



PROSJEKTMODELL

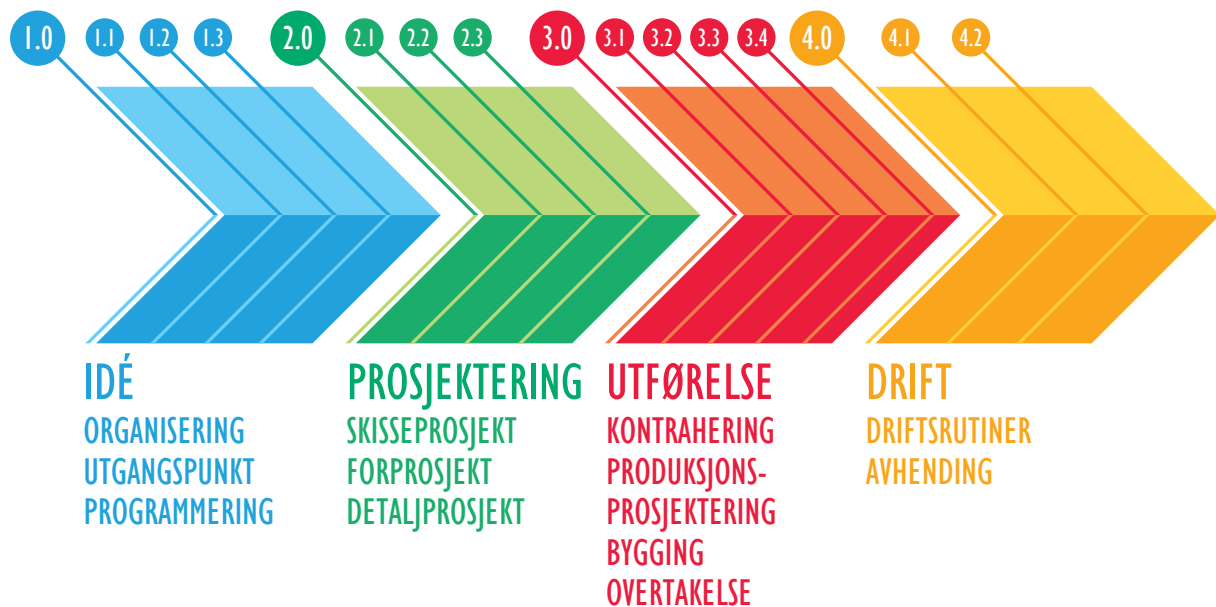
GODE IDRETTSANLEGG

OM PROSJEKTMODELLEN

Prosjektgjennomføringsmodell er skrevet ved NTNU for Godeidrettsanlegg.no. Modellens målsetting er å bidra til bygging av bedre idrettsanlegg gjennom kompetanseheving og bevisstgjøring gjennom hele prosessen fra idé til drift.

Modellen er bygget opp etter «stagegateprinsippet» som betyr 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 få en ekstra kvalitetssikring.

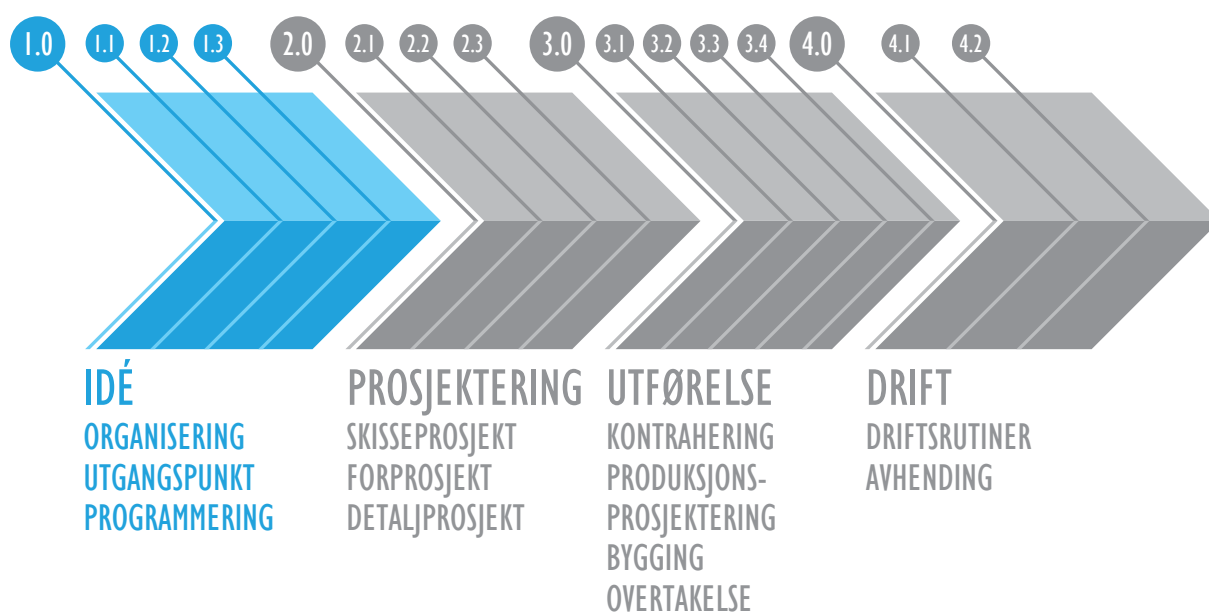
Modellen er delt i fire hovedfaser; Idé, Prosjektering, Utførelse og Drift. Hver fase har flere underfaser som veileder brukeren gjennom hele prosjektprosessen.



IDEFASEN

Idéfasen utreder muligheten og behovet for et nytt idrettsanlegg. Fasen er delt i to underfaser: *Utgangspunkt* og *Programmering*. I utgangspunktet skal fokuset ligge på å avdekke behov og formål med det nye anlegget for å skape grunnlaget for den videre programmeringen som går ut på å utrede og beskrive anleggets funksjoner og kvaliteter.

Idéfasen gjennomføres oftest internt i klubben og i samarbeid med kommunen.



BP 1.0

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

Deltakere i beslutningsporten:

	Ja/Nei	Dato	Sign
1.0.1. Finnes det et behov for et nytt idrettsanlegg?			
1.0.2. Har man gjennomført en behovskartlegging?			
1.0.2.1. Har man evaluert klubbens egne behov?			
1.0.2.2. Har man evaluert evt. leietagers behov?			
1.0.3. Har man definert hvilken verdi klubben vil ha av anlegget?			
1.0.4. Har man lov til å starte arbeidet med et nytt idrettsanlegg?			
1.0.5. Har man plass til å starte arbeidet med et nytt idrettsanlegg?			
1.0.6. Har man råd til å starte arbeidet med et nytt idrettsanlegg?			

Kommentarer:

ORGANISERING

Formålet med fasen er å sikre en formell og strukturert gjennomføring og styring av prosjektet

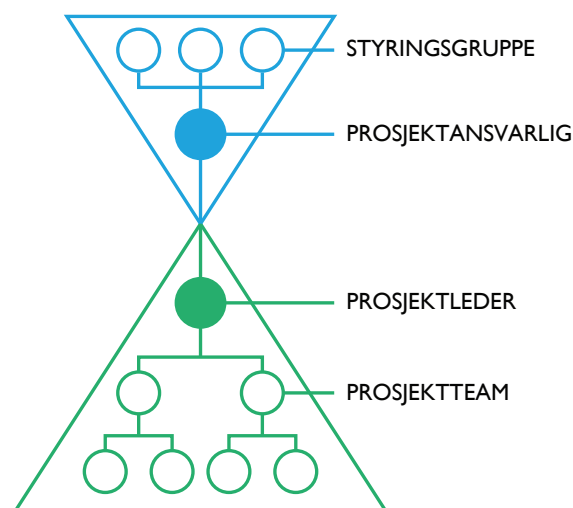


Ansvarlig for fasen: Styret
Deltagere i fasen: Styret

Det anbefales ikke å starte denne fasen uten at den foregående fasen med sine underfaser og tilhørende beslutningsporter er gjennomført.

ORGANISERING

Når en klubb skal bygge et idrettsanlegg, bør styret organisere prosjektet etter den viste 8-tallsmodellen. Denne organiseringen sikrer ett enkelt kontaktpunkt for styringsgruppen og resten av prosjektorganisasjonen, samt at man sikrer en tydelig rolle- og ansvarsfordeling.



8-tallsmodell

Prosjektansvarlig er styringsgruppens kontaktperson, kan gjerne være en del av styret, og det anbefales at det er anleggsansvarlig i klubben. Det er viktig at prosjektansvarlig har erfaring fra arbeid

i prosjekter og skiller de ulike rollene i relasjon til prosjektet.

Kontaktperson på utførende side i organisasjonsplanen er prosjektleder. Velger man å tilsette en egen prosjektleder, finnes standardkontrakt for denne organiseringen hos Direktoratet for forvaltning og IKT (DIFI).

Den utførende siden i organisasjonen kommer gjerne senere i prosjektet da man i idéfasen ikke har et konkret prosjekt. Dette bør senest fastsettes i forprosjektet om man ikke har gjort det i en tidligere delfase.

GJENNOMFØRINGSSTRATEGI

Det bør avgjøres hvilken gjennomførings- og kontraktstrategi man ønsker å gå videre med i prosjektet. Utfyllende informasjon om de vanligste organiseringsformene og entreprisformene kan finnes hos DIFI.

Leverandørutviklingsprogrammet faciliterer innovative offentlige anskaffelser. Programmet skal bidra til at stat og kommuner gjør anskaffelser som skaper innovasjon, og kan derfor bistå i anskaffelsesprosessen.

Denne prosjektgjennomføringsmodellen følger strukturen til en hovedentreprise, men kan også benyttes ved andre entreprisformer. Det ligger til grunn at byggherren tilsetter en prosjektleder tidlig, som vist i 8-tallsmodellen, og at denne prosjektlederen styrer prosjektet og rådgivere. Ved å velge en

hovedentreprise har man frihet til å kontrahere de ønskede rådgivere i flere omganger. Tekniske rådgivere kan kontraheres i programmeringsfasen eller prosjekteringsfasen etter behov. Kontrahering av hovedentreprenør og eventuelle tekniske entreprenører kommer senere, i byggefasen. Det er vanlig at arkitekt og tekniske rådgivere har kontrakt direkte med byggherren, men administrasjonen av disse gjøres av prosjektlederen.

Byggingen av et idrettsanlegg skiller seg i stor grad fra et ordinært boligprosjekt fordi anlegget kan være svært teknisk komplekst. Derfor ansees det som en god løsning at man deler leveransene på flere rådgivere og entreprenører, fremfor å få en totalpakke fra én leverandør. Forutsetningen for å velge denne løsningen er en dyktig prosjektleder til å styre prosjektet.

Prosjektlederen vil også lede prosjektet i utførelsesfasen etter at man har kontrahert entreprenører for bygging av anlegget.

**Leveranser i fasen:
organisasjonsplan, prosjektansvarlig,
kontraktstrategi**

BP 1.1

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

Deltakere i beslutningsporten:

	Ja/Nei	Dato	Sign
1.1.1. Har man etablert en organisasjonsplan?			
1.1.1.1. Har man tydelig ansvarsfordeling?			
1.1.1.2. Har man tydelig oppgavefordeling?			
1.1.2. Har man utpekt en prosjektansvarlig fra prosjekteiers side?			
1.1.3. Har man tilsatt en prosjektleder?			
1.1.4. Har man avgjort hvilken gjennomførings- og kontraktstrategi man skal benytte videre i prosjektet?			

Kommentarer:

UTGANGSPUNKT

Formålet med fasen er å avdekke behov, mål og rammer for prosjektet



Ansvarlig for fasen: Prosjektansvarlig
Deltagere i fasen: Prosjektansvarlig, styret, representanter fra idrettene

Det anbefales ikke å starte denne fasen uten at den foregående fasen med sine underfaser og tilhørende beslutningsporter er gjennomført.

BEHOVSANALYSE

Idéfasen starter med hvilke ønsker man har for det ferdige anlegget. Behovsanalysen skal definere hvilken bruk man skal legge til rette for og hvilken verdi man ønsker å få ut av anlegget. Det må i tillegg vurderes i hvilken grad prosjektet passer inn i klubbens strategi. Det gjelder da spesielt å se utviklingen flere år frem i tid slik at man tilrettelegger for enkel omstilling ved endring av behov i fremtiden.

Ved å starte i denne delen av fasemodellen sikrer man at det bygges et anlegg det faktisk er behov for, snarere enn den typen anlegg man helst ønsker. Det er viktig å involvere representanter for flere av idrettene i klubben slik at prosessen og behovsanalysen ikke domineres av få sterke aktører.

Når behovet for et nytt idrettsanlegg utredes, er det først og fremst spørsmålet om hvilke idretter man skal tilrettelegge for man må ta stilling til. Man må ha det helhetlige idrettstilbudet i klubben og nærområdet i fokus. I utredningen er det viktig at man foretar undersøkelser på hvilke anlegg som finnes i nærområdet, kommunalt, interkommunalt og regionalt. Kanskje kan behovet dekkes ved at flere

klubber samarbeider om eksisterende tilbud og deler på eksisterende anlegg. Å etablere en brukergruppe som verktøy til å kartlegge behovet bør inngå i denne behovsanalysen.

Anleggets formål kan spenne fra barne- og breddeidrett, til toppidrett, eller tilpasses til å oppfylle flere formål. Hovedformålet til anlegget må være å fylle det behovet man har avdekket i behovsanalysen. I tillegg kan man legge til rette for at anlegget oppfyller flere formål, som økt aktivitet, kapasitet eller bredere tilbud gjennom et fleridrettsanlegg

MÅLSETTING

Prosjektets mål må være klart definert, altså hva ønsker man å oppnå med prosjektet. For å avdekke behovene til de ulike idrettene kan man arrangere en forhåndskonferanse med representanter fra idrettene.

Prosjekteier må ha god oversikt over hva partene i prosessen forventer og hvilke målsettinger man selv har. Prosjekteier er i mange tilfeller en klubb som ønsker å bygge et nytt anlegg og bør representeres ved en prosjektansvarlig utpekt av styret i klubben. I de tilfeller hvor kommunen eller fylkeskommunen skal bygge et nytt anlegg, er det kommunen/fylkeskommunen som er prosjekteier. Det er flere aktører involvert, hvor hver aktør har sine egne mål med prosjektet. Man skiller mellom bestiller, bruker og leverandør, siden disse har ulike mål for prosjektet. Kommunen og fylkeskommunen ser prosjektet i et samfunnsperspektiv, klubben ser

prosjektet i et effektperspektiv som den direkte brukeren av prosjektets resultat, og leverandøren som er ansvarlig for gjennomføringen av prosjektet ser det i et resultatperspektiv.

PROSJEKTETS RAMMER

Prosjektets rammer innebærer bestemmelser på kostnad, tid og ressursbruk. Prosjekteier må blant annet vurdere hvor mye egenkapital som kan settes av til det nye anlegget og om det er mulighet for å ta opp lån. Med dette som grunnlag, vil man i Programmeringen utrede det økonomiske grunnlaget ytterligere.

Kostnadsrammen definerer den maksimale kostnaden for anlegget. Tidsrammen definerer tidsbruken og milepæler som «oppstart planlegging», «oppstart bygging» og «ferdigstillelse av anlegget». Ressursbruk for klubben er en kritisk ramme ettersom de fleste idrettslag og klubber i Norge drives på frivillig basis. Her må man vurdere hvor mye tid man som klubb kan involvere seg, samt hvilken kompetanse man har innad og hva man eventuelt må hente eksternt.

INTERESSEENTER

Det er mange potensielle interessenter når et nytt idrettsanlegg skal bygges. Man bør søke å få rede på alle som har interesse, påvirkningsmulighet eller kan bli påvirket av prosjektet gjennom en interessentanalyse. Et verktøy for å få oversikt over alle aktørene i, og rundt prosjektet er et interessentregister. Registeret gir informasjon om interessentene,

påvirkningsmuligheter, interesse, tiltak og tiltaksplan. Ved hjelp av dette kan en interessentmatrise settes opp. I en slik matrise vurderes alle aktørene etter grad av interesse i prosjektet og grad av påvirkningsmulighet slik at man kan avgjøre hvem som skal involveres, overvåkes, høres og hensyntas.

Kommunen er den eksterne interessenten som har størst påvirkningskraft. De ulike avdelingene i kommunen opptrer i forskjellige roller slik at kommunen ikke må sees på som én enkelt aktør. Den politiske syklusen avgjør i mange tilfeller hvilken side politikerne står på. Det er større sannsynlighet for å lykkes om man kartlegger de ulike aktørenes agenda og kommunikasjonslinjer dem imellom.

Leveranser i fasen: behovsanalyse, målformulering (SMART-prinsippet), rammebetingelser, interessentanalyse

BP 1.2

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

Deltakere i beslutningsporten:

	Ja/Nei	Dato	Sign
1.2.1. Har man gjennomført en behovsanalyse?			
1.2.1.1. Har man oversikt over hele idrettstilbudet i klubben?			
1.2.1.2. Har man oversikt over hvilke anlegg som finnes i nærområdet?			
1.2.1.3. Har man vurdert samarbeid med naboklubber om et felles idrettstilbud?			
1.2.1.4. Har man vurdert samarbeid med naboklubber om anlegget?			
1.2.1.5. Har man tatt høyde for det behov som kan oppstå i fremtiden?			
1.2.2. Har man gjennomført en forhåndskonferanse med idrettene i klubben?			
1.2.2.1. Har man etablert en brukergruppe innad i klubben?			
1.2.2.2. Er alle de aktuelle idrettene representert i denne brukergruppen?			
1.2.3. Har man definert formålet med anlegget?			
1.2.3.1. Ønsker man et rent treningsanlegg?			
1.2.3.2. Nasjonalt konkurranseanlegg?			
1.2.3.3. Internasjonalt konkurranseanlegg?			
1.2.4. Har man vurdert fleridrettsanlegg?			
1.2.5. Har man definert klare mål for prosjektet?			
1.2.5.1. Har man definert suksesskriterier for prosjektet?			
1.2.5.2. Har man definert suksessfaktorer for prosjektet?			
1.2.5.3. Har man definert indikatorer suksessen kan måles på?			
1.2.5.3.1. Økt medlemsmasse?			
1.2.5.3.2. Økt brukstid?			
1.2.5.3.3. Nytt tilbud?			
1.2.6. Har man fastsatt prosjektets rammer?			
1.2.6.1. Har man fastsatt hvor lang tid prosjektet skal ta?			
1.2.6.1.1. Har man utarbeidet en overordnet tidsplan?			
1.2.6.1.2. Har man utarbeidet en fremdriftsplan med milepæler for viktige hendelser?			
1.2.6.1.2.1. Søknadsfrister?			

1.2.6.1.2.2.	Fasestart og faseslutt?			
1.2.7.	Har man fastslått hvor mye egenkapital man har til rådighet?			
1.2.8.	Har man kontaktet klubbens bank eller andre banker?			
1.2.9.	Har man kartlagt om private investorer eller sponsorer kan involveres?			
1.2.10.	Har man kartlagt hvilke ressurser man har til rådighet?			
1.2.11.	Har man kartlagt hvilke frivillige som kan involveres?			
1.2.12.	Har man oversikt over hvilken kompetanse man har tilgang til?			
1.2.13.	Har man gjennomført en interessentanalyse?			

Kommentarer:

PROGRAMMERING

Formålet med fasen er å danne grunnlaget for prosjektering av anlegget, basert på de rammer og mål man har



Ansvarlig for fasen: Prosjektleder
Deltagere i fasen: Prosjektansvarlig, styret, driftsansvarlig

Det anbefales ikke å starte denne fasen uten at den foregående fasen med sine underfaser og tilhørende beslutningsporter er gjennomført.

BEHOVSKARTLEGGING

Som et ledd i behovskartleggingen går denne delen av idéfasen ut på å definere arealønsker og konsepter. Etter behovsanalysen må egne og leietagers behov konkretiseres. Dette legger grunnlaget for arealbehovet. Skal anlegget være tilpasset trening og/eller konkurranse må det undersøkes om alternativene medfører arealkrav eller andre utformingskrav, da dette kan øke kostnadene.

Det er viktig at man er realistisk og ser hva man faktisk har behov for nå og i fremtiden, uten å være overambisiøs. Det er urealistisk å tro at man kan ta imot internasjonale arrangementer kun fordi man har lagt til rette for dette gjennom et påkostet anlegg. Basert på de behov og formål man har definert, kan man lage flere konsepter for hvordan det ferdige anlegget kan se ut. Konseptene må basere seg på en idrettslig beskrivelse, som definerer behovene til de idrettene man bygger for. Man må være oppmerksom på at flere idretter stiller ulike krav til banemål og utstyr, avhengig av ambisjonsnivå for anlegget. Det bør utvikles minimum tre ulike konsepter for prosjektet

som tas med videre til prosjekteringsfasen.

YTRE RAMMEBETINGELSER

Kommunale rammebetingelser for aktuelle tomteområder og bidrag i planlegging av prosjektet må undersøkes. De kommunale rammebetingelsene finnes i områdeplaner og reguleringsplaner, samt tilhørende rekkefølgebestemmelser. Her må den kommunale planen for idrett og fysisk aktivitet undersøkes ettersom den inneholder vedtatte planer for idrettsanlegg i området og fungerer som et styringsredskap for å oppnå gitte mål innen feltet.

I tillegg til de kommunale rammebetingelsene bør man kontakte Idrettsrådet i kommunen, som har stor innflytelse på idretten i regionen og også bestemmer prioriteringslisten for nye anlegg. Det er et krav at anlegget må være på Idrettsrådets prioriteringsliste for å få forhåndsgodkjenning til spillemiddeltildeling.

REFERANSEPROSJEKTER

Informasjon om tilsvarende prosjekter som enten er ferdigstilt, under bygging eller under planlegging bør innhentes. Dette inkluderer tekniske spesifikasjoner, funksjonsområder, byggemåte, finansieringsløsninger og kostnadsramme. Det er viktig å gjennomføre denne kartleggingen for å se hvilke anlegg som finnes i området og for å finne tilleggsinformasjon til programmeringen av klubbens eget anlegg. Eksempler på anlegg som kan finnes på Godeidrettsanlegg.no.

ØKONOMISK GRUNNLAG

Det økonomiske grunnlaget bygger videre på de rammene man har etablert i Utgangspunktet. Fra grove ytterpunkter må man konkretisere de økonomiske faktorene etter de ulike utbyggingsidéene man har.

For å danne et økonomisk grunnlag må samarbeidspartnere, leietakere og sponsorer vurderes i tillegg til klubbens økonomiske kapital, betjeningsevne av lån, leieinntekter og tilskuddsordninger som spillemidler, merverdiavgiftskompensasjon eller private stiftelser. Dette legger grunnlaget for finansieringsplanen som utarbeides i Skisseprosjektet.

Det anbefales at man tar kontakt med klubbens bank på et tidlig tidspunkt. Fra klubbens side må man være oppmerksom på at man kan pålegges rekkefølgekrav fra kommunen. Det bør tas høyde for disse rekkefølgekravene i finansieringsplanen.

TEKNISK BESKRIVELSE

På dette stadiet bør en forenklet teknisk beskrivelse og en midlertidig overordnet fremdriftsplan lages. Dette utgjør grunnsteinen i byggeprogrammet.

Utbyggingsplan og funksjonsbeskrivelse lages og brukes til å lage forkalkyler basert på erfaringstall fra statistikk over byggekostnader. En netto-nåverdianalyse (NNV-analyse) bør gjennomføres for å beregne investeringskostnader og driftsbudsjett. Med dette som grunnlag kan krav som stilles til prosjektet

og søknadsfrister innarbeides i fremdriftsplanen.

En mulighetsstudie og risikoanalyse benyttes i utredningen av konseptene. Under arbeidet med funksjonsbeskrivelsen er det de behov og formål man tidligere har definert som skal være førende for utformingen, men det er viktig at også den tekniske siden hensyntas. Den tekniske beskrivelsen inneholder beskrivelser av de nødvendige tekniske installasjonene og infrastruktur, samt at det planlegges for fremtiden hva angår teknisk tilrettelegging.

DRIFTSPLANLEGGING

En klubb som arbeider med en utbyggingsidé bør involvere en driftsansvarlig/driftsoperatør i programmeringen. 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.

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.

Et godt planlagt anlegg blir ofte billigere å bygge, det krever mindre innsats fra frivillige underveis i prosjektet og det ender opp med å bli billigere å drifte for prosjekteier i ettertid. Derfor er det viktig å bruke god tid

i de tidlige fasene i et idrettsanleggsprosjekt. Det kan også være en god investering å kontrahere profesjonell prosjektleder. Aktuelle aktører for prosjekteringen bør vurderes etter de samme kriterier man legger til grunn for kontraktstrategi og kontrahering.

**Leveranser i fasen:
utbyggingskonsepter, idrettsfaglig
beskrivelse, økonomisk
grunnlag, teknisk beskrivelse,
funksjonsbeskrivelse, overordnet
fremdriftsplan, mulighetsstudie,
risikoanalyse**

BP 1.3

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

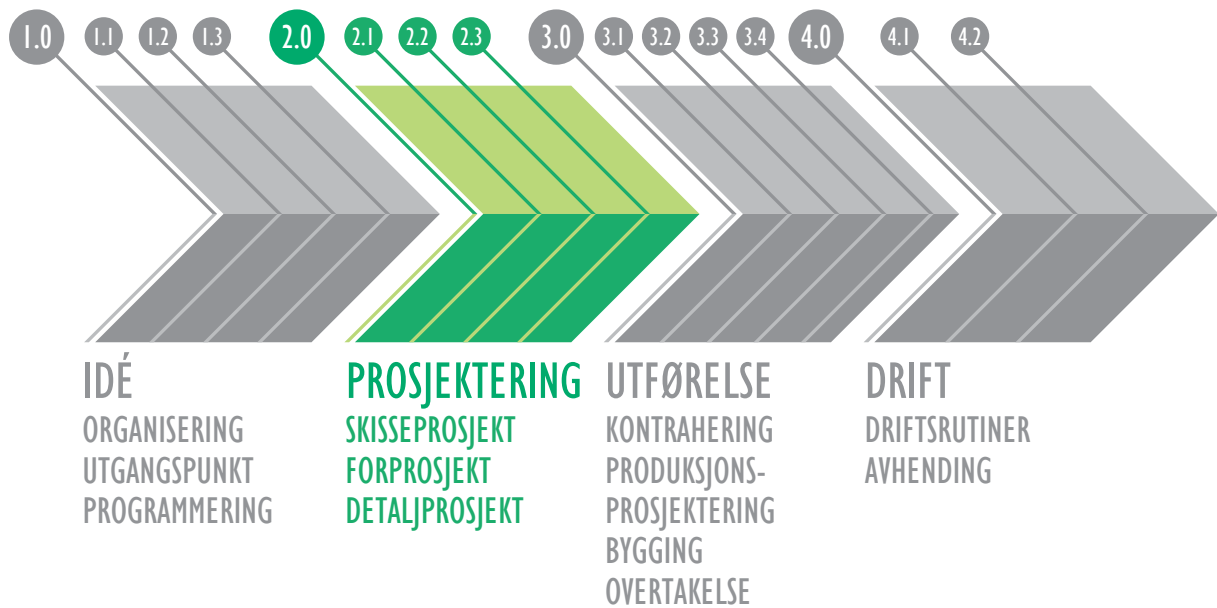
Deltakere i beslutningsporten:

	Ja/Nei	Dato	Sign
1.3.1. Har man utarbeidet utbyggingskonsepter for anlegget?			
1.3.2. Har man fastsatt arealbehov for anlegget?			
1.3.3. Har man fastsatt utformingskrav for anlegget?			
1.3.3.1. Har man laget en idrettsfaglig beskrivelse?			
1.3.4. Har man undersøkt de kommunale rammebetingelsene?			
1.3.4.1. Er anlegget i tråd med den kommunale planen for idrett og fysisk aktivitet?			
1.3.4.2. Har man undersøkt reguleringsplanen for aktuelle områder?			
1.3.4.3. Har man gjort seg kjent med rekkefølgebestemmelser i de aktuelle områdene?			
1.3.4.4. Har man etablert kontakt med Idrettsrådet i regionen?			
1.3.5. Har man innhentet informasjon om tilsvarende prosjekter?			
1.3.6. Har man etablert klubbens økonomiske grunnlag for prosjektet?			
1.3.6.1. Interne faktorer: egenkapital, lånebetjeningsevne?			
1.3.6.2. Eksterne faktorer: bank, sponsorer, offentlige tilskudd?			
1.3.7. Har man utarbeidet en overordnet teknisk beskrivelse og funksjonsbeskrivelse?			
1.3.8. Har man innhentet kostnadsestimater fra rådgivere og entreprenører?			
1.3.9. Har man gjennomført en mulighetsstudie?			
1.3.10. Har man gjennomført en risikoanalyse?			
1.3.11. Har man involvert en driftsansvarlig/driftsoperatør i planleggingen?			
1.3.12. Har man oppdatert fremdriftsplanen?			

Kommentarer:

PROSJEKTERINGSFASEN

Prosjekteringsfasen består av fire underfaser: Skisseprosjekt, Forprosjekt, Detaljprosjekt og Kontrahering. Idéen om idrettsanlegget utvikles videre gjennom evaluering og valg av utforming, arealdisponering og funksjonalitet. Når prosjektet har kommet til denne fasen bør aktuelle rådgivere involveres for å oppnå en god prosjekteringsfase. Denne fasen tar prosjektet fra flere utbyggingskonsepter til et valgt konsept og kontrahering av utførende part.



BP 2.0

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

Deltakere i beslutningsporten:

	Ja/Nei	Dato	Sign
2.0.1. Har man utarbeidet organisasjonsplan for prosjektet?			
2.0.2. Har man gjennomført en behovsanalyse?			
2.0.3. Har man funnet rammebetingelser for prosjektet?			
2.0.4. Har man utarbeidet minimum tre utbyggingskonsepter?			
2.0.4.1. Har man funksjonsbeskrivelse for konseptene?			
2.0.4.2. Har man teknisk beskrivelse for konseptene?			
2.0.4.3. Har man en overordnet fremdriftsplan for prosjektet?			

Kommentarer:

SKISSEPROSJEKT

Formålet med fasen er å komme frem til flere løsningsforslag og velge det beste konseptet for videre arbeid



Ansvarlig for fasen: Prosjektleder
Deltagere i fasen: Prosjektansvarlig, styret, driftsansvarlig, kommunen

Det anbefales ikke å starte denne fasen uten at den foregående fasen med sine underfaser og tilhørende beslutningsporter er gjennomført.

KONSEPTUTVIKLING

Skisseprosjektet innledes med en mulighetsstudie hvor konseptene videreutvikles. Mulighetsstudien går ut på å finne konseptenes muligheter slik at man oppnår et så bra anlegg som rammene tillater. Man vurderer hva som er lovlig og hva som er mulig, og får dermed mer eksakte rammebetingelser. Videre kan man undersøke hvilke av rammebetingelsene som er påvirkbare, for eksempel regulerings- eller arealplaner.

Studien vil i tillegg til mulighetene også avdekke begrensninger i prosjektet, og således også om det finnes svakheter. Svakheterne kan man planlegge mot og også ta de med videre for å vurdere konsekvens og risiko ved hjelp av en SWOT-analyse.

Det skal i denne delen utarbeides en teknisk beskrivelse av prosjektet hvor det inkluderes produkter, utstyr, spesifikasjoner og materialer det tenkes anlegget skal inneha. Da man fortsatt befinner seg i skisseprosjektet skal denne beskrivelsen være på et overordnet og generelt nivå.

KONSEPTEVALUERING

For konseptene bør risikoanalyser gjennomføres som evaluerer både eksisterende og fremtidig risiko. Slik kan man gjøre tiltak for å redusere risiko gjennom å redusere sannsynligheten for at noe som truer prosjektet inntreffer eller konsekvensen dersom det skulle inntreffe. Analysen bør i tillegg inneholde en vurdering av om prosjektet har intern og ekstern interessentstøtte, og hvilken risiko som er knyttet til dette.

En risiko man har i de tidlige fasene av prosjektet er at man pådrar seg høye kostnader. Kostnadene bør holdes nede slik at man kan stoppe prosjektet uten store økonomiske tap dersom man velger ikke å gå videre. Kostnadene på dette tidspunktet i prosjektet er irreversible kostnader, kostnader som ikke kan reverseres om prosjektet ikke gjennomføres.

FINANSIERINGSPLAN

Prosjektets rammer må planlegges i dybden og de økonomiske rammene bør defineres mer nøyaktig enn tidligere i prosessen.

Finansieringsplanen bygger på det økonomiske grunnlaget man utarbeidet i Programmeringen. Finansieringsplanen er et dokument hvor kapitalbehovet og hvordan det er tenkt å finansiere kapitalbehovet kommer frem.

De ulike dokumentene som skal inngå og redregjøres for i en finansieringsplan for et idrettsanlegg er:

- Egenkapital inkludert aksjekapital
- Vedtak om tilskudd fra kommune og/eller fylkeskommune
- Vedtak om garanti fra kommune og/eller fylkeskommune. Må også inngå en statlig godkjenning av fylkesmannen bekreftet med vedtak
- Private tilskudd eller gaver (sponsorer)
- Kostnadsoverslag av verdi på dugnadsarbeid
- Lånetilsagn med eventuelle lånevilkår
- Leieinntekter

I finansieringsplanen må det under lånetilsagn inngå en avtale om mellomfinansiering av prosjektet. Spillemidlene utbetales etter prosjektet er ferdigstilt og man må derfor sikre seg lån for perioden frem til midlene utbetales.

FREMDRIFTSPLAN

Med finansieringsplanen ferdig må den overordnede fremdriftsplanen videreutvikles. Denne planen skal inneholde alle milepæler i prosjektet. Når disse rammene er satt har man et tydelig bilde av om prosjektet lar seg gjennomføre eller om justeringer må foretas.

Det er spesielt viktig at det undersøkes om man så langt oppfyller kravene til forhåndsgodkjenning til søknad om spillemidler da denne forhåndsgodkjenningen kan kreves for lånefinansiering. Myndighetene kan stille krav til prosjektet om for eksempel spillemidler eller gjennom reguleringsplaner.

I tillegg til myndighetenes krav må de idrettslige kravene som stilles til anlegget oppfylles.

Man må være oppmerksom på at det i tillegg til de nasjonale kravene til idretten, kan tilkomme internasjonale krav som bør etterfølges dersom bruken av anlegget tilsier det. I denne forbindelse bør de aktuelle særforbundene kontaktes. Igjen bør man gjøre en vurdering av arealdisponeringen slik at man kan legge til rette for flere idretter og et bredere tilbud. Et verktøy som kan benyttes i denne fasen er «visuell planlegging». Visuell planlegging er et verktøy som tar utgangspunkt i den overordnede fremdriftsplanen og deler leveranser i denne inn i mindre milepæler. Milepælene i denne metoden bør være formulert etter SMART-prinsippet. Fordelen med denne metoden er at det hjelper prosjektteamet til lettere å forstå den tverrfaglige avhengigheten i prosjektet.

KONSEPTVALG

Gjennom idéfasen og skisseprosjektet har man definert flere konsepter som faller innenfor det mulighetsrommet som ligger til grunn. Konseptvalget går ut på å evaluere de mulige alternativene og velge det som er best egnet. Mulighetsrommet begrenses av de overordnede rammebetingelsene man tidligere har avdekket, hva som er politisk mulig og hva som er praktisk og teknisk hensiktsmessig.

DRIFTSORGANISERING

I denne fasen bør man ha en klar idé om hvordan driften skal organiseres. Dette er viktig fordi anlegget skal driftes i et titalls år etter det er ferdig. Slik unngår man også at prosjektets pådrivere «forsvinner» når anlegget står ferdig og man ender opp med en lite gjennomtenkt driftsmodell som vil være ressurskrevende og kostbar.

Man bør fastsette hvordan driften skal organiseres i det ferdige anlegget og om mulig involvere aktuelle ressurser for planlegging av dette. Det er flere driftsmodeller som kan benyttes, for eksempel kan klubben drifte anlegget selv, man kan gjøre en avtale med kommunen eller man kan leie en privat driftsleverandør.

FORHÅNSKONFERANSE MED KOMMUNEN

Prosjektets første offisielle kontakt med kommunen kalles en forhåndskonferanse. I forhåndskonferansen fremlegges byggeplanene med fysisk utforming, kostnadsestimat, anleggets økonomiske plattform og fremdriftsplan.

Det er i denne forbindelse en fordel at prosjektets representanter har gode begrunnelser på behovet for et nytt idrettsanlegg. Dette kan for eksempel være klubbens tall på medlemsvekst de siste årene, bevis på at det er et behov for anlegg man ikke har, eller bevis på at dagens anlegg har for liten kapasitet. I denne sammenheng bør man også starte dialog med kommunen om aktuelle tomteområder for anlegget.

Leveranser i fasen: mulighetsstudie, risikoanalyse, rammebetingelser, finansieringsplan, fremdriftsplan, konseptvalg, driftsorganisering, forhåndskonferanse

BP 2.1

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

Deltakere i beslutningsporten:

	Ja/Nei	Dato	Sign
2.1.1. Har man gjennomført en mulighetsstudie og risikoanalyse?			
2.1.1.1. Har man vurdert eksisterende behov?			
2.1.1.2. Har man vurdert fremtidig behov?			
2.1.1.3. Har man avdekket prosjektets styrker og svakheter?			
2.1.1.4. Har man gjort tiltak for å redusere risiko i prosjektet?			
2.1.2. Har man evaluert de aktuelle konseptene?			
2.1.3. Har man utarbeidet en finansieringsplan?			
2.1.3.1. Har man beregnet hvor mye prosjektet vil koste?			
2.1.3.2. Har man vurdert klubbens økonomiske kapital?			
2.1.3.3. Har man etablert kontakt med klubbens bank?			
2.1.3.4. Har man laget en plan for mellomfinansiering av anlegget?			
2.1.3.5. Har man vurdert leieinntekter?			
2.1.3.6. Har man vurdert ulike tilskuddsordninger?			
2.1.3.7. Har man innarbeidet søknadsfrister i finansieringsplanen?			
2.1.3.8. Har man gjennomført en netto-nåverdianalyse (NNV) for investeringskostnader og driftsbudsjett?			
2.1.4. Har man utarbeidet en hovedfremdriftsplan med milepæler?			
2.1.4.1. Byggestart?			
2.1.4.2. Byggemøter, oppfølging og rapportering?			
2.1.4.3. Befaringer?			
2.1.4.4. Søknadsfrister?			
2.1.4.5. Ferdigstillelse?			
2.1.5. Oppfyller man kravene til forhåndsgodkjenning til søknad om spillemidler?			
2.1.6. Har man foretatt valg av konsept for idrettsanlegget?			
2.1.6.1. Har man intern og ekstern interessentstøtte?			
2.1.6.2. Har man utarbeidet en overordnet teknisk beskrivelse av anlegget?			
2.1.6.3. Har man opprettet kontakt med de aktuelle særforbundene?			
2.1.6.4. Har man hensyntatt de nasjonale kravene til idretten(e)?			

2.1.6.5.	Har man hensyntatt de internasjonale kravene til idretten(e)?			
2.1.6.6.	Legger arealdisponeringen til rette for at anlegget kan benyttes av flere idretter?			
2.1.7.	Har man vurdert ulike driftsmodeller for anlegget?			
2.1.8.	Har man opprettet kontakt med lokale myndigheter (kommune, evt. fylkeskommune)?			
2.1.8.1.	Har man gjennomført en forhåndskonferanse?			

Kommentarer:

FORPROSJEKT

Formålet med fasen er å utvikle byggeprogrammet og søke om spillemidler



Ansvarlig for fasen: Prosjektleder
Deltagere i fasen: Prosjektansvarlig, styret, kommunen

Det anbefales ikke å starte denne fasen uten at den foregående fasen med sine underfaser og tilhørende beslutningsporter er gjennomført.

BYGGEPROGRAMMET

Byggeprogrammet er det viktigste dokumentet i en byggesak da det beskriver alle ønsker og krav til det kommende anlegget. Byggeprogrammet fungerer som et grunnlag for løsninger på det endelige anlegget. I forprosjektet skal byggeprogrammet inneholde tegninger fra rådgivere, situasjonsplan, materialvalg, energiberegninger og økonomisk plan.

Den økonomiske planen og fremdriftsplanen er grunnlag for søknad om rammetillatelse. Den økonomiske planen omfatter på dette tidspunktet et endelig kostnadsestimat for samlede byggekostnader (+-10 %) og driftskostnader samt en finansieringsplan med avtaler for sponsorer, investorer, leietakere, offentlige midler og tilsagn fra långivere.

SPILLEMIDLER

Veiledning til søknad om spillemidler kan leses her på www.godeidrettsanlegg.no/temaside/hvordan-søke-om-spillemidler-til-idrettsanlegg eller hos www.idrettsanlegg.no.

Det er viktig at man har god kommunikasjon med kommunen gjennom hele denne fasen spesielt om det er aktuelt

å søke ulike dispensasjoner som fra for eksempel arealplaner, reguleringsplaner eller byggehøyde. Prosjektet må i tillegg vedtas av kommunen for at prosjektet skal kunne gå videre.

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

Kommunens frist for oversending av søknad om spillemidler til Fylkeskommunen er 15. Januar. Kommunen har en egen frist klubben må forholde seg til for behandling av søknaden. Søknaden sendes inn elektronisk gjennom www.idrettsanlegg.no.

Leveranser i fasen: byggeprogram, endelig finansieringsplan, endelig fremdriftsplan, spillemiddelsøknad

BP 2.2

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

Deltakere i beslutningsporten:

	Ja/Nei	Dato	Sign
2.2.1. Har man utarbeidet all nødvendig dokumentasjon til byggeprogrammet?			
2.2.1.1. Har man avdekket alle arealønsker?			
2.2.1.2. Har man utarbeidet ønsket design?			
2.2.1.3. Har man avdekket spesielle hensynsfaktorer?			
2.2.1.4. Har man en endelig økonomisk plan?			
2.2.2. Har man søkt om rammetillatelse?			
2.2.3. Har man oppfylt kravene for spillemiddeltildeling?			
2.2.3.1. Har man søkt spillemidler?			

Kommentarer:

DETALJPROSJEKT

Formålet med fasen er å utarbeide detaljerte prosjektdokumenter for byggefasen



Ansvarlig for fasen: Prosjektleder
Deltagere i fasen: Prosjektansvarlig, styret, kommunen

Det anbefales ikke å starte denne fasen uten at den foregående fasen med sine underfaser og tilhørende beslutningsporter er gjennomført.

PROSJEKTDOKUMENTER

Detaljprosjektet består av utarbeidelse av detaljerte prosjektdokumenter (byggeprogram, funksjonsbeskrivelse, teknisk beskrivelse, finansieringsplan, fremdriftsplan, driftsorganisering), beskrivelser for kontrahering og bygging, og kvalitetssikring. Man må nå ha alle krav og ønsker klarert og presisert i tillegg til at myndighetskrav må være ivaretatt, ettersom det vil være kostbart å gjøre endringer på et senere tidspunkt.

Etter detaljprosjektet skal også andre planer som fasadetegninger, belyningsplan, SHA-plan, skiltplan, utomhusplan, situasjonsplan og oppmerkingsplaner inngå i prosjektdokumentene.

PROSJEKTSTYRING

Gjennom hele prosessen er fremdriftsplanen i konstant endring, men det er essensielt at den er realistisk og i tråd med aktuelle målsettinger og strategi. God prosjektstyring kjennetegnes ved at man hele tiden er oppdatert på fremdrift, kostnadsestimater, endringer i prosjektets ytre rammebetingelser og endringer i risikosituasjonen.

Leveranser i fasen: oppdaterte prosjektdokumenter (byggeprogram, funksjonsbeskrivelse, teknisk beskrivelse, finansieringsplan, fremdriftsplan, driftsorganisering)

BP 2.3

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

Deltakere i beslutningsporten:

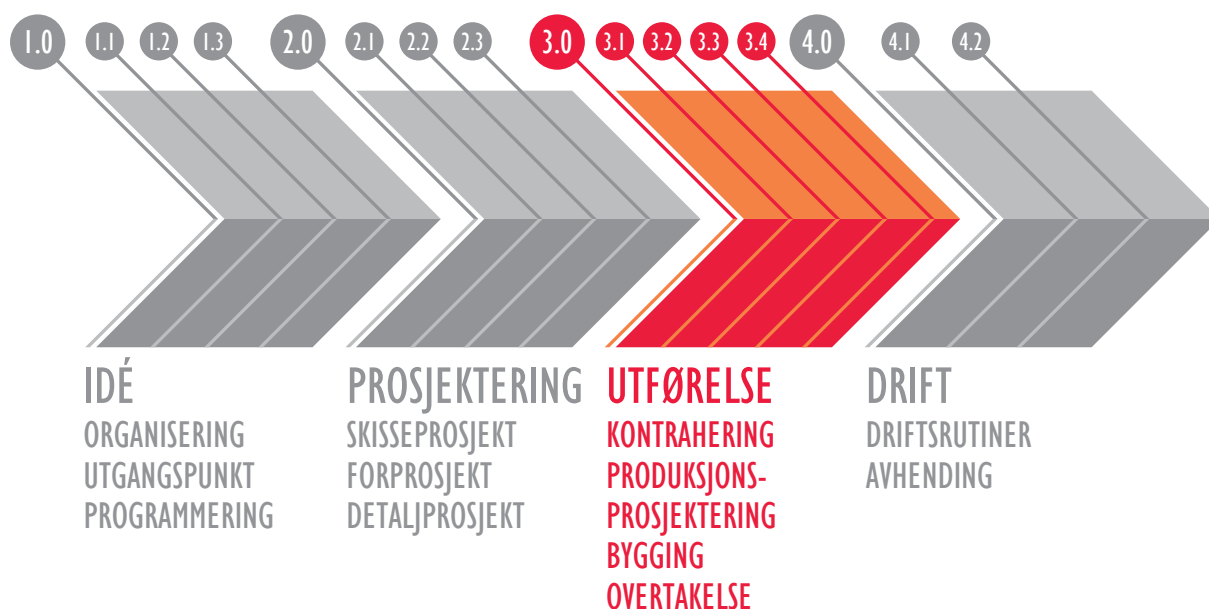
	Ja/Nei	Dato	Sign
2.3.1. Har man utarbeidet detaljerte prosjektdokumenter og beskrivelser for rådgivere og utførende?			
2.3.1.1. Har man definert alle krav og ønsker?			
2.3.1.2. Har man ivaretatt myndighetskrav?			
2.3.2. Har man oppdatert fremdriftsplanen?			
2.3.2.1. Er fremdriftsplanen realistisk og i tråd med prosjektets målsettinger?			
2.3.2.2. Er fremdriftsplanen i tråd med klubbens og prosjektets strategi?			
2.3.3. Har man oppdatert kostnadsestimater?			
2.3.4. Har man kontinuerlig kontakt med det aktuelle særforbundet?			
2.3.5. Blir innspill og idrettslige krav hensyntatt?			

Kommentarer:

UTFØRELSESFASEN

Utførelsesfasen består av fire deler: Kontrahering, Produksjonsprosjektering, Byggingen og Overtagelse. For klubben og kommunen går denne fasen oftest ut på å følge med på prosessen. Prosjektleders oppgave er å styre prosjektet etter de tid, kostnad og kvalitetsmål som er fastsatt i prosjektdokumentene. Fasen tar prosjektet fra det valgte utbyggingskonseptet til ferdig anlegg.

Før man starter denne fasen av prosjektet må man ta avgjørelsen om prosjektet skal stanses eller gjennomføres. Man må evaluere det valgte konseptet mot behov og de økonomiske rammene for prosjektet. Dersom det fortsatt er grunnlag for prosjektet går man videre til første delfase i Utførelsesfasen som er Kontrahering.



BP 3.0

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

Deltakere i beslutningsporten:

	Ja/Nei	Dato	Sign.
3.0.1. Har man evaluert og tatt en avgjørelse om prosjektet skal gjennomføres?			
3.0.2. Har man gjennomført konseptvalg?			
3.0.3. Har man utarbeidet og oppdatert endelige prosjektdokumenter?			
3.0.3.1. Byggeprogram?			
3.0.3.2. Funksjonsbeskrivelse?			
3.0.3.3. Teknisk beskrivelse?			
3.0.3.4. Finansieringsplan?			
3.0.3.5. Fremdriftsplan?			
3.0.3.6. Driftsorganisering?			
3.0.4. Har man sendt spillemiddelsøknad til kommunen?			
3.0.4.1. Har kommunen sendt søknaden til fylket?			

Kommentarer:

KONTRAHERING

Formålet med fasen er å evaluere tilbud og kontrahere leverandører for byggefasen



Ansvarlig for fasen: Prosjektleder
Deltagere i fasen: Prosjektansvarlig, styret

Det anbefales ikke å starte denne fasen uten at den foregående fasen med sine underfaser og tilhørende beslutningsporter er gjennomført.

VALG AV KONTRAKTSTRATEGI

Kontraheringsfasen begynner kun dersom man har fattet beslutning om videreføring av prosjektet etter prosjekteringsfasen. Dersom det fortsatt er usikkerhet rundt fortsettelsen bør kontraheringen settes på vent til beslutningen er tatt.

Kontrahering er anskaffelsesfasen. Før man innhenter tilbud fra leverandører må man velge kontraktstype som skal benyttes og hvilke kriterier som skal ligge til grunn for utvelgelse av leverandørene. Skal man ha en åpen konkurranse eller skal man gå inn i forhandlinger etter utvelgelse basert på kriterier f.eks.

Organisasjonsstrukturen bør fastsettes etter den malen man har arbeidet etter så langt i prosjektet. Det vil si at den eller de valgte leverandørene underlegges prosjektlederen. Deretter fastsettes innhold og omfang for hver leveranse. Rekkefølgen og tidsrammen kontraktstfestes også slik at man oppnår tydelige ansvarsområder.

Avslutningsvis forberedes tilbudsdokumenter og kontraktsbestemmelser for tilbyderne. Kontraktsbestemmelsene angir en tydelig

fordeling av ansvar og usikkerhet mellom byggherre og leverandører.

Som hovedregel faller et idrettsanleggsprosjekt innunder regler for offentlig anskaffelse. Det vil si at det finnes retningslinjer for hvordan en skal gå frem i anskaffelse av leverandører.

INNHENTE TILBUD

Avhengig av kontraktstrategien innhentes tilbud fra tilbyderne. Disse evalueres mot de kriterier man har definert, og en eller flere leverandører innstilles. Man må legge opp til en solid gjennomføringsstrategi og -plan tilpasset sitt prosjekt som minimerer risiko for de involverte. Samtidig må disse være i samsvar med de mål man har definert tidligere i prosessen. En god gjennomføringsstrategi må være realistisk, holdbar, trygg og pålitelig. Utfordringen i denne delen av prosjektet er å styre det slik at anlegget realiseres innenfor budsjett, tid og kvaliteten som er satt.

Man skal i denne fasen også kontrollregne rundt de økonomiske rammene som kostnader, tidsbruk og inntektskilder etter at tilbudet er innhentet.

EVALUERE TILBUD

Tilbudene må vurderes og evalueres nøye, og det er ikke nødvendigvis det billigste som er det beste å velge for et idrettsanlegg. Man må tenke på at anlegget skal holde en gitt årskostnad 30 år frem i tid i henhold til spillemiddeltildelingskrav. Dette punktet bør presiseres på forhånd i tilbudsinnbydelsen.

Dette er spesielt viktig ettersom forvaltning, drift, vedlikehold og utviklingskostnaden (FDVU-kostnaden) i mange tilfeller overgår investeringskostnaden etter få år. Derfor må den helhetlige tankegangen for hele anleggets livsløp stå i fokus, og en NNV-analyse med fremtidig kontantstrøm bør gjennomføres.

UTARBEIDE KONTRAKTER

Avslutningsvis utarbeides det kontrakter for den/de valgte entreprenøren(e). Valg av kontrakt avhenger av valgt organisasjonsstruktur. Valg av kontraktstrategi for utførelsesfasen avhenger i stor grad av hvor stor kontroll entreprenøren(e) skal få. Gjennom organiseringen det legges opp til i Idéfasen av denne modellen er dette en avgjørelse som tas i samråd med prosjektleder.

Uavhengig av hvilken strategi som velges anbefales det at man sikrer seg gjennom leverandørgaranti og samtidig krever livssyklusregnskap for anlegget. Kontraktene bør inneholde tydelige bestemmelser om garantier og ansvarsforhold. Dette omfatter eksempelvis dersom anlegget avviker fra produksjonsunderlag, ikke leveres til riktig tid eller avtalt pris.

Det finnes standardkontrakter tilgjengelig fra DIFI, men de fleste entreprenører har egne standardkontrakter som de benytter. Entreprenørenes egne kontrakter tar ofte utgangspunkt i nevnte standardkontrakter, men det anbefales at standardkontrakter fra DIFI eller Norsk Standard benyttes.

Leveranser i fasen: tilbudsevaluering, NNV-analyse, entreprenørkontrakter

BP 3.1

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

Deltakere i beslutningsporten:

	Ja/Nei	Dato	Sign.
3.1.1. Har man fastsatt strategi for tilsetting av leverandører?			
3.1.2. Har man forberedt tilbudsdokumenter og kontraktsbestemmelser?			
3.1.3. Har man vurdert og evaluert innkomne tilbud?			
3.1.4. Oppfyller prosjektet og de innkomne tilbud spillemiddeltildelingskravene?			
3.1.5. Er det utarbeidet kontrakter for leverandørene?			
3.1.5.1. Har man kontraktfestet konsekvenser i tilfelle anlegget ikke er i henhold til produksjonsunderlaget eller leveringen ikke skjer i henhold til fremdriftsplan?			
3.1.6. Er det utarbeidet en gjennomføringsstrategi i samarbeid med de valgte tilbyderne?			
3.1.6.1. Er det utarbeidet en gjennomføringsplan?			
3.1.6.2. Har man minimert risiko for alle de involverte?			
3.1.6.3. Er gjennomføringsstrategien i tråd med de definerte målene for prosjektet?			
3.1.6.4. Gir gjennomføringsstrategien tilstrekkelig informasjon om kontrollansvar, de ulike delene av tiltaket, samt dokumentasjon?			
3.1.6.5. Har man gjennomført en NNV-analyse av fremtidig kontantstrøm hvor aktuelle inntekter og kostnader er inkludert?			
3.1.6.5.1. Leieinntekter?			
3.1.6.5.2. Sponsoravtaler?			
3.1.6.5.3. Offentlige tilskudd?			
3.1.6.5.4. Spillemidler?			
3.1.6.5.5. Merverdiavgiftkompensasjon?			
3.1.6.5.6. Forvaltnings-, drifts-, vedlikeholds- og utviklingskostnader?			
3.1.7. Har man kontrollregnet de økonomiske rammene?			

Kommentarer:

PRODUKSJONS- PROSJEKTERING

Formålet med fasen er å supplere produksjonsunderlaget og søke igangsettingstillatelse



Ansvarlig for fasen: Prosjektleder
Deltagere i fasen: Prosjektansvarlig,
leverandører, rådgivere

Leveranser i fasen: fullstendig produksjonsunderlag, kontrolldokumentasjon, ansvarlig søker, igangsettingstillatelse

Det anbefales ikke å starte denne fasen uten at den foregående fasen med sine underfaser og tilhørende beslutningsporter er gjennomført.

PRODUKSJONSUNDERLAG

Produksjonsprosjekteringen består i å supplere prosjektdokumenter, arbeidstegninger og detaljtegninger. Det skal også etableres kontrolldokumentasjon. Kontrolldokumentasjon kan ha form som sjekklister hvor man avslutningsvis i prosjektet gjennomgår bygget og kontrollerer at det er bygget i henhold til produksjonsunderlaget, krav til utførelse og gjeldene teknisk forskrift. Produksjonsunderlaget består av de tegninger og beskrivelser som er utarbeidet så langt i prosjektet, og skal ved denne fasens slutt være ferdigstilt.

IGANGSETTINGSTILLATELSE

Når prosjektdokumentene for produksjon og kontrolldokumentasjon er utarbeidet kan man søke om igangsettingstillatelse (IG). Det er ansvarlig søker, vanligvis prosjektleder, som står for søknaden om IG. Dersom prosjektet består av flere utbyggingstrinn kan man ha flere IG (IG1, IG2, etc.). Søknadsprosessen må da utføres flere ganger. Søknad om brukstillatelse og ferdigattest faller også innunder ansvarlig søkers ansvarsområde.

BP 3.2

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

Deltakere i beslutningsporten:

	Ja/Nei	Dato	Sign.
3.2.1. Har man et tilstrekkelig produksjonsunderlag?			
3.2.2. Har man utarbeidet kontrolldokumentasjon?			
3.2.2.1. Er sjekklisterne i henhold til produksjonsunderlaget?			
3.2.2.2. Er sjekklisterne i henhold til gjeldene myndighetskrav?			
3.2.3. Har man søkt om igangsettingstillatelse?			

Kommentarer:

BYGGING

Formålet med fasen er sikre god prosjektstyring gjennom oppfølging av leverandører



Ansvarlig for fasen: Prosjektleder
Deltagere i fasen: Prosjektansvarlig, entreprenører, rådgivere

Det anbefales ikke å starte denne fasen uten at den foregående fasen med sine underfaser og tilhørende beslutningsporter er gjennomført.

OPPFØLGING

I byggefasen må man som prosjekteier følge byggingen ved å delta i byggemøter og ved befaringer. Det er spesielt viktig for å avklare og håndtere avvik og endringer. Man vil da også ha påvirkningsmulighet gjennom hele prosessen, men man må huske på at mange endringer på dette tidspunktet i prosjektet er kostbart.

Under selve byggingen av anlegget har man som prosjekteier ansvar for å følge med prosessen gjennom møter og befaringer samt håndtere henvendelser fra utførende part. I denne perioden bør man etablere milepæler for rapportering fra utførendes side slik at man får en kontinuerlig oppdatering på prosjektet. Det bør rapporteres jevnlig om fremdrift og økonomi, samt at endringsmeldinger bør komme umiddelbart. Man bør (så langt det er mulig) si nei til endringer på dette tidspunktet.

Byggherren skal gjennom byggefasen ivareta arbeidstagernes sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (SHA). Dette gjøres gjennom en skriftlig plan som beskriver risikoforholdene i prosjektet. En SHA-plan lages for hvert spesifikke prosjekt.

Entreprenøren har sitt eget helse, miljø og sikkerhetssystem (HMS). For prosjektet er det viktig at HMS-systemet tar opp de deler av SHA-planen som er relevant for arbeidet. Se mer hos Arbeidstilsynet.

FERDIGBEFARING

Når anlegget er ferdig bør det gjennomgås for å forsikre seg om at det er i tråd med kravspesifikasjon. I ferdigbefaringen skal man som prosjekteier ikke godta feil og mangler, til tross for at man kanskje ønsker å ta anlegget raskt i bruk. Dersom det avdekkes feil er det entreprenørens ansvar å utbedre disse for egen regning. Man skal ha kontraktfestet dette tidligere i prosjektet.

Leveranser i fasen:
endringshåndtering, befaringer, ferdigbefaring

BP 3.3

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

Deltakere i beslutningsporten:

	Ja/Nei	Dato	Sign.
3.3.1. Har man fastsatt rutiner for oppfølging av prosjektet i form av byggemøter og befaringer?			
3.3.2. Har man fastsatt milepæler for rapportering fra utførende til prosjekteier?			
3.3.2.1. Rapporteres det jevnlig om fremdrift?			
3.3.2.2. Rapporteres det jevnlig om økonomi?			
3.3.2.3. Rapporteres det umiddelbart om endringer og avvik?			
3.3.3. Har man søkt om igangsettingstillatelse?			
3.3.3.1. Har man kontrollert at anlegget er i henhold til avtalt kvalitet og funksjon?			
3.3.3.2. Har man funnet feil eller mangler på det ferdige anlegget?			

Kommentarer:

OVERTAKELSE

Formålet med fasen er å kontrollere at anlegget svarer til de krav og standarder som ble satt i prosjekteringsfasen



Ansvarlig for fasen: Prosjektleder
Deltagere i fasen: Prosjektansvarlig, driftsleder, rådgivere

Det anbefales ikke å starte denne fasen uten at den foregående fasen med sine underfaser og tilhørende beslutningsporter er gjennomført.

PRØVEDRIFT

Når anlegget settes i 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 reklamasjoner skal rettes.

Klubben skal tidligere ha fastsatt organisasjonsstrukturen i det nye anlegget for både administrasjon og daglig drift. Det er viktig at anlegget drives på en måte som gir høy fleksibilitet og lave driftsutgifter, samt at det fyller ønsket behov.

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. Man må ta høyde for de lokale forholdene og det er driftspersonalet som må hente erfaringer fra omkringliggende eller tilsvarende anlegg.

Etter anlegget er prøvedriftet bør det gjøres en prosjektevaluering etter de målsettinger og suksesskriterier man definerte tidligere i prosjektet.

OVERTAGELSESFORRETNING

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

Dersom prosjektet er ferdig og kontroller gjennomført skal det søkes om ferdigattest. Det er normalt sett ansvarlig søkers oppgave å søke om ferdigattest, men i de tilfellene hvor det ikke er noen ansvarlig søker er det tiltakshaverens (byggherre) oppgave. Ved eventuelle mangler kan man søke om midlertidig brukstillatelse til disse er utbedret, dersom disse manglene ikke er av alvorlig grad.

Søknadene om midlertidig brukstillatelse eller ferdigattest må inneholde sluttokumentasjon for anlegget. Denne dokumentasjonen består av situasjonsplan, tegninger, redegjørelser, kart, gjennomføringsplan, avfallsplan, miljøsaneringsbeskrivelse og FDV-dokumentasjon.

FDV-dokumentasjonen skal fungere som en brukermanual for det ferdige bygget eller anlegget. Den vil også være sentral som underlag ved en 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.

**Leveranser i fasen:
overtagelsesforretning, brukstillatelse,
ferdigattest, sluttdokumentasjon, FDV-
dokumentasjon, prosjektevaluering**

BP 3.4

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

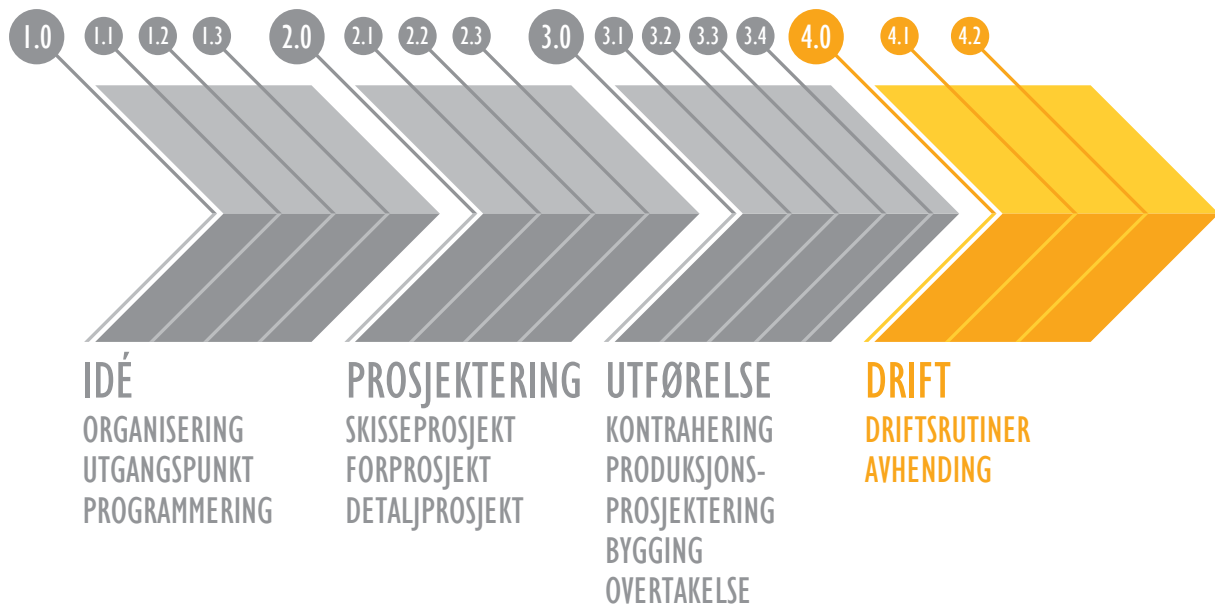
Deltakere i beslutningsporten:

	Ja/Nei	Dato	Sign.
3.4.1. Er alt av utstyr og inventar montert i anlegget?			
3.4.2. Har man gjennomført prøvedriftsperiode?			
3.4.2.1. Yter anlegget i henhold til tenkt funksjon og behov?			
3.4.3. Har man avdekket eventuelle reklamasjoner overfor utførende part?			
3.4.3.1. Har man gjennomført befarings etter at feilen eller mangelen er rettet?			
3.4.4. Har man gjennomført en prosjektevaluering?			
3.4.4.1. Oppfyller anlegget de målsettinger og suksesskriterier som er definert?			
3.4.4.2. Møter den daglige driften de prosjekterte ytelsesmål for el, varme og vannbruk?			
3.4.5. Har man gjennomført ferdigbefaring?			
3.4.6. Har man gjennomført en formell overtagelsesforretning?			
3.4.7. Har man søkt om midlertidig brukstillatelse?			
3.4.8. Har man søkt om ferdigattest?			
3.4.9. Har man mottatt bygdokumentasjon for anlegget?			

Kommentarer:

DRIFTSFASEN

Driftsfasen starter når anlegget er overlevert eier og skal tas i bruk. Fasen består av tre underfaser: Igangkjøring, Daglig drift og Avhending. I denne fasen overleveres anlegget til eier og anlegget settes i drift. Det sentrale i begynnelsen av fasen er å kontrollere at alle systemer og løsninger yter som prosjektert.



BP 4.0

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

Deltakere i beslutningsporten:

	Ja/Nei	Dato	Sign
4.0.1. Har man gjennomgått kontrolldokumentasjon?			
4.0.1.1. Er anlegget levert i henhold til byggeprogrammet?			
4.0.2. Har man fastsatt driftsorganiseringen for anlegget?			
4.0.3. Har man komplett grunnlag for spillemiddel- og MVA-kompensasjonssøknader?			

Kommentarer:

DRIFTSRUTINER

Formålet med fasen er å sikre en god og rasjonell driftsfase gjennom gode rutiner og systemer



Ansvarlig for fasen: Driftsleder, prosjektansvarlig

Deltagere i fasen: Prosjektansvarlig, rådgivere

Det anbefales ikke å starte denne fasen uten at den foregående fasen med sine underfaser og tilhørende beslutningsporter er gjennomført.

DRIFTSSYSTEM

Driftsrutinene tar utgangspunkt i FDV-dokumentasjonen som skal være levert av entreprenøren i prosjektet. FDV-dokumentene er anleggets brukermanual. Dokumentet angir manual for anleggets SD-system, automatiseringssystemer, kjøleanlegg, varmeanlegg og renholdsveiledning.

Anlegget bør ha et enkelt system for feilrapportering. 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.

EVALUERING, TILSTANDSKONTROLL OG VEDLIKEHOLDSPLAN

Brukerevaluering av anlegget kan gjennomføres i form av spørreundersøkelser blant brukere, i tillegg til forvaltere og eier. En slik evaluering gir tilbakemeldinger på hva som fungerer godt og mindre godt i anlegget, og er sammen med evalueringer av energibruk, vannforbruk og vedlikeholdsplanen med på å danne grunnlaget for utvikling av anlegget.

Vedlikeholdsplanen består av tre deler: tilstandskontroll, tilstandsregistrering og 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 dette lages en tiltaksplan som inneholder vedlikeholds- og utbedringstiltak. Tiltaksplanen bør i tillegg ta hensyn til levetidsbetraktninger med tanke på bygningsskader, funksjonsfeil og økonomiske betraktninger. Dette sammen utgjør vedlikeholdsplanen.

BENCHMARKING

Prosess der ytelsen måles internt og/eller eksternt. Når man «benchmarker», måler og sammenligner man sin egen ytelse mot seg selv eller ledende organisasjoner for å få informasjon som kan hjelpe ens egen organisasjon til å finne og gjennomføre tiltak for forbedring. For et idrettsanlegg 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.

DAGLIGE/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.

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.

Fokus på helse, miljø og sikkerhet er viktig i ethvert anlegg for å beskytte brukerne mot skader 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. Anlegget bør holdes ryddig til enhver tid slik at fremkommeligheten ved en nødsituasjon er god. Det vil også gjøre jobben enklere og raskere for renholdspersonalet dersom anlegget er ryddig.

YTELSE

I den daglige driften er det viktig med god overvåkning og styring for å sikre at man oppnår den funksjon som ble prosjektert. Dette gjelder strømbruk, varme og vannforbruk spesielt. I tillegg bør andre driftskostnader som renhold, vedlikehold og utvikling også overvåkes. Det ferdige anlegget skal leveres med byggdokumentasjon som forteller om byggets prosjekterte ytelse og hvordan det skal driftes.

OFFENTLIGE TILSKUDD

Etter anlegget er ferdig bygget må man innhente en godkjenning av prosjektets regnskap fra en revisor. Deretter kan man gå videre med søknadene for offentlige tilskudd. Spillemiddelordningen og kompensert betalt merverdiavgift er de vanligste tilskuddsordningene. Gjennom hele prosjektet skal man ha sørget for at man oppfyller kravene som stilles for å motta spillemidler. I denne delen av tildelingen av spillemidler søker man kun om å utløse de midlene man allerede er tildelt gjennom spillemiddelsøknaden.

Kulturdepartementet kan kreve de tildelte spillemidlene tilbakebetalt dersom vilkårene for tildeling misligholdes.

Dersom søknaden om spillemidler er i formell 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 søker.

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 anlegget leies ut bør det gjøres 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.

Leveranser i fasen: driftssystem, siste del av spillemiddelsøknad, MVA-kompensasjonssøknad

BP 4.1

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

Deltakere i beslutningsporten:

	Ja/Nei	Dato	Sign
4.1.1. Har man komplett FDV-dokumentasjon?			
4.1.2. Har man et system for enkel feilrapportering?			
4.1.3. Har man et system for brukerevaluering av anlegget?			
4.1.4. Fungerer den planlagte organisasjonsstrukturen for daglig drift og administrasjon som tenkt?			
4.1.4.1. Har man vurdert alternativer for forbedring?			
4.1.5. Har man søkt om offentlige tilskudd?			
4.1.5.1. Har man revisorgodkjent regnskap for anlegget?			
4.1.5.2. Har man søkt om utløsning spillemidler?			
4.1.5.3. Har man søkt om kompensasjon for merverdiavgift?			

Kommentarer:

AVHENDING

Formålet med fasen er å avhende anlegget på en god måte gjennom salg eller riving



Ansvarlig for fasen: Styret

Deltagere i fasen: Styret, rådgivere

Det anbefales ikke å starte denne fasen uten at den foregående fasen med sine underfaser og tilhørende beslutningsporter er gjennomført.

AVHENDING

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

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.

Dersom anlegget rives bør miljøhensyn stå i fokus. Så mye som mulig av materialene i det eksisterende anlegget bør gjenbrukes til andre formål. Deretter, bør materialene gjenvinnes på en hensiktsmessig måte. Det som er igjen og ikke kan gjenbrukes eller gjenvinnes skal saneres på en passende måte. Det gjelder da spesielt å ta hensyn til materialer som inneholder miljøgifter og lignende.

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

**Leveranser i fasen:
alternativsvurdering, gjenbruksplan,
avfalls- og saneringsplaner, miljøplan**

BP 4.2

Prosjektnavn:

Ansvarlig for beslutningsporten:

Deltakere i beslutningsporten:

	Ja/Nei	Dato	Sign
4.2.1. Skal anlegget selges?			
4.2.2. Skal anlegget rives?			
4.2.2.1. Kan deler av anlegget gjenbrukes?			
4.2.2.2. Kan anlegget resirkuleres?			
4.2.2.3. Har man utarbeidet avfalls- og saneringsplaner?			

Kommentarer: