

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.

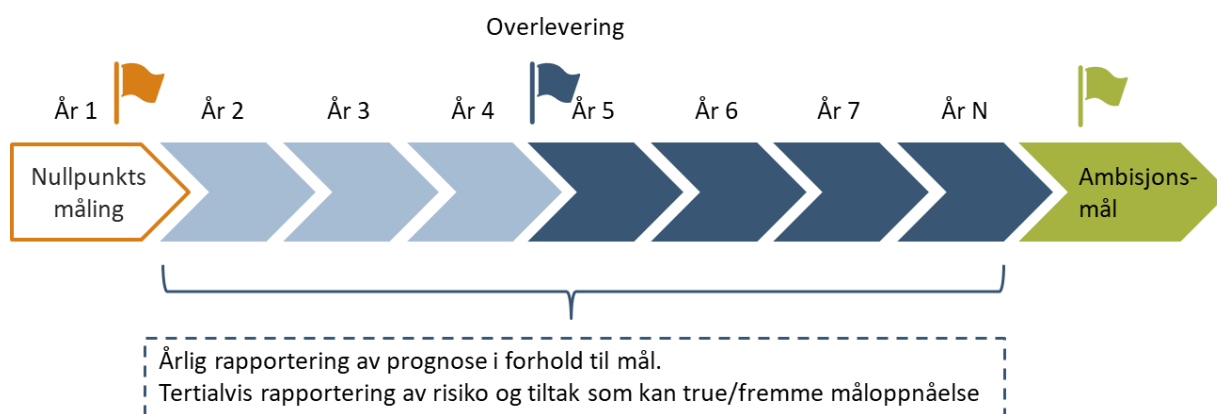
Måleoppsettet inneholder mange hoved- og underindikatorer. Den første målingen, som er en nullpunktsmåling, vil gi en indikasjon på hvor egnet de enkelte indikatorene er. Basert på dette kan indikatorsettet forenkles ytterligere hvis det vurderes som hensiktsmessig.

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 hovedindikatorerne 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.



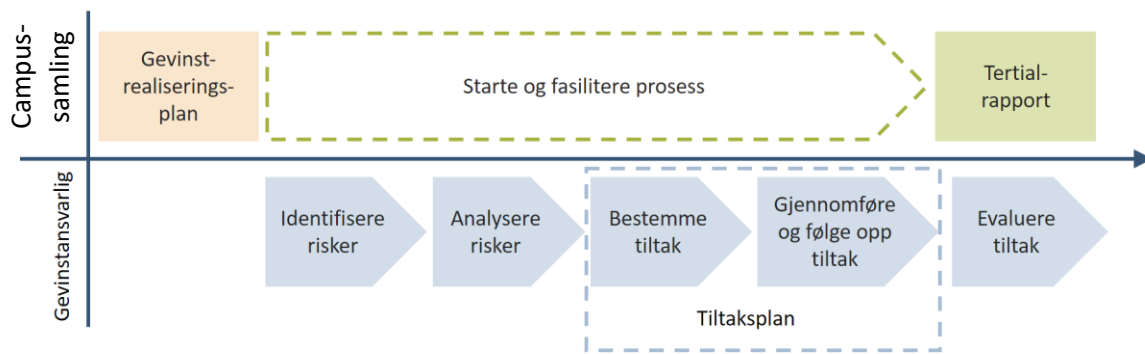
Figur 1 Årlig rapportering av prognose, status i forhold til ambisjon

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 risikomatrixe).
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 fullmaktsmatrixe. 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.

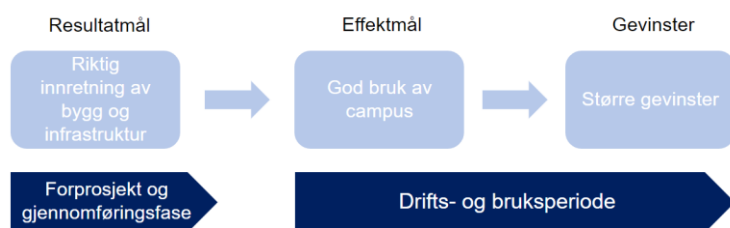
8 Sammenheng mellom kvalitet på bygg og infrastruktur, bruk av campus og mulige gevinster

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