



Kunnskapsdepartementet
Postboks 8119 Dep.
0032 OSLO

Vår ref.
23/05521-5

Deres ref.
23/2843-

Dato
17.01.2024

Innspill til utvikling av veileder eller veiviser for samarbeidet om bygge- og leiesaker - ber om evt. innspill eller kommentarer før høring våren 2024 (NMBU)

Vi viser til Kunnskapsdepartementets brev datert 6. desember 2023. NMBU har diskutert dette med de andre selvforvaltende universitetene. KD ønsker å utvikle en overordnet veileder eller veiviser for dialog og beslutning om bygge- og leiesaker og som også tydeliggjør UH-institusjonenes roller og ansvar i prosessene og NMBU ønsker å gi innspill til arbeidet slik vi er anmodet.

Campusplaner

Slik evalueringsrapporten av campusplaner viser er det en suksessfaktor «*at den enkelte institusjon selv må vurdere hvordan planen bør utformes og hva den bør inneholde. De må også selv vurdere graden av detaljering, «strategisk nivå», omfang av tiltak, og tidsperiode*». Uavhengig av campusutviklingsplaner er det et behov for effektiv dialog og beslutning ift bygge- og leiesaker for å ivareta kontinuitet i virksomhet ved våre campuser og NMBU ønsker å videreføre arbeidet med sin Masterplan for areal.

Instruks om håndtering av bygge- og leiesaker i statlig sivil sektor

Vi setter pris på god dialog og at KD ønsker innspill fra oss på hvordan arbeidet med bygge- og leiesaker kan fungere best mulig. Under følger våre innspill så langt.

Endring. jf. R-108/23

Den nye føringen i statens prosjektmodell, «portvokterfunksjonen» knyttet til idefasen for tiltak over terskelverdi, presiserer krav om å beskrive at *problemet som ligger til grunn* for bygge- eller leiesaker tilsier at staten bør iverksette tiltak. Den nye føringen for idefasen vil således også innvirke på Campusutviklingsplaner og Masterplaner.



Med større vekt på idefasen vil en presisering av hvilke krav som stilles til utredning av fasen være hensiktsmessig.

NMBU ser det som nyttig å få frem en felles forståelse av hva man legger i idefasen og den viktige koblingen det er mellom idefase og problembeskrivelse. Videre kan det være hensiktsmessig å definere hva man legger i en problembeskrivelse. Veiledningen bør bidra til at det blir praktisert en reell «utenfra og inn» prosess med et åpent perspektiv, og ikke velger en forutinntatt ide om hva som er det ideelle konseptet. Forskningsprogrammet Concept har gode rapporter og artikler om temaet og nevner problemanalyse som et viktig og nyttig verktøy for oppstart av idefase. Problemanalysen kan hindre at man definerer problemer for snevert eller er forutinntatt ift løsning. Problemanalysen bør også omfatte en vurdering av hvordan problemet vil utvikle seg på sikt. I mange tilfeller handler det om ny teknologi.

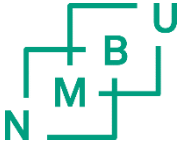
I idefasen bør problemet, eller den uønskede tilstanden, være utgangspunktet som utredes, og som deretter fører en videre på sporet etter en løsning. Veileder bør presisere at det utløsende problemet utredes i samme grad som behovet for tiltaket. Veileder bør også ta stilling til om behov, deler av mål og effekt først er relevant å trekke inn i idefase eller avventes til neste fase – konseptfasen, der antatt effekt av en løsning avgjør valg av konsept.

Klare føringer, eventuell utvikling av hensiktsmessige maler, kan være nyttig for å sikre omfang og innhold til en idebeskrivelse.

Forsvaret/Forsvarsbygg har utarbeidet mal for idefase i sin prosjektmodell, Prinsix, som samtidig ivaretar statens prosjektmodell. I Prinsix er idebeskrivelsen bygget opp slik:

1. **UTARBEIDELSE AV IF**
2. **HENSIKT MED IDEEN**
3. **BEGRUNNELSE**
4. **BEHOVSBESKRIVELSE**
 - a. EFFEKT MÅL
 - b. GEVINSTER
5. **KRAV**
6. **KONSEPTSKISSER**
 - a. PRINSIPPER MAGASINERING
 - b. KARTGRUNNLAG ORGANISERING
7. **FORUTSETNINGER OG USIKKERHET**
8. **PERSONELLMESSIGE KONSEKVENSER**
9. **KOSTNADER**
 - a. X
 - b. X
10. **OVERORDNET FREMDRIFTSPLAN**
11. **GJENNOMFØRBARHET**
12. **KOORDINERING MED ANDRE AKTØRER OG PROSJEKTER**
 - a. TIDSLINJE AVHENGIGHETER
 - b. FORVENTET RELASJON TIL ANDRE PROSJEKTER OG BESLUTNINGER
 - c. FORVENTET RELASJON TIL ANDRE FINANSIELLE LØSNINGER OG TILSKUDD

Idefasen gjennomføres for å unngå at man går rett på en bestemt løsning som kanskje senere viser seg å være et dårlig valg. Arbeidet er krevende og instruksert med klare føringer om metodikk/prosedyre og omfang vil effektivisere arbeidet for



alle. Som nevnt leverer NMBU sin idebeskrivelse for et identifisert problem, basert på Prinsix-malen, i løpet av februar 2024.

Prosjekter under terskelverdi

Hvordan blir kravene til utredning av idefasen for prosjekter under terskelverdi?

Det vil være nyttig med en tydeliggjøring av utredningsinstruksen også for prosjekter under terskelverdi.

Leiesaker

Leiesaker, både utleie og innleie, utgjør et vesentlig omfang for UH-institusjonene. Leie av areal er et viktig «verktøy» for å lykkes med å tilpasse arealomfang. En veileder med tydelige føringer vil støtte opp under riktig omfang av leieforhold for virksomheten.

Gjeldende instruks om bruk av Statsbygg som rådgiver ved leie av lokaler i markedet kan med fordel implementeres i ny veileder, samtidig som dette også vil danne grunnlag for en evaluering av hvordan ordningen har fungert så langt (les: siden innføringen i januar 2020).

Videre vil vi oppfordre til at det gjøres en vurdering av om det gjennom ny veileder/veiviser bør legges føringer for hvordan leieavtaler mellom statlige aktører skal prises. En er kjent med at utgangspunktet vil være prinsippet om at leien skal være kostnadsdekkende. Hvilke forutsetninger som skal legges til grunn for avkastningskrav, restverdi etc. har imidlertid vist seg å være en "grobunn" til diskusjon mellom ulike statlige aktører, noe som er uheldig. Klarere retningslinjer på dette området vil være en fordel og dermed skape større forutsigbarhet for alle parter ved fremtidige leieforhandlinger.

System, roller og ansvar

NMBU støtter en tydeliggjøring av roller og ansvar i prosesser og viser til notat «Sammenstilling av de selvforvaltende universitetenes erfaringer med byggeprosjekter der Statsbygg er byggherre og ulike leieavtaler der Statsbygg er utleier», fra oktober 2022.

På Finansdepartementet sitt Forum for Statens Prosjektmodell i november 2023 ble det vist til viktigheten av god tidlig planlegging og at

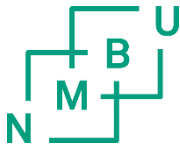
- Utredningsinstruksen
- Samfunnsøkonomisk analyse
- Statens prosjektmodell og
- Evalueringer

er særlig viktige utredninger i offentlige investeringer.


I Forumet viste KDD presiseringer om statlig bygg- og eiendomspolitikk:

Systemansvar, eierstyringsansvar, prosjektansvar og viktigheten med dette ble trekt frem, se under:

Styring av statlig bygg- og eiendomspolitikk



Systemansvar	Etatsstyringsansvar	Prosjektansvar
<ul style="list-style-type: none">• strategi for bygg og eiendom• bygge- og leieinstruksen• veiledere• rådgivning	<ul style="list-style-type: none">• styring av SBs virksomhet• mål, resultatkrav, budsjett, regnskap• Prop. 1 S, tildelingsbrev, etatsstyringsmøter m.m.	<ul style="list-style-type: none">• KDD som oppdragsdepartement• indirekte ved deltakelse i prosjektråd

 Kommunal- og distriktsdepartementet

Det var også et innlegg, [«Praktisk eierstyring av investeringsprosjekter»](#) ved Torbjørn Aass, Concept-programmet / NTNU. NMBU ser en rød tråd i arbeidet som pågår og ønsker å tilpasse oss for å støtte opp under tiltakene.

Det er flere viktige punkter i ovenfornevnte presentasjon som vi ser nytten av å diskutere.

Det er viktig at UH-sektoren og KD har en felles forståelse av hvordan man sikrer effektiv styring.

Her er noen spesifikke temaer som etter vår mening kan tydeliggjøres i veileder: **Prosjekteier sin rolle:** Bør defineres tydeligere. Ansvar for gevinstrealisering bør avklares da det berører både brukere/virksomhet og ansvarlig driftsorganisasjon.

Byggherre: Ansvar som tilhører byggherre bør hensynta hvordan ansvar for drift defineres etter ferdigstilling. Rehabiliteringsprosjekter har egne krav til organisering.

Sammensetting av prosjektråd: Rollen og funksjon prosjektrådet bør tilpasses prosjektets overordnede mål og organisering. Driftsorganisasjon bør være representert i tillegg til bruker i viktige beslutninger som innvirker i driftsfase.

Bruker: Hvordan defineres bruker? Driftsorganisasjon er også en vesentlig bruker og ofte ansvarlig for viktig gevinstrealisering.

Gevinstrealisering: Hvordan fordeler vi roller og ansvar for å lykkes?

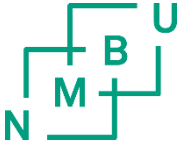
Våre innspill omfatter også behov for å vurdere organisering, ansvar og roller i brukerutstyrsprosjekter.

En kvalitetssikring av at de riktige prosjektene startes er et godt tiltak. Videre er tydelige føringer for krav til utredninger, avklarte roller og ansvarsforhold ifm arbeidet faktorer som kan effektivisere og styrke arbeidet for alle involverte. NMBU stiller seg positive til prosesser KD har igangsatt, og ønsker å bidra i det videre arbeidet. Vi kommer gjerne med ytterligere innspill straks et første utkast til ny veileder/veiviser er klart og håper den videre prosessen vil tilrettelegge for dette.

Vennlig hilsen

Lars Atle Holm
Direktør

Kjersti Sørli Rimer
Eiendomsdirektør



Dokumentet er elektronisk godkjent og har derfor ikke håndskrevne signaturer.

Mottaker	Kontaktperson	Adresse	Post
Kunnskapsdepartementet		Postboks 8119 Dep.	0032 OSLO