

## Vedlegg til OFP-rapport NTNU Campussamling



## Vedlegg A1

Prosjektmål og gevinstrealisering

14. desember 2018

*Delprosessleder Statsbygg:*

Kristin Ekjord Vesterkjær

*Delprosessleder NTNU:*

Tor Arne Wæraas

*Utarbeidet av:*

NTNU og Statsbygg

*Versjon:*

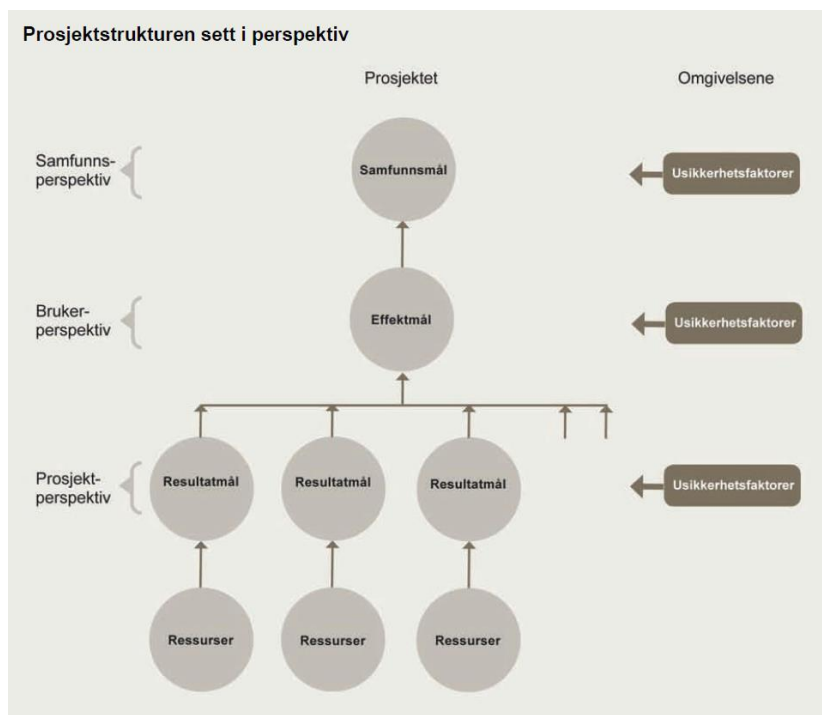
1.0

## Innhold

1	Innledning.....	2
2	Samfunnsmål.....	2
3	Effekt mål .....	3
4	Kvalitetsprinsipper.....	4
5	Sammenheng mellom effekt mål og kvalitetsprinsipper .....	5
5.1	Bruk av kvalitetsprinsippene i lokaliseringsanalysen .....	8
6	Resultat mål.....	11
6.1	Kjennetegn ved gode resultat mål .....	11
6.2	Prosess med å få frem gode mål .....	11
6.3	Avklaringsfasen med OFP .....	12
6.4	Forprosjekt fasen.....	12
6.5	Gjennomføringsfasen .....	13
6.6	Fremgangsmåte for etablering av resultat mål for kvalitet .....	13
6.7	Foreslåtte resultat mål for kvalitet.....	13
6.8	Foreslåtte resultat mål for kostnad.....	15
6.9	Foreslåtte resultat mål for tid .....	16
7	Gevinster .....	16
7.1	Gevinstrealisering.....	16
7.2	Interessenter .....	17
7.3	Faser i gevinstrealisering.....	17
7.4	Alternativer og veivalg.....	17
7.5	Verktøy til bruk i ulike faser .....	18
7.6	Endringsledelse.....	18
7.7	Videre prosess .....	19

# 1 Innledning

Sammenhengen mellom behov, mål og effekt er sentralt i statens system for evaluering av store statlige byggeprosjekter<sup>1</sup>. Målene beskriver hva prosjektet konkret skal oppnå, i form av et målhierarki som beskriver samfunns mål, effektmål og resultatmål:



Figur 1: Prosjekt mål og aktørperspektiv

De 3 nivåene i målhierarkiet er som følger:

- **Samfunnsmål** - den nytte eller verdiskaping som en investering skal føre til for samfunnet
- **Effektmål** - den direkte effekten av tiltaket - virkningen for brukerne - avledet av samfunns målet.
- **Resultatmål** – oppnådde egenskaper, indikatorer/måltall som prosjektleveransen skal frembringe – måles ved ferdigstillelse

## 2 Samfunns mål

Samfunns målet er beskrevet i tilleggsutredning for konseptvalg<sup>2</sup> kapittel 3.1 og tidligere dokumenter og ligger fast fra tidligere faser og dokumenter:

*NTNU skal ha en robust og fleksibel fysisk infrastruktur som gir gode vilkår for NTNUs evne til å ivareta sitt samfunnsoppdrag og være en attraktiv utdannings- og forskningsinstitusjon på fremragende internasjonalt nivå.*

Av dette kan man avlede at:

<sup>1</sup> Veileder Nr 10 Kvalitetssikring av konseptvalg, samt styringsunderlag og kostnadsoverslag for valgt prosjektoalternativ - Målstruktur og målformulering

<sup>2</sup> Tilleggsutredning for konseptvalg - Fremtidig lokalisering av Campus for NTNU, November 2017

*Campus NTNU skal være de fysiske rammene for internasjonalt fremragende undervisning, forskning, innovasjon og formidling, og skal tiltrekke seg de dyktigste studentene, medarbeiderne og partnerne<sup>3</sup>.*

### 3 Effektmål

Effektmålene ble i tilleggsutredningen utarbeidet i tilknytning til KS1 og justert i tråd med forslag fra Kunnskapsdepartementet og NTNU<sup>4</sup>. Tabellen viser effektmål fra tilleggsutredningen (E1-E4) samt kravene til campus slik de fremkommer i tilleggsutredningen (T1-T11).

Basert på NTNUs utviklingsavtale<sup>5</sup> med Kunnskapsdepartementet vedrørende campusutvikling har et nytt effektmål blitt foreslått, *E5 – Campus skal være en modell for framtidig utbygging i Norge*, med tilhørende indikatorer:

- E5.1 Nyskapende planprosess
- E5.2 Piloter, eksperimentering og følgeforskning
- E5.3 Campusrelaterte caser i undervisningen
- E5.4 Forskning på ulike sider av campusprosjektet

Et femte effektmål er ikke inkludert som et endelig mål i avklaringsfasen.

EFFEKT MÅL	BESKRIVELSE	INDIKATORER
E1: Effektivitet når det gjelder bygg og sted	NTNU skal ha en effektiv bygningsmessig infrastruktur. Det innebærer: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivitet i det daglige arbeidet</li> <li>• Praktisk mulighet for tverrfaglig samarbeid</li> <li>• Effektive møteplasser</li> <li>• Optimal logistikk</li> <li>• Minst mulig miljøbelastning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mulighet for å drive effektiv undervisning og forskning</li> <li>• Studentenes muligheter til å kunne følge emner på andre relevante fagområder</li> <li>• Effektiv samhandling på tvers av fag</li> <li>• Mulighet for sambruk av areal internt på NTNU</li> <li>• Mulighet for sambruk av areal med SINTEF</li> <li>• Effektive møteplasser for å fremme innovasjon og nyskaping internt og eksternt</li> <li>• Personlogistikk internt og til og fra campusområdene</li> <li>• Varelogistikk internt, og til og fra campusområdene</li> </ul>
E2: Fleksibilitet med hensyn til framtidig endring i etterspørsel etter utdannings-kapasitet	NTNU skal ha en fysisk struktur som legger til rette for framtidige endringer i utdannings- og forskningsaktivitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mulighet for framtidige utvidelser</li> <li>• Lokaler som lett kan tilpasses endringer i lærings- og studieformer og forskningsaktivitet</li> <li>• Fleksibilitet i forhold til omrokeringer av fagmiljø</li> </ul>
E3: Attraktivitet for studenter og ansatte	NTNU skal tilby en infrastruktur som gir et best mulig studie- og arbeidsmiljø for studenter og ansatte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indikatorer på bygningsmessig standard</li> <li>• Laboratoriefasiliteter / arealer for eksperimentell aktivitet</li> <li>• Sosiale møteplasser</li> </ul>

<sup>3</sup> Kvalitetsprogram - NTNUs campusutvikling 2016 – 2030, Høsten 2016

<sup>4</sup> Tilleggsutredning for konseptvalg - Fremtidig lokalisering av Campus for NTNU, November 2017

<sup>5</sup> NTNUs utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet

EFFEKT MÅL	BESKRIVELSE	INDIKATORER
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fysiske muligheter for studentfellesskap på tvers av organisatoriske enheter mv.</li> <li>Avstand mellom Hovedbygningen og andre deler av campus</li> <li>Avstand mellom Midtbyen (Torvet) og campus</li> </ul>
E4: Samspill med byen	NTNU skal framstå som attraktiv, velfungerende og representativ mot omgivelsene, og tilby formidling mot allmennheten av høy klasse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avstand mellom Midtbyen (Torvet) og de bygg som allmennheten naturlig vil kunne oppsøke</li> <li>Fysisk tilrettelegging for kunnskapsformidling, dialog og samhandling med allmennheten</li> </ul>
T1: Tilleggsutredningen, krav	<p>T1: Samlet campusløsning i nærheten av eksisterende bygningsmasse på Gløshaugen</p> <p>T2: Bygningsmessig infrastruktur skal gi best mulig studie- og arbeidsmiljø</p> <p>T3: Campus NTNU i Trondheim skal samles innen 2027</p> <p>T4: Valg av konsept skal gi tilstrekkelig kapasitet til å imøtekomme samfunnets forventede etterspørsel etter kandidater frem til 2037</p> <p>T5: Bygningsmessig infrastruktur skal være effektiv</p> <p>T6: Nye universitetsbygg skal utformes fleksible for framtidig endring i funksjon</p> <p>T7: Nye universitetsbygg skal utformes med tidsmessig informasjons- og kommunikasjonsinfrastruktur</p> <p>T8: Legge til rette for at campus NTNU utvikles med ambisiøse miljøløsninger som produserer mer energi enn universitetet bruker</p> <p>T9: NTNU skal ha en fysisk struktur som gir effektiv drift og transport av mennesker og varer</p> <p>T10: NTNU skal ha samspill med byen og tilby formidling til allmennheten</p> <p>T11: Nye universitetsbygg skal fremme samarbeid og utformes med gode kommunikasjonsmuligheter mellom bygningene</p>	

Figur 2 – Effektmål og krav i tilleggsutredningen

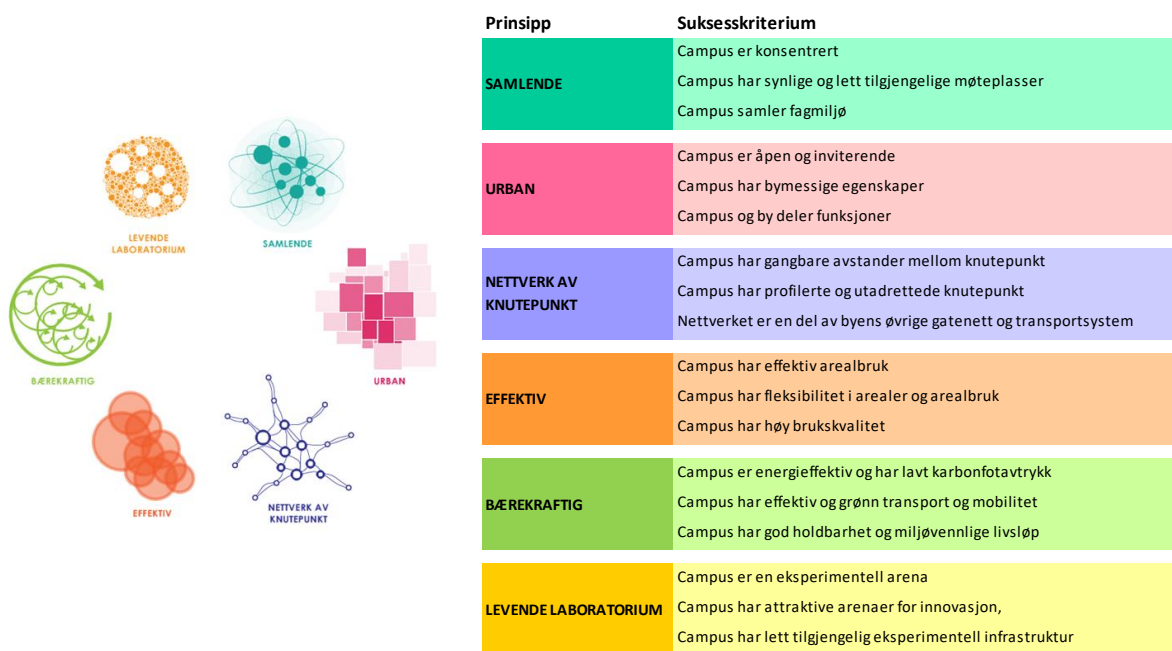
Målene med indikatorer vurderes fremdeles å gi et godt grunnlag for videre utvikling og styring av prosjektet og er lagt til grunn for arbeidet iht oppdragsbrevet fra KD for innværende fase.

## 4 Kvalitetsprinsipper

NTNU har gjennomført en omfattende prosess for å definere mer spesifikke mål og krav til campusutvikling. Dette resulterte høsten 2016 i et kvalitetsprogram som er førende for all campusutvikling ved NTNU: i alle byer, i alle faser. Programmet inneholder 6 kvalitetsprinsipper med 18 tilhørende suksesskriterier som beskriver egenskaper og kvaliteter campus må ha for å kunne oppfylle NTNUs visjon for campusutvikling<sup>6</sup>.

Videre er det utviklet suksesskriterier tilknyttet hvert kvalitetsprinsipp, se figuren nedenfor:

<sup>6</sup> Kvalitetsprogram - NTNUs campusutvikling 2016 – 2030, Høsten 2016



Figur 3 - Kvalitetsprinsipper for campusutvikling med suksesskriterier

Kvalitetsprogrammet slår fast at det til hver prosjektfase skal utvikles spesifikke indikatorer som brukes til å bedømme hvor godt løsninger oppfyller kriteriene. I 2016 ble kvalitetsprogrammet brukt til å evaluere de ulike alternativene for overordnet lokalisering. Nå i avklaringsfasen brukes de samme prinsippene for vurdering av lokalisering.

## 5 Sammenheng mellom effektmål og kvalitetsprinsipper

Det er viktig å synliggjøre sammenhengen mellom effektmål, kvalitetsprinsipper og indikatorer for prosjektet og for ulike evalueringer. Siden vurderingssettene er utarbeidet i ulike sammenhenger kan de potensielt inneholde målkonflikter eller mangler som det er viktig å avdekke. Figuren nedenfor viser indikatorene fra effektmålene fordelt ut på kvalitetsprinsippene. Sammenhengen mellom effektmål og kvalitetsprinsipper er sporbar som nærmere beskrevet nedenfor.





NTNU		Kvalitetsprinsipper med kriterier og indikatorer fra effektmål				
Prinsipene beskriver egenskaper og kvaliteter campus må ha for å kunne oppfylle NTNUs visjon for campusutvikling						
Effektmål og krav (Fra tilleggsutredningen)	1 Samlende	2 Urban	3 Nettverk av knutepunkt	4 Effektiv	5 Bærekraftig	6 Levende laboratorium
Kriterier						
Den direkte effekten av tiltaket - virkingen for brukerne - avleddet av samfunnsrådet	Kriteriene beskriver regler som må følges for at campus skal oppnå kvalitetene definert i prinsippene	Åpen og inkluderende Campus og by deler funksjoner Har bymessige egenskaper	Profilerte og utadrettede knutepunkt Gjenbære avstander mellom knutepunkt En del av byens øvrige gatenett og transportsystem	Høy brukskvalitet Effektivt arealbruk Fleksibilitet i arealer og arealbruk	Energifektiv og har lavt karbonfotavtrykk Effektiv og god transport og mobilitet God helse og miljøvennlige livsopp	En eksperimentell arena Attraktive arealer for innovasjon, entrepriser og skaperglede Har lett tilgjengelige eksperimenterell infrastruktur
Indikatorer fra effektmål fordelt på kvalitetsprinsipene						
<b>E1: Effektivitet når det gjelder bygg og sted</b>	E1.2 Studenterens muligheter til å kunne følge emner på andre relevante fagområder E1.3 Effektivt samarbeid på tvers av fag E1.4 Mulighet for samarbeid av areal internt på NTNU			E1.1 Mulighet for å drive effektiv undervisning og forskning E2.2 Lokaler som lett kan tilpasses endringer i lærings- og studieformer og forskningsaktivitet E2.3 Fleksibilitet i forhold til områder og fagmiljø	E1.7 Personligstikk intern og til og fra campusområdene E1.8 Verelg stikk intern, og til og fra campusområdene	E1.5 Mulighet for samarbeid av areal med SINTEF E1.6 Effektive møteplasser for å fremme innovasjon og nyskaping (digitalt, seriell, materialbruk etc.)
<b>E2: Fleksibilitet mht framtidig endring i etterspørsel etter utdanningskapasitet</b>						
<b>E3: Attraktivitet for studenter og ansatte</b>	E3.3 Sosiale møteplasser E3.4 Fysiske muligheter for studentfellesskap på tvers av organisatoriske enheter mv.	E3.6 Avstand mellom Midtbyen (Torvet) og campus	E3.5 Avstand mellom hovedbygningen og andre deler av campus	E3.1 Indikatorer på bygningsmessig standard		E3.2 Laboratoriefasiliteter / arealer for eksperimenterell aktivitet
<b>E4: Samspill med byen</b>		E4.1 Avstand mellom Midtbyen (Torvet) og de byggsom allmenheten naturlig vil kunne oppsøke	E4.1 Avstand mellom Midtbyen (Torvet) og campus			
<b>T1: Tilleggsutredningen, krav</b>	T1 Samlet campusløsning i nærheten av eksisterende bygningsmasse på Gløshaugen T3 Campus NTNU i Trondheim skal samles innen 2027	T10 NTNU skal ha samspill med byen og tilby formidling til allmenheten	T11 Nye universitetsbygg skal fremme samarbeid og utformes med gode kommunikasjonsmuligheter mellom bygningene	T2 Bygningsmessig infrastruktur skal gi best mulig studie- og arbeidsmiljø T4 Valg av konsept skal gi tilstrekkelig kapasitet til å møtekomme samfunnets fornyede etterspørsel etter kandidater frem til 2037 T5 Bygningsmessig infrastruktur skal være effektiv T6 Nye universitetsbygg skal utformes fleksible for framtidig endring i funksjon T7 Nye universitetsbygg skal utformes med tidsmessig informasjons- og kommunikasjonsinfrastruktur	T8 Legge til rette for at campus NTNU utvikles med ambisiøse miljøløsninger som produserer mer energi enn universitetet bruker T9 NTNU skal ha en fysisk struktur som gir effektiv drift og transport av mennesker og varer	

Figur 4 - Indikatorer fra effektmål fordelt på kvalitetsprinsipper

Vi ser at indikatorene fra effektmålene fordeler seg relativt jevnt ut over kvalitetsprogrammet. Kvalitetsprogrammet er mer finmasket med indikatorer som overlapper og supplerer effektmålene. De er mer utfyllende, dypere bearbeidet og forankret hos NTNU enn effektmålene som kom ut av KS1.

### 5.1 Bruk av kvalitetsprinsippene i lokaliseringsanalysen

I lokaliseringsanalysen i OFP-arbeidet anvendes de samme kvalitetsprinsipper og suksesskriterier som i arbeidet med overordnet lokalisering i 2016. Basert på drøftinger i ledelsen ved NTNU og Trondheim kommune er prinsippene «Urban» og «Effektiv» er vektet opp i denne fasen. Hensikten med lokaliseringsanalysen i denne fasen er å identifisere hvilke av de tilgjengelige tomtene som egner seg best til campussamling, samt rangere alle de aktuelle tomtene. Med dette som rammeverk er det gjennomført en detaljert evaluering av lokalisering og funksjonell egnethet for tomter og tomteklynger.

Kvalitetsprinsippet fra kvalitetsprogrammet	SAVLENDE	URBAN	NETTVÆK AV KVUTEPUNKT	EFFEKTIV	BÆRERAFIIG	LEVENDE LABORATORIUM
Silvesskriterier (fra kvalitetsprogrammet)	<b>Campus samler fagniljø</b>	<b>Campus er åpen og inviterende</b>	<b>Campus har profilerte og utdannede knutepunkt</b>	<b>Campus har høy brukskvalitet</b>	<b>Campus er energieffektiv og har lav karbonfotavtrykk</b>	<b>Campus er et eksperimentelt arena</b>
Måleindikatorer for effektivitet for hele prosjektet (Tilleggsutredningen)	E1.2 Studenterens muligheter til å kunne følge emner på andre relevante fagområder E1.3 Effektivt samarbeid på tvers av fag	E1.6 Avstand mellom Midtbyen (Torvet) og campus E1.1 Avstand mellom Midtbyen (Torvet) og de bygge som allmenheten naturlig vil kunne oppsøke	E2.2 Potensielle knutepunkt	E2.2 Lokaler som lett kan tilpasses endringer i lærings- og studieformer og for skilingsaktivitet E3.1 Indikatører på bygningsmessig standard E3.2 Bygningsmessig infrastruktur skal gi best mulig studie- og arbeidsmiljø	E1.7 Personlogistikk internt og til og fra campusområdene E1.8 Vareregistrering internt, og til og fra campusområdene E1.9 NTNU skal ha en fysisk struktur som gir effektiv drift og transport av mennesker og varer	E3.2 Laboratoriefasiliteter / arealer for eksperimenterell aktivitet
De aller andre indikatorer brukt til evaluering av tomte og tomteknologier i avklaringsfasen (OPP)	1.1.1 Byggetomten i prosjektet til å samle fagniljø (fortrinner faglig) 1.1.2 Samle grunnareal for tomte med/for universitetsformål innenfor 500 meters radius fra byggetomten	2.1.1 Tredelige ankomspunkter til campus 2.1.2 Barrierer og sammenhenger 2.1.3 Samle gangavstand fra byggetomten til Edda parken og bydelssentrum på Elgeseter 2.1.4 Samle lengde av byggetomten sidler mot gater og byrom med høy åpne/sykkeltrafikk	3.1.1 Potensielle knutepunkt 3.1.2 Byggetomten eksponering mot hovedgater og sykkelveier på campus	4.1.1 Byggetomten areal 4.1.2 Forhold mellom bredde og lengde på byggetomten	5.1.1 Nærhet til NTNUs energinett 5.1.2 Potensial for kompakte bygningsvolum 5.1.3 Klimagassutslipp for karbonfotavtrykk av byggetomten, furing, byggematerialer, anleggshånd og transport 5.1.4 Byggetomten potensial for produksjon av solenergi	6.1.1 Ikke målbar på tomtenivå
Silvesskriterier (fra kvalitetsprogrammet)	<b>Campus er konsentrert</b>	<b>Campus og by deler funksjoner</b>	<b>Campus har gangbare avstander mellom knutepunkt</b>	<b>Campus har effektiv arealbruk</b>	<b>Campus har effektiv og grønn transport og mobilitet</b>	<b>Campus har attraktive arealer for innovasjon, entreprenørskap og skaperglede</b>
Måleindikatorer for effektivitet for hele prosjektet (Tilleggsutredningen)	E1.4 Mulighet for samarbeid av areal internt på NTNU E1.5 Samlet campusløsning i nærheten av eksisterende bygningsmasse på Gårsholmen E1.6 Campus NTNU i Trondheim skal samles innen 2027	E2.2 Fysisk tilrettelegging for kunnskapsformidling, dialog og samarbeid med allmenheten E1.1 Avstand mellom Midtbyen (Torvet) og de bygge som allmenheten naturlig vil kunne oppsøke	E3.5 Avstand mellom hovedbygning og andre deler av campus E4.1 Avstand mellom Midtbyen (Torvet) og de bygge som allmenheten naturlig vil kunne oppsøke	E1.1 Mulighet for å drive effektiv undervisning og forskning E1.5 Bygningsmessig infrastruktur skal være effektiv E1.7 Nye universitetsbygg skal utformes med tidsmessig informasjons- og	E1.7 Personlogistikk internt og til og fra campusområdene E1.8 Vareregistrering internt, og til og fra campusområdene E1.9 NTNU skal ha en fysisk struktur som gir effektiv drift og transport av mennesker og varer	E1.6 Effektive møteplasser for å fremme innovasjon og ny skapning internt og eksternt
De aller andre indikatorer brukt til evaluering av tomte og tomteknologier i avklaringsfasen (OPP)	1.2.1 God avdiversitet (NTNU, nære samarbeidspartnere og næringsliv) 1.2.2 Gangavstand fra byggetomten til campusentrum (Gamle klem-bygget)	2.2.1 Annull og diversitet byfunksjoner på campus/campusfunksjoner i byen	3.2.1 Samlet gangavstand fra byggetomten til hovedknutepunkt på campus	4.2.1 Netto utvækt av brukbar areal (BVA) ved utbygging/ombygging	5.2.1 Byggetomten kollektivdekning 5.2.2 Byggetomten potensial for reduksjon av bilplasser ved utbygging/ombygging	6.2.1 Tilgjengelige learealer og etendommer til næringsliv og innovasjonsbedrifter innenfor 500 meters radius fra byggetomten
Silvesskriterier (fra kvalitetsprogrammet)	<b>Campus har synlige og lett tilgjengelige møteplasser</b>	<b>Campus har bymessige egenklapper</b>	<b>Nettverket er en del av byens øvrige gater og transportsystem</b>	<b>Campus har fleksibilitet i arealer og arealbruk</b>	<b>Campus har god holdbarhet og miljøvennlige livsløp</b>	<b>Campus har lett tilgjengelig eksperimentell infrastruktur</b>
Måleindikatorer for effektivitet for hele prosjektet (Tilleggsutredningen)	E1.4 Fysiske muligheter for studentfellesskap på tvers av de fagrelaterte enheter mv.	3.3.1 Gangavstand fra byggetomten til nærme metrostasjon	3.3.1 Gangavstand fra byggetomten til nærme metrostasjon	E2.3 Fleksibilitet i forhold til omrokeringer av fagniljø E2.4 Valg av konsept skal gi tilstrekkelig kapasitet til å innlemme samarbeidspartnere mv. E2.5 Nye universitetsbygg skal utformes fleksibelt for framtidig endring i funksjon	5.3.1 Andel av debyggt areal (BVA) på byggetomten	6.3.1 Samle gangavstand til avansert eksperimenterell infrastruktur og SINTEF
De aller andre indikatorer brukt til evaluering av tomte og tomteknologier i avklaringsfasen (OPP)	1.3.1 Samlet gangavstand fra byggetomten til sosiale studenttilbud (f.eks. arenaer, velferd og frivillighet)	3.3.2 Gangavstand fra byggetomten til nærme hovedgater	3.3.2 Gangavstand fra byggetomten til nærme hovedgater	4.2.2 Netto utvækt av brukbar areal (BVA) ved utbygging/ombygging	5.3.1 Andel av debyggt areal (BVA) på byggetomten	6.3.1 Samle gangavstand til avansert eksperimenterell infrastruktur og SINTEF

Figur 5 - Indikatorer for lokaliseringsanalysen fordelt på kvalitetsprinsipper

Figuren nedenfor viser en gruppering av de samme tomte vurderingsindikatorerne etter effektmålene.

E1: Effektivitet når det gjelder bygge og sted		E2: Fleksibilitet mht framtidig endring i etterspør	
<b>Indikatorer for effektivitet for prosjektet</b>	<b>Indikatorer for tomtevaluering i OPP prosjektet</b>	<b>Indikatorer for effektivitet for prosjektet</b>	<b>Indikatorer for tomtevaluering i OPP prosjektet</b>
E1.1 Mulighet for å drive effektiv underveisbygg forsløsing	1.1.1 Byggekostnader knyttet til å samle fagnilje (for utveksling)	E2.1 Mulighet for framtidig utvidelser	4.1.1 Byggekostnads areal
E1.2 Studerens mulighet til å kunne følge emne på andre etasjer	1.1.2 Samlet grunnareal for tomter med/for universitetet innenfor 500 meters radius fra byggekosten	E2.2 Løbel som lett kan tilpasses endringer i lærings- og studieformer og forskningsaktivitet byggekosten	4.1.2 Forhold mellom bredde og lengde på byggekosten
E1.3 Effektiv samhandling på tvers av fag	4.2.1 Tomtes grensete for høy utnyttelse	E2.3 Fleksibilitet i forhold til omendringer av fagnilje	4.3.1 Samlet bruttoareal (BTA) på tilleggende byggekost til potensiell utvidelse og/eller sammenknytting
E1.4 Mulighet for samarbeid av areal internt på NTNU	4.2.2 Metro tilsvarende av bruttoareal (BTA) ved utbygg/ombygg		
E1.5 Mulighet for samarbeid av areal med SNTF	6.3.1 Samlet byggestand til nærvært eksperimentell infrastruktur og SNTF		
E1.6 Effektive møteplasser for å fremme innovasjon og utveksling internt og eksternt	5.2.2 Byggekostnads potensial for reduksjon av biplasse ved utbygg/ombygg		
E1.7 Personer og rom	5.2.1 Byggekostnads kollektivdekning		
E1.8 Videregående internt og til og fra campusområdene	6.2.1 Tilgjengelige lekasaler og enderommer til nærvært liv og innovasjon/bedrifter innenfor 500 meters radius fra byggekosten		
		E3: Attraktivitet for studenter og ansatte	
		<b>Indikatorer for effektivitet for prosjektet</b>	<b>Indikatorer for tomtevaluering i OPP prosjektet</b>
		E3.1 Indikatorer på bygningens standard	1.3.1 Samlet byggestand fra byggekosten til sosiale studietilbud
		E3.2 Laboratoriefasiliteter / arealer for eksperimentell aktivitet	1.3.2 Fysiske fasiliteter, utvidet og tilgjengelig
		E3.3 Sosiale møteplasser	2.1.1 Videligge antomspunkter til campus
			2.1.2 Barrierer og sammenhenger
		E3.4 Fysiske muligheter for studentleieskap på tvers av geografiske enheter mv	2.1.3 Samlet byggestand fra byggekosten til Eddaparken og bydesentrum på Eggeset
		E3.5 Avstand mellom hovedbygningen og andre deler av campus	2.1.4 Samlet lengde av byggekostens sider mot gater og byrom med høy gang/sykkeltrafikk
		E3.6 Avstand mellom Midtbyen (Tromv) og campus	3.2.1 Samlet byggestand fra byggekosten til hovedkampus på campus
			4.1.1 Byggekostnads areal
			4.1.2 Forhold mellom bredde og lengde på byggekosten
		E4: Samspill med byen	
		<b>Indikatorer for effektivitet for prosjektet</b>	<b>Indikatorer for tomtevaluering i OPP prosjektet</b>
		E4.1 Avstand mellom Midtbyen (Tromv) og de sosiale studietilbud	1.2.1 Grad av eksisterende (NTNU, andre bygges) som allmenheten naturlig vil kunne oppsøke
		E4.2 Fysisk tilrettelegging for kunnskapformidling, dia-log og samarbeid med allmenheten	1.2.2 Byggestand fra byggekosten til campus sentrum (Gamle Kjem-bygget)
			2.1.1 Videligge antomspunkter til campus
			2.1.2 Barrierer og sammenhenger
			2.1.3 Samlet byggestand fra byggekosten til Eddaparken og bydesentrum på Eggeset
			2.1.4 Samlet lengde av byggekostens sider mot gater og byrom med høy gang/sykkeltrafikk
			2.2.1 Areal og diversitet i funksjoner på campus/campuslinjer i byen
			3.2.1 Samlet byggestand fra byggekosten til hovedkampus på campus
		T1: Tilleggsutredningen, krav	
		<b>Indikatorer for effektivitet for prosjektet</b>	<b>Indikatorer for tomtevaluering i OPP prosjektet</b>
		T1.1 Samlet campusdeknning i nærheten av eksisterende bygningsskisse på Gøteborgen	1.2.1 Grad av eksisterende (NTNU, andre bygges) som allmenheten naturlig vil kunne oppsøke
		T1.2 Bygningsskisse og infrastruktur skal gi best mulig studie- og arbeidmiljø	4.3.1 Samlet bruttoareal (BTA) på tilleggende byggekosten til potensiell utvidelse og/eller sammenknytting
		T1.3 Campus (NTNU) Tromvøen skal samles innen 2027	1.2.2 Byggestand fra byggekosten til campus sentrum (Gamle Kjem-bygget)
		T1.4 Valg av konsert skal gi tilstrekkelig bepratert til å møte behovene samfunnets forventninger spesifisert etter kandidatene fra 2027	4.1.1 Byggekostnads areal
		T1.5 Bygningsskisse og infrastruktur skal være effektivt framtidig endring i funksjon	4.1.2 Forhold mellom bredde og lengde på byggekosten
		T1.6 Nye universitetbygg skal utformes fleksible for framtidig endring i funksjon	4.2.1 Tomtes grensete for høy utnyttelse
		T1.7 Nye universitetbygg skal utformes med indrevisning i form av gater og kommunikasjonsinfrastruktur	
		T1.8 Løst uttrykk for at campus (NTNU) deler med andre deler av byen som inkluderer nye deler av byen	3.3.2 Spikkestand fra byggekosten til nærvært liv
		T1.9 NTNU skal ha en fysisk struktur som gir effektiv drift og transport av mennesker og varer	3.3.3 Spikkestand fra byggekosten til nærvært liv
		T1.10 NTNU skal ha samspill med byen og tilby framtidig til allmenheten	
		T1.11 Nye universitetbygg skal fremmes samlet og utformes med gode kommunikasjonsmuligheter mellom bygningene	
			5.1.2 Potensial for romslige bygningsskisser
			5.1.3 Klyngestruktur for å bygge byggekosten i ulike bygningsskisser
			5.1.4 Byggekostnads potensial for produksjon av energi
			5.2.1 Byggekostnads kollektivdekning
			5.2.2 Byggekostnads potensial for reduksjon av biplasse ved utbygg/ombygg

Figur 6 - Effektmål, indikatorer for prosjekt og tomte vurdering

Effekt mål og kvalitetsprinsipper fyller ulike funksjoner og behov for kriterier i campusprosjektet og er komplementære. Begge vurderingssettene er nødvendige for å sikre et best mulig prosjekt. Effektmålene er styrende for prosjektet som helhet mens kvalitetsprogrammet er et spesielt viktig operativt verktøy for å vurdere prosjektets kvalitet for NTNU som brukerorganisasjon. Sammenhengen mellom dem er sporbar og uten innbyrdes konflikter.

## 6 Resultatmål

Resultatmål angir de konkrete måltall og egenskaper som skal være oppnådd ved realiseringen av prosjektet. Resultatmål skal alltid inneholde «kvalitet», «kostnad» og «tid» og i alle faser skal disse prioriteres i forhold til hverandre, eventuelt supplert med andre relevante parametere, eksempelvis omdømme og helse/miljø/sikkerhet<sup>7</sup>.

Avklaringsfasen med OFP etablerer mål samt legger premissene for resultatmålene og overordnede rammer for kvalitet, kostnad og tid. Avklaringsfasen med OFP vil definere en første fullstendig gjennomføringsplan og kostnads kalkyle for prosjektet. Basisprosjektet med tilhørende mål for kvalitet, tid og kostnad vil være utgangspunkt for endringsstyring av prosjektet.

Resultatmålene skal måles ved prosjektets ferdigstillelse.

### 6.1 Kjennetegn ved gode resultatmål

Målene skal klargjøre retning for å gjennomføre tiltaket, skape felles forståelse og motivasjon, og avgrense tiltaket. Antall mål må begrenses. Dette for å:

- Sikre realisme og fokus ved valg av konsept
- Gi tydelige styringssignaler ved planlegging og gjennomføring av prosjektet

Som hovedregel bør det være kun ett samfunns mål. Det bør videre ikke være for mange effektmål. Antall resultatmål følger av de konkrete måltall og egenskaper som skal være oppnådd når prosjektet er realisert. Ved flere enn ett mål per nivå, må disse prioriteres innbyrdes.

Målene må formuleres på en måte som gjør dem forståelige og målbare. Som en huskeregel bør målene være SMARTER:

- Spesifisert – veldefinerte, entydige og ikke til å misforstå
- Målbare - kvantitativt dersom mulig, eventuelt etterprøvbare på andre måter
- Akseptert – av alle berørte parter i prosjektet, hos prosjekteier og hos brukere
- Realistiske – stor sannsynlighet for at de kan realiseres
- Tidssatte – det skal angis når effektene eller resultatene skal være oppnådd
- Enkle - målene må formuleres enkeltvis og ikke i sammensatte, uklare uttrykk.

### 6.2 Prosessen med å få frem gode mål

Å definere mål kan være en krevende prosess som det er viktig å bruke tid på. En god prosess kan for eksempel kjennetegnes ved følgende:

- Utarbeidelse av mål bør legges opp som en **iterativ prosess**. Det kan være effektivt å jobbe med kravdokumentet og identifisering av alternativer parallelt med målformuleringer, slik at en raskere finner operasjonelle formuleringer.

---

<sup>7</sup> Veileder nr 10 - Kvalitetssikring av konseptvalg, samt styringsunderlag og kostnadsoverslag for valgt prosjektoalternativ - Målstruktur og målformulering, 28.04.210

- Mål skal **uttrykke en tilstand, ikke en prosess**. Unngå prosessrettede formuleringer som "bidra til", "økes", "legge til rette for" og "reduseres betraktelig".
- **Involver tiltakets interessenter** gjennom dialog, workshops, intervjuer osv. for å få frem tydelighet rundt hva som er kjernen i behovet. Still kontrollspørsmålet: Hvorfor er dette viktig?
- **Få frem det unike**. Still kontrollspørsmålet: Er dette et mål som vil gjelde for de andre prosjektene i sektoren også?
- Fokuser på **effekter eller virkninger av tiltaket**, ikke på selve løsningen. Still spørsmålet kontrollspørsmålet: Hvilken virkning ønsker du at tiltaket skal ha? Forsøk å definere virkninger på måter som er målbare i ettertid.
- Sikre at målene er **gjennomtenkt og gjennomarbeidet** ved å bruke forskjellige innfallsvinkler, for eksempel prosessperspektiv, interessentperspektiv og grensesnittperspektiv.
- Begrens målene. Søk å finne **kjernen i behovene** og fokuser på disse. Motstridende og omfattende mål gjør det vanskelig å velge riktig konsept og må derfor omarbeides.
- Utarbeid et **målhierarki** for vise konsistens i målstruktur og at årsak-virkningssammenhenger er på plass, dette for å tydeliggjøre sammenhenger i et komplekst målbylle.

### 6.3 Avklaringsfasen med OFP

I inneværende fase (avklaringsfasen) har prioriteringen vært kvalitet foran tid, og deretter kostnad.

- I tidligfasen av prosjektet tilstrebes å definere det prosjektet som best tilfredsstillende NTNUs behov innenfor de definerte prosjekt- og arealrammer. Det er avgjørende at kvaliteten gjør det mulig å samle alle fagmiljøer på en fremtidsrettet campus slik at NTNUs samfunnsoppgaver understøttes og nytteeffektene kan oppnås.
- Andre prioritet i avklaringsfasen er tid, fordi ved hurtig gjennomføring oppnås den beregnede samfunnsnyttens raskest. En rask gjennomføring av prosjektet vil også kunne gi den største kostnadseffektiviteten.

En slik prioritering stemmer godt overens med den fasen prosjektet er i fordi man i en tidlig fase bør prioritere nytteeffekt høyt samt definere en effektiv gjennomføringsstrategi for prosjektet. Denne prioriteringen vil endre seg etter OFP-fasen.

### 6.4 Forprosjektfasen

For forprosjektfasen vil følgende prioritering legges til grunn (KD er beslutningstaker her): Kost – kvalitet - tid.

- I avklaringsfasen er det etablert en kostnadsramme for prosjektet basert på kvalitet som første prioritet. Når prosjektet skal videreutvikles bør det derfor tilstrebes at dette gjøres innenfor OFP-rammene. Kostnad blir således førsteprioritet.
- Kvalitet følger som andreprioritet. Prosjektet modnes videre til et definert nivå for å sikre et godt nok fundament for den videre prosjektutviklingen. Et godt fundament krever god interaksjon mellom NTNUs virksomhetsutvikling, brukerutstyr, NTNU eiendom, medvirkningsprosesser og byggeprosjektet.
- Tid er tredjeprioritet i rangering kost/kvalitet/tid men det overordnede målet om at campussamlingen skal være ferdigstilt i 2027 står fast. Prosjektets gjennomføringsstrategi bygger også opp under dette (ferdig i 2027).

I senere prosjektfasen kan resultatmålene igjen bytte plass, men det er forventet at kost vil være prioritet nr. 1.

## 6.5 Gjennomføringsfasen

Målene må oppdateres i gjennomføringsfasen. Noen mål videreføres mens andre tilkommer. SHA, ytre miljø innarbeides til denne fasen. ++

## 6.6 Fremgangsmåte for etablering av resultatmål for kvalitet

I avklaringsfasen er det satt i gang et arbeid med å definere resultatmål for kvalitet med tilhørende måleindikatorer. Etablering av resultatmål for kvalitet har skjedd med utgangspunkt i prosjektets effektmål, med videre blick på NTNUs kvalitetsprinsipper for campusutvikling. Følgende krav til gode mål har vært sentrale i arbeidet med å definere foreløpige resultatmål:

- Mål skal beskrive en fremtidig tilstand
- Mål skal være unike og prosjektspesifikke
- Mål skal beskrive effekter eller virkninger av tiltaket (ikke løsningen)

Det er hentet inspirasjon til måleparametere fra målhierarki og evalueringskriterier brukt i lokaliseringsanalyse. Ved fastsettelse av målene er det satt hovedfokus på studenter, det som er bra for dem er også bra for andre. Videre er alle mål krysskoblet mot effektmål og kvalitetsprinsipper

## 6.7 Foreslåtte resultatmål for kvalitet

Ved hver faseovergang skal resultatmålene oppdateres slik at de er igjen relevante for den fasen prosjektet går inn i. For kvalitet er foreslåtte resultatmål inndelt i sluttresultat og prosess.

### Sluttresultat

Pri	Resultatmål kvalitet	Forklaring	Effekt-mål/ Krav som underbygges	Kvalitetsprinsipper som underbygges
1	Campus er planlagt slik at studentene lett kan forflytte seg mellom alle fag og undervisningsarenaer.	Målet beskriver ønsket fremtidig tilstand etter geografisk samling av NTNU sine fagmiljø.  Mulig måleparameter kan være forflytningstid mellom ytterpunkter av campus < 10 minutter.	E1.1, E1.2, E1.3, E1.7, E3.4, E3.5, T1, T3, T5, T9, T11	Samlende: K1.1, K1.2 Nettverk av knutepunkt: K3.2 Bærekraftig: K5.2
2	Prosjektet har utviklet store nok volumer på/ved Gløshaugen til at flere fagmiljøer og tverrfaglige sentre kan samles i tette klynger	Målet beskriver ønsket resultat i infrastruktur for å muliggjøre faglig samling av NTNU sin virksomhet.  Mulig måleparameter kan være at det skal utvikles minst to helhetlige klynger med kapasitet på over 50 000 m <sup>2</sup> BTA (Maks BTA HUMSAM = 46 000)	E1.1-E1.6, T4, T5, T6, T11	Samlende: K1.1, K1.2 Effektiv: K4.1, K4.2, K4.3 Bærekraftig: K5.1
3	Lokaler kan lett tilpasses endringer i lærings- og studieformer og forskningsaktivitet	Alle arealer skal være så fleksible/generelle at det er mulig å tilpasse lokalene etter endringer i læringsformer, forskningsaktivitet og sammensetninger av fagmiljø.  Mulig måleparameter kan være at arbeidsplassarealer kan brukes av alle fagmiljø, infrastruktur er tilrettelagt for ulik bruk i læringssoner, og at	E1.1, E1.4, E1.5, E1.6, E2.2, E2.3, E3.1, T2, T6, T7, T11	Samlende: K1.1 Effektiv; K4.1, K4.2, K4.3 Levende laboratorium: K6.1, K6.2

Pri	Resultatmål kvalitet	Forklaring	Effekt-mål/ Krav som underbygges	Kvalitetsprinsipp som underbygges
		arbeids- og læringsarealer enkelt kan tilpasses for å understøtte ulike fag og ulike arbeidsmetoder.		
4	Bakkeplan skal være åpent og lett tilgjengelig for aktivitet	Gjelder både ute og inne, og er et mål for nybygg og ombygg.  Mulige måleparametre kan være andel åpne fellesfunksjoner lokalisert på bakkeplan, Andel/antall kvm fasadeglass i alle første- og andreetasjer, gjennomsnittlig antall personer på campus, eller gjennomsnittlig avstand mellom innganger er mindre enn X meter.	E1.6, E3.1, E3.3, E3.4, E4.2, T2, T5, T6, T10, T11	Samlede: K1.3 Urban: K2.1, K2.2, K2.3 Nettverk av knutepunkt: K3.1 Effektiv: K4.1, K4.2 Levende laboratorium: K6.2, K6.3
5	Det er etablert konsept for samarbeidspartnere i alle faglige klynger	Målet beskriver en ønsket tilstand hvor NTNU har landets beste arenaer for eksperimentering, innovasjon, entreprenørskap og skaperglede.  Mulig måleparametre kan være gjennomsnittlig X% av totalareal og minimum y% av areal i hver geografisk klynge er satt av til samarbeidspartnere eller at en dedikert andel av NTNU-arealer er satt av til samskaping	E1.5, E1.6, E3.2, E3.3, E4.2, T5, T6, T10, T11	Samlede: K1.3 Urban: K2.1, Nettverk av knutepunkt: K3.1 Effektiv: K4.1, K4.3 Levende laboratorium: K6.1, K6.2, K6.3
6	Ny campus på NTNU er utviklet med ambisiøse miljøløsninger inkludert bygningsmasse som produserer mer energi enn den bruker, utslippsfrie transportløsninger og annen infrastruktur som kan stimulere til både ny forskning og nye arbeidsplasser.	Ordlyden hentet fra Stortingets anmodningsvedtak om miljøambisjon i NTNU sin campussamling.  Mulige måleparametre kan hentes fra arbeidet med energikonsept, eksempelvis at campus har en energisentral som er klargjort for utvidelse til eksisterende bygg, Ferdigutviklet konsept for ZEB og ZEN for universitetscampus, X% reduksjon i årlig energikostnad eller at energistyringssystemer for nybygg er satt i sammenheng med styringssystemer for eksisterende bygningsmasse.	T8, T9	Effektiv: K4.2 Bærekraftig: K5.1, K5.3 Levende laboratorium: K6.1, K6.3
7	Ny campus skal tydelig demonstrere NTNUs egenart som universitet	NTNUs egenart som Norges tekniske og naturvitenskapelige universitet – også det største i landet innenfor arkitektur, design og kunst skal være synlig og manifestert i det fysiske uttrykket på campus.  De geografiske klyngene skal tydelig vise faglig tilhørighet og identitet og fremheve faglige særtrekk og kjennetegn.	E1.1, E2.2, E3.1	Samlede: K1.1, K1.3 Urban: K2.1 Levende laboratorium: K6.1, K6.2, K6.3
8	Campus NTNU skal være et forbilde på bærekraftig, funksjonell og estetisk god arkitektur	Mulige måleparametre bør defineres og knyttes til milepæler og faser parallelt med prosjektutviklingen, benyttes som kontrollpunkter for å sikre sluttresultatet. Mulige måleparametre er gjennkjennbarhet	Under arbeid	Under arbeid



Pri	Resultatmål kvalitet	Forklaring	Effekt-mål/ Krav som underbygges	Kvalitetsprinsipp som underbygges
		<p>og manifestering i det fysiske uttrykket av:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Helhetlig konseptet for bygg og utomhus</li> <li>• Funksjonelle sammenhenger</li> <li>• Gjennomgående design og estetiske kvaliteter</li> <li>• Robuste og tidløse løsninger – form og materialbruk</li> <li>• Bygningstyper og generelle strukturer – funksjon, bygning, teknikk</li> <li>• Bærekraftig – arealeffektive, kompakte, miljøvennlige løsninger</li> </ul>		

## Prosess

Pri	Resultatmål kvalitet	Forklaring	Referanse	Kvalitetsprinsipp som underbygges
	Campussamling har blitt modell for offentlige utbygginger i Norge.	<p>Dette er nybrottsarbeid - gjennomføring av et helhetlig campusutviklingsprosjekt med et slik omfang har ikke vært gjort før i Norge.</p> <p>Kombinasjonen av NTNU sine fremragende fagmiljø innen miljømessig bærekraft, bygg og arkitektur, industriell økonomi og ledelse, transportløsninger, fysisk infrastruktur, digitalisering og strategisk eiendomsutvikling sammen med Statsbyggs byggherrekompetanse gjør at dette prosjektet er unikt, og står i en særstilling til å bli en foregangsmodell for offentlige utbygginger i Norge.</p>	Utviklingsavtalen mellom KD og NTNU	E6.1, E6.2, E6.3
	Gjennomføringen av prosjektet har vært effektiv og god for alle parter	Mulige måleparameter bør knyttes opp til prosjektmilepæler, faseoverganger, og definert modenhet på ulike tidspunkter. Bør benyttes som kontrollpunkter i hele gjennomføringsperioden.	Under arbeid	Under arbeid

## 6.8 Foreslåtte resultatmål for kostnad

Pri	Mål	Forklaring og mulig måleparameter:
1	Prosjektet har resultert i en reduksjon av basisprosjektets livsløpskostnad.	<p>Få frem nytte og økonomisk optimalisering av tiltak.</p> <p>Mulig måleparameter: % reduksjon av livsløpskostnad etter gjennomført campussamling</p>
2	Prosjektet er gjennomført innenfor styringsrammen for FDVU-kostnader	FDVU skal være et en vurderingsfaktor ved kostnadsstyrt prosjektutvikling. Beregnes på nytt ved B3 og B4.

Pri	Mål	Forklaring og mulig måleparameter:
		Mulig måleparameter: Kalkulerte FDV-kostnader ved prosjektets slutt < enn kalkulerte FDV-kostnader etter OFP
3	Prosjektet er gjennomført innenfor styringsrammen på X.X mill. kroner (P50)	Kan relateres til faser i tillegg til total.  Mulig måleparameter: Kroner brukt < enn prosjektets styringsramme

### 6.9 Foreslåtte resultatmål for tid

Pri	Mål	Forklaring og mulig måleparameter:
1	Dragvoll- og sentrumstudentene får tverrfaglig undervisning på Gløshaugen høsten 2027	Mulig måleparameter: Prosjektet ble overlevert til bruker innen sommeren 2028.

## 7 Gevinster

Ifølge Direktoratet for økonomistyring er gevinster nyttevirkninger, fordeler eller positive effekter som forventes oppnådd ved et prosjekt eller tiltak<sup>1</sup>. Gevinster er ønskede og planlagte, og helst forhåndsdefinerte.

Gevinster finnes i ulike former som:

- **Direkte budsjettmessige gevinster** i form av reduserte driftskostnader
- **Indirekte budsjettmessige gevinster** i form av endrede arbeidsprosesser eller potensielle stillingsreduksjoner. Disse gevinstene er vanskeligere å ta ut siden de ikke har direkte utgiftsposter i regnskapet.
- **Kvalitative gevinster** er ofte vanskeligere å beregne kvantitativt men bør dokumenteres og tallfestes hvis mulig enten i form av økonomiske størrelser eller andre typer indikatorer (eksempelvis brukertilfredshet)

I store offentlige virksomheter med et betydelig antall jobbskifter i året ligger forholdene til rette for å dra nytte av både direkte og indirekte gevinster.

### 7.1 Gevinstrealisering

Å regne på mulige gevinster kan være relativt enkelt. Det er når gevinstene skal høstes at det blir vanskelig. Gevinstrealisering er aktiviteter som skal lede til at de ønskede og planlagte gevinstene blir realisert.

En undersøkelse gjort blant beslutningstakere i privat og offentlig sektor viser at 3 av 4 prosjekter ikke når sine gevinstmål. Opptil 4 av 10 IT-prosjekter mangler samtidige planer for gevinstrealisering. Blant de som faktisk har gevinstrealiseringsplaner, er det kun 2 av 10 som aktivt følger opp gevinstrealiseringsplanene. Viktigheten av å legge et planmessig arbeid til grunn for gevinstrealisering er derfor avgjørende for å møte forventninger og mål for gevinst<sup>1</sup>.

Gevinstrealisering er et aktuelt tema innen offentlig forvaltning. I følge Riksrevisjonen er ikke offentlig sektor god nok til å påvise om gevinster er realisert i forbindelse med IKT-investeringer<sup>1</sup>.

Regjeringens digitaliseringsrundskriv peker på at utvikling av IKT-tjenester skal ses i sammenheng med arbeidsprosesser og organisering, og at planlegging og gevinstrealisering må vektlegges.

Direktoratet for økonomistyring beskriver i sin veileder «*Gevinstrealisering – planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter*» noen kritiske suksessfaktorer for vellykket gevinstrealisering:

- «erkjenne at ansvaret for gevinstrealisering ligger hos virksomhetsledelsen og ikke hos prosjektet
- tidlig identifisere tiltakets gevinster og forutsetningene som må oppfylles for at gevinstene skal bli realisert
- erkjenne at gevinstene ikke blir realiserte av seg selv, og at det derfor må settes av nok ressurser til arbeidet med gevinstrealisering»

Gevinstrealisering fremmer effektiv ressursbruk. Prosjekter som gir gevinster kan føre til at spart tid eller penger kan utnyttes andre steder i virksomheten til glede for brukerne. Selv når et prosjekt er motivert av andre faktorer enn gevinster gir det store muligheter til samtidig å identifisere og realisere gevinster.

## 7.2 Interessenter

Ulike grupper av interessenter kan oppnå gevinster gjennom nye løsninger for økonomi, styring og innkjøp. En avgjørende del av arbeidet vil være å gå i dialog med dem for å identifisere hva slags gevinster som kan skapes for (eller kanskje heller sammen med) de ulike interessentene. Eksempler på interessegrupper kan være:

- Politikere
- Ledelse på ulike nivåer
- Spesialistfunksjoner (Eksempelvis eiendom, økonomi, IKT, innkjøp)
- Innbyggere
- Leverandører

Dialogen med interessegruppene må starte tidlig. De kan identifisere muligheter og gevinster og vil i de fleste tilfeller også være (med)ansvarlig for å høste gevinstene. Det er også interessentene som blir eksponert for det ubehaget som er en uunngåelig konsekvens av endringer.

## 7.3 Faser i gevinstrealisering

Systematisk arbeid med gevinstrealisering går typisk gjennom noen ulike faser<sup>1</sup>:

1. **Kartlegge potensielle gevinster:** hvem som berøres, vurdere gevinster mot kostnader
2. **Planlegge gevinstrealisering:** knytte gevinster til tiltak, måleparametere og ansvarlige for gjennomføring
3. **Gjennomføre** planlagte gevinstrealiseringstiltak
4. **Overlevere** resultater til linjen, slik at gevinster kan høstes
5. **Realisere** gevinstene (i linjen) gjennom jevnlig oppfølging og korrigerende tiltak

Fokus vil være ulikt i hver fase. I de tidlige fasene vil man analysere og planlegge bredt mens det i slutfasene er fokus på å få gjennomført de tiltakene som er definert å skape (størst) verdi.

## 7.4 Alternativer og veivalg

I arbeid med gevinster kommer man av og til inn i prinsipielle diskusjoner om hvordan arbeid skal utføres og organiseres etter at prosjektet er over, hvordan funksjoner skal samordnes og hvilket ambisjonsnivå man skal legge seg på. Det er ofte hensiktsmessig å beskrive noen av disse

alternativene som ulike veivalg - scenarioer - der det finnes flere løsninger som kan gi ulike nivåer av gevinst og som kan være mer eller mindre vanskelige og kostbare å gjennomføre. Ulike alternativer vil skape et grunnlag for å sammenlikne forskjellige måter å gjøre ting på (inklusive 0-alternativet, nemlig å gjøre ingenting)<sup>1</sup>. Slike scenarioer er også velegnet til å kommunisere fordeler og utfordringer man står overfor og beslutninger som må tas av ledelsen for å virkeliggjøre et av alternativene og høste gevinstene av det.

### 7.5 Verktøy til bruk i ulike faser

Mange typer verktøy og metoder kan benyttes i arbeidet med gevinstrealisering. Dette er velprøvde, godt dokumenterte metoder som vi ikke vil gå gjennom i detalj i dette notat. Eksempler på aktuelle metoder er:

Fase	Kartlegge gevinster	Planlegge tiltak	Gjennomføre tiltak	Overlevere resultater	Realisere gevinster
Verktøy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessanalyse</li> <li>• Endringsanalyse</li> <li>• Interessent-analyse</li> <li>• Gevinstanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gevinst-realiseringsplan</li> <li>• Oppfølgingsplan</li> <li>• Nullpunktsmålning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statusrapport</li> <li>• Oppdatert gevinst-realiseringsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overleverings-rapport for prosjektet med fokus på gevinstrealisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultat-oppfølgning for gevinstrealisering i drift</li> </ul>

Hvilken metodikk som skal anvendes i det konkrete prosjektet og hvordan den skal brukes defineres som del av oppstarten av et prosjekt.

### 7.6 Endringsledelse

De beste metoder i verden hjelper ikke uten ledelse. Skal man høste gevinster må det nødvendigvis bety endret hverdag for mennesker. Dette kan ta form som endrede arbeidsoppgaver, alternativ organisering, omlokalisering eller i ytterste konsekvens ny jobb. Det å realisere gevinster stiller store krav til ledelsen, både i prosjektet og i linjen. Skal man lykkes med endringer (gevinstrealisering) må visse forutsetninger være til stede<sup>1</sup>:

1. **Behov for endring** må være forstått av de som skal gjennomføre endringene
2. Det må være en **mulighet for endring**, dvs forholdet mellom ambisjon og virkemidler/ressurser må være realistisk
3. Organisasjonen må ha en **vilje til endring**, hvilket stiller krav til ledelse, kommunikasjon og involvering

Når vi ønsker at mennesker skal gjøre noe på en annen måte enn tidligere må

- hver medarbeider innse hvorfor de skal gjøre noe annerledes
- de ansatte forstå hva som skal gjøres annerledes
- personalet vite hvordan oppgaven skal gjennomføres på ny måte
- vi måle at oppgavene utføres på ny og riktig måte
- vi gi tilstrekkelig informasjon, kommunikasjon og opplæring/ trening.

Ledelsens (prosjektet/linjen) oppgave er å planlegge og tilrettelegge for at hver enkelt interessent får riktig mengde med informasjon og trening. Alle ledere som berøres av prosjektet skal drive en større eller mindre grad av endringsledelse. Prosjektledelsen og -medarbeiderne skal bistå organisasjonen gjennom prosessen som støtte, planleggere og gjennomførere.

### 7.7 Videre prosess

Gevinster er tett knyttet til målene for prosjektet. Dårlige eller uklare mål gjør det vanskelig å skape og høste gevinster. For at NTNU skal få størst mulig effekt av campussamling bør det før inngangen til neste fase (i løpet av 2019) utarbeides en gevinstrealiseringsplan.

---