

Styringsdokument for gjennomføringsfasen NTNU Campussamling - Mottaksprosjekt



01	NTNU mottaksprosjektets styringsdokument til KS2					29.03.2023
Rev.nr.	Beskrivelse					Dato
	Prosjektnummer	Utgiver	Fag	System	Doktype	Løpenr
Dok-nr:	1148703	NU	P	070	KP	001
				Revisjonsnr	Rev.status	Ant. sider
				3.0	A	17

STYRINGSdokUMENT FOR GJENNOMFØRINGSFASEN NTNU CAMPUSSAMLING – MOTTAKSPROSJEKT



29. mars 2023

Innholdsfortegnelse

Innledning.....	4
1 Overordnede rammer for prosjektet	4
1.1 Styrende dokumenter	4
1.2 Formål med dokumentet.....	4
1.3 Omfang	5
1.4 Prosjekt mål	5
1.4.1 Samfunns mål	5
1.4.2 Effekt mål	5
1.4.3 Resultat mål	6
1.5 Kritiske suksessfaktorer.....	6
1.6 NTNUs grunnlagsdokumenter og øvrige rammebetingelser	7
1.7 Grensesnitt	8
2 Organisering og ansvarsdeling	8
2.1 Fullmakter	8
2.2 Organisering av prosjektet og ansvar.....	9
2.2.1 Styringslinjer i prosjektet som helhet	9
2.2.2 Styringslinjer i NTNUs interne prosjektorganisasjon	9
2.2.3 NTNUs interne prosjektstyre.....	10
2.2.4 Organisering i gjennomføringsfasen	10
2.3 Brukerinvolvering i NTNU	11
3 Prosjektstrategier	12
3.1 Plan for gevinstrealisering	12
3.2 Strategi for kvalitetsstyring	12
3.3 Strategi for styring av risiko	13
3.4 Strategi for endringsstyring.....	14
3.5 Strategi for fremdriftsstyring	14
3.6 Rammeverk for brukerinvolvering	15
3.7 Strategi for kommunikasjon	15
4 Prosjektstyringsbasis.....	16
4.1 Gevinstpredikering.....	16
4.2 Kvalitet	16
4.3 Risiko	16
4.4 Tidsplan	16
5 Vedlegg	17

Revisjonslogg

Dato	Revisjonsnr.	Beskrivelse
15.06.2021	01	Etablert for innsendelse ekstern kvalitetssikrer Dokumentet vil bli revidert basert på innspill fra videre intern kvalitetssikring i NTNU og basert på innspill fra ekstern kvalitetssikrer
26.11.2021	02	Revidert i forbindelse med etablering av felles styringsdokument med Statsbygg iht kommentarer fra ekstern kvalitetssikrer
29.03.2023	03	Oppdatert for gjennomføringsfasen. Innsendt til KS2.

Innledning

Det prosjektutløsende behovet for NTNU Campussamling er å hente ut synergier mellom fagmiljøene gjennom å samle store deler av virksomheten ved NTNUs campus i Trondheim. Campussamlingen skal legge til rette for økt tverrfaglighet og samarbeid og bedre kvalitet i utdanning, forskning, innovasjon og formidling. For å få til forventede synergier er det nødvendig at byggeprosjektet og utvikling av virksomheten foregår parallelt. Prosjektet skal samle store deler av NTNUs campus i Trondheim til området rundt Gløshaugen.

Prosjektet NTNU campussamling er delt i et mottaksprosjekt ledet av NTNU og et bygge- og brukerutstyrsprosjekt ledet av Statsbygg. I omtale av prosjektet i styringsdokumentet skilles det mellom «NTNU Campussamling» eller «prosjektet» (omtale av prosjektet på overordnet nivå), «mottaksprosjektet» (omtale av NTNU sin del av prosjektet) og «bygge- og brukerutstyrsprosjektet» (omtale av Statsbygg sin del av prosjektet). Se kapittel 2 for detaljering av organisasjon, roller og ansvar.

Dette styringsdokumentet gir en oversikt over alle sentrale forhold i NTNU sin styring av gjennomføringsfasen av prosjektet. Styringsdokumentet identifiserer de overordnede rammene for mottaksprosjektets arbeid, beskriver mottaksprosjektets organisering og ansvarsfordeling, identifiserer relevante prosjektstrategier og definerer prosjektbasis.

Styringsdokumentet og etterlevelse av styringsdokumentets innhold evalueres og oppdateres halvårlig, og med større revisjoner i forkant av faseoverganger. NTNU tar sikte på neste revisjon når Regjeringen legger frem forslag om startbevilgning for prosjektet.

1 Overordnede rammer for prosjektet

1.1 Styrende dokumenter

Styringsdokumentet er basert på Kunnskapsdepartementets overordnede styringsdokument for NTNU Campussamling¹. Her er det også definert roller og ansvar for alle ansvarlige parter knyttet til prosjektet NTNU Campussamling. Videre er oppdragsbrev fra Kunnskapsdepartementet forende.

Mens NTNUs styringsdokument dekker ansvarsområdet og oppgavene knyttet til mottaksprosjektet, har Statsbygg et eget styringsdokument som beskriver deres gjeldende ansvarsområder som leder av bygge- og brukerutstyrsprosjektet.

Hierarkiet av styrende dokumenter er derfor følgende:

1. Gjeldende oppdragsbrev
2. Overordnet styringsdokument fra Kunnskapsdepartementet
3. NTNUs styringsdokument og Statsbyggs styringsdokument

1.2 Formål med dokumentet

Dette styringsdokumentet skal sikre god prosjektstyring og gjennomføring av NTNU Campussamlings mottaksprosjekt, og sikre at NTNU er hensiktsmessig rigget for å kunne:

¹ Kunnskapsdepartementet, NCS – overordnet styringsdokument for gjennomføringsfasen, 21.mars 2023

- håndtere grensesnittet mot byggherre på en god måte
- drive formålstjenlig brukerinvolvering som ivaretar arbeidsgivers krav til medvirkning
- forberede overtakelse og sikre gevinstrealisering

1.3 Omfang

Samlokaliseringen innebærer å flytte fagmiljøene som i dag er lokalisert på Dragvoll (humanistiske og samfunnsvitenskapelige fag) slik at fagene blir samlet med de tekniske og naturvitenskapelige miljøene på Gløshaugen, og med medisin-, helse- og lærerutdanningene på Øya og Kalvskinnnet.

Fram mot 2030 skal NTNUs fagmiljø som i dag er lokalisert på Dragvoll samles i området rundt Gløshaugen. Valgt konsept er Alternativ 2 (Synergi) fra rapporten NTNU Campussamling – Redefinering av prosjektet fra Statsbygg og NTNU av 25. mai 2022, med unntak av flytting av de delene av Institutt for musikk (IMU) som er lokalisert i sentrum i dag og Kunstakademiet i Trondheim (KiT) til Gløshaugen.

Statsbygg skal, som leder av bygge- og brukerutstyrsprosjektet, bygge nybygg og bygge om inntil 91 000 m² BTA, med en kostnadsramme på 6,084 milliarder kroner, inkludert brukerutstyr (P50, prisenivå august 2022, inkl. mva). Forventet byggestart er i 2024, forutsatt nødvendige bevilgninger.

1.4 Prosjektmål

NTNU har et bredt samfunnsoppdrag som Norges største universitet, et nasjonalt mandat innen naturvitenskap og teknologi og et spesielt tverrfaglig mandat. NTNUs campus skal legge til rette for utøvelse av samfunnsoppdraget som er styrende for hele NTNUs virksomhet.

NTNU Campussamlings målbilde er beskrevet gjennom samfunns mål, effektmål og resultatmål.

1.4.1 Samfunns mål

Samfunns målet for NTNU Campussamling beskriver hvilken samfunnsutvikling prosjektet skal bygge opp under. 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.

1.4.2 Effektmål

Effektmålene er knyttet til prosjektets virkning på brukerne. Effektmålene for NTNU Campussamling er:

- E1 NTNU driver fremtidsrettede utdannings-, innovasjons- og forskningsaktiviteter med gode faglige og sosiale kvaliteter
- E2 NTNU fremmer tverrfaglig samarbeid og synergier
- E3 NTNU har en effektiv og bærekraftig campus
- E4 NTNU er åpen og inviterende mot omgivelsene, og tilbyr formidling av høy klasse

1.4.3 Resultatmål

Resultatmålene er knyttet til løsningen som prosjektet skal frembringe. Resultatmålene har følgende prioritering:

1. Kostnad
2. Kvalitet
3. Tid

1.5 Kritiske suksessfaktorer

Kritiske suksessfaktorer er forhold som er avgjørende for at prosjektets mål nås. Her beskrives de faktorer NTNU anser som kritiske for NTNU Campussamling, og aktuelle tiltak fra NTNU sin side. Det legges et spesielt fokus på disse i gjennomføringsfasen for å sikre oppnåelse av effektmål og tilstrekkelig gevinstrealisering som resultat av prosjektet.

Kritisk suksessfaktor	Tiltak
Balansert styring mellom resultatmål og effektmål.	Tydelig grensesnittshåndtering mellom prosjekt og virksomhet. Tydelig differensiering mellom prosjektets interesser og NTNUs overordnede interesser. Gjennomføre kost/nytte vurderinger som inkluderer NTNUs langsiktige målsettinger. Bruke risikostyring med vekt på trusler og muligheter for oppnåelse av effektmål som styringsverktøy for NTNU. Sette prosjektråd i stand til å styre på effektmål gjennom rapportering av trusler og muligheter.
Godt samspill mellom Statsbygg som byggherre og NTNU som fremtidig eier, forvalter og bruker.	I samarbeid med Statsbygg, sikre felles forståelse av rolle- og ansvarsfordeling mellom Statsbygg og NTNU. I samarbeid med Statsbygg, sikre at NTNUs deltagere på alle nivå i prosjektet har forståelse av rolle- og ansvarsfordeling mellom Statsbygg og NTNU. Etablere en tydelig beslutningsstruktur i NTNU for å sikre rette og rettidige beslutninger. I samarbeid med Statsbygg, sikre godt definerte arbeidsprosesser slik at NTNU har egnet grunnlag til å fatte de beslutninger og gjøre de prioriteringer NTNU har ansvar for. Definere tydelig hva som må til for at gjennomføring av bygge- og brukerutstyrsprosjektet blir etterrettelig og forutsigbart for NTNU.
God brukskvalitet i leveransen.	I samarbeid med Statsbygg, sikre at eier, forvalter og brukers rolle i samspillet mellom byggherre og avtalepartnere, er tydelig definert. I samarbeid med Statsbygg, sikre at NTNUs funksjonskrav og behovsbeskrivelser ivaretas gjennom alle prosjektets faser. Bruke NTNUs grunnlagsdokumenter for campusutvikling for å sikre konsistens i funksjonskrav og behovsbeskrivelser gjennom alle prosjektets faser. Stille virksomhetskompetanse og faglige ressurser til disposisjon for Statsbygg knyttet til konkurransegrunnlag, samspillsfaser, detaljprosjektering, anskaffelser av BUT og systematisk ferdigstillelse/ibruktagelse. I samarbeid med Statsbygg, sikre sammenheng mellom bygge- og brukerutstyrsprosjektets hovedfremdriftsplan, leveranseplan og behov for beslutninger fra NTNU.

Virksomhetens evne til å ta leveransen i bruk.	I samarbeid med Statsbygg, sikre sammenheng mellom bygge- og brukerutstyrprosjektets leveranser og NTNUs plan for gevinstrealisering. Planlegging av gevinstrealiseringsprosessen i tett tilknytning til øvrige utviklingsprosesser i NTNUs linjeorganisasjon, inkludert innføring av nye arbeidsplasskonsept. Involvere NTNUs forvaltnings- og driftsavdelinger tidlig, i planlegging av overføring fra byggherre til eier inkludert avstemming av forventninger knyttet til FDVU-dokumentasjon (nivå og kvalitet). Tilrettelegge for høy bruksfrekvens på areal (renhold og drift, IKT systemer etc.) Planlegge og gjennomføre flytting i tett samarbeid med de berørte fagmiljøene. I samarbeid med Statsbygg, sikre etterrettelig og transparent brukerinvolvering i prosjektet inkludert kommunikasjon til NTNUs studenter, ansatte og øvrige sentrale interessenter.
--	--

Ved identifisering av NTNUs suksessfaktorer i prosjektet Campussamling er det tatt utgangspunkt i erfaringer fra øvrige store prosjekt knyttet til utviklingen av NTNUs campus og erfaringer fra tilsvarende prosjekter i sektoren for øvrig, inkludert de selvforvaltende universitetenes rapport til Kunnskapsdepartementet høsten 2022 om erfaringer med byggeprosjekter med Statsbygg².

1.6 NTNUs grunnlagsdokumenter og øvrige rammebetingelser

NTNUs strategiske mål og planer for utvikling av campus er beskrevet i NTNUs grunnlagsdokumenter. Dette er NTNU sitt verktøy for å sikre at universitetet kan bruke bygg og eiendommer som strategisk virkemiddel for å oppnå virksomhetsmål., i likhet med øvrige innsatsfaktorer som organisasjon og teknologiske løsninger.

Følgende dokumenter ligger til grunn for campusutvikling ved NTNU generelt:

- [NTNUs Kvalitetsprogram med kvalitetsprinsipper](#)
- [NTNUs Arealkonsept](#) – utformingsprinsipper
 - [Rektorvedtak for utvikling av læringsarealer, knutepunkt, spesialarealer, arbeidsplasser og uteområder.](#) – spesifiserte utviklingsprinsipper
- [NTNUs Planprogram og prinsipplan](#) - planprinsipper
- [NTNUs Vedtak om faglig lokalisering](#) – prinsipper for faglig lokalisering
- [NTNUs Kvalitetsmål for bygg og utomhus del 1 og 2](#)
- [NTNU-standarder \(prosjekteringsanvisninger\) NTNU-standarder](#)

I NTNU Campussamling er i tillegg byggeprogrammet av 31.01.23 førende for videre prosjektutvikling og for mottaksprosjektets arbeid. Der byggeprogrammet avviker fra NTNUs grunnlagsdokumenter skal dette være dokumentert gjennom avtalte fravik.

Eventuelle endringer eller utvikling i funksjonskrav eller behovsbeskrivelser skal følge føringer gitt i NTNUs grunnlagsdokumenter og i tidligere vedtak ved NTNU. NTNUs deltagere forplikter seg til å ivareta NTNUs interesser, slik de er beskrevet i dette grunnlaget. Dette skal sørge for at prosjektutviklingen, inkludert endringer, svarer ut NTNUs helhetlige behov, og også sikre kontinuitet og samsvar i NTNUs krav til bygge og brukerutstyrprosjektet.

² Notat «Sammenstilling av de selvforvaltende universitetenes erfaringer med byggeprosjekter der Statsbygg er byggherre og ulike leieavtaler der Statsbygg er utleier», oktober 2022

1.7 Grensesnitt

I NTNU er ansvaret for de store investeringsprosjektene med ekstern byggherre organisert under Direktør for organisasjon og infrastruktur, i enheten NTNU Campusutvikling.

På vegne av Mottaksprosjektet håndterer NTNU Campusutvikling grensesnittet mot Statsbygg sitt bygge- og brukerutstyrsprosjekt. Enheten er NTNUs kontaktpunkt, samarbeidspart og koordinerende ledd mot Statsbygg, og er ansvarlig for å legge til rette for deltakelse i, og koordinere mellom, Mottaksprosjektet og øvrige enheter i NTNU, samt eksterne samarbeidspartnere som er direkte involvert i prosjektet.

På vegne av Mottaksprosjektet håndterer NTNU Campusutvikling grensesnittet til NTNUs øvrige forvaltnings- og driftsenheter på nivå 1, herunder avdelingene for utdanning, forskning og øvrige avdelinger innenfor organisasjon og infrastruktururområdet, inkludert Eiendomsavdelingen som har ansvar for masterplan, drift, forvaltning og vedlikehold av NTNUs eiendomsmasse.

2 Organisering og ansvarsdeling

2.1 Fullmakter

Det er tre organisatoriske nivå i NTNU, organisert gjennom en styringslinje: Nivå 1 utgjør NTNUs øverste ledelse under Rektor. Nivå 2 er fakultet og Vitenskapsmuseet, med Dekan og museumsdirektør i ledelse, og nivå 3 er institutt, med instituttledere. I tillegg er Hovedsammenslutningene og vernelinjen organisert etter nivåene i organisasjonen.

Mottaksprosjektet organiseres på samme måte. På nivå 1 opprettes et internt prosjektstyre som gis fullmakt til å ta beslutninger på vegne av rektor, innenfor prosjektets rammer. Delprosjektet på nivå 2 har fullmakt til å ta beslutninger i tråd med NTNUs grunnlagsdokumenter, innenfor delprosjektets rammer.

Tabellen under viser nivåene i organisasjonsstrukturen, inkludert relevant medvirkningsorgan.

Tabell 1: Sammenhengen mellom organisatoriske nivå i NTNU, Mottaksprosjektet og medvirkningsorganer

Nivå	Leder	Mottaksprosjekt	Medvirkningsorgan
1: Universitetet	Rektor	Internt prosjektstyre	SESAM/AMU/LMU
2: Fakultet og Vitenskapsmuseet	Dekan Museumsdirektør	Delprosjekt	LOSAM/Lokalt hovedverneombud
3: Institutt	Instituttleder	-	Direkte medvirkning

2.2 Organisering av prosjektet og ansvar

Kunnskapsdepartementets (KD) styringsdokument beskriver ansvarsfordelingen i prosjektet slik:

«KD er overordnet ansvarlig for byggeprosjektet.

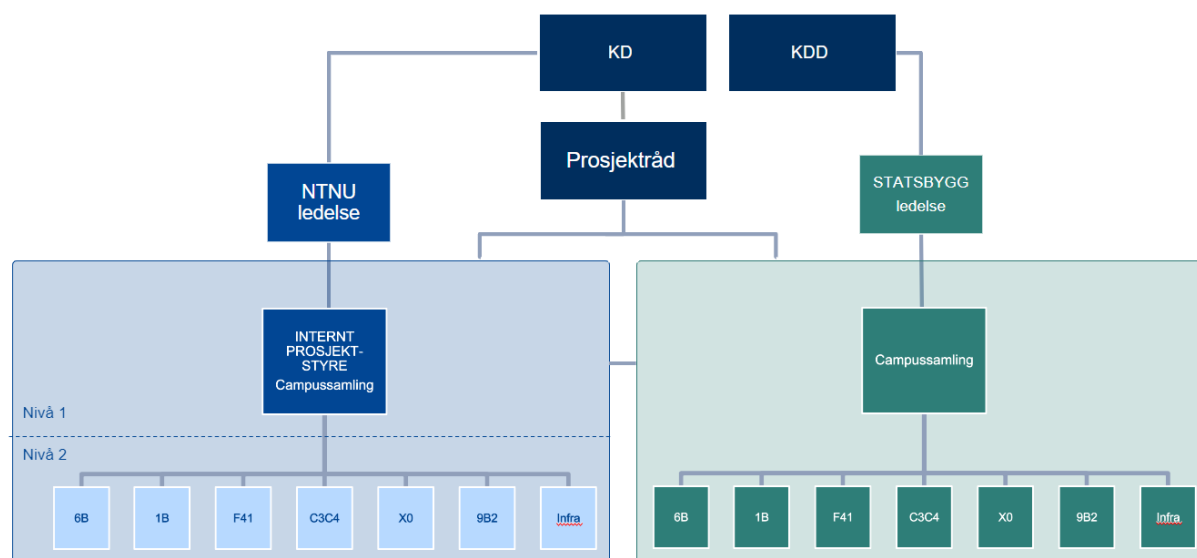
Statsbygg ivaretar byggherreansvaret på vegne av staten. Statsbygg har ansvar for brukerinvolveringen som er nødvendig for gjennomføringen av byggeprosjektet.

Statsbygg og NTNU har et felles ansvar for å koordinere byggeprosjektets behov for brukerinvolvering med NTNUs organisatoriske medvirkningsprosess.

NTNU har ansvaret for å koble byggeprosjektet til NTNUs strategiske virksomhetsutvikling slik at skisserte gevinster ved prosjektet realiseres. NTNU skal legge til rette for at byggeprosjektet har tilgang til nødvendig kunnskap om den virksomheten det bygges for»

2.2.1 Styringslinjer i prosjektet som helhet

NTNU og Statsbygg oppretter parallelle prosjektorganisasjoner som speiler oppdelingen i porteføljestyling og delprosjekter. Dette innebærer klart oppdelt ansvar og roller i prosjektsamarbeidet. Styringsstrukturen som vist under visualiserer forholdet mellom NTNU som mottaksprosjekt i blå farge, og Statsbygg som bygge- og brukerutstyrsprosjekt i grønn farge. Kartet viser også etatsstyring og Kunnskapsdepartementets rolle som oppdragsstyrer.



Figur 1: Organisasjonskart for mottaksprosjektet (blå) og bygge- og brukerutstyrsprosjektet (grønn)

For operasjonalisering av ansvar mellom NTNU og Statsbygg henvises det til kap 5.3 i Kunnskapsdepartementets styringsdokument.

2.2.2 Styringslinjer i NTNUs interne prosjektorganisasjon

NTNU organiserer mottaksprosjektet gjennom en 2-nivå modell.

- Nivå 1: NTNU Campussamling med internt prosjektstyre

- Nivå 2: Delprosjekt

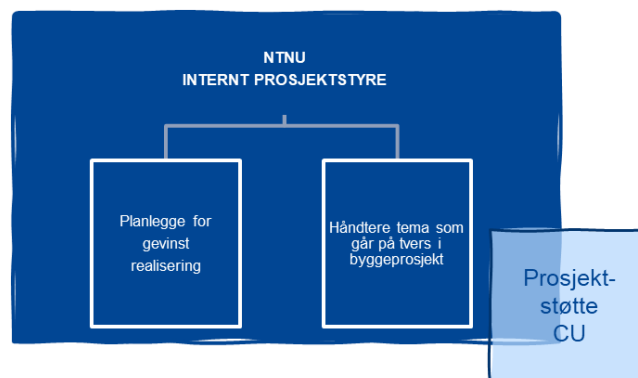
NTNUs interne prosjektstyre (nivå 1) ledes av Rektor. Delprosjektene (nivå 2) rapporterer til NTNUs interne prosjektstyre.

2.2.3 NTNUs interne prosjektstyre

NTNUs interne prosjektstyre har ansvar for at mottaksprosjektet følger strategi, rammer og premisser gitt av Kunnskapsdepartementet og NTNU. Det interne prosjektstyret skal identifisere muligheter og utfordringer på tvers av delprosjektene, og gjøre veivalg på vegne av NTNU knyttet til disse.

På vegne av Rektor skal det interne prosjektstyret ivareta universitetets interesser i prosjektet. Dette innebærer to hovedoppgaver, se Figur 2:

- Planlegge for gevinstrealisering, herunder:
 - påse at nødvendig virksomhetsutvikling for å forberede organisasjonen på nye arbeidsformer blir igangsatt.
 - Påse at lov og avtalefestet medvirkning og medbestemmelse blir gjennomført.
- Håndtere tema som går på tvers av delprosjekt, herunder
 - ta beslutninger på vegne av NTNU ihht gjeldende grunnlagsdokumenter for NTNUs strategiske campusutvikling, samt prosjektets fremdriftsplaner og beslutningsplaner
 - forberede mottaket av leveransene fra bygge- og brukerutstyrsprosjektet, dvs. forberede eierskapet til og i brukstakelse av nye bygg og utomhusanlegg.



Figur 2: Hovedoppgavene til det interne prosjektstyret

NTNUs delprosjekt er organisert med samme 2-delte ansvar og oppgaver, på vegne av delprosjektet.

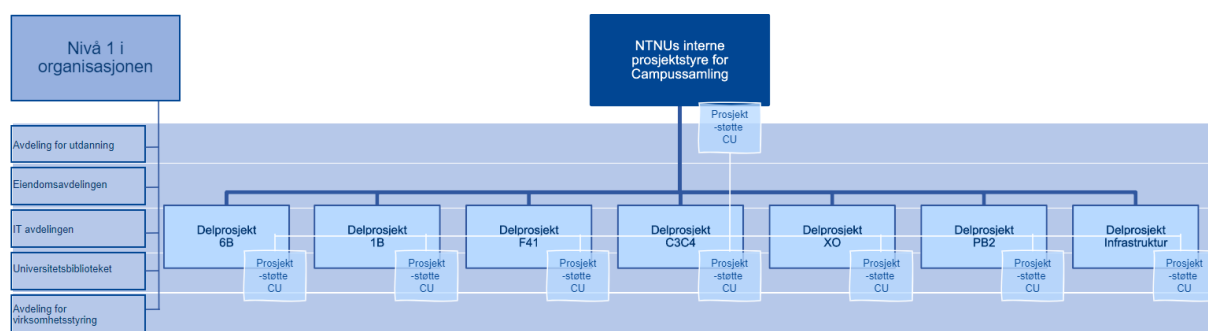
2.2.4 Organisering i gjennomføringsfasen

NTNU organiserer mottaksprosjektet gjennom:

- Internt prosjektstyre for Campussamling: NTNUs interne prosjektstyre (nivå 1) rapporterer til rektor. Delprosjektene (nivå 2) rapporterer til NTNUs interne prosjektstyre.
- NTNU Campusutvikling med prosjektleder og delprosjektledere. NTNU Campusutvikling er NTNUs kontaktpunkt, samarbeidspart og koordinerende ledd

mot Statsbygg. NTNU Campusutvikling har fagressurser som prosjektstøtte for NTNUs interne prosjektstyre, og i styring av de ulike delprosjektene.

- For de tema som er tverrgående i prosjektet, som for eksempel drift og forvaltning, IT/AV, brukerutstyr (BUT), virksomhetsstyring, læringsareal og knutepunkt etc. har NTNUs relevante enheter ansvar for å stille med nødvendig virksomhetskompetanse og faglige ressurser i mottaksprosjektet.



Figur 3: Organisering i gjennomføringsfasen

2.3 Brukerinvolvering i NTNU

Kunnskapsdepartementets styringsdokument beskriver Statsbyggs ansvar ift. brukerinvolvering slik:

SB har ansvar for å lede brukerinvolveringen som er nødvendig for å gjennomføre byggefasen. SB har ansvar for å beskrive omfanget av og metode for involveringen, tilrettelegge for brukerprosesser og lage en plan knyttet til videre prosjektutvikling og detaljprosjektering, samspillsfaser, anskaffelser av BUT og systematisk ferdigstillelse/ibruktagelse. Statsbygg leder brukermøter knyttet til videre prosjektutvikling og detaljprosjektering

Kunnskapsdepartementets styringsdokument beskriver NTNUs ansvar ift brukerinvolvering slik:

NTNU skal ivareta de tilsattes medbestemmelsesrett i prosjektet i tråd med arbeidsmiljøloven og avtaleverket ellers.

Kunnskapsdepartementets styringsdokument presiserer videre at Statsbygg og NTNU har et felles ansvar for å koordinere byggeprosjektets behov for brukerinvolvering med NTNUs organisatoriske medvirkningsprosess.

I gjennomføringsfasen skilles derfor mellom brukerinvolvering som er nødvendig for å gjennomføre byggefasen, som er ledet av Statsbygg, og prosesser for medbestemmelse og medvirkning som er ledet av NTNU. NTNU organiserer mottaksprosjektet i tråd med hovedavtalens kapittel 1, § 6 Medbestemmelse i prosjekter og styringsgrupper.

3 Prosjektstrategier

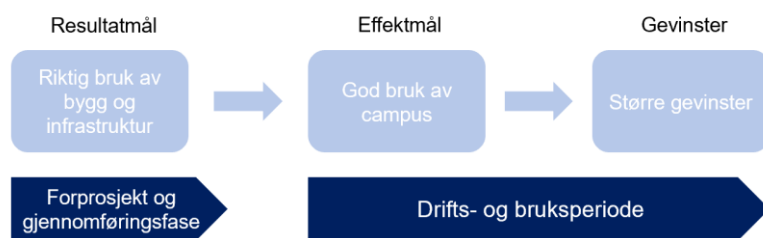
Dette kapittelet peker på mottaksprosjektets strategier for styring. Bygge- og brukerutstyrprosjektet har øvrige strategier³ som kan gi konsekvenser for mottaksprosjektet.

3.1 Plan for gevinstrealisering

NTNUs Gevinstrealiseringsplan⁴ beskriver roller og ansvar i arbeidet med å realisere gevinster fra prosjektet, hvordan gevinster fra NTNU Campussamling måles, samt når gevinstene er tenkt oppnådd. Gevinstrealiseringsplanen er et verktøy for NTNUs ledelse og øvrige involvert personell i arbeidet med å realisere gevinstene.

Ambisjonsnivå for gevinster fra prosjektet settes etter gjennomført nullpunktsmåling i 2023. Deretter gjennomføres årlige statusmålinger. Formålet med målingene er å identifisere tiltak for forbedring.

Gevinstene realiseres ikke av bygge- og brukerutstyrprosjektets resultater alene, og NTNU skal derfor i prosjektperioden gjennomføre tiltak for forberedelse knyttet til organisasjon og teknologisk understøttelse slik at organisasjonen ved overtagelse er godt rustet til å ta i bruk nye bygg og infrastruktur. Som en del av gevinstrealiseringsplanen etableres derfor tiltaksplaner som skal sikre prioritering og implementering av tiltak som gjennomføres for å fremme måloppnåelse. Tiltak beskrives langs to akser: Tiltak som bør gjennomføres i byggeprosjektet, og tiltak som virksomheten skal gjennomføre.



Figur 4: Sammenheng mellom resultatmål, effektmål og gevinster

For utdypende beskrivelse se:

- Prosedyre for gevinstrealisering (vedlegg 1)⁵

3.2 Strategi for kvalitetsstyring

Begrepet kvalitet omfatter kvalitet i prosjektgjennomføringen, funksjonalitet og egenskaper ved selve leveransen (bygg og utomhus), samt organisasjonens evne til å nyttiggjøre seg leveransene. Kvalitetsstyring i prosjektgjennomføringen er beskrevet i dette styringsdokumentet. Styring av organisasjonens evne til å nyttiggjøre seg leveransene er omtalt i gevinstrealiseringsplanen, se

³ 1148703-SB-P-070-KP-001 Statsbygg sitt styringsdokument for gjennomføringsfasen med vedlagte prosjektstrategier.

⁴ 1148703-NU-P-070-AS-001 Gevinstrealiseringsplan

⁵ NTNU Sharepoint: Programledelse/Prosjektledelse/1-gangsetting/Styringssystem_Prosjektadministrative rutiner/Prosedyre for gevinstrealisering

kapittel 3.1). Oppfølging av funksjonalitet og egenskaper ved selve leveransen er her omtalt som kvalitetsstyring.

Hensikten med kvalitetsstyringen er å sikre at bygge- og brukerutstyrsprosjektet leverer den kvalitet som virksomheten har behov for. Siste omforente versjon av byggeprogrammet inkludert dokumenterte avtalte fravik beskriver det nivå for etterlevelse av NTNUs grunnlagsdokumenter som prosjektet skal møte.

Mottaksprosjektet har ansvar for at de kvalitetskrav som NTNU stiller til utvikling av NTNUs campus, ligger til grunn for beslutninger og valg som gjøres på NTNUs vegne. NTNU Campusutvikling har ansvar for prosjektstøtte til mottaksprosjektet i arbeidet med tilpassing og etterlevelse av NTNUs overordnede krav og håndtering av grensesnittet mot bygge- og brukerutstyrsprosjektet. Bygge og brukerutstyrsprosjektet har ansvar for at NTNUs krav som innarbeidet i byggeprogrammene for de ulike delprosjektene videreføres, og følges opp i de ulike kontraktene.

For utdypende beskrivelse se:

- Prosedyre for kvalitetsstyring (vedlegg 2)⁶
- Prosedyre for erfaringsoverføring⁷

3.3 Strategi for styring av risiko

Risikostyring er en integrert del av mottaksprosjektet, for å sikre proaktiv prosjektstyring overfor hendelser og forhold som kan påvirke prosjektets måloppnåelse. Risiko kan ha både oppside og nedside. Ved å identifisere risiko på et tidlig stadium, kan tiltak iverksettes for å håndtere dette.

Arbeidet med risikostyring i mottaksprosjektet skjer via prosedyre for risikostyring. I et til enhver tid oppdatert risikoregister finnes en liste over prosjektets identifiserte risikoer og tilhørende tiltak. Risiko prioriteres ut fra fastsatte og forankrede kriterier for sannsynligheter og konsekvenser knyttet til tid, kost og kvalitet (måloppnåelse). Risikoer skal analyseres og forebyggende tiltak planlegges og prioriteres, før de iverksettes og effekten av dem evalueres. Identifiserte tiltak skal være integrert i mottaksprosjektets oppfølgingsverktøy for fremdrift- og risikostyring. Risikoregisteret skal oppdateres jevnlig og det skal være full sporbarhet i registeret.

Risikostyringen i prosjektet skal bidra til å skape verdier og realisere gevinster på lang sikt og på kort sikt prioritere fokus i prosjektstyringsaktiviteter, som kvalitet, kost, tid, kommunikasjon. Det skal være tema på alle prosjektmøter og de viktigste risikoer kommuniseres i månedsrapporter til prosjekteier.

For utdypende beskrivelse se:

- Prosedyre for risikostyring⁸

⁶ NTNU Sharepoint: Programledelse/Prosjektledelse/1-gangsetting/Styringssystem_Prosjektadministrative rutiner/Prosedyre for kvalitetsstyring

⁷ NTNU Sharepoint: Programledelse/Prosjektledelse/1-gangsetting/Styringssystem_Prosjektadministrative rutiner/Prosedyre for erfaringsoverføring [under oppdatering]

⁸ NTNU Sharepoint: Programledelse/Prosjektledelse/1-gangsetting/Styringssystem_Prosjektadministrative rutiner/Prosedyre for risikostyring [under oppdatering]

3.4 Strategi for endringsstyring

Endringshåndtering er aktuelt ved endringer i prosjektets rammebetingelser, omfang, mål eller forutsetninger. Slike endringer kan foreslås av byggherre og av NTNU.

Ved endringer som foreslås av byggherre, skal konsekvenser for kostnad, areal, kvalitet og fremdrift i prosjektet beskrives av Byggherre. NTNU skal gjøre en nytteevaluering ift. NTNUs strategiske grunnlagsdokumenter og masterplan for bygg- og eiendomsutvikling, og beslutte hvorvidt foreslått endring er ønsket av NTNU. Endringsforslagene vurderes deretter ut ifra kost-nytte. Hvis Statsbygg og NTNU er enige, kan endring effektueres. Hvis Statsbygg og NTNU er uenige om håndtering av endringsforslag, løftes saken til prosjektråd.

Ved endringer som foreslås av NTNU, skal forslaget inneholde en nytteevaluering fra NTNU. Nytteevalueringen skal gjøres ift. NTNUs strategiske grunnlagsdokumenter og masterplan for bygg- og eiendomsutvikling. Konsekvenser for kostnad, areal, kvalitet og fremdrift i prosjektet beskrives av Byggherre. Endringsforslagene vurderes deretter ut ifra kost-nytte. Hvis Statsbygg og NTNU er enige, kan endring effektueres. Hvis Statsbygg og NTNU er uenige om håndtering av endringsforslag, skal saken løftes til prosjektråd.

NTNUs interne beslutninger tas ihht NTNUs styringslinjer og fullmakter i prosjektet, som nærmere beskrevet i kapittel 2.1. og 2.2.

3.5 Strategi for fremdriftsstyring

Mottaksprosjektet planlegger sine hovedaktiviteter basert på bygge- og brukerutstyrsprosjektet fremdriftsplan. Avklaringer, føringer og premisser fra NTNU, primært fra NTNUs virksomhetsutvikling, vil potensielt kunne påvirke fremdriften til bygge- og brukerutstyrsprosjektet.

God integrert fremdriftsplanlegging, med fokus på grensesnitt og felles avhengigheter mellom mottaksprosjektet ved NTNU og bygge- og brukerutstyrsprosjektet ved Statsbygg, er derfor avgjørende. Det fordres at begge parter identifiserer og informerer om risiko for endringer i fremdrift så tidlig som mulig.

Mottaksprosjektet vil styre og rapportere i forhold til Mottaksprosjektets hovedmilepæler og -prosesser, beslutningsplan og leveranseplan.

Mottaksprosjektet er avhengig av bygge- og brukerutstyrsprosjektets fremdrift mot de definerte hovedmilepælene. For å sikre forutsigbarhet for mottaksprosjektet, fordres det at Statsbygg informerer NTNU (i ordinær fremdriftsrapportering) om endringer og i bygge- og brukersutstyrsprosjektets fremdrift.

Bygge- og brukerutstyrsprosjektet er tilsvarende avhengig av NTNUs fremdrift. For å sikre forutsigbarhet for bygge- og brukerutstyrsprosjektet, fordres det at NTNU informerer Statsbygg (i ordinær fremdriftsrapportering og risikovurdering) om endringer i mottaksprosjektets fremdrift.

For utdypende beskrivelse se:

- Prosedyre for fremdriftsstyring⁹

⁹ NTNU Sharepoint: Programledelse/Prosjektledelse/1-gangsetting/Styringssystem_Projektadministrative rutiner/Prosedyre for fremdriftsstyring. [under oppdatering]

- Prosedyre for månedsrapportering¹⁰

3.6 Rammeverk for brukerinvolvering

NTNUs rammeverk for involvering; "Program for involvering i NTNUs campusutvikling 2016-2025", samt NTNUs «Prosess for medvirkning for fase 3» skal sikre at universitetets behov blir ivaretatt. Blant annet gjennom koblingen til NTNUs strategiske virksomhetsutvikling og gjennom å stille krav til god brukerinvolvering. Programmet beskriver mål, krav og prosesser for brukerinvolvering i prosjektet. 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.

Involveringsprosessene følger bygge- og brukerutstyrsprosjektets utvikling. For NTNU Campussamling vil det løpende bli oppdatert prosjektplaner, gjennomføres risiko- og behovsanalyser, avklares nye roller, rammer, prioriteringer, intensjoner, rutiner med mere. Dette vil ha betydning for planlegging og gjennomføring av involveringsprosessene. Det etableres brukerinvolveringsplaner integrert med bygge- og brukerutstyrsprosjektets fremdriftsplan. Disse skal inneholde konkrete beskrivelser av brukerinvolveringsprosessene for hver enkelt fase i utviklingsprosjektet.

For utdypende beskrivelse se:

- NTNUs program for brukerinvolvering i Campusutvikling¹¹

3.7 Strategi for kommunikasjon

NTNUs kommunikasjonsarbeid for NTNU Campussamling følger NTNUs politikk for kommunikasjon og NTNUs kommunikasjonsstrategi og -planer for campusutvikling.

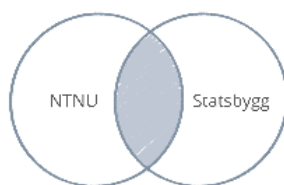
NTNU samarbeider med Statsbygg i kommunikasjonsarbeidet som beskrevet i prosjektets *Kommunikasjonsstrategi for gjennomføringsfase* (revidert 30.01.2023). Kommunikasjonsarbeidets mål, prosjektets kommunikasjonsutfordringer/- og muligheter, målgrupper, samt roller og ansvarsområder er knyttet til gjennomføringsfasen for NTNU Campussamling.

Prosjektets *Kommunikasjonsstrategi for gjennomføringsfase* inneholder i tillegg retningslinjer (policy) for hvordan strategien skal følges og operasjonaliseres i prosjektet i tråd med målsettingen. Kommunikasjonsstrategien er førende i de enkelte parter detaljerte aktivitets- og tiltaksplaner for kommunikasjon i de tema som berører felles interesseområde mellom Statsbygg og NTNU (figur 5).

Tiltak gjennomføres i henhold til de ulike parter roller og ansvarsområder. Tema som berører felles interesseområde diskuteres og håndteres i fellesskap, som vist i det skraverte feltet i figuren under. Det er en gjensidig informasjonsutveksling angående øvrige tema og tiltak som gjennomføres.

¹⁰ NTNU Sharepoint: Programledelse/Prosjektledelse/1-gangsetting/Styringssystem_Projektadministrative rutiner/Prosedyre for månedsrapportering. [under oppdatering]

¹¹ NTNU, 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



Figur 5: Tema som berører felles interesseområde mellom Statsbygg og NTNU (markert i grått), diskuteres og håndteres i fellesskap.

NTNU vil som fremtidig eier, forvalter og bruker ha hovedfokus på konsekvensene som byggeprosjektet har på NTNUs virksomhet. Det vil si: hvorfor prosjektet gjennomføres, hvilke gevinster det vil gi for virksomheten (effektmål og gevinstrealisering), hvordan prosjektet bidrar til NTNUs utvikling i henhold til strategi og visjon om Kunnskap for en bedre verden, og hvordan byggeprosjektet påvirker NTNUs organisasjon, faglige virksomhet og støttevirksomhet.

Mottaksprosjektets viktigste interessenter er NTNUs fagmiljøer, både studenter og ansatte, siden det er disse som er direkte berørt som dagens og fremtidens primære brukere av campus. NTNUs rammeverk for involvering av universitetets brukere omtales nærmere under kapittel 3.6 3.6.

4 Prosjektstyringsbasis

Mottaksprosjektet styres etter fremdrift, kvalitet, økonomi, endringer og usikkerhet. Mottaksprosjektet rapporterer månedlig til prosjektrådet med status på de viktigste aktivitetene. Rapporten beskriver eventuelle utfordringer i prosjektutviklingen sett fra NTNUs ståsted, samt forslag til tiltak som NTNU kan bidra med. NTNU skal årlig gi oppdatert prognose for mulig gevinstrealisering og rapportere hvert tertial på aktiviteter i tiltaksplanen.

Prosjektstyringsbasis beskriver referansen som prosjektet styres etter i gjennomføringsfasen slik at avvik, trender og endringer identifiseres og styres etter denne.

4.1 Gevinstpredikering

Nullpunktsmåling utføres i løpet av 2023, etterfulgt av fastsettelse av ambisjonsnivå.

4.2 Kvalitet

Kvalitetsmålinger for leveranser gjennomføres med sammenligning mot to ulike referansepunkter: 1) opprinnelige NTNU-mål for kvalitet og 2) mål som innarbeidet i omforent byggeprogram.

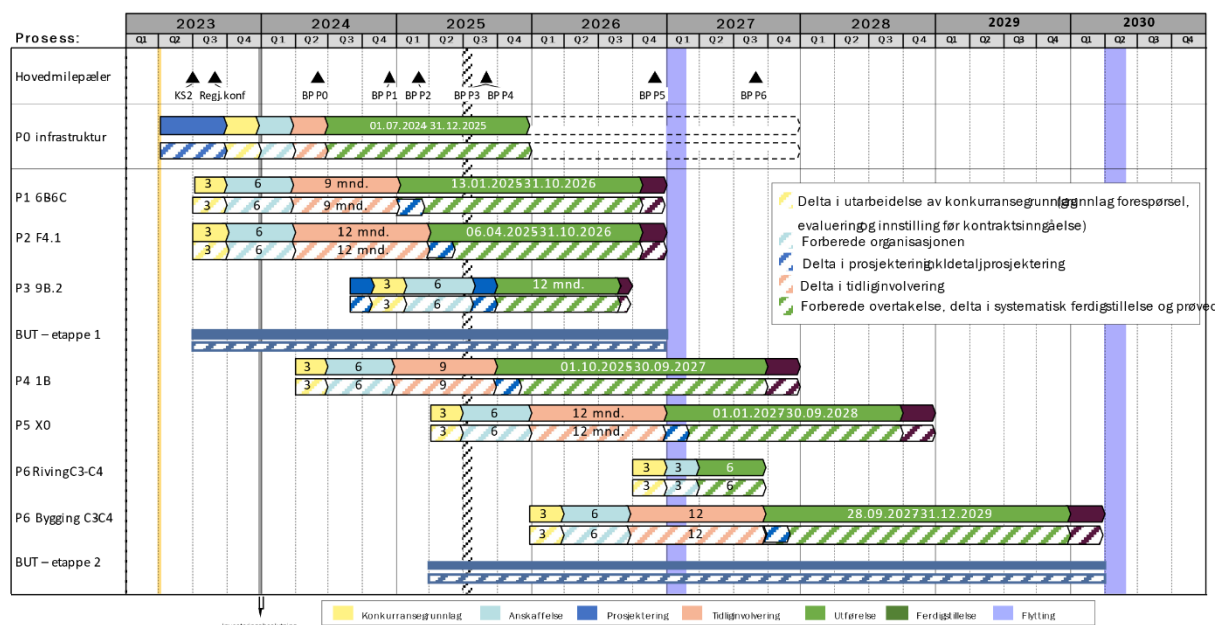
4.3 Risiko

Prosjektets risikoregister oppdateres kontinuerlig og minimum månedlig. Referansepunkter er risikoregister ved oppstart av gjennomføringsfasen, risikoregister (nivå 1 og 2) ved oppstart og som overlevert ved faseoverganger.

4.4 Tidsplan

Mottaksprosjektet planlegger sine hovedaktiviteter basert på bygge- og brukerutstyrsprosjektet fremdriftsplan.

Hovedfremdriftsplan Gjennomføringsfasen



Figur 6: Hovedfremdriftsplan

Mottaksprosjektet styrer og rapporterer i forhold til Mottaksprosjektets hovedmilepæler og -prosesser, beslutningsplan og leveranseplan.

5 Vedlegg

Vedlegg 1 Prosedyre for gevinstrealisering

Vedlegg 2 Prosedyre for kvalitetsstyring