

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 brukerutstyringsprosjekt 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 brukerutstyringsprosjektet» (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 førende.

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 brukerutstyringsprosjektet.

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 Kalvskinnet.

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 brukerutstyrprosjektet, bygge nybygg og bygge om inntil 91 000 m² BTA, med en kostnadsramme på 6,084 milliarder kroner, inkludert brukerutstyr (P50, prisnivå august 2022, inkl. mva). Forventet byggestart er i 2024, forutsatt nødvendige bevilgninger.

1.4 Prosjekt mål

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

Virksomhetens evne til å ta leveransen i bruk.	<p>I samarbeid med Statsbygg, sikre sammenheng mellom bygge- og brukerutstyrprosjektets leveranser og NTNUs plan for gevinstrealisering.</p> <p>Planlegging av gevinstrealiseringsprosessen i tett tilknytning til øvrige utviklingsprosesser i NTNUs linjeorganisasjon, inkludert innføring av nye arbeidsplasskonsept.</p> <p>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).</p> <p>Tilrettelegge for høy bruksfrekvens på areal (renhold og drift, IKT systemer etc.)</p> <p>Planlegge og gjennomføre flytting i tett samarbeid med de berørte fagmiljøene.</p> <p>I samarbeid med Statsbygg, sikre etterrettelig og transparent brukerinvolvering i prosjektet inkludert kommunikasjon til NTNUs studenter, ansatte og øvrige sentrale interessenter.</p>
--	--

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 brukerutstysprosjekt. 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 infrastrukturområdet, 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 (KDs) styringsdokument beskriver ansvarsfordelingen i prosjektet slik:

«KD er overordnet ansvarlig for byggeprosjektet.

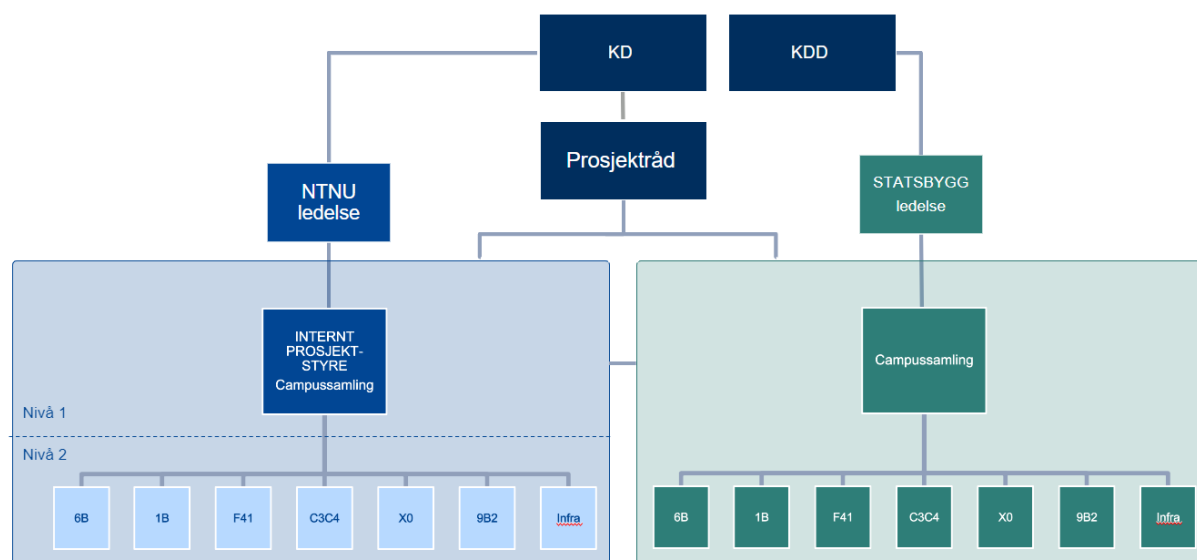
Statsbygg ivaretar byggherreansvaret på vegne av staten. Statsbygg har ansvar for brukerinvolveringen som er nødvendig for gjennomføringen av byggeprosjektet.

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 brukerutstysprosjekt i grønn farge. Kartet viser også etatsstyring og Kunnskapsdepartementets rolle som oppdragsstyrer.



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

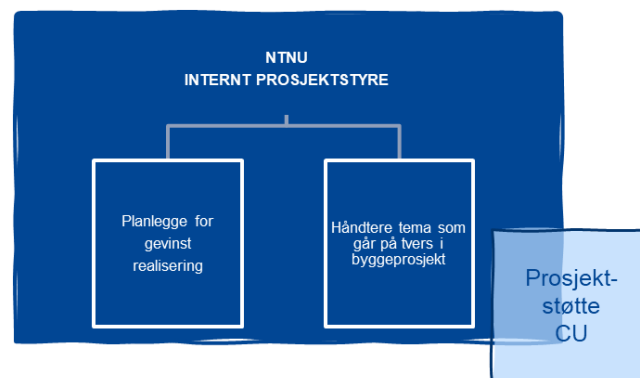
NTNUs interne prosjektstyre (nivå 1) ledes av Rektor. Delprosjektene (nivå 2) rapporterer til NTNUs interne prosjektstyre.

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 avtalesfestet 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 brukerutstyrprosjektet, 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.

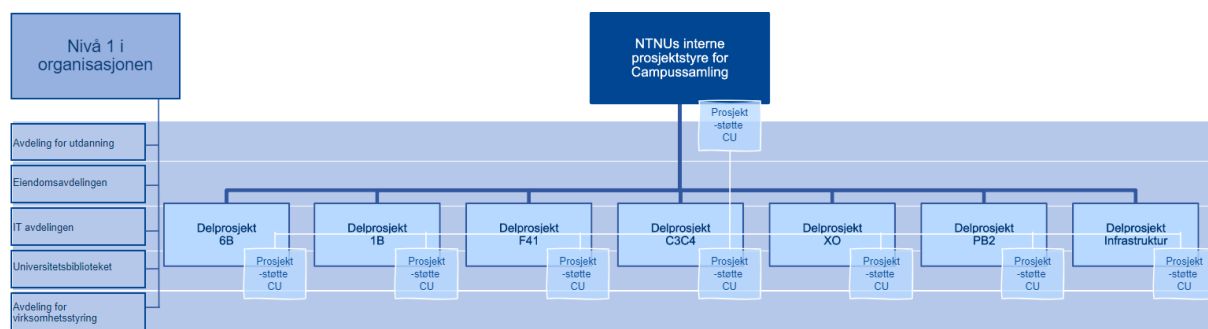
2.2.4 Organisering i gjennomføringsfasen

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

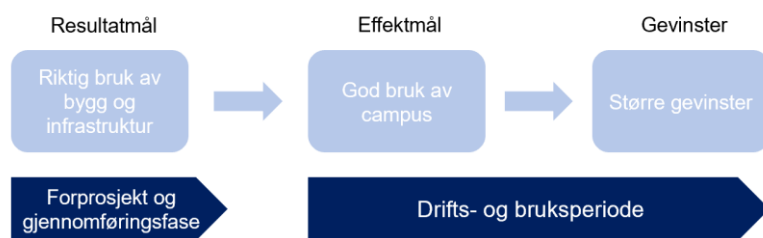
Dette kapitlet peker på mottaksprosjektets strategier for styring. Bygge- og brukerutstysprosjektet har øvrige strategier³ som kan gi konsekvenser for mottaksprosjektet.

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 brukerutstysprosjektets 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_Projektadministrative 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 brukerutstørsprosjektet 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 brukerutstørsprosjektet. Bygge og brukerutstørsprosjektet 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 nyttevurdering 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 nyttevurdering fra NTNU. Nyttevurderingen 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 brukerutstyrprosjektet fremdriftsplan. Avklaringer, føringer og premisser fra NTNU, primært fra NTNUs virksomhetsutvikling, vil potensielt kunne påvirke fremdriften til bygge- og brukerutstyrprosjektet.

God integrert fremdriftsplanlegging, med fokus på grensesnitt og felles avhengigheter mellom mottaksprosjektet ved NTNU og bygge- og brukerutstyrprosjektet 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 brukerutstyrprosjektets 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 brukersutstyrprosjektets fremdrift.

Bygge- og brukerutstyrprosjektet er tilsvarende avhengig av NTNUs fremdrift. For å sikre forutsigbarhet for bygge- og brukerutstyrprosjektet, 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 brukerutstyrprosjektets 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 brukerutstyrprosjektets 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.

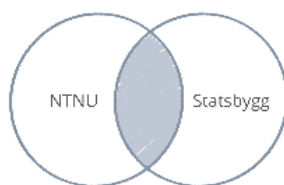
NTNU samarbeider med Statsbygg i kommunikasjonsarbeidet som beskrevet i prosjektets *Kommunikasjonsstrategi for gjennomføringsfase* (revidert 30.01.2023). Kommunikasjonsarbeidets mål, prosjektets kommunikasjonsutfordringer/- og muligheter, målgrupper, samt roller og ansvarsområder er knyttet til gjennomføringsfasen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

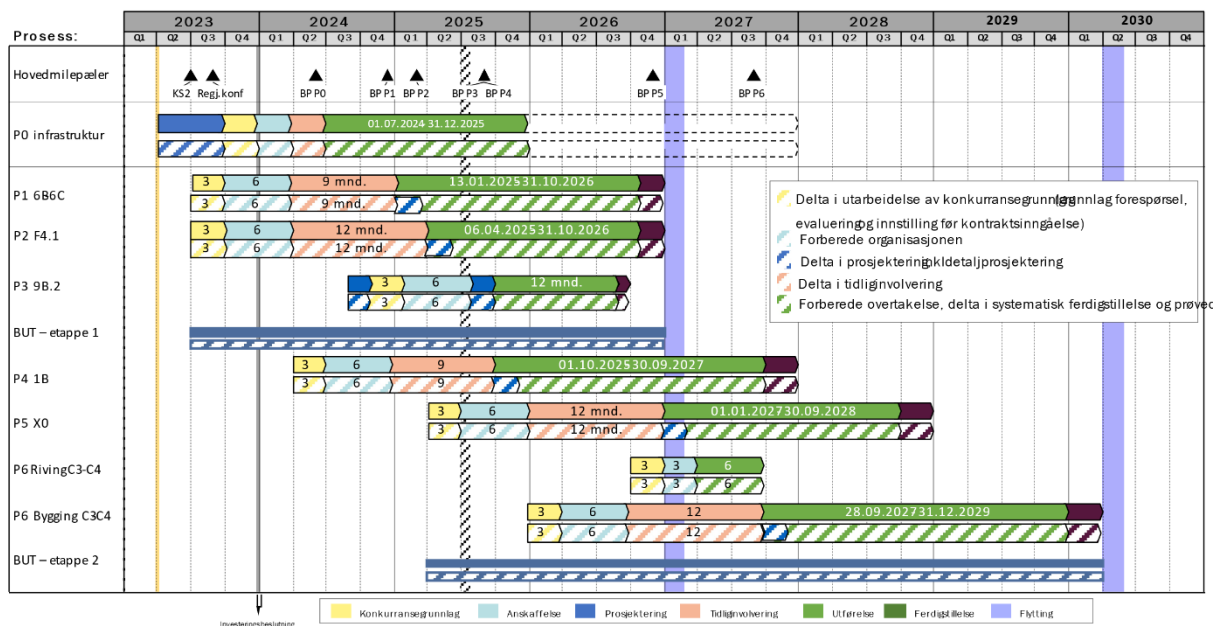
4.3 Risiko

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

Prosedyre for gevinstrealisering i forprosjekt og gjennomføringsfasen

NTNU Campussamling – mottaksprosjekt

Versjon 01 27.03.2023

Revisjonslogg

Dato	Revisjonsnr.	Beskrivelse
27.03.2023	01	Gjelder gjennomføringsfasen NCS-prosjektet. Laget som prosedyreformet, kortversjon av gevinstrealiseringsplanen

Innhold

1	Hensikt	3
2	Omfang	3
3	Roller og ansvar	3
4	Målstruktur	4
5	Effektmål og indikatorer	5
5.1	Effektmål	5
5.2	Kvalitative vurderinger med hovedindikatorer	5
6	Måling av nullpunkt og etterfølgende årlige målinger	6
7	Tiltaksplaner	6
7.1	Rapportering av status i tiltaksplaner	7
8	Sammenheng mellom kvalitet på bygg og infrastruktur, bruk av campus og mulige gevinster	8
9	Oppdatering av gevinstrealiseringsplanen	8
10	Referanse	8

1 Hensikt

Denne prosedyren er en veiviser for hvordan NTNU skal jobbe med gevinstrealisering.

Gevinstrealiseringsplanen¹ er et styringsverktøy i NTNUs arbeid med å forberede for og å ta ut gevinster. Gevinstrealiseringsplanen beskriver hvilke gevinster og hvordan gevinster fra NTNU Campussamling måles, når de er tenkt oppnådd, samt roller og ansvar for tiltak som bidrar til å sikre oppnåelse av effektmål og realisere gevinster.

Verktøyet skal sikre at NTNUs ledelse og øvrige involvert personell og ansatte tar eierskap til å realisere gevinstene. Det skal også sikre samarbeidet om å få frem gevinstene på tvers av fagområder og organisatoriske enheter. Gevinstrealiseringsplanen måler mot prosjektets effektmål og gjelder for fasene forprosjekt, gjennomføring og bruk. Gevinstrealiseringsplanen vil videreutvikles og revideres i tråd med prosjektets fremdrift. Den skal oppdateres minimum årlig og ved faseoverganger.

NTNU skal i byggeperioden og under bruk planlegge for samt gjennomføre organisatoriske og teknologisk forberedelser slik at organisasjonen er i stand til å få ut effektene og gevinstene av nye bygg og infrastruktur etter overtakelse.

2 Omfang

Begrepet kvalitet omfatter kvalitet i prosjektgjennomføringen, funksjonalitet og egenskaper ved selve leveransen (bygg og utomhus), samt organisasjonens evne til å nyttiggjøre seg leveransene slik at effektmålene oppnås. Organisasjonens arbeid med å forberede for og å ta ut gevinster omtales her som Gevinstrealisering, det vil si tilrettelegging for og måling av organisasjonens evne til å nyttiggjøre seg leveransene. Å følge opp funksjonalitet og egenskaper ved selve leveransen omtales som kvalitetsstyring, og er beskrevet i Prosedyre for kvalitetsstyring i gjennomføringsfasen, NTNU Campussamling – Mottaksprosjektet. Kvalitet i prosjektgjennomføringen styres av mottaksprosjektets styringsdokument.

3 Roller og ansvar

Kunnskapsdepartementet (KD) er oppdragsgiver og har det overordnede ansvaret for prosjektet. KD har det overordnede ansvaret for mål, utdannings- og forskningspolitiske rammer og forutsetninger for prosjektet.²

NTNUs organisering i Mottaksprosjektet er beskrevet i NTNUs Styringsdokument for Gjennomføringsfasen³. I arbeidet med gevinstrealisering fordeles ansvaret på rollene gevinsteier, gevinstansvarlig, gevinstkontakt/lederstøtte og rådgivende organ. Tabellen under viser hvordan ansvaret til disse rollene er fordelt under gjennomføringsfasen og når campus tas i bruk.

¹ 1148703-NU-P-070-AS-001 Gevinstrealiseringsplan NCS

² Kunnskapsdepartementet, NCS – overordnet styringsdokument for gjennomføringsfasen, 21.mars 2023

³ 1148703-NU-P-070-KP-001 Styringsdokument for gjennomføringsfasen NTNU Campussamling - Mottaksprosjekt

Tabell 1: Rollefordeling i gevinstrealiseringsarbeidet

Rolle	Ansvar til rollen	Ansvarlig under forprosjekt og gjennomføring	Ansvarlig når campus tas i bruk
Gevinsteier	Har det overordnede ansvaret for realisering av gevinster i de ulike fasene av prosjektet – før og etter ferdigstillelse.	NTNU v/Rektor er ansvarlig for at NTNU er godt forberedt på å ta i bruk ny infrastruktur og teknologi ved overtagelse	NTNU v/Rektor
Gevinstansvarlig	Har ansvar for å legge til rette for at gevinstene blir realisert. Gevinstansvarlig er en leder i den delen av virksomheten som skal realisere gevinsten. Den gevinstantansvarlige er direkte involvert i gevinstrealiseringsplanen og rapporterer til Gevinsteier.	Statsbygg (byggherre) er ansvarlig for at bygge- og brukerutstyrprosjektet understøtter fremtidige gevinster. Mottaksprosjektet v/internt prosjektstyre og delprosjekt har ansvar for å legge til rette for at gevinstene blir realisert.	Det enkelte fakultetet med dekanen og direktør for område Organisasjon og infrastruktur
Overordnet gevinstkontakt/ lederstøtte for gevinster	Har ansvar for å få frem synergier og ivareta kommunikasjonen i samarbeidet rundt Campussamling. Skal støtte og legge til rette for at fakultetene utpeker gevinstantansvarlige, ha operativt ansvar for bruk av tiltaksplaner som verktøy og ha oversikt over rapporteringen på gevinstrealiseringen.	NTNU Campusutvikling (med Virksomhetsstyring som nøkkelpartner)	NTNU Virksomhetsstyring (eventuelt med Campusutvikling som støtte/fasilitator)
Rådgivende organ som følger prosessen	Skal orienteres om gevinstrealiseringsarbeidet inkludert årlig oppdatering av forventet gevinst. Skal følge opp at kostnads- og kvalitetsmål ikke blir stilt opp mot hverandre på en måte som går på bekostning av forventede gevinster.	Prosjektrådet	

4 Målstruktur

En oversikt over målstruktur med samfunns mål, effektmål og resultatmål er vist i mottaksprosjektets styringsdokument for gjennomføringsfasen.

5 Effektmål og indikatorer

5.1 Effektmål

NTNU har fire effektmål som er utgangspunktet for måling av gevinster av prosjektet NTNU campussamling. Effektmålene er videre brutt ned i målbare hovedindikatorer.

De fire effektmålene, med tilhørende hovedindikatorer:

E1 NTNU driver fremtidsrettede utdannings-, innovasjons- og forskningsaktiviteter med gode faglige og sosiale kvaliteter.

- Studieattraktivitet
- Utdanningskvalitet
- Forskningskvalitet
- Innovasjonskvalitet
- Sosial kvalitet for studenter og ansatte

E2 NTNU skal fremme tverrfaglig samarbeid og synergier.

- Faglig samarbeid internt og eksternt
- Tverrfaglighet i forskning og utdanning

E3 NTNU skal ha en effektiv og bærekraftig campus

- Arealbruk
- Kostnadsutvikling
- Bærekraft

E4 NTNU skal være åpen og inviterende mot omgivelsene og tilby formidling av høy klasse

- Formidling og åpenhet

5.2 Kvalitative vurderinger med hovedindikatorer

Hovedindikatorerne måler merverdi/nytte av Campussamling på en kvalitativ skala. Måleskala er gjengitt i gevinstrealiseringsplanen.

De ulike indikatorene er valgt ut for å indikere en årsaks- virkningssammenheng mellom campussamling og gevinstene. Imidlertid er det ikke alltid en direkte kausal effekt da også flere andre utenforliggende elementer kan tenkes å påvirke flere av indikatorene. Dette er nærmere beskrevet i Gevinstrealiseringsplanens Vedlegg D.

Som støtte til de kvalitative vurderingene benyttes kvantitative underindikatorer. Disse indikatorene er hentet fra allerede eksisterende målekilder som benyttes av NTNU sentralt. Mulige underindikatorer er gjengitt for hvert effektmål i gevinstrealiseringsplanen.

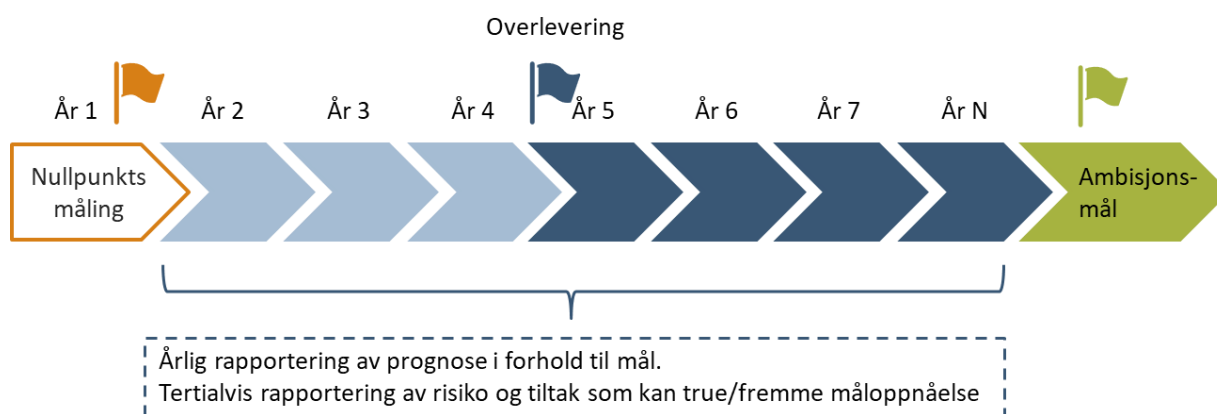
Måleoppsettet inneholder mange hoved- og underindikatorer. Den første målingen, som er en nullpunktsmåling, vil gi en indikasjon på hvor egnet de enkelte indikatorene er. Basert på dette kan indikatorsettet forenkles ytterligere hvis det vurderes som hensiktsmessig.

Det vil være et kontinuerlig arbeid å identifisere kvantitative underindikatorer som isolerer effekten av campussamling enda bedre, og som er best mulig tilpasset Kunnskapsdepartementets rapporteringsregime. Dette vil være et særskilt fokus i revisjonen av gevinstrealiseringsplanen som gjøres i forbindelse med nullpunktsmålingen.

6 Måling av nullpunkt og etterfølgende årlige målinger

Målingene utføres av et representativt utvalg personer som velges fra NTNUs interne prosjektstyre og i de enkelte delprosjektet. Bruken av måleskalaen skal kalibreres mellom de ulike gruppene slik at den benyttes likt.

Gevinstrealiseringen synliggjøres ved kontinuerlig å følge opp hovedindikatorene gjennom årlige statusmålinger, se Figur 1. Første måling, som er en nullpunktsmåling, utføres i andre halvår 2023. Basert på nullpunktet fastsettes det deretter et ambisjonsmål for hver hovedindikator.



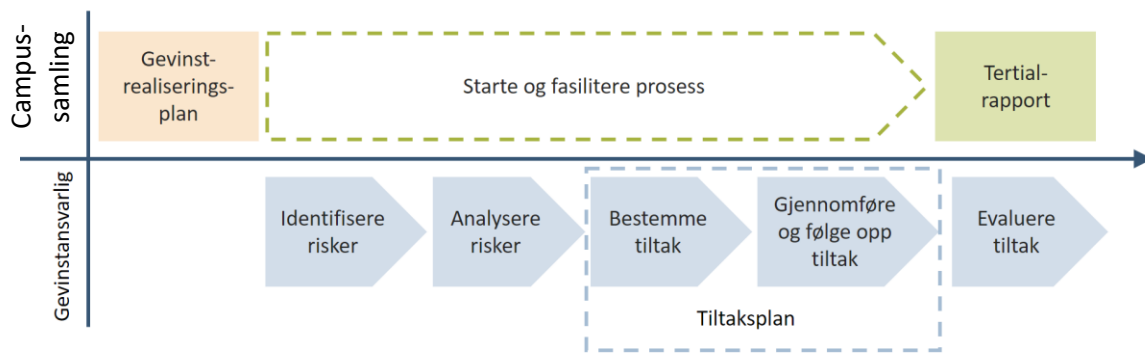
Figur 1 Årlig rapportering av prognose, status i forhold til ambisjon

Det skal gjennomføres årlig rapportering til Kunnskapsdepartementet. Rapporteringen skal følge NTNUs årshjul.

Ved første måling rapporteres nullpunkt og ambisjon for hver hovedindikator per effektmål. Påfølgende årlige målinger rapporterer status i forhold til ambisjonsmål. Dette vil inngå i prosjektets gevinstoversikt, sammen med risikoer og tiltak som beskrevet i neste kapittel.

7 Tiltaksplaner

Som en del av gevinstrealiseringsplanen har brukergruppene i forprosjektfasen utarbeidet tiltaksplaner. Tiltakene skal sikre prioritering og implementering av organisatoriske tiltak som fremmer effektmålsoppnåelse. Arbeidet med risikobaserte tiltaksplaner skal videreføres i delprosjektene i gjennomføringsfasen. Arbeidsprosessen er vist i Figur 2:



Figur 2 Prosessen viser det hvordan oppfølgingen av risiko er fordelt mellom mottaksprosjektet og gevinstansvarlig

Tiltaksplanene skal være et verktøy i det kontinuerlige arbeidet med gevinstrealisering. Risikoer som kan true eller fremme effektmålsoppnåelse identifiseres og dokumenteres på delprosjektnivå og topp-risikoene løftes til NTNUs interne prosjektstyre og prosjektråd. Dersom det i årlige kvalitative målinger identifiseres betydelig avvik mellom forventede gevinster og nullpunktetsmålingene, så tas også dette inn i tiltaksplanen. Tiltaksplanene eies og holdes oppdatert av delprosjektene (nivå 2) med NTNU Campusutvikling som fasilitator. Tiltak som går på tvers av organisatoriske enheter eies av internt prosjektstyre i mottaksprosjektet (nivå 1).

Tiltaksplanene inneholder følgende informasjon;

1. Muligheter og trusler som kan fremme eller hemme oppnåelse av effektmål. Prosessen med å identifisere nye muligheter og trusler foregår fortløpende og dokumenteres minimum månedlig.
2. Risikoer analyseres i forhold til sannsynligheter og konsekvenser for oppnåelse av effektmål. For å kunne prioritere innsatsen når det gjelder å kunne nå ambisjonsnivå, så fastsettes risikonivå (gis farger etter omforent risikomatrise).
3. Tiltakene vil beskrives langs to akser: tiltak som bør gjennomføres i bygge- og brukerutstyrprosjektet, og tiltak som virksomheten skal gjennomføre. Tiltakene som virksomheten skal gjennomføre består av organisatoriske og teknologisk forberedelser som skal gjøre organisasjonen i stand til å få ut effektene og gevinstene av nye bygg og infrastruktur etter overtakelse.
4. Gjennomføring av tiltak besluttes i forhold til styringsdokumentets fullmaktsmatrise. Hvert tiltak skal ha en eier og ansvar og frister.
5. Tiltaksplanen eies og følges opp av delprosjektene. Campusutvikling bistår med oppstart og fasilitering.

7.1 Rapportering av status i tiltaksplaner

Status for tiltaksplanene rapporteres til Kunnskapsdepartementet som prosjekteier tertialvis i henhold til rutiner som følger NTNUs årshjul.

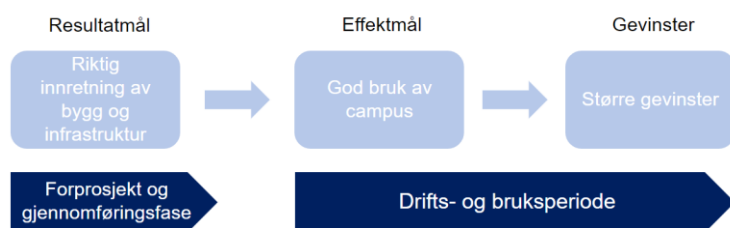
8 Sammenheng mellom kvalitet på bygg og infrastruktur, bruk av campus og mulige gevinster

Prosjektets gevinster realiseres gjennom summen av bygge- og brukerutstyrprosjektets leveranser og organisasjonens evne til å ta i bruk nye bygg og infrastruktur.

Bygge- og brukerutstyrprosjektet har ansvar for å utvikle og levere bygg og infrastruktur som ivaretar NTNUs krav for universitetsbygg innenfor rammer gitt i oppdatert oppdragsbrev av juli 2022. I overgangen til gjennomføringsfasen har NTNUs krav blitt justert iht. avtalte fravik som er innarbeidet i delprosjektene byggeprogrammer (resultatmål kvalitet).

Muligheten for oppnåelse av effektmålene, og dermed realisering av gevinster, avhenger av kvaliteten på leveransene i bygge- og brukerutstyrprosjektet (resultatmål kvalitet). Bygge- og brukerutstyrprosjektet må sørge for å oppnå «riktig» innretning av bygg og infrastruktur. Byggeier og bruker (NTNU) definerer hva som er «riktig» innretning i sine grunnlagsdokumenter, og vil følge opp for å sikre at bygge- og brukerutstyrprosjektet leveranser bidrar til oppnåelse av effektmålene.

Likeledes så er det helt avgjørende for å kunne ta ut planlagte gevinster at NTNU arbeider systematisk med virksomhetsutvikling for å forberede virksomheten på å ta i bruk nye bygg, infrastruktur og teknologi.



Figur 3 Sammenheng mellom resultatmål, effektmål og gevinster

Figur 3 forklarer at riktig kvalitet på bygg og infrastruktur gir et godt grunnlag for å ta ut gevinster. Å forberede organisasjonen for god bruk (organisasjonsutvikling), er også en forutsetning for å kunne nyttiggjøre nye bygg og infrastruktur. Dette gir til sammen mulighet for større gevinster.

9 Oppdatering av gevinstrealiseringsplanen

Prosjektets rammebetingelser, forutsetninger, omfang, kvalitet- og funksjonalitet-nivå kan endre seg i løpet av prosjektperioden. Det kan derfor bli nødvendig å oppdatere ambisjonsmål, hovedindikatorer, underindikatorer etc. i henhold til dette. Gevinstrealiseringsplanen skal oppdateres minimum årlig og ved faseoverganger.

10 Referanse

1148703-NU-P-070-AS-001 Gevinstrealiseringsplan NCS (Menon Economics versjon 2.0)

Mal tiltaksplan Campussamling

Prosedyre for kvalitetsstyring i gjennomføringsfasen

NTNU Campussamling – mottaksprosjekt

Versjon 01 25.03.2023

Revisjonslogg

Dato	Revisjonsnr.	Beskrivelse
25.03.2023	01	Gjelder gjennomføringsfasen, videreført fra prosedyre for kvalitetsstyring i forprosjektfasen NTNU Campussamling. Tilpasset NCS-prosjektet

Innhold

1	Hensikt	3
2	Omfang	3
3	Roller og ansvar	3
4	Sentrale grunnlagsdokumenter	4
4.1	Grunnlagsdokumentenes sammenheng med gevinstrealiseringen	5
5	Kvalitetsmål for bygg og utomhus	5
5	Kravanalyser	7
5.1	Trinn 1 Vurdering av relevans og eventuell vektning	7
5.2	Trinn 2 Vurdering av kravoppnåelse	7
5.3	Trinn 3 Behandling av fravik	8

1 Hensikt

Hensikten med kvalitetsstyringen er å sikre at NTNUs grunnlagsdokumenter inkludert kvalitetsmål er kjent for og brukes av bygge- og brukerutstysprosjektet og mottaksprosjektet, samt å følge opp at disse kravene innarbeides i løsninger. Dette gjelder for byggeprogram, kontrakt, samspillsfase, detaljprosjektering og gjennomføring. Et mål er et krav, så fremt annet ikke er avtalt med NTNU og dokumentert som avtalte fravik. Byggeprogrammet versjon januar 2023 beskriver et omforent nivå for etterlevelse av NTNUs grunnlagsdokumenter ved oppstart av gjennomføringsfasen.

2 Omfang

Begrepet kvalitet omfatter kvalitet i prosjektgjennomføringen, funksjonalitet og egenskaper ved selve leveransen (bygg og utomhus), samt organisasjonens evne til å nyttiggjøre seg leveransene (gevinstrealisering). Styring av kvalitet knyttet til organisasjonens evne til å nyttiggjøre seg leveransene er omtalt i prosedyre¹ og plan for gevinstrealisering². Styring av kvalitet i prosjektgjennomføringen er beskrevet i mottaksprosjektets styringsdokument³. I dette dokumentet beskrives oppfølging av funksjonalitet og egenskaper ved selve leveransen.

3 Roller og ansvar

Eventuelle endringer eller utvikling i funksjonskrav eller behovsbeskrivelser skal følge føringer gitt i NTNUs grunnlagsdokumenter og i tidligere vedtak ved NTNU. Mottaksprosjektet 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 brukerutstysprosjektet.

Eierskapet til de enkelte kvalitetsmålkategoriene internt i mottaksorganisasjonen er fordelt i forhold til prosjektorganisasjonens roller og oppgaver. Prosjektleder og delprosjektleder har det overordnede ansvaret for at NTNU-krav ivaretas (input til prosesser og løsninger) og kvalitetssikring av dokumenter/leveranser (output av prosesser og løsninger).

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 brukerutstysprosjektet.

Bygge- og brukerutstysprosjektet har ansvar for at NTNUs krav som innarbeidet i byggeprogrammene for de ulike delprosjektene videreføres, og følges opp i de ulike kontraktene.

Fagansvarlig kvalitet i NTNU Campusutvikling har ansvar for planlegging og gjennomføring av kravanalyser, kvalitetssikringsaktiviteter og rapportering av kvalitet i statusrapporter.

¹ 1148703-NU-P-070-KP-001_Vedlegg 1 Prosedyre for gevinstrealisering

² 1148703-NU-P-070-AS-001_Gevinstrealiseringsplan NCS

³ 1148703-NU-P-070-KP-001 Styringsdokument for gjennomføringsfasen NTNU Campussamling - Mottaksprosjekt

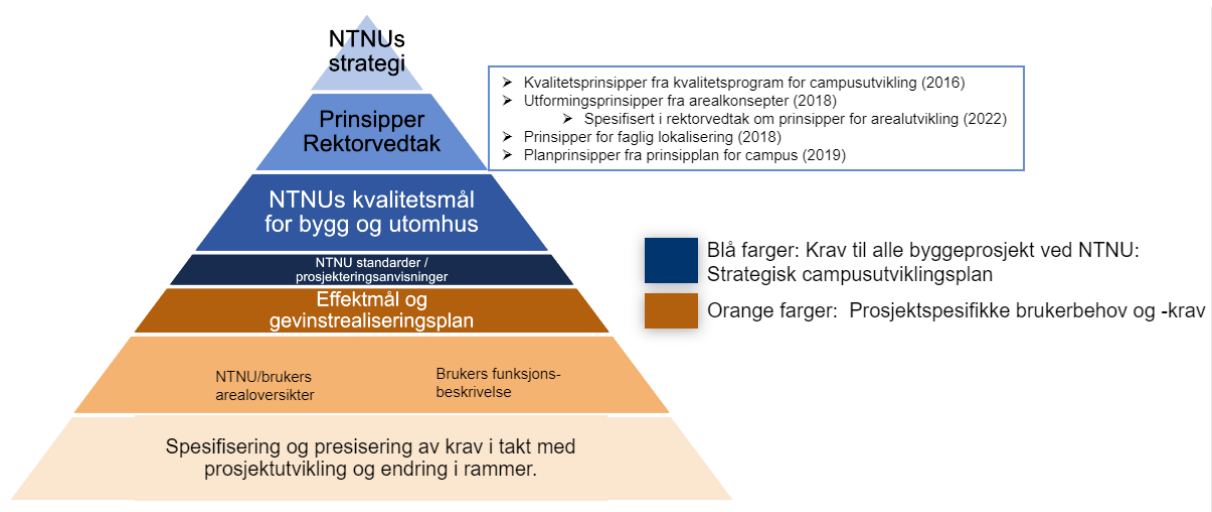
4 Sentrale grunnlagsdokumenter

Følgende grunnlagsdokumenter ligger som krav for all Campusutvikling ved NTNU. Hvis ikke annet er avtalt og dokumentert som fravik, er grunnlagsdokumentene å anse som krav:

- [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](#)

Prosjektspesifikke dokumenter:

- Brukers funksjonsbeskrivelser for klyngene:
 - [Hovedknutepunkt og felles læringsstrøk](#)
 - [Humanistiske og samfunnsvitenskapelige fag \(HumSam\)](#)
 - [Naturvitenskap \(Materialteknologi\)](#)
 - [Økonomi og innovasjon](#)
 - KAMD – relevante uttrekk for musikk og kunst og medievitenskap
- Dimensjonerende behov (arealtabell/»blå tabell«), siste revisjon august 2022

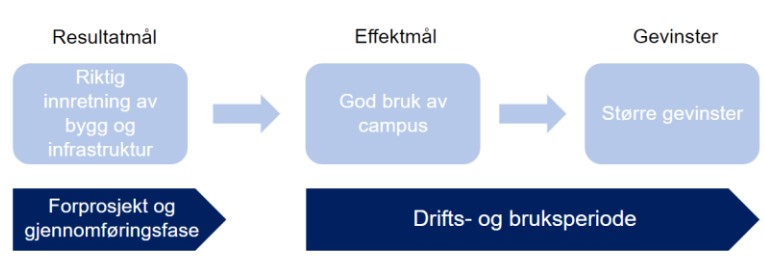


Figur 1: Figuren viser dokumentenes orden i kravhierarkiet.

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

4.1 Grunnlagsdokumentenes sammenheng med gevinstrealiseringen

Muligheten for å ta ut gevinster, avhenger av både bygge- og brukerutstørsprosjektets leveranser og NTNUs egen innsats med virksomhetsutvikling som understøtter riktig bruk av nye bygg, infrastruktur og teknologi. Her er det en gjensidig avhengighet. Riktig kvalitet på bygg og infrastruktur gir et godt grunnlag for å ta ut gevinster. Å forberede organisasjonen for god bruk (organisasjonsutvikling), er også en forutsetning for å kunne nyttiggjøre nye bygg og infrastruktur.



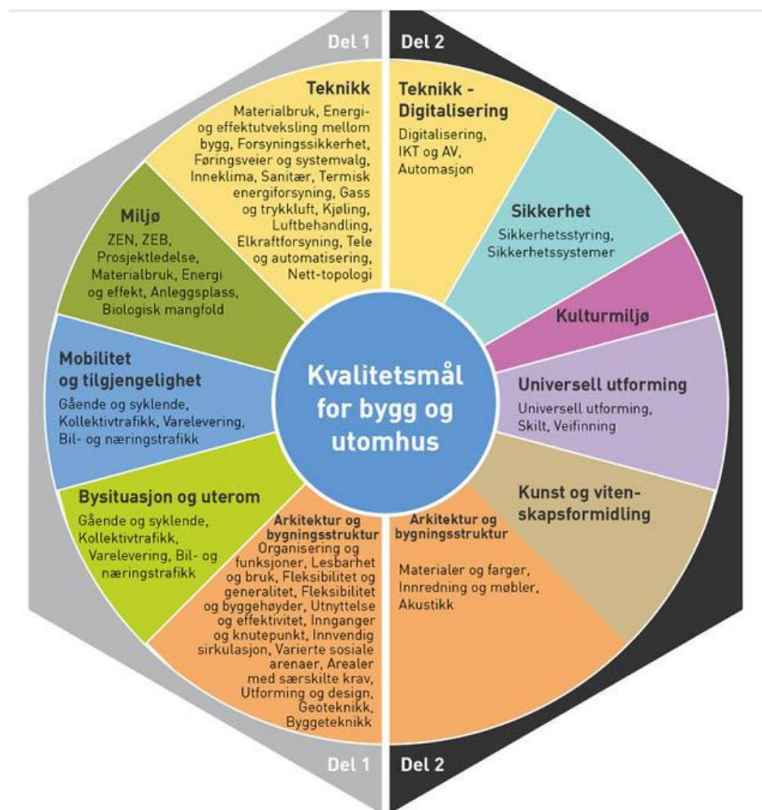
Figur 2: Sammenheng mellom resultatmål, effekt mål og gevinster

For å kunne predikere gevinster, vil NTNU gjennomføre systematiske målinger av i hvilken grad bygge- og brukerutstørsprosjektets leveranser treffer brukers behov og krav (resultatmål kvalitet).

Grunnlagsdokumentene (og spesielt Kvalitetsmål for bygg og utomhus) er koblet til gevinstplanens effekt mål og hovedindikatorer. Det betyr at etterlevelse av grunnlagsdokumentene i Byggeprogrammet vil benyttes som støtte til å predikere gevinster.

5 Kvalitetsmål for bygg og utomhus

Kvalitetsmål bygg og utomhus er mål og prinsipper for leveransen/løsningene for bygg og infrastruktur. Målene eies av NTNU Eiendom og gjelder for alle campusprosjekter.

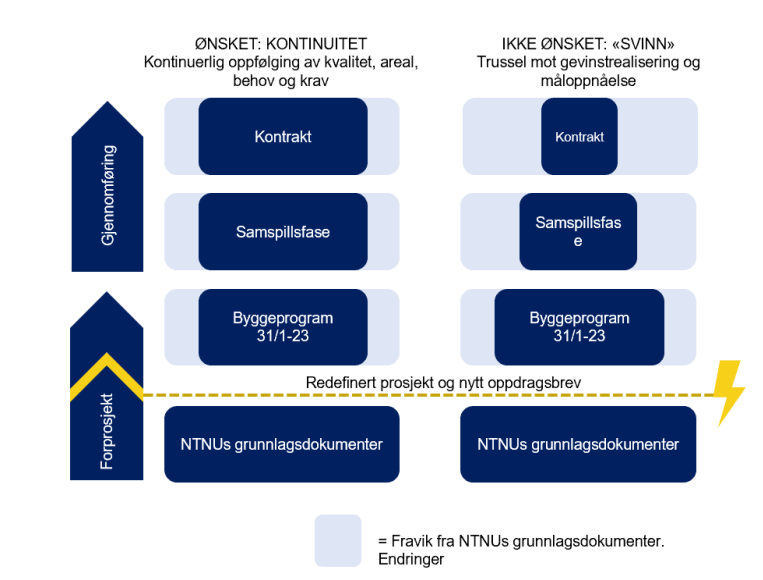


Figur 3: NTNUs kvalitetsmål for bygg og utomhus

Kvalitetsmålene er NTNUs planlagte og forventede kvalitet. Kvalitetsmålene er utledet fra NTNUs kvalitetsprinsipper, planprinsipper, utformingsprinsipper og faglig lokalisering. Kvalitetsmålene er også koblet til prosjektets effektmål og tilhørende målindikatorer som vil benyttes til predikering av gevinster underveis i prosjektgjennomføringen. En kvalitetsindeks som uttrykker forholdet mellom oppnådd kvalitet og planlagt kvalitet er en av flere hovedindikator i gevinstrealiseringsplanen.

Kvalitetsmålene er premisser for NTNUs arbeid i brukergruppene, og de skal benyttes i alle prosjektets faser for å sikre at leveransene fra prosjektet understøtter “god bruk av campus” (figur 2).

Ved målkonflikter gjøres prioriteringer i forhold til hva som har høyest mulig effekt eller nytte for NTNU innenfor fastsatte rammer. Eventuelle endringer eller utvikling i funksjonskrav eller behovsbeskrivelser skal følge føringer gitt i NTNUs grunnlagsdokumenter og i tidligere vedtak ved NTNU og dokumenteres som avtalte fravik.



En ønsket situasjon er at omforent kvalitet som avtalt gjennom Byggeprogrammet og forprosjektrapport Infrastruktur videreføres gjennom prosjektets faser og til overlevert prosjekt. En ikke ønsket situasjon er svinn i omfang, kvalitet og funksjonalitet underveis. Dette reduserer NTNUs muligheter til å oppnå planlagte gevinster.

5 Kravanalyser

Systematiske målinger for etterlevelse av krav gjennomføres som kravanalyser. Før hovedmilepæler og minimum to ganger årlig anmodes bygge- og brukerutstyrprosjektet om å gjøre opp status på samsvar med kvalitetskrav med utgangspunkt i NTNUs kravdatabase. Kravanalysene gjennomføres som da som bygge- og brukerutstyrprosjektets egevaluering, og om ønskelig så kan NTNU Campusutvikling fasilitere og dokumentere kravanalysene som dokumenteres i NTNUs kravdatabase (brukergrensesnitt i SharePoint). Målingene gjennomføres med sammenligning mot to ulike referansepunkter, 1) opprinnelige NTNU-mål og 2) mål som innarbeidet i omforent byggeprogram med avtalte fravik.

Kvalitetsmål for bygg og utomhus utgjør hoveddelen av NTNUs kravdatabase. Kravanalyse i verktøyet NTNUs kravdatabase gjennomføres i tre trinn:

5.1 Trinn 1 Vurdering av relevans og eventuell vektning

Kravanalysen skal synliggjøre hvilke mål det er relevant å vurdere på gitte måletidspunkt i prosjektprosessen, og dette synliggjøres ved å krysse av for relevans. Det er også naturlig at en del av målene ikke er relevante å vurdere i tidlige faser, men utelatelse av mål skal begrunnes. Mål kan også videreføres til neste fase.

Verktøyet NTNUs kravdatabase åpner også for mulighet til å vekte de ulike målene, sånn at avtalte mål kan ha større vekt enn andre. Denne funksjonaliteten er ennå ikke tatt i bruk.

5.2 Trinn 2 Vurdering av kravoppnåelse

Kravoppnåelse i kravdatabase vurderes i fire kategorier:

- I samsvar med krav (skal inneholde relevante henvisninger til underlaget)
- Delvis i samsvar med krav (skal begrunnes og redegjøres for årsak, konsekvenser og forslag til alternative løsninger). Omtales som fravik
- Ikke i samsvar med mål (skal begrunnes og redegjøres for årsak, konsekvenser og forslag til alternative løsninger) Omtales som fravik
- Videreføres, noe som betyr en vurdering i senere faser

Først utfører bygge og brukesutstyrprosjektet forslagsvis en egevaluering. NTNU gir så innspill til denne egevalueringen. Eventuell uenighet om fravik synliggjøres og behandles.

5.3 Trinn 3 Behandling av fravik

Grunnlagsdokumentene er NTNUs ambisjon for bygg og utomhus, og under prosjektutviklingen vil oppfyllelse av enkelte prosjektspesifikke kvalitetsmål kunne utfordres. Det kan eksempelvis oppstå målkonflikter, og det kan være økonomiske, tekniske, funksjonelle, miljømessige og reguleringsmessige grunner til å fravike. Fravik skal ikke gjøres tilfeldig, men følge en avtalt og styrt prosess. Fravik skal løftes til NTNU for prioritering og beslutning og byggherre er ansvarlig for å dokumentere avtalte fravik gjennom oppdatert prosjektstyringsbasis for bygge- og brukeutstyrprosjektet. Dette gjelder også tilfeller der det oppstår fravik fra omforent byggeprogram eller forprosjektrapport.