

---

## Notat

---

Til: LOSAM Økonomi og eiendom

---

Kopi til:

---

Fra: Frank Arntsen

---

Signatur:

## Organisering av NTNU Eiendomsavdelingen

### 1. Bakgrunn og formål med notatet

Det vises til mandat fra rektor av 19.11.2021 i forbindelse med etablering av Eiendomsavdelingen. Mandatet beskriver kjennetegn ved den nye organiseringen av avdelingen, og har vært et førende dokument for utviklingsprosessen i avdelingen.

Formålet med dette notatet er å gi LOSAM Økonomi og eiendom et underlag til forhandling av nytt organisasjonskart for Eiendomsavdelingen.

### 2. Organisasjonsutviklingsprosessen i Eiendomsavdelingen

NTNU Eiendomsavdelingen startet en utviklingsprosess i februar 2022 i samarbeid med Mobilize. I første fase våren 2022 ble strategi for Eiendomsavdelingen utarbeidet mens formålet med fase to høsten 2022 har vært komme frem til en ny organisering av arbeidet.

### 3. Ivaretagelse av medvirkning i prosessen

Det har blitt lagt stor vekt på å skape forhold for reell medvirkning og kunnskap fra medarbeidere i avdelingen. Medvirkningen har vært preget av en samhandling mellom bredt sammensatte arbeidsgrupper og workshops, medvirkningsmøter i seksjonene og fag-/driftsområdene og samlinger i ledergruppen. Det er etablert en egen wikiside med oppdatert informasjon om prosessen og Eiendomsdirektøren har hatt jevnlig oppdateringer i meldinger på Innsida. Det har gjennom hele prosessen vært innspill fra og dialog med viktige interessenter og fagmiljøer, som har bidratt til et viktig kunnskapsgrunnlag for medvirkningen. En kommunikasjonsplan for hele prosessen har vært et redskap for å få til god informasjonsflyt.

Avdelingen har også sikret at de formelle kravene har blitt ivaretatt. I tillegg til jevnlig orienteringer i LOSAM, har partssammensatt gruppe<sup>1</sup> hatt månedlige møter for å gi tilbakemeldinger om reell medvirkning er ivaretatt og foreslått tiltak for å justere medvirkningsprosessen. Videre har det blitt gjennomført risikovurdering med fokus på arbeidsmiljø, kultur, ledelse og ev. andre faktorer av vesentlig betydning for arbeidsmiljøet til de ansatte.

Det har vært et bevisst valg å sende ut utkast underveis til medvirkning for å få verdifulle innspill. Ledergruppen har benyttet innspillene, og de har dannet grunnlag for arbeid med strategi og scenarier, som har ledet fram til foreliggende organisasjonskart.

---

<sup>1</sup> Representanter utvalgt av og blant tillitsvalgte og verneinje samt seniorrådgiver i ledergruppa

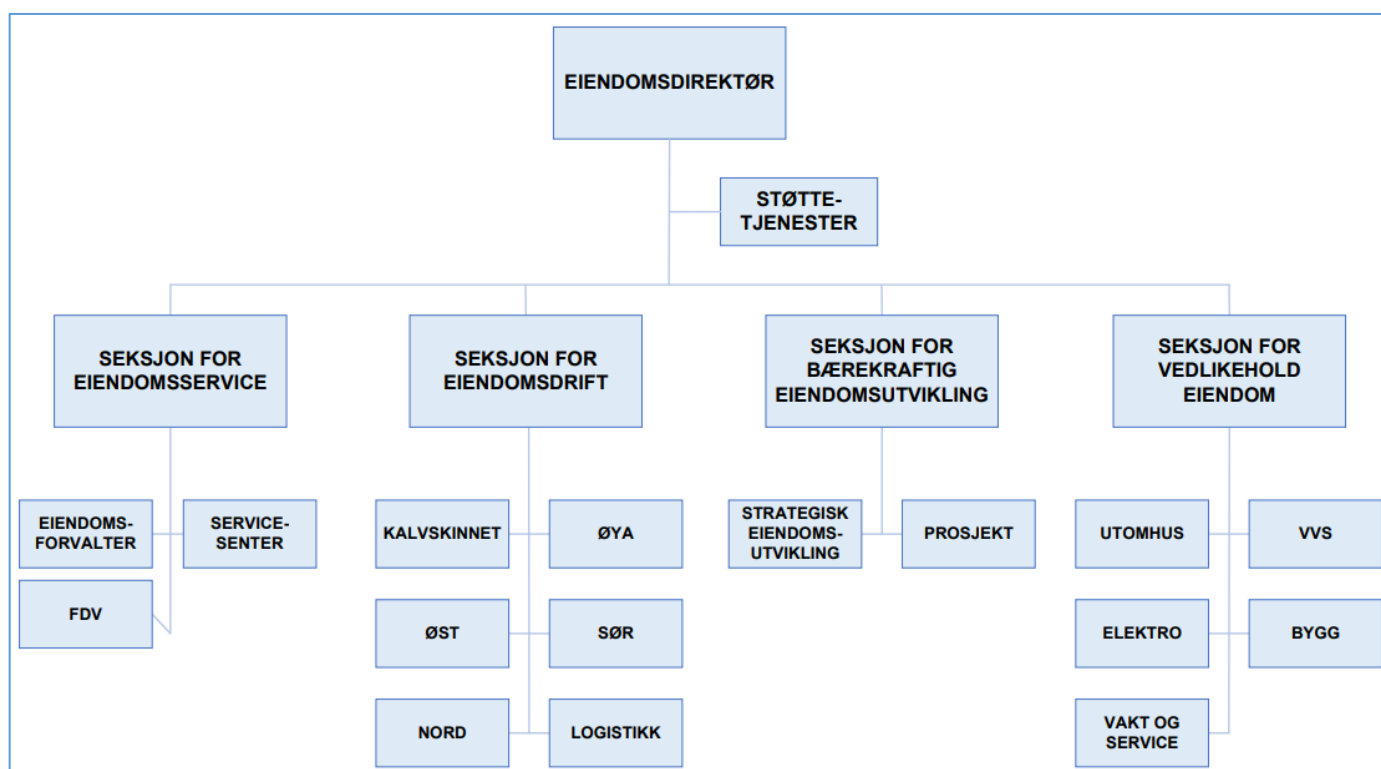
#### 4. Nytt organisasjonskart (forhandling)

Eiendomsavdelingens ledergruppe har utarbeidet følgende organisasjonskart til forhandling i LOSAM ØE. Organisasjonskartet beskriver en organisering som vil bidra til at vi bedre kan tilrettelegge for at forventningene i mandatet og målene i strategien innfris.

Det gjelder særlig styrking av den systematiske og helhetlige brukerdialogen og den strategiske eiendomsutviklingen i et bærekraftperspektiv.

Toppledergruppen vil jobbe enda mer strategisk, på tvers både innad i avdelingen og utad, samt ivareta linjeansvar og medarbeidere. For å legge til rette for at seksjonslederne kan og har kapasitet til å utøve en slik ledelse etableres det et mellomledernivå i alle seksjonene. Det legges imidlertid opp til en viss fleksibilitet for seksjonsleder å organisere sin seksjon.

Videre legges det opp til at det etableres en enhet for støttetjenester med en egen leder.



Organisasjonskartet legger til rette for en styrking av samarbeid på tvers i avdelingen, men endret organisasjonskart vil ikke løse dette alene. Det vil være en klar forventning til både ledere og medarbeidere å legge til rette for samarbeid. Alle gjennomgående prosesser i avdelingen skal beskrives, og seksjonslederne vil ha ansvar for definerte prosesser. Til sammen kan dette bidra til at Eiendomsavdelingen blir en enda mer attraktiv arbeidsplass.

Avdelingen har mye erfaring med samarbeid på tvers, og dette vil videreutvikles. Det gjelder både måter å jobbe på, møtearenaer, tydeliggjøring av roller/oppgaver/myndighet og kultur for samarbeid.

Støttetjenester sin rolle vil være å bistå ledere på alle nivå og jobbe ut mot hele avdelingen i dette arbeidet. I medvirkningsprosessen har det kommet frem mange innspill, som vil bli tatt med videre.

#### 4.1. Hovedansvar i de enkelte seksjonene

Under er satt opp hovedansvaret i hver av seksjonene

Seksjon	Eiendomsservice	Eiendomsdrift	Bærekraftig eiendomsutvikling	Vedlikehold eiendom
Hovedansvar	Systematisk brukerdiallog	Renholdskonsept	Hele prosjektprosessen	Forsyning
	Arealforvaltning	Driftskonsept	Helhetlig strategisk utvikling av bygg og eiendommer	Vedlikehold
	Service	Servicekonsept		Drift av teknisk infrastruktur
	FDVU-systemet			Service

#### 4.2. Hovedoppgavene i de enkelte seksjonene og hovedendringene

##### Seksjon for eiendomsservice

Hovedansvar	Systematisk brukerdiallog	Arealforvaltning	Service	FDVU-systemet
	Utvikling av hele brukerreisen	Utvikling av systemet for arealforvaltning	Kartlegge og definere servicenivå på våre tjenester	Utvikling av FDVU-systemet
Hovedoppgaver	Ivareta systematisk brukerdiallog (planlegge, utføre, følge opp, forbedre)	Forvaltning av leieavtaler	Brukerhenvendelser	FDVU-dokumentasjon
	Koordinere på tvers av eiendomsavdelingen	Regelverk for internhusleie	Arrangement	Forvalte, overvåke og organisere dokumentasjon
	Utvikle digitale systemer	Inn- og utleie	Forvaltning av parkeringsordning	
		Gjennomføring av kjøp og salg av eiendom		
		Forvaltning av fellesareal		
	Søknad om mindre ombygning			

##### Utfyllende beskrivelse

- En viktig begrunnelse for å opprette Seksjon for eiendomsservice er å svare ut mandatet om å være «synlig for brukerne, og at det etableres lave terskler for henvendelser i både Trondheim, Ålesund og Gjøvik». Avdelingen har gjennom medvirkningsprosessen også fått positive tilbakemeldinger fra brukerne på at avdelingen vil videreutvikle et tydelig kontaktpunkt og opprette rollen som eiendomsforvalter.
- Seksjon for eiendomsservice foreslås å ha ansvar for den helhetlige og systematiske brukerdiallogen både innad i avdelingen og ut mot brukerne. Alle seksjoner vil imidlertid ivareta og videreutvikle brukerdiallogen innenfor sine ansvarsområder.
- Arealforvaltning er nært knyttet sammen med brukerne av byggene, og det foreslås at alle oppgaver i forhold til bruk av areal samles i Seksjon for eiendomsservice. Dette omfatter oppgaver som inn- og utleie og lån av arealer til stands og arrangementer. Det strategiske elementet ved inn- og utleie er tenkt ivaretatt i tett samarbeid med Seksjon for bærekraftig utvikling.
- Det innføres en ny rolle «Eiendomsforvalter» som er tiltenkt å ha ansvar for den helhetlige og systematiske brukerkontakt/-diallogen, og vil for eksempel ha ansvar for 1-2 fakulteter. Rollen vil bli tydelig definert med både ansvar og myndighet. Når det gjelder navn på denne nye rollen, har det kommet mange innspill. Valg av «Eiendomsforvalter» som navn på den nye rollen har vært

gjenstand for en god drøfting og er valgt for å være en attraktiv rolle, gi en forståelse av oppgaven og en legitimitet.

- FDV er en gjennomgående prosess som er knyttet til alle seksjonene samt brukerne og eksterne. Seksjonen vil ha ansvar for en helhetlig og systematisk gjennomgående arbeidsflyt innad i avdelingen, samt ivaretagelse av strategisk og langsiktig tekning i samarbeid med interne og eksterne ressurser. I tillegg er det viktig å ivareta brukerperspektivet i den videre utviklingen av denne funksjonen, og FDV foreslås lagt i Seksjon for eiendomsservice.
- Eksempel på ansvar for gjennomgående prosess: Hele brukerreisen og FDV

### Seksjon for eiendomsdrift

Hoved-ansvar	Renholdskonsept	Driftskonsept	Service
	Utvikling av renholdskonseptet	Utvikling av driftskonseptet	Utvikling av servicekonseptet
Hovedoppgaver	Regelmessig renhold	Ettersyn	Logistikk (flytting, post/internpost, varetransport, møbler og inventar, avfallshåndtering)
	Periodisk renhold	Kontroll	Div. serviceoppgaver (f.eks. Arrangement)
	Ekstraordinært renhold	Oppfølging	Kunst (registrering og reparasjon)
	Rengjøringsrelaterte oppgaver	Justering	
		Utskiftning av komponenter/ forbruksmateriell	
	Kvalitetsmåling og forbedring		

### Utfyllende beskrivelse

- En viktig del av ansvarsområdet for denne seksjonen er å følge opp mandatet fra rektor som handler om at den operative driften fortsetter og utvikles slik at forvaltningen foregår innenfor et livsløpsperspektiv.
- I forslaget til ny organisering er det foreslått at driftsområdet Logistikk og park deles. Logistikk forblir sammen med resten av driftsområdene og Park foreslås flyttet sammen med fagområdene som utfører vedlikehold.
- For å legge til rette for å ta ut enda flere synergieffekter på driftsområdene forblir logistikk organisert sammen med de geografiske driftsområdene.
- Eksempel på ansvar for gjennomgående prosess: Driftskonsept

### Seksjon for bærekraftig eiendomsutvikling

Hoved-ansvar	Byggeprosjekter	Helhetlig strategisk utvikling av bygg og eiendommer
	Ivareta og utvikle hele prosjektprosessen	Ivareta helhetlig strategisk utvikling av bygg og eiendommer
Hovedoppgaver	Behov, konseptutvikling, konseptbearbeiding, detaljprosjektering, produksjon, overlevering/prøvedrift	Ivareta helhetlig planverk knyttet til utvikling av bygg og eiendom
	Ivareta rollen som byggherre	Ivareta det strategiske eierskap
		Omsette kunnskap og innblikk i trender, samfunnsutvikling og utvikling i NTNUs virksomhet/universitetssektoren
Evaluering og forbedring		

**Utfyllende beskrivelse**

- I mandatet står det at den nye organiseringen «må sikre at den strategiske utviklingen av eiendommer og bygningsmasse fortsetter» og at avdelingen «må ta høyde for at NTNUs bygningsmasse endrer seg og øker». Dette er hovedbegrunnelsen for å opprette en egen seksjon som skal ha fokus på bærekraftig eiendomsutvikling.
- Innenfor denne seksjonen foreslås det at det opprettes en egen fagenhet for helhetlig strategisk utvikling av bygg og eiendommer. Her er det igjen viktig med tverrfaglig samarbeid innad i avdelingen. Ett av ansvarsområdene i seksjonen vil være Masterplanen, og det vil trekkes på kompetanse som ligger innenfor andre seksjoner i Eiendomsavdelingen, for eksempel i forhold til tilstandsvurderinger og inn- og utleie.
- Arbeid med byggeprosjekter er en gjennomgående arbeidsprosess i Eiendomsavdelingen. For å sikre en helhetlig og systematisk ivaretagelse av alle faser i byggeprosjekter, foreslås det at Seksjon for bærekraftig eiendomsutvikling er prosesseier. Gjennom prosesseierskapet vil roller, oppgaver og myndighet bli beskrevet og tydeliggjort. Dette skal bidra til at komplementær kompetanse føres tettere sammen jamfør mandatet.
- Eksempler på ansvar for gjennomgående prosesser: Prosjektprosessen og Vedlikehold- og utviklingsprosessen

**Seksjon for vedlikehold eiendom**

Hoved-ansvar	Forsyning	Drift av infrastruktur	Vedlikehold	Service
	Utvikling av forsyningskonseptet	Utvikling av driftskonseptet	Systematisk tilstandsvurdering og helhetlig verdibevarende vedlikehold	Utvikling av sikkerhet og beredskap
Hovedoppgaver	Energi	Ettersyn	Forebyggende planlagte tiltak bygningsdel	Vakt og sikkerhet
	Vann og avløp	Kontroll	Overflatebehandling	Beredskapstelefon
		Oppfølging	Utendørs vedlikehold	
		Justering	Reparasjon av skader	
		Utskiftning av komponenter, forbruksmateriell		
		Skjøtsel av grønt, grått, hvitt		
Evaluering og forbedring				

**Utfyllende beskrivelse**

- En viktig del av ansvarsområdet for denne seksjonen er å følge opp mandatet fra rektor som handler om at den operative driften fortsetter og utvikles slik at forvaltningen foregår innenfor et livsløpsperspektiv.
- I mandatet står det at den nye avdelingen skal sikre at den strategiske utviklingen av eiendommer fortsetter og sikre at komplementær kompetanse føres tettere sammen. I forslaget til nytt organisasjonskart inngår Park i Seksjon for vedlikehold eiendom for å bidra til dette.
- Eksempler på ansvar for gjennomgående prosesser: Varsling av stans og test av tekniske anlegg og brannvernprosessen

## Støttetjenester

### Hovedoppgaver:

Kapasitet og kompetanse innen:

- Kommunikasjon, personal og økonomi
- Strategi-, tjeneste- og kompetanseutvikling
- Fasilitering/støtte ved samarbeid på tvers
- Kvalitetsstyring, HMS og analyse
- Arbeidsmiljøutvikling
- Saksfremlegg

### **Utfyllende beskrivelse**

Det etableres en enhet for støttetjenester. Hovedansvaret for denne enheten vil være å utføre støttetjenester/oppgaver som krever tverrgående fokus eller helhetstenkning innenfor ledelse, fasilitering og utredning.

### **5. Videre arbeid**

Når det gjelder bemanningsplan og innplassering vil Eiendomsavdelingen følge NTNUs [retningslinjer for omstilling](#).

Det er en viss usikkerhet knyttet til virkningsdato. Det er viktig er å ivareta medarbeidere på en god måte, følge NTNUs rutiner for omstilling og skape mest mulig forutsigbarhet. NTNU har besluttet at større organisatoriske endringer ikke kan iverksettes før tidligst 1.4.2023 på grunn av innføring av nytt økonomi- og lønnssystem (BOTT-ØL). Vi vil komme tilbake til LOSAM med en plan for innplassering og virkningsdato for ny organisasjon.

Vedlegg 1: Mandat fra rektor av 19.11.2021



1 av 2

HR- og HMS-avdelingen

Dato  
19.11.2021

Referanse

## Notat

Til:	LOSAM Økonomi og eiendom v/Marianne Schjølberg
Kopi til:	HR- og HMS-sjef
Fra:	Konst. organisasjonsdirektør

## Sammenslåing av Avdeling for campusservice og Eiendomsavdelingen – mandat for det videre arbeidet

Det vises til styrets vedtak i sak 54/21:

*«Styret viser til forhandlinger med tjenestemannsorganisasjonene 30.09.2021 i LOSAM Økonomi og eiendom og vedtar at Avdeling for campusservice og Eiendomsavdelingen slås sammen.*

*Rektor gis fullmakt til å fastsette navn, virkningsdato og til å etablere intern organisasjonsstruktur for den nye avdelingen.»*

Det vises også til vedlegg til protokoll fra møte i LOSAM Økonomi og eiendom 30.09.2021:

*«Partene er enige om følgende oppfølgingspunkter i forbindelse med sammenslåingen av Campusservice og Eiendomsavdelingen.*

- 1. De to berørte avdelingene har vært gjennom flere omorganiseringer de seneste årene. Det er derfor vesentlig at den nye avdelingen i tiden framover og får tid og arbeidsro til å etablere seg og utvikle gode samarbeidsforhold og godt arbeidsmiljø - samt å utvikle god intern organisering med tilhørende interne arbeidsprosesser og gode tjenester for brukerne. Dette innebærer at omfattende organisatoriske tiltak fra NTNU bør unngås i fasen med etablering og utvikling av stabil intern organisering og drift.*
- 2. Partssammensatt utvalg videreføres.  
Det partssammensatte utvalget videreføres med et tydelig forankret mandat knyttet til videre prosess. Mandatet skal behandles i Losam.*



3. *Etter etablering av den nye avdelingen foretas det en egen risikovurdering med fokus på arbeidsmiljø, kultur, ledelse og ev. andre faktorer av vesentlig betydning for arbeidsmiljøet til de ansatte»*

Den nye avdelingen har fått navnet *NTNU Eiendomsavdelingen*.

På bakgrunn av en tjenesterettslig vurdering basert på statsansattelovens bestemmelser og NTNUs retningslinjer for omstilling, har rektor besluttet at *Frank Arntsen* går over i ny stilling som direktør for NTNU Eiendomsavdelingen med virkning fra 22.11.2021.

Vi ber LOSAM Økonomi og eiendom fastsette et endelig mandat for det videre arbeidet med å foreslå intern organisering av den nye avdelingen. Vårt *utkast* til mandat er følgende:

*«Direktør for NTNU Eiendomsavdelingen gis i oppdrag å foreslå en intern organisering av den nye avdelingen. Forslaget må ivareta oppgavene de to avdelingene har i dag, og skal ha som overordnet mål å understøtte NTNUs faglige virksomhet.*

*Kjennetegn ved den nye organiseringen skal være følgende:*

- *Den må sikre at den strategiske utviklingen av eiendommer og bygningsmasse fortsetter*
- *Den må sikre at den operative driften fortsetter og utvikles slik at forvaltningen foregår innenfor et livsløpsperspektiv*
- *Den må sikre et nært samspill mellom disse to feltene slik at komplementær kompetanse føres tettere sammen og kan lage synergieffekter*
- *Den må ta høyde for at NTNUs bygningsmasse endrer seg, og øker*
- *Den skal sikre at den nye avdelingen er synlig for brukerne, og at det etableres lave terskler for henvendelser i både Trondheim, Ålesund og Gjøvik*

*Kjennetegn ved prosessen skal være følgende:*

- *Det partssammensatte utvalget som ble nedsatt innenfor området Økonomi og eiendom videreføres*
- *Dersom dette utvalget har behov for ytterligere konkretisering og/eller utdyping av mandatet gitt av rektor skal dette behandles i LOSAM Økonomi og eiendom*
- *Det skal legges stor vekt på ansattes mulighet for medvirkning, både direkte og gjennom behandling i LOSAM Økonomi og eiendom*
- *Etter etablering av den nye avdelingen skal det foretas en risikovurdering med fokus på arbeidsmiljø, kultur, ledelse og ev. andre faktorer av vesentlig betydning for arbeidsmiljøet til de ansatte*
- *Det er vesentlig at den nye avdelingen i tiden framover får tid og arbeidsro til å etablere seg og utvikle gode samarbeidsforhold og godt arbeidsmiljø. Dette innebærer at omfattende organisatoriske tiltak fra NTNU bør unngås i fasen med etablering og utvikling av stabil intern organisering og drift.»*



## Vedlegg 2: Eiendomsavdelingen ambisjon og strategiske mål

## EIENDOMSAVDELINGEN

### FREMTIDSRETET OG TVERRFAGLIG

### SAMARBEID FOR ETT NTNU



Eiendomsavdelingen er preget av et utviklingsorientert kompetansemiljø basert på et sterkt tverrfaglig fellesskap. Sammen utvikler, vedlikeholder og drifter vi våre campuser som skaper de beste forhold for NTNUs kjerneoppgaver og for ett NTNU.

Våre strategiske fokusområder er: \_\_\_\_\_

#### KOMPETANSE OG KUNNSKAP

Vi er en organisasjon kjennetegnet ved engasjement og nysgjerrighet.

Vi er en attraktiv arbeidsplass med stor utviklingskraft.

Vi har god relasjonell kompetanse, så vel som høy faglig kompetanse.

Vi jobber på tvers for å oppnå de beste resultatene.

#### BÆREKRAFT

Vi forvalter våre ressurser på en bærekraftig måte.

Vi har mot til å teste ut fremtidens løsninger.

Vi utvikler og prioriterer løsninger i tråd med NTNUs Miljøutviklingsplan.

Vi velger løsninger basert på kunnskap og med et livsløpsperspektiv.

#### ETT NTNU

Vi jobber effektivt inn mot NTNUs kjerneområder og er en aktiv aktør i det administrative støtteapparatet.

Vi har en brobyggende dialog om behov og løsninger.

Vi jobber kontinuerlig med å profesjonalisere og forbedre dialogen med våre brukere, tjenestene våre og vår avdeling.