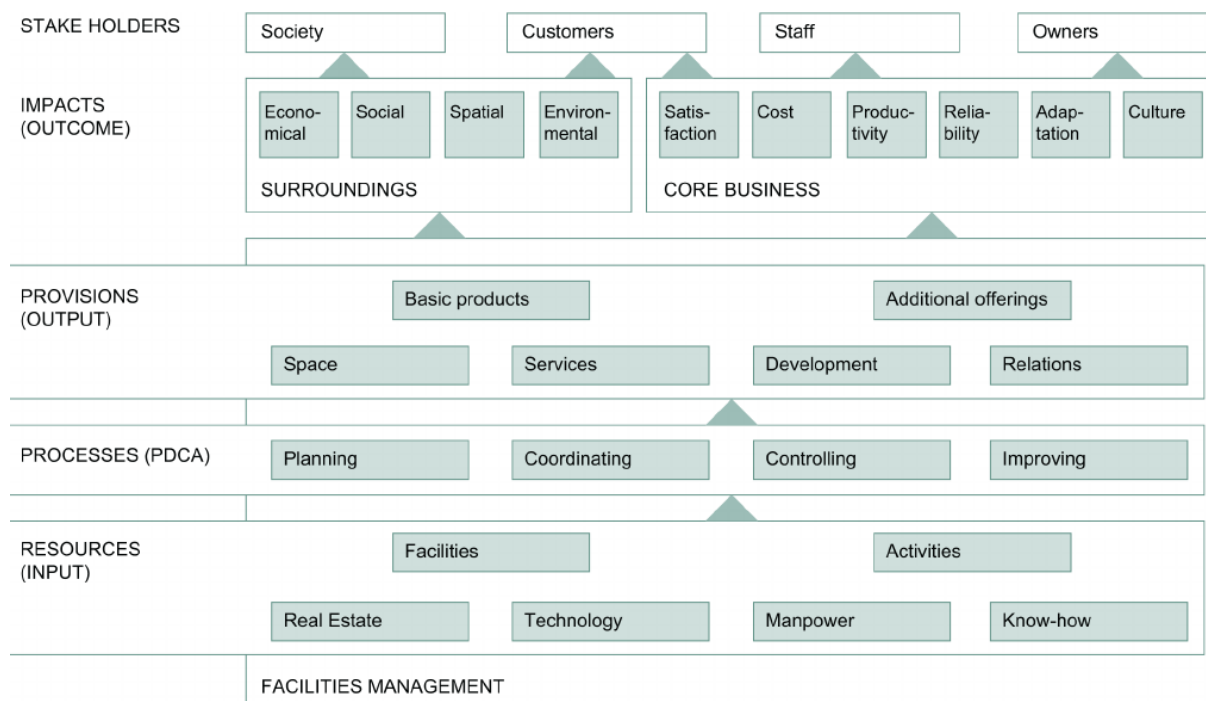
Impacts

Det sidste niveau er *impacts* – de effekter FM har på organisationens kerneopgave og omgivelser. Impacts kan være interne, fx højere produktivitet, bedre læringsmiljøer, medarbejder- og studietilfredshed, og eksterne, fx styrket omdømme, international tiltrækningskraft eller bidrag til samfundets bæredygtighedsmål. Modellen understreger dermed, at FM ikke blot leverer funktionelle rammer, men har potentiale til at påvirke både organisationens interne performance og dens eksterne legitimitet og image. FM Value Map

synliggør samtidig, hvordan disse impacts skaber værdi for organisationens stakeholders – samfundet, kunder, ansatte og ejere.

Nedenstående figur illustrerer Jensen og Van der Voordts FM value map.

Figur 1. Facilities Value Map



I afhandlingens analyse anvendes FM-perspektivet konkret som et analytisk filter i vurderingen af selveje. Når business casen for selveje ved AAU opstilles, suppleres de økonomiske beregninger med en vurdering af, hvordan selveje påvirker universitetets mulighed for at skabe værdifulde impacts. Ved at anvende FM Value Map i business case-analysen sikres det, at selveje ikke reduceres til en teknisk-økonomisk beregning, men vurderes i et helhedsperspektiv, hvor bygningernes strategiske bidrag til universitetets udvikling indgår som en central del af beslutningsgrundlaget.

Hvor Strategic Facilities Management bidrager med et rammeværk til at identificere og forstå de forskellige typer værdi, som bygninger kan skabe for en organisation, leverer business case-teorien de metodiske værktøjer til at omsætte disse værdier til et konkret beslutningsgrundlag. Dermed udgør business casen en struktureret ramme, hvor FM-dimensionerne kan gøres operationelle, økonomisk og – hvor muligt – kvantificerbare i forhold til AAU's overvejelse om bygningsselveje.

5.2 Business casen som ledelsesværktøj

En business case er i sin kerne et ledelsesværktøj, der skal skabe gennemsigtighed og sikre, at beslutninger om investeringer og strategiske tiltag træffes på et oplyst grundlag. Ifølge Hildebrandt & Brandi er formålet ikke alene at dokumentere et økonomisk afkast, men at etablere en ramme for ledelsens dialog, prioriteringer og strategiske styring. Business casen bliver dermed et redskab, hvor komplekse overvejelser om økonomi, organisation og strategi samles og vægtes, så beslutningstagerne kan vurdere, om en given indsats er værd at gennemføre.

Denne forståelse understøttes af Schmidt (2003), der definerer business casen som et struktureret argument, der binder økonomiske analyser sammen med kvalitative vurderinger og eksplicite antagelser. Schmidt fremhæver, at en solid business case bør opbygges omkring fem hovedelementer:

1. **Indledning og antagelser** – baggrund, problemstilling og centrale præmisser
2. **Metode** – redegørelse for de anvendte analyseværktøjer
3. **Business impacts** – forventede økonomiske og ikke-økonomiske konsekvenser
4. **Risikovurdering og følsomhedsanalyse** – vurdering af robusthed i forhold til ændrede forudsætninger og usikkerheder, der kan true realiseringen
5. **Konklusion og anbefaling** – syntese og samlet beslutningsgrundlag

Schmidts model er nyttig, fordi den strukturerer analysen og sikrer systematik. Hildebrandt & Brandi betoner imidlertid, at værdien af en business case i praksis afhænger af dens anvendelse som et ledelsesværktøj snarere end som et teknisk dokument. De fremhæver, at business casen kan skabe en fælles forståelse, fordi den tydeliggør formål, antagelser og forventede gevinster. Herved fungerer den både som et kommunikationsredskab og som et middel til at skabe ejerskab omkring beslutningen.

Samtidig peger Hildebrandt & Brandi en række fordele og ulemper ved anvendelsen af business cases:

Tabel 2. Fordele og ulemper ved anvendelse af business cases

Fordele	Skaber systematik og gennemsigtighed i beslutningsprocesser.
	Synliggør både økonomiske og ikke-økonomiske konsekvenser af en indsats.
	Understøtter strategisk alignment, fordi casen kobler projekter til organisationens overordnede mål.
	Styrker ledelsesdialogen og kan fungere som et middel til at håndtere uenigheder og prioritere ressourcer.
Ulemper	Risiko for, at casen bliver et rent formelt dokument uden reel forankring i organisationen.
	Risiko for overfokus på kvantificerbare gevinster, mens kvalitative effekter undervurderes.
	Kan skabe falsk sikkerhed, hvis usikkerheder og forudsætninger ikke adresseres åbent.
	Tidskrævende at udvikle og vedligeholde, især hvis forventede gevinster skal følges op systematisk.

Samlet set kan business casen forstås som et dynamisk styringsværktøj, hvor værdien opstår, når den anvendes aktivt i ledelsesprocessen. I denne afhandling betyder det, at business casen for selveje både skal levere et robust økonomisk beslutningsgrundlag og skabe en ramme for at diskutere og vurdere de strategiske og organisatoriske implikationer. Business case-teorien bygger således bro mellem de totaløkonomiske beregninger og de værdiperspektiverne, der identificeres gennem Strategic Facilities Management.

5.3 Teoretisk syntese

Strategic Facilities Management og business case-teori repræsenterer to komplementære tilgange til at forstå og vurdere værdien af bygninger. FM Value Map (Jensen & Van der Voordt, 2017) peger på, at faciliteter kan skabe værdi for organisationen gennem en kæde af input, processer, output og impacts, der tilsammen bidrager til kerneopgaven. Rammen understreger, at værdien af bygninger ikke alene kan opgøres i fysiske eller økonomiske termer, men også må forstås i relation til produktivitet, fleksibilitet, trivsel, image og bæredygtighed. FM Value Map indeholder desuden et element af økonomi, idet *cost* indgår som en del af impacts.

Business case-teorien tilfører en struktureret tilgang til, hvordan økonomiske og ikke-økonomiske værdier kan omsættes til et operationelt beslutningsgrundlag. Schmidt tilbyder en metodisk ramme, der sikrer systematik gennem elementer som antagelser, metode, impacts, risikovurdering og anbefaling. Hildebrandt & Brandi viser, at business casen samtidig fungerer som et ledelsesværktøj, der understøtter dialog, fælles forståelse og strategisk

alignment – men også rummer udfordringer, hvis casen reduceres til et teknisk regneark uden organisatorisk forankring (Schmidt, 2003; Hildebrandt & Brandi).

Koblingen mellem de to perspektiver ligger i, at FM Value Map identificerer de forskellige typer af værdi, som bygninger kan skabe, mens business case-teorien tilbyder en metode til at synliggøre, vægte og beslutte på baggrund af disse værdier. Hvor FM-begrebet udvider horisonten for, hvad der tæller som gevinster og risici, sikrer business casen, at de vurderes op mod de økonomiske konsekvenser og risici.

Syntesen er særlig relevant i relation til AAU's mulige overgang til bygningsselveje. Tilsammen udgør de to en analytisk ramme, hvor business casen bliver strategisk og beslutningen om selveje kan vurderes i et helhedsperspektiv, der både rummer økonomi, governance og værdiskabelse i forhold til universitetets kerneopgave.

6 Analyse

Analysen belyser AAU's muligheder og udfordringer ved en overgang til bygningsselveje og er struktureret ud fra afhandlingens teoretiske ramme, hvor Facilities Management Value Map (Jensen & Van der Voordt, 2017) og business case-teorien (Hildebrandt & Brandi; Schmidt, 2003) danner grundlaget for at vurdere konsekvenserne af en ændret ejerstruktur.

Analysen består af to dele: Første del (afsnit 6.1–6.2) undersøger først de strategiske, organisatoriske og institutionelle dimensioner af selveje og belyser dernæst, hvordan ændringer i ejerskabet påvirker universitetets ressourcer, processer, leverancer og resultater i et FM-perspektiv. Anden del (afsnit 6.3) opstiller og analyserer en business case for selveje, hvor de økonomiske konsekvenser og følsomheder vurderes i forhold til SEA-ordningen som baseline.

Den todelte struktur gør det muligt at kombinere en strategisk og helhedsorienteret analyse af effekterne med en økonomisk vurdering af, om selveje kan udgøre en fordelagtig og bæredygtig løsning for AAU. Samlet sigter analysen mod at besvare problemformuleringen: *Hvilke strategiske og organisatoriske konsekvenser vil det have for Aalborg Universitet at overgå til bygningsselveje og hvordan ser den økonomiske business case ud for en sådan ændring i ejerstrukturen?*

6.1 SEA-ordningen og mulighed for selveje

Analysen indledes med en gennemgang af SEA-ordningen, som regulerer forholdet mellem Bygningsstyrelsen og AAU i dag. Herefter beskrives mulighederne for selveje. Formålet med de to afsnit er at etablere et udgangspunkt for at vurdere, hvilke ændringer og konsekvenser et selveje vil medføre.

6.1.1 SEA-ordningen

Beskrivelse af SEA-ordningen

SEA-ordningen er en huslejbaseret model, der dækker en stor del af statens ejendomsportefølje, herunder bygninger anvendt af ministerier, domstole, politi og universiteterne. Bygningsstyrelsen fungerer som statens bygherre og ejendomsadministrator og institutionerne lejer bygningerne af Bygningsstyrelsen. Formålet med ordningen er at centralisere ejerskab og drift for at sikre professionel ejendomsforvaltning, effektiv gennemførelse af byggeprojekter samt frigøre institutionernes ressourcer til kerneopgaverne.

Baggrunden for ordningen skal findes i moderniseringen af den offentlige sektor i slutningen af 1990'erne. I august 2000 fremlagde Finansministeriet et aktstykke for Folketingets Finansudvalg, der foreslog en reform af den bevillingsmæssige styring af de daværende ejendomsporteføljer under Slots- og Ejendomsstyrelsen og Forskningsministeriets Byggedirektorat. Reformen byggede på anbefalinger fra SEA-gruppen, fremlagt i 1999, hvor målet var at skabe de bedste og billigste rammer for staten, optimere kapitalanvendelsen, synliggøre totalomkostningerne og øge omkostningsbevidstheden (Finansministeriet, 2000). Ejerskabet blev i 2011 samlet i Bygningsstyrelsen for at skabe synergier og stordriftsfordele.

Ordningen fungerer med markedslignende lejeaftaler og frit leverandørvalg, idet institutionerne kan vælge private udlejere, men risikoen for uudnyttede bygninger bæres af staten. Ejendomme, der ikke længere anvendes, afhændes typisk gennem statens ejendomsafviklingsselskab Freja Ejendomme (Social- og Boligministeriet, 2010).

Ved indførelsen blev institutionernes driftsbevillinger forhøjet svarende til huslejen, så overgangen var udgiftsneutral (Finansministeriet, 2000, s. 4). I 2006 blev finansieringsmodellen justeret, så den afspejlede statens interne renteniveau og belåningsprocenten på ejendommene reduceredes fra 100% til 80%. Dette medførte ikke

lavere husleje for institutionerne, men skabte i stedet årlige driftsoverskud, hvilket udløste indførelsen af et afkastkrav på finansloven (Finansministeriet, 2006).

I 2015 blev der besluttet en større reform af SEA-ordningen, som trådte endeligt i kraft i 2020. Målet med reformen var at gøre ordningen mere konkurrencedygtig med det private marked, ved bl.a. at reducere huslejerne med ca. 20% og indføre afskrivninger på laboratorier, hvilket skulle give universiteterne råderum til geninvestering. Staten afsætter desuden 200 mio. kr. årligt til Bygningsstyrelsen til vedligehold og bygningsfornyelse som afløser for tidligere afgrænsede, midlertidige puljer til renovering, som var finansieret af udbyterne (Bygningsstyrelsen, 2020).

Huslejemodellen skal fremme effektiv arealudnyttelse. Institutionerne kan opsigte overflødige lejemål uden reduktion af driftsbevillingen, hvilket skal sikre optimal anvendelse af statens ressourcer. I 2024 udgjorde huslejeindtægterne på universitetsområdet ca. 2,4 mia. kr., hvoraf 0,09 mia. kr. – svarende til 3,75 % – blev overført som udbytte til statskassen. Udbyttet i 2024 til staten var det første siden 2019, hvor der forinden var en årrække med årlige udbytter på mellem 500 og 600 mio. kr. svarende til ca. 23-25%. Ændringerne afspejler effekten af reformen i 2020.

Ejendomsporteføljen var i 2024 værdiansat til 39,8 mia. kr. med en belåningsprocent på 79 % (Bygningsstyrelsen, 2024). Universitetsbygningerne udgør ca. 67-68% af porteføljens værdi og indtægter. Markedet for disse ejendomme er begrænset, da de ofte er specialindrettede og vanskelige at konvertere til andre formål. Værdiansættelsen baseres derfor på et omkostningsprincip i form af genanskaffelsespris tillagt grundværdien. Lejeaftaler for nybyggeri er uopsigelige i ti år og afkastkravet er 6,02 % bestående af 5,5 % til kapitalomkostninger, 0,3 % til forsikring og tabsrisici samt 0,22 % til administration. Dertil kommer et vedligeholdelsesbidrag på ca. 92 kr. pr. m². Udvendig vedligeholdelse påhviler udlejer, mens indvendig vedligeholdelse påhviler institutionen (Bygningsstyrelsen, 2019).

Universiteternes samlede arealforbrug i og uden for SEA-ordningen er ca. 3,3 mio. m² (Danske Universiteter, 2024). Fordelingen mellem SEA-lejemål og private lejemål varierer, hvilket bl.a. skyldes historiske og geografiske forhold. For AAU er fordelingen af det samlede lejeareal ca. 60 % SEA og 40 % private lejemål.

Kritikken af SEA-ordningen

For at analysere konsekvenserne ved overgang til selveje, er det nødvendigt først at forstå udgangspunktet – SEA-ordningen – og universiteternes oplevelse af det. Især i perioden 2015–2023 har ordningen været genstand for omfattende kritik fra universiteterne, interesseorganisationer og faglige aktører. Kritikken kan overordnet samles i tre hovedtemaer: Økonomi, byggeri og vedligehold samt strategiske begrænsninger.

Økonomi

Universiteterne oplever, at huslejemodellen i SEA-ordningen ikke er udgiftsneutral og at afkastkravet og budgetoverskridelser medfører, at universiteterne pålægges betydelige udgifter uden tilsvarende indflydelse på projektstyringen (Bjarklev, 2017; Dansk Magisterforening, 2022). Dette udfordrer omkostningseffektiviteten og reducerer universiteternes råderum til campusudvikling og strategiske investeringer.

Kritikken skærpes yderligere af de konkrete erfaringer med byggerier, hvor bl.a. Københavns Universitet (KU) har oplevet markante huslejestigninger som følge af budgetoverskridelser i byggeprojekter (Dansk Magisterforening, 2022). Danske Universiteter (Langergaard, 2022) betegner ordningen som en “unødvendig mellemmand”, der skaber administrative lag, gør processerne tunge og uigennemsigtige samt at universiteterne selv kunne forvalte bygningerne mere effektivt.

Bygningsstyrelsen har i flere omgange afvist kritikken af SEA-ordningen og fremhæver i stedet modellens styrker. Ifølge styrelsen sikrer ordningen ensartede vilkår, gennemsigtighed i huslejberegningerne og en professionel, centraliseret ejendomsforvaltning (Bygningsstyrelsen, 2020). Det fremhæves, at huslejemodellen var udgiftsneutral for universiteterne ved overgangen til ordningen og at den bidrager til en effektiv udnyttelse af statens samlede ejendomsportefølje. Bygningsstyrelsens modsvar illustrerer styringslogikken i SEA-ordningen med fokus på stordrift, ensartede regler og budgetneutralitet.

Byggerier og vedligehold

Kritikken retter sig også mod bygningernes kvalitet og funktionalitet. Universiteterne oplever, at vedligeholdelsesniveauet ikke lever op til behovene og at bygningerne ikke kan tilpasses hurtigt nok, hvilket underminerer mulighederne for at sikre tidssvarende rammer for forskning og undervisning. (Langergaard, 2022; Nielsen 2020).

Et centralt kritikpunkt er den måde, hvorpå risiko fordeles mellem staten og universiteterne. Selvom Bygningsstyrelsen formelt er bygherre, overføres konsekvenserne af fejl, mangler og

budgetoverskridelser i høj grad til universiteterne gennem huslejen (Bjarklev, 2017). Universiteterne bærer således en finansiell risiko, uden at have fuld kontrol over projekterne. Denne asymmetriske risikodeling udfordrer principperne om ansvarlighed og risikostyring. Bygningsstyrelsen har i deres imødegåelse af kritikken peget på, at fastprisaftaler på byggeri beskytter universiteterne mod budgetoverskridelser, fordi Bygningsstyrelsen som bygherre påtager sig ansvaret for den samlede leverance. Det bør dog bemærkes, at fastprisaftaler indeholder et risikotillæg, som fastsættes ensidigt af Bygningsstyrelsen. Konstruktionen indebærer samtidig, at styrelsen kan justere på leverancen for at sikre, at den samlede pris overholdes. Dermed er risikoen for universiteterne ikke fuldstændigt afløftet, men i stedet transformeret til en risiko for reduceret kvalitet og ændret leverance.

Strategiske begrænsninger

Endelig fremhæves det, at SEA-ordningen begrænser universiteternes muligheder for at udvikle deres lejemål som strategiske aktiver, der kan understøtte langsigtede mål for forskning, uddannelse og internationalisering. Campusudvikling bliver fastholdt i et snævert drifts- og lejerperspektiv frem for et værdiskabelsesperspektiv (Nielsen, 2020), hvilket reducerer bygningernes bidrag til universiteternes værdiskabelse.

6.1.2 Muligheder for bygningsselveje

Flere offentlige institutioner i Danmark har bygningsselveje, herunder kommuner, regioner, gymnasier, erhvervsakademier, professionshøjskoler, erhvervsakademier og kulturinstitutioner. Universiteter kan ifølge universitetslovens § 30 – efter anmodning – få overdraget statslige bygninger, inventar og løsøre af ministeren. Men det kræver godkendelse fra de bevilgende myndigheder (Retsinformation, 2024).

DTU og CBS er de eneste to universiteter i Danmark, der har fået bygningsselveje. Siden begyndelsen af 2000'erne har de to universiteter været undtaget SEA-ordningen og har haft *mulighed* for at eje bygninger. For CBS har bygningsselveje været en grundlæggende del af universitetets konstruktion. CBS har aldrig været en del af SEA-ordningen, da institutionen historisk har finansieret og administreret sine egne bygninger. DTU derimod overgik til selveje i 2001 som led i en større reform, hvor universitetet blev selvejende institution med en ny ledelsesstruktur. Samtidig overgik ejerskabet af campusbygningerne fra staten til DTU. Staten ydede ikke tilskud, men gav DTU mulighed for at belåne bygningerne og bruge provenuet til at modernisere den forældede bygningsmasse.

Gennem tiden har både Danske Universiteter og specifikt KU italesat ønsket om selveje og i februar 2013 anmodede KU formelt om bygningsselveje. KU foreslog en model, hvor universitetet fik overdraget bygningerne til 90% af bygningsværdivurderingen på ca. 9 mia. kr., hvoraf KU selv kunne finansiere 1 mia. kr. og realkreditfinansiere 6 mia. kr. De resterende 2 mia. kr. skulle finansieres af staten som et rente- og afdragsfrit lån, hvormed staten også havde pant i bygningerne (Universitetsavisen, 2015a). Modellen var en blanding af de vilkår, der havde gjort sig gældende for DTU og CBS, dog uden en lige så stor rabat på 50% af værdien, som der var ydet på DTU's køb. KU argumenterede for, at selveje ville give mere fleksibilitet, agilitet, lavere omkostninger og bedre vedligeholdte bygninger og give bedre muligheder for at levere en øget kvalitet på forskning og uddannelse (Københavns Universitet, 2015). KU's anmodning blev afvist af regeringen uden videre uddybning af begrundelsen herfor (Information, 2015). Beslutningen blev efterfølgende politisk behandlet, hvor regeringen uddybede begrundelsen en anelse med henvisning til, at SEA-ordningen var velfungerende og at universiteterne havde udtrykt tilfredshed med den forestående reform af ordningen (Folketinget, 2016).

Siden 2016 har der dog løbende været kritik af SEA-ordningen og Danske Universiteter har peget på selveje som en løsning. I lyset af den skandaleramte byggesag på KU's Niels Bohr bygning nedsatte regeringen i 2022 et udvalg, som skulle se på SEA-ordningen og selveje som alternativ hertil (Universitetsavisen, 2022). Denne analyse foretages i regi af Finansministeriet, Transportministeriet og Uddannelses- og Forskningsministeriet og pågår stadig uden offentligt kendskab til indhold og proces. Dermed er der så at sige sat en dør sat på klem for selveje, om end den lange og lukkede proces ikke har antydnet, at døren åbnes helt.

6.2 Facilities management

Dette afsnit analyserer AAU's muligheder og udfordringer ved bygningsselveje ud fra et strategisk og organisatorisk perspektiv. Analysen tager afsæt i *Strategic Facilities Management (FM Value Map)* og inddrager interviews med nøgleaktører, artikler om SEA-ordningen og selveje samt universiteternes campusplaner. Fokus er på de kvalitative og strategiske dimensioner af selveje og på, hvordan de kan påvirke universitetets autonomi, ledelsesrum, risikoeksponering og langsigtede udviklingsmuligheder.

De økonomiske beregninger og cost-analyser behandles særskilt i afsnit 6.3, hvor business casen opstilles efter Hildebrandt & Brandis metode.

FM Value Map illustrerer, hvordan værdiskabelse sker gennem facilities management, og hvilke centrale elementer der bidrager til denne proces. God facilities management kan organiseres og leveres på mange forskellige måder afhængigt af organisationens struktur, strategiske prioriteringer og de rammevilkår, der gør sig gældende.

Et centralt spørgsmål er derfor, om god facilities management bedst kan realiseres gennem selveje, eller om forskellige ejer- og driftsmodeller kan understøtte værdiskabelsen på lige vilkår. Analysen arbejder med hypotesen, at det ikke er ejerformen i sig selv, men måden ressourcer og processer organiseres på, der er afgørende for de impacts, universitetet kan opnå. Dette understøttes af Jensen og Van der Voordt (2017), som ikke fastlægger en optimal struktur, men lægger op til, at organisationen træffer strategiske valg om *interventioner* ud fra sine forretningsmæssige behov. Interventioner kan fx være outsourcing/insourcing af FM-funktioner, nye standarder for vedligehold, flytninger eller arealoptimering.

I denne analyse betragtes et muligt skifte fra leje til bygningsselveje som en sådan intervention. I de følgende afsnit analyseres dette ud fra FM Value Maps fire niveauer: *ressourcer, processer, provisioner og impacts* – og hvordan ændringer i ejerformen kan skabe nye muligheder og risici. Fokus er både på de umiddelbare forandringer og på de langsigtede konsekvenser for universitetets værdiskabelse.

6.2.1 Ressourcer

Det første perspektiv i FM Value Map er de ressourcer, organisationen råder over – både fysiske og immaterielle. For AAU udgør bygninger og arealer væsentlige ressourcer, men lige så afgørende er de organisatoriske kapaciteter og kompetencer, der skal til for at forvalte ejendommene, samt de økonomiske ressourcer. Disse analyseres i de følgende tre afsnit.

Bygninger og arealer

I FM Value Map udgør bygninger og arealer en central del af organisationens ressourcer. De er fundamentale input, der muliggør forskning, undervisning og vidensproduktion. Men de skaber ikke værdi i sig selv. Deres værdi afhænger af, hvordan de forvaltes, udvikles og integreres i universitetets strategiske målsætninger (Jensen & Van der Voordt, 2017).

For AAU er ressourcedimensionen kompleks, fordi bygningsarealerne er delt mellem private udlejere (ca. 40 %) og Bygningsstyrelsen (ca. 60 %). Denne fordeling betyder, at AAU allerede i dag arbejder med forskellige rammevilkår. De private lejemål giver en vis fleksibilitet i forhold til indretning og tilpasning og er generelt billigere end

Bygningsstyrelsens sammenlignelige lejemål, da de fungerer på markedsvilkår. Desuden kan AAU selv forhandle og genforhandle kontrakterne og disses vilkår. Bygningsstyrelsens lejemål er derimod præget af faste huslejemodeller og statslig styring, der reducerer universitetets indflydelse på kontraktvilkår. Dog har Bygningsstyrelsens lejemål mere fordelagtige opsigelses- og fraflytningsvilkår end de fleste private lejemål og styrelsen kan medfinansiere renoveringsprojekter via statslige puljer (Bygningsstyrelsen, 2024a og 2024c).

Universiteterne har imidlertid kritiseret, at Bygningsstyrelsen ikke reinvesterer tilstrækkeligt i bygningerne, hvilket har skabt et vedligeholdelsefterslæb (Nielsen, 2020). Dette billede genkendes på AAU, hvor en betydelig del af hovedcampus i Aalborg og AAU's campus i Esbjerg står overfor en omfattende renovering. AAU har i ca. 15 år samarbejdet med Bygningsstyrelsen om planer for at rette op på et vedligeholdelsefterslæb på store dele af den ældre del af bygningsmassen. Planerne har blandt andet været standset af begrænsede puljemidler og anlægsloft, men der er nu fastlagt planer for renovering af ca. 50.000 kvadratmeter over de kommende syv år til en samlet omkostning på 1,46 mia. kr., hvor Bygningsstyrelsen forventes at finansiere ca. 70% fra deres puljemidler og AAU de øvrige 30% (Aalborg Universitet, 2025c).

Dette bekræfter et billede af underinvestering og en løbende forringelse af bygningernes funktionsmæssige værdi samt de negative konsekvenser, centraliseret styring kan have for universiteterne.

Med SEA-reformen i 2020 blev der indført afskrivninger på laboratorier, og midlertidige puljemidler blev konverteret til permanente bevillinger, så både universiteter og Bygningsstyrelsen fik et større råderum til vedligehold af bygningsmassen (Bygningsstyrelsen, 2020; 2024c). Intentionen er, at vedligehold og fornyelse fremover sker mere løbende.

Hvis selveje skulle blive en realitet, vil ejerskabet til bygningerne, som i dag administreres af Bygningsstyrelsen formentlig blive overdraget til AAU gennem et salg. Håndteringen af vedligeholdelsefterslæbet og de planlagte projekter bliver derfor et centralt tema. De private lejemål ville fortsat indgå i porteføljen på nuværende vilkår og AAU ville dermed bevæge sig fra en blandet lejemålsportefølje til en situation, hvor universitetet selv forvalter hovedparten af sine bygninger og driver de store renoveringsprojekter.

Situationen vil minde om CBS' situation, der har en blandet portefølje med både ejede og lejede arealer. Økonomichef/CFO på CBS, Kristian Dyhr vurderer denne fordeling således:

”Leje har nogle fordele. Det giver en vis fleksibilitet. Det mener vi til dels vi kan sælge os ud af her. Men i sidste ende, bliver diskussionen – kan vi gøre det lige så godt som en stor, professionel udlejer, så bør det være billigere at eje, fordi vi ikke skal lave 6-8% i overskud til en udlejer.”

DTU har selveje på hovedcampus i Lyngby, men er underlagt SEA-ordningen på Risø Campus og har dermed erfaring med begge modeller. Campusdirektør, Anders B. Møller, betoner flere gange i interviewet væsentligheden i at bygningsejer skal have dyb forståelse for universitetets forretning og aktiviteter for at skabe værdi, hvilket han kritiserer Bygningsstyrelsen for at mangle. Anders B. Møller udtaler at: *”Når vi selv har ejerskabet, kan vi fokusere på at skabe værdi for DTU. [...] Vi bygger på en anderledes måde og med mere fokus på den værdiskabelse, det giver DTU. [...] Den fysiske udvikling er meget vigtig i forhold til hele DTU’s udvikling inden for forskning.*

Citaterne fra CBS og DTU understøtter, at bygninger og arealer ikke blot udgør en fysisk ramme, men en strategisk ressource, hvis værdi er koblet til ejerstrukturen. Selveje giver adgang til et større strategisk råderum, fordi beslutninger om udvikling, investeringer og renoveringer kan kobles direkte til universitetets faglige og organisatoriske behov. Leje giver til gengæld fleksibilitet og reducerer en del af den finansielle og operationelle risiko.

For AAU betyder det, at den nuværende blandede portefølje rummer forskellige muligheder og begrænsninger afhængigt af ejerforhold, incitamenter og styringsmekanismer. Ejerformen påvirker både driften, investeringshorisonten og graden af sammenhæng mellem bygningsudvikling og kerneforretning. Bygninger og arealer bliver dermed et nøglepunkt i vurderingen af selveje, hvor potentialet for øget værdiskabelse må ses i lyset af de betydelige planlagte renoveringer og de organisatoriske krav, et eventuelt skift til ejerskab vil medføre.

Kompetencer

En central forudsætning for at realisere de potentielle gevinster ved selveje er, at universitetet råder over tilstrækkelige kompetencer og kapaciteter til at varetage bygningsdrift, vedligeholdelse og byggeprojekter. I en rapport udarbejdet for KU i 2015 peger Rambøll Management Consulting og Implement Consulting Group (RMC/ICG) på, at overgangen til selveje ikke blot er en teknisk og økonomisk ændring, men kræver en styrkelse af organisationens kapabiliteter (Rambøll, 2015). Rapportens analyse tager afsæt i best practice inden for forvaltning og drift af bygninger, som bl.a. var baseret på Per Anker Jensens beskrivelser og en række brancheorganisationers definitioner (Rambøll, 2015, side 5).

For at realisere de potentielle gevinster ved selveje er det ikke tilstrækkeligt at ændre ejerskabsmodellen. AAU må samtidig sikre en organisatorisk kapacitet, der spænder over både strategisk, taktisk og operationelt niveau. Tabellen nedenfor illustrerer en opsummering af Rambølls og Implements vurdering af, hvilke kompetencer og kapaciteter der er best practice inden for FM.

Tabel 2. Best practice kompetencer og kapaciteter på FM-området

Niveauer	Kompetencer og kapaciteter
Strategisk set-up	Mål, strategier og ledelse for FM-området med kobling til organisationens behov
Taktisk set-up	Governancemodel, styring af økonomi og aktiviteter (ejendomsadministration, finansiering, indkøb mv.) og processer for byggeprojekter, vedligehold, space management mv. Kompetencer inden for økonomistyring, organisation, bygherrefaglighed, drift og vedligehold.
Operationelt set-up	Styring af vedligehold, systemunderstøttelse af facility management opgaven

Rambølls og Implements opgave var at vurdere, om KU havde kompetencer og organisatoriske rammer til at kunne overtage ejerskabet af bygningerne – ikke kvaliteten af de *provisioner*, der ville blive leveret, eller de *impacts* det ville kunne skabe. I FM Value Map-termer fokuserer rapporten således primært *ressourcer* og *processer* og antager, at tilfredsstillende provisioner vil følge, hvis governance, økonomistyring og kompetencer er på plads.

Rapporten beskæftigede sig derfor udelukkende med, hvilke kompetencer KU burde have i forhold til benchmark, men vurderede ikke, om KU reelt ville være bedre eller værre stillet med selveje. Grunden til at dette er et interessant perspektiv er, at universiteterne også har haft rejst kritik af Bygningsstyrelsens bygherrekompetencer i forhold til universiteternes stærkt specialiserede byggerier (Nielsen, 2020).

Interviews med DTU og CBS viser, at de to universiteter har valgt at organisere sig forskelligt. DTU har opbygget en relativt stor og bred organisation med egne bygherrekompetencer, mens CBS har en mere slank FM-organisation, der håndterer driften og mindre projekter, mens større projekter løses med eksterne rådgivere. Dette afspejler dels forskelligheden i bygningernes kompleksitet og dels graden af forandring i bygningsmassen, hvor DTU har laboratorier og en mere foranderlig bygningsmasse. Begge campusdirektører fremhæver vigtigheden af kommercielle kompetencer, fx til at lave business cases, udnytte

muligheder for udvikling af ejendomsporteføljen og forhandle leje- og købsvilkår (Sachse, 2025; Møller, 2025).

Ledelsen i AAU's Campus Service har ligeledes vurderet det fremtidige kompetence- og ressourcebehov ved en overgang til selveje med udgangspunkt i Rambølls og Implements metode. Vurderingen er foretaget af Campusdirektør Mogens Juul Møller, Afdelingsleder for Byggeri & Drift, Alex Røge Hermansen i dialog med mig selv som Afdelingsleder for Administration & Service. Ledelsen vurderer, at AAU i vid udstrækning allerede råder over kompetencer til at påtage sig selveje. Campus Service har ansvaret for administration, udvikling, drift og vedligehold af AAU's lejemål og udearealer samt serviceringen af brugerne og varetager deriblandt opgaver og ansvar, som følger med selveje. Fx varetager Campus Service det udvendige vedligehold af bygningerne på vegne af Bygningsstyrelsen, har erfaring med at drive større byggeprojekter og har specialistkompetencer i forhold til bygningernes særinstallationer og laboratorieforhold. Ledelsen vurderer dog, at der ved selveje vil være behov for en styrkelse og opnormering inden for ejendomsadministration, økonomistyring, risikostyring, digitalt byggeri, udbud og byggeprojektledelse svarende til samlet ca. 8 årsværk på tværs af Campus Service og AAU's økonomiafdeling. Dette vurderede behov svarer godt overens med Rambølls og Implements anbefalinger til KU (Rambøll, 2015, side 48-49). De økonomiske konsekvenser heraf indgår i business casen i afsnit 6.3.

Økonomiske ressourcer

I FM Value Map udgør omkostninger et *impact* af de tre underliggende niveauer. I denne del af analysen fokuseres dog alene på de ressourcemæssige sider af økonomi i forskellen mellem selveje og AAU's nuværende situation som lejer.

Under SEA-ordningen oplever universiteterne økonomiske bindinger, der begrænser råderummet. Huslejen fastsættes efter statslige modeller og afkastkrav, og eventuelle budgetoverskridelser i byggeprojekter pålægges universiteterne, selvom de har begrænset indflydelse på projektstyringen (Dansk Magisterforening, 2022; Langergaard, 2022). En stor del af de økonomiske ressourcer er dermed bundet i faste udgifter, som i praksis reducerer handlefriheden.

Selveje indebærer, at universitetet overtager ejerskab og dermed kapitalbindingen i bygningerne. Til gengæld kan huslejebetalinger potentielt erstattes af finansieringsomkostninger på ejendommene og målrettede investeringer i campusudvikling.

Danske Universiteter har problematiseret, at universiteterne under SEA-ordningen er afskåret fra at optage lån med bygningerne som sikkerhed og at det begrænser mulighederne for egenfinansierede investeringer (Langergaard, 2022). Låntagningen kunne give universiteterne et mere fleksibelt finansielt instrument, men samtidig medføre et øget finansielt ansvar, fordi universitetet selv skal håndtere finansiering, vedligehold og risikoen for budgetoverskridelser. Evnen til at styre økonomi og risici internt bliver dermed afgørende for, om selveje opleves som en gevinst eller en byrde.

I interviewene med CBS og DTU fremhæves lånemulighederne som en væsentlig fordel. Økonomichef/CFO fra CBS, Kristian Dyhr, beskriver situationen for CBS' således: *"Vi har bygninger, hvor vi har en lånemulighed på 500-700 mio. kr. Så står vi med et eller andet, så står vi med nogle helt andre muligheder for at gå ud i lånemarkedet, fordi vi har noget mere sikkerhed end de fleste andre universiteter. Det er klart en fordel. [...] På den måde har vi ikke behov for at have en likviditetsbuffer, som nogle af de andre universiteter i et eller andet omfang er nødt til at have. [...] Så har vi andre muligheder for at lave en opsparing i vores bygninger."* Kristian Dyhr fremhæver imidlertid også de særlige forhold, der gør sig gældende for CBS omkring priserne på Frederiksberg, som både stiller dem gunstigt i forhold til eventuelt salg, men omvendt gør det dyrt at købe eller leje nye ejendomme.

Campusdirektør på DTU, Anders B. Møller, bekræfter betydningen af låneadgang for DTU: *"Du får nogle bygningsaktiver, som du skal vedligeholde og fastholde værdien på og derved får du også muligheden for at lave lån i dem. Og det skaber dig en frihed i at kunne vedligeholde bygningsmassen på den rigtige måde. Så selveje er en absolut nødvendighed for at kunne agere som universitet. [...] Hvis man kan få nogle fordelagtige lån, kan man få en kapital, man kan arbejde med og man kan flytte kapitalen rundt på campus, der hvor det er rigtigt at investere. [...] Vi kan bruge lånemidlerne til at lave den fornemmeste, bedste forskningsinfrastruktur, man kan tænke sig."*

Data fra de to interviews viser således, at begge universiteter vurderer lånemulighederne som en klar fordel for campusudvikling og økonomisk styring.

Ressourcerne beskrevet i dette afsnit udgør fundamentet for de processer, der driver AAU's bygningsforvaltning. Overgangen til selveje vil ikke blot ændre ressourcegrundlaget, men også de processer, der styrer drift, vedligehold og governance, hvilket analyseres i det følgende.

6.2.2 Processer

Det næste niveau i FM Value Map handler om processerne – dvs. hvordan ressourcerne organiseres, styres og anvendes. For universiteter gælder det både overordnede governance-mæssige forhold, drift, vedligehold, gennemførelse af byggeprojekter og ejendomsadministration. Dette analyseres i tre underafsnit i det følgende.

Governance

Under SEA-ordningen er processerne centraliseret i Bygningsstyrelsen. Det sikrer professionel bygherrekompetence, men opleves ofte som rigidt og langsomt. Universiteterne har begrænset indflydelse på budgetter, tidsplaner og standarder, hvilket mindsker fleksibiliteten i campusudviklingen (Bjarklev, 2017; Nielsen, 2020). Selveje kan ændre dette ved at give AAU større beslutningskraft i de daglige processer, men kræver samtidig, at universitetet udvikler governance-modeller og styringsprocesser til håndtering af de nye risici.

Lovgivningen sætter fortsat væsentlige rammer for processerne. Universitetsloven, tech-transloven og campusloven regulerer bl.a. godkendelsesprocedurer og brugen af arealer og begrænser fx muligheder for fremleje af arealer (Retsinformation, 2024; Danske Love). Budgetvejledningen fastlægger, at byggeprojekter over 70 mio. kr. kræver aktstykke (Finansministeriet, 2021, s. 73). Selvom selveje kan øge fleksibiliteten, vil AAU fortsat være underlagt statslige procedurer og begrænsninger.

Erfaringer fra CBS og DTU bekræfter, at selveje giver øget fleksibilitet i det daglige, mens større byggeprojekter og strategiske investeringer fortsat kræver dialog og godkendelser fra staten. Økonomichef på CBS, Kristian Dyhr, peger bl.a. på stramme regler i forhold til universiteternes låntagning (Dyhr, 2025).

Magtforholdet mellem staten og universiteterne er også centralt. Under SEA-ordningen kombinerer Bygningsstyrelsen ejerskab og myndighedskompetence, hvilket skaber en asymmetri, hvor universiteterne har begrænset forhandlingskraft (Nielsen, 2020). Flere aktører har kritiseret, at universiteterne dermed reduceres til lejere uden tilstrækkelig indflydelse på de rammer, de er afhængige af for at kunne levere forskning og uddannelse på højt niveau (Bjarklev, 2017, Langergaard 2022). Selveje kan skabe et mere balanceret forhold, om end magten fortsat vil være koncentreret hos staten gennem lovgivning og bevillinger.

Samlet vil selveje indebære en forskydning i bestemmelsesretten såvel som risikoprofilen fra staten til universitetet. Governance og lovgivning vil stadig begrænse fuld autonomi, men selveje kan give et større handlerum i den daglige drift og den strategiske udvikling.

Drift, vedligehold og byggerier

I SEA-ordningen er ansvarsfordelingen mellem Bygningsstyrelsen og universiteterne fastlagt i vejledningen om administration af SEA-ordningen (Bygningsstyrelsen, 2020).

Universiteterne har ansvaret for daglig drift og indvendigt vedligehold af bygningerne, mens Bygningsstyrelsen har ansvaret for den udvendige vedligeholdelse. I praksis varetages det udvendige vedligehold af universiteterne på vegne af Bygningsstyrelsen og for disses midler. Dette kræver løbende koordinering om prioritering og anvendelse midler og kan skabe kompleksitet og bureaukrati. Omvendt giver det AAU bedre muligheder for at prioritere vedligeholdelsesmidler i henhold til universitetets øvrige hensyn og campusplaner.

Kritikere har fremhævet, at Bygningsstyrelsens ansvar for udvendigt vedligehold ikke altid er blevet indfriet. Danske Universiteter (2023) har peget på et vedligeholdelsefteerslæb i den statslige ejendomsportefølje, hvor manglende investeringer i klimaskærme og tekniske anlæg har forringet bygningernes kvalitet og Universitetsdirektør på DTU, Claus Nielsen, fremhæver, at universiteterne betaler for en service, hvis kvalitet ikke står mål med prisen (Nielsen, 2020). Universiteternes mulighed for selv at udføre værdiforøgende ombygninger er desuden begrænset af økonomiske rammer og uklare definitioner, hvilket understøtter oplevelsen af begrænset lokal handlefrihed (Danske Universiteter, 2023; Nielsen, 2020).

Bygningsstyrelsen fungerer som bygherre på større byggeprojekter, mens universiteterne er lejere (Bygningsstyrelsen, 2020). Som beskrevet i afsnit 6.1.1 har dette været genstand for kritik, idet budgetoverskridelser og forsinkelser ofte overføres til universiteterne gennem huslejen (Danske Universiteter, 2023; Nielsen, 2020). Fastprisaftaler reducerer risikoen for økonomiske afvigelser for staten, men indeholder risikotillæg og giver mulighed for at justere leverancen for at holde prisen. Dermed er risikoen ikke fuldt afløftet fra universiteterne.

Campusdirektør for DTU, Anders B. Møller, beskriver hvordan han ser udfordringer i samarbejdet med Bygningsstyrelsen omkring Risø Campus og sætter det i kontrast til fordelene ved selveje og det lokalt forankrede ansvar på DTU's hovedcampus. *"Det samarbejde giver mig ingen værdi overhovedet. Det giver mig kun problemer og stillingtagen til, at jeg skal møde nogle jurister, der egentlig slet ikke er interesseret i at forstå min forretning. [...] Det er et andet sigte, de har med ejerskabet, end jeg har. [...] Den*

organisation vi har bygget op her, er kapabel til at drive byggerier på en helt anden måde. Vi har en track record, der siger, at vi bygger til tid, kvalitet og økonomi.”

Set gennem FM Value Map repræsenterer selveje i udgangspunktet en forskydning i risikostyringsprocesserne, hvor universitetet selv overtager en række finansielle risici, som i dag er placeret hos Bygningsstyrelsen. AAU vil overtage et øget ansvar for kapitalbinding, vedligehold og risikostyring i forbindelse med byggeri og drift. Til gengæld får universitetet mulighed for at opbygge interne kompetencer og styre risici mere direkte. Som beskrevet i afsnit 6.1.1, er SEA-ordningen heller ikke risikofri for universiteterne, da fordyrelser af byggerier og mangelfulde leverancer ofte ender hos dem – direkte eller indirekte – samtidig med at huslejen reguleres med prisudviklingen, hvilket kan give høje, permanente stigninger i perioder med høj inflation som i de foregående år.

Spørgsmålet er derfor, om de økonomiske risici ved selveje reelt øges, eller blot transformeres til andre udfordringer, hvor AAU selv hæfter for eventuelle fejl og mangler i egne byggeprojekter, men til gengæld har en øget autonomi til at styre og håndtere disse risici, som beskrevet af Anders B. Møller.

Samlet viser analysen, at processerne for drift, vedligehold og byggeprojekter under SEA-ordningen er præget af både uklare grænser for handlefrihed og opleves som bureaukratiske og utilstrækkelige i forhold til universitetets behov. Selveje vil flytte risici, men omvendt give muligheder for bedre at styre dem.

Processerne beskrevet i dette afsnit er afgørende, fordi de omsætter ressourcerne til konkrete provisioner. Hvis governance og beslutningshastighed styrkes gennem selveje, kan AAU bedre sikre, at de ydelser og faciliteter, brugerne møder, tilpasses de strategiske behov.

6.2.3 Provisioner

Provisions-niveauet i FM Value Map handler om de ydelser, som FM leverer til organisationen såsom undervisningslokaler, laboratorier, services, campusmiljøer mm.

Flere danske universiteter har udarbejdet campusplaner og helhedsplaner, som er centrale styringsredskaber for den fysiske udvikling af bygninger og -arealer. Planerne kobler fysisk udvikling til universiteternes strategier og forretningsmæssige behov og fungerer som bro mellem organisatoriske målsætninger og konkrete beslutninger om drift, investeringer og prioritering af ressourcer.

Universiteterne betoner, hvordan campusplaner kan understøtte konkrete strategiske prioriteringer som bæredygtighed, internationalisering og attraktivitet for både studerende og forskere. I campus-/helhedsplanerne fremhæves fx, at campusudviklingen skal sikre fleksible bygninger, der kan tilpasses nye forskningsområder og undervisningsformer, samt at campusmiljøerne skal være med til at styrke universitetets brand og konkurrenceevne i et globalt uddannelsesmarked. KU's helhedsplan opstiller eksempelvis en øvre grænse for, hvor stor en andel af omsætningen, der må gå til bygninger, hvilket skaber en direkte kobling mellem bygningsomkostninger og økonomisk bæredygtighed. Dermed bliver bygningernes omkostningsstruktur et strategisk parameter på linje med forsknings- og uddannelsesaktiviteterne (Københavns Universitet, 2020; DTU, 2022; CBS, 2022).

AAU's seneste campusplan fra 2015 fokuserede primært fokus på den fysiske udvikling af campusområderne gennem planprincipper for den fysiske udvikling. AAU's Campus Service har desuden formuleret fem kerneværdier (brugerforståelse, den gode løsning, samarbejde, god ledelse og trivsel), som sætter en service- og adfærdsramme med fokus på at skabe værdi for AAU. Dette er suppleret med enkeltstående elementer på hjemmesiden om samspillet mellem bygningerne, udearealerne og de forretningsmæssige impacts som studie- og arbejdsmiljø og bæredygtighed (Aalborg Universitet, 2025a).

I forhold til provisions-niveauet er det væsentligt at bemærke, at selveje i sig selv ikke ændrer de konkrete faciliteter og services i det øjeblik, overdragelsen finder sted. AAU vil overtage de samme bygninger, som bruges i dag, og hverdagen for studerende og medarbejdere vil umiddelbart være uændret. Forandringer i provisioner opstår først, hvis ejerskabet omsættes til nye investeringer, moderniseringer og ændret prioritering. Selveje giver med andre ord et potentielt råderum, men dets udnyttelse afhænger af universitetets evne til at omsætte ejerskabet til konkrete processer, der forbedrer de provisioner, brugerne oplever i dagligdagen.

Campusdirektør på DTU, Anders B. Møller fremhæver at selveje på DTU giver højere beslutningshastighed og mulighed for at løse komplekse udfordringer: *"Vi kan meget hurtigt få løst komplicerede ting. Den agilitet og hastighed betyder rigtig meget og det giver det at have selveje."*

Anders B. Møller fortæller desuden, at det er muligt for DTU at holde en højere vedligeholdelsesstand på bygningerne, når prioriteringer træffes lokalt og ikke skal indgå i en fælles prioritering på tværs af alle universiteter.

For AAU er det dog ikke givet, at selveje vil føre til markante ændringer i provisions-niveauet på kort sigt. Universitetet vil fortsat være underlagt både de specifikke rammebetingelser for AAU's bygninger (værdier, udviklingspotentiale, lånemuligheder) og generelle statslige rammer (fx lokalplaner, energikrav, finansieringsregler). Selveje kan øge råderummet, men frigiver ikke automatisk nye ressourcer.

Der er samtidig en risiko for, at selveje i praksis blot flytter ansvaret uden at tilføre ekstra kapital til udvikling af provisionerne. Uden yderligere midler kan selveje betyde, at AAU skal prioritere hårdere mellem drift, vedligehold og udvikling, hvilket kan gøre det vanskeligt at realisere forbedringer for brugerne. Effekten afhænger derfor af, om universitetet kan omsætte ejerskabet til strategisk og økonomisk bæredygtige investeringer.

Det følgende afsnit analyserer, hvilke impacts selveje samlet set kan skabe for AAU's kerneopgave.

6.2.4 Impacts

Impacts-niveauet i FM Value Map repræsenterer de effekter, som ressourcer, processer og provisioner samlet set skaber for organisationens kerneopgave og omgivelser. Hvor de tre foregående niveauer fokuserer på input, aktiviteter og ydelser, er impacts selve resultatet: produktivitet, trivsel, bæredygtighed, image, konkurrenceevne og tilpasningsevne.

I FM-litteraturen beskrives ændringer som *interventions* – ændringer i ressourcer, processer og provisioner, der kan skabe nye impacts (Jensen & van der Voordt, 2017). Selveje kan betragtes som en sådan intervention, fordi det ændrer ejerforhold og governance og dermed åbner op for ændringer i impact-niveauet.

En overdragelse af de bygninger, som i dag ejes af Bygningsstyrelsen, vil give AAU mulighed for at betragte og behandle bygningerne som strategiske aktiver. Ressourcerne ændres ikke fysisk ved en overdragelse, men ejerskab giver et mere langsigtet perspektiv og en styrket mulighed for at udvikle bygningerne i overensstemmelse med universitetets strategi.

Under SEA-ordningen er universiteterne afskåret fra at optage lån med bygningerne som sikkerhed, hvilket begrænser deres handlemuligheder. Med selveje kan AAU få adgang til låntagning, hvor bygningerne kan bruges som pant, hvilket kan skabe et helt nyt finansielt råderum for campusudvikling (Danske Universiteter, 2023). Samtidig vil de resterende ca. 40% af arealerne fortsat være lejede, hvilket giver en fleksibilitet i forhold til tilpasning af arealforbruget, når studenterbestand, forskningsområder eller nye samarbejder ændrer

behovene. I FM Value Map's terminologi omkring de ti typer impacts vil denne kombination af ejede og lejede arealer styrke AAU's *adaptation* – dvs. evne til at tilpasse sig ændrede behov.

Hvis ressourcer og processer organiseres effektivt, kan de samme faktorer som giver øget tilpasningsevne, på sigt også lede til andre positive impacts som bedre lærings- og forskningsmiljøer, øget attraktivitet, styrket omdømme og bedre sammenhæng mellem campusudvikling og strategi. Dette perspektiv er understøttet af Anders B. Møller, som fremhæver hvordan tilpasningsevnen og bygningsområdets tætte tilknytning til kerneforretningen skaber disse positive impacts (Møller, 2025).

Omvendt indebærer selveje også nye risici. Øget økonomisk eksponering, højere krav til kompetencer og fuldt ansvar for vedligehold betyder, at negative impacts kan opstå, hvis ressourcer og processer ikke er tilstrækkeligt modne. Underinvesteringer, styringssvagheder eller fejlslagne byggeprojekter vil i selvejescenariet ramme AAU direkte uden den risikodeling, SEA-ordningen tilbyder. Potentialet for stærkere positive impacts er derfor til stede, men der er også potentiale for forstærkede negative konsekvenser.

Samlet viser impacts-analysen, at selveje ikke i sig selv skaber højere værdi. Det skaber et større strategisk handlingsrum, hvor AAU – hvis kompetencer, økonomi og governance er tilstrækkeligt robuste – kan udvikle impacts, som i dag kan være svære at realisere under SEA-ordningens rammer. Potentialet er til stede, men ikke givet.

6.2.5 Delkonklusion

Analysen af selveje ud fra FM Value Map viser, at de væsentligste ændringer ved et ejerskab opstår på ressource- og procesniveauet. Overdragelse af bygningerne vil give AAU nye ressourcer i form af ejerskab, adgang til belåning og mulighed for strategisk kapitalforvaltning, men samtidig indebære øget kapitalbinding og et udvidet ansvar for vedligeholdelse og risikostyring. Processerne vil blive mere lokalt forankrede og mere agile, men forudsætter styrket governance, økonomistyring og bygherrekompeter – hvilket vurderes muligt, men kræver opnormering.

På provisionsniveauet ændrer selveje ikke umiddelbart de faciliteter, brugerne møder i dagligdagen, da AAU overtager bygningerne i deres eksisterende stand. Mulige forbedringer afhænger af, om AAU på længere sigt kan omsætte ejerskabet til investeringer, moderniseringer og strategisk campusudvikling.

På impacts-niveauet fremstår som betinget, da selveje rummer potentiale for at styrke AAU's tilpasningsevne, attraktivitet, arbejdsmiljø og tilfredshed blandt medarbejdere og studenterende, men kun hvis ressourcer og processer udvikles målrettet og universitetet kan bære den øgede risiko og kapitalbinding.

Analysen viser samtidig, at erfaringerne fra DTU og CBS ikke kan overføres direkte til AAU. Deres bygningsmassers markedsværdi, alternative anvendelighed og geografiske placering skaber en helt anden finansiel logik og et andet risikobillede end det, der gør sig gældende for AAU. Selvejes gevinster er derfor institutionsspecifikke og afhænger af lokale strukturer og markedsvilkår.

Samlet peger delkonklusionen på, at selveje hverken kan forstås som en automatisk gevinst eller som en ensidigt risikabel strategi. Selveje er en strukturel intervention, der flytter styringen tættere på AAU og skaber et større strategisk råderum, men realiseringen af gevinsterne forudsætter, at universitetets kompetencer, governance og finansielle kapacitet udvikles i takt med det udvidede ansvar. Selveje skaber mulighed for værdi, men ikke en garanti.

6.3 Business case for selveje

Hvor afsnit 6.2 analyserede bygningsselveje ud fra et Strategic Facilities Management-perspektiv med fokus på de kvalitative og strategiske dimensioner, opstiller dette afsnit en økonomisk business case for AAU's potentielle overgang til selveje. Business casen fungerer som et ledelsesværktøj, der ved hjælp af beregninger og systematiske antagelser skal skabe gennemsigtighed om de økonomiske implikationer og dermed danne grundlag for AAU's strategiske vurdering af selveje.

Ifølge Schmidt (2003) bør en business case indeholde følgende elementer; en præcisering af de grundlæggende antagelser, en redegørelse for metode og analyseværktøjer, en vurdering af de forventede økonomiske effekter, en risikovurdering med følsomhedsanalyser samt en konklusion, der giver ledelsen et klart beslutningsgrundlag. Analysen følger Schmidts struktur og fokuserer på de økonomiske konsekvenser i både et kortsigtet og langsigtet perspektiv. De ikke-økonomiske impacts behandles derfor ikke her, da de allerede er analyseret grundigt i forrige afsnit.

6.3.1 Indledning og overblik

Business casens formål er at belyse de økonomiske konsekvenser, der kan forventes ved en overgang til selveje sammenlignet med at forblive i SEA-ordningen. Analysen er afgrænset til to hovedscenarier:

1. Fortsat deltagelse i SEA-ordningen på de gældende vilkår.
2. Overgang til fuldt selveje af AAU's bygningsportefølje.

Der inddrages ikke alternative scenarier som fx reformer af SEA-ordningen eller hybridløsninger med delvist selveje, da formålet er at sikre et klart og entydigt sammenligningsgrundlag.

Business casen struktureres som følger:

- metode (6.3.2)
- økonomiske effekter (6.3.3)
- følsomhedsanalyse, risikovurdering og potentialer (6.3.4)
- delkonklusion (6.3.5)

6.3.2 Metode

Dette afsnit redegør for metoden, der anvendes til at beregne de økonomiske konsekvenser af selveje sammenlignet med fortsat deltagelse i SEA-ordningen. Afsnittet beskriver således datagrundlaget, hvordan det er tilvejebragt samt hvordan de økonomiske scenarier er opstillet.

Datagrundlag

Analysen bygger på et bredt og sammensat datagrundlag, der kombinerer både interne oplysninger fra AAU (Aalborg Universitet, 2025c), offentligt tilgængelige data og analyser fra tidligere rapporter. Datakilderne kan overordnet opdeles i tre kategorier:

1. Bygningsspecifikke data:

Der er indsamlet grunddata om AAU's bygninger, herunder areal, opførelsestidspunkt, vedligeholdelsesstand og planlagte renoveringsprojekter. Dertil er inddraget Bygningsstyrelsens værdiansættelser samt oplysninger om AAU's nuværende huslejeomkostninger, vedligeholdelses- og administrationsbidrag.

2. Markeds- og sammenligningsdata:

For at kunne vurdere en rimelig købspris og benchmarke økonomiske forudsætninger er der indsamlet oplysninger om huslejeomkostninger for AAU's lejemål ved private

udlejere, herunder afkastkrav hvor data har været tilgængelige. Desuden er markedspriser på erhvervsejendomme i nærområdet omkring AAU's campus i Aalborg undersøgt via offentligt tilgængelige kilder. Disse data giver et eksternt referencepunkt for at vurdere, hvordan bygningerne ville blive værdiansat i et markedsbaseret scenarie.

3. Økonomiske og organisatoriske forudsætninger:

Analysen bygger desuden på estimer for finansieringsomkostninger baseret på offentligt tilgængelige kilder, kombineret med et finansieringstilbud, som AAU fik udarbejdet i 2019 og som også indgår som reference. På det organisatoriske område inddrages Rambøll- og Implement-rapportens vurderinger af de kompetencer og ressourcer, som et universitet skal råde over for at håndtere bygningsselveje. Endelig er data suppleret med interne budgetter og generelle markedsdata.

Det skal bemærkes, at datagrundlaget vedrørende bygningsværdier og finansieringsomkostninger ikke bygger på konkrete dialoger med banker eller mæglere, men på offentlige oplysninger og eksisterende materiale. Analysen er desuden muliggjort af min stilling i Campus Service på AAU, der giver adgang til detaljerede data om universitetets bygninger og økonomi. Dataindsamlingen har endvidere omfattet dialog med ledelsen i Campus Service om ressourcebehov samt med AAU's økonomiafdeling vedrørende finansieringsforudsætningerne, herunder inddragelsen af en del af AAU's egenkapital i forbindelse med et køb. Beregningsforudsætningerne er beskrevet i bilag 2.

Datagrundlaget rummer både styrker og begrænsninger, som har betydning for fortolkningen. Styrken består i den omfattende adgang til interne oplysninger, som giver et præcist billede af de nuværende huslejeomkostninger, vedligeholdelsesforpligtelser og bygningsspecifikke, hvilket bidrager med et dybtgående indblik i organisationens forhold. Men det rummer imidlertid også risikoen for bias, idet analysen kan være præget af mit perspektiv som insider.

Kombinationen med markedsdata styrker imidlertid analysens realisme og muliggør benchmark mod alternative scenarier, men begrænses af manglende adgang til direkte rådgiverdialog i relation til værdiansættelser og finansieringsmodeller. Vurderingerne af købspris og finansieringsomkostninger baserer sig derfor på offentlige oplysninger, tidligere rapporter og kvalificerede skøn, hvilket medfører en vis usikkerhed.

Samlet set vurderes datagrundlaget som tilstrækkeligt til at understøtte en robust business case. Resultaterne skal dog tolkes med bevidsthed om de metodiske begrænsninger og den

usikkerhed, der knytter sig til antagelser om eksempelvis bygningsværdier og finansieringsvilkår.

De metodiske begrænsninger understreger, at business casen ikke kan levere et endegyldigt og universelt billede af selveje, men må forstås som et pragmatisk og handlingsorienteret beslutningsgrundlag for AAU's ledelse. Som beskrevet i det videnskabsteoretiske afsnit, er formålet ikke at producere absolutte sandheder, men at skabe et kvalificeret grundlag for strategiske beslutninger, vel vidende at ændringer i kontekst, økonomiske forudsætninger og politiske rammer kan påvirke resultaterne over tid.

Antagelser, scope og afgrænsning

Analysen tager udgangspunkt i AAU's nuværende situation og de kendte planer for de kommende år. Konkret er de bygningsmæssige dispositioner, der allerede er besluttet, indarbejdet – herunder omfattende renoveringer af de ældre dele af hovedcampus i Aalborg og Campus Esbjerg. Som led heri forventes enkelte opsagte bygninger at blive genlejet i samarbejde med Bygningsstyrelsen. Disse forhold indgår i analysens grundlag.

Det tidsmæssige scope for de kendte dispositioner rækker frem til cirka 2032. Den samlede økonomiske analyse anvender en 30-årig horisont, da denne afspejler bygningers typiske økonomiske levetid og finansieringshorisont og dermed indfanger hele drifts- og renoveringscyklussen, inklusive bygningernes restværdi. Samtidig er det i tråd med praksis i offentlige kalkulationsperioder. Business casen søger både at belyse de kortsigtede og langsigtede økonomiske konsekvenser.

Analysen inkluderer de omkostninger og gevinster, der på nuværende tidspunkt kan kvantificeres. Den bygger dermed på nuværende budgetter og kendte planer for investeringer, renovering og vedligehold. På gevinstsiden indgår kun direkte og målbare økonomiske effekter af selveje. Afledte impacts såsom øget studenteroptag, styrket forskningsfinansiering eller forbedret image indgår ikke, da de vanskeligt kan kvantificeres og ligger uden for business casens økonomiske scope.

Analysen er udarbejdet ud fra AAU's perspektiv, hvilket betyder, at potentielle effekter for staten eller Bygningsstyrelsen indgår derfor ikke. Analysen ser derfor ikke på gevinster ved en reduktion af Bygningsstyrelsens portefølje eller på de afledte effekter af, at universiteterne ikke længere bidrager med afkast til staten gennem huslejeordningen. Fokus er på de økonomiske konsekvenser og handlemuligheder for AAU.

De nærmere forudsætninger for beregningerne i business casen er beskrevet i bilag 2.

Scenarier

Business case-analysen er opbygget omkring to hovedscenarier: fortsat deltagelse i SEA-ordningen og et alternativ med fuldt bygningsselveje. Scenariet med fortsat SEA fungerer som *baseline- eller as-is-scenarie*, der udgør sammenligningsgrundlaget for analysen (Schmidt, 2003, s. 11). Dette scenarie afspejler de økonomiske og styringsmæssige rammer, som AAU opererer under i dag.

Selvejescenariet består af flere underscenarier, som belyser forskellige forudsætninger for værdiansættelse og finansiering. Det drejer sig dels om, hvordan bygningerne fastsættes i værdi (fx ud fra bogført værdi, markedsværdi eller alternative beregningsmodeller), og dels om hvilke finansieringsmodeller, der kan bringes i spil (egenfinansiering, låntagning mv.). Disse underscenarier afspejler de væsentlige usikkerheder, der knytter sig til forhandling og finansiering ved en overdragelse af ejendommene. I værdiansættelsesmodellerne anvendes betegnelsen *salgspris* om den estimerede markeds- eller beregningstekniske værdi. I business casens finansieringsdel anvendes betegnelsen *købspris* om den pris, AAU realistisk vil skulle betale ved en overdragelse. Denne distinktion forsøges anvendt konsekvent i analysen.

Andre hovedscenarier er bevidst fravalgt og analysen forholder sig ikke til mulige reformer af SEA-ordningen, hvor huslejemodellen kunne ændres, eller til et scenarie, hvor AAU gradvist udskifter SEA-lejemål med private lejemål. Disse scenarier kunne være relevante i en bredere politisk eller strategisk kontekst, men ligger uden for denne business case, som har til formål at sammenligne status quo med et klart defineret selvejescenarie.

Business casen sammenligner selvejescenariet med baseline scenariet ud fra, hvad Schmidt benævner som *full value* metoden, hvor den fulde økonomi i både baseline og alternative scenarier opgøres. Denne metode står i modsætning til den *inkrementelle* metode, hvor de marginale ændringer fra baseline (Schmidt, 2003, s. 12). Metoden er dog let tilpasset, så business casen kun behandler de omkostnings- og indtægts-elementer, der er i spil til at ændre sig og dermed ikke inkluderer elementer såsom ejendomsskatter, forsyningsomkostninger, afskrivninger og lignende, der er stabile i begge scenarier. Samlet set giver dette en retvisende og sammenlignelig analyse af de økonomiske forskelle mellem SEA-ordningen og selveje.

I det følgende afsnit gennemgås de forventede økonomiske effekter.

6.3.3 Økonomiske effekter

Dette underafsnit præsenterer de forventede økonomiske effekter af selveje gennem en analyse af ejendomsværdier og modeller for fastsættelse af salgspris, omkostninger til renovering, vedligehold, finansieringsomkostninger samt ressourcer og administration.

Værdiansættelse af ejendommene og modeller for salgspris

I det følgende opstilles seks økonomiske modeller for fastsættelse af værdien på Bygningsstyrelsens bygninger og modeller for salgspriser, som ville kunne bringes i spil ved et potentielt selveje. De detaljerede beregningsforudsætninger og metodebeskrivelser fremgår af bilag 2. Modellerne varierer i deres metode og i deres afhængighed af markedsforhold.

Tabel 3. Modeller for beregning af ejendomsværdier og salgspriser

Model	Kort beskrivelse
0. Baseline	Bygningsstyrelsens værdiansættelse baseret på genopførelsesværdien for de respektive ejendomme.
1. Genopførelsesværdi fratrullet renoveringsbehov	Bygningsstyrelsens værdiansættelse jf. model 0, fratrullet det konstaterede renoveringsbehov.
2. Markedsværdi af udnyttet byggeret fratrullet renoveringsbehov	Markedsbaseret vurdering af den udnyttede byggeret foretaget ifm. Bygningsstyrelsens værdiansættelse minus renoveringsbehovet.
3. Forventet salgspris på frit marked	Estimat baseret på sammenlignelige lejemål og erhvervsejendomme til salg i lokalområdet
4. Discounted Cash Flow (DCF) / Net Present Value (NPV)	Nutidsværdi af forventede fremtidige pengestrømme over en 30-årig periode inkl. renovering og ejendommenes restværdi.
5. Opførelsesomkostning fratrullet afskrivninger	Værdi fastsat ud fra oprindelig opførelsesomkostning fratrullet afskrivninger jf. statens regnskabsprincipper for anlægsaktiver.

Modellerne giver et spænd i de mulige ejendomsværdier afhængigt af, om der lægges vægt på statslige principper (model 0, 1 og 5) eller markedsbaserede vurderinger (model 2, 3 og 4). For modeller med fradrag for renoveringsbehovet (model 1–2) reduceres værdien med 1,46 mia. kr. svarende til det konstaterede renoveringsbehov.

De mest realistiske modeller i en forhandling med staten vurderes at være model 1 og model 2, fordi de både tager højde for statens ejendomsvurdering og samtidig indarbejder bygningernes faktiske tilstand. De markedsbaserede modeller (model 3–4) vurderes relevante

til at triangulere en rimelig pris i forhold til de markedsvilkår, som AAU vil operere under ved selveje.

I den følgende tabel opstilles estimerede ejendomsværdier og salgspriser.

Tabel 4. Estimerede ejendomsværdier og salgspriser (mio. kr.)

Salgspris (mio. kr.)	SEA	Selveje					
Elementer	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Gns.
Ejendomsværdi	3.094	3.133	2.821	1.750	1.760	1.875	2.268
Fradrag for vedligeholdelsesbehov	-	1.460	1.460	-	-	-	584
Salgspris - total	3.094	1.672	1.361	1.750	1.760	1.875	1.684

Tabel 4 viser for det første, at der er en væsentlig forskel mellem Bygningsstyrelsens nuværende værdiansættelse og de fem alternative modeller. Det indikerer, at den nuværende vurdering i mindre grad tager højde for bygningernes tilstand, renoveringsbehov og markedsniveau end modellerne 1-5. Hvordan renoveringsbehovet håndteres i SEA-ordningen, beskrives i det efterfølgende underafsnit om *Omkostninger til renovering og vedligehold*.

For det andet viser tabellen, at de estimerede salgspriser på tværs af modellerne 1-5 ligger i et relativt snævert interval. Det giver en robusthed i værdiansættelsen, da resultaterne – på trods af metodiske forskelle – konvergerer mod nogenlunde samme niveau. For business casen betyder det, at valget af specifik model kun i begrænset omfang påvirker størrelsen af en rimelig købspris og således ikke alene er afgørende for, om casen “tipper”.

Vurderet i lyset af den statslige styringskontekst fremstår model 1 og model 2 som de mest sandsynlige udgangspunkter for en praktisk prisfastsættelse. De bygger på Bygningsstyrelsens etablerede værdiansættelsespraksis baseret på genanskaffelsesværdi og udnyttet byggeret og indeholder samtidig en eksplicit fradragsmekanisme for et dokumenteret renoveringsbehov. Det gør modellerne metodisk konsistente og forvaltningsmæssigt gennemførlige i en forhandling mellem AAU og staten.

Model 4, der baseres på DCF/NPV, vurderes som et væsentligt supplement, fordi den giver et finansielt billede af bygningernes nutidsværdi og tydeliggør de langsigtede økonomiske konsekvenser ved selveje. Metoden anvendes i vidt omfang på det private marked til værdiansættelse af investeringsejendomme og kan derfor bruges til at teste rimeligheden af de øvrige modeller.

Model 3, som beregner en markedsværdi baseret på markedsleje og ejendomshandler i nærområdet, bidrager med et konkret markedsblik på ejendommenes værdi, særligt relevant i et fremtidigt scenarie, hvor AAU måtte sælge en af de overtagne ejendomme på det frie

marked. Dog er det en væsentlig begrænsning, at de fleste universitetsbygninger har specialiserede funktioner og begrænset alternativ anvendelighed, hvilket reducerer mængden af direkte sammenlignelige markedsdata. Model 3 og 4 er derfor bedst egnede som led i en triangulering, men mindre velegnede som en grundlag for prisfastsættelse.

Model 5, der bygger på opførelsesomkostninger minus afskrivninger, kan især få relevans i et statsligt perspektiv, hvor der er tale om en intern overdragelse frem for et egentligt klassisk markedsbaseret salg. Modellen ligger tæt op ad statens regnskabsprincipper, men vil i en forhandling kunne fremstå relativt fordelagtig for universitetet, medmindre den suppleres med markedsbaserede referencer.

Samlet vurderes model 1 og 2 som de mest sandsynlige modeller i en realistisk forhandlingssituation, model 3 og 4 som de mest anvendelige dokumentations- og testmodeller, mens model 5 primært fungerer som alternativberegning. I business casens beregninger tages der derfor udgangspunkt i en salgspris, der er et gennemsnit af model 1-4.

At modellerne giver nært sammenfaldende salgspriser, styrker casens robusthed og flytter opmærksomheden fra “valg af formel model” til to mere afgørende spørgsmål: 1) størrelsen på fradraget for det dokumenterede renoveringsbehov og 2) finansieringsbetingelserne for ejendoms købet og renoveringen. Disse forhold behandles i de følgende afsnit.

Omkostninger til renovering og vedligehold

Campus Service har sammen med Bygningsstyrelsen opgjort et forestående renoverings- og moderniseringsbehov på ca. 1,46 mia. kr. Opgørelsen bygger på en gennemgang af allerede fastlagte projekter, med henblik på at alle AAU's lejemål ved Bygningsstyrelsen er bragt op til nutidig standard inden for de kommende år frem til 2032. Det omfatter projekter som renovering og modernisering af Fibigerstræde, Kroghstræde, Fredrik Bajers Vej og Campus Esbjerg samt renovering af installationer i terræn.

Estimatet baserer sig på konkrete aftaler med Bygningsstyrelsen om projekter, hvoraf nogle projekter er mere fremskredne i planlægning og økonomisk afklaring end andre. Aftalerne indebærer en deling af omkostningerne mellem Bygningsstyrelsen og AAU i forholdet 70/30 (Aalborg Universitet, 2025c). Bygningsstyrelsens andel finansieres via deres årlige bevillinger til såkaldt *funktionel fornyelse* og *centralt vedligehold*, som kan prioriteres og udmøntes på tværs af universiteterne til at bringe forældede bygninger op til moderne stand. AAU's andel finansieres gennem en kombination af kontantbidrag og permanente huslejestigninger.

I selvejescenariet er der derimod forudsat, at AAU selv finansierer hele renoveringsomkostningen på 1,46 mia. kr.

Givet at så stor en del af AAU's ældre bygningsmasse renoveres jf. ovenstående og at store dele af den øvrige bygningsmasse er nyere, er der i business casen forudsat, at AAU også ved selveje kan fortsætte med at disponere 92 kr./m² til udvendigt vedligehold, som i den nuværende SEA-ordningen. Det svarer til ca. 14 mio. kr. årligt.

Ejendoms køb og renovering

Finansieringen af ejendoms købet og de tilknyttede renoveringer udgør den økonomiske rygrad i business casen for selveje og er samtidig et af de mest komplekse elementer.

For scenariet med forbliven i SEA-ordningen er der taget udgangspunkt i den rene husleje/kapitalomkostning (ekskl. administrationsbidrag og vedligeholdelsesbidrag) på 5,5% af bygningsværdierne for den fremtidige bygningsportefølje, tillagt de huslejestigninger, der følger af renoveringerne, samt den årlige indeksregulering.

For selvejescenariet har det ikke været muligt at indhente konkrete finansieringstilbud fra pengeinstitutter. Beregningsforudsætningerne baserer sig derfor på offentligt tilgængelige oplysninger fra eksempelvis Realkredit Danmark, Mybanker samt udvalgte banker. På baggrund af drøftelse med AAU's Vicedirektør for Økonomi, Steen Harrit Jakobsen, er det antaget, at AAU vil medfinansiere købet med 250 mio. kr. fra AAU's egenkapital. Derudover er der indarbejdet medfinansiering på 100 mio. kr. relateret til en donation til bygningen *INNOVATE*, som Bygningsstyrelsen vil skulle udbetale ved et køb.

I beregningerne antages det, at AAU vil finansiere købet af ejendommene via en kombination af realkredit- og banklån med en 60/40-fordeling. Realkreditlånet forudsættes optaget med fast rente og en løbetid på 30 år. Banklånet er også forudsat optaget med fast rente men med løbetid på 10 år. For renoveringen er der antaget samme fordeling, men med en 20-årig løbetid på banklånet for at tage højde for det gradvist stigende finansieringsbehov gennem renoveringsperioden.

Der forudsættes desuden, at stiftelsesomkostningerne for lånene samlet udgør ca. 50 mio. kr. Alle lånene er modelleret som annuitetslån, hvilket holder den samlede årlige ydelse nogenlunde konstant og giver en forudsigelig likviditetsprofil.

Der er mange alternative forudsætninger, som kunne have været anvendt i forhold til fx variabel rente, lånenes løbetid, afdragsfrihed osv. og der har været foretaget beregninger på en

række finansieringsscenarier. De valgte, relativt konservative forudsætninger, er fastlagt med afsæt i Rigsrevisionens beretning fra oktober 2019, der dengang kritiserede de statsfinansierede selvejende uddannelsesinstitutioners låntagning for at være for risikofyldt (Rigsrevisionen, 2019), samt den efterfølgende opstramning af reglerne for låntagning jf. bekendtgørelse nr. 1976 fra 2020 (Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2020).

De forskellige løbetider på realkredit- og banklånene samt en forskudt indfasning af lånet vedrørende renoveringen medfører et forskelligartet omkostningsbillede over den 30-årige periode. Det er derfor væsentligt at inkludere både det kortsigtede og det langsigtete perspektiv i vurderingen af den økonomiske konsekvens.

På kort sigt er fokus primært på likviditetspåvirkningen. Det kunne umiddelbart være nærliggende at se på business casens år 1, men på grund af renoveringsforløbet er der i denne analyse taget udgangspunkt i år 7 (2033), hvor renoveringerne forventes gennemført.

Nedenstående tabel 5 viser de samlede årlige omkostninger til finansiering af ejendommene, renoveringen og vedligehold på det korte sigte.

Tabel 5. Finansiering årlige omkostninger på kort sigt (mio. kr.)

Årlige omkostninger (mio. kr.)	SEA	Selveje
Elementer	Model 0	Gns. model 1-4
Ejendomme	176	98
Renovering og modernisering	13	107
Udvendigt vedligehold	14	14
Finansiering - total	203	219

Som tabellen viser, vil omkostningerne til ejendommene og renovering være lavere i SEA-ordningen. Det skyldes især, at rentesatser/kapitalkrav er nogenlunde sammenlignelige i de to scenarier, samtidig med at Bygningsstyrelsens betydelige medfinansiering af renoveringerne alene gør sig gældende ved fortsat SEA-deltagelse.

Det langsigtete perspektiv inddrager yderligere parametre, herunder faldende årlige finansieringsomkostninger i slutningen af perioden, bygningernes værdi efter 30 år samt den diskonterede værdi af alle pengestrømmene og bygningernes værdi. Der anvendes en diskonteringsrente på 3,5% baseret på Finansministeriets nøgletalskatalog (Finansministeriet, 2025a), og bygningernes restværdi efter 30 år forudsættes til 50% af den investerede kapital (køb og renovering).

Nedenstående tabel 6 opgør dels nutidsværdien (NPV = net present value) af alle pengestrømmene og *equivalent annual cost* (EAC), som er en leveliseret årlig omkostning, der gør en hel 30-årig betalingsrække sammenlignelig på ét tal.

Tabel 6. Finansiering NPV og EAC over 30 år (mio. kr.)

Årlige omkostninger (mio. kr.)	SEA		Selveje	
Elementer	NPV	EAC	NPV	EAC
Ejendomme	3.878	224	1.287	74
Renovering og modernisering	214	12	1.285	74
Udvendigt vedligehold	313	18	313	18
Finansiering - total	4.405	255	2.884	167

Tabellen viser, at de samlede finansieringsomkostninger ved selveje (målt som NPV) og de årlige omkostninger (EAC) er lavere end i SEA-ordningen. Dette skyldes primært to forhold – dels ejendommenes restværdi efter 30 år, som reducerer den samlede nutidsværdi i selveje, og dels at gælden afdrages, så renteudgifterne falder over tid, mens SEA-huslejen fortsætter som en løbende, indeksreguleret betaling uden restværdi.

Samtidig medfører forskellen mellem diskonteringsrenten og SEA-reguleringen, at en lang indekseret lejestrøm vejer relativt tungt i NPV-beregningen, mens selveje kombinerer aftagende finansieringsomkostninger med en restværdi af bygningerne ved periodens udløb.

De ovenstående resultater viser samlet, at omkostningerne på kort sigt er lavere i SEA-ordningen, mens de på lang sigt er lavere ved selveje. I det følgende afsnit analyseres omkostningerne til ressourcer og administration.

Ressourcer og administration

Ledelsen i AAU's Campus Service har vurderet behovet for det fremtidige kompetence- og ressourcebehov ved en overgang til selveje. Vurderingen er foretaget af Campusdirektør Mogens Juul Møller, Afdelingsleder for Byggeri & Drift, Alex Røge Hermansen i dialog med mig som Afdelingsleder for Administration & Service. Vurderingen tager afsæt i Rambølls og Implements metode (Rambøll, 2015), der blandt andet baseres på Per Anker Jensens forskning i benchmark og best practice inden for facilities management. De nærmere behov er beskrevet under 6.2.1 Resources og i bilag 2.

Som led i arbejdet, er der foretaget en vurdering af, hvordan det øgede ressourcebehov kan finansieres, så den samlede økonomiske konsekvens kan opgøres. Derfor er der estimeret:

- hvor meget tid, der vil blive frigjort fra koordineringen med Bygningsstyrelsen
- hvilket råderum der er i det nuværende lønbudget til at finansiere nyansættelser

- effekten af bortfaldet af administrationsbidraget, som i dag betales via huslejen til Bygningsstyrelsen

Tabel 7. Ressourcebehov (mio. kr.)

Ressourcer (mio. kr.)	SEA	Selveje
Nuværende lønbudget	42	42
Ændret ressourcebehov	-	6
Finansiering af ressourcebehov	-	-9
Ressourcer - total	42	39

Som det fremgår af tabel 7, vil selveje samlet set medføre lavere omkostninger på dette område, idet bortfaldet af administrationsbidraget og råderummet i det nuværende lønbudget overstiger de meromkostninger, der er knyttet til opnormeringen af ressourcer.

Samlet opgørelse af økonomiske effekter

Den samlede opgørelse af de økonomiske effekter viser et differentieret billede afhængigt af tidshorisont og de valgte forudsætninger.

På kort sigt – dvs. frem til ca. 2033, hvor de omfattende renoveringer forventes afsluttet – vil de årlige omkostninger under SEA-ordningen fortsat være lavere end ved selveje. Det skyldes især, at Bygningsstyrelsen i SEA-modellen medfinansierer en betydelig del af renoveringsudgifterne, mens AAU ved selveje skal finansiere disse fuldt ud. Dertil kommer, at AAU i selvejescenariet skal afholde etablerings- og stiftelsesomkostninger for lånene, hvilket øger udgifterne i de første år. Nedenstående tabel viser de årlige omkostninger på kort sigt i de to scenarier.

Tabel 8. Samlede årlige omkostninger på kort sigt (mio. kr.)

Årlige omkostninger (mio. kr.)	SEA	Selveje
Ejendomme	176	98
Renovering og modernisering	13	107
Udvendigt vedligehold	14	14
Ressourcer	42	39
Årlige omkostninger - total	245	258

Set i et langsigtet perspektiv ændres billedet markant. Når hele perioden på 30 år inddrages, og pengestrømmene diskonteres til nutidsværdi (NPV), viser beregningerne, at selveje samlet set giver lavere totaløkonomi end fortsat deltagelse i SEA-ordningen. Hovedforklaringen er, at AAU ved selveje opbygger en betydelig restværdi i form af ejede aktiver, som fortsat har værdi efter den 30-årige periode. I SEA-ordningen betales der derimod husleje uden opbygning af aktivværdi, og omkostningerne fortsætter uændret efter perioden.

Når bygningernes restværdi indregnes i NPV-beregningen og fordeles som en leveliseret årlig omkostning (EAC), fremstår selveje derfor som det økonomisk mest fordelagtige alternativ på langt sigt. Tabel 9 nedenfor viser økonomien over en 30-årig periode.

Tabel 9. Samlet NPV og EAC over 30 år (mio. kr.)

Årlige omkostninger (mio. kr.)	SEA		Selveje	
Elementer	NPV	EAC	NPV	EAC
Ejendomme	3.878	224	1.287	74
Renovering og modernisering	214	12	1.285	74
Udvendigt vedligehold	313	18	313	18
Ressourcer	1.077	62	856	50
Årlige omkostninger - total	5.482	317	3.740	216

Analysen peger derfor på en klassisk forskydning mellem likviditet og kapitalopbygning. SEA-ordningen giver kortsigtet økonomisk bekvemmelighed, men uden aktivdannelse, mens selveje indebærer en højere initial belastning, men lavere langsigtede omkostninger. Den økonomiske gevinst ved selveje afhænger derfor i høj grad af AAU's evne til at håndtere likviditetspresset i overgangsfasen og udnytte de finansielle muligheder, ejerskabet giver.

Sammenfattende peger den økonomiske analyse på, at selveje for AAU ikke er den billigste løsning i den første fase, men fremstår mere fordelagtig over en fuld investeringshorisont. Den endelige vurdering må dog suppleres af følsomhedsanalyserne i næste afsnit, som viser, hvordan ændringer i bl.a. købspris, rente og restværdi påvirker resultatet.

6.3.4 Følsomhedsanalyse, risikovurdering og potentialer

I det følgende gennemgås dels en følsomhedsanalyse samt en vurdering af de væsentligste risici og potentialer.

Følsomhedsanalyse

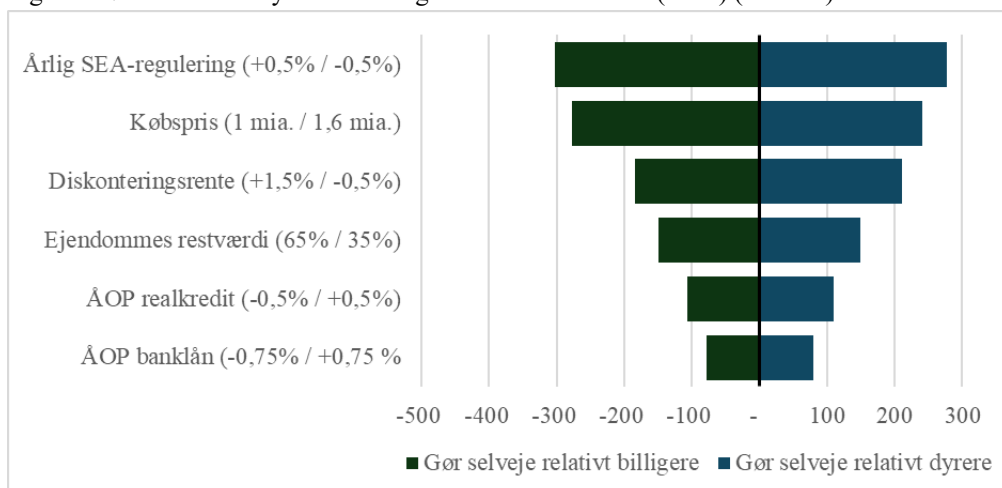
En central del af business casen er at vurdere robustheden af resultaterne. Selvom beregningerne viser, at selveje samlet set kan være økonomisk fordelagtigt for AAU på langt sigt, bygger konklusionerne på en række antagelser, som er forbundet med væsentlig usikkerhed. Disse knytter sig især til diskonteringsrenten, prisfastsættelsen af bygningerne, udviklingen i renter og inflation, restværdien samt finansieringsvilkårene.

For at kvantificere betydningen af de mest usikre parametre er der gennemført følsomhedsanalyser på business casens NPV og EAC. Resultaterne er vist i nedenstående *tornado-diagrammer*, som viser hvordan differencen mellem de to scenarier udvikler sig, når de centrale forudsætninger ændres. Et tornado-diagram er en grafisk fremstilling, der rangordner inputvariable efter hvor stor indflydelse en given ændring har på resultatet –

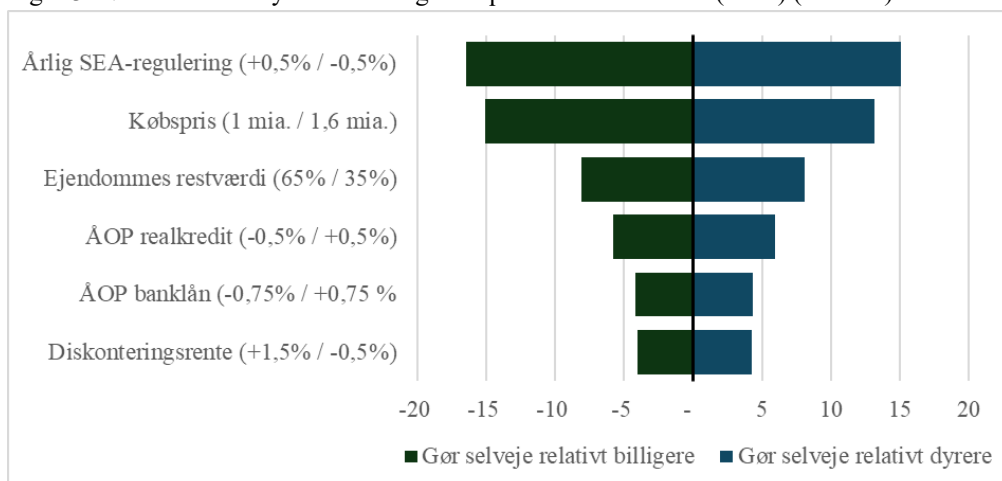
hvormed figurens tornadoform fremkommer. Dermed synliggøres, hvilke parametre der driver casen mest.

Intervallerne for ændringer på de forskellige parametre er fastsat differentieret ud fra et realistisk udfaldsrum. Eksempelvis er intervallet på købsprisen fastsat på baggrund af den laveste og højeste værdi blandt de fem værdifastsættelsesmodeller, mens udfaldsrummet på diskonteringsrenten er fastsat på baggrund af Finansministeriets nøgletalskatalog (Finansministeriet, 2025a).

Figur 2. Følsomhedsanalyse af ændringer i nettonutidsværdi (NPV) (mio. kr.)



Figur 3. Følsomhedsanalyse af ændringer i equivalent annual cost (EAC) (mio. kr.)



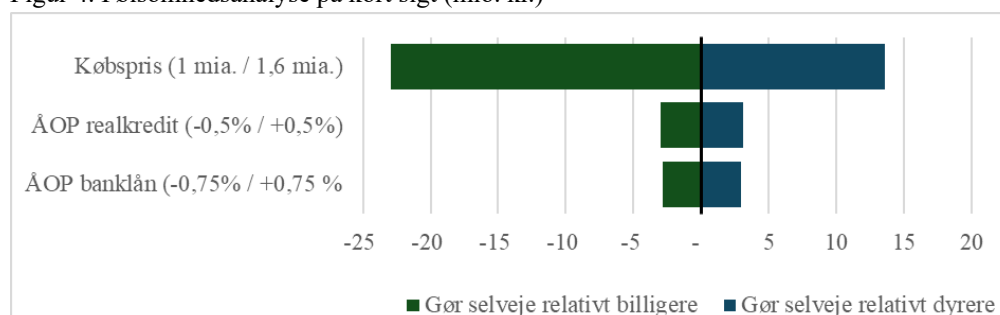
Analyserne viser, at den årlige SEA-regulering er det parameter, der isoleret set har størst indflydelse på udfaldet af business casen. SEA-reguleringen er imidlertid gensidigt afhængig med diskonteringsrenten, idet en højere inflation både øger huslejen i SEA-scenariet og typisk medfører højere renter i selvejescenariet. Denne kobling skaber en indirekte udligningseffekt,

som betyder, at forskellen mellem SEA og selveje ikke nødvendigvis ændres markant ved moderate inflationsændringer.

Dernæst følger købsprisen på ejendommene, som påvirkes både af værdiansættelsesmetoden, det indregnede renoveringsbehov og det deraf afledte lånebehov. Prisfastsættelsen og en eventuel forhandling om rabat eller fradrag bliver dermed væsentlig for casens økonomi. Restværdien af bygningerne har ligeledes betydning, men dens effekt slår primært igennem på det lange sigte.

På kort sigt er det kun et mindre antal parametre, der vil kunne påvirke de økonomiske konsekvenser i væsentlig grad, herunder især købsprisen og finansieringsvilkårene. Nedenstående figur illustrerer de økonomiske konsekvenser ved ændringer i disse. Som figuren viser, vil en lavere købspris og lavere renteniveau kunne bringe selveje ned på niveau med de årlige omkostninger for SEA-ordningen, mens højere pris og renter vil styrke SEA-ordningens kortsigtede fordel.

Figur 4. Følsomhedsanalyse på kort sigt (mio. kr.)



Samlet viser følsomhedsanalyserne, at casens konklusioner er relativt robuste. Selv en samlet negativ effekt af ændringerne i de centrale forudsætninger, uagtet udligningseffekten i relation til inflationen, ændrer ikke det overordnede billede af, at selveje på kort sigt er økonomisk tungere, eller i omvendt fald ligeværdigt, med SEA-ordningen, men mere fordelagtigt på langt sigt. Robustheden skal derfor forstås som casens evne til at bevare sine overordnede konklusioner trods moderate ændringer i de mest usikre inputparametre. Forskellen i nettonutidsværdi (NPV) mellem scenarierne forbliver således positiv i følsomhedsanalysen og usikkerhedernes effekt ændrer primært størrelsen af gevinsten, men ikke retningen af konklusionen.

Risici

Hvor følsomhedsanalyserne belyser effekter af ændringer i centrale parametre for business casens resultat, fokuserer dette afsnit de finansielle og strukturelle risici, som knytter sig til selve finansieringsforudsætningerne og bygningernes værdi.

En første central risiko er, at AAU måske ikke vil kunne opnå den forudsatte belåningsgrad. Business casen forudsætter, at købet (1,34 mia. kr.) og renoveringer (1,46 mia. kr.) – samlet 2,8 mia. kr. – finansieres via en kombination af realkredit- og banklån. I en tillempet model 3, der estimerer markedsværdien af en komplet renoveret bygningsportefølje, er den samlede værdi estimeret til ca. 2,5 mia. kr. På det konkrete bygningsniveau understøttes denne difference af, at flere af de ældre bygninger på hovedcampus og i Esbjerg kræver så omfattende investeringer, at omkostningerne overstiger både bygningens nuværende og fremtidige, maksimale markedsværdi. For laboratoriebygninger kan tekniske opgraderinger også betyde investeringsniveauer, der overstiger markedsværdien af opgraderingen.

Et realkreditinstitut vil typisk arbejde med en konservativ belåningsværdi, særligt for bygninger med begrænset markedsomsættelighed, hvilket gælder for flere af AAU's på grund af deres specialiserede indretning, funktion og placering. Det kan medføre krav om større egenkapitalbidrag, hvilket vil øge likviditetspresset, reducere finansieringsfleksibiliteten – eller gøre en selvejersmodel mere afhængig af statslig medvirken i form af finansiering og garantistillelse.

Potentialer

Selvom der er væsentlige finansielle og strukturelle risici forbundet med selveje, rummer ejerformen også betydelige langsigtede udviklingspotentialer for AAU, som ikke er indregnet direkte i business casen. De estimerede ejendomsværdier og beregnede købspriser tager udgangspunkt i bygningernes nuværende areal, stand og grundværdi. Dermed indfanger de ikke den fremtidige værdiskabelse, som kan opstå gennem mere strategisk udnyttelse af universitetets byggeretter på campusområdet.

Som ejer vil AAU få bedre muligheder for at agere mere strategisk og udviklingsorienteret på linje med en professionel developer. Det gælder både i forhold til at udnytte eksisterende grunde bedre – fx gennem fortætning, byggeri i højden og koncentration af aktiviteter – og i forhold til at udvikle nye arealer i tilknytning til de nuværende campusområder. Et tættere samarbejde med kommuner og myndigheder om lokalplanlægning og byggeretsudvikling kan

over tid skabe væsentlige økonomiske gevinster, samtidig med at universitetets fysiske rammer tilpasses mere fleksibelt.

Potentialet ligger dermed ikke alene i at reducere udgifter eller opbygge aktivværdi, men i at frigøre et langsigtet investerings- og udviklingsrum, hvor AAU kan bruge sine byggeretter som strategiske aktiver. Det omfatter både muligheden for at skabe merværdi gennem udvikling af eksisterende ejendomme og for at overtage eller købe tilstødende byggefelter, som kan understøtte fremtidige campusudvidelser. På den måde kan selveje på længere sigt styrke universitetets økonomiske og strategiske handlefrihed og skabe en ny form for værdi, der i dag vanskeligt kan realiseres under SEA-ordningens rammer.

6.3.5 Delkonklusion

Business case-analysen for AAU's overgang til bygningsselveje tegner et nuanceret billede af de økonomiske konsekvenser.

På kort sigt vil selveje indebære en større finansiel belastning, primært som følge af købspris, finansieringsomkostninger og et fuldt ansvar for renoveringsudgifter. Bygningsstyrelsens nuværende medfinansiering af vedligehold og renoveringer gør SEA-ordningen økonomisk gunstig i den første del af perioden. Selveje kræver derimod både øget låntagning, betaling af stiftelsesomkostninger og en højere likviditetsbelastning i opstartsfasen.

På længere sigt ændres billedet markant. Når hele perioden på 30 år inddrages, og pengestrømmene diskonteres til nutidsværdi, viser beregningerne, at selveje samlet set giver en lavere totaløkonomi og en stærkere kapitalopbygning for AAU. Hovedårsagen er, at AAU under selveje opbygger en betydelig aktivværdi i form af ejede bygninger, mens huslejebetalingerne i SEA-ordningen ikke skaber nogen balanceforstærkende effekt.

Analysen dokumenterer dermed en klassisk forskydning mellem likviditet og kapitaldannelse, hvor SEA-ordningen giver kortsigtet økonomisk bekvemmelighed og lav risiko, mens selveje kræver højere initial likviditet, men skaber økonomiske fordele på lang sigt. Den økonomiske gevinst ved selveje ville derfor i væsentlig grad afhænge af universitetets evne til at håndtere overgangens likviditetspres, opbygge de nødvendige kompetencer og udnytte de finansielle muligheder, som ejerskabet åbner.

Følsomhedsanalyserne understøtter vurderingen af, at casens konklusioner er relativt robuste. De viser, at moderate variationer primært påvirker gevinstens størrelse, men ikke retningen af konklusionen. Samtidig indikerer analyserne, at enkelte parametre som diskonteringsrenten

og SEA-reguleringen er indbyrdes afhængige, hvilket skaber en udligningseffekt mellem scenarierne.

Risikovurderingen viser samtidig, at selveje indebærer en tydelig forskydning i risikoprofilen fra staten til universitetet. AAU påtager sig både finansielle risici, herunder usikkerhed om belåningsgrad og markedsværdi for særligt tekniske bygninger, samt organisatoriske risici knyttet til krav om kompetencer, governance og risikostyring. Flere bygninger har et renoveringsbehov, der overstiger markedsværdien, hvilket kan gøre det vanskeligt at opnå fuld finansiering uden statslig garantistillelse. Økonomisk gevinst og finansiell robusthed må derfor vurderes i tæt sammenhæng med universitetets evne til at håndtere disse risici.

På den anden side peger analysen på væsentlige potentialer ved selveje, som ikke er medtaget i de kvantitative beregninger. De nuværende ejendomsværdier afspejler bygningernes aktuelle stand og anvendelse, men ikke de udviklingsmuligheder, som et ejerskab kan skabe. Med selveje får AAU mulighed for at arbejde mere strategisk med campusudvikling gennem fortætning, byggeri i højden, bedre udnyttelse af byggeretter og samarbejde med kommuner og myndigheder om lokalplaner. Over tid kan dette skabe både økonomiske og funktionelle gevinster og gøre universitetet til en mere aktiv udvikler af egne områder.

Sammenfattende peger business casen på at bygningsselveje for AAU ikke er den billigste løsning på kort sigt, men den mest økonomisk bæredygtige på langt sigt. Casen viser, at selveje på lang sigt kan frigøre finansielt råderum, skabe aktivværdi og give bedre muligheder for strategiske investeringer – forudsat at AAU samtidig opbygger de organisatoriske kompetencer og styringsmekanismer, der kan håndtere det øgede ansvar og de nye risici.

Økonomisk set fremstår selveje derfor som en attraktiv, men betinget mulighed. Den er attraktiv fordi potentialet for langsigtet værdi og finansiell robusthed er stort, men betinget fordi realiseringen forudsætter håndtering af de kortsigtede økonomiske og likviditetsmæssige byrder samt kræver en målrettet opbygning af governance, risikostyring og økonomistyringsmæssige kapabiliteter.

7 Konklusion

Denne afhandling har undersøgt spørgsmålet: *Hvilke strategiske og organisatoriske konsekvenser vil det have for Aalborg Universitet at overgå til bygningsselveje og hvordan ser den økonomiske business case ud for en sådan ændring i ejerstrukturen?*

Formålet har været at udvikle et helhedsorienteret beslutningsgrundlag, der tydeliggør de strategiske, organisatoriske og økonomiske implikationer af et eventuelt skifte fra SEA-ordningen til selveje. Afhandlingen kombinerer et Strategic Facilities Management-perspektiv – med FM Value Map som analytisk ramme – med en økonomisk business case.

Konklusionen sammenfatter først resultaterne af den anvendte metode og teoretiske tilgang og dernæst af den strategiske business case. Den efterfølgende perspektivering spejler dette og reflekterer kritisk og fremadrettet over afhandlingens konklusioner på begge områder.

7.1 Den anvendte metode og teoretiske tilgang

Afhandlingen bidrager med en integreret analysetilgang, der kombinerer Strategic Facilities Management med økonomisk business case-metodik i én samlet analyseramme. Herved udvides forståelsen af, hvordan offentlige universiteter kan vurdere bygningsselveje i en reguleret og politisk styret kontekst, hvor strategiske, organisatoriske og finansielle hensyn skal afvejes på tværs.

Den anvendte metodiske tilgang og teoretiske syntese har vist sig velegnet til at analysere en kompleks problemstilling, der både rummer strategiske, organisatoriske og økonomiske dimensioner. Det kritisk realistiske videnskabssyn har gjort det muligt både at afdække de observerbare økonomiske konsekvenser og de underliggende organisatoriske og styringsmæssige mekanismer, der former universitetets handlemuligheder. Den pragmatiske dimension har samtidig sikret, at teorier og metoder er anvendt med fokus på praktisk beslutningsrelevans.

Syntesen mellem *Strategic Facilities Management* og *business case*-metoden har styrket analysens forklaringskraft. FM Value Map har bidraget til at systematisere, hvordan ændringer i ejerform påvirker værdiskabelse gennem kæden af ressourcer, processer, provisioner og impacts, mens business casen har kvalificeret de økonomiske konsekvenser i både et kortsigtet og langsigtet perspektiv. Kombinationen har dermed muliggjort en integreret

vurdering af strategiske og finansielle forhold - en tilgang der er generelt anvendelig i organisationer, der står over for strukturelle ændringer i deres facilities management.

7.2 Den strategiske business case

Analysen viser, at et skifte fra SEA-ordningen til selveje først og fremmest er et strategisk valg mellem kortsigtet fleksibilitet og risikominimering på den ene side og langsigtet værdiskabelse og kapitalopbygning på den anden side.

På det strategiske og organisatoriske niveau kan selveje styrke AAU's handlefrihed, da det giver mulighed for at bruge bygningerne aktivt som strategisk ressource, øge beslutningshastigheden og agiliteten i forhold til at møde kerneforretningens behov. Adgang til lånefinansiering kan desuden udvide AAU's finansielle råderum. Erfaringerne fra DTU og CBS illustrerer disse potentialer, men analysen understreger samtidig, at AAU's geografiske placering, bygningsportefølje og store renoveringsbehov skaber væsentligt anderledes forudsætninger. De positive erfaringer fra DTU og CBS kan derfor ikke overføres direkte til AAU.

Analysen peger på, at selveje især påvirker ressourcer og processer og at AAU vil skulle opbygge styrkede kompetencer inden for ejendomsforvaltning, bygherrefunktion, risikostyring og økonomistyring for at realisere gevinsterne. Provisioner og impacts afhænger i høj grad af, om denne kapacitet kan udvikles parallelt med overtagelsen af bygningsmassen.

Den økonomiske business case viser et tydeligt tidsperspektiv. På kort sigt er SEA-ordningen den mest fordelagtige løsning, især fordi Bygningsstyrelsen medfinansierer store dele af det omfattende renoveringsbehov. På lang sigt fremstår selveje mere økonomisk fordelagtigt, når aktivdannelse, restværdi og afdrag indregnes. Over en 30-årig horisont vil AAU gradvist opbygge en betydelig egenkapital, der kan styrke økonomisk robusthed og strategisk frihed. Casen dokumenterer dermed en klassisk forskydning mellem kortsigtet likviditet og langsigtet kapitalopbygning.

Det er samtidig centralt, at AAU's fremtidige situation ikke vil være et rent selvejescenarie. Selv ved bygningsselveje vil omkring 40 % af universitetets samlede arealer fortsat være lejet hos private udlejere. Universitetet vil dermed stå med en blandet portefølje, der kombinerer selvejets langsigtede kapitalopbygning med lejemålenes fleksibilitet i forhold til at tilpasse sig til nye forskningsområder, ændret studenteroptag og organisatoriske forandringer. Denne

kombination kan potentielt skabe en gunstig balance, hvis overgangen til selveje planlægges og implementeres med stærk governance og gradvis kompetenceopbygning.

Samlet konklusion

Afhandlingen konkluderer, at selveje rummer et betydeligt langsigtet strategisk og økonomisk potentiale for AAU, men at realiseringen afhænger af en robust organisatorisk kapacitet, en veltilrettelagt overgang og en omhyggelig vurdering af timing. Under de nuværende strukturelle og politiske usikkerheder i sektoren kan det være hensigtsmæssigt midlertidigt at prioritere fleksibilitet og risikominimering, mens renoveringsprojekterne gennemføres under SEA-ordningens fordelagtige vilkår.

Når renoveringsbyrden er reduceret, bygningskvaliteten løftet, og de organisatoriske forudsætninger er fuldt etableret, kan selveje blive en mere attraktiv og bæredygtig strategi for AAU's fremtidige udvikling.

8 Perspektivering

Konklusionen viste, at AAU på kort sigt med fordel kan prioritere fleksibilitet og risikominimering frem for fuld kapitalbinding, mens grundlaget for et fremtidigt selveje gradvist etableres. Dette afspejler et strategisk dilemma mellem det ønskværdige og det aktuelt mulige.

I det følgende perspektiveres afhandlingens teoretiske og strategiske resultater med henblik på at indkredse, hvordan AAU fremadrettet kan arbejde med spørgsmålet om bygningssejle i et længere og mere komplekst tidsperspektiv.

8.1 Den anvendte metode og teoretiske tilgang

Anvendelsen af FM Value Map har vist sig konstruktiv som analytisk ramme, men analysen peger også på væsentlige begrænsninger, særligt når modellen anvendes i en statslig kontekst. FM Value Map er udviklet på baggrund af cases, hvor organisationer har betydelig autonomi i forhold til investeringer, governance og risikoprofil. For AAU – som er reguleret af statslige ejendomsregler, bevillingssystemer og politiske prioriteringer – vil FM-interventioner være betinget af eksterne rammer. Modellen fungerer derfor bedre som en strukturerende ramme for analyse end som en normativ teori om værdiskabelse i praksis.

Afhandlingen peger også på, at FM-teorien underbetoner de trade-offs, der følger af store strategiske FM-interventioner. Mens modellerne antager, at værdiskabelse kan fremmes gennem velkoordinerede processer og strategisk forankring, viser analysen, at interventioner som selveje kan forbedre én værdidimension og samtidig forringe en anden. Dette er særligt tydeligt i spændingsfeltet mellem kapitalopbygning og tab af likvid fleksibilitet. Sådanne strategiske dilemmaer bør i højere grad indarbejdes i fremtidig FM-teori.

Endelig illustrerer analysen, at selvom Jensen & Van der Voordt (2017) identificerer en række værdidimensioner, gives der ingen klar metode til, hvordan disse kan måles, sammenlignes og vægtes. Hvor økonomiske indikatorer kan beregnes relativt præcist, må kvalitative effekter som medarbejdertilfredshed, samarbejdsevne og bæredygtighed i højere grad vurderes skønsmæssigt. Dermed efterlader modellen et metodisk vakuum mellem det teoretiske niveau og den praktiske anvendelse.

Samlet set viser perspektiveringen af metode og teori, at kombinationen af FM Value Map og business case-metoden er beslutningsrelevant og analytisk anvendelig, men at der er behov for videre udvikling af FM-teorien, hvis den skal understøtte offentlige organisationer som universiteter mere præcist. Disse perspektiver og overvejelser om den videre forskning inden for feltet, stemmer godt overens med Jensen og Van der Voordts refleksioner (Jensen og Van der Voordt, 2017, side 331-332)

8.2 Den strategiske business case

Den strategiske business case viser, at det ikke er selvejerformen i sig selv, men timingen, risikobilledet og de organisatoriske forudsætninger, der er afgørende for, om selveje kan skabe værdi for AAU. Fremadrettet kan der derfor identificeres tre overordnede strategiske veje.

Selveje som langsigtet strategi efter renoveringsperioden

Analysen af risici viste, at en af de væsentligste udfordringer ved selveje ligger i usikkerheden om universitetets mulighed for at opnå den nødvendige finansiering til både ejendoms køb og renovering. Set i det lys kan det være strategisk velbegrundet, at AAU ikke søger at opnå selveje her og nu, men afventer at de planlagte renoveringer er gennemført, hvor bygningskvalitet og markedsværdi vil være væsentligt forbedret. Den potentielle købspris vil formentlig stadig være lavere end den investerede kapital, men finansieringsrisikoen kan reduceres – hvormed selveje, alt andet lige, kan realiseres på mere fordelagtige vilkår. Et

realistisk perspektiv er derfor, at selveje først bliver strategisk gunstigt, når renoveringsbyrden er nedbragt, og gælds- og værdiansættelsesprofilen er mere balanceret.

Gradvis og selektiv model

En anden mulighed er at arbejde med modeller, hvor selveje ikke er et alt-eller-intet-valg. AAU kunne fx opnå selveje for dele af bygningsmassen – de mest strategisk vigtige campusområder, de nyere, de laboratorietunge eller de mest centrale bygninger – mens andre forbliver i SEA-ordningen eller hos private udlejere. På den måde kan universitetet gradvist opbygge erfaringer med ejerskab og intern kapacitet, samtidig med at den fulde risiko ved de teknisk og finansielt mest udfordrede bygninger undgås. En sådan selektiv model vil være tæt forbundet med de fund, analysen har identificeret om forskelle i bygningsporteføljens markedsværdi, anvendelighed og renoveringsbehov.

Strategisk kapitalforvaltning som alternativ eller supplement

En forbliven i SEA-ordningen er ikke ensbetydende med passivitet, idet AAU råder over betydelige likvide investeringer på ca. 400 mio. kr. (Aalborg Universitet, 2025b, side 48), som anvendes til finansielle placeringer med solide og relativt fleksible afkastmuligheder. En strategi baseret på aktiv finansiell kapitalforvaltning kan i en usikker sektor fungere som en værdifuld buffer og give AAU mulighed for at understøtte kerneopgaverne uden at binde kapital i mursten. Omvendt indebærer en ren finansiell strategi, at universitetet ikke opnår den langsigtede strukturelle stabilitet og de strategiske muligheder, som ejede bygninger kan tilbyde. Ledelsesopgaven bliver derfor at balancere fleksibilitet og afkastoptimering med ønsket om langsigtet kapitalopbygning.

Samlet perspektiv

På tværs af de tre muligheder peger perspektivering på, at spørgsmålet om bygningsselveje ikke bør forstås som et binært valg mellem leje eller eje, men som en løbende strategisk afvejning af, hvordan AAU bedst anvender sin samlede kapital – fysisk, finansiell og organisatorisk. Selveje er dermed ikke et mål i sig selv, men et potentielt redskab i en langsigtet strategi for at sikre økonomisk bæredygtighed, akademisk kvalitet og institutionel handlefrihed i en sektor præget af politiske og økonomiske forandringer.

Afhandlingen peger derfor på behovet for, at AAU arbejder langsigtet og systematisk med at udvikle sine organisatoriske og finansielle forudsætninger, så universitetet – når tidspunktet er rigtigt – kan træffe et robust og strategisk informeret valg om selveje baseret på et klart billede af både gevinster, risici og alternativer.

9 Litteraturliste

- Bhaskar, Roy, 1978. *A Realist Theory of Science*. 2nd ed. Hassocks: Harvester Press.
- Bjarklev, Anders (Danske Universiteter), 2019. *Staten bygger uden økonomisk ansvar*. <https://dkuni.dk/debatindlaeg/staten-bygger-uden-oekonomisk-ansvar/> [17.11.2025].
- Bygningsstyrelsen, 2019. *Vejledning for administration af den statslige huslejeordning*. https://bygst.dk/media/co5e0gnc/endelig-sea-vejledning-2020_tilgaengeliggjort.pdf [17.11.2025].
- Bygningsstyrelsen, 2020. *Fakta om SEA-ordningen*. <https://bygst.dk/nyheder/2020/januar/fakta-om-sea-ordningen/> [17.11.2025].
- Bygningsstyrelsen, 2024a. *SEA-ordningen*. <https://bygst.dk/om-os/hvad-laver-bygningsstyrelsen/sea-ordningen/> [17.11.2025].
- Bygningsstyrelsen, 2024b. *Bilag 1: Beskrivelse af SEA-ordningen*. <https://bygst.dk/media/bhtfdu0i/bilag-1-beskrivelse-af-sea-ordningen.pdf> [17.11.2025].
- Bygningsstyrelsen, 2024c. *SEA-ordningen – Uddannelse og forskning*. <https://bygst.dk/om-os/hvad-laver-bygningsstyrelsen/sea-ordningen/uddannelse-og-forskning/> [17.11.2025].
- CBS, 2022. *Strategisk campusplan – CBS together*, https://services-webdav.cbs.dk/doc/CBS.dk/About_CBS/Campusplan_final%20dk.pdf [17.11.2025].
- Dagens Byggeri, 2020. *Transportministeriet varsler et opgør med udskældt ordning*. <https://dagensbyggeri.dk/erhverv-og-politik/transportministeriet-varsler-et-opgor-med-udskaeldt-ordning/> [17.11.2025].
- Danske Love, u.å., *Tech-trans-loven*. <https://danskelove.dk/tech-trans-loven> [17.11.2025].
- Danske Universiteter, 2024. Universiteternes Statistiske Beredskab. <https://dkuni.dk/det-statistiske-beredskab/> [17.11.2025].
- Dansk Magisterforening (Forskerforum), 2022. *Nye tæsk til KU i huslejesagen*. <https://dm.dk/forskerforum/magasinet/2022/forskerforum-nr-1-2022/nye-taesk-til-ku-i-huslejesagen/> [17.11.2025].
- Dewey, John, 1938. *Logic: The Theory of Inquiry*. Saerchinger Press. 2008
- DTU, 2022. *Strategisk campusplan for DTU Lyngby campus*. <https://campusudvikling.dtu.dk/vision-strategi/lyngby-campus> [17.11.2025].
- Finansministeriet, 2000. *Aktstykke 331, 2000-2001*, <https://bygst.dk/media/ruvcda3t/1-sea-aktstykke.pdf> [17.11.2025].
- Finansministeriet, 2006. *Aktstykke 5, Justering af den statslige huslejeordning*, <http://www.ft.dk/samling/20061/aktstykke/aktstk.5/aktstykket/308219.pdf> [17.11.2025].
- Finansministeriet, 2011. *Cirkulære om Slots- og Ejendomsstyrelsens virksomhed*. <https://www.retsinformation.dk/api/pdf/131301> [17.11.2025].
- Finansministeriet, 2021. *Budgetvejledning 2021*. https://fm.dk/media/izyks0qa/budgetvejledning-2021_a.pdf [17.11.2025].

- Finansministeriet, 2025a. *Nøgletalskatalog*. [Nøgletalskatalog - juni 2025](#) [17.11.2025].
- Finansministeriet, 2025b. *Flerårigt arbejdsprogram for staten*. <https://fm.dk/media/hrdflhln/fleraarigt-arbejdsprogram-for-staten.pdf> [17.11.2025].
- Folketinget, 2016. Uddannelses- og Forskningsudvalget, *Forslag til folketingsbeslutning om bygningsmæssigt selveje for universiteterne* (26. april 2016). <https://www.ft.dk/samling/20151/beslutningsforslag/b85/beh1-81/forhandling.htm> [17.11.2025].
- Hildebrandt & Brandt, u.å.. *Succes med business cases*. København: Hildebrandt & Brandt A/S. Artikel udleveret som del af pensum på 3. semester.
- IDA, 2021. *IDAs grundsyn på reform af SEA-ordningen og selveje*. <https://ida.dk/media/8744/idas-grundsyn-til-sea-ordningen-hjemmeside.pdf> [17.11.2025].
- Information, 2015. *KU må leje, men ikke eje* <https://www.information.dk/indland/2015/12/ku-maa-leje-eje> [17.11.2025].
- Jensen, P.A. 2010. *The Facilities Management Value Map: a conceptual framework*. Facilities Vol. 28 No. 3/4, 2010, side 175-188. Emerald Group Publishing Limited.
- Jensen, Per Anker og Van der Voordt, Theo, 2017. *Facilities Management and Corporate Real Estate Management as Value Drivers*. Routledge. Udgivet første gang i 2017.
- Københavns Universitet, 2015. *Sagsnotat: Bygningsselveje – Hvorfor?* <http://www.ft.dk/samling/20141/almdel/fiv/bilag/124/1498904/index.htm> [17.11.2025].
- Københavns Universitet, 2020. *Helhedsplan 2030 for campus- og bygningsområdet*, https://om.ku.dk/organisation/administration/byg/dokumenter/Helhedsplan_2030.pdf [17.11.2025].
- Langergaard, Jesper (Danske Universiteter), 2023. *Drop statens bøvlede mellemmand og lad universiteterne eje deres egne bygninger*. <https://dkuni.dk/debatindlaeg/drop-statens-boevlede-mellemmand-og-lad-universiteterne-eje-deres-egne-bygninger/> [17.11.2025].
- Nielsen, Claus, 2020. *Hvad i alverden er der galt?* <https://www.linkedin.com/pulse/hvad-i-alverden-er-der-galt-claus-nielsen/> [17.11.2025].
- Rambøll Management Consulting og Implement Consulting Group, 2015. *Analyse af Københavns Universitets administrative og styringsmæssige kapacitet på bygningsområdet*. https://bestyrelse.ku.dk/moeder/moeder-2021/bestyrelsesmoede-nr.-108/8.2_-_ministerbrev_og_Ramb_II-rapport_26._november_2015_.pdf [17.11.2025].
- Retsinformation, 2024. *Bekendtgørelse af lov om universiteter (universitetsloven)*. <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2024/391> [17.11.2025].
- Rigsrevisionen, 2019. *Beretning om uddannelsesinstitutioners finansiering af bygninger og grunde*. [Beretning om uddannelsesinstitutioners finansiering af bygninger og grunde](#). [17.11.2025].
- Schmidt, Marty J., 2003. *Business Case Essentials: A Guide to Structure and Content*. 2nd ed. Boston: Solution Matrix Ltd.

Social- og Boligministeriet, 2010. Cirkulære om salg af statens faste ejendomme. <http://retsinformation.dk/eli/mt/2010/7> [17.11.2025].

Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2020. *Bekendtgørelse om optagelse af lån m.v. og om strategi for finansiell risikostyring for institutioner under Uddannelses- og Forskningsministeriets område*. <https://www.retsinformation.dk/eli/ta/2020/1976> [17.11.2025].

Universitetsavisen, 2015a. Artikel af C. Zieler og S. M. Hansen: *Sådan vil KU overgå til selveje*, København, Universitetsavisen <http://universitetsavisen.dk/politik/sadan-vil-ku-overga-til-selveje> [17.11.2025].

Universitetsavisen, 2015b. Artikel af C. Zieler: Esben Kunde: *Nej til KU-selveje er principsag*, København, Universitetsavisen <http://universitetsavisen.dk/politik/esben-lunde-nej-til-ku-selveje-er-principsag> [17.11.2025].

Universitetsavisen, 2016. Artikel d. 27. 1. 2016 af Christoffer Zieler: *Regeringen mørklægger selveje-proces*, København, Universitetsavisen <http://universitetsavisen.dk/politik/regeringenmorklaegger-selveje-proces> [17.11.2025].

Universitetsavisen, 2023. *Sker det endelig? Regeringen åbner for selveje på Københavns Universitet*. 2. februar 2022 af Rasmus Friis <https://uniavisen.dk/sker-det-endlich-regeringen-aabner-for-selveje-paa-koebenhavns-universitet/> [17.11.2025].

Økonomistyrelsen, 2025a. *Generelle bogføringsbestemmelser; Levetider* <https://oes.dk/statsregnskab/oekonomisk-administrativ-vejledning-oeav/regnskabsregler/generelle-bogfoeringsbestemmelser/levetider/> [17.11.2025].

Økonomistyrelsen, 2025b. *Ressort og organisationsomlægninger, Flytning af balanceposter* <https://oes.dk/statsregnskab/ressort-og-organisationsomlaegninger/regnskabsmaessige-flytninger/flytning-af-balanceposter/> [17.11.2025].

Aalborg Universitet, 2025a. *Campus Service – Værdier*. <https://www.campuservice.aau.dk/mod-campus-service/vaerdier> [17.11.2025].

Aalborg Universitet, 2025b. *Aalborg Universitets årsrapport 2024*. https://www.audxp-cms.aau.dk/media/cbagehdy/årsrapport_2024_godkendt-af-bestyrelsen.pdf [17.11.2025].

Aalborg Universitet, 2025c, *Interne arbejdsdokumenter om renoveringsplaner og finansieringsfordeling*, ikke offentliggjort. Aalborg Universitet.

10 Bilag

Bilagsoversigt:

Bilag 1 – Interviews, oversigt over interviewpersoner og spørgeramme

Bilag 2 – Beregningsforudsætninger for business case

Bilag 1 – Interviews

Interviews er ikke transskriberet i sin fulde længde og vedlagt som bilag. Lydfilerne kan fremsendes på forespørgsel. Bilaget angiver interviewpersonerne og interviewguiden for de fire interviews.

Interviewpersoner

Anders B. Møller, Campusdirektør, Danmarks Tekniske Universitet (DTU)

Jacob Sachse, Campusdirektør, Copenhagen Business School (CBS)

Kristian Dyhr, Økonomichef/CFO, Copenhagen Business School (CBS)

Interviewguide

Hvordan er jeres arealmæssige fordeling mellem ejede bygninger og lejet areal?

- *Hvad er baggrunden for den fordeling?*
- *Hvad ville være den optimale fordeling for jer og hvorfor?*

Hvilken betydning har det for jer at have selveje i forhold til styringen af jeres bygningsområde?

- *Hvilken betydning har det for jeres arealudvikling-/planlægning?*
- *Hvilken betydning har det i forhold til erhvervelse af bygninger, nybyggerier og ombygninger?*
- *Hvilken betydning har det i forhold til planlægning og udførelse af vedligehold?*

Hvilke fordele er der for jer ved bygningsselveje – henholdsvis som Campus Service og som universitet?

- *Hvordan oplever I de styringsmæssige aspekter ift. at være selvbestemmende i byggerier og vedligehold?*
- *Oplever I at der er økonomiske gevinster?*
- *Oplever I at der er gevinster for universitetet som følge af bygningsselvejet – fx mulighed for at skabe forsknings- og studiefaciliteter, der ellers ikke ville være mulige?*

Hvilke ulemper er der for jer ved bygningsselveje – henholdsvis som Campus Service og som universitet?

- *Giver det en begrænset fleksibilitet at eje frem for at leje?*

- *Oplever I en negativ økonomisk konsekvens – fx ift. finansiering og renteudsving, likviditetsstyring, håndtering af økonomiske afvigelser i byggeprojekter?*
- *Er der kompetencemæssige udfordringer ift. at få bemandet de nødvendige roller?*

Hvilke kompetencer og roller kræves det i organisationen for at have selveje i forhold til at være lejer? Fx juridiske, økonomiske, byggeprojektledelse mv.

- *Hvordan er jeres bemanning ift.:*
 - *Udbuds- og entrepriseret*
 - *Finansiering, forvaltning af låneportefølje, likviditetsstyring og byggesagsøkonomistyring*
 - *Bygherrefaglige kompetencer såsom projektledelse og risikostyring på byggeprojekter*

Bilag 2 – Beregningsforudsætninger for business casen

BUSINESS CASE

Ejendomsværdi og købspris		
Parameter	Baseline	Begrundelse
Købspris model0	3,094 mia. kr.	Fremskrivning af nuværende model med leje ved Bygningsstyrelsen Beregnet pba. BYGST's husleje og krydstjekket med BYGST fremsendte værdier i 2020-niveau. Værdierne er fastsat ud fra en genopførelsesværdi for den specifikke bygning, som blev foretaget af BYGST's rådgiverteam i 2018 ifm. en genvurdering af alle BYGST's lejemål på universitetsområdet. Værdierne er fremskrevet til 2025-niveau.
Købspris model 1	1,672 mia. kr.	<u>Genopførelsesværdi fratrukket renoveringsbehov</u> Baseret på ovenstående fratrukket renoveringsomkostningen
Købspris model 2	1,361 mia. kr.	<u>Markedsværdi af udnyttet byggeret fratrukket renoveringsbehov</u> Baseret på værdien af den udnyttede byggeret prisen fastsat ud fra en estimeret markedsleje på 1.000 kr./m ² . Vurderingen blev foretaget af BYGST's rådgiverteam i 2018.
Købspris model 3	1,750 mia. kr.	<u>Forventet salgspris på det frie marked</u> Baserer sig på en prisfastsættelse ud fra en vurdering af, hvad de konkrete bygninger ville kunne forventes at blive solgt til på det frie marked. Beregningen tager udgangspunkt i en markedsafdækning af både lejeomkostninger i privatejede lejemål og erhvervsjendomme til salg omkring AAU's hovedcampus i Aalborg. Kvadratmeterpriserne og afkastkrav er estimeret til følgende: dårlig stand: leje 487 kr. / afkastkrav 7,2% ; mellemgod stand: 801 kr./ 5,8% afkastkrav ; god stand: 1.208 kr. / 7,6% afkastkrav. Afkastkrav er fastsat pba. af AAU's egne erfaringer, data fra salgsannoncer samt NOVI Ejendomsfonds regnskab for 2024.
Købspris model 4	1,760 mia. kr.	<u>Discounted Cash Flow / Net Present Value (nutidsværdi)</u> DCF-modellen baserer sig på samme forudsætninger som model 3 ift. lejeniveau og afkastkrav. Der er forudsat en årlig vækst på 2%, som er i overensstemmelse med den forventede SEA-regulering og inflation. Terminalværdien opgøres konservativt via en exit yield på 6%, som er begrundet i porteføljens beliggenhed, fleksibilitet, risiko for langsigtet obsolescens og investeringsrisiko. Der er desuden anvendt en 30-årig horisont.
Købspris model 5	1,875 mia. kr.	<u>Opførelsesomkostning fratrukket afskrivninger</u> Bygningerne betragtes hver især som et anlæg, der afskrives på. Den oprindelige opførelsesomkostning er ikke kendt for hovedparten af bygningerne, så denne er estimeret ved en diskontering af den nuværende husleje/ejendomsværdi tilbage til opførelsesåret med brug af nettoprisindeksens udvikling. Den nuværende værdi er beregnet ud fra opførelsesomkostningen fratrukket afskrivninger tillagt renteomkostninger. Ifølge Økonomistyrelsens regnskabsregler er levetiden/afskrivningsperioden for en bygning 50 år (Økonomistyrelsen, 2025a). Dog er der fastlagt en scrapværdi på 20%, som er den minimale værdi af bygningerne.
Renoveringsomkostning	1,46 mia. kr.	Jf. AAU's og Bygningsstyrelsens estimater for de konkrete renoveringsprojekter, herunder Fredrik Bajers Vej 5, 7A-C, Fibigerstræde 1-13, Kroghstræde 3 og Campus Esbjerg bygning A. Samlet set skal der renoveres ca. 50.000 kvadratmeter. Bygningsstyrelsen forventes at finansiere ca. 70% og AAU de øvrige 30%. Af AAU's andel finansieres ca. 70% gennem øget husleje og 30% gennem kontantfinansiering over driften.
Renoveringsperiode	7 år	Jf. AAU's og Bygningsstyrelsens estimater for de konkrete renoveringsprojekter, herunder Fredrik Bajers Vej 5, 7A-C, Fibigerstræde 1-13, Kroghstræde 3 og Campus Esbjerg bygning A. Områderne renoveres parallelt og successivt inden for de pågældende områder.

Samfundsøkonomi		
Parameter	Baseline	Begrundelse
Diskonteringsrente	3,5 %	Jf. Finansministeriets nøgletalskatalog juni 2025.
SEA-regulering	2,0 %	SEA-husleje indeksreguleres pba. et tilpasset forbrugerprisindeks. Fremskrivningen baseres på nettoprisindeksets historiske udvikling de seneste 10 år og prognosen for 2026.
Inflation	2,0 %	Fremskrivningen baseres på nettoprisindeksets historiske udvikling de seneste 10 år og prognosen for 2026.
Analysehorisont	30 år	Matcher bygnings finansierings- og driftscyklus (afdrag, større renoveringer og terminalværdi) og offentlige kalkulationsperioder.

Finansiering		
Parameter	Baseline	Begrundelse
Lånesammensætning	60 % / 40 %	Realkredit typisk op til 60 % for erhvervsjendomme
ÅOP Realkreditlån	4,75 %	Markedsnært niveau for fast realkreditlån i oktober 2025 inkl. bidrag/omkostninger.
ÅOP Banklån	5,40 %	Markedsnært niveau for fast banklån i oktober 2025 inkl. bidrag/omkostninger.
Løbetid realkreditlån	30 år	Standard for langsigtet ejendomsfinansiering.
Løbetid banklån	10-20 år	10-årig løbetid for ejendoms køb og 20-årig løbetid for lån til renovering for på en simpel måde at indregne det gradvist stigende finansieringsbehov i renoveringsperioden
Stiftelsesomkostninger	50 mio. kr.	Afrundet estimat på baggrund af forudsætning om en variabel tinglysningsafgift på 1,45%. Hertil er tillagt en forudsætning om omkostninger til rådgivning, markedsundersøgelser, værdiansættelse og lignende.

Drift		
Parameter	Baseline	Begrundelse
Vedligeholdelsesomkostning	14,1 mio. kr.	Nuværende forventet niveau for planlagt/forebyggende vedligehold. Med udgangspunkt i de omfattende renoveringer, er der forudsat samme niveau ved selveje som i SEA-ordningen
Vedligehold – årlig vækst	2,0 %	Afspejler den forventede inflation
Ressourcer og administration	Selveje 39 mio. kr.	Nuværende lønbudget på 41,9 mio. kr. Øget årsværksbehov på 9 ÅV / 6,3 mio. Vakancer i nuværende lønbudget på 2,8 ÅV / 1,9 mio. kr. med overlap til det øgede ressourcebehov. Frafald af administrationsbidrag til BYGST på 6,9 mio. kr. og bidrag til administration af vedligeholdelsesmidler på 0,6 mio. kr.

Restværdi		
Parameter	Baseline	Begrundelse
Bygningernes restværdi efter 30 år	50 %	Restværdien er fastsat på baggrund af følgende parametre: AAU er primært egenbruger, løbende vedligehold forudsættes, porteføljens beliggenhed og integration i campusstrukturen, fleksibilitet, risiko for langsigtet obsolescens og investeringsrisiko.

FØLSOMHEDSANALYSE

Parameter	Low ↔ High	Begrundelse
Diskonteringsrente	3,0 % ↔ 4,0 %	Spændet baserer sig på en konservativ vurdering i tråd med forudsætningen for udsvinget i renteniveauet og inflationen
SEA-regulering	1,5 % ↔ 2,5 %	Spændet baserer sig på en analyse af de seneste 25 års udvikling i nettoprisindekset.
Købspris	1 mia. ↔ 1,6 mia.	Baserer sig på spændet fra laveste ejendomsværdi til højeste jf. de 5 modeller
Restværdi	35 % ↔ 65 %	Spænder fra konservativt til optimistisk for egenbrugs-campus
ÅOP Realkreditlån	±0,50 pct.point	Baseret på en vurdering af et realistisk renteudsving på kort sigt ift. business casens udarbejdelsestidspunkt
ÅOP Banklån	±0,75 pct.point	Baseret på en vurdering af et realistisk renteudsving på kort sigt ift. business casens udarbejdelsestidspunkt