

Strategi for brukerinvolvering i NTNUs campusutvikling og NTNU Campussamling

Introduksjon

Strategi for brukerinvolvering i NTNU campusutvikling og NTNU Campussamling er en overordnet beskrivelse av føringer og gitte strukturer for involvering ved NTNUs byggeprosjekt. Dokumentet er først og fremst skrevet for de som skal jobbe med og delta i involveringsprosesser i NTNU Campussamling¹. Dokumentet beskriver mål, krav og prosesser for brukerinvolvering ved NTNUs campusutvikling² generelt, og hovedstrukturen for involvering i forprosjekt i NTNU Campussamling spesielt.

Hensikten med strategien er å tydeliggjøre hva som sikrer gode og effektive involveringsprosesser, hvordan involvering skal ivaretas, og hva som er retningsgivende for gjennomføringen av involvering i NTNU. Innholdet i dokumentet bygger på NTNUs rammeverk for involvering; "Program for involvering i NTNUs campusutvikling 2016 – 2025"³.

Dokumentet har to deler. Del 1 beskriver den spesifikke involveringen i forprosjektfasen for NTNU Campussamling. Del 2 beskriver grunnlaget for brukerinvolvering i NTNUs campusutvikling på mer generell basis.

Involveringsprosessene følger byggeprosjektets utvikling. For NTNU Campussamling vil det løpende oppdateres prosjektplaner, gjennomføres risiko- og behovsanalyser, avklares nye roller, rammer, prioriteringer, intensjoner, rutiner mm. Dette vil ha betydning for planlegging og gjennomføring av involveringsprosessene.

- DEL 1; Brukerinvolvering i prosjektet NTNU Campussamling, vil derfor oppdateres i tråd med fremdriften i prosjektet. Må som et minimum bearbeides i overganger til nye faser.
- Del 2; inneholder NTNU sitt generelle grunnlag for involvering i prosjekter relatert til campusutvikling, og oppdateres ved behov.

Begge del-dokumentene har således hver sin revisjonslogg for løpende oppdateringer.

¹ **NTNU Campussamling** er prosjektet som skal samle NTNUs fagmiljø i Trondheim, muliggjort gjennom bygging av inntil 92 000 kvadratmeter nybygg og inntil 45 000 kvadratmeter ombygging. NTNU Campussamling inngår i NTNUs strategiske arbeid med NTNUs campusutvikling.

² **NTNU Campusutvikling**: NTNU jobber gjennomgående med campusutvikling som et element i sin strategiske virksomhetsutvikling. NTNU Campusutvikling er benevnningen på NTNUs interne prosjektorganisasjon etablert for å styre de store statlige investeringsprosjektene knyttet til NTNUs campus. NTNU Campussamling er det drivende prosjektet i NTNUs portefølje innenfor campusutvikling.

³ Program for involvering NTNUs campusutvikling 2016 – 2025

Innholdsfortegnelse

Introduksjon.....	1
Del 1: Brukerinvolvering i prosjektet NTNU Campussamling. Versjon 0.1	3
Innledning	3
Kort om NTNU Campussamling.	4
Samfunns mål og effektmål for NTNU Campussamling.....	4
Formålet med brukerinvolvering i NTNU Campussamling	5
Prosjektorganisering, struktur og fremdrift.....	5
Prosjektorganisering, roller og ansvar i forprosjektet.	6
Struktur for brukerinvolvering i NTNU Campussamling.....	7
Etablering av brukergrupper	9
Trinnvis oppstart av brukergrupper.....	10
Brukerinvolveringen for campussamling i forprosjektfasen	11
Planlegging av brukerinvolvering.....	13
DEL 2: Rammer for brukerinvolvering i campusutvikling ved NTNU. Versjon 0.1	14
Innledning	14
Kort om styringsstruktur for NTNU.....	15
Ledelsesnivå	15
Beslutningsstruktur	15
Medvirkning og medbestemmelse	16
Lovkrav til involvering.....	16
Campusutvikling skal støtte virksomhetsutvikling.....	18
Program for involvering	19
Kategorier brukere	20
Typer involvering.....	20
Brukerinvolvering, kunnskapsutvikling og kommunikasjon	21
ORD OG UTTRYKK, FORKORTELSER i brukerinvolvering (ikke helt ferdig):.....	22
Henvisninger:	24

Del 1: Brukerinvolvering i prosjektet NTNU Campussamling. Versjon 0.1

Revisjonslogg DEL 2

Versjon	Endret av	Beskrivelse av hva som ble endret	Dato:

Innledning

NTNU Campussamling er et komplekst prosjekt, der godt styrt brukerinvolvering vil gi større verdi for brukerne, og mindre risiko for byggherre. Del 1 av denne strategien gir en kort introduksjon av de styrende målene for NTNU Campussamling og formålet med brukerinvolvering i prosjektet. Deretter beskrives prosjektorganisering og struktur for brukerinvolvering i hele prosjektet NTNU Campussamling, og en beskrivelse av forventet organisering knyttet til ulike deler av byggeprosjektet i forprosjektfasen. Dokumentet avsluttes med konkrete forventninger til planlegging av brukerinvolvering,

Målgruppen for denne delen av strategien, er alle som skal jobbe med og delta i involveringsprosesser i NTNU Campussamling.

Kort om NTNU Campussamling.

NTNU Campussamling er for tiden det drivende prosjektet i NTNUs campusutvikling. Prosjektet skal i løpet av de neste ti årene samle NTNUs fagmiljø i Trondheim, fra spredte lokasjoner til én samlet campus i området rundt Gløshaugen. Dette muliggjøres gjennom bygging av inntil 92 000 kvadratmeter nybygg og inntil 45 000 kvadratmeter ombygging i et helhetlig prosjekt. Selv om nye bygg skal oppføres, er NTNU Campussamling *ikke* primært et byggeprosjekt. Hensikten er å stimulere til økt samhandling mellom alle disipliner ved NTNU, med særlig vekt på fagområdene innen teknologi, humaniora og samfunnsvitenskap, samt økt kvalitet på utdanning, forskning, innovasjon, kunst og formidling gjennom en bedre tilrettelagt infrastruktur.

NTNU har vurdert for og imot samling av campus i Trondheim siden sammenslåingen av NTH og AVH i 1996. I 2015 besluttet regjeringen at NTNUs campus i Trondheim skulle samles, og i 2018 fikk Statsbygg oppdrag om å drive prosjektutvikling fram til oppstart forprosjekt (OFP) i tett samarbeid med NTNU. I desember 2019 fikk Statsbygg oppdragsbrev for NTNU Campussamling,⁴ hvor Kunnskapsdepartementet ber Statsbygg videreføre prosjektet fram til ferdig forprosjekt.

I NTNU Campussamling – oppdragsbrev om oppstart forprosjekt, beskrives roller og ansvar i prosjektet:

- Kunnskapsdepartementet er oppdragsgiver og prosjekteier for NTNU Campussamling. Departementet er ansvarlig for at samfunns målet ivaretas gjennom byggeprosjektet.
- Kunnskapsdepartementet er premissgiver for prosjektet og kan sette krav gjennom hele prosjektløpet. De gir de finansielle rammene for prosjektet, arealrammer, miljøambisjoner, krav til gjennomføring, styringsramme og føringer for prosjektorganiseringen.
- Endringer i prosjektet som kan påvirke målene eller styringsrammen skal alltid forelegges departementet.
- Kunnskapsdepartementets oppdragsbrev til Statsbygg angir også at byggeprosjektet og utviklingen av virksomheten skal gå parallelt og at NTNUs beslutninger om egen virksomhetsutvikling gjøres i forkant slik at byggeprosjektet kan planlegges for fremtidens universitet.

Samfunns mål og effektmål for NTNU Campussamling

Kunnskapsdepartementet har, i samarbeid med Statsbygg og NTNU, besluttet prosjektets Samfunns- og effektmål. Disse uttrykker oppdragsgivende departements ambisjon for prosjektet, og er styrende for prosjektutviklingen.

Samfunns målet for prosjektet er: *NTNU er en attraktiv utdannings- og forskningsinstitusjon som ivaretar sitt samfunnsoppdrag på fremragende internasjonalt nivå. NTNU har en robust og fleksibel fysisk infrastruktur som styrker tverrfaglighet og gir gode vilkår for å hente ut synergier.*

Det er utformet fire effektmål for prosjektet med indikatorer. Effektmålene er:

- Effektmål 1: NTNU driver fremtidsrettede utdannings-, innovasjons- og forskningsaktiviteter med gode faglige og sosiale kvaliteter
- Effektmål 2: NTNU fremmer tverrfaglig samarbeid og synergier
- Effektmål 3: NTNU har en effektiv og bærekraftig campus
- Effektmål 4: NTNU er åpen og inviterende mot omgivelsene, og tilbyr formidling av høy klasse

⁴ NTNU Campussamling – oppdragsbrev om oppstart forprosjekt, fra Kunnskapsdepartementet til Statsbygg, datert 20.12.2019.

NTNU har ansvar for realisering av forventede gevinster fra campussamling når byggene er tatt i bruk og har utarbeidet en gevinstrealiseringsplan⁵. Denne gir oversikt over forventede og ønskede gevinster av campussamlingen. Statsbygg som byggherre, har ansvar for tilrettelegging for gevinstrealisering under prosjektutvikling og bygging⁶. Gevinstrealiseringsplanen er derfor utarbeidet i samarbeid med Statsbygg.

Statsbygg har ansvar for realisering av resultatmål. De fastsatte resultatmålene for prosjektet er beskrevet i dokumentet *Revidert målbilde for Campussamling NTNU*.⁷ Resultatmålene i prosjektet er gitt følgende prioritering i forprosjektet: 1. Kostnad, 2. Kvalitet, 3. Tid

Arbeid med måloppnåelse på samfunns- og effektmål og med måloppnåelse på resultatmål, kan være tidvis motstridende og medføre en del behov for prioriteringer og valg. Kunnskapsdepartementet vil derfor anvende gevinstrealiseringsplanen, i sammenheng med samfunns- effekt- og resultatmål, til styring og planlegging i forprosjektfasen og i gjennomføringsfasen. Sammenhengene mellom NTNUs langsiktige effekter av samlingen og de prosjektbaserte resultatmålene skal ivaretas gjennom prosjektutviklingen, og slik at det kan styre etter både gevinster og resultatmål og dermed ivaretar begge deler.

Formålet med brukerinvolvering i NTNU Campussamling

Prosjektet skal skape verdi for prosjekteier, bruker og samfunnet som helhet. For å nå målene er det et stort behov for involvering. Dette skal sikre at relevante perspektiver og kunnskap fra organisasjonen og fra studenter kan tas inn i byggeprosjektet. I tillegg skal involveringen sikre at lovverk om medvirkning og medbestemmelse følges, og slik bidra til at byggeprosjektet holder fastsatte rammer for kost, tid og kvalitet.

Veilederen for styring av statlige byggeprosjekt angir at «Bruker i forprosjektet skal spille inn alle relevante behov i detaljeringen av rom- og funksjonsprogram og byggeprogrammet. I denne fasen skal bruker bistå oppdragsdepartementet med å detaljere behovene beskrevet i forstudien og prosjektavklaringsfasen innenfor de rammer som er satt».²⁸

Det er avgjørende at brukerbehovene blir tilstrekkelig kartlagt, kjent og forstått, slik at de danner grunnlag for de løsningene som utvikles. Universitetsbyggene skal tilrettelegge for videre utvikling av organisasjonens virksomhet i tråd med vedtatte strategier og mål, og styrke NTNU som attraktivt studie- og arbeidssted. Fysisk infrastruktur er ved siden av organisering og teknologiske verktøy et virkemiddel i NTNU's virksomhetsutvikling. Bygg som er planlagt for endring er viktig, fordi bygg må tilpasses utviklingen av læringsmetoder, forskningsområder, teknologi og mangfoldet i et breddeuniversitet som NTNU.

Prosjektorganisering, struktur og fremdrift.

Campussamlingen består av to delprosjekter.

- Bygge- og brukerutstyrsprosjektet som ledes av Statsbygg.
- Mottaksprosjektet som ledes av NTNU.

Kunnskapsdepartementet (KD) presiserer i oppdragsbrevet for forprosjektet:

⁵ *Gevinstrealiseringsplan for Campussamling NTNU (henvisning kommer)*

⁶ *Kvalitetssikringsrapport KS NTNU Campussamling, Utarbeidet for Kunnskapsdepartementet/ Finansdepartementet* (15. mai 2019) <https://www.regjeringen.no/contentassets/fc2aeef0fc9c45aa97ac5d009dd359ec/rapport-ks-ntnu-campussamling.pdf>

⁷ *Revidert målbilde for Campussamling NTNU*, 09.12.2019.

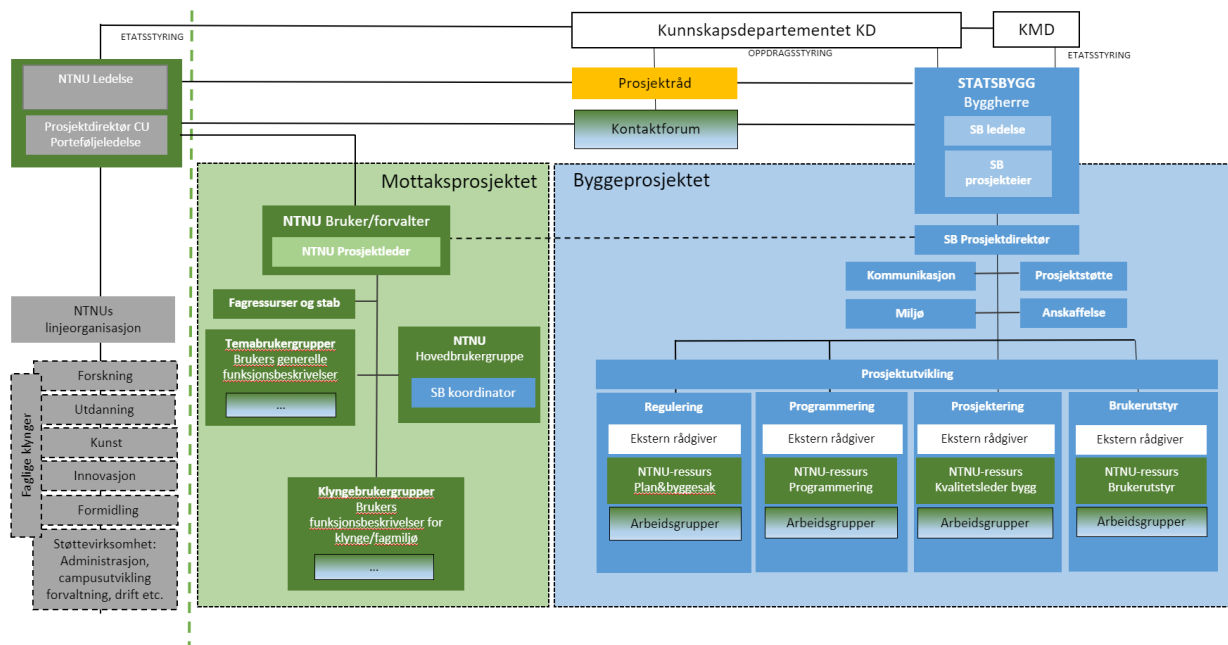
«En viktig suksessfaktor for å oppfylle målene med campussamlingen er å få til et godt samspill mellom Statsbyggs byggeprosjekt og NTNUs virksomhetsutvikling og brukerinvolvering. Det forutsetter gode, forankrede og gjensidig forpliktende medvirkningsprosesser med tydelige roller- og ansvarsbeskrivelser».⁸

Brukerinvolveringen bør derfor være en dynamisk aktivitet som planlegges intergerert med prosjektutviklingen, i samspill og aktiv dialog mellom bygge- og brukerutstysprosjektet og mottaksprosjektet.

Prosjektorganisering, roller og ansvar i forprosjektet.

Fordeling av roller og ansvar i fasen ble besluttet av Statsbygg og NTNU i felleskap i Kontaktforum 19.02.2020, og godkjent i prosjektrådet 26.02.2020. Organisasjonskartet illustrerer organisering, styring og ansvar av prosjektet.

Organisering, styring og ansvar – NTNU Campussamling Forprosjekt omforent: 19.02.2020



Figur 1 Organisasjonskart for NTNU Campussamling i forprosjektfasen

Statsbygg er byggherre og leder prosjektet. Det innebærer ansvar for gjennomføringen av prosjektet innen de premisser og krav som ligger til grunn for Kunnskapsdepartementets beslutning om videreutvikling av prosjektet.

NTNU er fremtidig forvalter og bruker. Til å ivareta NTNUs interesser i campussamling har NTNU et mottaksprosjekt. Mottaksprosjektet er kontaktpunkt mot Statsbygg og inn mot resten av NTNU.

- Mottaksprosjektet er ansvarlig for at universitetets behov blir ivarettatt i campussamling. Dette inkluderer også behov som kommer fra NTNUs fremtidige strategiske virksomhetsutvikling.⁹

⁸ Kunnskapsdepartementet 20.12.2019: *NTNU Campussamling – Oppdragsbrev om oppstart forprosjekt:4*

⁹ Oppdragsbrev 20.12.19 pkt.: *Prosjektorganisering; roller og ansvar*, side 4.

- Mottaksprosjektet skal sikre hensiktsmessig brukerinvolvering iht. gjeldende fremdriftsplaner, samt definere funksjonsbehov og forberede mottaket av leveransene fra bygge- og brukerutstørsprosjektet.
- Mottaksprosjektet har ansvar for å planlegge omfang av midlertidige lokaler for studenter og ansatte i byggefasen.

Organisasjonskartet i Figur 1 illustrerer styringslinje og ansvar i prosjektet, og begge virksomhetenes forpliktelse til å bidra i samarbeid på tvers av mottaks- og byggeprosjekt.

Styringslinje:

- Statsbygg leder prosjektet.
- Styringslinja for byggeprosjektet ligger til Statsbygg som byggherre.
- Styringslinja for mottaksprosjektet ligger til NTNU mottaker/bruker/forvalter.

Samarbeid:

- Statsbygg ønsker NTNU med i delprosjektene i byggeprosjektet, og NTNU ønsker Statsbygg med i gruppene i mottaksprosjektet.
- Statsbyggs deltagelse i mottaksprosjektets arbeid sikrer kunnskap om og dokumentasjon av bruk/funksjonalitet til byggeprosjektet.
- NTNUs deltagelse i byggeprosjektets arbeid sikrer brukers perspektiv og behov gjennom prosjektutvikling og beslutninger.
- Prosjektorganiseringen gir god konsistens og felles forståelse gjennom reelt samarbeid og færrest mulig kommunikasjonsledd.
- Prosjektorganiseringen og *felles arbeid* i grupper og delprosjekter øker kunnskap, forankring og legitimitet for beslutninger som vil måtte tas både i prosjektorganisasjonene og i NTNU og Statsbyggs ordinære styringslinjer/organisasjoner.

Ressursbruk

- Statsbygg og NTNU har felles målsetning om å bruke ressurser på tvers av virksomhetsgrenser for å oppnå best mulig prosess og resultat. Så langt som mulig planlegges og prioriteres ressursbruk i samarbeid, og besluttes i de respektive styringslinjene.

Struktur for brukerinvolvering i NTNU Campussamling

NTNU Campussamling er komplekst i den forstand at det i senere prosjektfaser vil bli flere gjensidig avhengige delprosjekt, som i forprosjektfasen har en felles arealmessig og økonomisk ramme. Dette innebærer ekstra kompleksitet fordi prosjektet må optimalisere muligheter på tvers av de enkelte byggeprosjekt, samtidig som det må tas hensyn til de spesielle behov som finnes i de ulike delprosjekt. Brukerinvolveringen i campussamling organiseres derfor både overgripende for hele NTNU (tematisk og helhetlig) og for klynger (faglig lokalisering, konkretisering av spesielle behov), med ulik innsats og betydning gjennom prosjektutviklingen. Det opereres i hovedsak med tre typer av brukergrupper: Hovedbrukergruppe, temabrukergrupper og brukergrupper for klyngene:

- Hovedbrukergruppen skal sikre helheten og de overordna rammene i prosjektet NTNU Campussamling.

- Temabrukergrupper skal sikre at tema som går på tvers av de ulike byggeprosjekt blir tilstrekkelig utforsket og ivaretatt.
- Brukergrupper i klynger skal utrede behovet for lokale løsninger, hvor det er behov for skreddersøm eller fagspesifikke tiltak

Hovedbrukergruppe

Hovedbrukergruppen vil være ansvarlig for å sikre helhet i NTNU Campussamling og har ansvar for at prosjektet følger strategi, rammer og premisser gitt av KD og NTNU. Hovedbrukergruppen skal også sikre at problemer og uenigheter som resultat av involveringen håndteres til rett tid og i riktig fora, samt påse etterrettelige og dokumenterte prosesser, likhet, systematikk og struktur i hele prosjektet.

Hovedbrukergruppen rapporterer til prosjektledelsen i mottaksprosjektet som samarbeider tett med prosjektledelsen i Statsbygg. Noen tema vil være relevante bare for NTNU og beslutninger i linja, andre vil være knyttet direkte til beslutninger i byggeprosjektet. Det er viktig at prosjektledelsen både fra Statsbygg og fra NTNU er godt informert om begge deler.

Opgaven for gruppen innebærer blant annet å holde tilsyn med involveringsprosessene, på tvers av temaer, prosjekter og faser. Det gir blant annet muligheten for å sikre at alle faglige klynger ses på som en del av helheten, effektene av erfaringer kan høstes på tvers av delprosjekt, og utfordringer kan sees i sammenheng slik at man kan se muligheter på tvers av tema og klynger. Mandat for hovedbrukergruppen vil inkludere at gruppen skal:

- påse at funksjonskravene for NTNU ivaretas i byggeprosjektet
- sørge for at brukergruppens leveranser er innenfor prosjektets rammer og behov
- føre tilsyn med prosesser og arbeidsform i arbeidsgruppene
- bidra til NTNUs prioriteringer i eventuelle overlappende eller motstridende innspill fra arbeidsgrupper/prosjekter
- sørge for at avklaringer av strategisk og økonomisk art sendes videre til behandling
- gi råd til prosjektledere

I forprosjektfasen for campussamling vil det etableres én hovedbrukergruppe. For senere prosjektfaser kan hovedbrukergruppen enten ha hele campussamling som portefølje, eller det kan etableres én hovedbrukergruppe per delprosjekt. Dette vil være avhengig av hvordan inndeling i delprosjekter blir i senere prosjektfaser og skal vurderes ved faseskifter.

Flere temabrukergrupper

Temabrukergruppene håndterer ulike tema som er tverrgående i prosjektet, enten geografisk, fysisk eller organisatorisk. De skal sikre god kunnskap og underlag til beslutninger om helhetlige og felles løsninger innenfor rammene. Temabrukergruppene er forpliktet til å følge beslutninger og føringer blant annet fra hovedbrukergruppen, og til å løfte diskusjoner og tema fra delprosjektene og klyngene. Eksempler på tverrgående temaer kan være; miljø, sikkerhet, arbeidsplass, læringsarealer, osv.

Organisering av brukergrupper i hht overgripende tema gir muligheten for sammenhengende og effektiv ressursbruk. Gruppene kan belyse tema som går på tvers av fag- og avdelingsgrenser, og på tvers av alle delprosjekter, både slik Statsbygg har organisert byggeprosjektet i forprosjektfasen og i kommende prosjektfaser. Det er et ønske at deltagelsen i temabrukergruppen, så vidt mulig, er vedvarende også etter forprosjektfasen. Dette skal sikre god kontinuitet og et godt forankret kunnskapsgrunnlag.

De ulike temabrukergruppene etableres ut fra behov og deltagere i dem inkluderer bl.a.:

- representanter fra (de faglige) klyngene utpekt av linja, og fra Statsbygg
- representanter med kunnskap om tema (foreslått av linja)
- studentrepresentanter, vernetjenesten og tillitsvalgte er representert for å ivareta tema som berører henholdsvis studenter og ansatte

Brukergrupper i klyngene - klyngebrukergrupper

Klyngene i campussamling er en geografisk områdeavgrensning. Klyngebrukergrupper vil derfor bestå av representanter fra institutter og enheter som vil bli geografisk samlet, og hører og virker sammen organisatorisk og/eller faglig. Brukergruppene i klyngene baserer seg på et prinsipp om å videreutvikle faglige klynger jf. faglig lokalisering.¹⁰

Brukergruppene i klyngene er nødvendige bl.a. for å ivareta lovkrav om medvirkning på egen arbeidsplass (se avsnitt *Lovkrav involvering* i Del 2). Gruppene skal utrede lokale løsninger, og løsninger hvor det er behov for skreddersøm eller fagspesifikke tiltak. Gruppenes mandat følger fasene i prosjektet. For hver fase synliggjøres rammer fra forrige fase, hva har man innflytelse på, forventninger til beslutninger (hva låses). Disse brukergruppene har detaljkjennskap til enkeltfunksjoner eller -tema for spesifikke for den aktuelle klyngen. Hovedoppgavene for klyngebrukergruppene vil være å bidra til økt kunnskap om disse inn i prosjektet. Arbeidsoppgavene vil omfatte både konkret kartlegging av status for funksjonene i dag, utforskning av fremtidsmuligheter, og samordning med pågående endringsprosesser.

Det er viktig at brukergruppene knyttes direkte til arbeidet i byggeprosjektet. Når brukergruppene er involvert i byggeprosjektene gir det bedre prosjektutvikling, hensiktsmessig involvering, og sammenhengende og effektiv ressursbruk.

Deltagere i klyngebrukergruppene kan være:

- representanter fra temabrukergrupper
- representanter for berørte fagmiljø
- studentrepresentanter
- vernelinja og tillitsvalgte, samt representanter fra ledelse i aktuelt fagmiljø.
- representant fra byggeprosjektet, ved Statsbygg

Etablering av brukergrupper

Brukergruppene etableres med utgangspunkt i fremdrift og leveranseplan fra Statsbygg. Etablering av gruppene følger prosjektplanen og fremdriften i leveransene i byggeprosjektet, som er under ledelse av Statsbygg. Målet er å ha relevante og nødvendige brukergrupper operative og klare når behovet er der.

En godt forankret metode for å definere brukergruppens oppgaver og oppnevning av deltagere, er avgjørende for god fremdrift, og for at involvering gjennomføres i henhold til god praksis, lov og

¹⁰ | utgangspunktet utgjør fakultetene faglige klynger gjennom slektskap i blant annet utdanningstyper, fagtradisjoner, teori og metode. Mere om de faglige klyngene i *Faglig lokalisering i samlet campus, Delrapport 3: Hovedgrep, modeller og løsningsforslag*
https://www.ntnu.no/documents/1268425101/1269933790/Faglig_lokalisering_delrapport_3_endelig.pdf/6c9cce04-4d62-420d-bb1a-902cd3a30821.

forskrifter. Det vil derfor etableres en fast struktur for oppnevningene av deltakere, som sikrer effektiv opprettelse av gruppen og forutsigbarhet i prosessen¹¹.

Følgende forhold er avgjørende for oppnevning av deltakere:

- Avklare mandat og arbeidsoppgaver: NTNU OG Statsbygg må i fellesskap avklare mandat og arbeidsoppgaver for gruppen. Dette er utgangspunktet for gruppens sammensetning, og for å få nødvendig kompetansen inn i gruppene.
- Riktige representanter til oppgaven: Relevante og mulige deltagere må frembringes av NTNU. Her er det viktig å ha flere mulige representanter for å til sist kunne etablere en gruppe med en variasjon av funksjon, kunnskap om organisasjonen, rolle, kjønn mm. som passer til mandat og arbeidsoppgave.
- En påkoblet lederlinje i NTNUs kjernevirksomhet. Dette er viktig både i forhold til ansvarliggjøring, eierskap, informasjon, og forståelse for eventuelle beslutningspunkter som må tas i organisasjonen.
- Tillitsvalgte og verneombudene må være representert. Det er viktig at disse også har dialog med resten av vernelinje/tillitsvalgtapparatet på gjeldende fakultet(er) for best mulig utgangspunkt for gode formelle drøftinger i SESAM eller LOSAM (Les mere om SESAM og LOSAM i Del 2).
- Studentrepresentanter må utnevnes. Studentene har kortere funksjonstid enn ansatte, men er alt i alt en større gruppe brukere med viktig kunnskap. Det er generelt et behov for at studentene er godt representert i brukergruppene.

Trinnvis oppstart av brukergrupper

Involvering og etablering av brukergrupper vil skje trinnvis gjennom forprosjektet. For å sørge for god ressursbruk av deltakernes tid, og rådgivernes timer, vil temabrukergruppene som har tema som er relevante for Statsbyggs tidlige leveranser settes i gang først. For eksempel vil hvilken klyngebrukergruppe som etableres først avhenge av hvilken klynge som skal programmeres først. Slik vil aktiviteten utvides i tråd med behov og leveranser i prosjektet. Det gir mulighet for trinnvis å utvide både grupper og deltagere i tråd med prosjektets fremdrift og behov for involvering. Det betyr at noen grupper blir etablert før andre, og at ikke alle grupper vil være operative samtidig.

Forventet behov for brukerinvolvering førstkommande periode:

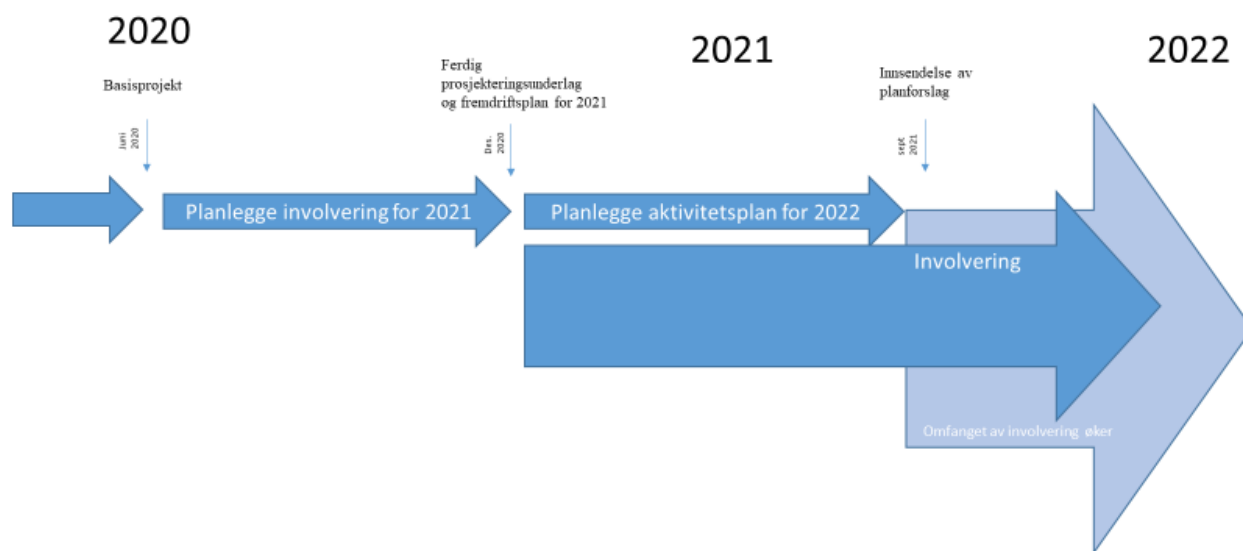
Høst 2020:

- Arbeidet høsten 2020 være knyttet til planlegging av programmering- og prosjekteringsarbeidet, sammen med rådgiverne som er på plass før sommeren.
- Det vurderes om hovedbrukergruppen bør etableres som ressurs i dette.
- Det vurderes om enkelte temagrupper er relevante allerede i denne perioden.

¹¹ NTNU utarbeider en utnevningmatrise/modell som fastsetter hvilken struktur utnevnelsene skal følge.

2021:

- På nyåret 2021 starter programmerings- og prosjekteringsarbeidet. Dette skal gjennomføres med tilhørende involvering i brukergrupper.
- I tillegg planlegges aktivitetene for 2022.



Figur 2 Viser hvordan omfanget av involvering øker i kommende år.

Brukerinvolveringen for campussamling i forprosjektfasen

Brukerinvolveringen for campussamling planlegges i detalj i samråd med Statsbygg. Disse starter sin planlegging høsten 2020. Før vi går inn i 2021 må involveringen være planlagt på operasjonelt nivå. Det innebærer en plan for videre organisering av involveringen og igangsettelsen av dette, hvor også faste strukturerer for gjennomføringen etableres (for eksempel konkretiseres håndtering av krav til dokumentasjon, møtestrukturer, endringshåndtering, kuttlistene mm.) I forprosjektfasen er det behov for brukerinvolvering i arbeidet med programmering og prosjektering, og også i arbeidet med brukerstyr og med regulering. Dette vil ses og planlegges i sammenheng.

Involvering knyttet til programmering og prosjektering

Som grunnlag for programmeringen skal funksjon og behov beskrives, og det er her man kan forvente det største involveringsbehovet fra sluttbruker. I programmeringsarbeidet samles, bearbeides, struktureres og forvaltes informasjon om virksomhetens organisasjon og aktiviteter. Det ferdige programmet skal synliggjøre bakgrunn og grunnlag for prosjektet, løse funksjonskrav både fra virksomheten som helhet og lokalt, og beskrive funksjonsområder i de planlagte byggene. Prosjekteringen bygger sitt arbeid på programmering og dermed implisitt på involveringen som er gjennomført der.

NTNU vil også ha særbehov for involvering knyttet til beslutninger fra brukeren som eier-, drifts- og forvalterorganisasjon. Dette inkluderer tiltak eller prioriteringer opp mot drift, og også involvering som gir kunnskap om området/bygninger m.m. Det kan være tegningsmateriale, statiske beregninger, beskrivelser, teknisk infrastruktur, geoteknisk rapport o.l. Som byggherre for NTNU Campussamling er det Statsbygg som leder programmering- og prosjekteringsarbeidet. Arbeidet gjennomføres av Statsbygg sine team innen prosjektering- og programmering.

Involvering knyttet til brukerstyr

For å oppnå gode og helhetlige fysiske løsninger i et byggeprosjekt, må planleggingen av bygg- og brukerstyr koordineres. Brukerstyr omfatter løst inventar og utstyr. Utstyr og bygningsmessig infrastruktur som er fastmontert betegnes som byggutstyr. Mens byggutstyr tradisjonelt inngår i et byggeprosjekt og dermed finansieres og planlegges integrert i byggeprosjektet, har brukerstyret en egen bevilgning og er et selvstendig delprosjekt. Det vil alltid være behov for en viss grenseoppgang mellom hva som faller inn under byggutstyr og brukerstyr, eksempelvis kan valg av løsning påvirke hvor integrert noe løses i bygget og dermed hvorvidt det faller inn under bygg- eller brukerstyr.

En del brukerstyr er byggpåvirkelig i betydning at det stiller særskilte krav til bygningene/rommene de skal innplasseres eller benyttes i,¹² bygg og utstyr må derfor planlegges som en helhet. Mens byggutstyr i begrenset grad gjenbrukes som det er, er brukerstyr noe som gjerne i noen grad følger med ved flytting og kan overleve rehabilitering osv. I planleggingsprosessen for brukerstyret er det derfor viktig å avklare endringer og utviklinger i praksis som gir nye løsninger for brukerstyret., i tillegg til å koordinere at brukerstyr og byggeprosjekt for helhetlige løsninger ivaretas.

Involvering knyttet til reguleringsplanarbeidet

En reguleringsplan er et plankart som beskriver fremtidig grunnutnyttelse i et avgrenset område. Involvering knyttet til reguleringsplanarbeidet er i stor grad definert av krav til offentlig medvirkning, regulert i plan- og bygningsloven. Kommunikasjons- og medvirkningsstrategi for detaljreguleringen, som pågår i forprosjektfasen, er skissert i Planinitiativ for NTNU Campussamling¹³, og vil detaljeres videre i de påfølgende reguleringsplanene.

Kommunikasjons- og medvirkningsstrategi for detaljreguleringen legger opp til et aktivt samspill mellom den formelle planprosessen (iht. plan og bygningsloven) og aktiviteter hos NTNU, Trondheim kommune og Statsbygg. Det legges vekt på tidlig involvering, god orientering om prosessen og kontinuerlig dialog mellom de involverte partene gjennom planprosessen. Det er ambisjoner om en medvirkningsstrategi som strekker seg ut over den som er lovpålagt gjennom plan- og bygningsloven. Åpne informasjonsmøter i forbindelse med viktige milepæler og interaktive, nettbaserte verktøy som bidrar til at medvirkning fra interessenter anses som viktig for å skape forståelse for prosjektet, og for å sikre at innspill kan fanges opp til rett tid.

¹² Dette kan eksempelvis være vekt eller størrelse som krever særskilte romhøyder eller forsterkninger i konstruksjon. Det kan også være snakk om utstyr som medfører støy eller vibrasjoner omgivelsene skal skjermes mot eller det kan være utstyr som krever ekstra infrastruktur i form av økt eller særlig tilførsel av luft for å nevne noen forhold til.

¹³ <https://www.statsbygg.no/globalassets/files/prosjekter/ntnucampus/dokumenter/ntnucampussamling-planinitiativ3.pdf>
NTNU CS Planinitiativ April 2020. Utarbeidet av Statsbygg i samarbeid med NTNU, og sendt inn til administrativ behandling hos Byplankontoret i Trondheim kommune 21.04.2020.

Planlegging av brukerinvolvering

For forprosjektfasen skal det etableres en plan for involvering. En plan etableres med utgangspunkt i følgende spørsmål:

- Hva er innholdet (leveransen)?
- Når skal det leveres/avsluttes?
- Hva skal besluttes/låses i hvilken rekkefølge?
- Hvem påvirkes av dette
- Hva krever medbestemmelse og lokal kunnskap?

Sammen med prosjektets fremdriftsplan bidrar disse spørsmålene til å besvare hvem skal involveres når, hvorfor og hvordan. Planen for involvering må kommuniseres til NTNUs brukere, slik at de kan se og forstå hvilke aktiviteter de kan og skal delta i, og hva formålet og resultatet av disse er. Dette bidrar til at brukerne bedre kan forstå byggeprosjektets behov, og kan opptre som kompetente brukere, med relevante innspill til rett tid.

Gjennom planlegging av involvering i NTNU Campussamling skal det sikres:

- at brukerne tydelig ser de overordnede mål og rammer og forankrede premisser og forutsetninger for arbeidet
- en god praksis for oversettelse mellom sluttbruker og byggeprosjekt
- at involveringsprosess gjennomføres i tydelige faser, med definert innhold og beslutningspunkter
- at prosessen er forstått og forankret i relevante ledelses- og medvirkningsorgan
- at mangfoldet i virksomheten og de mange ulike aktører internt og eksternt skal tas vare på
- at brukernes kompetanse skal tas hensyn til i spørsmål knyttet til funksjonsløsninger, organisering, utstyr og drift i byggenes ulike funksjonsområder
- at det skal legges til rette for at nytenkning og nye utviklingstrekk kan bli presentert og vurdert

Helt konkret skal det gjennom planleggingen, beskrives og forankres:

1. en strukturert involveringsprosess som støtter prosjektets leveranse og beslutningsplaner
2. en prosess for ivaretagelse av lovpålagt medbestemmelse
3. en beslutningsplan som viser når, og av hvem, relevante beslutninger tas
4. en sammensetning og organisering av involvering som gir det beste utbytte av brukernes tid og engasjement
5. et felles malverk og enhetlig struktur som sikrer samordnet og effektiv ressursbruk. For eksempel maler for møtestruktur, rutiner for informasjonsflyt, og rutiner for utnevning av representanter, mal for mandater mm.

DEL 2: Rammer for brukerinvolvering i campusutvikling ved NTNU. Versjon 0.1

Revisjonslogg DEL 1

Versjon	Endret av	Beskrivelse av hva som ble endret	Dato:

Innledning

Del 2 av strategi for brukerinvolvering i NTNU campusutvikling gir en kort introduksjon av styringsstrukturen ved NTNU og de lovkrav til involvering som gjelder for virksomheten. Deretter beskrives sammenhengen mellom campusutvikling og virksomhetsutvikling. Hovedinnholdet i NTNUs program for involvering, med kategorisering av brukere og involvering, skisseres kort. Her beskrives organisatoriske og strukturelle forhold som påvirker planlegging og gjennomføring av involvering ved NTNU. Det er nødvendig å forstå organisasjonen, styringslinjene, lovverket for å etablere effektiv og målrettet brukerinvolvering.

Målgruppen for denne delen av strategien er de som skal jobbe med og delta i involveringsprosesser i NTNU campusutvikling. Det inkluderer de som skal jobbe med og delta i involveringsprosesser i NTNU Campussamling, for å forstå grunnlaget som ligger i NTNUs helhetlige tilnærming til campusutvikling.

Kort om styringsstruktur for NTNU

Gode involveringsprosesser tar alltid utgangspunkt i virksomhetens struktur og kultur. Universitets- og høyskolesektoren generelt, og NTNU spesielt, har organisatoriske særtrekk som gir føringer for hvordan NTNU tar beslutninger og styrer sin virksomhet, og dermed også for hvordan brukere bør involveres. Dette er beskrevet i NTNUs styringsinstruks¹⁴.

Universitetssektoren møter i likhet med øvrige statlige sektorer skiftende krav og utfordringer. Disse utfordringene må møtes med en klar forståelse av egenart. Regjeringen har med stortingsmeldingen *Kultur for kvalitet i høyere utdanning* (2016-2017)¹⁵ lagt vekt på at kvalitet i utdanningen i hovedsak skapes lokalt og er kulturavhengig, samtidig som tiltak og rammebetingelser fra myndighetene kan legge til rette for lokalt arbeid for kvalitet. «*Styringen av universitetene og høyskolene må balansere behovet for faglig frihet mot behovet for samfunnsmessig innflytelse og myndighetenes ansvar for helheten.*»¹⁶

I Norge er universitetet basert på en tradisjon i den klassiske Humboldtske universitetsmodellen, som bygger opp om idealet om fri og uavhengig akademisk forskning, faglig autonomi, vitenskapelig dannelse og demokratisk organisering. I god akademisk ånd står prinsippet om faglig autonomi sterkt ved NTNU. Dette har stor betydning for forventninger til involvering og transparens i beslutninger på alle nivå i organisasjonen.

Ledelsesnivå

Det er tre ledelsesnivå i NTNU, organisert gjennom en styringslinje: Rektor, Dekan og museumsdirektør, og instituttleder. På hvert nivå finnes en leder, en ledergruppe og en rådgivende gruppe. NTNU har enhetlig og ansatt ledelse på alle nivå i organisasjonen. I tillegg er Hovedsammenslutningene¹⁷ og Vernelinje¹⁸ organisert etter nivåene i linjeorganisasjonen. Tabellen under viser nivåene i organisasjonsstrukturen.

Nivå	Leder	Lederteam	Rådgivende gruppe
1: Universitet	Rektor	Rektorat	Dekanmøtet
2: Fakultet og særegne enheter	Dekan Museumsdirektør	Dekanat	Instituttledermøtet
3: Institutt	Instituttleder	Ledergruppe	Instituttråd og Utvidet ledergruppe

Les mere om NTNUs organisasjon <https://www.ntnu.no/om> og se oppdatert organisasjonskart på <https://www.ntnu.no/organisasjonskart>

Beslutningsstruktur

NTNU sentralt består av et styre og et rektorat. Styret tar avgjørelser i saker av prinsipiell og overordnet karakter.¹⁹ Det har ansvaret for virksomheten ved universitetet og at den drives innenfor de rammer og

¹⁴ Styringsreglement for Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Styringsreglement>

¹⁵ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-16-20162017/id2536007/?ch=1>

¹⁶ *Kultur for kvalitet i høyere utdanning* (2016-2017)⁶ s. 86

¹⁷ Hovedsammenslutningene = Fagforeningene LO, Unio, YS og Akademikerne. De representerer om lag 6000 tilsatte ved NTNU.

¹⁸ Vernelinje = Linjestruktur for verneombud i ulike nivå

¹⁹ Se utdypning i styringsreglement for Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU):s 3-4

retningslinjer som er gitt av Departement og Storting. Rektor er daglig leder for NTNUs faglige og administrative virksomhet. Rektoratet er rektors sentrale lederteam. Rektors (utvidede) ledergruppe kalles dekanmøtet, og er rådgivende til rektor. NTNU har åtte fakultet og Vitenskapsmuseet som enheter på nivå 2. De enkelte enhetene på nivå 2 har ihht til styringsreglementet betydelig reell autonomi, med selvstendige funksjoner og et ledelses- og styringsansvar. Dekanatet utgjør ledergruppe for dekanene, og instituttledermøtene er rådgivende gruppe for dekanen. Det er til sammen 56 institutter ved NTNU med ulik størrelse og struktur

NTNU campusutvikling er et strategisk utviklingsprogram for NTNU. Enheten rapporterer til NTNUs ledelse. Saker om campusutvikling behandles i rektorat og dekanmøte. Styringsstrukturen, med stor autonomi i de ulike ledd av organisasjonen, gjør imidlertid at flere beslutninger krever *både* lokal og sentral involvering. Prosjekter har rask beslutningstakt. Raske og effektive beslutningsprosesser er avhengig av godt gjennomarbeidet og brukertilpasset beslutningsunderlag. God planlegging og gjennomføring av brukerinvolvering skal sikre at NTNUs ulike besluttende og rådgivende organ er godt informert, til rett tid, med godt nok underlag til å ta nødvendige beslutninger.

Medvirkning og medbestemmelse

NTNU har en klar organisering av og sterk tradisjon for medvirkning og medbestemmelse, som følger nivåene i ledelsesstrukturen. NTNU har et [Sentralt samarbeidsutvalg](#) (IDF²⁰-SESAM) på nivå 1 og [Lokale samarbeidsutvalg](#) (IDF-LOSAM) på nivå 2. Tilsvarende er vernelinjen organisert med Nivå 1: hovedverneombud (HVO), nivå 2: lokalt hovedverneombud (LHVO), nivå 3: verneombud (VO). På nivå 1 finner vi også [Arbeidsmiljøutvalget](#) (AMU) hvor HVO er fast medlem.²¹ I alle saker hvor NTNU har beslutningsmyndighet fattes beslutningen i NTNUs ordinære beslutningsstruktur. Tabellen under viser nivåene for tilitsvalgte og vernelinje. De ulike former for involvering utdypes i eget avsnitt under.

Nivå	Tillidsvalgte	Vernlinje
1: Universitet	SESAM	Hovedverneombud
2: Fakultet/ Museum	LOSAM	Lokalt hovedverneombud
3: Institutt	Direkte medvirkning (personalmøte)	Verneombud

Lovkrav til involvering

Det strukturerte medbestemmelses- og medvirkningsapparatet er grunnlaget for kunnskapsinnhenting og lovpålagt og avtalefestet medvirkning i organisasjonen. Arbeidsgiver (NTNUs ledelse) har plikt til å sørge for medvirkning og medbestemmelse. NTNU campusutvikling skal sikre at arbeidstaker- og arbeidsmiljøperspektivet blir ivaretatt i alle relevante ledd i gjennomføring av prosjektene i enhetens portefølje, herunder medvirkningsformer som gir arbeidstakerne direkte innflytelse på arbeidets organisering og oppgaveløsning innen eget arbeidsområde.

²⁰ IDF Står for Informasjon, Drøfting og Forhandling

²¹ Styringsreglement for Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU): <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Styringsreglement>

Ivaretagelse av medbestemmelse, gjennom informasjon, drøftinger og forhandlinger (IDF²²) skal i henhold til lov og avtaler involvere både vernelinje og tillitsvalgte. Medbestemmelsen er representativ og ivaretas gjennom tillitsvalgte og strukturerte møtepunkter mellom arbeidsgiver og fagforeningene.

Vernelinja skal involveres i planer som krever samtykke jf. Arbeidsmiljøloven²³. Den formelle behandlingen av byggeprosjektet gjøres ved behandling i Arbeidsmiljøutvalget (AMU).

I campusutvikling vil typiske saker for Arbeidsmiljøutvalget være:

- Status og aktuelle saker
- Informasjon til og fra verneombud, tillitsvalgte og ansatte om campusutvikling
- Arbeidsmiljø og sikkerhet
- Den delen av organisasjonsendring som omfatter arbeidsmiljø
- Utforming av arbeids- og læringsmiljø
- Risikovurderinger

Hovedavtalen i staten²⁴ og NTNUs tilpasningsavtale²⁵ regulerer samarbeidsgrunnlaget for reell medbestemmelse mellom arbeidsgiver og fagforeningene ved NTNU. Det foregår formelt i Sentralt samarbeidsutvalg (SESAM), og Lokalt samarbeidsutvalg (LOSAM).

I Campusutvikling vil typiske saker for SESAM og LOSAM være:

- Status og aktuelle saker
- Tilsyn med at medbestemmelse og medvirkning fungerer
- Informasjon til og fra tillitsvalgte til arbeidsgiver om campusutvikling
- Oppnevninger til deltakelse i prosjektgrupper, styringsgrupper mv i prosjekter
- Arbeidsmiljø
- Organisasjonsendringer
- Disponering av arealer
- Risikovurderinger

NTNUs tilpasningsavtale til Hovedavtalen i staten, utdyper at «ansatte skal medvirke i utformingen av de beslutninger som berører arbeidssituasjonen».²⁶ I praksis betyr dette at ansatte gjennom medvirkningsordningen, så tidlig som mulig skal ha informasjon fra sin nærmeste leder og gis mulighet til å gi uttrykk for sin mening.

²² IDF Står for Informasjon, Drøfting og Forhandling. Drøfting vil si er at begge parter får presentert sitt syn i den aktuelle saken, og at partene forsøker å finne en omforent løsning. I en forhandling er det et mål om å komme frem til en avtale som begge parter blir enige om. Hensikten med drøftinger er å sikre at ansattes synspunkter og kommentarer blir kjent og vurdert før beslutning tas. Når man ikke blir enige er det arbeidsgiver som bestemmer i kraft av styringsretten. I NTNUs tilpasningsavtale til Hovedavtalen i staten er det presisert hvilke saker som arbeidsgiver plikter å ta opp til forhandling med organisasjonene ved de tillitsvalgte.

²³ *Arbeidsmiljøloven § 7-2 andre ledd bokstav c.* <https://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/lover/arbeidsmiljoeloven/7/7-2/>

²⁴ *Hovedavtalen i staten* (2019) <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hovedavtalen-i-staten/id449042/?ch=1>

²⁵ NTNUs tilpasningsavtale til Hovedavtalen i staten (2018) https://innsida.ntnu.no/documents/portlet_file_entry/10157/Tilpasningsavtale130418_uten_underskrift.pdf/a9dc7364-36d9-4d09-8181-0ee829490a80?status=0

²⁶ NTNUs tilpasningsavtale til Hovedavtalen i staten (2018): *Utøvelse av medbestemmelsesretten* s.11

Den representative medbestemmelse vil i henhold til lov og avtaler, stille krav til dokumentasjon av medvirkningen²⁷. Dokumentasjonen er underlagt en del formkrav: Medvirkningen skal dokumenteres skriftlig, bekrefte reell deltakelse i prosessen (medvirkning, ikke bare involvering) det skal opplyses om arbeidstakerne har merknader, inneholde eventuelle kommentarer eller innsigelser til besluttede planer. Dårlig dokumentasjon eller manglende involvering, kan utløse at krav om nye medvirkningsprosesser.

Arbeidsmiljøutvalget (AMU) har en særskilt rolle i forbindelse med byggesaker da de behandler planer som krever Arbeidstilsynets samtykke. AMU utformer vedlegg til byggesøknader med arbeidsmiljøkrav på vegne av NTNU. AMU har opprettet et underutvalg, AMUs *byggearm*, som bistår i rådgivning og behandling av byggesaker. Som del av byggesøknaden signerer Hovedverneombud på vegne av vernelinja under forutsetning av at det har vært god medvirkning.

Prosjektet NTNU Campussamling, er et omfattende og komplekst prosjekt som gir stor arbeidsmengde for tillitsvalgte og verneombud i NTNU. For å sikre god kunnskap, forståelse og kontinuitet, har hovedsammenslutningene oppnevnt et felles campusverneombud og en felles campustillitsvalgt. Disse representerer hovedsammenslutningene i relevante fora og skal fungere som bindeledd mellom prosjektene, vernelinje, hovedsammenslutningene og NTNUs ledelse.

Campusutvikling skal støtte virksomhetsutvikling

Universitetet som organisasjon må forstås i sin historiske og samfunnsmessige kontekst. NTNU kjennetegnes i dag som en eksperimentell, tverrfaglig virksomhet i aktivt samspill med arbeidsliv og samfunnet rundt. NTNUs egenart, både som et teknisk-naturvitenskapelige universitet og som et breddeuniversitet med et tyngdepunkt innen profesjonsutdanninger, er en styrke i nasjonal og internasjonal sammenheng. I en akademisk verden i rask utvikling og endring er det viktig å ha en tydelig profil, samtidig som institusjonen må være dynamisk nok til å tilpasse seg nye krav og behov.

Campusutvikling skal støtte NTNUs virksomhetsutviklingen og fremme vilkårene NTNU har for å kunne løse sitt samfunnsoppdrag. NTNU som virksomhet utvikler seg kontinuerlig, gjennom sin faglige utvikling. NTNUs organisasjon, undervisningsformer og den teknologien som brukes, endrer seg under påvirkning av både interne og eksterne krav. Det utvikles nye fagkombinasjoner, satsningsområder for forskning, studietilbud, undervisnings- og læringsformer, organisatoriske enheter mm. Dette kan innebære endring av arbeidsmåter, roller, organisering, ansvar og regelverk. Campusutviklingens mål følger virksomhetens mål og behov fra virksomheten vil måtte absorberes i byggeprosjektene. Byggeprosjektene kan samtidig også fungere som en katalysator for ønskede og nødvendige endringer i organisasjonen.

Campusutvikling og campussamling skal bidra til at NTNU får en bygningsmasse som er godt rustet for NTNUs aktiviteter nå og i fremtiden. Universitetsbyggene skal tilrettelegge for videre utvikling av organisasjonens virksomhet i tråd med vedtatte strategier og mål, og styrke NTNU som attraktivt studie- og arbeidssted. Fleksible bygg som er planlagt for mulig endring, er ett av flere virkemiddel for utviklingen av læringsformer, forskningsområder, teknologi og mangfoldet i et breddeuniversitet som NTNU. Brukerinvolveringsprosesser er nødvendige og viktige bidrag for å ivareta virksomhetens behov og skape hensiktsmessige løsninger i utviklingen av den nye infrastrukturen.

²⁷ Dokumentasjonen for medvirkningen skal være skriftlig, bekrefte reell deltakelse i prosessen, opplyse om arbeidstakerne har merknader, og inneholde eventuelle kommentarer eller innsigelser til besluttede planer.

<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/byggesak/veiledning-til-dokumentasjonskrav-ved-soknad-om-arbeidstilsynets-samtykke/krav-til-medvirkning-ved-nybygg/>

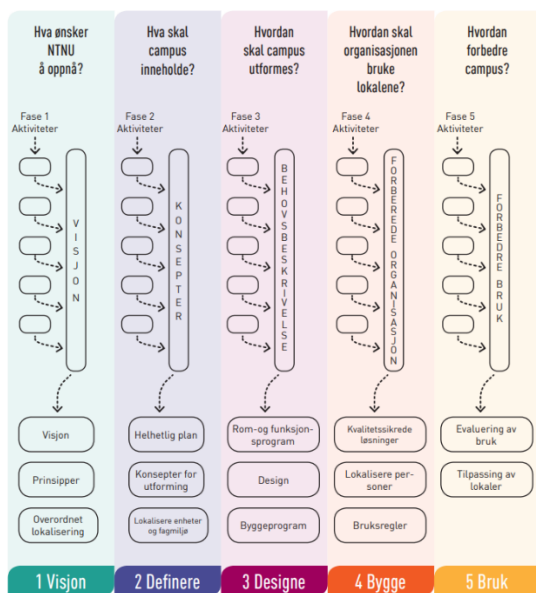
Program for involvering

NTNU har et omforent program for brukerinvolvering i campusutvikling (2016). Dette er et rammeverk for det arbeidet som er gjort og for det videre arbeidet med brukerinvolvering i byggeprosjekter ved NTNU. Program for involvering beskriver hvordan NTNU overordnet jobber med involvering i sin campusutvikling og gjelder for utvikling av alle NTNUs campuser (Trondheim, Gjøvik, Ålesund).²⁸

Hensikten med rammeverket er å bidra til at NTNUs campusprosjekter er forutsigbare og etterrettelige for medarbeidere, studenter, ledere og andre interessenter, samt sørge for at campusprosjektene til enhver tid har nødvendig kunnskap om den virksomheten som campus bygges for.²⁹ Dette innebærer å:

- legge til rette for forutsigbare og etterrettelige involveringsprosesser for NTNU, slik at det sikres god ressursbruk, skapes god forankring hos brukerne, og trygghet og engasjement i arbeidsmiljøene
- sikre at involveringen kan brukes som et verktøy til utvikling, og å forberede brukerne på å ta i bruk ny infrastruktur
- etablere tilstrekkelig byggrelevant kunnskap om hvordan virksomheten virker for å sikre funksjoner og løsninger som fremmer virksomhetens mål og samfunnsoppdrag

NTNUs Program for brukerinvolverings mål, målgrupper, typer av involvering og faser. Til hver fase er det knyttet leveranser av definerte resultater. For hver fase beskrives hvilke spørsmål og beslutninger som må avklares i fasen.



Figur 3 Program for brukerinvolvering for Campus, presenterer overordnede faser ut fra et brukerperspektiv

²⁸ Program for involvering NTNUs campusutvikling 2016 – 2025: https://www.ntnu.no/documents/1268425101/1269933790/NTNU+Program+for+involvering_utskriftsversjon.pdf/6b215cd6-7e56-4e3a-9ff5-38bfa07486ee

²⁹ Program for involvering NTNUs campusutvikling 2016 – 2025: 6

I NTNUs Program for brukerinvolvering beskrives byggeprosjektet ut fra et brukerperspektiv. Slike «oversettelser» er viktig for å skape et felles språk. Det gir forståelse, forutsigbarhet og transparens og gjenkjennelighet i brukerinvolvering.

Kategorier brukere

Begrepet «bruker» i et byggeprosjekt kan romme mange ulike typer brukere. For noen kan NTNU anses som en enhetlig *bruker*. I Campussamling kan mottaksprosjektet ses på som den operative *brukerorganisasjonen* inn mot Statsbygg, mens NTNUs studenter og ansatte er *sluttbrukere*.

Det er viktig å ha felles forståelse og til enhver tid presisere hva vi omtaler som bruker og hvilke brukere involveringen skal håndtere.

Planen for brukerinvolvering beskriver fire primære målgrupper og/eller roller som skal tas hensyn til i campusutvikling ved NTNU:

- sluttbrukere (internt og eksternt)
- fageksperter
- tillitsvalgte og verneombud
- beslutningstakere

Det vil variere hvilke interessenter som inngår i hver målgruppe. For eksempel vil fagmiljø ved NTNU være relevant å trekke inn som fageksperter i noen tilfeller, mens i andre tilfeller vil det samme fagmiljøet involveres i rollen som sluttbruker. Interessenter og målgrupper er dynamisk i forhold til prosjektforløpet, og vil endre seg i takt med fremdriften av prosjektet. Kartlegging av interessenter og presisering av målgrupper krever derfor oppdatering gjennom hele prosjektforløpet.

Typer involvering

Brukerinvolvering er alle aktiviteter, dialog og meningsutvekslinger som bidrar til å sikre at perspektiver og kompetanse hos brukerne blir en del av beslutningsgrunnlaget for valg av løsninger. Det innbefatter også å sikre forståelse og forankring av målsetting, rammer, beslutninger og løsninger hos brukerne, i tillegg til medvirkning og medbestemmelse i henhold til lov og avtaler.

Typer involvering:

- **Informasjon:** Gi opplysning, informasjon (om), underrette, orientere, med hensikt å skape en omforent kjennskap og forståelse hos involverte parter.
- **Kommunikasjon:** Gjensidig dialog, toveis informasjonsutveksling og meningsutveksling. Innebærer at det er tydelig for alle parter i kommunikasjonen hvordan egne innspill blir tatt imot av mottaker.
- **Brukermedvirkning:** Medvirkning skal sikre innflytelse. Særlig i saker som berører funksjonalitet og brukskvalitet. Medvirkning av sluttbruker skal sikre ivaretagelse av brukerperspektivet i henhold til lov og avtaler.
- **Brukermedbestemmelse:** Medbestemmelse utøves gjennom ledelse, tillitsvalgte og verneombud. Hva det skal medbestemmes på, drøfting og forhandlinger er regulert av lov og avtaler.
- **Forankring:** Forankring skjer både i forkant og etterkant av en beslutning. Det er nødvendig for å gjøre beslutningstakere kjent med og skape eierskap til beslutningene, og å sørge for kjennskap og forståelse av beslutningene hos de involverte partene.

- **Beslutninger:** Beslutninger i NTNU skjer i henhold til styringsreglementet³⁰ som beskriver bestemmelser rundt råd, styrer og utvalg sentralt og ved fakultet og institutt.

Brukerinvolvering, kunnskapsutvikling og kommunikasjon

Brukerne sitter på unik erfaringsbasert kompetanse, og har ofte god kunnskap om hvordan virksomheten virker og hvor utfordringene ligger, kunnskap som vanskelig kan hentes andre steder fra. Innspill fra brukere vil imidlertid komme med ulik motivasjon, verdisyn, og vise til både kollektive og individuelle behov. Når virksomheten og brukerorganisasjonen er mangfoldige og komplekse med autonome enheter, gir dette også risiko for motstridende interesser og krav.

Gjennom brukerinvolveringen skal byggherre tilegne seg tilstrekkelig kunnskap og kompetanse om brukerne til å designe og bygge gode fremtidsrettede bygg. Når brukere involveres, påvirker det prosjektet. Dette er en forutsetning for reell medvirkning. Samtidig skal involveringen gi brukerne kunnskap og kompetanse til å gjøre kvalifiserte valg og prioriteringer i prosjektutviklingen. Brukerinvolvering er dermed en dialogbasert prosess, mellom to aktører som begge beveger seg inn på domener som ikke er deres primære kompetanse eller ansvarsområde. Kommunikasjon som oversettelse mellom ulike fag og interesser er derfor ett av flere virkemiddel som benyttes for å realisere visjon og mål i leveranser i NTNUs campusutvikling.

Kommunikasjon og brukerinvolvering er betinget av og avhengig av hverandre. De må planlegges som helhetlige prosesser som en integrert del av all prosjektplanleggingen. For å oversette mellom ulike interessenter, og roller, og for å klargjøre ulike interessenter for nødvendige beslutninger, er kommunikasjonsfaglig kompetanse et nødvendig virkemiddel. Gjennom kommunikasjon av kunnskapsgrunnlag, av rammer, av målsettinger, av behov og ønsker, på tvers av etablerte praksisfellesskap og av etablerte organisatoriske enheter, er det mulig å etablere felles forståelse av muligheter og utfordringer i campusutvikling. Dette er en forutsetning for å etablere gode beslutningsunderlag, som blir forstått av både byggherre og NTNU.

³⁰ Mer om styringsmodell og styringsreglementet for NTNU her: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Styringsreglement>

ORD OG UTTRYKK, FORKORTELSER i brukerinvolvering (ikke helt ferdig):

Linjeorganisasjonen/"Linja": NTNU er bygget opp som en Linje–stab-organisasjon. Linja og er strukturert i rektorat, fakulteter og underliggende institutter og fellesadministrasjon.

Byggherre: Statsbygg er statens byggherre og har på vegne av Kunnskapsdepartementet ansvaret for å organisere, planlegge og gjennomføre byggeprosjektet. Tradisjonelt vil byggherre være eier eiendommen hvor arbeidet skal utføres, men i NTNU Campussamling er NTNU selvforvaltende og eier av bygningene.

Mottaksprosjektet: Mottaksprosjektet er organiseringen av NTNUs ressurser for campusutvikling.

Beslutningstaker: de personer eller instans som har myndighet til å fatte beslutninger.

Tillitsvalgte: Mens tillitsvalgte vokter tariffavtalen.

SESAM/Sentralt samarbeidsutvalg: Sentral møteplass mellom fagforeninger og NTNUs ledelse.

LOSAM/Lokalt samarbeidsutvalg: Lokal møteplass ved NTNUs enheter mellom arbeidsgiver, verneombud, lokale fagforeningsrepresentanter.

Hovedsammenslutning: Sammenslutning av ulike fagforbund. I NTNU er det fagforeningene LO, Unio, YS og Akademikerne som representerer tilsatte ved NTNU.

Verneombud: Verneombudets rolle er å ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet. Kravet om verneombud er lovpålagt gjennom arbeidsmiljøloven og alle arbeidsplasser har i hovedprinsipp et eget verneombud som er valgt av de ansatte.

Hovedverneombud: I virksomheter med flere verneombud har man minst ett hovedverneombud. Hovedverneombudet skal samordne verneombudenes arbeid og skal sitte i arbeidsmiljøutvalget som en av de ansattes representanter.

Vernelinje: Struktur for verneombud i ulike nivå.

Arbeidsmiljøutvalget/AMU: Arbeidsmiljøutvalg er et samarbeidsutvalg for med hensikt å bedre arbeidsmiljøet på en arbeidsplass. I et AMU sitter det med representanter fra både arbeidsgiver og arbeidstakere. AMU deltar i planlegging og organisering av helse, miljø og sikkerhetsarbeidet.

HMS seksjon: Gir råd og bistår ledere, ansatte, arbeidsmiljøutvalg og verneombud i forebyggende arbeid med *helse, miljø og sikkerhet*, og bidrar til å skape sunne og trygge arbeidsforhold.

Bedriftshelsetjenesten: Bedriftshelsetjeneste er en fagkyndig og rådgivende tjeneste innen forebyggende HMS-arbeid.

Byggarm: Arbeidsmiljøutvalgets byggarm (AMUs byggarm) skal på vegne av arbeidsmiljøutvalget behandle byggesaker som krever Arbeidstilsynet samtykke i henhold til arbeidsmiljøloven.

Gevinstrealiseringsplan: En operativ handlingsplan til bruk i oppfølgingen av prosjektet og realisering av ønskede gevinster. Planen kan brukes for å få grunnlag for senere å vurdere hvor store gevinster prosjektet eller tiltaket har gitt.

Eier: I NTNU Campussamling er Kunnskapsdepartementet (KD) eier av byggeprosjektet, og er overordnet ansvarlig for at prosjektet når sine mål.

Oppdragsbrev: Bestillingen fra Kunnskapsdepartementet til Statsbygg, som beskriver rammene for byggeprosjektet.

Forprosjektet: Gjennomføres forut for et større prosjekt for å vurdere lønnsomhet, gjennomførbarhet eller andre kriterier som grunnlag for en beslutning om gjennomføring og byggebevilling.

Programutviklingsfasen: Programutviklingsfasen for NTNU Campussamling og er den første del av forprosjektet. I programutviklingsfasen skal det utvikles en helhetlig plan for bygninger og uteområder parallelt med reguleringsplanarbeid.

Plan: Beskrivelse av bruk, vern og utforming av arealer og fysiske omgivelser i bestemte områder.

Prosjekteringen: Å prosjektere er et begrep brukt spesielt innen bygg- og anleggsvirksomhet for tidlig planlegging og beregning av et prosjekt. Prosjektering utføres ofte av rådgivende ingeniører og arkitekter. Prosjektering beskriver og gjennomfører analyser omkring utførelsen, statikk (statikk = stabilitet og likevekt i en konstruksjon), lover og forskrifter m.m. knyttet til bygningene og utførelsen av byggeprosjektet.

Programmering: I et byggeprosjekt handler programmering om å definere innhold i bygg og uterom, i et såkalt byggeprogram.

Programmering: Det å utvikle byggeprogram.

Byggeprogram: Instruksjoner på hvilke rom og funksjoner som skal inn i bygget, en slags oppskrift på hva som skal bygges.

Funksjonsprogram: Instruksjoner på hvilke funksjoner som skal inn bygget.

Romprogram: Instruksjoner på rom som skal bygges.

Regulering: En reguleringsplan fastlegger hvordan et område skal anvendes og bebygges. Det kan være enten en overordnet plan for et område eller mer detaljert på en enkelt tomt.

Reguleringsplaner er hjemlet i plan- og bygningsloven, har rettslig virkning, og vedtas politisk av planmyndighet. I Trondheim kommune er det Bygningsrådet og Bystyret som behandler og vedtar reguleringsplaner.

Milepæl: Et definert tidspunkt da en definert tilstand er oppnådd, for eksempel en plan godkjent, en leveranse er fullført, en tillatelse oppnådd. Oppnådd tilstand og samsvar må dokumenteres.

Milepælsplan: Samlet plan med definerte milepæler. En milepælsplan skal gi en oversikt over hele prosjektgangen.

Beslutningsplan: En plan som angir når et beslutninger må været tatt, om hva og av hvem

Endringshåndtering: Rutiner og strukturer for endring i prosjektet.

Kuttliste: Forlag til reduksjoner og forenklinger som kan iverksettes dersom kostnadsrammen står i fare for overskridelse (såkalt kuttliste).

Byggutstyr: Utstyr og bygningsmessig infrastruktur som er fastmontert.

Brukerutstyr: Utstyr og bygningsmessig infrastruktur som ikke er fastmontert.

Henvisninger:

Arge Kirsten; *Tverrfaglighet og fagkompetanse i prosjekters tidligfase* - Prosjektrapport nr. 28, SINTEF (2008)

Faglig lokalisering i samlet campus, Delrapport 3: Hovedgrep, modeller og løsningsforslag - Rapport fra delprosjektet «Faglig lokalisering» under Campusutviklingsprosjektet NTNU, 14. desember 2018
https://www.ntnu.no/documents/1268425101/1269933790/Faglig_lokalisering_delrapport_3_endelig.pdf/6c9cce04-4d62-420d-bb1a-902cd3a30821

NTNU; *Styringsreglement for Norgesteknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)* Fastsett av Styret 7. desember 2016

Kommunal- og moderniseringsdepartementet; *Styring av store statlige byggeprosjekter i tidligfase, Veileder for oppdragsgivende departement (2017)* https://www.regjeringen.no/contentassets/1b8987132a004f208dea5a750203312f/h-2389_styring_store_statlige_byggeprosjekter.pdf

Kunnskapsdepartementet 2019 ref. 18/1141-16: *NTNU Campussamling – Oppdragsbrev om oppstart forprosjekt: Det kongelige Kunnskapsdepartementet*. 20.12.2019

Kvalitetssikringsrapport KS NTNU Campussamling, Utarbeidet for Kunnskapsdepartementet/ Finansdepartementet (15. mai 2019)
<https://www.regjeringen.no/contentassets/fc2aeef0fc9c45aa97ac5d009dd359ec/rapport-ks-ntnu-campussamling.pdf>

Meld. St. 16 (2016–2017) *Melding til Stortinget Meld. St. 16 (2016–2017) Kultur for kvalitet i høyere utdanning*
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-16-20162017/id2536007/?ch=1>

NTNU Campussamling – Programutviklingsfasen 2020-2023, Felles kommunikasjonsstrategi Kunnskapsdepartementet, NTNU og Statsbygg, godkjent i Prosjektråd 15.04.2020

NTNU CS - Planinitiativ - april 2020 Oppdragsgiver: Statsbygg/NTNU April 2020
<https://www.statsbygg.no/globalassets/files/prosjekter/ntnucampus/dokumenter/ntnucampussamling-planinitiativ3.pdf>

Veileder for fasenormen «Neste Steg»» -Et felles rammeverk for norske byggeprosesser. November, 2015
https://www.bygg21.no/globalassets/dokumenter/nestesteg_fullversjon.pdf

Krav til medvirkning ved nybygg eller ombygging: *Veileder for dokumentasjonskrav*
<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/byggesak/veiledning-til-dokumentasjonskrav-ved-soknad-om-arbeidstilsynets-samtykke/krav-til-medvirkning-ved-nybygg/>

Lov 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. § 4-2 (2005)
<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljolooven/id447107/>

Hovedavtalen i staten (2019) Del 1: Medbestemmelse
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hovedavtalen-i-staten/id449042/?ch=1>

NTNUs tilpasningsavtale til Hovedavtalen i staten (2018)
https://innsida.ntnu.no/documents/portlet_file_entry/10157/Tilpasningsavtale130418_uten_underskrift.pdf/a9dc7364-36d9-4d09-8181-0ee829490a80?status=0

Program for involvering NTNUs campusutvikling 2016 – 2025
https://www.ntnu.no/documents/1268425101/1269933790/NTNU+Program+for+involvering_utskriftsversjon.pdf/6b215cd6-7e56-4e3a-9ff5-38bfa07486ee

Plan for brukerinvolvering NTNUs Campusutvikling 2016 - 2025 fase 2
<https://www.ntnu.no/documents/1268425101/1269933790/Plan+for+brukerinvolvering+nov+2017/24ac146c-f2bd-4e8d-b030-bd9079a2d881>

Tore Haugen mm.; *NTNU Visjon 2060 – Campusutvikling (2014)*

Revidert målbilde for Campussaling NTNU, (2019)