

Utkast for diskusjon

PROSJEKT- HÅNDBOK

Prosjekt: NTNU 2020/HiST 2020 - Eventuell samlokalisering

Prosjekt nr.:

DISTRIBUSJONS- OG REVISJONSOVERSIKT

Revisjon

Revisjon	Dato	Utsendelsens omfang

Distribusjon

Person	Init.	Funksjon	Komplett utsendelse		Revisjons utsendelse	
			Dato	Revisjon	Dato	Revisjon
Inge Fottland	IFO	Prosjektdirektør NTNU				
Lise T. Sagdahl	LTS	Ass. prosjektdir. NTNU				
Bjørn Bakken	BB	Ass. prosjektdir. HiST				

Kapittel 1	Mål
Kapittel 2	Forutsetninger
Kapittel 3	Gjennomføring
Kapittel 4	Organisasjon
Kapittel 5	Kommunikasjon
Kapittel 6	Fremdrift
Kapittel 7	Økonomi
Kapittel 8	

INNHOLDSFORTEGNELSE

1	Mål	Feil! Bokmerke er ikke definert.
2	Forutsetninger.....	4
2.1	VEDTAK I NTNUS STYRE 08.02.2005.....	4
2.2	VEDTAK I HISTs STYRE 16.03.2005.....	5
3	Gjennomføring	6
3.1	ETABLERE PROSJEKTORGANISASJON.....	6
3.1.1	<i>Prosjektledelse.....</i>	6
3.1.2	<i>Samarbeidsavtale</i>	6
3.1.3	<i>Styringssystem og verktøykasse</i>	6
3.1.4	<i>Rammeavtaler med nødvendige prosjektadministrative ressurser</i>	7
3.2	STRATEGI	7
3.2.1	<i>Strategiske føringer for HiST</i>	7
3.2.2	<i>Strategiske føringer for NTNU</i>	8
3.2.3	<i>Samordning av strategiske føringer fra HiST og NTNU</i>	8
3.3	VIRKSOMHETSUTVIKLING.....	8
3.3.1	<i>Utarbeide plan for gjennomføring av interne prosesser i NTNU og HiST</i>	9
3.3.2	<i>Kartlegging av dagens virksomhet ved NTNU og HiST</i>	9
3.3.3	<i>Behovsanalyse.....</i>	10
3.3.4	<i>Prinsipper for gode lærings- og forskningsmiljø</i>	10
3.3.5	<i>Virksomhetsmodellering for NTNU og HiST</i>	10
3.3.6	<i>Vurdering av potensialet/premisser for arealoptimalisering</i>	11
3.3.7	<i>Vurdering av potensialet/premisser for FDVUS.....</i>	12
3.3.8	<i>Utarbeide rammeprogram.....</i>	12
3.4	CAMPUS- OG EIENDOMSUTVIKLING.....	12
3.4.1	<i>Mulighetsstudier Dragvoll</i>	12
3.4.2	<i>Mulighetsstudier Gløshaugen</i>	14
3.5	OFFENTLIGE PROSESSER.....	14
3.5.1	<i>Rammeavtale med Trondheim kommune</i>	15
3.5.2	<i>Samfunnsøkonomiske analyser.....</i>	15
3.5.3	<i>Utarbeide dokumentasjon i hht. KS1</i>	15
3.5.4	<i>Oppstart prosess KU/flateregulering for både Dragvoll og Gløshaugen</i>	15
3.5.5	<i>Kvalitetssikring av KS1 dokumenter</i>	16
3.6	GJENNOMFØRINGSSTRATEGIER OG TOTALØKONOMI	16
3.6.1	<i>Analysere alternative gjennomføringsstrategier</i>	16
3.6.2	<i>Analyse av totaløkonomien i prosjektet</i>	17
3.6.3	<i>Prekvalifiseringsgrunnlag og gjennomføring av prekvalifisering</i>	18
3.6.4	<i>Anbudskonkurranse.....</i>	18
4	Organisering og prosjektstruktur	19
4.1	ORGANISERING	19
4.1.1	<i>Prosjekteierorganisasjon</i>	19
4.1.2	<i>Prosjektgjennomføringsorganisasjon (organisering fra fase 4).....</i>	20
4.2	PROSJEKTSTRUKTUR	20
5	Kommunikasjon	22
6	Fremdrift	23
7	Økonomi	26

1 Mål

Prosjektets parter

Prosjekteiere er NTNU og HiST som har etablert en separat avtale om å samarbeide om gjennomføring av prosjektet. Jf. pkt. 3.1.2. NTNU og HiST omtales i prosjekthåndboken som Prosjekteiere.

Øvrige sentrale interessenter i prosjektet er:

- o SINTEF
- o Studentsamskipnaden i Trondheim (SiT)
- o Trondheim kommune

Disse aktørene benevnes samarbeidsparter og deltar aktivt i utviklingen av prosjektet i fase 1 og 2.

I en senere fase av prosjektet vil det velges ut en privat aktør som vil være den partner prosjekteier vil videreutvikle og gjennomføre prosjektet sammen med, jf. pkt. 3.6.3 og 3.6.4.

Hovedmål for prosjektet:

NTNU, HiST og SINTEF skal utgjøre et konkurransekraftig miljø innen forskning og utdanning i årene mot 2020. Gjennom samarbeid med SiT og Trondheim kommune skal Trondheimsregionen utvikles som et attraktivt, kreativt og ledende internasjonalt kunnskapsmiljø.

Delmål for prosjektet:

Avklare om samlokalisering av NTNU og HiST på og ved Gløshaugen er et mulig og hensiktsmessig virkemiddel for å nå NTNUs og HiSTs hovedmål.

NTNU

NTNUs gjeldende strategiplan ble utarbeidet i 1996 med tidshorisont 2010. Det ble foretatt mindre justeringer i 2001. Det er en rekke strategiprosesser i gang for å forberede en større revisjon av planen for et tidsperspektiv frem til 2020.

Fra gjeldende plan (Kreativ, Konstruktiv, kritisk – Strategi for NTNU mot 2010) gjengis følgende:

NTNUs visjon: Gjennom ledende fagmiljøer skal NTNU sikre og fornye nasjonens teknologiske kompetanse. Med sterke disipliner og faglig mangfold skal NTNU skape forståelse av samspillet mellom kultur, samfunn, natur og teknologi.

Under denne visjonen er NTNUs hovedstrategier:

- o NTNU skal aktivt videreutvikle sin teknisk-naturvitenskapelige hovedprofil
- o NTNU skal være et moderne breddeuniversitet med særlig fokus på tverrfaglig utvikling
- o NTNU skal utvikle sin rolle som utdannings- og forskningsinstitusjon i nær dialog med samfunn, kultur og næringsliv
- o NTNU skal være en attraktiv og utviklende arbeidsplass for studenter og ansatte

NTNUs mål for prosjektet i hht. styrevedtak 08.02.2005:

- o Styret legger til grunn at en samlokalisering av NTNU på og ved Gløshaugen vil kunne være et viktig bidrag til videre utvikling av NTNU som et konkurransedyktig og attraktivt universitet frem mot 2020 i tråd med NTNUs visjon. Prosjektets skal avklare om samlokalisering er et mulig og hensiktsmessig virkemiddel.
- o Prosjektet skal utrede samlokalisering av NTNU og HiST og slik at faglige synergier og andre gevinster av en samlokalisering kan oppnås.
- o Prosjektet skal gi innspill til felles strategiplan på institusjonsnivå for NTNU og SINTEF på områdene: Internasjonalisering, faglige hovedprioriteringer og tungt vitenskapelig utstyr og fysisk infrastruktur, inkludert bygninger. NTNU og SINTEF har ambisjoner om å fremstå som fremragende på den internasjonale arena.

HiST

HiSTs virksomhetside og visjon:

- o Høgskolen skal utdanne framtidige yrkesutøvere med praktisk kyndighet, vitenskapelig tenkemåte, robuste kunnskaper og sosiale ferdigheter, slik at kandidatene er etterspurt på arbeidsmarkedet og har kompetanse til å videreutvikle de yrker og bransjer de går inn i.
- o Høgskolen skal ha et solid, utadrettet faglig miljø, som er i god samhandling med private og offentlige samarbeidspartnere.
- o Høgskolen skal ha en sterk posisjon i utdanningsmarkedet gjennom målrettet satsing på kvalitet og nyskaping i studier og læringsformer, gjennom relevant forsknings- og utviklingsarbeid, og gjennom alliansebygging med andre læresteder.

HiSTs hovedstrategier:

- o faglig konsolidering og nyorientering
- o utvikling av et godt og krevende lærings- og studiemiljø
- o utvikling av en solid FoU-virksomhet og høgre grads studier innen sentrale fagområder
- o utvikling av høgskolen som en kompetanseressurs for regionen, hovedsakelig gjennom satsing på relevant oppdragsbasert etter- og videreutdanning, faglig bistand og stimulering til innovasjon/entreprenørskap
- o gjennomføring av nødvendige organisasjonsendringer, som en konsekvens av høgskolens overordnede mål.

HiSTs mål for prosjektet:

HiST skal bli en internasjonalt anerkjent kompetanseinstitusjon innenfor sine fagområder. Dette skal innebære at:

- o HiST blir et foretrukket utdanningssted for framtidens studenter
- o Faglig kvalitet blir styrket
- o Effektiviseringsgevinster kan tas ut
- o Økonomisk gevinst oppnås på sikt
- o Synergieffekter oppnås

2 Forutsetninger

2.1 Vedtak i NTNUs styre 08.02.2005

NTNUs styre behandlet samlokaliseringssaken (S-sak 12/05) på grunnlag av administrasjonens saksfremlegg: "NTNU 2020 – Eventuell samlokalisering av NTNU rundt Gløshaugen" datert 31.01.2005.

Styret gjorde følgende vedtak:

Styret viser til universitetsdirektørens notat av 31.01.2005 og gir sin tilslutning til hovedtrekkene i notatet med vekt på følgende:

- *Styret legger til grunn at en samlokalisering av NTNU på og ved Gløshaugen vil kunne være et viktig bidrag til videre utvikling av NTNU som et konkurransedyktig og attraktivt universitet frem mot 2020 i tråd med NTNUs visjon. Styrets fastslår at administrasjonen har gjort en god jobb med fremdrift og resultater så langt i prosessen.*
- *Styret tar til etterretning den skepsis og de forbehold som er kommet til uttrykk i høringsuttalelsene. På dette stadium er det betydelig usikkerhet knyttet til økonomisk risiko, politiske rammebetingelser og utfordringer knyttet til gjennomføringsfasen. Styret deler vurderingen av viktigheten av at disse forhold blir nærmere utredet og avklart før det kan fattes videre beslutninger.*
- *Styret slutter seg på denne bakgrunn til forslag til videre prosess og utredninger som skissert i notatet fra universitetsdirektøren.*
- *Styret forutsetter at det i perioden frem til mars 2006 og innenfor en kostnadsramme på 20 millioner kr, legges frem et beslutningsgrunnlag som beskrevet som fase 1 og 2 i notatet. Styret vil på hvert rapporteringspunkt kunne vurdere om prosjektet skal stoppes. Styret forutsetter at en rekke aktiviteter i fase 1 og 2 kan benyttes til videre utvikling av NTNU mot 2020 uavhengig av samlokaliseringssaken.*
- *Styret legger til grunn at et hovedprosjekt etter mars 2006 skal tilfredsstillende følgende krav:*
 - *Økonomien, inklusive risikoeksponering, skal være tilfredsstillende og slik at prosjektet ikke vil gå utover kjernevirksomheten undervisning og forskning.*
 - *Organiseringen skal være tilfredsstillende slik at det strategiske fokus ikke trekkes vekk fra kjernevirksomheten*
 - *Trondheim kommunes bidrag skal være klarlagt*
 - *Statens posisjon skal være avklart*
 - *Partner skal være identifisert*
- *Saksgrunnlaget for et hovedprosjekt etter mars 2006 skal inneholde en tredjeparts verifikasjon av beregninger og konklusjoner.*
- *Styret ber administrasjonen fortsette samarbeidet med Trondheim kommune med sikte på å få spesifisert kommunens bidrag til prosjektet, jf. fase 1 i avsnitt 5.*
- *Styret ber universitetsdirektøren sørge for en avklaring av statens holdning til salg av Dragvoll.*
- *Styret er positiv til samlokalisering mellom HiST og NTNU. Styret legger til grunn at spørsmålet om en eventuell samorganisering mellom NTNU og HiST ikke skal tas opp som en del av prosjektets fase 1 og 2 frem til mars 2006, i tråd med styrets vedtak 12.10.2004.*

- *Hvis utredningene fører frem mot en samlokalisering, forutsetter styret at det legges opp en planleggings-, byggings- og flytteprosess som stimulerer til medvirkning og faglig utvikling, og som samtidig er så skånsom som mulig for kjernevirksomheten.*
- *Styret forutsetter at det på neste styremøte legges frem en sak om hvordan plassproblemene på Dragvoll kan løses på kort sikt uavhengig av en eventuell samlokalisering.*

Prosjektet forutsettes å gjennomløpe en trinnvis utvikling som beskrevet i saksfremlegget, der følgende faser skal gjennomføres innen mars 2006:

- o Fase 1: Konseptutvikling
- o Fase 2: Prekvalifisering og utarbeiding av kontraheringsgrunnlag

Utselgelse av partner skjer i påfølgende fase frem til høsten 2006:

- o Fase 3: Utselgelse

Derneft utføres videre prosjektutvikling sammen med valgt partner i to trinn frem til eventuelt vedtak om byggestart medio 2008:

- o Fase 4 og 5: Samspillfasen

Fase 1 og 2 blir helt avgjørende for prosjektets videre skjebne, og representerer en intensiv periode med mange parallelle utredningsaktiviteter. Denne prosjektplanen fokuserer derfor primært på fase 1 og 2, og har som mål å beskrive de ulike aktivitetene mht. innhold, ressursbehov og fremdrift.

2.2 Vedtak i HiSTs styre 16.03.2005

HiSTs styre behandlet samlokaliseringssaken (Sak 017/2005: Fremtidig utbygging av HiST), og gjorde følgende enstemmige vedtak:

Under forutsetning av at en kommer frem til en avtale som ivaretar HiSTs interesser på en tilfredsstillende måte, inngår HiST et samarbeid med NTNU med sikte på å realisere en samlet utbygging av høyskolen og universitetet i området Øya – Gløshaugen.

Høgskolestyret ber om å få seg forelagt et forslag til avtale i Høgskolestyrets møte i april 2005. HiST skal gis mulighet til å tre ut av avtalen innen mars 2006.

Det forutsettes at et felles prosjekt også ivaretar muligheten for at HiST etter mars 2006 kan videreføre samlokaliseringsprosjektet som et rent HiST-prosjekt i henhold til allerede vedtatte planer.

Styret legger til grunn at spørsmålet om eventuell samorganisering mellom HiST og NTNU ikke tas opp til behandling før Omdalutvalgets innstilling foreligger.

Prosjektet gjennomføres innenfor en ramme på kr 3,5 mill. eksklusive egen personellinnsats.

3 Gjennomføring

3.1 Etablere prosjektorganisasjon

Prosjektet kan alternativt gjennomføres som to separate prosjekt (hhv. HiST og NTNU) som samordnes, eller som et felles prosjekt innefor én prosjektorganisasjon. HiST og NTNU er enige om at de overordnede målene best kan nås gjennom en felles prosjektorganisasjon, som er nærmere beskrevet i kapittel 4.

Prosjektorganisasjonen (kfr. figur 4.1) skal bemannes som beskrevet i det følgende.

3.1.1 Prosjektledelse

Det skal etableres en felles prosjektledelse, kfr. beskrivelse i kapittel 4.1, med følgende funksjoner:

1. **Prosjektstyre**
2. **Prosjektdirektør og assisterende prosjektdirektører**
3. **Stab og sekretariat**
4. **Referansegruppe**
5. **Delprosjektledere**

Delprosjektlederne får ansvar for å utvikle detaljerte prosjektplaner for sine respektive områder, og for å gjennomføre disse innenfor gjeldende budsjett og fremdriftsplan.

Det er etablert en separat samling av prosjektadministrative rutiner (PA-bok), tilpasset prosjektets kompleksitet i fase 1 og 2. PA-boken inngår som vedlegg til Prosjekthåndboken.

3.1.2 Samarbeidsavtale

HiSTs og NTNUs forventninger til, og forutsetninger for, å gjennomføre sine respektive samlokaliseringer som et felles prosjekt, skal forankres i en samarbeidsavtale som godkjennes i begge styrer.

3.1.3 Styringssystem og verktøykasse

Det skal videreutvikles et prosjektstyringssystem med nødvendige prosjektadministrative rutiner (jf. pkt. 3.1.1) som er felles for de to prosjekteierne, som er dekkende også for videre faser, og som tar høyde for at aktiviteter/informasjon som kun gjelder den ene prosjekteieren kan gjenfinnes på en hensiktsmessig måte.

Det skal utvikles og implementeres et IKT-system som tilgjengeliggjør styringssystemet for brukerne i prosjektet, og som ivaretar informasjon til eksterne på en hensiktsmessig måte.

Det skal utvikles og implementeres en kommunikasjonsstrategi for prosjektet, jf. kap. 5.

Det skal etableres løsninger for prosjektreknskap, dokumenthåndtering, arkivsystem, maler, og lignende.

3.1.4 Rammeavtaler med nødvendige prosjektadministrative ressurser

Prosjektet vil ha behov for tilgang til personellressurser internt og i form av innkjøpte tjenester. For å kunne kjøpe inn eksterne ressurser har HiST gjennom konkurranse etablert rammeavtaler med aktuelle leverandører.

NTNU skal gjennomføre konkurranse for å etablere tilsvarende rammeavtaler for å dekke egne behov i prosjektet.

3.2 Strategi

Universitets- og høyskolesektoren påvirkes i høy grad av endringskrefter som følge av globalisering, et stadig mer kunnskapsintensivt næringsliv, økt fokus på livslang læring, økt studentmobilitet, private aktører, Kvalitetsreformen, etc. Dette er nærmere beskrevet i Hestnesutvalgets rapport "NTNU-2020", november 2004. HiST og NTNU arbeider kontinuerlig med sine strategier for å møte disse utfordringene.

Det pågående strategiarbeidet ved institusjonene vil styrkes gjennom prosjektmrådet ved at fokus er å videreutvikle konkurransedyktige institusjoner mot 2020.

Ved NTNU vil Hestnesutvalget II vurdere NTNUs strategier og mål sett opp mot internasjonale trender og SWOT-analysen fra Hestnesutvalget I. Hestnesutvalget II skal levere en rapport sommeren 2005 som skal dekke anbefalinger om tiltak knyttet til det langsiktige, strategiske arbeidet ved NTNU mot 2020. Anbefalinger som er særlig relevant for spørsmålet om samlokalisering skal spesifiseres. Utvalget skal på grunnlag av gjennomgangen av strategier også gi innspill til gruppen som arbeider med felles strategiplan for NTNU og SINTEF når det gjelder faglige hovedprioriteringer og internasjonalisering. Hestnesutvalgets anbefalinger skal følges opp i NTNUs linjeorganisasjon.

For HiST er Omdalutvalget nedsatt for å vurdere konsekvenser av eventuell fremtidig samorganisering med NTNU. Dette er ikke et aktuelt tema innenfor fase 1 og 2 av samlokaliseringsprosjektet.

Under dette prosjektmrådet skal det ut fra et gjeldende strategier og løpende strategiprosesser spesielt hentes ut elementer som har betydning for valg av løsninger knyttet til eventuell samlokalisering og utforming av bygninger, slik at resultatet best mulig støtter opp under HiSTs og NTNUs overordnede mål gjennom:

- o bygninger tilpasset moderne læringsformer og kvalitetskrav
- o å stimulere til samhandling mellom fagmiljøene
- o uthenting av effektiviseringsgevinster som sikrer kostnadseffektiv drift, og derved økte midler til kjernevirksomheten

Denne aktiviteten følges opp av ass. prosjektdirektør NTNU.

3.2.1 Strategiske føringer for HiST

Det skal gjennomføres en intern prosess ved HiST for å dokumentere overordnede føringer og premisser for samlokalisering av HiST som sådan, og for samlokalisering HiST/NTNU.

1. Etablere mandat og gjennomføringsressurser
2. Gjennomgang av eksisterende grunnlagsdokumenter
3. Utarbeide premissdokument

3.2.2 Strategiske føringer for NTNU

3.2.2.1 Videreføring av Hestnesutvalgets arbeid

Den interne prosessen ved NTNU skal skje gjennom at Hestnesutvalgets arbeid videreføres (Hestnesutvalget II).

For denne aktiviteten skal det:

1. Utarbeides mandat og nedsettes et representativt utvalg som kan arbeide raskt og effektivt
2. Etableres prosessledelse
3. Etableres sekretariat
4. Utpekes minst en ressursperson fra prosjektet som kan være tilgjengelig for utvalget og observatør mot utvalget, spesielt med tanke på nødvendig input til aktivitet 3.2.3.
5. Gjennomføre prosess som gradvis gir input til prosjektet
6. Utarbeides sluttdokumentasjon for utvalgets arbeid

3.2.2.2 Samordning av strategiprosesser i NTNUs linjeorganisasjon

Det pågår en rekke strategiprosesser i NTNUs organisasjon som i samlokaliseringsspektivet bør samordnes.

3.2.3 Samordning av strategiske føringer fra HiST og NTNU

Resultatene av aktivitetene 3.2.1 og 3.2.2 skal samordnes med sikte på å etablere et omforent sett premisser for prosjektgjennomføringen, som gir trygghet for at begge prosjekteierne når sine mål.

Arbeidet utføres av prosjektledelsen gjennom at det utarbeides et felles dokument for godkjenning i prosjektstyret.

Dokumentet skal også inngå som underlag til kvalitetssikringsprosessen KS1 (jf. Pkt. 3.5.2), og må derfor inneholde:

- o Behovsanalyse som redegjør for at tiltaket er relevant i forhold til samfunnsbehovene
- o Overordnet strategidokument som definerer mål for virkningene av prosjektet, både samfunns mål og effektmål

Øvrige dokumenter som inngår i KS1 er beskrevet under aktivitet 3.5.3.

3.3 Virksomhetsutvikling

Med virksomhetsutvikling forstås de aktiviteter som er forbundet med å analysere og beskrive hvordan prosjekteier bør utvikle sin virksomhet fra dagens utgangspunkt for best mulig å kunne møte de utfordringer man vil stå ovenfor innenfor planleggingshorisonten (2020).

Virksomhetsutviklingen vil måtte ta utgangspunkt i prosjekteiers visjoner, strategier og hovedmål (jf. kapittel 1), og den utvikling av strategiene som gjøres under pkt. 3.2. Det vil være viktig for å komme riktig i gang med virksomhetsutviklingen at informasjon fra det overordnede strategiarbeidet løpende tilflyter prosjektet.

HiST har gjennomført et prosjekt innen dette området der analysene er gjort uavhengig av mulig samlokalisering med NTNU. Dette materialet inngår som grunnlagsmateriale for prosjektet, men vil måtte bearbeides etter hvert som mulighetene ved en eventuell campus med NTNU tydeliggjøres.

For NTNUs del skal virksomhetsutviklingen omfatte hele NTNUs virksomhet, dvs. at også bestående virksomhet på Gløshaugen skal analyseres i tillegg til virksomheten ved Dragvoll som eventuelt skal samlokaliseres ved Gløshaugen. I tillegg kommer en vurdering av hvordan mulige synergier kan utløses, i første omgang på overordnet nivå, av at HiST eventuelt lokaliseres på samme campus, samt av nærheten til, og samspillet med, SINTEF og SiT.

Arbeidet skal legges opp slik at man fra et relativt overordnet nivå gradvis kan trenge dypere ned, dvs. at man til enhver tid arbeider på det detaljeringsnivå som er naturlig ut fra den samlede utvikling av prosjektets alle delelementer. På denne måten kan man hente ut grove optimaliseringssestimater relativt tidlig, for deretter å forankre og raffinere dette gjennom de prosessene (virksomhetsmodelleringen) som skal gjennomføres med sterk deltagelse fra prosjekteiers ledelse og brukere.

Virksomhetsutviklingen består av følgende hovedelementer:

- o Kartlegging av dagens virksomhet
- o Behovsanalyse 2020
- o Utforming av prinsipper for gode lærings og forskningsmiljø
- o Virksomhetsmodellering

Hovedelementene beskrives nærmere i punktene nedenfor.

Dette prosjektområdet er premissgivende for de øvrige, og vil derfor være en viktig suksessfaktor for at fase 1 og 2 skal kunne gi nødvendig beslutningsgrunnlag for videreføring.

3.3.1 Utarbeide plan for gjennomføring av interne prosesser i NTNU og HiST

Like viktig som å avklare de fysiske rammene og forutsetningen, er det å jobbe med de interne prosessene i NTNU og HiST, da dette også vil være forutsetninger for de fysiske løsningene og nødvendig input til øvrige prosesser.

Det skal utarbeides en plan der organisering og gjennomføring av de interne prosessene beskrives:

1. Ansvarlig ledelse av interne prosesser ved hver institusjon
2. Organisasjon for brukermedvirkning ved hver institusjon
3. Definere oppgaver, gi mandat for gjennomføring pr oppgave, og koordinere gjennomføringen
4. Oppgavegjennomføring: ressurser og fremdrift
5. Ferdige planer for interne prosesser ved HiST og NTNU

Planene skal hensynta at HiST har gjennomført virksomhetsmodellering for egen virksomhet, men at dette arbeidet må videreføres for å få frem effekter av samlokalisering med NTNU.

3.3.2 Kartlegging av dagens virksomhet ved NTNU og HiST

Virksomhetsmodelleringen skal ta utgangspunkt i behovene som NTNU og HiST har for å nå sine hovedmål mot 2020, herunder behovene som knyttes til eventuell samlokalisering og der eksisterende virksomhet og arealer på Gløshaugen også skal inngå i vurderingene. Kartleggingsarbeidet som er gjort på HiST må vurderes og eventuelt suppleres.

Det skal hurtig settes i gang et kartleggingsarbeid av NTNUs eksisterende virksomhet på Gløshaugen:

1. Overordnet oversikt over fagmiljøenes plassering i eksisterende bebyggelse (inklusive SINTEF)
2. Kartlegging av spesialrom (ressursutnyttelse, egnethet for ev. sambruk)
3. Kartlegging av støttefunksjoner (organisering, ressurser)
4. Rapport

3.3.3 Behovsanalyse

Virksomhetsutviklingen må baseres på analyser av utviklingstrekk, trender, faglige utfordringer og fremtidige behov for ressurser, løsninger og areal knyttet til utdanning og forskning ved HiST og NTNU frem til 2020. Dette er en nøkkelaktivitet som må igangsettes tidlig, og i størst mulig utstrekning baseres på den kunnskap som er tilgjengelig ved institusjonene.

Følgende aktiviteter inngår:

1. Kartlegge kunnskapsstatus og velge metode
2. Utarbeide mandat og nedsettes et representativt utvalg som kan arbeide raskt og effektivt
3. Etablere prosessledelse
4. Gjennomføre analyser
5. Utarbeide rapport

3.3.4 Prinsipper for gode lærings- og forskningsmiljø

Behovsanalysen vil gi grunnlag for å analysere hvordan fremtidens lærings- og utviklingsmiljø bør tilrettelegges for å gi optimale fysiske omgivelser for kjernevirksomheten ved NTNU/HiST. Denne aktiviteten har som mål å utvikle prinsippskisser for funksjoner og campusløsninger i samspill med aktivitetene 3.3.5 og 3.4.2

Følgende aktiviteter inngår:

1. Etablere analysegrunnlag basert på aktivitet 3.3.3
2. Utvikle generelle modeller for typiske lærings- og forskningsmiljø
3. Utvikle premisser/dimensjoneringsforutsetninger for innplassering i campusløsninger, herunder forutsetninger vedrørende nærhetsbehov
4. Utvikle prinsippskisser for campusløsninger (basert på simuleringer i hht. pkt. 3)
5. Utarbeide rapport

3.3.5 Virksomhetsmodellering for NTNU og HiST

Med virksomhetsmodellering forstås nødvendige aktiviteter for med utgangspunkt i fremtidige behov (2020) og dagens situasjon å analysere hvordan prosjekteiers virksomhet forventes å se ut i 2020.

Virksomhetsmodelleringen danner derved grunnlaget for å vurdere fremtidig arealbehov, behov for nærhet mellom funksjoner og fagmiljøer, mulighet for sambruk av arealer, og overordnet programmering av bebyggelsen. Virksomhetsmodelleringen skal ta høyde for ulike campusløsninger.

En eventuell samlokalisering på en campus gir nye muligheter for å optimalisere organiseringen av hhv. HiST og NTNU og samhandlingen mellom institusjonene, samt for effektivisering både mht. arealutnyttelse og drift. Herunder nye krav som uansett må tas hensyn til, samtidig som det ved nybygg kan designes behovstilpassede bygningsmessige løsninger.

HiST har gjennomført en virksomhetsmodellering for sitt eget samlokaliseringsprosjekt, og NTNU skal gjennomføre tilsvarende for sitt. De to analysene skal så avstemmes på overordnet nivå for å klarlegge potensialet for samordnet utnyttelse av funksjoner som auditorier og grupperom, laboratorier, kantine, kjøkken, lager, parkering, m.v.

Elementer i virksomhetsmodelleringen vil være:

1. Etablere overordnede rammer og premisser for arbeidet, spesielt med tanke på hvilke frihetsgrader som kan legges til grunn mht.:
 - a. innbyrdes lokalisering av HiST- og NTNU-enheter for optimal utnyttelse av spesialrom
 - b. herunder også eventuelt roking av enheter på Gløshaugen
 - c. eventuelle hensyn til samarbeidsparter; eks. SiT, Trondheim kommune og Lerkendal stadion AS
 - d. eventuell hensyntagen til Kalvskinn-området
2. Gjennomgang av resultater fra virksomhetsmodelleringen ved HiST og dagens virksomhet ved Gløshaugen for å bygge videre på informasjonen derfra mht. metode og prosess. Utarbeide plan for virksomhetsmodellering NTNU.
3. Gjennomføre virksomhetsmodellering for NTNU og eventuelt videreutvikle HiSTs virksomhetsmodell
4. Gjennomføre institusjonsovergripende modellering for samordnet utnyttelse av arealer og støttefunksjoner
5. Felles rapport

3.3.6 Vurdering av potensialet/premisser for arealoptimalisering

Virksomhetsmodelleringen gir grunnlag for en overordnet vurdering av arealbehovene. Viktige vurderingselementer for øvrig vil være: løsninger som gir effektiv utnyttelse av bruttoarealet (dvs. lav brutto-/netto-faktor¹), samt arealstandarder for kontorer og fellesrom.

Reduksjoner i arealbehov i forhold til dagens arealbruk vil være den enkeltfaktor som mest vil påvirke prosjektets økonomiske bæreevne, og eventuelt frigjøre ekstra ressurser til institusjonenes kjernevirksomhet. Arealoptimalisering vil kunne vurderes innenfor følgende områder:

- o arealbehov for HiST alene
- o arealbehov for NTNU alene
- o samlet areal for ressurser knyttet til kjernevirksomheten som kan utnyttes felles
- o arealbehov for støttefunksjoner som kan utnyttes felles
- o arealbehov som følge av mer effektive funksjonsareal (lav brutto-/netto-faktor)

I fase 1 og 2 skal dette arbeidet føres så langt at de overordnede premissene for arealeffektivisering er klarlagt, og estimer for effekter kan beregnes. Det er dog viktig at det er rom for videre prosjektutvikling innen dette området etter at partner er valgt.

Aktiviteten består i denne fasen av følgende delaktiviteter:

1. Etablere arbeidsgruppe og utvikle analysemodell med grunnlag i resultatene fra virksomhetsmodelleringen
2. Gjennomføre analyser
 - a. Generell arealeffektiviseringsanalyse (brutto-/netto-faktor)
 - b. Samlokaliseringseffekter "Dragvoll-arealene"
 - c. Samlokaliseringseffekter HiST
 - d. Samlokaliseringseffekter Gløshaugen
3. Rapportering

¹ Brutto-/netto-faktor (B/N) er forholdet mellom bruttoarealet og funksjonsarealet. Lav B/N tilsier at bruttoarealet, og derved byggekostnaden, går ned uten at det går ut over funksjonsarealet.

3.3.7 Vurdering av potensialet/premisser for FDVUS

Det skal gjennomføres en kartlegging av potensialet knyttet til effektivisering av FDVUS (forvaltning, drift, vedlikehold, utvikling, service) for HiSTs og NTNUs nybygde arealer, samt klarlegge premisser for eventuell samordning med FDVUS-funksjonene for eksisterende bygningsmasse ved Gløshaugen.

I fase 1 og 2 må dette arbeidet føres så langt at de overordnede premissene for FDVUS-effektivisering er klarlagt, og estimerer for effekter kan beregnes. Det er dog viktig at det er rom for videre prosjektutvikling innen dette området etter at partner er valgt.

Aktiviteten består i denne fasen av følgende delaktiviteter:

1. Etablere arbeidsgruppe og utvikle analysemodell med grunnlag i resultatene fra virksomhetsmodelleringen og arealeffektiviseringen
2. Gjennomføre analyser
3. Rapportering

3.3.8 Utarbeide rammeprogram

Med rammeprogram forstås en oppstilling av de beregnede arealbehovene, jf. pkt. 3.3.6, fordelt på arealkategorier. Arealkategorier skal på øverste nivå splittes i arealer for kjernevirksomheten og for støttefunksjoner.

Resultatene av virksomhetsutviklingen i fase 1 og 2 skal mao. dokumenteres i et rammeprogram som gir resulterende arealer på overordnet funksjonsnivå og i hht. den brutto-/nettofaktor som legges til grunn. Kjernefunksjonsarealer skal minimum være splittet i student-/læringsarealer i hht. pkt.3.3.4, kontorarealer og øvrige arealer (møterom etc.). Støttefunksjonsarealene skal være splittet i hht. de kategorier støttefunksjoner som det i denne fasen er hensiktsmessig å dele opp i (eks. kjøkken, kantiner, driftsservice, etc.).

Rammeprogrammet skal i fase 3 videreutvikles i retning av romprogram. Detaljeringsgraden avklares når gjennomføringsstrategi er valgt etter fase 1.

3.4 Campus- og eiendomsutvikling

NTNUs og HiSTs styrevedtak fremhever at samlokalisering på og ved Gløshaugen vil kunne være et viktig bidrag til videre utvikling av institusjonene som konkurransedyktige frem mot 2020. For å kunne gi noe større grad av sikkerhet for kostnader og tidsperspektivet for en eventuell samlokalisering, er det viktig å konkretisere konseptet for utbyggingen ved Gløshaugen og potensialet for verdier på Dragvoll videre frem mot styremøtet i mars 2006.

I delprosjektet ligger utredning av ulike campusløsninger på og ved Gløshaugen, utredning av Dragvoll som campus i hht. eksisterende planer, samt utredning av Dragvollområdet som ny bydel.

3.4.1 Mulighetsstudier Dragvoll

NTNUs bygningsmasse og tomteområder på Dragvoll skal analyseres mht. optimal utnyttelse ut fra to alternative scenarier:

- o **Videreføring av dagens planer med Dragvoll som campus.** Dette innebærer at Dragvoll opprettholdes som separat campus for NTNU, og utvikles i hht. eksisterende planer. Dette tilsvarer "0-alternativet" i forbindelse med myndighetsgodkjenning i hht. KS1 (jf. pkt.3.5.2)

- o **Ny bydel ved Dragvoll.** Dette innebærer at området avvikles som universitetsscampus og utvikles som ny bydel i Trondheim, slik at bygninger og tomtegrunn kan realiseres og inngå som finansiering av nybygg ved Gløshaugen

3.4.1.1 Videreføring av dagens planer med Dragvoll som campus

Arbeidet med å skape grunnlag for å utvikle NTNUs og HiSTs konkurranseevne mot 2020 skal i denne fasen utrede om samlokalisering ved Gløshaugen kan være et egnet virkemiddel. Konsekvensen av et positivt vedtak vil være at Dragvoll avvikles som universitetscampus. I de offentlige prosesser som knytter seg til en eventuell prosjektgjennomføring etter dette alternativet inngår også en analyse av "0-alternativet", jf. pkt. 3.5.2. Med 0-alternativet forstås en forlengelse av dagens situasjon basert på foreliggende planer.

0-alternativet skal derfor utredes og inngå som en del av KS1 og konsekvensanalysen (KU). Alternativet skal belyse videre drift og utvikling av Dragvoll i hht. eksisterende planer, der følgende aktiviteter inngår:

1. Gjennomgang av eksisterende planer for utvikling av Dragvoll som universitetscampus
2. Mulighetsstudium for videre drift av Dragvoll som universitetscampus
3. Rapport: Mulighetsstudium for fortsatt drift av Dragvoll som universitetsscampus

Dersom beslutningen etter fase 2 skulle bli at samlokaliseringstanken skrinlegges, vil videreutvikling av Dragvoll som universitetscampus i hht. de planer om virksomhetsutvikling mv. som etableres i fase 1 og 2 komme i fokus. Det er derfor viktig å hensynta at arbeidet i denne fase i størst mulig grad må kunne gjenbrukes i en slik situasjon.

3.4.1.2 Eksisterende bygningsmasse

Ombyggingspotensialet i eksisterende bygningsmasse skal klarlegges. Det skal primært tas sikte på boliger for den delen som ikke beslaglegges av Trondheim kommune. Målet i denne fasen vil være en kartlegging for å avdekke byggets egnethet for ombygging, samt få noe større sikkerhet for kostnadsnivå og inntekspotensialet. Følgende aktiviteter inngår:

1. Gjennomgang av hovedfagsoppgave utført ved NTNU
2. Engasjement av arkitekt for gjennomføring av overordnet mulighetsstudie
3. Avklaring av Trondheim kommunes behov ved eventuell etablering av bydelssenter
4. Klarlegge SiTs posisjon i forhold til idrettsbygget
5. Utarbeiding av rapport vedrørende verdirealiseringspremisser som kan inngå i grunnlaget for partnerkonkurransen

3.4.1.3 Tomter

De ubebygde tomteområdene som eies av NTNU må kartlegges i større detalj med sikte på å frembringe nødvendige avklaringer for å kunne vurdere deres forretningsmessige potensial for den private partner. Her er bl.a. kartlegging av vanskelige grunnforhold og mulig utnyttelsesgrad essensielle faktorer. Herunder inngår følgende aktiviteter:

1. Trondheim kommunes overordnede syn på området, herunder:
 - a. utbyggingsmønster og tomteutnyttelsegrader forutsatt boligbygging
 - b. krav til infrastruktur
2. Kontrahering av arkitekt og gjennomføring av mulighetsstudier av utbyggingsområdene
3. Kontrahering av geologiekspertise og eventuelt gjennomføring av grunnundersøkelser
4. Utarbeiding av rapport som kan inngå i grunnlaget for partnerkonkurransen

Analysene vil også være viktige ledd i arbeidet med konsekvensutredninger (KU) og reguleringsplanarbeidet for området.

3.4.2 Mulighetsstudier Gløshaugen

Det skal klarlegges hvordan aktuelle tomteområder ved Gløshaugen kan utnyttes optimalt mht. å tilrettelegges som felles campus for NTNU og HiST.

Det gjennomføres mulighetsstudier for de to mest aktuelle tomteområdene ved Gløshaugen; Vestområdet (Hesthagen) og Sydområdet (Perleporten til Valgrinda), med sikte på å frembringe nødvendige avklaringer mht.:

- o egnethet ut fra prosjekteiers behov slik de klarlegges under pkt. 3.3
- o forretningsmessige potensial for den private partner

Mulighetsstudiene vil bl.a ha som mål å avdekke vesentlige forskjeller mellom alternativene mht potensielt utbyggingsvolum, mulighet for å tilfredsstille nærhetsbehov til eksisterende bygningsmasse, overordnede krav til infrastruktur, etc. Det vil også være vesentlig å belyse muligheter for å oppnå en samlet beste mulige utnyttelse av tilgjengelige arealer og beste totaløkonomi i prosjektet, gjennom makeskifter av eiendom. I mulighetsstudiene inngår følgende aktiviteter:

1. Kontrahering av arkitekt og gjennomføring av mulighetsstudier tomter
2. Fremskaffelse av analysegrunnlag:
 - a. Eiendomsforhold (grunnbokutskrifter, målebrev, og lignende)
 - b. Spesialromsressurser ved eksisterende bygningsmasse (nærhetshensyn)
 - c. Tilknytningspremisser eksisterende intern og ekstern infrastruktur
3. Trondheim kommunes overordnede syn på områdene, herunder:
 - b. Byplanmessige føringer
 - c. Teknisk infrastruktur
4. På grunnlag av pkt. 3.3.3-3.3.5 og øvrig grunnlagsmateriale studere og dokumentere hvordan aktuelle tomter kan utnyttes for å tilfredsstille NTNUs, HiSTs og andre aktørers behov for nybygg på en felles campus.
5. Utredning av fremtidig læringssenter/bibliotek
6. Utredning av spesielle forhold:
 - a. Parkeringshus som selvfinansierende prosjekt
 - b. Idrettsbygg/kongress-senter i samarbeid med SiT og Lerkendal stadion AS
 - c. Eventuell særlig vurdering av (deler av) Kalvskinnet området som brohode mot byen
7. Utarbeiding av rapport som kan inngå i grunnlaget for partnerkonkurransen

Analysene vil også være viktige ledd i arbeidet med konsekvensutredninger (KU) og reguleringsplanarbeidet for områdene.

3.5 Offentlige prosesser

Myndighetene har bestemt at offentlige investeringsprosjekter med økonomisk ramme over kr 500 millioner nå også skal underlegges kvalitetssikringsprosessen KS1, som innebærer kvalitetssikring av at konseptvalg undergis reell politisk styring. KS1 kommer etter forstudiefasen, dvs. før forprosjekteringen starter. Ved gjennomføring i hht. en prosjektalliansestrategi (jf. pkt. 3.6.1) kan dette tolkes som avslutningen av fase 3 (høst 2006), men av hensyn til beslutningsmilepælene i prosjektet forutsettes det at KS1 dokumentene er utviklet og kvalitetssikret av ekstern 3. part innen styremøtet i mars 2006, mens selve KS1-godkjenningprosessen går i fase 3 (jf. fremdriftsplan i kapittel 6).

Tidligfaseaktivitetene i prosjektet må i tillegg til de krav KS1 stiller til prosjektdokumentasjon, også forholde seg til Plan- og bygningslovens krav til konsekvensutredninger (KU) og reguleringsplaner.

For ytterligere beskrivelse av analyser og prosesser henvises til separat notat: "Om sammenhengen mellom mulighetsstudiene, den samfunnsøkonomiske analysen og konsekvensutredningen", datert 09.04. 2005.

3.5.1 Rammeavtale med Trondheim kommune

Et sentralt spørsmål som må avklares for at totaløkonomien i prosjektet kan beregnes, er Trondheim kommunes bidrag mht.:

- a. Effektive planprosesser
- b. Finansiering og bygging av infrastruktur
- c. Direkte engasjement ved Dragvoll (bydelssenter/leie av lokaler, oppkjøp av tomter)
- d. Ledelsesmessig forankring og organisatorisk tilknytning til prosjekteierskapet

Aktiviteten består i følgende:

1. Etablere felles prosjektorganisasjon og fremdrifts- (møte-)plan
2. Følge opp/være pådriver ovenfor kommunale prosesser
3. Etablere rammeavtale innen NTNUs styremøte i oktober 2005

3.5.2 Samfunnsøkonomiske analyser

For dette prosjektet vil det være nødvendig å belyse de samfunnsmessige konsekvensene av eventuell samlokalisering. Analysene vil berøre overordnede områder som byplanmessige konsekvenser, trafikk/transport, boligstruktur, skole/barnehage, næring, etc., og er påkrevd i hht. KS1, mens det endelige programmet fastsettes gjennom en egen prosess regulert av forskriften om KU. Analysene skal i hht. KS1 utføres for 0-alternativet (2-campus) og for minst to hovedalternativ for 1-campusløsningen.

Følgende aktiviteter inngår i denne fasen:

1. Kontrahering av relevant ekspertise
2. Gjennomføring av samfunnsøkonomiske analyser og eventuelle andre analyser som kreves og som ikke er dekket av øvrige prosjektaktiviteter
3. Utarbeiding av rapport som kan inngå i grunnlaget for partnerkonkurransen

3.5.3 Utarbeide dokumentasjon i hht. KS1

KS1 er et nytt myndighetskrav, og omfatter kvalitetssikring av følgende dokumenter:

- o *Behovsanalyse* der interessenter/aktører er identifisert og det er redegjort for at tiltaket er relevant i forhold til samfunnsbehovene. Dette dokumentet utvikles under prosjektplanens pkt. 3.2.3.
- o *Overordnet strategidokument* som med grunnlag i behovsanalysen definerer mål for virkningene av prosjektet; både samfunns mål og effektmål. Dette dokumentet utvikles under prosjektplanens pkt. 3.2.3.
- o *Overordnet kravdokument* som er fokusert mot effekter og funksjoner, og som sammenfatter betingelsene som skal oppfylles ved gjennomføringen. Dette dokumentet utvikles gradvis ut fra resultater fra øvrige prosjektaktiviteter i fase 1 og 2, og vil også være et viktig dokument i forbindelse med konkurransen i fase 3 for utvelgelse av prosjektalliansepartner.
- o *Alternativanalyse* som bygger på dokumentene ovenfor, og som inneholder 0-alternativet og minst to andre alternative hovedkonsept. Dette dokumentet utvikles i hovedsak på grunnlag av resultatene fra de studier som utføres under campus- og eiendomsutvikling (pkt. 3.4) og de samfunnsøkonomiske analysene (pkt. 3.5.2)

3.5.4 Oppstart prosess KU/flateregulering for både Dragvoll og Gløshaugen.

Utbyggingen både på Dragvoll og Gløshaugen utløser krav om konsekvensutredning etter plan- og bygningsloven (KU). Grunnlaget for KU er de byplanmessige analysene og alternativsanalysene, samt arbeidet med konseptutvikling og vurdering av de ulike lokaliseringsalternativene.

Det er viktig å starte KU-prosessen tidlig for å få fastlagt planprogrammet, dvs. definere hvilke områder som skal konsekvensutredes. Denne prosessen er definert gjennom lov/forskrift. Resten av KU-prosessen går parallelt med reguleringsplanarbeidet.

Følgende aktiviteter inngår:

1. Kontrahering av ekspertise
2. Gjennomføring av innledende fase av konsekvensutredninger
3. Gjennomføring av flateregulering Dragvoll og Gløshaugenalternativene
4. Utarbeiding av rapport som kan inngå i grunnlaget for partnerkonkurransen

3.5.5 Kvalitetssikring av KS1 dokumenter

Myndighetsgodkjenning i hht. KS1 forutsettes å skje i fase 3.

KS1 dokumentene skal utarbeides i fase 1 og fase 2, og skal gjennomgå 3. parts verifisering forut for styremøtet i mars 2006.

Følgende aktiviteter inngår:

1. Kontrahering av ekspertise for 3. partskontroll
2. Gjennomføring av 3. partskontroll
3. Utarbeiding av rapport

3.6 Gjennomføringsstrategier og totaløkonomi

3.6.1 Analysere alternative gjennomføringsstrategier

Med **gjennomføringsstrategi** forstås den strategi prosjekteier legger til grunn for å kunne gjennomføre prosjektet slik at prosjektets mål oppnåes innenfor prosjektets rammer. Gjennomføringsstrategien vil typisk definere:

- o Prosjektets innhold og gjennomføringsmodell
- o Prosjekteier, og prosjekteiers organisasjon
- o Finansieringsmodell
- o Prosjektets faser
- o Sentrale aktører, samt når og hvordan disse velges ut
- o Kontraktsmodell

Med **gjennomføringsmodell** forstås her at utbygging av ny bygningsmasse for NTNU og HiST skal gjennomføres i ett prosjekt som også inkluderer realisering av NTNUs verdier ved Dragvoll.

Prosjektallianse synes på nåværende stadium av prosjektet å være den best egnede gjennomføringsstrategien. Med **prosjektallianse** forstås en strategi basert på partnerskap mellom prosjekteier og en privat part der:

- o Den private part velges ut tidlig på andre kriterier enn pris (kompetansebasert utvalgelse), og det etableres en allianseavtale som fastsetter formålet med alliansen og hvordan relasjonene mellom partene forutsettes utviklet gjennom prosjektets faser
- o Det etableres en gjennomføringsorganisasjon der prosjekteier inngår sammen med den private part

- o Prosjektet utvikles i fellesskap gjennom en samhandlingsfase som avsluttes med at det etableres en målpris og andre prosjektmål, samt et incitamentsprogram som sikrer at prosjekteier og den private part har felles interesse av optimalisering av den endelige løsningen
- o Den private part gjennomfører utbygging (og i dette tilfelle også verdirealisering)
- o Insitamentprogrammet avgjør hvordan eventuelle avvik fra prosjektmålene fordeles mellom partene, og herunder innholdet i kontrakt om leie av den nye bygningsmassen i avtalt tidsperiode.
- o Den private part eier ny eiendomsmasse og leier den ut til prosjekteier i en avtalt tidsperiode, hvorefter den eventuelt tilbakeføres til prosjekteier i hht. avtalt modell

Øvrige prosjektaktiviteter i fase 1 og 2 vil bidra til større klarhet i prosjektets totaløkonomi, jf. pkt. 3.6.2. Dette kan påvirke strategivalget.

Det er viktig at strategivalget taes relativt tidlig, gjerne innen prosjekteierens styremøter i oktober 2005, slik at prosjektorganisering, prosjektmateriale og kontrahering kan utvikles under en klar gjennomføringsstrategi. Herunder vil også HiSTs ønske om ikke å tape fremdrift i sin del av prosjektet måtte vies oppmerksomhet.

Følgende aktiviteter inngår:

1. Etablere arbeidsgruppe NTNU, HiST og rådgiver for nærmere avklaring av prosjekteiers forventninger og forutsetninger
2. Innhenting av erfaringer fra gjennomførte prosjektallianser:
 - a. nettsøk/litteraturstudium
 - b. engelske byggeprosjekt
 - c. private prosjektallianser (eks. industri/offshore)
 - d. rapport som beskriver anbefalt prosjektalliansemodell
3. Ut fra nye totaløkonomiberegninger vurdere om andre modeller (tradisjonell OPS, oppsplitting i delprosjekter, etc.) gir grunnlag for revurdering/nyansering av gjennomføringsmodell, og i så fall beskrive alternative modeller
4. Utarbeide innstilling

3.6.2 Analyse av totaløkonomien i prosjektet

Med totaløkonomien i prosjektet forstås balansen mellom prosjektets kostnader og inntekter for bygging og drift i en avtalt tidsperiode i hht. følgende elementer:

- o NTNU: investeringskostnader for ny, optimalisert, bygningsmasse som dekker NTNUs behov etter samlokalisering med HiST, og den finansiering som oppnåes gjennom verdirealisering ved Dragvoll
- o HiST: husleie- og FDVU-kostnader i et langsiktig perspektiv for ny, optimalisert, bygningsmasse som dekker HiSTs behov etter samlokalisering med NTNU
- o I totaløkonomien innregnes også effekten av den FDVUS-effektivisering som kan oppnås gjennom samlokalisering

Totaløkonomien i prosjektet kan gradvis utredes med større sikkerhet, etter hvert som resultatene av øvrige aktiviteter i fase 1 og 2 foreligger. Den endelige bekreftelsen vil imidlertid først foreligge når partner er valgt og samhandlingsfasen er gjennomført (forutsatt prosjektallianse).

Det skal gjennomføres nye beregninger i fase 2 (til mars 2006).

Følgende aktiviteter inngår:

1. Etablere arbeidsgruppe NTNU, HiST og rådgiver
2. Gjennomgang av resultater fra øvrige delprosjekter:

- a. kommunale bidrag
 - b. arealeffektivisering
 - c. FDVUS-effektivisering
 - d. effektivisering av administrative funksjoner
 - e. effekt av eventuelle spesielle forhold (eksempelvis selvfinansiserende parkeringshus, felles bibliotek med egen finansiering over statsbudsjettet, idrettsbygg/kongressenter under eksternt eierskap)
3. Utarbeide rapporter

3.6.3 Prekvalifiseringsgrunnlag og gjennomføring av prekvalifisering

Med prekvalifisering forsås utvelgelse av aktører som tilfredsstiller kriterier fastsatt av prosjekteier. De som prekvalifiseres vil alle være vurdert som kvalifiserte (gode nok) til å delta i konkurransen om å bli prosjekteiers partner for gjennomføring av prosjektet.

Grunnlagsmateriale for prekvalifisering skal utvikles i fase 1, parallelt med at avklaringer mht. gjennomføringsstrategi finner sted. Prekvalifiseringskonkurransen gjennomføres i fase 2.

Dette betinger følgende aktiviteter knyttet til grunnlaget:

1. Etablere arbeidsgruppe NTNU, HiST og rådgiver
2. Utvikle og beskrive kvalifikasjons- og utvalgskriterier
3. Beskrive prosjekteiers strategi for prosjektgjennomføringen (visjon, modell og fremdrift, herunder eventuelt spesielle hensyn vedr. HiST)
4. Beskrive overordnede prosjektforutsetninger
5. Beskrive hva tilbyderne eventuelt bes om å gi egne forslag til (eksempelvis knyttet til selve gjennomføringsmodellen)
6. Prekvalifiseringsdokumentasjon for godkjenning ved NTNU og HiST

Når grunnlaget er godkjent skal følgende aktiviteter gjennomføres:

7. Prekvalifiseringskonkurranse gjennomføres i hht. valgt gjennomføringsmodell
8. Innstilling utarbeides for avgjørelse ved NTNU og HiST februar/mars 2006

3.6.4 Anbudskonkurranse

Anbudskonkurranse for utvelgelse av privat partner vil bli gjennomført i fase 3, blant de prekvalifiserte. Formen på anbudskonkurransen vil først være klar når gjennomføringsstrategi er valgt, men de mest aktuelle alternativene er:

- o Konkurransen i hht. prosjektalliansestrategien
- o En tradisjonell OPS- (offentlig og privat samarbeid)
- o En hybrid av disse (jf. pkt. 4.2)

Forut for prekvalifiseringen må gjennomføringsstrategien være valgt, slik at man gjennom prekvalifiseringskonkurransen også kan innhente partenes syn på hvordan anbudskonkurransen bør gjennomføres for den valgte strategi. Dette vil være et nyttig grunnlag for arbeidet med å utvikle et best mulig anbudskonkurranse grunnlag.

4 Organisering og prosjektstruktur

4.1 Organisering

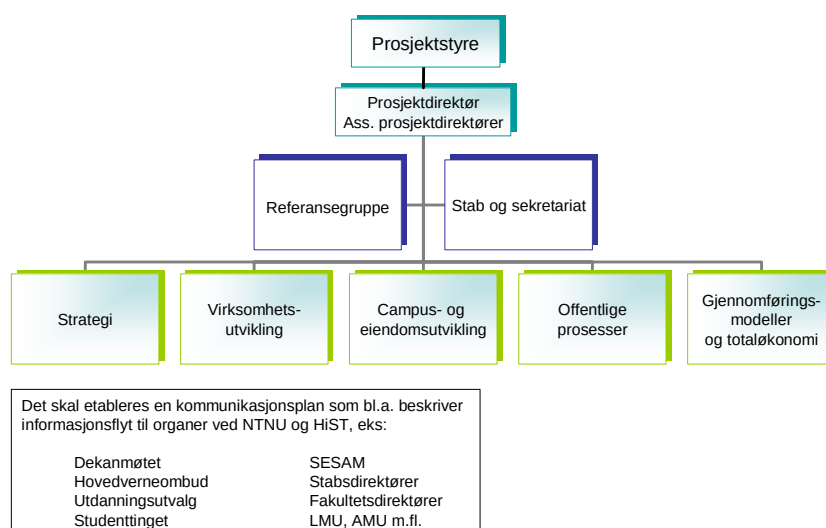
4.1.1 Prosjekteierorganisasjon

Samlokaliseringsprosjektet består av tre hovedelementer:

1. Verdirealisering Dragvoll, som er et rent NTNU-anliggende
2. Nybygging ved Gløshaugen for å ivareta NTNUs behov ved flytting fra Dragvoll
3. Nybygging ved Gløshaugen for å ivareta HiSTs behov ved samlokalisering

Områdene 2 og 3 berører i første omgang kun hhv. NTNU og HiST, men for å kunne utløse prosjektets samlede potensial for samlokaliseringsgevinster (faglig, areal- og driftsmessig), har HiST og NTNU besluttet å gjennomføre sine respektive prosjekter gjennom en integrert prosjektorganisasjon – kfr. figur 4.1.

NTNU 2020/HiST 2020 - Eventuell samlokalisering Prosjektorganisasjon fase 1 - 2



Figur 4.1 Integrert prosjektorganisasjon for HiST og NTNU

Prosjektaktivitetene under de fem hovedområdene; Strategi, Virksomhetsutvikling, Campus- og eiendomsutvikling, Offentlige prosesser og Gjennomføringsstrategier og totaløkonomi er beskrevet i kapittel 3.

De enkelte elementene i prosjektorganisasjonen skal beskrives mht. mandat etc. i hht. samarbeidsavtale som etableres mellom HiST og NTNU (kfr. pkt.3.1.1), og forutsettes bemannet som følger:

- o Prosjektstyre: bestående av rektor, prorektor og universitetsdirektør/høgskoledirektør fra HiST og NTNU.
- o Prosjektdirektør: felles for HiST og NTNU

- o Ass. prosjektdirektører: skal ha hovedansvar for de interne prosessene ved hhv. HiST og NTNU, samtidig som deres kompetanse skal utnyttes på beste måte i den samlede prosjektgjennomføringen
- o Referansegruppe: felles for HiST og NTNU
- o Stab/Sekretariat: dedikerte ressurspersoner med ansvar for bestemte oppgaver i prosjektet:
 - generell prosjektlederstøtte
 - ledelse av prosjektområder eller oppgaver under disse
 - ledelse av stabsfunksjoner som økonomi, kommunikasjon, prosjektadministrative oppgaver, styringssystem/IKT
- o Delprosjektledere: ledelse av prosjektområdene; bemannes fra Prosjektledelse/stab eller ved innleide ressurser:
 - Strategi
 - Virksomhetsutvikling
 - Campus- og eiendomsutvikling
 - Offentlige prosesser
 - Gjennomføringsmodeller og totaløkonomi

4.1.2 Prosjektgjennomføringsorganisasjon (organisering fra fase 4)

Kravene til finansiering av nybygg for NTNU gjennom realisering av verdiene ved Dragvoll kan tilsi at spesielle organisasjonsmodeller må vurderes. Et aktuelt er at det etableres et felles selskap der NTNUs eierandel utgjøres av stipulert verdi av eiendommene, mens partneren/partnernes eierandeler bestemmes av hvilke verdier de går inn med (penger eller andre verdier).

Ved etablering av et felles eierselskap, må det også avklares om HiST skal inngå på eiersiden (verdi av fremtidig husleieinnbetaling). Videre om Trondheim kommune ønsker å delta, samt at SiT eventuelt inviteres inn basert i det minste på verdien av idrettsbygget ved Dragvoll. En oppsplittet prosjektstruktur (jf. pkt. 4.2) kan medføre behov for en viss differensiering i prosjekteierorganiseringen. Dette vil måtte utredes nærmere i fase 1 og 2.

Prosjektalliansemodellen forutsetter at det etableres en felles organisasjon for prosjektgjennomføring, der prosjekteier inngår som en integrert og aktiv part. Anbyrernes forslag til hvordan prosjektorganisasjonen forutsettes bygd opp bør være et av kriteriene i konkurransen.

Et viktig element å avklare er hvordan prinsipielle spørsmål som dukker opp under vegs, og som ikke er entydig regulert i allianseavtalen, skal håndteres. Dette kan løses ved at det etableres et alliansestyre, og at statutter for styret fremgår av allianseavtalen.

Prosjekteiers forventninger/premisser vedrørende disse forhold skal utredes i tilknytning til valg av gjennomføringsstrategi, jf. pkt 3.6.1.

4.2 Prosjektstruktur

Prosjektet skal gjennomføres i en integrert modell, dvs. at prosjektet omfatter både verdirealisering av Dragvoll-eiendommen og nybygging for å dekke NTNUs og HiSTs behov ved eventuell samlokalisering. Dette forhindrer imidlertid ikke at det kan være hensiktsmessig med en viss oppsplitting i mindre "pakker" ut fra bl.a. følgende hensyn:

- Markedshensyn, spesielt hensynet til lokal BA-næring, tilsier at nybyggprosjektet bør deles inn i et antall byggetrinn. Dette må eventuelt vurderes sammen med valgt partner, men overordnede premisser for en slik vurdering bør utvikles av eier.
- HiST har kommet lengst i sin behovskartlegging (virksomhetsmodellering og prosessanalyser). Arbeidet skal videreføres under forutsetning om felles campus med NTNU, men det er sannsynlig at HiSTs

nybyggbehov kan være klart for gjennomføring først. Virksomhetsutviklingen (pkt. 3.3) og mulighetsstudiene (pkt. 3.4) vil for øvrig gi grunnlag for en samlet utbyggings- og flytteplan der det kan vise seg hensiktsmessig med trinnvis utbygging ved Gløshaugen.

- Dersom bygging av parkeringshus kan gjennomføres som et selvfinansierende prosjekt, skal dette skilles ut fra hovedprosjektet og organiseres separat
- Samlokalisering av NTNU og HiST åpner for at begge kan betjenes av et felles bibliotek. Dette vil det kunne oppnås finansiering for over Statsbudsjettet. Organisering og gjennomføringsmodell for dette prosjektet må derfor vurderes ut fra de føringer som eventuelt knyttes til den offentlige finansieringen
- Trondheim kommune har uttrykt stor interesse for at NTNU/HiST gjennom sin samlokalisering integreres så tett som mulig mot byen.
- Idrettsbygget ved Gløshaugen eies av Studentsamskipnaden i Trondheim (SiT), og rommer også kjernefunksjonsarealer. Ved flytting av universitetsvirksomheten fra Dragvoll vil SiT være en interessant knyttet til utviklingen og realiseringen av Dragvolleiendommene, samtidig som det vil være behov for nye servicefunksjonsarealer ved Gløshaugen. Disse problemstillingene bør utredes separat, og kan gi grunnlag for et eget delprosjekt i gjennomføringen.
- Hensyn til eventuelle andre potensielle partners forhold enn de som er omtalt ovenfor.

5 Kommunikasjon

Kommunikasjon skal brukes som et styringsverktøy i arbeidet med å nå prosjektets mål og delmål, og er et viktig virkemiddel til dette.

5.1 Kommunikasjonsprinsippet

Prosjektet tar i bruk kommunikasjonsprinsippet, som innebærer at det skal kommuniseres ved hjelp av en toveis, likverdig dialog (symmetrisk kommunikasjon), som skal:

- sørge for at kommunikasjonen er mottakerorientert
- ta utgangspunkt i målgruppene og deres behov
- tar i bruk både formelle og uformelle kommunikasjonskanaler
- sørger for at det er samspill mellom ulike kanaler og formidlingsformer
- sørge for at lederne har en nøkkelrolle i den interne kommunikasjonen
- være klar over at kommunikasjon ikke bare handler om fakta, men også om følelser

5.2 Kommunikasjonsplaner

Det skal utarbeides konkrete kommunikasjonsplaner for hovedprosjektet og for hvert delprosjekt/hver milepæl som skal innholde følgende elementer:

- aktivitet/milepæl (iht. prosjekthåndbokens inndeling)
- informasjonsmål (hva som skal kommuniseres)
- hvem er målgruppen
- hvordan, dvs. hvilke informasjonskanaler som skal brukes (web, presse, møter etc.)
- når det skal kommuniseres
- hvem som har ansvar for kommunikasjonen

6 Fremdrift

Overordnet fremdriftsplan for prosjektet er vist i figur 6.1, mens detaljert fremdriftsplan for aktivitetene i fase 1 og 2 er illustrert i figur 6.2. Innholdet i prosjektets faser beskrives i det følgende.

I fase 1 er fremdriften uavhengig av hvilken gjennomføringsstrategi som velges. For senere faser er videre fremdrift vist i hht. prosjektalliansestrategien, men dette vil bli justert dersom OPS-strategien eller andre varianter skulle bli valgt.

Prosjektet skal gjennomføres i hht. følgende faser dersom prosjektalliansestrategien velges:

- o **Fase 1: Konseptutvikling.** Går frem til oktober 2005, og skal gi følgende avklaringer:
 - overordnede strategiske føringer for prosjektet
 - igangsette virksomhetsutvikling, der følgende resultater skal foreligge:
 - i. behovsfremskriving til 2020
 - ii. dagens virksomhet ferdig kartlagt
 - iii. virksomhetsmodell 2020 på overordnet nivå, inkl. visualisering av campusløsning
 - foreløpige optimaliseringsanalyser (overordnet nivå)
 - mulighetsstudier Dragvoll og Gløshaugen skal være igangsatt
 - rammeavtale med Trondheim kommune
 - samfunnsøkonomiske analyser i hht. KS1 skal være igangsatt
 - forslag til gjennomføringsstrategi og prekvalifiseringsgrunnlag
 - foreløpige totaløkonomiske analyser så langt øvrige aktiviteter gir grunnlag for
- o **Fase 2: Prekvalifisering og kontraheringsgrunnlag.** Går frem til mars 2006 og skal gi følgende avklaringer:
 - fullført virksomhetsmodellering
 - fullført optimaliseringsanalyser
 - overordnet rammeprogram
 - fullført mulighetsstudier Dragvoll og Gløshaugen
 - fullført samfunnsøkonomiske analyser og øvrige utredninger i hht. KS1
 - 3. parts gjennomgang av KS 1 dokumentene
 - flateregulering Dragvoll og Gløshaugen igangsatt
 - prekvalifisering av potensielle partnere er gjennomført
 - totaløkonomiske analyser
- o **Fase 3: Utvelgelse.** Går frem til styremøte høsten 2006, og inneholder gjennomføring av konkurranse for utvelgelse av alliansepartner.

Basert på forutsetning om partnerskapstilnærming og trinnvis kontrahering (prosjektalliansestrategi), vil kontraheringen av alliansepartner være gjennomført. Endelig bekreftelse på om man har lyktes med å utvikle prosjektet slik at markedet reagerer positivt vil da foreligge, og styret kan beslutte videreføring med forbehold om at samspillfasen blir vellykket.

Konkurranseperioden er fullført og styret kan behandle administrasjonens innstilling vedrørende valg av samspillpartner.

I denne fasen vil også overordnet programmering i hovedsak være gjennomført, og kan godkjennes som grunnlag for videreutvikling av prosjektet gjennom samspillfasen.

Samspillfasen igangsettes der prosjektet konkretiseres frem til bekreftelse på om det integrerte prosjektet er bærekraftig under de vedtatte premisser. Fasen vil måtte påregnes å ta ca 2 år. Når denne fasen er avsluttet vil endelig vedtak om gjennomføring kunne fattes og kontrakt etableres,

dersom det ikke ved avtalte milepæler under vegs treffes beslutning om avbrudd. Endelig kontrakt inklusive insitamentsprogram danner så grunnlaget for gjennomføringsfasen.

- o **Fase 4/5: Samspillfasen.** Går frem til hhv. sommeren 2007 og vår/sommer 2008. der første milepæl i samspillfasen evalueres. Ved avsluttet samspillfasen vil grunnlaget for endelige kontraktsdokumenter være lagt.

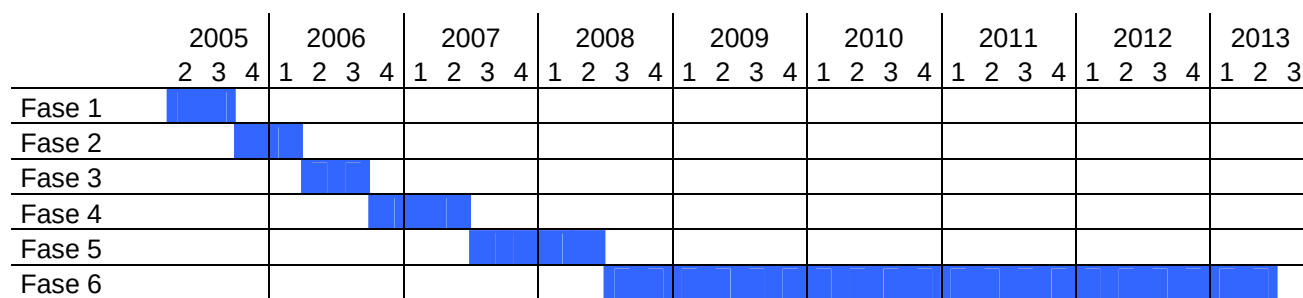
Fase 4 er lagt inn for å ha et evalueringspunkt under vegs, og inneholder følgende:

- Prosjektdokumenter med kalkyler på skisseprosjektnivå for nybygg og verdirealisering
- Utbyggingsavtale med Trondheim kommune basert på gjennomført KU/flatereguleringsplaner for Gløshaugen- og Dragvoll-områdene foreligger

Fase 5 inneholder følgende:

- Dette er endelig avrapportering til styret på prosjektets utvikling sammen med den private partner gjennom samspillfasen. Styret kan beslutte å inngå kontrakt med den private partner basert på følgende:
 - Prosjektdokumenter med kalkyler på forprosjektnivå for nybygg og verdirealisering. Dersom styret vedtar å fortsette prosjektet, vil dette materialet danne grunnlag for myndighetsgodkjenning i hht. KS2.
 - Forslag til kontraktsdokumenter og insitamentsprogram

- o **Videre faser: Gjennomføring.** Detaljeres senere. En viktig milepæl er tidspunktet for myndighetsgodkjenning etter KS2.



Figur 6.1 Overordnet fremdriftsplan

NTNU/HiST - mulig samlokalisering																
		FASE 1							FASE 2							
		2005														
ID	Aktivitetsnavn	mars	april	mai	juni	juli	aug.	sept.	okt.	nov.	des.	jan.	febr.	mars		
3	Gjennomføring															
3.1	Etablere prosjektorganisasjon.															
3.1.1	Etablere prosjektledelse															
3.1.2	Inngå samarbeidsavtale HiST/NTNU															
3.1.3	Etablere styringssystemer															
3.1.4	Etablere avtale eksterne ressurser															
3.2	Strategi															
3.2.1	Strategiske føringer HiST															
3.2.2	Strategiske føringer NTNU															
3.2.3	Samordning av strategiske føringer															
3.3	Virksomhetsutvikling															
3.3.1	Plan for interne prosesser															
3.3.2	Kartlegging av dagens virksomhet															
3.3.3	Behovsframskriving															
3.3.4	Prinsipper for gode lærings- og forskningsmiljø															
3.3.5	Virksomhetsmodellering															
3.3.6	Vurdering av arealoptimalisering															
3.3.7	Vurdering av FDVUS-effektivisering															
3.3.8	Utarbeide rammeprogram															
3.4	Campus- og eiendomsutvikling															
3.4.1	Mulighetsstudie Dragvoll															
3.4.2	Mulighetsstudie Gløshaugen															
3.5	Offentlige prosesser															
3.5.1	Rammeavtale Trondheim kommune															
3.5.2	Samfunnsøkonomiske analyser ihht KS1															
3.5.3	Utarbeide dokumentasjon i hht KS1															
3.5.4	KU/flateregulering Dragvoll og Gløshaugen															
3.5.5	Kvalitetssikring KS1-dokumenter															
3.6	Gjennomføringsstrategi/totaløkonomi															
3.6.1	Analyse alt. gjennomføringsstrategier															
3.6.2	Analyse totaløkonomi															
3.6.3	Grunnlag for prekvalifisering og anbud															
3.6.4	Prekvalifiseringsperiode															
3.6.5	Anbudskonkurranse (fase 3)															

Figur 6.2 Fremdriftsplan frem til gjennomføringsvedtak – prosjektgjennomføring er illustrert i hht. prosjektalliansestrategien

7 Økonomi

Budsjett utarbeides når kapittel 3 er omforent.