



PROSJEKTVEILEDER

GODE IDRETTSANLEGG

INNHALDSFORTEGNELSE

Introduksjon.....	6
Hvordan bruke veilederen?	7
Om veilederen.....	7
Premisser	7
Oppbygging av veilederen	7
Tilpasning av veilederen	8
Kommunale anlegg	8
Samarbeid på tvers av idrettslag	9
Samarbeid mellom kommune og idrettslag.....	9
Andre prosjekteiere	9
Administrative prosesser	10
Kompetanse	10
Eksterne aktører.....	11
Idrettens anleggskurs.....	11
Prosjektgruppe.....	13
Prosjektmandat.....	13
Prosjektansvarlig.....	13
Involvering av medlemmer	13
Gjennomføringsstrategi	14
Ansvarsfordeling	14
Totalentreprise.....	14
Tidlig involvering av entreprenør.....	15
Mindre anlegg	15
Eksisterende fasiliteter	15
Kontrahering	18
Utvelgelse av leverandør	18
Kontraktsinngåelse.....	20
Signering av kontrakt	21
1. Idéfasen.....	22
Administrative prosesser i fasen.....	23
1.1 Behovs- og interessentanalyse	24
1.1.1 Behovsanalyse.....	24
1.1.2 Interessentanalyse	26
1.1.3 Ekstern kontakt	28

1.1.4 Beslutningsport 1.2	28
1.2 Målsetting og intern forankring	30
1.2.1 Målsetting	30
1.2.2 Intern forankring	32
1.2.3 Beslutningsport 1.3	33
1.3 Mulighetsstudie	35
1.3.1 Kravspesifisering	35
1.3.2 Nullalternativet	36
1.3.3 Mulighetsstudie	37
1.3.4 Beslutningsport 1.4	39
2. Konseptutredningsfasen	41
Administrative prosesser i fasen	42
Anskaffelser	42
Oppbygning av fasen	42
2.1 Prosjektgrunnlag	43
2.1.1 Lokasjonsstudie	43
2.1.2 Driftsplanlegging	45
2.1.3 Økonomisk grunnlag	46
2.1.4 Kriterier for konseptvalg	48
2.1.5 Beslutningsport 2.2	48
2.2 Skisseprosjekt	52
2.2.1 Kontrahering av rådgiver	52
2.2.2 Oppfølging i prosessen	52
2.2.3 Oppdatering av økonomisk grunnlag	53
2.2.4 Beslutningsport 2.3	53
2.3 Konseptvalg	55
2.3.1 Beslutningsgrunnlaget	55
2.3.2 Intern forankring av konseptvalg	55
2.3.3 Ekstern forankring av konseptvalg	55
2.3.4 Reguleringsplanarbeid	56
2.3.5 Beslutningsport 2.4	57
3. Prosjekteringsfasen	59
Administrative prosesser i fasen	60
Oppbygning av fasen	60
Sjekkliste før oppstart av fasen	61
3.1 Forprosjekt	62

3.1.1 Forprosjekt	62
3.1.2 Interne analyser	63
3.1.3 Spillemidler	65
3.1.4 Beslutningsport 3.1	66
3.2 Kontrahering av totalentreprenør	68
3.2.1 Kontrahering av totalentreprenør	68
3.2.2 Beslutningsport 3.3	70
4. Utførelsesfasen	72
Administrative prosesser i fasen.....	73
Oppbygning av fasen.....	73
Sjekkliste før oppstart av fasen.....	74
4.1 Detaljprosjekt.....	75
4.1.1 Prosjektdokumenter	75
4.1.2 Prosjektstyring	75
4.1.3 Igangsettingstillatelse	77
4.1.4 Beslutningsport 4.3	77
4.2 Bygging.....	79
4.2.1 Oppfølging.....	79
4.2.2 Beslutningsport 4.3	79
4.3 Overtagelse	81
4.3.1 Prøvedrift	81
4.3.2 Overtagelsesforretning	81
4.3.3 Beslutningsport 4.3	82
5. Driftsfasen	84
Administrative prosesser i fasen.....	85
Sjekkliste før oppstart av fasen.....	86
5.1 Drift	87
5.1.1 Driftssystem	87
5.1.2 Tilstandskontroll og vedlikeholdsplan	87
5.1.3 Ytelsesmåling	87
5.1.4 Ukentlige rutiner	88
5.1.5 Ytelse.....	88
5.1.6 Offentlige tilskudd.....	89
5.1.7 Utleie av anlegg.....	89
5.1.8 Beslutningsport 5.1	90
5.2 Avhending	92

5.2.1 Avhending	92
5.2.2 Beslutningsport 6.1	92

INTRODUKSJON

Prosjektveilederen er utarbeidet ved NTNU Senter for idrettsanlegg og teknologi (SIAT) for prosjektet godeidrettsanlegg.no. Veilederens mål er å bidra til bygging av bedre idretts- og nærmiljøanlegg gjennom kompetanseheving og bevisstgjøring i prosessen fra idé til drift.

Veilederen er bygget opp etter «stagegateprinsippet»¹, hvilket innebærer at man etter hver delfase har en beslutningsport med et sett gjøremål og viktige punkter. Denne oppbygningen sikrer at man ikke går videre i prosessen uten å gjennomføre og tenke gjennom valgene man tar, og på den måten får en ekstra kvalitetssikring. Veilederen er lagt opp slik at avgjørelsene om prosjektet skal videreføres, utsettes eller termineres tas i disse beslutningsportene.

Veilederen er delt i fem hovedfaser:

1. Idé
2. Konseptutredning
3. Prosjektering
4. Utførelse
5. Drift

Hver fase har flere underfaser som veileder brukeren gjennom hele prosjektet og forsøker å knytte prosjektarbeidet sammen med relevante politiske og kommunale prosesser.



Utover de fem fasene blir det innledningsvis gjort rede for hvilke administrative prosesser som bør ligge til grunn i prosjektet, og hvordan kontrahering bør foregå, det være seg kontrahering av totalentreprenør, rådgiver eller leverandør.

¹ Stagegateprinsippet baserer seg på at hver fase og delfase avsluttes med et sett punkter som kvalitetssikrer fasen. Beslutningsportene skal sikre at beslutninger tas på riktig grunnlag og i riktig rekkefølge. Slik veilederen er lagt opp er det også i disse portene avgjørelsene om prosjektet skal videreføres, utsettes eller stoppes tas.

HVORDAN BRUKE VEILEDEREN?

OM VEILEDEREN

Veilederen forsøker å sammenfatte prosjektledelse og idrettspolitik, og veileder idrettslag og andre anleggsutbyggere steg for steg gjennom anleggsprosjektet. Det anbefales å bruke veilederen i sin helhet, og det henvises til andre deler av veilederen gjennom alle fasene. Det er imidlertid mulig å kun bruke enkelte delfaser eller utvalgt informasjon.

Premisser

Veilederen er tilpasset anleggsprosjekter initiert og styrt av idrettslag, der idrettslagets formål hovedsakelig er å dekke eget anleggsbehov. Idrettslaget vil dermed være prosjektets *prosjekteier* (av enkelte, for eksempel Arbeidstilsynet, omtalt som *byggherre*). Veilederen vil likevel være nyttig for andre typer prosjekteiere enn idrettslag: I delkapittelet [Tilpasning av veilederen](#) beskrives det hvordan veilederen kan brukes av andre anleggsutbyggere, eksempelvis en kommune eller et samarbeid mellom flere idrettslag.

Videre tar veilederen utgangspunkt totalentreprise, hvilket innebærer at entreprenør står for både projektering, produksjon og tilhørende administrasjon.

Samspillet mellom idrettsråd og kommune kan variere svært. Veilederen tar utgangspunkt i et idrettsråd som fungerer og samarbeider med kommunen som tiltenkt i Norges idrettsforbunds strategidokument [Idretten skal – flere og bedre anlegg](#).² Dette gjelder særlig ifm. med prioritering av anlegg. Idrettsråd har imidlertid ikke hjemmel utover det som er avtalt med gjeldende kommune, og må derfor hovedsakelig betraktes som en interesseorganisasjon.

Oppbygging av veilederen

Det er de innledende fasene i idretts- og nærmiljøprosjekter som skiller disse prosjektene mest fra andre byggeprosjekter. De to første fasene skiller derfor veilederen mest fra lignende modeller i bygg- og anleggsbransjen. Den første fasen kan gjennomføres uten ekstern rådgiving. Etter hvert som prosjektet utvikler seg og konkretiseres, øker også behovet for involvering av fagpersoner.

Fagbegreper blir i hovedsak forklart der de blir benyttet i veilederen. For ordliste og ytterligere informasjon henvises det til [Byggordboka](#).³

² https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/8f4dff2b14054a048fbf7c12d8133a30/idretten-skal_anlegg-2019-2023---endelig-utgave.pdf

³ <https://www.byggordboka.no/>

Samarbeid på tvers av idrettslag

Hvis prosjektet er et samarbeid mellom ulike idrettslag bør det etableres en styringsgruppe med representanter fra alle idrettslagene, og den interne forankringen som nevnes bør foreligge hos alle klubbene. God dialog mellom prosjekt- og styringsgruppe er i dette tilfellet spesielt viktig, da det må koordineres innspill og behov fra enda flere interessenter.

Leder av prosjektgruppa vil ofte være fra et av idrettslagene og ha mindre tilknytning til de andre klubbene. Dette kan føre til at personen oppleves som partisk. En tydelig forventningsavklaring med oppfølgingspunkter og en plan for kommunikasjon og oppdateringer mellom prosjekt- og styringsgruppe er derfor kritisk for et godt samarbeid og prosjekt.

Samarbeid mellom kommune og idrettslag

I tillegg til anlegg som er realisert av kommuner og idrettslag, gjennomføres også mange prosjekter som samarbeid mellom kommunen og et eller flere idrettslag. I slike prosesser er det ofte kommunen som arbeider tettest på prosjektet til daglig og har mest kompetanse om slike prosjekter. God dialog og en styringsgruppe der kommunen og idrettslag er jevnt representert er et viktig virkemiddel for å lykkes med slike prosjekter.

Dersom prosjektansvarlig er fra kommunen i et slikt samarbeidsprosjekt vil idrettslagets behovskartlegging og krav for anlegget være særdeles viktige dokumenter som bør oppfølges aktivt. Gjennom prosjekteringsfasen bør idrettslaget grundig følge opp planene som blir utarbeidet, særlig ved å gi tilbakemeldinger på forslagene til reguleringsplaner som legges ut på offentlige høringsrunder. I utførelsesfasen foreslås det ofte mindre endringer fra det prosjekterte produksjonsunderlaget. Det er viktig at idrettslaget er tydelig overfor kommunen om hvilke endringer som er uakseptable og hva som skal prioriteres med hensyn til økonomi, kvalitet eller tidshorisont på prosjektet.

Andre prosjekteiere

Veilederen vil også være nyttig for andre typer prosjekteiere som ønsker å gjennomføre et anleggsprosjekt. Ved å gjøre egne skjønnsmessige tilpasninger, vil veilederen kunne brukes for de fleste anleggsprosjekter, uavhengig av type anlegg eller prosjekteier.

ADMINISTRATIVE PROSESSER

Administrasjon og organisering er prosesser som er gjennomgående gjennom alle faser. Fasene må planlegges, det må skaffes ressurser til å gjennomføre fasene og de må følges opp. Dette delkapittelet gir en kort introduksjon til administrering av prosjektarbeidet, viktige organisatoriske prosesser som følger prosjektet, hvilke kvaliteter som er viktig å tenke på og hvordan et anleggsprosjekt kan administreres.

Organisering av prosjektarbeidet er en kontinuerlig administrativ oppgave som kan deles i tre kategorier:⁴

- Planleggings- og styringsprosesser
- Anskaffelsesprosesser
- Finansiering, markedsføring, utleie og salg

Hver fase i veilederen vil innledningsvis forklare hvilke administrative, herunder organisasjonsmessige, prosesser som er knyttet til fasen. God organisering av arbeidet hos prosjekteier sikrer prosjektets fremdrift og er et viktig virkemiddel for en god prosjektgjennomføring.

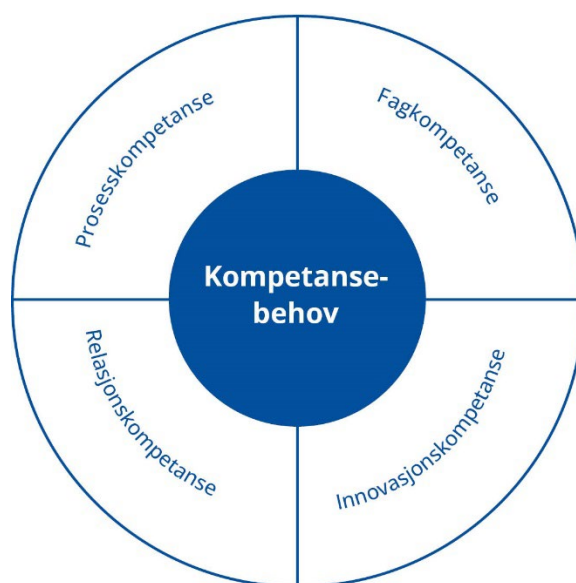
KOMPETANSE

Bygg 21 definerer fire ulike kompetansebehov som kreves for vellykket prosjektgjennomføring:⁵

- Fagkompetanse: Kunnskap og evner innen bestemte fag og områder. For eksempel innen idrettsspesifikke krav til anlegg eller bygningsfysikk.
- Prosesskompetanse: Kunnskap og evner innenfor prosjektgjennomføring og prosesser. For eksempel prosjektstyring og planlegging.
- Relasjonskompetanse: Kunnskap og evner som bidrar til godt samarbeid. For eksempel kommunikasjon og ledelse.
- Innovasjonskompetanse: Kunnskap og evner til å jobbe innovativt.

⁴ «Teoretisk analyse av byggeprosesser», s.29. P.T. Eikeland. Oslo: SIB – The Integrated Building Process. Utgitt 18.08.98, hentet 03.08.21 fra: <http://v1.prosjektnorge.no/files/pages/362/samspillet-i-byggeprosessen-eikeland.pdf>

⁵ «Flinke folk på riktig plass til rett tid», s.5. Bygg21. Utgitt 2019, hentet 15.07.21 fra: https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/00000_interaktiv_arb.gr_6_veileder_kompetanse.pdf (forfatter ikke oppgitt)



De fire kompetansebehovene

Prosjektgruppen må ha riktig kompetanse i de ulike fasene for at hver fase skal bli vellykket, hvilket skaper et vellykket prosjekt og dermed et godt idretts- eller nærmiljøanlegg. Fagkompetansen som trengs er ikke nødvendigvis lik i alle fasene. For å kartlegge kompetansen som kreves anbefales det å bruke [sjekklisterne for kompetanse i byggeprosjekter](#)⁶ utviklet av Bygg21.

Eksterne aktører

Hver fase har en oversikt over den kompetansen prosjektgruppen bør besitte før oppstart av fasen og forslag til eksterne aktører som kan hjelpe prosjekteier, eller som man burde ha kontakt med. De eksterne aktørene som benyttes bør sikre at prosjektgruppen har tilgang til riktig kompetanse og bør supplere gruppens egen kompetanse. Eksterne aktører kan også ha nyttige relasjoner til politikere, samarbeidspartnere og lignende som kan være essensielt for rammevilkårene til prosjektet.

Verktøy og videre lesning

- [Bygg21s veileder for kompetanse i byggeprosjekter](#)⁷ introduserer hvilken kompetanse det er behov for i et byggeprosjekt og hvordan det kartlegges, i tillegg til en sjekklister for å sikre at riktig kompetanse er til stede i prosjektet.

Idrettens anleggskurs

Norges Idrettsforbund har utviklet et anleggskurs, som både kan bestilles og som settes opp av idrettskretsene inni mellom. Et slikt anleggskurs vil være å anbefale for idrettsanlegg som planlegger å starte et anleggsprosjekt som beskrevet i denne veilederen. For mer informasjon om anleggskurset eller bestilling av kurs, henvises det til [Idrettsforbundets nettside om kurset](#)⁸, samt respektive idrettskrets.

⁶ <https://bygg21.no/rapporter-og-veiledere/flinke-folk-pa-riktig-plass-til-rett-tid/sjekklister/>

⁷ <https://bygg21.no/rapporter-og-veiledere/flinke-folk-pa-riktig-plass-til-rett-tid/>

⁸ <https://www.idrettsforbundet.no/idrettsrad/kurs-og-kompetanse/>

Aktør	Kompetanseområde	Spesialitet	Første kontakttidspunkt
Idrettsavdeling i kommunen	Prosesskompetanse Relasjonskompetanse	Kommunale planprosesser, tilskuddsordninger, anleggs- og idrettsforhold i kommunen	Tidlig i idéfasen
Idrettskrets	Fagkompetanse Prosesskompetanse Innovasjonskompetanse, regional idretts- og anleggspolitikk, idrettens generelle rammevilkår	Regional idretts- og anleggspolitikk, idrettens generelle rammevilkår	Tidlig i idéfasen
Idrettsråd	Prosesskompetanse	Kommunal prioriteringsliste	Tidlig i idéfasen
Idrettens anleggskurs i regi av idrettskrets eller idrettsråd		Realisering av idrettsanlegg for idrettslag	Før eller ifm. Prosjektstart
Idrettsavdelingen i fylkeskommune	Kan bidra tidlig i prosessen for en utsjekk rundt spillemiddelregelverk, spesielt i større prosjekter (alle typer haller, svømme- og badeanlegg, osv.)	Spillemidler. Kan gi utsjekk ift. Oppfyllelse av spillemiddelkrav.	Mulighetsstudie (utsjekk etter konseptvalg og detaljprosjektering)
Særkrets og - forbund	Fagkompetanse Innovasjonskompetanse Kompetanse om den enkelte idretts krav	Utforming av idrettsanlegg. Idrettsspesifikke anleggskrav. Tilskudd. Anleggssituasjon i regionen.	Mulighetsstudie
Ressurssentre, f.eks. SIAT og LOA-fonden	Fagkompetanse Prosesskompetanse Innovasjonskompetanse Relasjonskompetanse	Realisering og drift av idrettsanlegg, fra vugge til grav	Digitale ressurser undersøkes før eller ifm. Prosjektstart. Kontaktes ved behov
Rådgivere, arkitekt, entreprenør osv.	Fagkompetanse Prosesskompetanse	Prosjektering, gjennomføring og byggtekniske løsninger. NB: Har kompetanse om byggtekniske krav og byggeprosess. Har sjelden fagkompetanse på idrettsfunksjonelle krav.	Mulighetsstudie eller senere, avhengig av intern kompetanse

PROSJEKTGRUPPE

Det bør etableres en egen prosjektgruppe som jobber med prosessene og leveransene. Prosjektgruppa skal representere prosjekteier i prosjektet, og kan avlaste styrets arbeid.

Prosjektmandat

Styret i idrettslaget er premissgiver og styringsgruppe for arbeidet, og oppgavene til prosjektgruppen bør forankres gjennom et kort mandat. Mandatet bør beskrive:

- [Resultat- og effektmål](#)
- Overordnet prosjektbeskrivelse
- Prosjektansvarlig og -organisasjon
- Kostnadsramme
- Overordnet framdriftsplan
- Begrensninger knyttet til gjennomføring
- Kritiske suksessfaktorer⁹
- Usikkerhetsmomenter i prosjektet

Prosjektansvarlig

Det må utnevnes en prosjektansvarlig som står ansvarlig for prosjektet, og som har tett dialog med styret. Prosjektansvarlig bør ha rollen sin helt til prosjektet er ferdigstilt, for å sikre kontinuitet. Prosjektansvarlig har det overordnede ansvaret for å organisere arbeidet internt, og må derfor ha prosess- og relasjonskompetanse slik at helheten i prosjektet bevares og kommuniseres godt til de involverte. Dette kompetansekravet vil ikke spesifiseres i de ulike fasene. Kompetansebehovet i prosjektet vil variere, og det kan derfor lønne seg med utskiftninger i gruppa mellom ulike delfaser.¹⁰

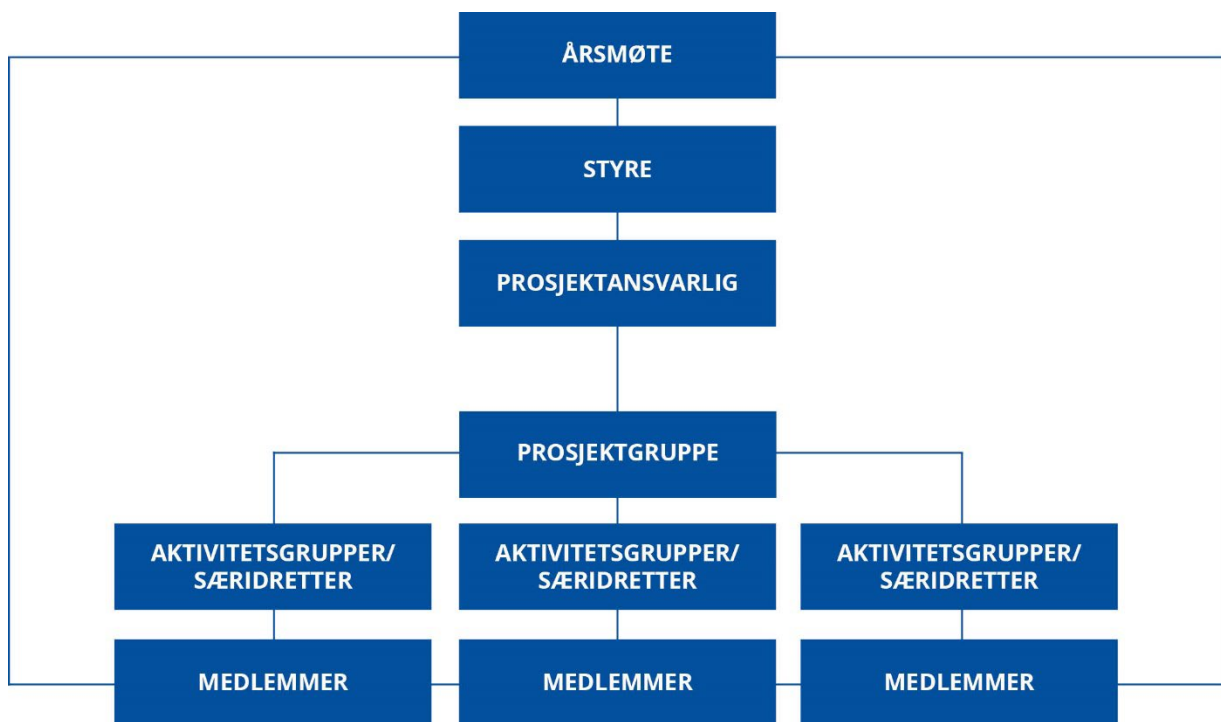
Involvering av medlemmer

Prosjektgruppen bør bestå av ressurspersoner fra idrettslaget basert på både interesse og kompetanse. Det bør informeres godt om iverksettelsen av prosjektet, for eksempel på årsmøtet. Mange i idrettslaget vil ha interesser knyttet til prosjektet. Tidlig involvering og medvirkning av brukere og ildsjeler internt er viktig for å skape eierskap og engasjement for prosjektet.

⁹ Godeidrettsanlegg.no har utarbeidet et verktøy som kan være til hjelp:

<https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/ti-suksessfaktorer-planlegging-og-bygging-av-idrettsanlegg>

¹⁰ «Flinke folk på riktig plass til rett tid», s.5. Bygg21. Utgitt 2019, hentet 15.07.21 fra: https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/00000_interaktiv_arb.gr_.6_veileder_kompetanse.pdf (forfatter ikke oppgitt)



Organisasjonskart over idrettslag med prosjektgruppe

GJENNOMFØRINGSSTRATEGI

Styret og prosjektgruppen bør ha en tanke om hvordan prosjektet skal gjennomføres, for eksempel hva som skal gjøres av prosjekteier selv og hva som skal gjøres av eksterne. Dermed er man forberedt til hver fase og sikrer at kompetansen i prosjektgruppen treffer behovet i de ulike fasene.

Ansvarsfordeling

For de fleste idrettslag bør prosjektgruppen ha ansvaret for å kartlegge idrettslagets ønsker og behov for anlegget og holde dialog med eksterne aktører, mens eksterne aktører prosjekterer og bygger anlegget. Idrettslagets behov må ligge til grunn før eksterne selskap utarbeider skisser og konkrete planer for hvordan anlegget skal bli.

Totalentreprise

Veilederen tar utgangspunkt i totalentreprise. I en totalentreprise kan prosjekteier fokusere på å identifisere og spesifisere behov og mål i prosjektet, mens prosessene som krever teknisk kompetanse innen bygg og anlegg utføres av totalentreprenøren. Dersom prosjekteier ikke ønsker å benytte totalentreprise, må den tekniske kompetansen, og kapasiteten til arbeidet, finnes i prosjektgruppen eller leies inn eksternt. I tillegg må noe arbeid utføres av profesjonelle. Dette reguleres gjerne av garantier, forsikringer, forskrifter eller plan- og bygningsloven.

For å unngå misforståelser har prosjekteier en *prosjektansvarlig*, mens totalentreprenøren har en *prosjektleder*.

Tidlig involvering av entreprenør

I anleggsprosjekter kan det være aktuelt å benytte tidlig involvering av entreprenør. Dette innebærer at entreprenøren involveres allerede i [Konseptutredningsfasen](#) eller [Prosjekteringsfasen](#). Dermed kan entreprenørens kunnskap og preferanser utnyttes til å utvikle prosjektet, hvilket vil være tids- og kostnadsbesparende ettersom det kan forhindre endringer og utfordringer på et senere stadium. I tillegg kan det gi åpenhet og tidlig vurdering av usikkerhet, risiko og ansvar.¹¹

Mindre anlegg

For mindre idretts- eller nærmiljøanlegg er det mulig for et idrettslag å selv prosjektere og bygge anlegget gjennom dugnad. Legg merke til at reguleringsplaner og plan- og bygningsloven også må følges for slike anlegg, og at det kan stilles krav til fagkompetanse for prosjektering av anleggene.

Eksisterende fasiliteter

Før ethvert anleggsprosjekt initieres, må det gjøres en grundig vurdering av hvorvidt anlegget er strengt nødvendig, eller om behovet kan tilfredsstilles ved å utnytte eksisterende fasiliteter bedre. Dette kan for eksempel gjøres ved å samarbeide med andre idrettslag, legge opp til deling av hall eller bane slik at flere grupper kan trene samtidig eller oppgradere hall slik at flere ulike idretter kan benytte den. Slike løsninger vil være fordelaktig både med tanke på miljø og økonomi.

Figuren under viser hvordan en bør prioritere å bruke eksisterende fasiliteter og tomter så langt det lar seg gjøre.



Prioritet for ulike alternativer

¹¹ «Tidlig involvering av entreprenør», Wondimu, P. A. Trondheim: Concept-programmet. Utgitt 2020, hentet 30.09.22 fra: <https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010610/Paulos+temahefte+FINAL+sept.+2020+web.pdf/e8097e15-4416-8284-df57-c76870554e7d?t=1600762243201>

Verktøy og videre lesning

- [Fasenorm for byggeprosjekter «Neste steg» av Bygg21](#)¹² beskriver prosessene i et byggeprosjekt fra start til slutt.
- [Veileder for tidligfase i byggeprosjekter av BA2015](#)¹³ gir en gjennomgang og verktøy til fasene i et byggeprosjekt fra idé til man bestemmer seg for å gjennomføre prosjektet.
- [Prosjektveiviseren til Digitaliseringsdirektoratet](#)¹⁴ beskriver hvordan prosjekter kan ledes og kontrolleres i ulike faser samt gir en innføring i viktige temaer relevant for prosjektledelse.
- [Concepts temahefte om tidlig involvering av entreprenør](#)¹⁵ informerer om hvordan dette kan benyttes.

¹² <https://bygg21.no/resultater/fasenormen-neste-steg/>

¹³ <http://v1.prosjektnorge.no/site-content/uploads/2016/tidligfase.pdf>

¹⁴ <https://www.prosjektveiviseren.no/>

¹⁵ «Tidlig involvering av entreprenør», Wondimu, P. A. Trondheim: Concept-programmet. Utgitt 2020, hentet 30.09.22 fra:

<https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010610/Paulos+temahefte+FINAL+sept.+2020+web.pdf/e8097e15-4416-8284-df57-c76870554e7d?t=1600762243201>

Sjekkliste

Prosjektnavn: _____

Ansvarlig for beslutningsporten: _____

Deltakere i beslutningsporten: _____

	Ja/Nei	Dato	Sign.
1. Er det utnevnt en prosjektgruppe?			
a. Er det utpekt en prosjektansvarlig			
b. Har prosjektgruppen nødvendig kompetanse?			
2. Er det utarbeidet et prosjektmandat?			
3. Er det etablert en organisasjonsplan?			
a. Har man en tydelig ansvarsfordeling?			
b. Har man en tydelig oppgavefordeling?			
4. Er det vurdert hva som skal gjøres selv og hva som skal gjøres av eksterne?			
5. Er det vurdert hvorvidt bedre utnyttelse av eksisterende anlegg kan erstatte et nytt anlegg?			

Kommentar: _____

KONTRAHERING

Om kontrahering

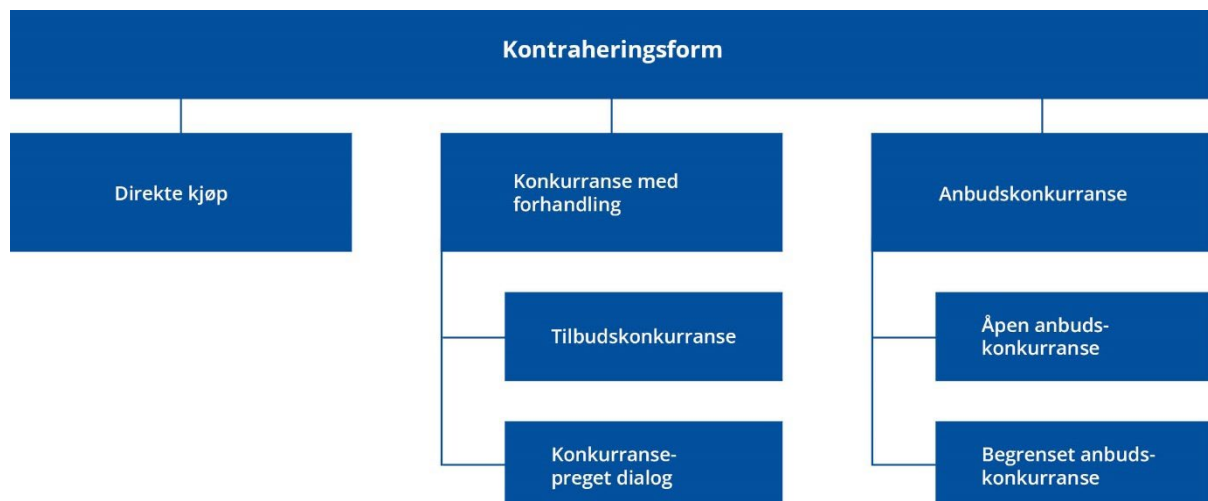
Kontrahering er prosessen for å inngå kontrakt med en leverandør. I denne veilederen omtales parten som kontraheres som leverandør. Leverandør kan derfor eksempelvis være arkitekt, rådgiver eller totalentreprenør. I et anleggsprosjekt vil en prosjekteier måtte gjennomføre flere kontraheringsprosesser av ulikt omfang. Her beskrives kontraheringsprosessen generelt, for bruk i senere faser. Momenter ved kontraheringen som er spesifikk for hva som skal kontraheres, vil beskrives i de respektive delfasene.

Utvelgelse av leverandør

For å velge en leverandør må en bestemme kontraheringsform.

Kontraheringsform

Det vil hovedsakelig være tre relevante kontraheringsformer for et anleggsprosjekt: Direkte kjøp, konkurranse med forhandling og anbudskonkurranse.



Ved *direkte kjøp* henvender prosjekteier seg til en leverandør og kontraherer denne direkte, uten forutgående konkurranse. Prosjekteier slipper dermed å bruke ressurser på å administrere en konkurranse, men risikerer også å måtte betale mer enn dersom leveransen var konkurranseutsatt. Direkte kjøp kan være gunstig ved mindre kontraheringer, slik som for reguleringsplanarbeid. Denne kontraheringsformen vil også kunne benyttes dersom prosjekteier har en fast avtale med en leverandør, eller dersom en leverandør ønsker å sponse anlegget gjennom rabatterte tjenester.

Ved *konkurranse med forhandling* kan prosjekteier enten gjennomføre *konkurransepreget dialog* eller *tilbudskonkurranse*.

- I en *konkurransepreget dialog* beskriver prosjekteier behovene for anlegget, og går etter en prekvalifisering i dialog om utførelse med aktuelle leverandører. Basert på dialogfasen, leverer de interesserte leverandørene tilbud. Etter tilbudslevering er det ikke lenger tillatt å forhandle; tilbudene er endelige.
- I *tilbudskonkurranse* beskriver prosjekteier anlegget, og mottar deretter tilbud fra interesserte leverandører. Deretter går prosjekteier i forhandlinger med leverandørene med de beste tilbudene. Leverandørene kan justere tilbudene sine ilt. forhandlingene, og prosjekteier kontraherer til slutt leverandøren med det beste tilbudet.

Konkurranse med forhandling kan være gunstig når prosjekteier ikke har en helt konkret leveranse. Gjennom forhandlingene med leverandør kan leveransen spesifiseres, basert på prosjekteiers krav og tilgjengelige ressurser. Dette bidrar også til at entreprenør får god forståelse av leveransen.

Ved *anbudskonkurranse* distribuerer prosjekteier en anbudsinnbydelse.

- I en *åpen anbudskonkurranse* kan alle interesserte leverandører delta. Dette er gunstig dersom utarbeidelse og evaluering av tilbud er lite omfattende, og en ønsker størst mulig konkurranse.
- Dersom utarbeidelse og evaluering av tilbud er mer omfattende, for eksempel som følge av tildelingskriterier som mer krevende å evaluere, kan *begrenset anbudskonkurranse* være hensiktsmessig. Da setter prosjekteier *kvalifikasjonskrav*, og evt. utvelgelseskriterier, leverandørene må oppfylle. Dermed reduseres antall anbud.

Ved anbudskonkurranse er det ikke tillatt å forhandle om de innkomne anbudene, og prosjekteier må kontrahere anbyderen som best tilfredsstiller *tildelingskriteriene*. Anbudskonkurranse er gunstig dersom en ønsker størst mulig konkurranse, samt når ønsket leveranse er rimelig konkret. Anbudskonkurranse krever imidlertid en del administrasjon av prosjekteier, både ifm. utarbeidelse av anbudsinnbydelse og evaluering av anbud.

Tildelingskriterier

Dersom det benyttes tilbuds- eller anbudskonkurranse, må en fastsette hvilke tildelingskriterier tilbudene eller anbudene skal vurderes etter. Enten kan det være ett tildelingskriterium, for eksempel lavest pris, eller flere vektete kriterier, for eksempel 70 % livssyklus-kostnader og 30 % bærekraft.

Offentlige anskaffelser

Idretts- eller nærmiljøanleggene som realiseres der kommune eller annen offentlig aktør er blant prosjekteierne, faller innunder bestemmelsene for offentlig anskaffelse. Hvorvidt prosjektet faller innenfor disse bestemmelsene, kan avklares i samråd med idrettsavdelingen i kommunen. [Regjeringen har utarbeidet en veileder til reglene om offentlige anskaffelser](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veileder-offentlige-anskaffelser/id2581234/).¹⁶

¹⁶<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/veileder-offentlige-anskaffelser/id2581234/>

Kontraktsinngåelse

Etter at leverandør er valgt, skal kontrakt med valgt entreprenør signeres. Hvilken type kontrakt som benyttes, har stor betydning for fordeling av risiko og påvirkningsmulighet mellom prosjekteier og leverandør.

Kontraktstyper

I en *fikssumkontrakt* er både mengder og priser låst etter signering, slik at kontraktssummen ikke kan endres. Dette gir stor forutsigbarhet for prosjekteier, men begrenser prosjekteiers mulighet til å gjøre endringer på et senere tidspunkt.

Ved *fastpriskontrakt* er prisene låst, slik som i en fikssumkontrakt, men mengdene kan i enkelte tilfeller endres. Prosjekteier har dermed større mulighet til å gjøre endringer etter kontraktsinngåelse, men også noe mindre forutsigbarhet med tanke på endelig kontraktssum.

I en *sumkontrakt* kan både priser og mengder justeres. Prisene justeres i henhold til lønnstigning og prisøkning på materialer. Dermed har prosjekteier enda større mulighet etter kontraktsinngåelse, og prosjekteier risikerer ikke at leverandør tar snarveier for å kompensere for økte lønns- eller materialkostnader. På den andre siden gir sumkontrakt prosjekteier enda mindre økonomisk forutsigbarhet.

Ved *regningsarbeid* får leverandør dekket sine dokumenterte kostnader, samt et påslag for fortjeneste. For prosjekteier gir dette stor mulighet for å gjøre endringer. I tillegg har leverandør ingen intensiver for å kun levere et minimum, ettersom påløpte kostnader uansett dekkes. Regningsarbeid gir stor usikkerhet med tanke på endelig kontraktssum for prosjekteier. På den andre siden slipper prosjekteier å betale risikopåslag, ettersom prosjekteier selv tar risikoen.

Valg av kontraktstype

Kontraktstype bør velges med utgangspunkt i hvor stor påvirkningsmulighet prosjekteier ønsker, og hvor stor økonomisk usikkerhet prosjekteier er villig til å påta seg. Dersom en ønsker å foreslå endringer, forbedringer eller innsparinger etter kontraktsignering, bør en velge for eksempel regningsarbeid eller sumkontrakt. Dersom en heller ønsker mest mulig økonomisk forutsigbarhet, bør en velge fikssum- eller fastpriskontrakt. Dette innebærer imidlertid at leverandøren legger på et risikopåslag i kontraktssummen for å kompensere for usikkerheten leverandøren påtar seg.

Hvilken kontraktstype som er mest hensiktsmessig, kan endres i løpet av prosjektet. For eksempel kan regningsarbeid være hensiktsmessig ifm. skisseprosjekt og reguleringsplanarbeid, mens fikssum- og fastpriskontrakt kan være mest gunstig når totalentreprenør skal kontraheres.



Signering av kontrakt

Standard Norge har standardkontrakter som bør benyttes. I standardkontraktene blir risikofordeling, forsikring, garanti osv. avklart, og kontraktens forankres i kontraktsbestemmelsene i tilhørende standard. Dersom prosjekteier ønsker å benytte kontraktsbestemmelser utover bestemmelsene i standarden, kan dette spesifiseres.

Verktøy og videre lesning

- [Direktoratet for forvaltning og økonomistyrings hjemmeside](#)¹⁷ gir veiledning og råd til anskaffelser.
- [Standard Norge](#)¹⁸ selger relevante standarder og kontraktsmaler.
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring har [en mal for anskaffelsesstrategi](#).¹⁹

¹⁷ <https://anskaffelser.no/>

¹⁸ <https://www.standard.no/>

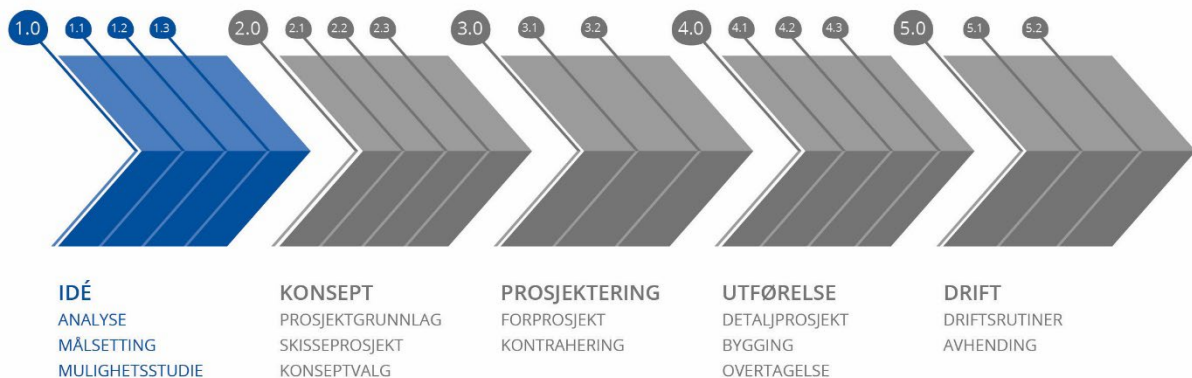
¹⁹ <https://anskaffelser.no/verktoy/maler-ogsa-kontrakt-og-avtalemaler/anskaffelsesstrategi-mal>

1. IDÉFASEN

I idéfasen er fokuset for prosjekteier å kartlegge behov og mål for et nytt idretts- og nærmiljøanlegg, i tillegg til å skape god forankring og forståelse for prosjektet blant brukerne. Idéfasen er delt inn i tre delfaser:

1. Behovs- og interessentanalyse
2. Målsetting og intern forankring
3. Mulighetsstudie

Idéfasen gjennomføres i hovedsak internt i klubben, og dermed kostnadsfritt. Det kan likevel medføre kostnader dersom rådgivende selskap eller arkitekter engasjeres, men det bør vurderes nøye hvorvidt man vil påta seg slike kostnader så tidlig i prosjektet. Idéfasen må i noen tilfeller gjennomføres flere ganger fordi prosjektet ikke kan realiseres umiddelbart. Dette kan for eksempel skyldes begrensninger med tanke på tomt eller finansiering.

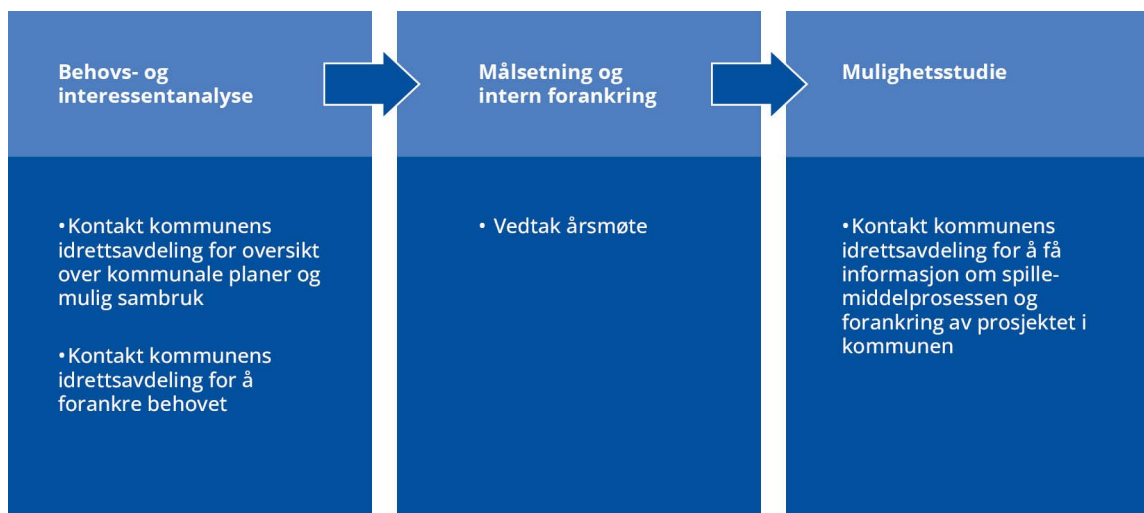


ADMINISTRATIVE PROSESSER I FASEN

I idéfasen skal prosjektgruppen lage grunnlaget for anlegget og prosjektet gjennom brukermedvirkning og dialog med eksterne aktører. Det forutsettes at det er etablert en prosjektgruppe, som beskrevet under [Prosjektgruppe](#) og [prosjektansvarlig](#). Et godt utgangspunkt for arbeidet i fasen er at prosjektgruppen har kompetanse om:

- Prosjekteiers interne organisering, for å sikre god brukermedvirkning.
- Lokalmiljøet og lokale interessenter, for å kartlegge og engasjere interessenter og samarbeidspartnere.
- Involvering og brukermedvirkning, for å sikre god dialog med brukere og interessenter.
- Hvordan man kan skille mellom behov og ønsker for å begrense prosjektets størrelse og enklere gjøre de riktige prioriteringene.
- Innovasjon for å lage ulike konsepter som knytter behov sammen og skaper måloppnåelse.

Delfasene og forslag til kontakt med eksterne aktører vises i figuren under. Hvis ikke prosjektveilederen brukes i sin helhet bør likevel en behovsanalyse bli presentert i første møte med idrettsrådet og idrettsavdelingen.



1.1 BEHOVS- OG INTERESSENTANALYSE

Formål: Å kartlegge hva prosjekteier trenger av fasiliteter, samt å utforske hvilke aktører som har interesser i et nytt anlegg og hva de har behov for.



Ansvarlig: Prosjektgruppe
Deltagere: Idrettslagets medlemmer og interessenter
Eksterne bidragsytere: Idrettsråd, idrettskrets, idrettsavdeling i kommune
Leveranse: Behovs- og interessentanalyse. Plan for interessentoppfølging.

Om delfasen

I delfasen Behovs- og interessentanalyse innhenter og konkretiserer prosjektgruppen anleggsbehov hos prosjekteier og hos interessenter. Det forklares hvorfor og hvordan man utfører gode behovsanalyser. Det prosjektutløsende behovet defineres, og interessentanalyse blir gjennomgått.

På slutten av delfasen skal medlemmene og mulige samarbeidspartneres behov og ønsker være kartlagt, og innspillene er fulgt opp slik at behov og ønsker er skilt fra hverandre. Behovs- og interessentanalysen bør presenteres for kommunen administrativt og politisk, samt idrettsrådet.

1.1.1 Behovsanalyse

For å lage et anlegg tilpasset brukerne og deres aktivitet, må idrettslagets behov kartlegges. En god kartlegging av det totale behovet gir et godt

utgangspunkt for videre arbeid og er essensielt når man involverer eksterne leverandører og arbeider politisk.

Behov i idrett

I idrettssammenheng er det flaten som definerer funksjonen til anlegget. Brukernes behov bør derfor fokusere på hvilke flater, og eventuelt andre rammer de trenger for sin aktivitet. Hvilken flate det er behov for må for eksempel sees i sammenheng med om skal bruke det til trening eller kamp, og ikke kun hvilken idrett det er snakk om.

Egenorganisert aktivitet

Egenorganisert aktivitet er sjeldnere tilknyttet idrettslag, og dermed også idrettsråd. Likevel treffer denne typen aktivitet mange, og deres behov bør også synliggjøres overfor kommunens idrettsavdeling, eventuelt aktivitetsråd og ivaretas i anleggsprosjekter.

Dagens situasjon

Kartlegging av dagens aktivitet i er et godt utgangspunkt for behovsanalysen. Kartleggingen bør inneholde beskrivelse av hvilke anlegg som brukes, samt støttefunksjoner, eksempelvis lager og garderober.

En sammenligning mellom behovet som beskrives av brukerne og dagens kapasitet viser hvilken utvidelse som kan være nødvendig. Ved å ha tallfestet dagens bruk er det enklere å utfordre innspillene fra brukerne og skille ønskene fra behovene.

Dialog og brukermedvirkning

Behovsanalyser i idrettslag handler i stor grad om en tett dialog mellom prosjektgruppen og medlemmene i idrettslaget. Det kan være fordelaktig å

organisere dialogen gjennom brukergrupper der enkeltpersoner representerer lag eller særvidretter i dialogen med prosjektgruppa.

Aktiv medvirkning skaper god tilhørighet til prosjektet i klubben og sørger for at anlegget kan gi mest mulig effekt siden prosjektgruppen lettere får en helhetlig oversikt over hva som er nødvendig. Senter for idrettsanlegg og teknologi (SIAT) har utviklet et [verktøy for brukerinvolvering](#)²⁰ som kan brukes til å gjennomføre brukermedvirkningen.

Metoder for innhenting av behov

Aktiv medvirkning skapes gjennom dialog. Brukergruppemøter, gruppeintervjuer, klubbmøter, workshoper eller spørreskjemaer er gode metoder som skaper dialog og gjør at prosjektgruppen søker seg til brukerne, i stedet for at brukerne må etterstrebe å bli hørt.

Utfordring med behovsanalyser

En utfordring med behovsanalyser er at det kan være krevende å skille behov for

anlegget fra ønsker som ikke er kritiske for brukerne.²¹ Store ønsker til anlegget kan overkjøre reelle behov for brukerne når begrensninger som plass og penger blir relevant. God utnyttelse av anlegget innebærer at det tilfredsstiller det reelle behovet.

Metode for å skille ønsker og behov

Delphi-metoden er en iterativ metode for behovsanalyser som anbefales av Concept-programmet (ibid, s. 55)²² for å skille behov fra ønsker. Dette gjøres ved at deltakerne i analysen definerer, begrunner, prioriterer og skalerer behovet med utgangspunkt i dagens situasjon. Analysedeltakerne vil se hverandres svar og få muligheten til å endre egne svar i etterkant. Skalering som avviker fra normalen gjør at behovet blir utfordret videre og fulgt opp av prosjektgruppen. Prosessen gjentas til behovene har omtrent lik skalering og det er en enighet om rangeringen.



Delphi-metoden er en prosess der behovene skaleres og deretter diskuteres iterativt frem til enighet oppstår.

²⁰<https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/brukerinvolvering>

²¹ «Bedre behovsanalyser; Erfaringer og anbefalinger om behovsanalyser i store offentlige investeringsprosjekter», s.18-20, P. Næss. Trondheim: Concept-programmet. Utgitt 01.11.05,

hentet 22.06.2021 fra:

<https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/Concept%205%20Behovsanalyser.pdf>

²²

<https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/Concept%205%20Behovsanalyser.pdf>

Prosjektutløsende behov

Når brukerbehovet identifiseres bør prosjekteier vurdere hvorvidt behovene akkumulerer seg til et samlet behov som trengs, og kan, å tilfredsstilles. Det kan eksempelvis være at idrettslaget har tilgang på for få fotballbaner til at alle lagene får nok treningstid, eller at dagens anlegg er nedslitt og må oppgraderes for å være forsvarlig å bruke. Et slikt overordnet behov kalles det *prosjektutløsende behovet*.

Utvikling bør også tas i betraktning i det prosjektutløsende behovet. Eksempelvis bør et idrettslag med jevn økning i antall aktive medlemmer ta hensyn til at anleggsbehovet vil øke. Ofte kan nye eller bedre fasiliteter i seg selv føre til økt aktivitet, og dermed økt anleggsbehov.

Når prosjekteier skal vurdere om prosjektet bør videreføres vil det være viktig å vurdere om det prosjektutløsende behovet dekkes. Dette vil utdypes i delfasene Mulighetsstudie og Konseptvalg.

Verktøy og videre lesning

- [Delphi-metoden](https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/delphi-metoden-idretts-og-naermiljoanlegg)²³ er et verktøy for å kartlegge behov til brukerne og skille det fra ønskene deres.
- [Verktøy for brukerinvolvering fra SIAT](https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/brukerinvolvering)²⁴ gir informasjon om brukermedvirkning og hvordan det kan gjøres i idrettsanleggsprosjekter.
- [Veileder for medvirkning fra Tverga](https://tverga.no/veileder/medvirkning/)²⁵ gir informasjon og tips til hvordan man kan ha god brukermedvirkning i nærmiljøprosjekter.

1.1.2 Interessentanalyse

Etter at prosjekteiers behov er kartlagt bør prosjektgruppen innlede dialog med aktuelle eksterne aktører for å kartlegge deres interesser knyttet til anlegget. Ved korrelerende behov, bør prosjekteier samarbeide med aktuell interessent. Sambruk med interessenter kan sikre bredere politisk støtte, høyere driftsinntekter og bedre utnyttelse av fellesfunksjoner i anlegget. Interessentanalysen krever samme fokus på å skille behov fra ønsker for at prosjektet ikke skal eskalere.

Hvis eksterne interessenter ønsker å finansiere og eie deler av anlegget, bør det etableres en ny styrings- og prosjektgruppe. Det kan da være aktuelt å starte prosjektet på nytt for å sikre at prosjektet og dets organisering ivaretar alle aktørenes behov. Dersom det skal søkes om spillemidler, kan anlegget imidlertid ikke eies eller brukes av private, fortjenestebaserte aktører.²⁶

²³<https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/delphi-metoden-idretts-og-naermiljoanlegg>

²⁴<https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/brukerinvolvering>

²⁵ <https://tverga.no/veileder/medvirkning/>

²⁶ <https://www.anleggsregisteret.no/anlegg-for-idrett-og-fysisk-aktivitet/vilkar-og-krav/>

Metoder

Oversikt over interessentene med plan for fremtidig involvering bør utarbeides.²⁷ [Interessentmatriser](#)²⁸ er et nyttig verktøy for å kartlegge aktørers interesse og innflytelse i prosjektet, og

og for politisk arbeid og mulige tomter. Prosjektgruppen kan ta kontakt med idrettsavdelingen i kommunen for å kartlegge de kommunale interessene i området.

Innflytelse	Stor	Tilfredsstilles	Tett oppfølging
	Liten	Minimal innsats	Holdes informert
		Liten	Stor
		Interesse i prosjektet	

Interessentmatrise

kan være nyttig for å planlegge videre håndtering av interessenter. Figuren under viser en interessentmatrise, der interessentene klassifiseres etter grad av interesse og innflytelse i prosjektet. Figuren viser også hvordan interessentene bør håndteres basert på plasseringen i matrisen.

Kommunal interesse

Kommunens utviklingsplaner skisseres i kommuneplanen. Denne planen har en samfunnsdel og en arealdel og er kommunens viktigste styringsdokument. Planen er viktig både for å kartlegge kommunens interesser

Private aktører

Kjennskap til lokalmiljøet trengs for å kartlegge interesserte private aktører. Mange prosjekteiere vil ha denne kompetansen internt, men kommunens idrettsråd kan også være en nyttig støttespiller. For å kartlegge andre idrettslag som kan være interessert i et anlegg kan særkrets/-forbund og idrettsråd være viktige støttespillere.

²⁷ «Bedre utforming av store offentlige investeringsprosjekter», s.8, P. Næss, K.A. Brekke, N. Olsson, O.J. Klakegg. Trondheim: Concept-programmet, NTNU. Utgitt desember 2004, hentet 24.06.21 fra:

<https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/Concept%209%20Bedre%20utforming.pdf>

²⁸ <https://snl.no/interessentanalyse>

Verktøy og videre lesning

- [Interessentanalyse på SNL](#)²⁹ gir informasjon om hva interessentanalyse er og interessentmatrise, samt tips til gjennomføring og oppfølging.
- Offentlige høringer og lokalmedia kan benyttes for å tiltrekke samarbeidspartnere.
- [Digitaliseringsdirektoratets mal for interessentregister](#)³⁰ er et verktøy for kartlegging og oppfølging av interessenter.

1.1.3 Ekstern kontakt

Prioriteringslister

Det kartlagte behovet til prosjekteier og interessenter bør meldes inn til idrettsavdelingen i kommunen.

Kommunen vedtar en prioriteringsliste for anlegg i handlingsdelen av planen for idrett. Prioriteringslista legger føringer for hvem som får økonomisk tilskudd, tilgang til tomt med mer.

I tillegg bør prosjektgruppa arbeide for å få prosjektet inn i idrettsrådets prioriteringsliste. Idrettsrådet kan prioritere prosjektene i kommunen på vegne av idretten og gi en innstilling til kommunens prioritering. Derfor er de fleste anleggene inkludert i begge planene, men det er ikke en selvfølge.

Behovet bør imidlertid meldes inn til begge aktørene.

Idrettsrådet og idrettsavdelingens hjelp

Idrettsrådet og idrettsavdelingen kan hjelpe til med henholdsvis politisk arbeid og veiledning til kommunale prosesser. Ved å melde inn behovet tidlig kan prosjektgruppen sikre seg fortrinn i politisk prioritering og nyttig veiledning til de byråkratiske prosessene.

Idrettsråd og idrettsavdeling kjenner ofte anleggssituasjonen i kommunen godt. De kan derfor se alternative muligheter for å tilfredsstille behovet. Dette kan spare prosjekteier for enorme ressurser.

1.1.4 Beslutningsport 1.2

På slutten av delfasen skal prosjektgruppen ha utarbeidet en behovs- og interessentanalyse. Dette innebærer at man har kartlagt hvilke behov medlemmene og eksterne aktører har for et anlegg, og fulgt opp innspillene slik at behov og ønsker er skilt fra hverandre.

Leveranse for videre arbeid

- Behovsanalyse
- Interessentanalyse
- Plan for oppfølging av interessenter

²⁹ <https://snl.no/interessentanalyse>

³⁰ <https://www.prosjektveiviseren.no/dokumentasjon/dokumentmaler>

Sjekkliste

Prosjektnavn: _____

Ansvarlig for beslutningsporten: _____

Deltakere i beslutningsporten: _____

	Ja/Nei	Dato	Sign.
1. Har man gjennomført en behovsanalyse?			
a. Har man kartlagt det prosjektutløsende behovet?			
i. Er det underbygget med gode argumenter?			
b. Har man oversikt over hele aktivitetstilbudet i klubben?			
c. Har man oversikt over hvilke anlegg som finnes i nærområdet?			
d. Har man tatt høyde for det behovet som kan oppstå i fremtiden?			
e. Har man etablert et brukerutvalg innad i klubben?			
i. Er alle relevante undergrupper representert i utvalget?			
ii. Har representanter fra alle undergrupper i klubben fått informasjon om utvalget?			
2. Har man gjennomført en interessentanalyse?			
a. Har man kartlagt kommunens funksjoner i området?			
b. Har man kartlagt kommunens utviklingsplan for området?			
c. Har man tatt kontakt med særkrets eller -forbund?			
d. Har man undersøkt lokale næringsinteresser?			
3. Har man utarbeidet en plan for oppfølging av interessentene?			
a. Har man laget en interessentmatrise?			
b. Har man laget en oversikt over behov og fremtidig kommunikasjon med interessentene?			
4. Har man offentliggjort at prosjektet er startet?			
a. Har man tatt kontakt med idrettsrådet og vist frem sitt behov?			
b. Har man tatt kontakt med idrettsavdelingen i kommunen og vist frem sitt behov?			
c. Har man vurdert andre muligheter for å dekke behovet enn ved å bygge nytt anlegg?			

Kommentar: _____

1.2 MÅLSETTING OG INTERN FORANKRING

Formål: Å fastsette mål for prosjektet basert på behovs- og interessentanalysen, og forankre dette på årsmøtet til idrettslaget.



Ansvarlig: Prosjektgruppe
Deltagere: Idrettslagets medlemmer og interessenter
Eksterne bidragsytere: Idrettsråd, idrettskrets, idrettsavdeling i kommune
Leveranse: Mål for prosjektet

Om delfasen

I delfasen Målsetting og intern forankring skal prosjektgruppen utarbeide mål for prosjektet. Med utgangspunkt i behovs- og interessentanalysen utarbeider prosjektgruppen mål for prosjektet som kan brukes til å styre arbeidet og evaluere prosjektets suksess. Målene forankres i styret og medlemsmassen til idrettslaget.

På slutten av delfasen har prosjekteier definert effektmål og resultatmål for

prosjektet som gjør at de kartlagte behovene tilfredsstilles. Målene bør være koordinert med interessentenes behov og forankret i idrettslagets medlemsmasse og hos samarbeidspartnere.

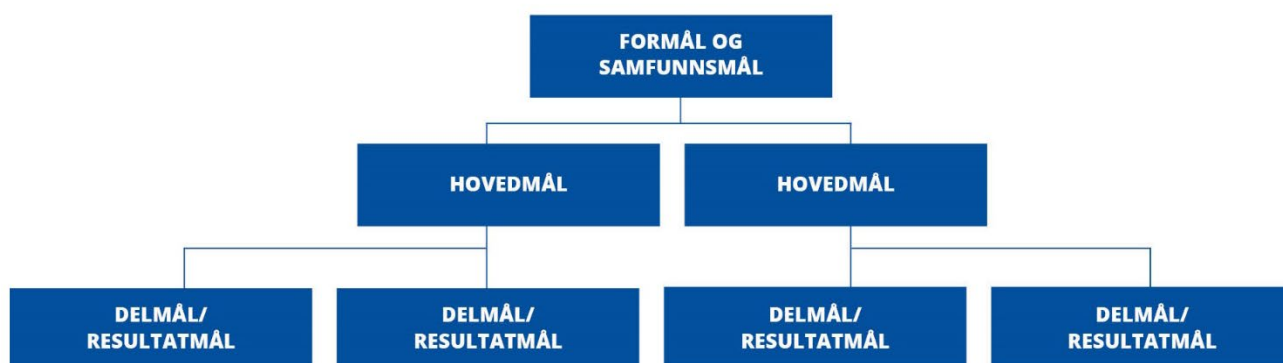
1.2.1 Målsetting

I denne delfasen skal prosjektgruppen utarbeide mål for prosjektet med utgangspunkt i behovs- og interessentanalysen. Målene beskriver hva prosjektet skal oppnå, hvilken effekt det skal ha og er de viktigste kriteriene for valg av konsept.³¹

Det defineres mål på ulike nivå, fra samfunnsmål, som er mest overordnede, til resultatmål, som er mest konkrete.

Samfunnsmål

De mest overordnede målene kalles gjerne samfunnsmål. Dette målet beskrives hva prosjektet skal bidra med for samfunnet som sådan. Det kan for eksempel være at aktiviteter på



³¹ «Bedre utforming av store offentlige investeringsprosjekter», s.45, P. Næss, K.A. Brekke, N. Olsson, O.J. Klakegg. Trondheim: Concept-programmet, NTNU. Utgitt desember 2004, hentet

24.06.21 fra:

<https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/Concept%209%20Bedre%20utforming.pdf>

idrettsanlegget skal bidra til bedre folkehelse. For prosjekteier vil samfunnsmålene gjerne være av begrenset betydning. Det er likevel verdt å merke seg at det kan være lettere å få gjennomslag for anlegg som er i tråd med kommunens planer og intensjoner. Mer om dette i [Prosjektets tilknytning til kommunale planer](#).

Effektmål

Neste nivå er effektmål. Et effektmål beskriver hva effekten av idrettsanlegget skal være. Hvilken effekt skal anlegget gi for prosjekteier? Effektmålet kan for eksempel være at idrettsanlegget skal bidra til en prosentvis økning i medlemsmassen.

Resultatmål

På nivået under effektmål er resultatmål. Disse omhandler gjennomføringen og ferdigstillingen av prosjektet. Resultatmål er gjerne knyttet til kostnad, tid og kvalitet. Resultatmålene vil dermed være en konkretisering av at prosjektet skal gjennomføres innen tids- og kostnadsrammen, og med den kvalitet som er spesifisert.

Målenes hensikt

Effektmålet bør baseres på det prosjektutløsende behovet, mens resultatmålene skal bygge opp under effektmålet. Effektmålet skal skape motivasjon og engasjement internt i idrettslaget og politisk drivkraft for prosjektet. Effektmålene gjør det enklere for idrettslaget å se at de

ivaretas i prosjektet, samt at brukerne er i fokus.

Interessenters mål

For å skape bred forankring av prosjektet blant interessenter og politikere bør deres behov reflekteres i målene. Interessenter vil ofte vektlegge den økonomiske effekten av prosjektet, og hvordan deres behov fra interessentanalysen ivaretas.

I et politisk perspektiv vil samfunnsmål ofte være det viktigste for idretts- eller nærmiljøanlegg. En måte å vurdere samfunnsmål for prosjektet på, er å tenke hva kommunen vil kunne skryte av at prosjektet bidrar med.

Målformulering

Effektmålet bør være noe ambisiøst og i stor grad tilrettelegge for ulike løsninger. Målene bør kunne knyttes til behovet for prosjektet og tilrettelegge for en langvarig verdiskaping. Både effekt- og resultatmålene bør formuleres SMART, dvs. at hvert mål er:³²

- Spesifisert
- Målbart
- Akseptert
- Realistisk
- Tidsbegrenset

Antall mål

Det er viktig at prosjektgruppen avgrenser antall mål slik at prosjektet får en tydelig retning og at målene ikke er overflødige. Det er ikke noe formålstjenlig å etterstrebe stort antall mål i forsøk på å rettferdiggjøre

³² «Bedre utforming av store offentlige investeringsprosjekter», s.48-49, P. Næss, K.A. Brekke, N. Olsson, O.J. Klakegg. Trondheim: Concept-programmet, NTNU. Utgitt desember

2004, hentet 24.06.21 fra: <https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/Concept%209%20Bedre%20utforming.pdf>

prosjektet. Få, men konkrete mål er bedre enn mange diffuse mål. Målene skal henge sammen og være konsistente, samtidig som de tidvis kan være noe motstridende (ibid, s. 51). For eksempel vil bærekraftsmål kunne motstride økonomiske mål.

Prioritering av mål

Det er viktig å sette opp målene i prioritert rekkefølge. Er for eksempel økonomi viktigere enn framdrift eller kvalitet? I noen tilfeller har man en fast økonomisk ramme som ikke må overskrides. Da blir prosjektet kostnadsstyrt: kostnad blir den viktigste styringsparameteren. Hvis anlegget absolutt må stå ferdig til en gitt dato blir tid målet med høyest prioritet. Det vil kunne være i tilfeller hvor anlegget må ferdigstilles til et arrangement som en cup eller et mesterskap. Da vil tiden ha høyere prioritet enn kostnad.

Verktøy og videre lesning

- [Concept sin veileder for målstruktur og målformulering](#)³³ er en veileder for hvordan man kan etablere gode mål i offentlige prosjekter.
- [Bygg21s veileder for samhandling i byggeprosjekter](#)³⁴ tydeliggjør hvordan man kan lage felles mål mellom ulike partnere i et byggeprosjekt.
- [Prosjektbloggens side om målformulering og etablering av gode prosjektmål](#)³⁵ gir en kort innføring i ulike typer mål og eksempler på hvordan det kan formuleres.

1.2.2 Intern forankring

Når prosjektgruppen har formulert et sett med effekt- og resultatmål for prosjektet som de mener ivaretar funnene i behovs- og interessentanalysen må dette kvalitetssikres internt. Dette gjøres i to steg, først av styret i idrettslaget, deretter av medlemmene i idrettslaget på årsmøtet (eller et ekstraordinært årsmøte).

Forankring i styret

Presentasjonen for styret bør vise hvordan behovene til medlemmene og interessentene er ivaretatt i målene. Behovs- og interessentanalysen bør presenteres eller legges ved presentasjonen av målene. Styret kan eksempelvis bruke sjekklisten til denne del fasen for å kvalitetssikre målene. Hvis styret stiller seg bak målene, bør

33

<https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1263838555/Veileder%20nr%2010%20M%C3%A5lstruktur%20og%20m%C3%A5lloppn%C3%A5else.pdf>

³⁴ <https://bygg21.no/rapporter-og-veiledere/vi-bygger-best-med-apenhet-og-tillit/hva-er-veien-til-god-samhandling/#tydelige>

³⁵ <https://www.prosjektbloggen.no/malformulering-etablering-av-gode-prosjektmal>

det vedtas at de støttes, før målene presenteres for årsmøtet.

Forankring på årsmøtet

Den viktigste interne forankringen av prosjektet skjer på idrettslagets årsmøte. Her presenterer prosjektgruppen målene slik som for styret, og det bør fremgå at styret støtter forslaget. Forankring av målene på årsmøtet viser at medlemsmassen står samlet bak prosjektet. Dette er viktig både for medlemmenes eierskap og for det politiske arbeidet.

Økonomiske rammer

Store anleggsprosjekter kan påvirke prosjekteiers økonomi og idrettslags medlemskontingent i stor grad. Dette vil være et viktig element for medlemmene, og bør belyses tidlig i prosessen. Det er krevende å skulle anslå de økonomiske rammene til prosjektet på frivillig basis.

[Forbildeanleggene på godeidrettsanlegg.no](https://www.godeidrettsanlegg.no)³⁶ kan brukes til å lage kostnadsestimat og forslag til finansiering basert på lignende prosjekter. Idretts- og nærmiljøanlegg varierer imidlertid mye fra prosjekt til prosjekt og kostnadsestimat basert på tidligere prosjekter vil derfor være veldig usikre.

Finansiering

På [godeidrettsanlegg.no](https://www.godeidrettsanlegg.no) finnes det også mer informasjon om ulike støtteordninger som kan søkes på hvis anlegget oppfyller ulike kriterier til for eksempel miljø. Ved å undersøke

hvordan andre anlegg har blitt finansiert, kan prosjektgruppa få mye inspirasjon til finansiering og ulike løsninger som kan hjelpe med å realisere et godt anlegg.

Verktøy og videre lesning

- [Forbildeanleggene til godeidrettsanlegg.no](https://www.godeidrettsanlegg.no)³⁷ viser ferdigstilte idrettsanleggsprosjekter som kan fungere til inspirasjon og som referanse for eget anlegg.
- [Godeidrettsanlegg.no sitt verktøy for finansiering av anlegg og spillemidler](https://www.godeidrettsanlegg.no/sitt-verktoy-for-finansiering-av-anlegg-og-spillemidler)³⁸ gir tips til hvordan man kan finansiere prosjektet.
- [Godeidrettsanlegg.no sin oversikt over tilskuddsordninger for klima- og miljøtiltak](https://www.godeidrettsanlegg.no/sin-oversikt-over-tilskuddsordninger-for-klima-og-miljotiltak)³⁹ viser frem hvordan man kan finansiere ekstra tiltak som gjør anlegget mer bærekraftig.

1.2.3 Beslutningsport 1.3

På slutten av delfasen har prosjekteier definert effekt- og resultatmål for prosjektet som kan knyttes til behovene som er meldt inn av brukerne. Målene er koordinert med interessentenes behov og er forankret i idrettslagets medlemsmasse og hos samarbeidspartnere.

Leveranse for videre arbeid

- Mål for prosjektet forankret i vedtak på årsmøtet.

³⁶ <https://www.godeidrettsanlegg.no/alle-forbildeanlegg>

³⁷ <https://www.godeidrettsanlegg.no/alle-forbildeanlegg>

³⁸ <https://www.godeidrettsanlegg.no/tema/finansiering-og-spillemidler>

³⁹ <https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/tilskuddsordninger-klima-og-miljotiltak>

Sjekkliste

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

Deltakere i beslutningsporten:

	Ja/Nei	Dato	Sign.
1. Er det definert mål for prosjektet?			
a. Har man begrunnelse for hvorfor disse målene er viktige?			
b. Er målene formulert SMART?			
2. Har man beskrevet hvilken effekt prosjektet skal ha?			
a. Vil formålet med anlegget oppfylles hvis målene oppnås?			
b. Kan målene knyttes til hverandre?			
c. Kan behovsanalysen knyttes til målene?			
d. Kan interessentanalysen knyttes til målene?			
3. Kan effektmålet knyttes til det prosjektutløsende behovet?			
4. Kan resultatmålene knyttes til effektmålene?			
5. Er det utarbeidet en overordnet økonomisk ramme?			
a. Har man oversikt over hvor mye prosjekteier er i stand til å finansiere?			
b. Har man sett til andre lignende anlegg?			
6. Har prosjekteier og interessentene kommet med innspill eller uttalelser om målene?			
a. Er målene forankret i idrettslaget?			
b. Er målene støttet av styret?			
7. Er målene vedtatt på et årsmøte i idrettslaget?			

Kommentar:

1.3 MULIGHETSSTUDIE

Formål: Å utarbeide mulige løsninger for å oppfylle brukernes behov og nå prosjektets mål.



Ansvarlig: Prosjektgruppe
Deltagere: Styret, idrettslagets medlemmer

Eksterne bidragsytere: Idrettskrets, særkrets- eller forbund, arkitekt eller rådgivere

Leveranse: Minst to gjensidig utelukkende konsepter, nullalternativ og krav til anlegget.

Om delfasen

I delfasen Mulighetsstudie skal prosjektgruppen utarbeide et sett med krav til anleggets utforming og utarbeide ulike løsninger (konsepter) for anlegg som ivaretar kravene og kan oppfylle prosjektets mål. For omfattende anlegg kan det være aktuelt å innhente fagkompetanse i form av arkitekt eller rådgivere for å utarbeide konseptene.

På slutten av delfasen har prosjektgruppen utarbeidet et sett med krav anlegget må oppfylle. Det er også utviklet et sett med gjensidig utelukkende konsepter for prosjektet.

1.3.1 Kravspesifisering

For å oppnå prosjektets mål, må anlegget ha enkelte funksjoner. Når prosjektgruppen skal utarbeide disse

funksjonskravene bør det tas utgangspunkt i delfasen Behovs- og interessentanalyse. Som nevnt i underkapitlet Behovsanalyse er det idrettsflaten som definerer funksjonen til et idrettsanlegg, og dette bør være fokusområdet i kravspesifiseringen.

Det er viktig at kravene ikke avgrenser mulighetsrommet og løsningene for å oppnå målet med anlegget.⁴⁰ Kravene bør ikke formuleres for spesifikt, samtidig skal de gi nødvendig retning for å ivareta behovene til brukerne. Det kan for eksempel gjelde banemål eller lagerplass for utstyr som trengs. Slike krav begrenser ikke hvordan anlegget kan bli, og bør kartlegges sammen med brukerne.

Krav til særidretter

Tekniske krav for særidretter som skal bruke anlegget bør kartlegges i denne delfasen. Kommunens idrettsavdeling bør kontaktes så tidlig som mulig for veiledning i prosessen. Særkrets/-forbund og SIAT kan kontaktes for å hjelpe til å kartlegge de tekniske kravene som bør inngå i anlegget. [Godeidrettsanlegg.no sine anleggstyper sider](https://www.godeidrettsanlegg.no/sine-anleggstyper/sider)⁴¹ beskriver tekniske krav og banemål for ulike anleggstyper.

Krav til spillemidler

Dersom det skal søkes om spillemidler, må en rekke krav oppfylles. [Godeidrettsanlegg.no sin temaside for](https://www.godeidrettsanlegg.no/sin-temaside-for)

⁴⁰ «Mulighetsrommet. En studie om konseptutredninger og konseptvalg.», s. 33, K. Samset, B. Andersen, K. Austeng. Trondheim: Concept-programmet. Utgitt 07.06.13, hentet

24.06.21 fra:

https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/Concept_rapport_nr_34.pdf

⁴¹<https://www.godeidrettsanlegg.no/anleggstyper>

[spillemidler og finansiering](#)⁴² gir en introduksjon til spillemidler og hvilke krav anlegget må oppfylle for å få dette. Kommunens idrettsavdeling kan veilede prosjektgruppen i spillemiddelkrav.

Miljøkrav

Prosjekteier kan sette miljømessige krav til anlegget. SIAT har utarbeidet et [verktøy for bærekraftige idretts- og nærmiljøanlegg](#),⁴³ samt en oversikt over ulike [tilskuddsordninger for gode klima- og energiløsninger](#)⁴⁴ i anlegg som kan være til inspirasjon for prosjektgruppen. Dette bør avklares mellom prosjektgruppen og styret, ettersom dette kan føre til økte kostnader.

Etter at prosjektgruppen har utformet forslag til krav til anlegget, bør disse behandles av styret i idrettslaget før de legges til grunn for videre prosess.

Verktøy og videre lesning

- [Direktoratet for forvaltning og økonomistyrings veileder for utarbeiding av kravspesifikasjoner](#)⁴⁵ gir tips til hvordan man utformer gode krav til en oppdragsgiver.
- [Godeidrettsanlegg.no sin veileder for bærekraftige idretts- og nærmiljøanlegg](#)⁴⁶ viser hvilke bærekraftige løsninger som kan benyttes i idretts- og nærmiljøanlegg.
- [Godeidrettsanlegg.no sin temaside for banemål og areal](#)⁴⁷ er en samleside for banemål, veiledere og tekniske krav for idrettsanlegg.
- [Godeidrettsanlegg.no sin temaside for finansiering og spillemidler](#)⁴⁸ gir en introduksjon til hvilke krav anlegget må oppfylle for å få spillemidler.
- [Direktoratet for forvaltning og økonomistyrings veiviser for bærekraftige offentlige anskaffelser](#)⁴⁹ er et verktøy som skal hjelpe til å lage gode kravformuleringer for miljø og bærekraft i anskaffelser.

1.3.2 Nullalternativet

Mulighetsstudien må inneholde en beskrivelse og analyse av *nullalternativet*. Nullalternativet bygger på [Dagens situasjon](#), men tar også hensyn til kostnader til vedlikehold og

⁴²<https://www.godeidrettsanlegg.no/tema/finansiering-og-spillemidler>

⁴³<https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/baer-ekraftige-idrettsanlegg>

⁴⁴<https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/tilskuddsordninger-klima-og-miljotiltak>

⁴⁵<https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/anskaffelsesprosessen-steg-steg/avklare-behov-og-forberede->

[konkurransen/spesifikasjoner-krav-kriterier-og-kontraktsvilkar/kravspesifikasjoner](#)

⁴⁶<https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/baer-ekraftige-idrettsanlegg>

⁴⁷<https://www.godeidrettsanlegg.no/tema/banemal-og-areal>

⁴⁸<https://www.godeidrettsanlegg.no/tema/finansiering-og-spillemidler>

⁴⁹<https://kriterieveiviseren.difi.no/>

nødvendige oppgraderinger for å ivareta dagens virksomhet i idrettsanlegget. Ofte utredes ikke nullalternativet skikkelig og forkastes før man velger konsept. Dette kan medføre at det gjøres store oppgraderinger som ikke gir bedre effekt enn dagens løsning.⁵⁰

En analyse av nullalternativet skal ta utgangspunkt i kostnader til drift og oppgraderinger som trengs for at dagens løsning skal fungere over samme tidsperiode som de andre konseptene utredes for.⁵¹

Eksempel på nullalternativ

Et håndballag som eier en egen hall med én hallflate og leier litt treningstid i en annen hall i dag, har behov for mer treningstid. Nullalternativet deres vil beskrive kostnader til drift, vedlikehold og nødvendig oppgradering av deres egen hall, samt til leiekostnader og tilgjengelighet for det de leier. Til sammen blir da alle kostnader og aktivitet håndballklubben har i dag kartlagt.

1.3.3 Mulighetsstudie

I delfasen [Kravspesifisering](#) ble det utarbeidet et sett med krav til prosjektet som må oppfylles for at målene skal nås og at prosjektet skal bli vellykket. Neste steg er å utarbeide ulike muligheter for

prosjektet som oppfyller kravene til anlegget og kan oppnå målene som har blitt satt. Mulighetene for å løse behovet kalles konsepter.

Gjennomføring av mulighetsstudien

Ofte har man en tanke om hvordan anlegget skal bli før man utforsker ulike muligheter som løser behovet. Man starter med en løsning istedenfor å starte med et behov. Dette vil begrense mulighetsrommet: Potensielt gode løsninger blir ikke en gang vurdert, fordi man tror man tar utgangspunkt i hva man har sett for seg, fremfor å analysere hvordan behovet best kan tilfredsstilles. Dette kan forhindre at den mest optimale løsningen velges.⁵² Mulighetene må utforskes med utgangspunkt i behovet som må tilfredsstilles, og ikke med utgangspunkt i hva en har sett for seg eller ønsket seg. Dersom mulighetsstudien gjennomføres med en gitt idé i bakhodet, kan en risikere at en ikke har åpent nok sinn til å identifisere andre gode muligheter.

Med de funksjonelle kravene som rammer kan mulighetsstudien gjennomføres ved hjelp av idédugnader og workshoper, som kan bidra til at man oppdager nye muligheter for anlegget. Verktøyene under gir innblikk i hvordan mulighetsstudien kan foregå.

⁵⁰ «Mandater for konseptvalgutredninger. En gjennomgang av praksis.», s.14, K. Samset, M. Welde. Trondheim: Concept-programmet. Utgitt september 2019, hentet 27.07.21 fra: https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/CONCEPT_58_norsk.pdf/39c36672-d66b-4a03-8a0e-bd00a236c9fa?version=1.0

⁵¹ «Kvalitetssikring av konseptvalg, samt styringsunderlag og kostnadsoverslag for valgt prosjekteralternativ. Nullalternativet», s.3. Concept-programmet. Utgitt 28.04.10, hentet 04.08.21 fra:

<https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1263838555/Veileder%20nr%208%20Nullalternativet.pdf> (forfatter ikke oppgitt)

⁵² «Mulighetsrommet. En studie om konseptutredninger og konseptvalg.», s. 33, K. Samset, B. Andersen, K. Austeng. Trondheim: Concept-programmet. Utgitt 07.06.13, hentet 24.06.21 fra:

https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/Concept_rapport_nr_34.pdf

Verktøy og videre lesning

- [Godeidrettsanlegg.no sine forbildeanlegg](https://www.godeidrettsanlegg.no/sine-forbildeanlegg)⁵³ kan gi inspirasjon i denne prosessen.
- Et eksempel på mulighetsstudie kan finnes på [godeidrettsanlegg.no](https://www.godeidrettsanlegg.no).⁵⁴
- [Concept-programmets temahefte om mulighetsrommet](#)⁵⁵ gir en innføring og veiledning for å utarbeide gode konsepter og mulighetsstudier.
- [Bygg21 sin fasenorm Neste Steg](#)⁵⁶ har på side 17 en oppsummering av viktige prosesser og informasjon om konseptutviklingsfasen i byggeprosjekter.

Eksisterende fasiliteter

Ofte vil det eksistere fasiliteter i nærheten av et idrettslag. Muligheten for å utnytte disse fremfor å bygge nytt anlegg bør vurderes grundig, og et slikt alternativ bør inngå i mulighetsstudien. For eksempel kan samarbeid med naboklubber, oppdeling av hall slik at flere grupper kan trene samtidig eller bruk av for eksempel skolefasiliteter erstatte et nytt anlegg. Dette vil gi store økonomiske, arealmessige og miljømessige besparelser, og slike løsninger bør vurderes grundig før et nytt anlegg blir etablert.

⁵³ <https://www.godeidrettsanlegg.no/alle-forbildeanlegg>

⁵⁴

<https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/eksempel-pa-mulighetsstudie-og-forprosjekt-anleggsprosjekt>

⁵⁵ <https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010610/CONCEPT+temahefte+nr7+hele+rapporten.pdf/22ffeed-c01a-4ef5-ae46-ccc4ec4b664c>

Konsepter

Idéene som er kommet frem og mulighetene som er utforsket i mulighetsstudien bearbeides av prosjektgruppen til konsepter. Det bør være tydelig hvordan konseptene ivaretar brukernes og interessentenes behov, og oppnår effekt- og resultatmålene til prosjektet. Konseptene må være gjensidig utelukkende, og ikke varianter av samme løsning.⁵⁷ Konseptene er den viktigste leveransen i fasen, og vil danne utgangspunktet for videre arbeid i prosjektet.

Fagkompetanse

Konkretiseringen av idéene til ulike konsepter kan være en krevende prosess. For anlegg som skal tilfredsstille mange og komplekse behov kan det være fordelaktig å ha fagkompetanse innen bygningsplanlegging for å utarbeide konseptene. Hvis prosjektets kompleksitet tilsier at dette trengs, og prosjekteier ikke har kompetansen internt, kan det være aktuelt å involvere eksterne rådgivere.

Grunnlag for leverandør

Hvis prosjekteier involverer eksterne rådgivere er det viktig at utgangspunkt for arbeidet er behovs- og interessentanalysen, samt de

⁵⁶ <https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/veileder-for-stegstandard-ver-1.2-med-logoer-201116.pdf>

⁵⁷ «Mulighetsrommet. Utgangspunktet for et godt konseptvalg», s.16, K. Samset. Trondheim: Concept-programmet. Utgitt 2016, hentet 26.06.21 fra:

<https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010610/CONCEPT+temahefte+nr7+hele+rapporten.pdf/22ffeed-c01a-4ef5-ae46-ccc4ec4b664c>

funksjonelle kravene til anlegget. Hvis ikke behovene og kravene fra prosjekteier ligger til grunn for hvordan arkitekten skal skissere konseptene vil det oppstå utfordringer og merkostnader utover i prosjektet.

Eventuelle rådgivere kontraheres i henhold til [Kontrahering](#). I denne fasen vil regningsarbeid kunne være gunstig, ettersom arbeidets omfang ikke nødvendigvis er kjent. I tillegg vil direkte kjøp gjerne være mer gunstig enn konkurranseutlysning, ettersom dette gjerne er en mindre anskaffelse, slik at fordelene av konkurranse også er mindre. Videre kan arbeidet med å utarbeide konkurranseutlysning, samt evaluere tilbud/anbud, bli uforholdsmessig stort dersom en benytter konkurranseutlysning for denne anskaffelsen.

1.3.4 Beslutningsport 1.4

På slutten av fasen har prosjektgruppen utarbeidet et sett med krav til anlegget som må oppfylles i det videre arbeidet med prosjektet. Det er også utviklet ulike konsepter for anlegget som grovt skisserer hvordan behovene kan tilfredsstilles.

Investeringsbeslutning

Etter denne delfasen begynner delfasene i prosjektet å kreve større investeringer. Hvis ikke behovet for en ny løsning er stort nok, eller dersom konseptene ikke er en bedre løsning enn nullalternativet, bør styret vurdere å avslutte prosjektet etter denne fasen for å unngå store investeringer som ikke gir ønsket effekt.

Leveranse for videre arbeid

- Minst to gjensidig utelukkende konsepter som kan gi ønsket måloppnåelse.
- Nullalternativ.
- Idrettslige og overordnet bygningsmessige krav til anlegget.

Sjekkliste

Prosjektnavn: _____

Ansvarlig for beslutningsporten: _____

Deltakere i beslutningsporten: _____

	Ja/Nei	Dato	Sign.
1. Har man utarbeidet en kravspesifikasjon for anlegget?			
a. Er det tatt hensyn til og kontrollert tekniske krav for anleggets særigheter?			
b. Er det tatt hensyn til miljøkrav?			
c. Er det tatt hensyn til krav til spillemiddeltildeling?			
2. Er nullalternativet utredet?			
3. Har man sett om et nytt anlegg kan unngås ved bruk av eksisterende fasiliteter?			
4. Har man studert sammenlignbare anlegg?			
5. Har man utarbeidet ulike konsepter for anlegget?			
a. Har man vurdert hvorvidt konseptene tilfredsstiller behovene bedre enn nullalternativet?			
6. Er det formålstjenlig å fortsette prosjektet?			

Kommentar: _____

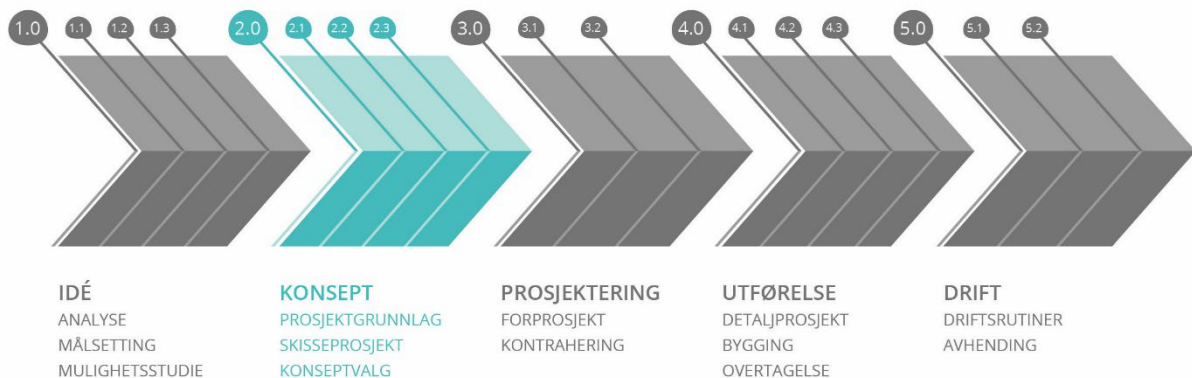
2. KONSEPTUTREDNINGSFASEN

Konseptutredningsfasen bygger på konseptene og behovsanalysen som ble utviklet i idéfasen. Prosjekteier skal i løpet av fasen konkretisere mulige konsepter og velge konsept for anlegget. Konseptutredningsfasen består av tre delfaser:

1. Prosjektgrunnlag
2. Skisseprosjekt
3. Konseptvalg

Fasen avslutter med en politisk avgjørelse og en investeringsbeslutning.

Konseptutredning kan kreve fagkompetanse som ikke finnes hos prosjekteier, og som dermed må innhentes eksternt. Fasen kan dermed kreve investeringer.



ADMINISTRATIVE PROSESSER I FASEN

I konseptutredningsfasen utforsker prosjektgruppen hvorvidt konseptene fyller behovene og hvordan konseptene kan realiseres. Et godt utgangspunkt for fasen er at prosjektgruppen har kompetanse om:

- Kommunale planprosesser
- Økonomiske analyser
- Idrettsspesifikke krav
- Bygningsplanlegging

I tillegg bør prosjektgruppens prosjektmandat beskrive kostnadsramme for involvering av eksterne ressurser i denne fasen.

Anskaffelser

Noe av den nødvendige kompetansen som trengs i denne fasen finnes normalt ikke hos prosjekteier og må anskaffes (kontraheres) gjennom rådgiverselskap eller arkitekter. Styret bør involveres i slike anskaffelser, som ansvarlig for den økonomiske styringen av idrettslaget. De aktuelle anskaffelsene beskrives i delfasene.

Oppbygning av fasen

Delfasene, forslag til kontakt med eksterne aktører og kontrahering av leverandører vises i figuren under. Hvis ikke prosjektveilederen brukes i sin helhet bør likevel prosjektgrunnlaget være konkret nok til å presenteres som mulige løsninger i det andre møtet med idrettsrådet.



2.1 PROSJEKTGRUNNLAG

Formål: Å fastsette rammene til prosjektet og utarbeide prosjektgrunnlag som viser prosjektets behov, mål, funksjonelle krav og ulike konsepter.



Ansvarlig: Prosjektgruppe
Deltagere: Styret, eksterne rådgivere

Eksterne bidragsytere: Idrettsråd, idrettsavdeling i kommune
Leveranse: Lokasjonsstudie, økonomisk analyse med usikkerhetsanalyse og sannsynlighetsnivå, investerings- og driftsplan.

Om delfasen

I delfasen Prosjektgrunnlag utarbeides et prosjektgrunnlag, også kalt *program*. Prosjektgrunnlaget skal konkretisere konseptene, slik at det kan gjøres kostnadsestimer og foretas et konseptvalg.

Delfasen begynner med at ulike lokasjoner for anlegget kartlegges og at det legges en strategi for tomteerverv. Deretter rettes fokuset mot de økonomiske rammene til prosjektet, og arbeidet med finansiering av anlegget begynner.

2.1.1 Lokasjonsstudie

Lokasjonsstudien handler om å finne mulige områder hvor konseptene kan realiseres. Kommunen er lokal planmyndighet og bestemmer hva som kan bygges hvor. De kommunale planene regulerer derfor hvor anlegget

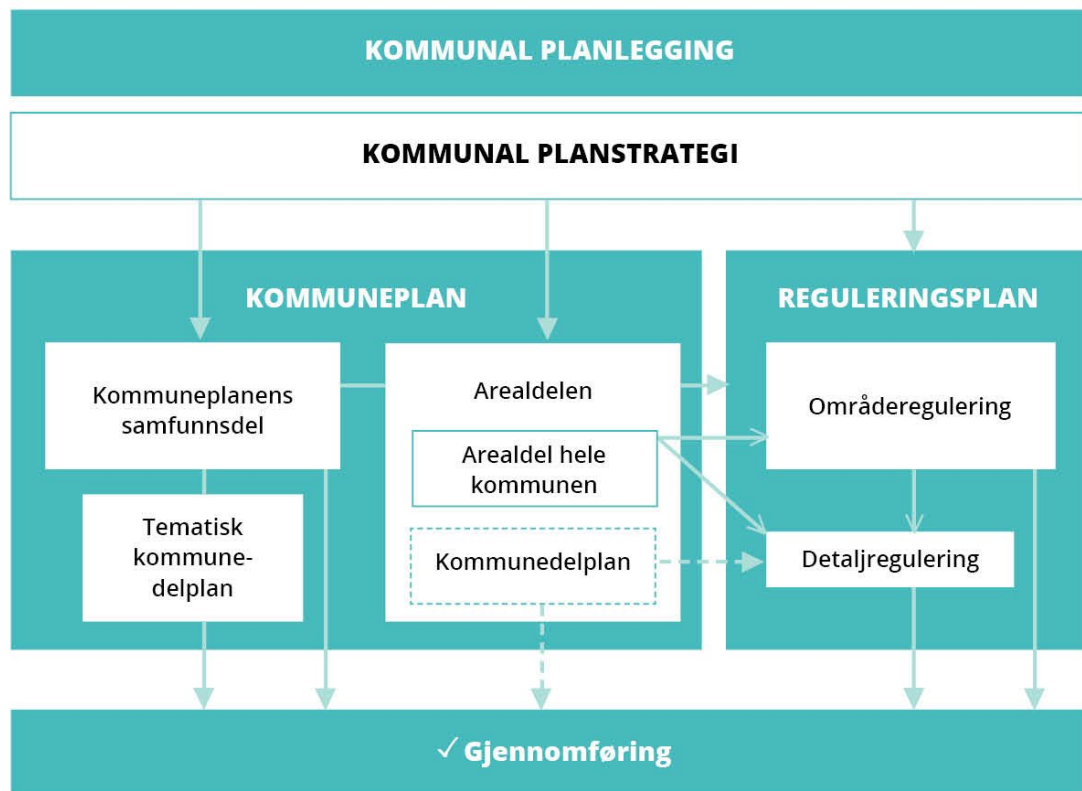
kan realiseres. Idrettsavdelingen i kommunen og idrettsrådet kjenner de aktuelle kommunale planene godt, og kan veilede prosjektgruppen.

Kommunale arealplaner

Planene som legger føringer for hva som kan bygges er kommuneplanens arealdel (KPA) og reguleringsplaner. KPA beskriver overordnet hvordan arealene i kommunen skal utnyttes, mens reguleringsplaner beskriver detaljert hvordan et område kan utformes.

[Godeidrettsanlegg.no sitt verktøy for kommunale planprosesser](https://www.godeidrettsanlegg.no/sitt-verktoy-for-kommunale-planprosesser)⁵⁸ gir nærmere introduksjon til det kommunale plansystemet.

⁵⁸<https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/kommunale-og-politiske-prosesser-idretts-og-naermiljoanlegg>



Kommunalt planarbeid, hentet fra regjeringen.no

Kommunale samfunnsplaner

Kommunen har også en samfunnsplan som skal nevne idrett og aktivitet, gjerne i en egen kommunedelplan, eksempelvis med navn «Plan for idrett og friluftsliv». Planen inneholder de kommunale prioriteringene av idretts- og nærmiljøanlegg, og sier også hvor det trengs utvikling av slike anlegg fremover. Områdene som trenger nye anlegg, er de mest aktuelle lokasjonene for prosjektet.

Prosjektets tilknytning til kommunale planer

Prosjektets mål bør kunne knyttes opp mot de kommunale planene. Her er det samfunns mål som er mest relevante. Spesielt bør det tydeliggjøres hvordan

samfunnsbehovene skissert i kommuneplanens samfunnsdel blir oppfylt. På denne måten aktualiseres prosjektet på et kommunalt nivå og prioriteringen av anlegget, både arealmessig og økonomisk, forenkles for kommunen,

Tomteutvelgelse

Potensielle tomter som kan romme konseptene og oppfylle kravene til anlegget bør settes i et system, slik at de enkelt kan sammenlignes når det skal velges hvilken tomt man går videre med i prosjektet. Godeidrettsanlegg.no har utarbeidet et verktøy for tomteutvelgelse⁵⁹ som gir tips til

⁵⁹<https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/tomt-idrettsanlegg-og-naermiljoanlegg>

hvordan man kan kartlegge og gjøre bærekraftige tomtevalg.

Gjeldende reguleringsplan ved de mulige tomtene bør sjekkes før endelig tomt velges. Det kan også være en økonomisk fordel å se etter tomter med eksisterende anlegg kan fylle behovene ved å rehabiliteres.

Samarbeid med idrettsråd og idrettsavdeling

Dialogen med idrettsrådet og idrettsavdelingen bør opprettholdes for at prosjektet skal prioriteres økonomisk og politisk. Kommunen prioriterer anleggsprosjekter gjennom kommunedelplanens handlingsdel, som idrettsrådet kan gi innspill til.

Idrettsrådet og idrettsavdelingen kjenner de kommunale planene og politiske prosessene godt, og kan bistå med fagkompetanse i tillegg til at de må involveres for å prioriteres politisk.

Politisk strategi

Et viktig punkt i lokasjonsstudiet er ikke kun å kartlegge mulige tomter, men også planlegge hvordan man kan erverve den riktige tomten.

Prosjektgruppen bør legge en strategisk plan for å skape politisk flertall for prosjektet. Idrettsavdelingen og idrettsrådet kan være viktige samarbeidspartnere for prosjektgruppa i det politiske arbeidet. Hvis det er et regionalt anleggsprosjekt kan

idrettskretsen og fylkeskommunen også være verdifulle samarbeidspartnere.

Verktøy og videre lesning

- [Godeidrettsanlegg.no sin veileder for kommunale planprosesser](https://www.godeidrettsanlegg.no/sin-veileder-for-kommunale-planprosesser)⁶⁰ gir en introduksjon i hvordan kommunalt planarbeid fungerer med fokus på idretts- og nærmiljøanlegg.
- [Regjeringens innføring i det kommunale plansystemet](https://www.regjeringen.no/no/tema/plan-bygging-og-landbruk/regjeringens-innforing-i-det-kommunale-plansystemet)⁶¹ viser hvilke planoppgaver kommunen har og hvordan de skal gjennomføres.
- [Idretten skal! Flere og bedre anlegg](https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/8f4dff2b14054a048fbf7c12d8133a30/idretten-skal-anlegg-2019-2023---endelig-utgave.pdf)⁶² er Idrettsforbundets vedtatte anleggspolitikk og gir innblikk i hva som prioriteres og hvem som skal arbeide med hva innen anleggsutvikling i Norge.

2.1.2 Driftsplanlegging

En klubb som arbeider med et idretts- eller nærmiljøanlegg bør involvere en driftsansvarlig eller -operatør i konseptutredningen. Det er viktig at personene som skal stå for driften av bygget involveres på et tidlig tidspunkt for å sikre innspill i planleggingsfasen og kunnskap om utstyret gjennom alle faser av prosjektet. For anlegg med komplekse driftssystem er dette særlig viktig.

Driftsplanen i prosjektgrunnlaget trenger ikke være detaljert, men det bør kartlegges funksjoner og større tekniske

⁶⁰<https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/kommunale-og-politiske-prosesser-idretts-og-naermiljoanlegg>

⁶¹<https://www.regjeringen.no/no/tema/plan-bygging-og-landbruk/regjeringens-innforing-i-det-kommunale-plansystemet>

[tema_prosess/kommunale_planoppgaver/id2836162/](https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/8f4dff2b14054a048fbf7c12d8133a30/idretten-skal-anlegg-2019-2023---endelig-utgave.pdf)

⁶²<https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/8f4dff2b14054a048fbf7c12d8133a30/idretten-skal-anlegg-2019-2023---endelig-utgave.pdf>

installasjoner samt sambruksløsninger for drift- og vedlikehold i anlegget.

Ekstern kompetanse

Et alternativ til å lete etter en egen driftsoperatør er å ta kontakt med idrettsavdelingen i kommunen og høre om de kan gi råd til gode og kostnadseffektive driftsløsninger. Kommunen drifter ofte mange anlegg selv, og bør derfor ha nyttig kompetanse for å lage bygg med effektiv drift. Andre anlegg kan også ha driftspersonell som kan kontaktes og gi råd i konseptutredningen.

Teknisk drift

I avanserte anlegg er kunnskapen om hvordan driftsutstyret brukes for å ivareta sikkerheten viktig. Dette vil også bidra til å holde driftskostnadene nede. Den tekniske driften av anlegget bør overlates til utdannede driftsoperatører, heller enn å baseres på dugnadsinnsats.

Driftsbudsjett

Det bør utarbeides et driftsbudsjett for de ulike konseptene som inkluderer nedbetaling av potensielle lån og vedlikehold av anlegget. Overslag over bygge- og vedlikeholdskostnader kan utarbeides med utgangspunkt i [forbildeanleggene på godeidrettsanlegg.no](https://www.godeidrettsanlegg.no/alle-forbildeanlegg).⁶³ Idrettsavdelingen i kommunen vil også gjerne ha kunnskap om drift- og vedlikeholdskostnader.

Ved å utarbeide et kostnadsoverslag og nedbetalingsplan for de ulike

konseptene vil prosjekteier få oversikt over hvordan konseptene påvirker økonomien over tid. Dette kan tydeliggjøre hva som er realistisk å få til i prosjektet og kan forenkle prioriteringen av behov.

2.1.3 Økonomisk grunnlag

Når ulike tomter og planlegging av drift er kartlagt må de økonomiske konsekvensene av konseptene kartlegges nøye. Det tas utgangspunkt i konseptene fra mulighetsstudien. Økonomiske faktorer må kartlegges av noen med fagkompetanse. Den økonomiske analysen bør bli kvalitetssikret, eventuelt utarbeidet, av en uavhengig part for å sikre et realistisk førsteestimat av kostnadene.⁶⁴

Innhold i det økonomiske grunnlaget

Den økonomiske delen av prosjektgrunnlaget bør vise et kostnadsestimat med usikkerhetsvurderinger og sannsynlighetsnivå for investeringene som kreves. Investerings- og driftsbudsjett som viser henholdsvis hvordan investeringen og byggets drifts-, vedlikeholds- og lånekostnader skal finansieres bør også være med i det økonomiske grunnlaget.

Økonomisk analyse

I den økonomiske planen kan det inngå en nåverdianalyse. En nåverdianalyse tar kontantstrømmens tidspunkt i betraktning når den indikerer prosjektets lønnsomhet. Dermed gir

⁶³ <https://www.godeidrettsanlegg.no/alle-forbildeanlegg>

⁶⁴ «Kommunale investeringsprosjekter. Prosjektmodeller og krav til beslutningsunderlag», s.48, M. Welde, J. Aksdal, I.L.T. Grindvoll.

Trondheim: Concept-programmet. Utgitt oktober 2015, hentet 26.07.21 fra: https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/Concept_45_web_A4_no.pdf/f8d0ff12-1ec4-4475-9b1e-158cc003a946

den en indikasjon for prosjektets kostnad med tanke på investeringskostnad og fremtidige inntekter. Nåverdianalysen tar imidlertid kun hensyn til tallfestede inntekter og utgifter, og tar ikke høyde for bruksverdi, tilfredstillelse av behov eller andre kvalitative aspekter.

I tillegg kan det gjøres en samfunnsøkonomisk analyse. Denne vil ta høyde for mer enn kun prosjekteiers inntekter og utgifter. NTNU Concepts [rapport om verdisetting av fremtiden](#)⁶⁵ gjør rede for nåverdianalyser, både fra prosjekteiers og fra samfunnsøkonomisk perspektiv.

- Sponsorer
- Lån
- Stiftelser
- Offentlige midler
- Tilskuddsordninger (f.eks. spillemidler og mva.-kompensasjon)

Prosjekteier bør ta kontakt med banken for å utforske lånemulighetene. Merk at det ofte etterspørres kommunal garanti for lånet, noe en må søke kommunen om. [Godeidrettsanlegg.no sin temaside om finansiering og spillemidler](#)⁶⁷ kan være et nyttig verktøy for prosjektgruppen i arbeidet med å finne finansieringsmuligheter.

Rekkefølgekrav

Kommunen kan stille rekkefølgekrav⁶⁶ til bygg- og anleggsprosjekter gjennom reguleringsplanen for anlegget. Rekkefølgekrav må finansieres av utbygger, og prosjekteier bør derfor ta høyde for rekkefølgekravene i finansieringsplanen. Rekkefølgekrav kan vanligvis ikke få støtte gjennom spillemidler.

Finansieringsmuligheter

Det økonomiske grunnlaget bør inneholde en finansieringsplan. Vanlige finansieringsmuligheter er ofte en kombinasjon av:

- Klubbens egenkapital
- Samarbeidspartnere
- Leietakere

⁶⁵https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/CONSEPT_27_web.pdf

⁶⁶ Rekkefølgekrav er tiltak som må gjennomføres innenfor eller utenfor området man skal bygge et anlegg som kommunen har bestemt at utbygger må opparbeide for å få lov til å bygge. Dette kan

eksempelvis være at man må ha 100 sykkelparkeringer utenfor hallen man skal bygge, eller at man må etablere en ny gang/sykkelvei som går rundt alpinanlegget man skal etablere.

⁶⁷<https://www.godeidrettsanlegg.no/tema/finansiering-og-spillemidler>

Verktøy og videre lesning

- [Undervisningsbyggs prosedyre for utarbeidelse av kalkyle og usikkerhetsanalyse](#)⁶⁸ gir en introduksjon og sjekklister for å lage gode kostnadsoverslag i bygg- og anleggsprosjekter.
- [Godeidrettsanlegg.no sin temaside om finansiering og spillemidler](#)⁶⁹ viser ulike finansieringsmuligheter og krav til spillemidler
- [Godeidrettsanlegg.no sitt verktøy tilskuddsordninger for klima](#)⁷⁰ gir veiledning for klima- og bærekraftstiltak som kan dekkes av ekstra tilskuddsordninger.
- [Statens krav til konseptvalgutredning \(s.6-9\)](#)⁷¹ viser hvilket prosjektgrunnlag som bør foreligge når det skal tas et konseptvalg.

2.1.4 Kriterier for konseptvalg

Hvilke kriterier som skal ligge til grunn for konseptvalget som skal tas i slutten av konseptutredningsfasen bør bestemmes før skisseprosjektet. Dermed kan konseptene skisseprosjekteres med kriteriene i bakhodet, og kriteriene blir ikke valgt for å samsvare med det mest fristende konseptet. Kriteriene bør samsvare med prosjektets mål, og kan for eksempel være:

- Grad av tilfredsstillelse av behov ift. investeringskostnad
- Bærekraft
- Byggekostnad
- Livssyklus-kostnad
- Verdi
- Usikkerhet

2.1.5 Beslutningsport 2.2

Prosjektgrunnlaget

På slutten av delfasen har prosjektgruppa undersøkt ulike konsepter for prosjektet og laget et prosjektgrunnlag som kan ligge til grunn for velinformert konseptvalg og prosjektering. Ettersom konseptvalget blant annet baserer seg på prosjektgrunnlaget, vil prosjektgrunnlaget romme flere konsepter. Deler av prosjektgrunnlaget vil være generelle:

- behovs- og interessentanalysen
- målene til prosjektet
- lokasjonsstudien
- funksjonelle krav til prosjektet
- analyse av nullalternativet

mens andre deler vil være konseptspesifikke:

- tekniske krav
- driftsplaner
- økonomisk analyse

Leveranse for videre arbeid

Prosjektgrunnlag for konseptene:

⁶⁸<https://www.anskaffelser.no/sites/default/files/Utarbeidelse%20av%20kalkyle%20og%20usikkerhetsanalyse%20-%20Undervisningsbygg.pdf>

⁶⁹<https://www.godeidrettsanlegg.no/tema/finansiering-og-spillemidler>

⁷⁰<https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/tilskuddsordninger-klima-og-miljotiltak>

⁷¹https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/rundskriv/faste/r_108_2019.pdf

- Lokasjonsstudie med ulike tomtemuligheter som ivaretar kravene til anlegget.
- Plan for drift og tekniske installasjoner.
- Økonomisk analyse med usikkerhetsanalyse og sannsynlighetsnivå.
- Investerings- og driftsbudsjett.

Sjekkliste

Prosjektnavn: _____

Ansvarlig for beslutningsporten: _____

Deltakere i beslutningsporten: _____

	Ja/Nei	Dato	Sign.
1. Har man en tomt hvor anlegget kan realiseres?			
a. Har man undersøkt de kommunale rammebetingelsene?			
i. Er anlegget i tråd med den kommunale planen for idrett og fysisk aktivitet?			
ii. Har man undersøkt kommuneplanens arealdel?			
iii. Har man undersøkt reguleringsplanen for aktuelle områder?			
4. Har man involvert en driftsansvarlig/-operatør i planleggingen?			
5. Har man kartlagt nødvendige tekniske installasjoner?			
6. Har man kartlagt nødvendig driftsutstyr?			
7. Har man laget et realistisk kostnadsestimat?			
a. Er det utarbeidet eller kvalitetssikret av fagpersoner?			
b. Er det kvalitetssikret av en uavhengig part?			
c. Inkluderer det en usikkerhetsanalyse og sannsynlighetsnivå?			
b. Inkluderer det kostnader for tomteerverv?			
c. Er det tatt høyde for rekkefølgekrav?			
8. Har man laget et investeringsbudsjett?			
a. Har man kartlagt prosjekteier interne faktorer som egenkapital og lånebetjening?			
b. Har man kartlagt de eksterne faktorene: bank, sponsorer, spillemidler, leietakere, tilskudd og private stiftelser?			
c. Har man tatt høyde for at kommunen kan stille rekkefølgekrav som ikke støttes gjennom spillemidler?			
9. Har man laget et driftsbudsjett?			
a. Har man estimert byggets drifts- og vedlikeholdskostnader?			
b. Har man kontakt med potensielle leietakere?			
10. Har man laget en politisk strategi?			
a. Har man tatt kontakt med idrettsrådet?			

b. Har man knyttet prosjektet opp mot kommunens plan for idrett og friluftsliv?			
c. Har man oversikt over de kommunale planprosessene som prosjektet må gjennom?			
11. Har man samlet prosjektgrunnlaget?			
a. Inneholder dette behovs- og interessentanalysen, mål, funksjonelle og tekniske krav, driftsplaner, lokasjonsstudien, økonomisk analyser og analyse av nullalternativet?			

Kommentar:

2.2 SKISSEPROSJEKT

Formål: Å lage et skisseprosjekt med romprogram for de ulike konseptene.



Ansvarlig: Prosjektgruppe
Deltagere: Styret, arkitekt, rådgivere

Eksterne bidragsytere: Idrettsavdeling i kommune

Leveranse: Skisseprosjekt

Om delfasen

Nå som prosjektgrunnlaget er utarbeidet bør det utarbeides skisser og romprogrammer som viser hvordan konseptene kan realiseres. For større og komplekse konsepter kan det være nødvendig med kompetanse innen bygningsteknikk, -fysikk eller arkitektur. Dette kan leies inn (kontraheres) gjennom arkitekter eller rådgivere innen nødvendig fagfelt.

Skisseprosjektet viser hvordan de ferdig utarbeidede konseptene kan bli, og legger grunnlaget for konseptvalget i neste delfase.

2.2.1 Kontrahering av rådgiver

Dersom prosjekteier ikke selv besitter kompetansen til å utarbeide skisseprosjektet, bør eksterne rådgivere kontraheres. Kontraheringen bør foregå i henhold til [Kontrahering](#). Dersom det har vært kontrahert rådgivere på et tidligere tidspunkt, og disse har

kompetanse til å gjennomføre skisseprosjekt, vil det være fordelaktig å fortsette samarbeidet med disse. Dette sikrer kontinuitet og utnytter rådgivernes innsikt i prosjektet.

Valg av leverandør

Kontrahering av rådgivere vil gjerne være den første større investeringen i prosjektet. Kostnad vil være en viktig faktor for valg av leverandør, men også faktorer som spesifikk kompetanse eller relevant erfaring bør hensyntas.

Dersom det benyttes konkurranseutlysning, bør dette inngå i tildelingskriteriene.

[Bygg21 sin kompetansemodell](#)⁷²

presenterer tiltak og sjekklister for hvordan rådgivere kan vurderes og velges. Det trekkes fram at valget bør gjøres strategisk og fokusere på den langsiktige effekten anskaffelsen har.⁷³

2.2.2 Oppfølging i prosessen

Rådgiver utarbeider skisseprosjektet med utgangspunkt i prosjektgrunnlaget. I tillegg bør det, spesielt i starten av skisseprosjekteringen, være en tett dialog mellom prosjektgruppen og leverandør for å sikre en felles forståelse for bestillingen.⁷⁴ Dette gjør at rådgiver får et godt utgangspunkt for utarbeidelse av skisseprosjektet.

⁷² https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/00000_interaktiv_arb.g_r_6_veileder_kompetanse.pdf

⁷³ «Flinke folk på riktig plass til rett tid», s.19.

Bygg21. Utgitt 2019, hentet 15.07.21 fra: https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/00000_interaktiv_arb.g_r_6_veileder_kompetanse.pdf

[r_6_veileder_kompetanse.pdf](#) (forfatter ikke oppgitt)

⁷⁴ «Program og andre forutsetninger», Arkitektbedriftenes arkitektfaglige ytelsesbeskrivelse. Hentet 23.07.21 fra: <https://ay.arkitektbedriftene.no/ay10?chapterId=1829088> (forfatter ikke oppgitt)

Evaluering og kvalitetssikring

Prosjektgruppa må følge opp at skisseprosjektet samsvarer med prosjektgrunnlaget, og dermed tilfredsstiller prosjekteiers behov. Prosjektgruppa må kvalitetssikre det endelige skisseprosjektet, og interessenter bør involveres for å opprettholde god relasjon når det nærmer seg en investeringsbeslutning.

Eventuelle tilbakemeldinger vurderes med utgangspunkt i økonomi og gjennomførbarhet av prosjektansvarlig og rådgiver.

2.2.3 Oppdatering av økonomisk grunnlag

Når skisseprosjekt er utarbeidet, vil man ha større grunnlag for å beregne på økonomiske aspekter ved prosjektet, for eksempel knyttet til driftsutgifter, materialer o.l. [Økonomisk grunnlag](#) fra [Prosjektgrunnlag](#) bør dermed revideres med utgangspunkt i konkretiseringen av prosjektet. Det økonomiske grunnlaget vil bli mer presist, jo mer konkret og ferdigprosjektet skisseprosjektet er.

Verktøy og videre lesning

- [Arkitektbedriftenes ytelsesbeskrivelse av skisseprosjektet](#)⁷⁵ beskriver hva en arkitekt kan arbeide ut ifra og levere i et skisseprosjekt.
- [DFØs veileder til skisseprosjekt i offentlige anskaffelser](#)⁷⁶ beskriver leveransene i et skisseprosjekt og gir en huskeliste for hva som bør gjøres i fasen.
- [Bygg21 sin kompetansemodell, tiltak 3](#)⁷⁷ beskriver tiltak og vurderinger som kan hjelpe til å velge riktig leverandør for prosjektet.

2.2.4 Beslutningsport 2.3

På slutten av delfasen har det blitt utarbeidet et skisseprosjekt som viser hvordan konseptene kan realiseres. Skisseprosjektene må være utgjøre et tilstrekkelig beslutningsgrunnlag for konseptvalg i neste fase.

Leveranse for videre arbeid

- Skisseprosjekt for konseptene.

⁷⁵<https://ay.arkitektbedriftene.no/ay10?chapterId=1828813>

⁷⁶<https://www.anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/byggeprosessen-steg-steg/konseptutvikling-og-bearbeiding/skisseprosjekt>

⁷⁷ <https://bygg21.no/rapporter-og-veiledere/flinke-folk-pa-riktig-plass-til-rett-tid/kompetansemodellen/#tiltak3>

Sjekkliste

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

Deltakere i beslutningsporten:

	Ja/Nei	Dato	Sign.
1. Har man sammen med fagpersoner utarbeidet et skisseprosjekt?			
a. Har man tatt utgangspunkt i prosjekteiers behov?			
b. Har man tatt utgangspunkt i prosjekteiers økonomiske grunnlag?			
c. Er skisseprosjektet realiserbart i arealene kartlagt i lokasjonsstudie?			
d. Oppfyller skisseprosjektet de idrettslige og tekniske kravene til anlegget?			
e. Oppfyller skisseprosjektet krav til miljø, bærekraft og spillemidler?			
2. Samsvarer skisseprosjektet med prosjektgrunnlaget?			
a. Ivaretar skisseprosjektet prosjektets mål?			
b. Ivaretar skisseprosjektet prosjekteiers og interessentenes behov?			
c. Har styringsgruppa evaluert skisseprosjektet?			
d. Har interessenter evaluert skisseprosjektet?			
3. Har miljø- og bærekraftstiltak blitt vurdert?			

Kommentar:

2.3 KONSEPTVALG

Formål: Å ta et konseptvalg og få politisk støtte til prosjektet gjennom oppstart av reguleringsplanarbeid.



Ansvarlig: Prosjektgruppe og styret

Deltagere: Interessenter, idrettsråd, idrettsavdeling i kommune
Eksterne bidragsytere: Rådgivere
Leveranse: Konseptvalg og oppstartet reguleringsplanarbeid

Om delfasen

Konseptutredningene og skisseprosjektet legger grunnlaget for å ta en velinformert avgjørelse om hvilket konsept man skal gå videre med.

Delfasen starter med at idrettslaget gjør en avveining og bestemmer gjennom et årsmøtevedtak hvilket konsept de ønsker å gå for i prosjektet. Deretter arbeider prosjektgruppen politisk mot kommunen for å kunne starte et reguleringsplanarbeid.

2.3.1 Beslutningsgrunnlaget

De utarbeidede skisseprosjektene og prosjektgrunnlagene for hvert konsept skal i denne delfasen vurderes opp mot hverandre og nullalternativet, og forankres internt i idrettslaget og på kommunalt politisk nivå. Beslutning tas med utgangspunkt i skisseprosjekt og prosjektgrunnlag, som vurderes mot kriteriene utarbeidet i 2.2.4 i [Prosjektgrunnlag](#). Det må også vurderes om konseptene gir ønsket effekt i henhold til behov og mål. Hvis ikke, bør prosjektet avsluttes.

2.3.2 Intern forankring av konseptvalg

Konseptvalget går ut på å evaluere de konseptene og velge et av dem.

Vurdering av konseptene

I prosjekteiers behandling bør det foreligge en vurdering av gjennomføringsevnen til prosjektet, i tillegg til prosjektets effekt på prosjekteiers tilbud og økonomi. Interessenters og politisk støtte til det valgte konseptet er viktig for å sikre at prosjektet kan gjennomføres for å sikre økonomisk støtte og tilgang til areal.

Prosjektgruppa lager en innstilling til konseptvalg med utgangspunkt i prosjektgrunnlaget som de fremmer for styret til behandling. Idrettslagets årsmøte er idrettslagets øverste myndighet og bør ta konseptvalget. Styrets behandling bør ligge til grunn for valget.

2.3.3 Ekstern forankring av konseptvalg

Prosjektgruppen arbeider videre med å få politisk støtte til konseptet årsmøtet har valgt. Målet er å få en politisk bestilling om oppstart av prosjektet gjennom oppstart av reguleringsplanarbeid.

Kommunens prioriteringsliste er det viktigste politiske dokumentet prosjektet må forankres i. Prosjektgruppen bør derfor arbeide for at anlegget skal prioriteres i lista. I mange kommuner kommer idrettsrådet med innstilling til prioriteringsliste. Prosjektgruppen bør derfor gå i dialog med idrettsrådet og presentere konseptet man ønsker å realisere.

Planinitiativ

I samarbeid med idrettsrådet bør prosjektgruppen jobbe med idrettsavdelingen i kommunen for at det skal fremmes en politisk sak om oppstart av reguleringsplanarbeid. Dette *planinitiativet* ligger til grunn for oppstart av reguleringsplanarbeidet. Kommunen kan avvise planinitiativet, slik at man ikke får utarbeidet en reguleringsplan som tillater anlegget. Politisk arbeid opp mot idrettsavdeling og politikere i kommunen er derfor viktig.

Oppstartsmøte

Etter planinitiativet er gjort skal man ha et oppstartsmøte med kommunens planmyndighet. Her blir planmyndigheten og forslagsstiller (prosjekteier) enige om veien videre i planarbeidet. Kompleksiteten i planarbeidet avhenger av konsekvensene og størrelsen til prosjektet, og føringene for det videre arbeidet settes av planmyndighetene.

2.3.4 Reguleringsplanarbeid

Reguleringsplanarbeidet reguleres gjennom [plan- og bygningsloven](#)⁷⁸. En introduksjon til denne loven finnes på [godeidrettsanlegg.no sin veileder for kommunale planprosesser](http://godeidrettsanlegg.no/sin_veileder_for_kommunale_planprosesser).⁷⁹

Planarbeidet må gjennomføres av folk med fagkompetanse. Dersom ikke prosjekteierorganisasjonen har fagfolk internt, må eksterne rådgivere kontraheres. Prosjekteiers rolle i reguleringsplanarbeidet vil da hovedsakelig være å følge opp

rådgiveren; prosjekteier vil ikke selv gjennomføre planarbeidet.

Kontrahering av rådgiver

Kontrahering av rådgiver til reguleringsplanarbeidet foregår i henhold til [Kontrahering](#). Kontraheringen vil ha fellestrekk med eventuell kontrahering i [Mulighetsstudie](#): Også her vil direkte kjøp og regningsarbeid kunne være hensiktsmessig.

⁷⁸<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-27-71>

⁷⁹<https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/kommunale-og-politiske-prosesser-idretts-og-naermiljoanlegg>

Verktøy og videre lesning

- [Bygg21 sin veileder for gode reguleringsplaner](#)⁸⁰ viser de ulike fasene av reguleringsplanarbeidet med forslag til ansvarsfordeling og leveranser.
- [Godeidrettsanlegg.no sin veileder for det kommunale planarbeidet](#)⁸¹ gir en introduksjon til det kommunale plansystemet, herunder reguleringsplanarbeidet.
- [Regjeringens reguleringsplanveileder](#)⁸² er en lang veileder for utarbeidelse og behandling av reguleringsplaner, deler av veilederen er mer aktuelle enn andre for uerfarne prosjekteiere.
- [Trondheim kommune sin veileder for utarbeidelse av private reguleringsplaner](#)⁸³ inneholder maler og ansvarsfordelinger for reguleringsplaner med planinitiativ fra private aktører i Trondheim kommune. Prosessene som følges, gjelder også for andre kommuner.

2.3.5 Beslutningsport 2.4

På slutten av delfasen har prosjekteier og interessenter valgt ett konsept som skal videreutvikles. Det er tatt planinitiativ, og rådgivere for reguleringsplanarbeidet er engasjert.

Investeringsbeslutning

Hvis man går videre med prosjektet etter denne fasen vil det kreve store investeringer. Styret bør derfor vurdere nøye hvorvidt de ønsker å fortsette prosjektet, og om valgt konsept vil løse

behovene såpass mye bedre enn eksisterende alternativer at det kan forsvares å gjennomføre prosjektet.

Leveranse for videre arbeid

- Konseptvalg.
- Oppstart av reguleringsplanarbeid.
- Kontrahert rådgiver for reguleringsplanarbeid.

⁸⁰ <https://bygg21.no/rapporter-og-veiledere/steg-for-steg/>

⁸¹ <https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/kommunale-og-politiske-prosesser-idretts-og-naermiljoanlegg>

⁸² <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/reguleringsplanveileder/id2609532/?ch=1>

⁸³ <https://www.trondheim.kommune.no/regulering/splanveileder/>

Sjekkliste

Prosjektnavn: _____

Ansvarlig for beslutningsporten: _____

Deltakere i beslutningsporten: _____

	Ja/Nei	Dato	Sign.
1. Har prosjekteier tatt et velinformert konseptvalg?			
a. Er det forankret i vedtak på årsmøtet?			
b. Har man vurdert de økonomiske konsekvensene til konseptet?			
c. Har man vurdert gjennomføringsevnen til konseptet?			
d. Legger arealdisponering til konseptet til rette for at anlegget kan brukes til flere behov i idrettslaget?			
2. Kan realiseringen av anlegget forsvares sammenlignet med nullalternativet?			
3. Har konseptvalget ekstern støtte?			
a. Har man støtte fra interessenter?			
b. Har man støtte fra idrettsrådet?			
c. Har man politisk støtte?			
4. Har man tatt kontakt med idrettsavdelingen for prioritering av prosjektet?			
5. Har man tatt kontakt med planmyndigheten i kommunen med et planinitiativ?			
6. Har man hatt et oppstartsmøte?			
7. Har man engasjert rådgivere til reguleringsplanarbeidet?			

Kommentar: _____

3. PROSJEKTERINGSFASEN

I prosjekteringsfasen skal prosjekteier utarbeide forprosjekt for det valgte konseptet. Forprosjektet danner grunnlaget for kontrahering av totalentreprenør.

Prosjekteringsfasen består av to delfaser:

1. Forprosjekt
2. Kontrahering av totalentreprenør

Prosjekteringsfasen gjennomføres hovedsakelig av aktuelle rådgivere. Prosjektgruppens rolle er å følge opp rådgiverne og ivareta prosjekteiers behov i rådgivernes arbeid.



ADMINISTRATIVE PROSESSER I FASEN

I prosjekteringsfasen skal det valgte konseptet forprosjekteres. Forprosjekteringen vil basere seg på kompetansen til den kontraherte rådgiveren som forprosjekterer. Det vil likevel være gunstig prosjektgruppen har noe kompetanse om:

- Byggesaksprosesser
- Prosjektplanlegging
- Kost-nytte vurderinger
- Kontraheringsprosesser

Oppbygning av fasen

Delfasene, forslag til kontakt med eksterne aktører og kontrahering av leverandører vises i figuren under.



SJEKKLISTE FØR OPPSTART AV FASEN

Sjekkliste

Prosjektnavn: _____

Ansvarlig for beslutningsporten: _____

Deltakere i beslutningsporten: _____

	Ja/Nei	Dato	Sign.
1. Har man valgt utbyggingskonsept?			
a. Har man gjennomført en behovsanalyse?			
b. Har man funnet rammebetingelser for prosjektet?			
c. Har man utarbeidet krav til prosjektet?			
2. Har man fått godkjent planinitiativ for oppstart av reguleringsplanarbeid?			

Kommentar: _____

3.1 FORPROSJEKT

Formål: Å utarbeide forprosjekt, samt søke om spillemidler



Ansvarlig: Prosjektansvarlig

Deltagere: Rådgivere

Eksterne bidragsyttere:

Idrettsavdeling i kommune

Leveranse: Forprosjekt, byggeprogram, endelig finansieringsplan, søknad om rammetillatelse og spillemiddelsøknad. SWOT-analyse og usikkerhetsmatrise.

Om delfasen:

Nå som tidligfasen er avsluttet skal skisseprosjektet for det valgte konseptet videreutvikles til et forprosjekt. Hele utgangspunktet for prosjektet skal samles, og den endelige finansieringsplanen for prosjektet skal utarbeides.

3.1.1 Forprosjekt

Forprosjektet er en videreutvikling av skisseprosjektet for det valgte konseptet. Det er viktig at man har god kommunikasjon med kommunen gjennom hele denne fasen, spesielt om det er aktuelt å søke ulike dispensasjoner, for eksempel fra arealplaner, reguleringsplaner eller byggehøyde. Forprosjektet bør ta for seg plassering på tomt, arealdisponering, situasjonsplan, valgte konstruksjoner og materialer og energiberegninger. Det bør vise til prosjektgrunnlaget (programmet), og hvordan dette skal tilfredsstilles. Forprosjektet må være tilstrekkelig

detaljert til at det kan danne utgangspunkt for en økonomisk plan. Tidsperspektivet til prosjektet bør også kunne indikeres basert på forprosjektet. Forprosjektet vil være det viktigste dokumentet i søknad om *rammetillatelse*.⁸⁴ I tillegg må det være tilstrekkelig detaljert til at totalentreprenør kan bruke det til å utføre et kostnadsestimat og komme med tilbud eller anbud.

Funksjonsbeskrivelse

Etter at totalentreprenør er kontrahert, skal totalentreprenør utarbeide detaljprosjekt. For at dette skal ivareta prosjekteiers krav og behov, må en utarbeide en funksjonsbeskrivelse. Funksjonsbeskrivelsen beskriver hvilke funksjoner anlegget må ivareta, og er basert på prosjekteiers behov, idrettslige krav og eventuelt spillemiddelkrav. Funksjonsbeskrivelsen legger rammene for hvordan forprosjektet skal videreutvikles til detaljprosjekt, og vil derfor være et viktig dokument for totalentreprenør i en eventuell tilbuds- eller anbudskonkurranse.

Livssyklusanalyse

Det bør gjøres en livssyklusanalyse av anlegget, og gjerne også individuelle analyser av viktige komponenter. Analysen skal avdekke livssyklus kostnadene knyttet til de ulike alternativene, og er et verktøy som skal forhindre at den mest åpenbare kostnaden, innkjøpsprisen eller byggekostnaden, blir utslagsgivende.

⁸⁴ Søknad som avklarer ytre rammer for prosjektet. Mer info finnes på

<https://www.byggordboka.no/artikkel/les/rammetillatelse>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring har utviklet en [veileder om livssyklus kostnader](#).⁸⁵

Prosjekterende

Forprosjektet bør fortrinnsvis prosjekteres av samme rådgiver som utarbeidet skisseprosjektet for å sikre kontinuitet og kompetanse om prosjektet.

Økonomisk plan

Den økonomiske planen og tidsperspektivet inngår i søknad om rammetillatelse. Den økonomiske planen omfatter på dette tidspunktet et endelig kostnadsestimat for samlede byggekostnader og driftskostnader, samt en finansieringsplan med avtaler for sponsorer, investorer, leietakere, offentlige midler og tilsagn fra långivere.

Byggesak

Uavhengig av hvorvidt anlegget krever reguleringsplanarbeid, må prosjektet gjennom en byggesak i kommunen. Byggesaken kan utarbeides av rådgivere, sammen med prosjektansvarlig. Kommuner har normalt et byggesakskontor som kan hjelpe med prosessen. Enheten for idrett og fysisk aktivitet i kommunen kan også ha oversikt over denne prosessen. I denne delfasen bør det søkes om rammetillatelse, før det søkes om igangsettelsestillatelse etter [Detaljprosjekt](#).

prosjekteier gjøre egne analyser av prosjektet som hjelpemidler for prosjektstyringen. De to mest relevante verktøyene er *SWOT-analyse* og *usikkerhetsmatrise*.

3.1.2 Interne analyser

Utover forprosjektet som utarbeides av eksterne rådgivere, bør også

⁸⁵ <https://anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/livssyklus-kostnader-bae>

SWOT-analyse

I prosjekteringsfasen vil det være hensiktsmessig å gjennomføre en SWOT-analyse. SWOT står for strengths (styrker), weaknesses (svakheter), opportunities (muligheter) og threats (trusler). Ved å identifisere og klassifisere disse faktorene, skaffer en seg oversikt over prosjektet. Eksempel på tabell for SWOT-analyse vises i figuren under.

SWOT-analyse	Positivt	Negativt
Internt	Styrker	Svakheter
Eksternt	Muligheter	Trusler

SWOT-Analyse

Usikkerhetsmatrise

Med utgangspunkt i SWOT-analysen bør det gjøres en usikkerhetsanalyse. Her klassifiseres usikkerhetsmomenter etter sannsynlighet og konsekvens. Figuren under viser et eksempel på en usikkerhetsmatrise, der usikkerhetsmomentene plasseres i passende rute basert på sannsynlighet og konsekvens.

Usikkerhetsmatrise	Konsekvens							
	Risiko				Mulighet			
	Høykritisk	Kritisk	Alvorlig	Liten	Liten	Middels	Stor	Veldig stor
Sannsynlighet								
Veldig stor 50–100%								
Stor 25–50%								
Middels 5–25%								
Liten 1–5%								
Nærmest utenkelig 0–1%								

Usikkerhetsmatrise

Formålet med usikkerhetsmatrisen er å få en oversikt over hvordan usikkerhetsmomentene kan påvirke prosjektet. Håndtering av usikkerhetsmomentene med størst konsekvens bør prioriteres høyst.

3.1.3 Spillemidler

Veiledning til søknad om spillemidler kan leses på

<https://www.godeidrettsanlegg.no/tema/finansiering-og-spillemidler>⁸⁶ eller hos <https://www.anleggsregisteret.no/>.⁸⁷

Dersom det skal søkes om spillemidler, er det ytterst viktig at anlegget oppfyller gjeldende krav. Avdelingen i kommunen som behandler spillemiddelsøknader kan veilede søknadsprosessen, samt undersøke hvorvidt forprosjektet oppfyller kravene for tildeling av spillemidler.

Kommunal plan

For å søke om spillemidler må prosjektet være inkludert i en kommunal plan.⁸⁸ Dette skjer gjerne gjennom en handlingsdel for den kommunale delplanen om idrett. Se delfasen Prosjektgrunnlag eller [godeidrettsanlegg.no sin veileder for kommunale planprosesser](https://www.godeidrettsanlegg.no/sin-veileder-for-kommunale-planprosesser)⁸⁹ for mer informasjon.

Ekstern støtte

Dersom det ikke er opprettet kontakt med aktuelle særforbund så langt i prosessen bør dette gjøres for å innhente kunnskap om og etterkomme spesielle idrettslige krav. Kontakten med

særforbundet bør opprettholdes videre i prosjektet for å kvalitetssikre tegninger og lignende. Senter for idrettsanlegg og teknologi ved NTNU kan også bistå med idrettsspesifikke krav.

Tidsfrister

Kommunens frist for oversending av søknad om spillemidler til fylkeskommunen er 15. januar. Den enkelte kommune setter egen frist klubben må forholde seg til for behandling av søknaden. Søknaden sendes inn elektronisk gjennom www.anleggsregisteret.no.⁹⁰

⁸⁶ <https://www.godeidrettsanlegg.no/tema/finansiering-og-spillemidler>

⁸⁷ <https://www.anleggsregisteret.no/>

⁸⁸ Det er noen få unntak, som presiseres i bestemmelsene for spillemidler.

⁸⁹ <https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/kommunale-og-politiske-prosesser-idretts-og-naermiljoanlegg>

⁹⁰ <https://www.anleggsregisteret.no/>

Verktøy og videre lesning

- [Godeidrettsanlegg.no sin veileder for kommunale prosesser](https://www.godeidrettsanlegg.no/sin-veileder-for-kommunale-prosesser)⁹¹ gir mer informasjon om kommunale planer og prosesser relevant for byggesak og kommunal plan for idrett.
- [Godeidrettsanlegg.no sin temaside for finansiering og spillemidler](https://www.godeidrettsanlegg.no/sin-temaside-for-finansiering-og-spillemidler)⁹² gir mer informasjon om søknadsprosessen for spillemidler.
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring kommer med [anbefalinger til forprosjekt på sine hjemmesider](#).⁹³

Leveranse for videre arbeid

- Byggeprogram
- Endelig finansieringsplan
- Søknad om rammetillatelse
- Tidsperspektiv
- Spillemiddelsøknad
- SWOT-analyse og usikkerhetsmatrise

3.1.4 Beslutningsport 3.1

På slutten av delfasen har det blitt utarbeidet et forprosjekt som viser hvordan anlegget skal bli, i tillegg til en finansieringsplan. Søknad om spillemidler og rammetillatelse er sendt inn.

Ettersom neste delfase er [Kontrahering av totalentreprenør](#), er dette siste mulige tidspunkt for prosjekteier å avslutte prosjektet før det materialiserer seg. Før neste delfase påbegynnes, må man ta avgjørelsen om prosjektet skal stanses eller gjennomføres. Det valgte konseptet må evalueres mot behovet og de økonomiske rammene for prosjektet.

⁹¹<https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/kommunale-og-politiske-prosesser-idretts-og-naermiljoanlegg>

⁹²<https://www.godeidrettsanlegg.no/tema/finansiering-og-spillemidler>

⁹³

<https://anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/byggeprosessen/konseptutvikling-og-bearbeiding-i-bygg-og-anlegg/forprosjekt-bygg-og-anlegg>

Sjekkliste

Prosjektnavn: _____

Ansvarlig for beslutningsporten: _____

Deltakere i beslutningsporten: _____

	Ja/Nei	Dato	Sign.
1. Har man utarbeidet forprosjekt?			
a. Er dette i samsvar med programmet?			
b. Er det valgt utforming, konstruksjoner og materialer?			
c. Gir forprosjektet grunnlag for økonomisk plan?			
2. Er det utarbeidet en funksjonsbeskrivelse?			
3. Har man en endelig finansieringsplan?			
4. Har man søkt om rammetillatelse?			
5. Har man oppfylt kravene for spillemiddeltildeling?			
a. Har kommunens idrettsavdeling sjekket at krav til spillemidler er oppfylt?			
6. Har man søkt spillemidler?			
7. Er det tatt endelig avgjørelse om hvorvidt prosjektet skal gjennomføres?			

Kommentar: _____

3.2 KONTRAHERING AV TOTALENTREPRENØR

Formål: Å kontrahere leverandør for utførelsesfasen.



Ansvarlig: Prosjektansvarlig
Deltagere: Prosjektgruppen, styret

Eksterne bidragsytere:

Leveranse: Kontrakt med totalentreprenør, byggekostnad og livssyklus-kostnad.

Om delfasen

Før fasens oppstart må den endelige beslutningen om hvorvidt prosjektet skal gjennomføres, være tatt.

I delfasen gjennomføres en kontraheringsprosess, og i slutten av fasen har prosjekteier kontrakt med en leverandør som skal stå for utførelsen av prosjektet.

3.2.1 Kontrahering av totalentreprenør

Kontrahering

Denne veilederen tar, som beskrevet i [Administrative prosesser](#), utgangspunkt i gjennomføring med totalentreprenør. Totalentreprenør kontraheres etter prinsippene beskrevet i [Kontrahering](#). Leverandør vil være totalentreprenør.

Dersom en benytter tilbuds- eller anbudskonkurranse, bør en legge arbeid i tildelingskriteriene. I henhold til spille-middeltildelingskrav skal anlegget være 30 år frem i tid. Det kan derfor

være gunstig å vektlegge livssyklus-kostnad over byggekostnad.

For større byggprosjekter med rimelig konkret leveranse, vil fastpris- eller fikssumkontrakt kunne være gunstig. Da risikerer en ikke store uforutsette kostnader ifm. realiseringen. Vurdering av hvilken kontraktstype som er mest formålstjenlig, bør likevel tas for hvert prosjekt, med utgangspunkt i prosjektets karakteristikk.

Spesialister

Idretts- og nærmiljøanlegg har som regel en del særegenheter. Det bør derfor vektlegges at entreprenør har spesifikk kompetanse, eller engasjerer underleverandører med slik kompetanse. Særlig prosjekteiere som har rammeavtaler med en utførende entreprenør bør forsikre seg om at entreprenør har tilstrekkelig spesifikk kompetanse. Eventuelt bør det vurderes å kontrahere en mer spesialisert entreprenør. Dersom totalentreprenør kontraheres gjennom tilbuds- eller anbudskonkurranse, bør spesifikk kompetanse eller erfaring inngå i tildelingskriteriene.

Standardkontrakter

NS 8407, Alminnelige kontraktsbestemmelser for totalentrepriser,⁹⁴ vil være mest relevant for prosjekter som gjennomføres i henhold til denne veilederen. Denne standarden angir kontraktsbestemmelsene for kontrakten

⁹⁴ Kan kjøpes hos Standard Norge:
[https://www.standard.no/no/Nettbutikk/produktk](https://www.standard.no/no/Nettbutikk/produktkatalogen/Produktpresentasjon/?ProductID=489899)

[atalogen/Produktpresentasjon/?ProductID=489899](https://www.standard.no/no/Nettbutikk/produktkatalogen/Produktpresentasjon/?ProductID=489899)

mellom prosjekteier og totalentreprenør.

For selve kontraktsdokumentet, kan Byggblankett 8407, Formular for kontrakt om totalentreprise,⁹⁵ benyttes. Denne kontrakten samsvarer med NS 8407, men åpner også for særlige kontraktsbestemmelser.

Økonomistyring

Utfordringen i denne delen av prosjektet er å legge grunnlaget for at anlegget realiseres til ønsket standard innenfor tids- og kostnadsrammen. Man skal i denne fasen også kontrollregne på de økonomiske rammene før kontrakt signeres.

Dersom livssyklus kostnader eller lignende inngår i tildelingskriteriene, må disse beregnes for innkomne anbud/tilbud. Nåverdiberegning kan være et nyttig verktøy for dette. For gode beregninger av livssyklus kostnader bør imidlertid rådgivere engasjeres.

Det bør også gjøres en vurdering av usikkerheten rundt kostnadene. For eksempel kan en følsomhetsanalyse være et godt verktøy for å vurdere mulige konsekvenser av usikkerheten.

Verktøy og videre lesning

Mer informasjon om usikkerhets- og følsomhetsanalyse finnes i NTNU Concepts rapporter:

- Rapporten [Usikkerhetsanalyse - Kontekst og grunnlag](#)⁹⁶ tar for seg usikkerhetsmomenter i byggeprosjekter.
- Rapporten [Usikkerhetsanalyse - Modellering, estimering og beregning](#)⁹⁷ gjør rede for hvordan følsomhetsanalyse og andre usikkerhetsanalyser kan gjennomføres.
- Rapporten [Verdsetting av fremtiden. Tidshorisont og diskonteringsrenter](#)⁹⁸ tar for seg nåverdianalyse.

Garanti

Alminnelige bestemmelser for garanti, reklamasjon og sikkerhetsstillelse, defineres i NS 8407. Dersom andre kontraktsbestemmelser skulle ligge til grunn, eller dersom prosjekteier ønsker rettigheter eller sikkerhet utover det kontraktsbestemmelsene angir, må dette spesifiseres i kontrakten.

DFØ anbefales at serviceavtale inngår i anskaffelsen av totalentreprenør. Dette forhindrer eventuelle problemer knyttet til reklamasjonsrettigheter.⁹⁹

⁹⁵ Kan kjøpes hos Standard Norge:

<https://www.standard.no/no/Nettbutikk/produktkatalogen/Produktpresentasjon/?ProductID=582010>

⁹⁶<https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/Concept%2010%20Usikkerhetsanalyse%20-%20Kontekst%20og%20grunnlag.pdf>

⁹⁷<https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/Concept%2011%20Usikkerhetsanalyse%20-%20Modellering,%20estimering%20og%20beregning.pdf>

⁹⁸https://www.ntnu.no/documents/1261860271/1262010703/CONCEPT_27_web.pdf

⁹⁹<https://anskaffelser.no/anskaffelsesprosessen/byggeprosessen-steg-steg/detaljprosjektering/spikre-detaliene>

Verktøy og videre lesning

- [Direktoratet for forvaltning og økonomistyrings hjemmeside](#)¹⁰⁰ gir veiledning og råd til anskaffelser.
- [Standard Norge](#)¹⁰¹ selger relevante standarder og byggblanketter.

3.2.2 Beslutningsport 3.3

Delfasen avsluttes når totalentreprenør er kontrahert. Fra og med neste fase vil totalentreprenør drive prosjektet, først gjennom detaljprosjekt, deretter gjennom bygging.

Leveranse for videre arbeid

- Entrepriekontrakt
- Byggekostnad og livssykluskostnad

¹⁰⁰ <https://anskaffelser.no/>

¹⁰¹ <https://www.standard.no/>

Sjekkliste

Prosjektnavn: _____

Ansvarlig for beslutningsporten: _____

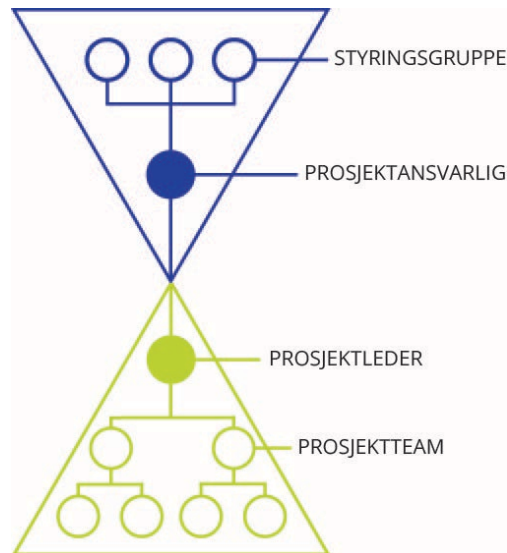
Deltakere i beslutningsporten: _____

	Ja/Nei	Dato	Sign.
1. Er entreprenør kontrahert?			
2. Er det gjennomført enten en direkte kontrahering, tilbuds- eller anbudskonkurranse?			
a. Dersom tilbuds- eller anbudskonkurranse: Er det utarbeidet tildelingskriterier?			
b. Dersom tilbuds- eller anbudskonkurranse: Er tilbudene/anbudene evaluert i henhold til tildelingskriteriene?			
c. Har byggekostnad og livssyklus kostnad kommet frem?			
3. Er kontrakt med entreprenør signert?			
a. Er kontrakten i henhold til NS8407 eller annen standard?			
b. Er usikkerhet, garanti, sikkerhetstillegg og lignende forhold avklart?			

Kommentar: _____

4. UTFØRELSESFASEN

Denne veilederen tar utgangspunkt i bruk av totalentreprise. Andre entrepriseformer vil kreve mer kompetanse og involvering fra prosjektgruppen. I totalentreprise er *prosjektleder* entreprenørens leder for prosjektet, mens *prosjektansvarlig* er ansvarlig for prosjektet fra prosjekteiers side.



Organisasjonskart for kontakten mellom prosjekteiers (blått) og entreprenørens (grønt) organisasjon

I utførelsesfasen realiseres det valgte konseptet, og på slutten av fasen er anlegget klart til bruk. For prosjekteier går denne fasen hovedsakelig ut på å etterse prosessen og bistå prosjektleder når det trengs avklaringer i utførelsen. Utførelsesfasen deles inn i tre delfaser:

1. Detaljprosjekt
2. Byggingen
3. Overtagelse



ADMINISTRATIVE PROSESSER I FASEN

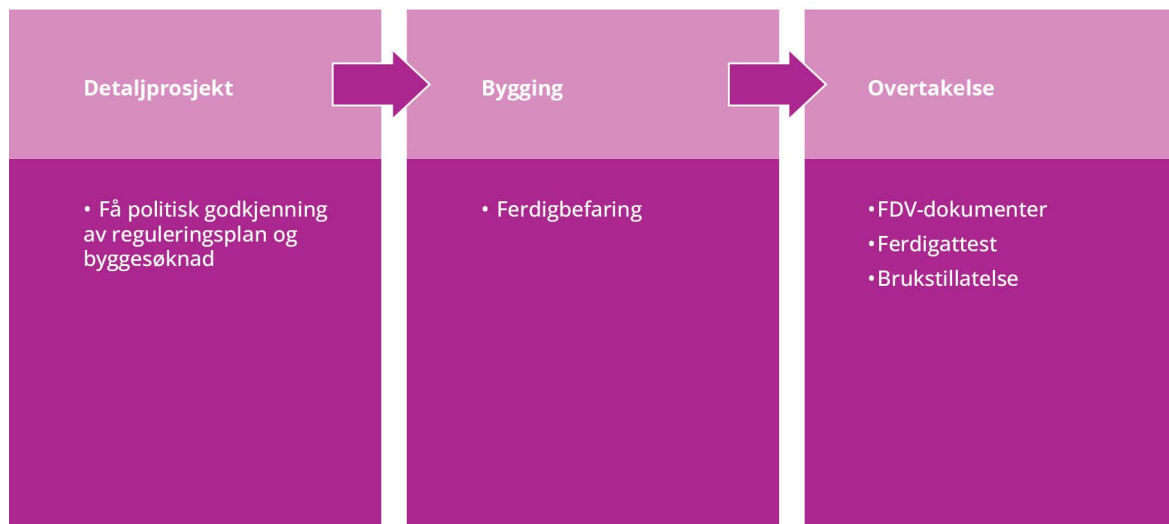
Denne veilederen fortsetter forutsetningen om totalentreprise også i denne fasen.

Dersom en annen entrepriseform benyttes, det kunne være nødvendig med justeringer ift. til det som presenteres veilederen. I en totalentreprise er prosjektleder lederen for prosjektet på entreprenøren sin side, mens prosjektansvarlig er ansvarlig for prosjektet fra prosjekteiers side.

Prosjektgruppen bør ha kompetanse om usikkerhetsledelse og prosjekteierstyring. Hvis dette ikke finnes internt hos prosjekteier, bør prosjektgruppen vurdere å engasjere et *byggherreombud* som kan ivareta deres interesser og bidra med denne kompetansen.

Oppbygning av fasen

Delfasene med politiske beslutninger og tillatelser vises i figuren under.



SJEKKLISTE FØR OPPSTART AV FASEN

Sjekkliste

Prosjektnavn: _____

Ansvarlig for beslutningsporten: _____

Deltakere i beslutningsporten: _____

	Ja/Nei	Dato	Sign.
1. Er kontrakt med entreprenør signert?			
2. Er rammetillatelsen godkjent?			
3. Er eventuell ny reguleringsplan vedtatt?			

Kommentar: _____

4.1 DETALJPROSJEKT

Formål: Å utarbeide detaljerte prosjektdokumenter og produksjonsunderlag for byggefasen, samt søke igangsettingstillatelse.



Ansvarlig: Prosjektleder

Deltagere: Prosjektansvarlig, totalentreprenør, styret

Eksterne bidragsytere: Idrettsavdeling og byggesaksbehandler i kommunen

Leveranse: Detaljprosjekt, produksjonsunderlag, SHA-plan og igangsettingstillatelse

Om delfasen:

Delfasen drives av totalentreprenør, som utarbeider endelig produksjonsunderlag med utgangspunkt i forprosjekt og funksjonsbeskrivelse. Dette underlaget ligger til grunn for en søknad om igangsettingstillatelse. Ettersom prosjekteier ikke prosjekterer anlegget selv, skal prosjektansvarlig kun følge opp arbeidet og sørge for at prosjekterende ivaretar prosjekteiers behov.

Delfasen avsluttes ved godkjent igangsettingstillatelse.

Noen modeller forholder seg også til en delfase som kalles produksjonsprosjektering, men i denne veilederen er produksjonsprosjektering integrert i detaljprosjektet.

4.1.1 Prosjektdokumenter

Detaljprosjektet består av detaljerte prosjektdokumenter, produksjonsunderlag, samt kvalitetssikring. Alle krav og ønsker må

være klarert og presisert. I tillegg må myndighetskrav være ivaretatt, ettersom det vil være kostbart å gjøre endringer på et senere tidspunkt.

Innhold

Prosjektdokumentene bør inneholde byggeprogram, funksjonsbeskrivelse, teknisk beskrivelse, finansieringsplan, fremdriftsplan, driftsorganisering, og skal allerede være kjent for prosjektansvarlig. Etter detaljprosjektet skal også andre planer som fasadetegninger, sikkerhet, helse og arbeidsmiljøplan (SHA-plan), skiltplan, utomhusplan og planer for hvert fag (for eksempel elektro, VVS, brann) inngå i prosjektdokumentene. Til sammen skal dette utgjøre et produksjonsunderlag, som skal inneholde all nødvendig informasjon for å bygge anlegget. Planene må også dokumentere at prosjekterte løsninger oppfyller gjeldende krav. Det er totalentreprenørs oppgave å frembringe nødvendige planer og dokumenter i detaljprosjekteringen. Det kan likevel være hensiktsmessig at prosjekteier etterser at detaljprosjektet tilfredsstiller deres krav, særlig de idrettslige kravene.

Kontrolldokumentasjon

Det skal også etableres kontrolldokumentasjon. Kontrolldokumentasjon kan ha form av sjekklister, slik at man etter ferdigstilling kan kontrollere at anlegget er i henhold til produksjonsunderlaget, krav til utførelse og gjeldene teknisk forskrift.

4.1.2 Prosjektstyring

Prosjekteier, ved prosjektansvarlig, har ansvar for å følge opp prosjektet.

Gjennom prosessen vil fremdriftsplanen endres. Fremdriftsplanen bør derfor ha ulike nivåer: For eksempel overordnet plan, faseplan og ukeplan. Dermed kan mindre justeringer gjøres på planene av lavere nivå. En såkalt utviklingsplan kan også være nyttig: Her identifiseres kommende oppgaver og eventuelle barrierer ifm. disse. Dermed kan en forhindre at det oppstår barrierer før de hindrer prosjektets fremdrift.

God prosjektstyring kjennetegnes ved at man hele tiden er oppdatert på fremdrift, kostnadsestimater, endringer i prosjektets ytre rammebetingelser og endringer i risikosituasjonen.

I detaljprosjektering kan det også være fordelaktig å planlegge hvordan prosjektansvarlig skal følge opp byggingen. Det kan være hensiktsmessig å fastsette milepæler eller intervaller for rapportering av fremdrift og kostnader, samt å enes om parametere som prosjektet skal måles etter underveis.

Prosjekteiermøter der prosjekteiers prosjektansvarlig eller prosjektgruppe møter totalentreprenør for å følge opp utførelsen og drøfte eventuelle utfordringer og endringer, kan være hensiktsmessig.

Byggherreforskriften

Forskrift om sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser, vanligvis kalt *byggherreforskriften*, beskriver hvilke plikter prosjekteier har knyttet til sikkerhet, helse og arbeidsmiljø i et

bygge- og anleggsprosjekt. Formålet med forskriften er å ivareta arbeidstakerne under planlegging, prosjektering og bygging. Byggherreforskriften kan leses i sin helhet på lovdata.no.¹⁰²

Sikkerhet, helse og arbeidsmiljø

Prosjekteier skal, i henhold til Byggherreforskriften, ivareta arbeidstagernes sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA). Til tross for at totalentreprenør utfører hele prosjektet, er prosjekteier overordnet ansvarlig for SHA-forholdene. Prosjekteier skal påse at en skriftlig SHA-plan utarbeides før arbeidets oppstart. Dersom hensiktsmessig, kan prosjekteier utpeke en representant, en helse, miljø og sikkerhet (HMS)-koordinator, som ivaretar prosjekteiers SHA-ansvar.

Entreprenøren har sitt eget HMS-system. For prosjektet er det viktig at HMS-systemet korrelerer med SHA-planen som er relevant for arbeidet.

Verktøy og videre lesning

Arbeidstilsynet kan gi mer informasjon om:

- [HMS og SHA](https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2009-08-03-1028)¹⁰³
- [Byggherreforskriften](https://www.arbeidstilsynet.no/hms/hms-i-bygg-og-anlegg/byggherreforskriften/)¹⁰⁴

Andre anskaffelser

Mens totalentreprenør utarbeider produksjonsgrunnlaget, bør prosjektgruppa begynne å planlegge anskaffelser for det ferdige anlegget. Dette kan for eksempel være

¹⁰² <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2009-08-03-1028>

¹⁰³ <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/hms-i-bygg-og-anlegg/forskjellen-pa-hms-og-sha/>

¹⁰⁴ <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/hms-i-bygg-og-anlegg/byggherreforskriften/>

anskaffelser av løst inventar, driftsavtaler, vedlikeholdsavtaler osv.

Når nødvendige leverandører er kontrahert, bør også organisasjonsstruktur for anleggets drift planlegges, slik at dette er klart ved anleggets ferdigstilling.

4.1.3 Igangsettingstillatelse

Når produksjonsunderlag og kontrolldokumentasjon er utarbeidet kan man søke kommunen om igangsettingstillatelse.

Igangsettingstillatelsen følger opp rammetillatelsen og skal sikre at anlegget er i henhold til tekniske forskrifter og rammetillatelsen til prosjektet.¹⁰⁵ I henhold til NS 8407 er

totalentreprenør ansvarlig for å søke om igangsettingstillatelse om ikke annet er spesifisert. Dersom prosjektet består av flere utbyggingstrinn, kan man ha flere igangsettingstillatelser.

4.1.4 Beslutningsport 4.3

På slutten av delfasen har det blitt utarbeidet endelig produksjonsunderlag og igangsettingstillatelse er innsendt. Når igangsettingstillatelsen er godkjent, kan neste delfase, [Bygging](#), begynne.

Leveranse for videre arbeid

- Fullstendig produksjonsunderlag
- SHA-plan
- Kontrolldokumentasjon
- Igangsettingstillatelse

¹⁰⁵<https://www.byggordboka.no/artikkel/les/igangsettingstillatelse>

Sjekkliste

Prosjektnavn: _____

Ansvarlig for beslutningsporten: _____

Deltakere i beslutningsporten: _____

	Ja/Nei	Dato	Sign.
1. Har man et tilstrekkelig produksjonsunderlag?			
a. Er myndighetskrav ivaretatt?			
b. Er idrettsspesifikke krav ivaretatt?			
c. Er prosjekteiers krav og behov ivaretatt?			
2. Er det utarbeidet SHA-plan?			
a. Er eventuell HMS-koordinator utpekt?			
3. Er oppfølging av byggeprosessen planlagt?			
a. Er det etablert måleparametre?			
b. Er det planlagt intervaller eller tidspunkter for rapportering?			
4. Har man utarbeidet kontrolldokumentasjon?			
a. Er sjekklistene i henhold til produksjonsunderlaget?			
b. Er sjekklistene i henhold til gjeldene myndighetskrav?			
5. Har man søkt om igangsettingstillatelse?			
6. Dersom det skal søkes om spillemidler: Har man fått en utsjekk fra behandlende enhet om hvorvidt produksjonsgrunnlaget oppfyller kravene?			
7. Er andre relevante anskaffelser påbegynt?			
a. Løst inventar?			
b. Renhold?			
c. Vedlikehold?			
d. Teknisk drift?			

Kommentar: _____

4.2 BYGGING

Formål: Å sikre god prosjektstyring gjennom oppfølging av leverandører.



Ansvarlig: Prosjektleder
Deltagere: Prosjektansvarlig,
underentreprenører,

rådgivere

Eksterne bidragsytere: Kommunens byggesakskontor

Leveranse: Endringshåndtering, befaringer, ferdigbehandling

Om delfasen:

I delfasen bygges anlegget og prosjektansvarligs oppgave er hovedsakelig å følge opp byggingen og ta avgjørelser ved forespørsler fra utførende part.

4.2.1 Oppfølging

I byggefasen må prosjekteier (ved prosjektansvarlig) følge opp byggingen ved å delta på byggherremøter og befaringer. Det er spesielt viktig å avklare og håndtere avvik og endringer, da disse vil påvirke framdrift og kostnad. Prosjekteier vil ha påvirkningsmulighet gjennom hele prosessen, men endringer på dette tidspunktet i prosjektet vil gjerne være kostbare.

Rapportering

Under selve byggingen av anlegget har prosjekteier ansvar for å følge opp prosessen gjennom møter og befaringer, samt håndtere henvendelser fra totalentreprenør. I denne perioden bør man etablere milepæler for rapportering fra totalentreprenørs side slik at man får en kontinuerlig oppdatering på prosjektet. Fremdrift og

økonomi bør rapporteres jevnlig, og endringsmeldinger bør komme umiddelbart. Dersom det er etablert måleparametere, skal prosjektansvarlig følge opp disse.

Byggherreombud

Byggherreombud omtales også som prosjekteiers representant. Dersom prosjekteier ikke innehar kompetanse eller kapasitet til å lede utførelsesfasen, kan et byggherreombud representere prosjekteier, og ivareta prosjekteiers ansvarsområder og interesser overfor totalentreprenør.

4.2.2 Beslutningsport 4.3

På slutten delfasen har anlegget blitt bygd og idrettslagets styre og prosjektansvarlig har hatt en ferdigbefaring med prosjektleder og utførende entreprenør for å sikre at prosjektets krav er oppfylt.

Leveranse for videre arbeid

- Befaringer

Sjekkliste

Prosjektnavn: _____

Ansvarlig for beslutningsporten: _____

Deltakere i beslutningsporten: _____

	Ja/Nei	Dato	Sign.
1. Er det gjennomført av byggemøter og befaringer?			
2. Er byggeprosessen fulgt opp?			
a. Rapporteres det jevnlig om fremdrift?			
b. Rapporteres det jevnlig om økonomi?			
c. Rapporteres det umiddelbart om endringer og avvik?			
4. Er anlegget utført?			
5. Er driften av anlegget planlagt?			

Kommentar: _____

4.3 OVERTAGELSE

Formål: Å kontrollere at anlegget svarer til de krav og standarder som ble satt i prosjekteringsfasen.



Ansvarlig: Prosjektleder
Deltagere: Prosjektansvarlig, driftsleder, rådgivere

Eksterne bidragsytere: Idrettsavdeling i kommunen, kommunens byggesakskontor

Leveranse: Overtagelsesforretning, brukstillatelse, ferdigattest, sluttdokumentasjon, FDV-dokumentasjon, prosjektevaluering

Om delfasen:

Delfasen startes ved ferdigstilling av anlegget. Sentralt i fasen er å etterse at anlegget fungerer som tiltenkt, at det er utført som avtalt, samt utarbeidelse av dokumentasjon. Fasen avsluttes ved godkjent prøvedrift, sluttdokumentasjon og ferdigtillatelse.

4.3.1 Prøvedrift

Før anlegget settes i normal drift skal alt av utstyr og inventar være på plass i anlegget slik at det kan prøvedrives. Dette gjøres for å påse at anlegget leverer i henhold til tenkt funksjon og behov. Det skal gjennomføres befaringer og eventuelle reklamasjoner skal rettes.

Lokale tilpasninger

Norge er et land med varierende klima, og lokalkunnskap i driftsfasen skal ikke undervurderes. Det er ikke automatisk slik at de rutiner som fungerer ett sted i landet vil gi gode resultater et annet sted. De lokale forholdene må

hensyntas, og driftspersonalet må hente erfaringer fra omkringliggende eller tilsvarende anlegg.

Prosjektevaluering

Etter anlegget er prøvedriftet bør prosjektet evalueres etter de mål og suksesskriterier man definerte i [Målsetting og intern forankring](#).

4.3.2 Overtagelsesforretning

Før anlegget settes i drift skal det foretas en formell overtagelsesforretning med ferdigbefaring, og kontrolldokumentasjon gjennomgås.

Ferdigbefaring

Når anlegget er ferdigstilt må det gjennomgås for å forsikre at det er i tråd med kravspesifikasjon. I ferdigbefaringen skal prosjekteier ikke godta feil og mangler, til tross for at man kanskje ønsker å ta anlegget raskt i bruk. Dersom det avdekkes mangler, er det entreprenørens ansvar å utbedre disse for egen regning, i henhold til NS 8407. Det er viktig at eventuelle mangler blir rapportert til entreprenør så fort som mulig, ettersom prosjekteier kan miste retten til å gjøre mangler gjeldende dersom det ikke varsles innen rimelig tid. Prosjekteier taper retten sin til å kreve utbedring av mangel dersom han ikke innen overtagelsesforretning varsler om en mangel som burde vært oppdaget gjennom prosjektoppfølgning eller ferdigbefaring.

Ferdigattest

Når prosjektet er ferdig og kontroller gjennomført skal det søkes om ferdigattest. Med mindre annet er

spesifisert, er det totalentreprenørs oppgave å søke om ferdigattest. Ved eventuelle mangler kan man søke om midlertidig brukstillatelse til disse er utbedret.

Søknad om brukstillatelse og ferdigattest vil også være totalentreprenørs ansvar. Merk at NS 8407 spesifiserer at totalentreprenør ikke sitter på risikoen knyttet til hvorvidt nødvendige tillatelser blir gitt, dersom dette skyldes faktorer utenfor totalentreprenørs kontroll.

Sluttdokumentasjon

Søknadene om midlertidig brukstillatelse eller ferdigattest må inneholde sluttdokumentasjon for anlegget. Denne dokumentasjonen består av situasjonsplan, tegninger, redegjørelser, kart, gjennomføringsplan, avfallsplan, miljøsaneringsbeskrivelse og forvaltning, drift og vedlikeholds (FDV)-dokumentasjon. Dette skal leveres av prosjektleder.

FDV-dokumentasjon

FDV-dokumentasjonen skal fungere som en brukermanual for det ferdige bygget eller anlegget. Den vil også være utgangspunkt for eventuell fremtidig utvikling, rehabilitering eller ombygging av anlegget. Dokumentene skal inneholde all nødvendig og relevant dokumentasjon for driftsfasen av anlegget. Dette inkluderer blant annet manualer for sentral driftskontroll (SD-system), automatiseringssystemer, kjøle- og varmeanlegg, renholdsveiledning, garantivilkår mm. De dokumenter som ikke er relevante for anlegget kan unnlates.

4.3.3 Beslutningsport 4.3

Etter denne delfasen er anlegget og tilhørende dokumenter overlevert fra prosjektleder til prosjektansvarlig. Anlegget har fått ferdigattest eller godkjent midlertidig brukstillatelse for anlegget.

Etter overtagelsesforretning begynner reklamasjonsfristen i henhold til NS 8407 å løpe.

Leveranse for videre arbeid

- Overtagelsesforretning
- Brukstillatelse
- Ferdigattest
- Sluttdokumentasjon
- Forvaltning, drift og vedlikeholds-dokumentasjon
- Prosjektevaluering

Sjekkliste

Prosjektnavn: _____

Ansvarlig for beslutningsporten: _____

Deltakere i beslutningsporten: _____

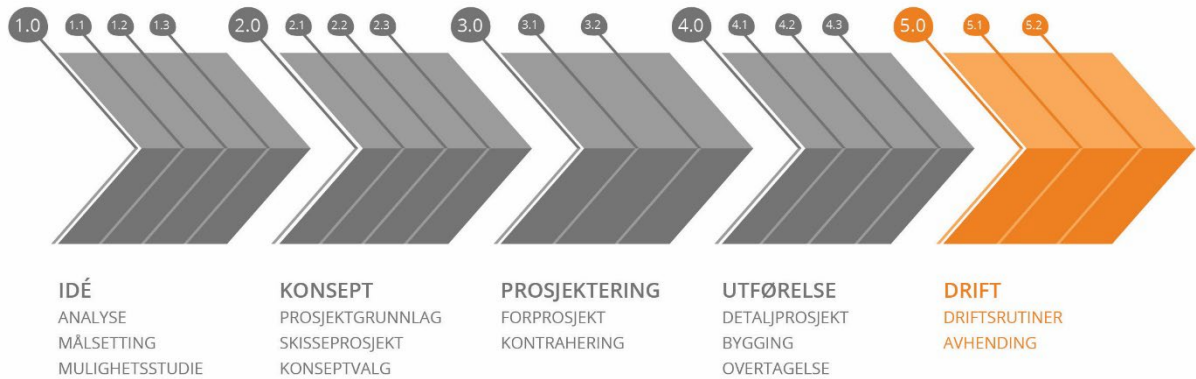
	Ja/Nei	Dato	Sign.
1. Er alt av utstyr og inventar montert i anlegget?			
2. Har man gjennomført prøvedrift?			
b. Yter anlegget i henhold til tenkt funksjon og behov?			
3. Er det gjennomført ferdigbefaring?			
a. Er eventuelle mangler avdekket?			
b. Er eventuelle mangler gjort gjeldende?			
i. Er det gjennomført befaring etter utbedring av mangler?			
4. Har man søkt om ferdigattest?			
a. Dersom nei: Er det søkt om midlertidig brukstillatelse?			
5. Har man mottatt sluttdokumentasjon for anlegget?			
a. Har prosjekteier kontrollert sluttdokumentasjonen?			
6. Har man mottatt FDV-dokumentasjon for anlegget?			
a. Har prosjekteier kontrollert FDV-dokumentasjonen?			
7. Har man gjennomført en formell overtagelsesforretning?			
a. Har man gjennomgått kontrolldokumentasjon?			
8. Er det gjennomført prosjektevaluering?			

Kommentar: _____

5. DRIFTSFASEN

Driftsfasen starter når anlegget er overlevert til eier og skal tas i normal bruk. Fasen varer helt til anlegget avhendes, og består derfor av to faser:

1. Drift
2. Avhending



ADMINISTRATIVE PROSESSER I FASEN

I denne fasen skal anlegget driftes og brukes. Organisasjonsstrukturen for den daglige driften bør være etablert før fasens oppstart, slik at driften kan være effektiv og velorganisert fra dag én. Prosjektgruppen bør sørge for en god dialog med driftsleder for anlegget, og besørge tilgang nødvendig dokumentasjon. Driftsleder bør ha kompetanse og erfaring innen forvaltning og drift av den spesifikke anleggstypen.

Prosjektgruppen avslutter sitt arbeid med å fullføre søknadene om tilskudd og utbetaling av spillemidler. Prosjektgruppen bør lage en avsluttende rapport til styret der prosessen og resultatet av prosjektet presenteres.

SJEKKLISTE FØR OPPSTART AV FASEN

Sjekkliste

Prosjektnavn: _____

Ansvarlig for beslutningsporten: _____

Deltakere i beslutningsporten: _____

	Ja/Nei	Dato	Sign.
1. Er det gjennomført overtagelsesforretning?			
2. Har man ferdigattest eller midlertidig brukstillatelse?			
3. Er driften av anlegget planlagt?			
4. Er det utarbeidet organisasjonsstruktur for driften?			

Kommentar: _____

5.1 DRIFT

Formål: Drifte anlegget hensiktsmessig.



Ansvarlig: Driftsleder,
prosjektansvarlig

Deltagere: Prosjektansvarlig,

rådgiver, brukere

Eksterne bidragsytere: Idrettsavdeling i kommunen

Leveranse: Driftssystem, siste del av spillemiddelsøknad, MVA-kompensasjonssøknad

Om delfasen:

Delfasen innebærer å starte ordinær drift av anlegget, og beskriver hvilke prosesser og evalueringer som bør gjennomføres for å sikre god drift av anlegget. Delfasen fortsetter med ferdigstilling av søknader om offentlig tilskudd som spillemidler og MVA-kompensasjon. Delfasen løper helt til prosjekteier velger å avhende anlegget.

5.1.1 Driftssystem

Driftsrutinene tar utgangspunkt i forvaltning, drifts og vedlikeholds (FDV)-dokumentasjonen som skal være levert av entreprenøren i prosjektet. FDV-dokumentene er anleggets brukermanual. Dokumentet angir manual for anleggets sentrale driftssystem (SD-system), automatiseringssystemer, kjøleanlegg og varmeanlegg, samt renholdsveiledning.

Feilrapportering

Anlegget bør ha et enkelt system for rapportering av feil, mangler eller avvik. Et slikt system bør være tilgjengelig for

alle brukere og ansatte i anlegget. Systemet bør også kunne benyttes til å melde inn behov for ekstra rengjøring og lignende.

5.1.2 Tilstandskontroll og vedlikeholdsplan

Brukerevaluering av anlegget gir tilbakemelding på hva som fungerer godt og mindre godt ved anlegget. Dette kan gjennomføres i form av spørreundersøkelser blant brukere, i tillegg til forvaltere og eier. Sammen med evalueringer av energibruk, vannforbruk og vedlikeholdsplanen er dette med på å danne grunnlaget for utvikling av anlegget.

Vedlikeholdsplan

Vedlikeholdsplanen består av tre deler:

- Tilstandskontroll
- Tilstandsregistrering
- Tiltaksplan

Tilstandskontroll skal fastsettes i driftsrutinene og gjennomføres med faste mellomrom. Tilstandskontrollens mål er å avdekke feil og mangler på anlegget slik at disse kan registreres og utredes. På bakgrunn av denne tilstandsregistreringen lages en tiltaksplan som inneholder vedlikeholds- og utbedringstiltak. Tiltaksplanen bør i tillegg ta hensyn til levetidsbetraktninger med tanke på bygningsskader, funksjonsfeil og økonomiske betraktninger. Samlet utgjør dette vedlikeholdsplanen.

5.1.3 Ytelsesmåling

For å videreutvikle anlegget er det viktig å måle ytelsen til anlegget. Dette kan

gjøres ved registrering av aktivitet eller ved *benchmarking*.

Benchmarking

Benchmarking er en prosess der ytelsen måles internt og/eller eksternt. Når man «benchmarker», måler og sammenligner man sin egen ytelse mot seg selv eller ledende organisasjoner/anlegg. Dette kan gi informasjon som kan hjelpe ens egen organisasjon til å finne og gjennomføre tiltak for forbedring. For et idretts- eller nærmiljøanlegg er det naturlig å «benchmarke» anleggets ytelse mot seg selv fra år til år, og eventuelt se om man kan finne en partner som drifter et tilsvarende anlegg. Slike samarbeid og informasjonsdeling kan føre til at begge organisasjoner oppnår bedre ytelse i sine anlegg.

Aktivitetsregistrering

Aktivitetsregistrering kan gjøres ved å telle antall personer som er i aktivitet selv, eller ved å installere aktivitetstellere som kan gjøre det automatisk. Aktivitetsregistrering kan gi anleggseier oversikt over dagens ytelse i anlegget og gjøre det enklere å se forbedringspotensial for å utvikle anleggets ytelse.

5.1.4 Ukentlige rutiner

For å oppnå god drift er det viktig at driftsoperatør følger med på energibruk og vannforbruk i anlegget hver uke. Senere kan man enkelt sammenligne uke mot uke i SD-programvaren. For at dette skal fungere optimalt er man avhengig av at man har måleinstrumenter for detaljert overvåkning og at disse vedlikeholdes slik at resultatene er pålitelige.

Renholdsplan

En renholdsplan for anlegget skal inneholde romliste med areal og overflatetype. I tillegg skal det angis hvilke rengjøringsmidler som skal benyttes, kvalitetsmål for renholdet og frekvens for rengjøring.

Helse, miljø og sikkerhet

Fokus på helse, miljø og sikkerhet (HMS) er viktig i ethvert anlegg for å beskytte brukerne mot skader, helseproblemer og ulykker. Det sikrer også at man har gode rutiner på plass dersom uhell skulle skje. Alle anlegg er pålagt å ha brann- og rømningsplan synlig i bygget. I tillegg, bør instruksjoner til bruk av utstyr være lett tilgjengelig for brukerne av anlegget. Sikkerhetsutstyr, brannutstyr og brannsystemer må vedlikeholdes og funksjonstestes.

Anlegget bør holdes ryddig til enhver tid slik at fremkommeligheten ved en nødsituasjon er god. Særlig rømningsveier skal ha god fremkommelighet. I tillegg vil renholdsarbeidet bli mer effektivt dersom anlegget er ryddig.

5.1.5 Ytelse

I den daglige driften er det viktig med god overvåkning og styring for å sikre at man oppnår den funksjon og de ytelser som ble prosjektert. Dette gjelder særlig energibruk og inneklima. I tillegg bør andre driftskostnader som renhold, vedlikehold og utvikling også overvåkes. Det ferdige anlegget skal ha blitt levert med dokumentasjon som beskriver byggets prosjekterte ytelse.

5.1.6 Offentlige tilskudd

Etter at anlegget er ferdig, må de siste rapporteringene for å få tildelt spillemidler gjennomføres. Oppdaterte regler og veiledning finnes på [godeidrettsanlegg.no sin temaside om finansiering og spillemidler](https://www.godeidrettsanlegg.no/sin-temaside-om-finansiering-og-spillemidler).¹⁰⁶

Gjennom hele prosjektet skal man ha sørget for at man oppfyller kravene som stilles for å motta spillemidler. På dette stadiet søker man kun om å utløse de midlene man allerede er tildelt gjennom spillemiddelsøknaden.

Prosess for spillemidler

I denne delfasen må først kommunen gjennomføre befaring av anlegget for å godkjenne at det er ferdigstilt i henhold til søknaden om spillemidler. Prosjektregnskapet bør sendes til idrettsavdelingen til kommunen før man kan innhente godkjenning av regnskapet fra en revisor. Til slutt kan man gå videre med søknadene for offentlige tilskudd ved å sende utbetalingsanmodning for spillemidler til kommunen. Kulturdepartementet kan kreve de tildelte spillemidlene tilbakebetalt dersom vilkårene for tildeling misligholdes.

Merverdikompensasjon

Dersom søknaden om spillemidler formelt er i orden, oppfyller man også kravene til kompensasjon av betalt merverdiavgift. Kompensasjon av merverdiavgift søkes om gjennom Lotteri- og stiftelsestilsynets søknadsportal. Her finnes også

utfyllende informasjon om fremgangsmåte, søknadsprosedyrer og krav til søkere.

5.1.7 Utleie av anlegg

Dersom man planlegger å leie ut anlegget til eksterne eller klubbens egne grupper i en internhusleiemodell bør det fastsettes retningslinjer for leien av anlegget. Før og etter utleie bør det gjennomføres tilstandskontroller.

Leiekontrakten må være tidfestet, inneholde klausuler for partene, forsikringsansvar, leiesatser og ansvarsområder for leieperioden. Ansvarsområdene omfatter vedlikeholdsarbeider, renhold og bestemmelser på hva som dekkes av leiesatsen. Dette gjelder spesielt ved langtidsleie av anlegget.

Merk at anlegg som har fått spillemidler ikke kan inngå bruksavtaler med private, fortjenestebaserte aktører. Mer om dette under punkt 4.4 i [spillemiddelbestemmelsene](#).¹⁰⁷

¹⁰⁶<https://www.godeidrettsanlegg.no/tema/finansiering-og-spillemidler>

¹⁰⁷<https://www.regjeringen.no/contentassets/891491c8582b457fba022904cd161755/bestemmelser>

[-om-tilskudd-til-anlegg-for-idrett-og-fysisk-aktivitet-2021.pdf](#)

Verktøy og videre lesning

- [Godeidrettsanlegg.no sin temaside for finansiering og spillemidler](https://www.godeidrettsanlegg.no/sin-temaside-for-finansiering-og-spillemidler)¹⁰⁸ gir en oppsummering av spillemiddelprosessen og rapporteringen som må gjøres i denne delfasen.
- Lotteri- og stiftelsestilsynets side om [Momskompensasjons på idrettsanlegg](https://lottstift.no/for-frivilligheten/sok-momskompensasjon-pa-idrettsanlegg)¹⁰⁹ gjør rede for momskompensasjonsordningen.

5.1.8 Beslutningsport 5.1

Gjennom delfasen driftes anlegget. Det skal fungere som prosjektert og tilfredsstillende tiltenkte behov. Evaluering av anlegget og registrering av bruk blir gjennomført, slik at ytelsen kan optimaliseres. Det ferdigstilles også søknader og utbetales spillemidler, momskompensasjon og eventuelt andre tilskuddsordninger.

Leveranse for videre arbeid

- Driftssystem
- Siste del av spillemiddelsøknad
- Momskompensasjonssøknad

¹⁰⁸ <https://www.godeidrettsanlegg.no/tema/finansiering-og-spillemidler>

¹⁰⁹ <https://lottstift.no/for-frivilligheten/sok-momskompensasjon-pa-idrettsanlegg/>

Sjekkliste

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

Deltakere i beslutningsporten:

	Ja/Nei	Dato	Sign.
1. Har man komplett FDV-dokumentasjon?			
2. Har man en driftsansvarlig?			
3. Har man et system for enkel feilrapportering?			
4. Har man et system for brukerevaluering av anlegget?			
5. Fungerer den planlagte organisasjonsstrukturen for daglig drift og administrasjon som tenkt?			
a. Har man vurdert alternativer for forbedring?			
6. Har man søkt om offentlige tilskudd?			
a. Har man revisorgodkjent regnskap for anlegget?			
b. Har man søkt om utløsning spillemidler?			
c. Har man søkt om momskompensasjon?			
7. Skal anlegget leies ut?			
a. Har man gjennomført tilstandskontroller av anlegget?			
b. Har man skrevet leiekontrakt?			

Kommentar:

5.2 AVHENDING

Formål: Å avhende anlegget på en mest mulig lønnsom og bærekraftig måte.



Ansvarlig: Styret

Deltagere: Styret, rådgivere, driftsansvarlig

Eksterne bidragsytere: Idrettsavdeling i kommunen, idrettsrådet

Leveranse: Alternativsvurdering, gjenbruksplan, avfalls- og saneringsplaner, og miljøplan.

Om delfasen:

Delfasen viser prosessen med å avhende et anlegg dersom eier eksempelvis ikke lenger har behov for anlegget, ikke har økonomi til å fortsette drift og eierskap eller hvis anlegget er kondemnabelt.

5.2.1 Avhending

Avhending av et idrettsanlegg skjer fortrinnsvis ved at det enten selges eller rives.

En alternativsvurdering bør gjøres for å identifisere de ulike alternativene for avhending, samt vurdere hvilket av alternativene som er mest gunstig.

Salg av anlegget

Ønsker man å selge anlegget må man undersøke hvilke aktører som kan være interessert i å kjøpe anlegget. Dersom man vet hvem som er i markedet kan det gjøres tiltak slik at anlegget øker markedsverdien.

Idrettsavdelingen i kommunen og idrettsrådet kan ha oversikt over mulige

interesserte kjøpere, og bør kontaktes ifm. eventuelt salg.

Riving av anlegget

Dersom anlegget rives, bør miljøhensyn stå i fokus. Så mye som mulig av materialene i det eksisterende anlegget bør gjenbrukes til andre formål.

Resterende materialer gjenvinnes på en hensiktsmessig måte. Ikke-gjenvinnbare materialer skal håndteres forsvarlig og i henhold til gjeldende forskrifter. Dette gjelder særlig miljøgifter og helseskadelige materialer.

Avfalls- og saneringsplaner må utarbeides for de byggematerialene med kjente uheldige miljøpåvirkninger samt at man bør ta høyde for uforutsette funn av miljøskadelige stoffer.

Utforsk mulighetene

Det vil finnes flere muligheter for avhending av anlegg. Kanskje kan anlegget selges eller leies ut til en annen idrett ved kun mindre modifikasjoner, eller kanskje anlegget kan benyttes til andre formål. Av både miljø- og økonomiske hensyn er riving av anlegget lite ønskelig.

5.2.2 Beslutningsport 6.1

Hvis prosjekteier ikke ønsker å besitte anlegget lenger, kan det avhendes. På slutten av delfasen har prosjekteier besluttet hva de vil gjøre med anlegget.

Leveranse for videre arbeid

- Alternativsvurdering
- Gjenbruksplan
- Avfalls- og saneringsplaner
- Miljøplan

Sjekkliste

Prosjektnavn: _____

Ansvarlig for beslutningsporten: _____

Deltakere i beslutningsporten: _____

	Ja/Nei	Dato	Sign.
1. Er det gjennomført en alternativsvurdering?			
2. Skal anlegget selges?			
a. Er kommunens idrettsavdeling og idrettsråd kontaktet?			
b. Kan anlegget selges til annet formål eller annen idrett?			
3. Skal anlegget rives?			
a. Kan deler av anlegget gjenbrukes?			
b. Kan anlegget resirkuleres?			
c. Har man utarbeidet avfalls- og saneringsplaner?			

Kommentar: _____