



Kunnskap for en bedre verden

BYGG- OG MILJØTEKNIKK

BYGGEPROSESS - FORDYPNINGSPROSJEKT

---

# Suksess og Verdi i Idrettsanlegg-Prosjekter

---

*Forfattere:*

Morten Aleksander Troøyen og Ola Gressløs

Trondheim  
20.12.2022

---

# Innhold

<b>Figurer</b>	<b>ii</b>
<b>Tabeller</b>	<b>ii</b>
<b>1 Forord</b>	<b>1</b>
<b>2 Sammendrag</b>	<b>1</b>
<b>3 Innledning</b>	<b>2</b>
3.1 Bakgrunn for oppgaven . . . . .	2
3.2 Formål med oppgaven . . . . .	2
3.3 Problemstilling . . . . .	3
3.4 Omfang og avgrensninger . . . . .	3
<b>4 Metode</b>	<b>3</b>
4.1 Generelt . . . . .	4
4.1.1 Induktiv og deduktiv metode . . . . .	4
4.1.2 Kvalitativ og kvantitativ metode . . . . .	4
4.1.3 Validitet og reliabilitet . . . . .	4
4.2 Litteraturstudium . . . . .	5
4.2.1 Dokumentanalyse . . . . .	5
4.2.2 Intervjuer . . . . .	5
4.3 Valg av metode . . . . .	5
4.3.1 Litteraturstudium . . . . .	5
4.3.2 Dokumentanalyse . . . . .	5
4.3.3 Intervju . . . . .	5
<b>5 Teori</b>	<b>5</b>
5.1 Begreper og definisjoner . . . . .	6
5.2 Idrettsanlegg . . . . .	6
5.3 Spillemidler . . . . .	7
5.4 Suksess . . . . .	8
5.4.1 Måloppnåelse . . . . .	8
5.4.2 Perspektiver . . . . .	9
5.4.3 Definisjoner av suksess . . . . .	10
5.5 Suksessfaktorer . . . . .	12

---

5.6	Verdi . . . . .	17
5.6.1	Verdi i byggeprosjekter . . . . .	17
5.6.2	Verdi av fysisk aktivitet på et samfunnsplan . . . . .	18
5.6.3	Helseeffekter av fysisk aktivitet . . . . .	20
5.6.4	Deltakelse i idrett . . . . .	20
5.6.5	Fysisk aktivitet og skoleprestasjoner . . . . .	21
5.6.6	Økonomiens påvirkning på idrett hos unge . . . . .	21
5.6.7	Verdi for eier . . . . .	22
5.6.8	Økonomisk verdi . . . . .	22
5.6.9	Netto nåverdi . . . . .	22
<b>6</b>	<b>Resultater</b>	<b>23</b>
6.1	Fremdriftsplan . . . . .	23
6.2	Idrettsanlegg tatt for oss i dokumentgransking og intervju . . . . .	24
6.3	Dokumentgransking . . . . .	24
6.4	Intervju . . . . .	24
6.4.1	Intervjuobjekter . . . . .	24
6.4.2	Spørsmål . . . . .	24
6.5	Suksess . . . . .	26
6.5.1	Suksessdefinisjonen . . . . .	26
6.5.2	Suksessfaktorer . . . . .	26
<b>7</b>	<b>Videre Arbeid</b>	<b>27</b>
	<b>Referanser</b>	<b>29</b>
	<b>Figurer</b>	
1	Knut Samsets mål for vellykkethet i tre forskjellige perspektiver . . . . .	10
2	Concepts definisjon av prosjekters suksess . . . . .	11
3	Samfunnsøkonomiske virkninger av fysisk aktivitet og idrett. Gjengitt etter Vista Analyse (kilden over) . . . . .	19
4	Fremdriftsplan for masteroppgaven våren 2023 (Egenprodusert i Excel) . . . . .	23
	<b>Tabeller</b>	
1	Begreper og definisjoner . . . . .	6

---

---

# 1 Forord

Denne oppgaven er en fordypningsoppgave i emnet TBM4500 Bygg- og miljøteknikk, fordypningsprosjekt, med spesialisering innenfor fagområdet byggeprosess. Oppgaven gjennomføres gjennom et samarbeid mellom to studenter fra Institutt for Bygg- og miljøteknikk hos Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) høsten 2022. Fordypningsoppgaven har som formål å legge et grunnlag for masteroppgaven som skal gjennomføres våren 2023. Gjennom fordypningsoppgaven skal det gjennomføres omfattende litteraturstudier, utarbeides planer for metoder, og undersøkes om det valgte temaet egner seg til en masteroppgave. Oppgaven har en begrensning på 7,5 studiepoeng.

Ved hjelp av Senter for Idrettsanlegg og Teknologi (SIAT) og veileder Olav Torp ble det presentert et potensiale for videre forskning innenfor idrettsanlegg-prosjekter. Et tema Olav Torp hadde sett nærmere på var suksess og verdi innen slike prosjekter. Suksess og verdi kan være utfordrende å definere innen idrettsanlegg-prosjekter. Det er ikke en felles forståelse av hva et suksessfullt prosjekt innebærer, eller hvor mye verdi et idrettsanlegg faktisk gir til samfunnet. Det er gjort begrenset med forskning på området, noe som åpnet mange dører for oss. I forbindelse med oppgaven har vi også gjennomført møter med totalentreprenøren HENT, som har vært ansvarlig for produksjonen av flere idrettsanlegg-prosjekter, og har gitt oss mer informasjon innenfor temaet.

## 2 Sammendrag

Idrettsanlegg bygges over hele landet, flere og flere for hvert år som går. Anlegg har svært variert størrelsesorden, fra små ballbinger til store idrettsarenaer. Det er flere utfordringer med idrettsanlegg-prosjekter. Det er ofte uerfarne byggherrer, som ofte er kommunen eller idrettslagene selv. Prosjektene bærer også ofte preg av at det er flere interessenter med ulike krav og ønsker, noe som kan føre til en uenighet i målet med prosjektet. I tillegg er det ikke alltid samsvar mellom betalende og hvem som setter målene.

Idrettsanlegg-prosjekter bærer stort preg av begrenset budsjett, der store deler av budsjettet ofte kommer av Norges Idrettsforbund sine spillemidler, innsamlinger, dugnader, sponsorer fra lokale bedrifter og andre lokale hjelpemidler. Det er derfor ekstra viktig at prosjektet føres fram på en så god måte som mulig, da midlene er så begrenset og har en ekstra betydning for så mange rundt prosjektet.

Det finnes i dag flere kilder og sider på suksessfulle idrettsanlegg, som Gode Idrettsanlegg. Det mangler derimot en felles forståelse for hva som faktisk menes med et suksessfullt idrettsanlegg, og hvilken verdi et idrettsanlegg gir tilbake til samfunnet. Oppgaven skaper derfor et grunnlag for hvordan et suksessfullt idrettsanlegg kan defineres. På denne måten blir det enklere for fremtidige anlegg å se mer oversiktlig hva som kjennetegner et suksessfullt idrettsanlegg, slik at suksesskriterier og suksessfaktorer blir mer synlige. Det er utarbeidet 10 suksessfaktorer for idrettsanlegg-prosjekter. Disse kan i en masteroppgave settes opp mot resultater som finnes ved hjelp av data fra faktiske prosjekter.

I tillegg tar oppgaven for seg verdi som idrettsanlegg skaper for samfunnet. Med verdi menes den subjektive vurderingen på et samfunnsplan, der mange ulike aspekt må vurderes. Fysisk aktivitet har flere positive effekter. Den opplevde velværen øker, den fysiske og psykiske helsen blir bedre, og det har en virkning på det kommersielle rundt idretten. Dette er virkninger som ikke bare er positive i seg selv, men også fører til positive ringvirkninger på andre plan, for eksempel samfunnsøkonomisk. Økt fysisk helse fører til et lengre yrkesliv, mindre fraværsdager fra arbeidslivet, lengre levetid, og behandlingskostnader går ned som følge av mindre sykdom. I tillegg fører bedre fysisk og psykisk helse til mindre behandling av psykiske problemer, og rus- og kriminalomsorg har også en sammenhengende nedgang.

Den økonomiske verdien tas også for seg. Denne delen tas i større grad for seg i masteroppgaven. Der vil det bli interessant å regne ut netto nåverdi, da denne verdien vil ta for seg et samfunnsøkonomisk bilde på verdien av idrettsanlegg.

---

Det er også utarbeidet intervju spørsmål som skal stilles til sentrale personer i idrettsanlegg-prosjekter. Disse spørsmålene er utarbeidet med sikte på å treffe et bredt spekter av prosjekter.

### 3 Innledning

Idrett har vært en sentral del av samfunnet i lang tid, allerede i antikkens Hellas og Romerriket foregikk idrett på idrettsanlegg (Sæle 2020). Det ble mellom 2006 og 2019 bygget over 11 000 nye idrettsanlegg i Norge (Öhman 2020), og Kulturdepartementet forventer at behovet for idrettsanlegg vedvarer i årene som kommer (Olsen 2019). Disse idrettsanleggene bygges i en svært variert størrelsesorden, fra små anlegg som ballbinger og basketballbaner i nabolaget til store nasjonale idrettsarenaer.

De fleste idrettsanlegg har kommunen eller idrettslagene selv som byggherre (Strøm mfl. 2022a). Dette kan føre med seg utfordringer, da spesielt idrettslagene ofte er svært uerfarne byggherrer. I tillegg er det ofte flere interessenter med ulike krav og ønsker. Det er heller ikke alltid samsvar mellom hvem som betaler og hvem som kommer med behov og ønsker. Staten bidrar med spillemidler og momskompensasjon, der spillemidlene i gjennomsnitt de siste årene har ligget på rundt 22 prosent av de totale anleggskostnadene (NIF 2020). I en rapport fra Kulturdepartementet og Norges idrettsforbund om tildelte spillemidler til idrettsanlegg fra 2018 presenteres det at departementet og forbundet delte ut nesten 5 milliarder i spillemidler i 2018, og at den totale byggekostnaden for disse prosjektene til sammen overgår 23 milliarder kroner (Kulturdepartementet og NIF 2018). En totalsum som i gjennomsnitt har økt med over 1 milliard årlig fra 2012, som peker mot en vedvarende trend. Med slike betydelige summer med statlige midler i spill, er det desto enda viktigere at midlene benyttes riktig. I tillegg, da mange av anleggene som nevnt bygges med idrettslag som byggherrer, er det også rimelig og anta at store deler av byggekostnadene er opparbeidet via innsamlinger, dugnader, sponsing fra lokale bedrifter, og lignende kilder. Dette er noe som videre demonstrerer at det er av lokalsamfunnenes største interesse at midlene ikke sløses bort, og at idrettsanleggene som bygges i størst mulig grad burde bli en suksess, og returnere mest mulig verdi til lavest mulig kostnad.

#### 3.1 Bakgrunn for oppgaven

Godeidrettsanlegg.no, et samarbeid mellom Kulturdepartementet, Norges idrettsforbund og NTNU Senter for idrettsanlegg og teknologi, har utarbeidet en oversikt over forbildeanlegg”. Enn samling av prosjekter som er ”anlegg for inspirasjon”. Hvert av disse forbildeanleggene skal fremstå som forbilder for en spesifikk type anlegg, ikke nødvendigvis for idrettsanlegg generelt. Likevel er det ikke bestemte kriterier som ligger i bunn for hva et forbildeanlegg er hos Gode Idrettsanlegg. Dette reiser spørsmålet om hva som skal til for å bli et slikt forbildeanlegg, og hva som skal til for at et idrettsanlegg-prosjekt skal være en suksess i det hele tatt. For å svare på dette er det nødvendig å vite hva som menes med suksess og verdi i idrettsanlegg-prosjekter. Verdi er subjektivt (Drevland og Tillmann 2018), og kartlegging av en samfunnsmessig felles verdi er utfordrende.

#### 3.2 Formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å skape et teoretisk grunnlag for å være bedre rustet til å finne ut hva et suksessfullt idrettsanlegg-prosjekt er, og hvilken verdi et slikt prosjekt gir til samfunnet, i en masteroppgave innenfor temaet. Dette arbeidet tar utgangspunkt i teori rundt suksess og verdi, og tar mål i å utarbeide en rekke suksessfaktorer et idrettsanlegg-prosjekt må etterleve for å øke sannsynligheten for suksess, samt og definere sammenhengen mellom et idrettsanleggs verdi og byggekostnad. Dette arbeidet vil i en masteroppgave kunne undersøkes om er relevant i praksis, slik at et endelig resultat vil kunne være anvendelig i faktiske fremtidige idrettsanlegg-prosjekter.

Det er ønskelig at resultatet skal bli en veileder til idrettsanlegg-prosjekter, for å sikre fremtidige prosjekters kort- og langvarige suksess og verdi for samfunnet.

---

### 3.3 Problemstilling

Formålet med fordypningsoppgaven er å få en mer felles forståelse av suksess og verdi i idrettsanlegg-prosjekter. Det skal etterprøves å finne en modell for kartlegging av verdi et idrettsanlegg gir til samfunnet, satt opp mot byggekostnaden til anlegget. I tillegg søkes det en mer konkret enighet om hva et suksessfullt idrettsanlegg er. Resultatet her vil gi en mer gjennomsiktelig og forståelsesfull vurdering av nåværende idrettsanlegg-prosjekter, som igjen vil gjøre fremtidens idrettsanlegg enda bedre.

På grunnlag av dette, er det utarbeidet en problemstilling som forsøkes besvart i oppgaven ved hjelp av tre forskningsspørsmål:

#### **Hvordan kan suksess og verdi i idrettsanlegg-prosjekter kartlegges og oppnås?**

- **Forskningsspørsmål 1:**  
Hva menes med suksess og verdi i idrettsanlegg-prosjekter?
- **Forskningsspørsmål 2:**  
Hva er suksessfaktorer for idrettsanlegg-prosjekter?
- **Forskningsspørsmål 3:**  
Hva er sammenhengen mellom verdi og byggekostnad i idrettsanlegg-prosjekter?

### 3.4 Omfang og avgrensninger

Delkapitlet tar for seg omfanget av oppgaven og forklarer hvilke avgrensninger som er gjort. Da dette er et fordypningsprosjekt og en fremtidig masteroppgave som skal skrives for NTNU, avgrenses oppgaven til å gjelde norske idrettsanlegg. Oppgavens resultater kan derfor ikke garanteres å gjelde for idrettsprosjekter i utlandet.

Det skal gjennomføres en kvantitativ analyse; et stort antall idrettsprosjekter skal undersøkes. Dette gjøres for å få et stort datagrunnlag for sammenligning og konkludering. Analysen er avgrenset av tid og omfang, så nødvendige forenklinger i arbeidet er gjort.

Idrettshallprosjekter og deres verdi kan være påvirket av anleggets beliggenhet. Kostnadene og nytten til prosjektet kan påvirkes i begge retninger knyttet til prosjektets lokasjon, om anlegget bygges i tettbygd strøk eller er mer avsidesliggende. Det er derfor ønskelig å undersøke om det er en sammenheng mellom lokasjon og prosjektets nytteverdi.

Da større nasjonale anlegg, som fotballarenaer og lignende ofte bygges med formål om verdiskapning fra billettsalg etc., og ved hjelp av mer ressurser, vil de ikke være like relevante for oppgaven, da disse prosjektene ofte gjennomføres med mer erfarne byggherrer, større budsjetter, og ikke er like avhengig av spillemidler fra staten. Derfor er en avgrensning i oppgaven at det kun skal tas for seg mindre nærmiljøanlegg.

Videre avgrensninger vil komme frem når de spesifikke prosjektene skal undersøkes på nyåret.

## 4 Metode

I dette kapitlet presenteres den metodiske fremgangen til fordypningsoppgaven. Olsson (2011) mener at oppgaver som er bevisste på metode og metodevalg, er av høyere kvalitet enn de som ikke er det. Dette begrunnes ved at det er mer bevissthet rundt kvaliteten av eget arbeid, og at konklusjonene får et grunnlag, som forenkler etterprøvbareheten av arbeidet. Et etterprøvbart arbeid handler om at det ved en senere anledning kan foretas en uavhengig undersøkelse av en annen part, for å teste om en får de samme resultatene ved å bruke de samme metodene under samme forhold (Samset og Volden 2013).

---

Det vil i første delkapittel bli foretatt en generell gjennomgang av de aktuelle metodene for oppgaven, med en forklaring på hvorfor disse eventuelt kan velges. Videre vil de forskningsmetodene som faktisk er benyttet bli presentert, og valgene begrunnes, med tanke på hvorfor akkurat disse metodene bidrar til at problemstillingen blir besvart. Det vurderes også i forhold til oppgavens reliabilitet og validitet.

## 4.1 Generelt

I denne delen vil noen av de vanligste og mest brukte forskningsmetodene presenteres. Relevant teori brukes for forklaringer. Terminologi som presenteres her vil tas med videre og brukes direkte i neste delkapittel.

### 4.1.1 Induktiv og deduktiv metode

Hvilken forskningsmetode en velger, avhenger av det paradigme som forskeren forholder seg til (H. Olsson mfl. 2003). I vitenskapen skilles det da mellom induktiv og deduktiv forskning. Induktiv forskning tar utgangspunkt i virkeligheten, og ønsker ved lover og teorier å bekrefte disse forholdene. Den deduktive forskningen derimot, drar antakelser og konklusjoner om hvordan noe forholder seg til virkeligheten, ut ifra teorier og prinsipper. Det vanligste er å bruke kvalitativ metode ved induktiv forskningstilnærming, og kvantitativ metode ved deduktiv forskningstilnærming.

### 4.1.2 Kvalitativ og kvantitativ metode

Kvalitativ og kvantitativ metode er to forskningsmetoder for undersøkelse av virkeligheten. Kvantitativ forskningsmetode tar i bruk kvantitativ data, altså talldata. Resultatene fra kvantitativ metode er ofte presentert i form av tabeller, diagrammer eller figurer. På denne måten er resultatene ofte lettere å forstå, især ved store datamengder (Samset 2003). Ved kvantitative metoder kan det skaffes oversikt over store mengder data, som er enkle å etterprøve senere, og slike krever derfor stor presisjon (N. Olsson 2011). Slike mengder informasjon og andre typer informasjon som skaffes ved kvantitative metoder, kan være vanskelige å bruke ved kvalitative metoder. Kvantitative data presenterer også data på en objektiv måte.

Kvalitativ forskningsmetode benytter på den andre siden seg av kvalitativ data. Slik type data er av typen tekst, bilde, lyd og video, der kvalitativ data presenterer tekst der kvantitativ data presenterer tekst (Ringdal 2018). Denne typen informasjon oppnår en gjerne ved å gå i dybden på et studieobjekt (N. Olsson 2011). Dersom målet er å få et fullstendig bilde av en situasjon eller et tema, anbefales kvalitativ metode (H. Olsson mfl. 2003). Ringdal (2018) presiserer likevel at det er viktig at disse metodene ikke må sees som motsetninger, men som komplementære metoder. Dette medfører at bruk av kvalitative og kvantitative metoder medfører induktiv og deduktiv tilnærming. Av (Ringdal 2018) refereres bruk av begge metoder som metodetriangulering.

### 4.1.3 Validitet og reliabilitet

Ved innhenting av data er en avhengig av at den riktige dataen innhentes, både ved kvalitativ og kvantitativ data. Dataen som benyttes er altså nødt til å kvalitetssikres. Reliabilitet handler om dataens pålitelighet, og spesielt ved etterprøvbare er dette et viktig aspekt (Samset og Volden 2013). Derfor stilles det strenge krav til den empiriske informasjonen som fremskaffes, at denne er god nok, og at de benyttede metodene redegjøres godt nok for. På denne måten legges det best mulig til rette for at resultatene kan etterprøves ved en senere anledning. Validitet er også viktig til å forholde seg til. Det omhandler i hvor stor grad en metode undersøker det metoden skal undersøke, altså om metoden faktisk er i stand til å brukes til det den skal.

---

## 4.2 Litteraturstudium

For å svare på problemstillingen, må en tilegne seg informasjon og teori med høy validitet og reliabilitet. Det er gjennomført et omfattende litteraturstudium ved gjennomgåelse av relevant litteratur. I tillegg skal det avdekkes hvilken litteratur som allerede finnes på temaet, og metoder som allerede er benyttet (Johannessen mfl. 2016).

### 4.2.1 Dokumentanalyse

En dokumentanalyse skal gi oversikt og innsikt i relevant informasjon om forholdene man ønsker å studere (Johannessen mfl. 2016). Dokumentene er overlevert materiale om objektet som skal studeres, der sted og dato for produksjon ofte er nedtegnet.

### 4.2.2 Intervjuer

Intervjuer kan benyttes til tilleggsinformasjon, der en ofte kan få mer direkte relatert informasjon til oppgaven fra rette fagfolk. Her er telefonintervjuer det sannsynlige alternativet. Burke og Miller (2001) beskriver gjennomføring av telefonintervjuer. Der beskrives telefonintervjuene i tre steg; before the interview, during the interview og after the interview. Her beskrives det blant annet hvordan samtalen skal forberedes, hvordan spørsmålene skal stilles og dataene skal forberedes for analyse.

## 4.3 Valg av metode

### 4.3.1 Litteraturstudium

Litteraturstudiet er gjennomført med databaser som Oria, Scopus og Google Scholar, i tillegg til fysiske bøker, som enten er anskaffet, lest på åpne nettsider, eller på biblioteket. I tillegg til dette er BIBSYS også brukt, en database for universitetsbibliotek, fagbiblioteket i Norge, Nasjonalbiblioteket og en rekke høyskoler. I denne databasen finnes det bøker, i tillegg til rapporter, publikasjoner, tidsskrifter og serier.

### 4.3.2 Dokumentanalyse

I tillegg til de offentlige tilgjengelige dokumentene om de idrettsanleggene som skal undersøkes, forespørres det prosjektdokumenter.

### 4.3.3 Intervju

Det utarbeides intervju spørsmål, som skal stilles til personer med viktig rolle i prosjektene. Dette punktet blir sett nærmere på under kapitlet resultater.

## 5 Teori

Dette kapitlet vil gå gjennom relevant teori og litteratur knyttet til suksess og verdi i idrettsanlegg-prosjekter. Det er et bredt omfang av litteratur innen temaet, og for å presentere teorien på en ryddig måte, har hvert tema sitt eget underkapittel. Underkapitlene vil presentere begrepene suksess og verdi, der det først vil gjennomgås kort generelt i byggeprosjekter, før det spisses inn mot idrettsanlegg. Teorikapitlet har som formål å legge grunnlaget for resultatene, hva som finnes i litteraturen fra før, og spisse oppgaven inn mot relevant tema. Aller først vil det presenteres relevante begreper og definisjoner, som videre vil bli brukt i oppgaven.



---

## 5.1 Begreper og definisjoner

Tabell 1: Begreper og definisjoner benyttet i oppgaven

Begreper og definisjoner	
Begrep / Definisjon	Vanlige betegnelser
Bestiller	Byggherre, prosjekteier, oppdragsgiver (Samset 2008)
Bruker	Målgruppe, kunde, klient (Samset 2008)
Leverandør	Gjennomførende part, entreprenør (Samset 2008)
Tidligfasen	Fra det opprinnelige prosjektkonseptet ble lansert til beslutningen om finansiering er vedtatt (Samset 2014).
Gjennomføringsfasen	Fra detaljplanlegging starter til prosjektleveransene (resultatmålene) er realisert (Samset 2014).
Driftsfasen	Tilbakebetalingsperioden og frem til prosjektets resultat ikke lenger er i bruk (Samset 2014).
Vellykkethet	Suksess
Scope	Et prosjekts omfang, rammer
Interessentstyring	Stakeholder management
Prosjekteierstyring	Project Governance

## 5.2 Idrettsanlegg

Da denne oppgaven tar for seg idrettsanlegg, defineres det hva som menes med dette i denne oppgaven. Kultur- og likestillingsdepartementet og Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité klassifiserer anleggene som mottar spillemidler i henhold til fire begreper (Kulturdepartementet og NIF 2022). Denne oppgaven bruker samme klassifikasjon.

Det skilles mellom ordinære anlegg, og nærmiljøanlegg. Alle anlegg blir klassifisert som et av disse. Ordinære anlegg er definert som (Kulturdepartementet og NIF 2022): ”Med ordinære anlegg menes anlegg for organisert og egenorganisert idrett og fysisk aktivitet.” I denne gruppa fins alle de ”vanlige” anleggene, de største anleggene for egenorganisert aktivitet og de større typene av friluftsanlegg. I tillegg til dette, er det nærmiljøanlegg, som defineres slik: Nærmiljøanlegg er et anlegg eller område for egenorganisert fysisk aktivitet, som ligger i tilknytning til bo- og/eller oppholdsområder. Med nærmiljøanlegg menes kun utendørsanlegg. Dette er typisk utendørse basketballbaner, ballbinger, turstier og andre mindre uteanlegg. Nærmiljøanleggene ivaretar ikke behovet på fast basis til den organiserte aktiviteten, og skal kun unntaksvis brukes til dette. For enkelte anlegg er det størrelsen som avgjør om det klassifiseres som ordinært anlegg eller nærmiljøanlegg. For eksempel kan et lite klatreanlegg defineres som et nærmiljøanlegg, mens et stort et kan bli et ordinært anlegg.

I tillegg til å skille mellom disse, skilles det mellom idrettsanlegg og anlegg for egenorganisert aktivitet (Kulturdepartementet og NIF 2022). Idrettsanlegg er anlegg organisert idrett er hovedaktiviteten. Anlegg for egenorganisert aktivitet domineres av egenorganiserte aktiviteter. For å fastslå hvilken av disse to definisjonene et anlegg faller under, vurderes det om anlegget primært blir brukt til organiserte idrettsaktiviteter eller til egenorganiserte aktiviteter.

I ordinære anlegg foregår det både organisert idrett og egenorganisert aktivitet (Kulturdepartementet og NIF 2022). Nærmiljøanleggene er først og fremst mest egnet til egenorganisert aktivitet, hvilket betyr at nærmiljøanleggene er inkludert i gruppa for egenorganisert aktivitet. KUD og NIF (Kulturdepartementet og NIF 2022) konkluderer med at egenorganisert aktivitet dominerer i disse syv anleggstypene, i tillegg til nærmiljøanlegg, og defineres derfor som anlegg for egenorganisert aktivitet:

- 
- Alpinanlegg
  - Anlegg for friluftsliv
  - Golfanlegg
  - Sandvolleyballbaner
  - Skiløyper
  - Svømme- og stupeanlegg
  - Turkart

Alle andre anlegg defineres som idrettsanlegg. Det er flere idrettsanlegg det er mulig å drive med egenorganisert aktivitet, som fotballanlegg eller klatreanlegg, men defineres som idrettsanlegg. Likedan bygges flere anlegg, i stor grad idrettshaller, sammen med skoler og brukes da også i skolesammenheng. Disse regnes også her som idrettsanlegg.

Anleggene som inngår i denne oppgaven, er idrettslag i kommunene. Det betyr at Nasjonalanlegg og spesielle anlegg uteligger i denne oppgaven.

### 5.3 Spillemidler

Da vi i denne oppgaven tar for oss kostnader knyttet til idrettsanlegg, må spillemiddelordningen forklares. For de fleste idrettsanlegg-prosjekter er spillemidler en del av finansieringen (NIF 2022b). Spillemiddelordningen er en statlig ordning hvor midlene kommer fra overskuddet til Norsk Tipping, og fordeles av Kulturdepartementet hvert år. Ordningen gjelder både for anlegg bygget i regi av det offentlige og av private utbyggere, eksempelvis idrettslag.

Regjeringens bestemmelser (2021) for tilskudd til anlegg for idrett og fysisk aktivitet beskriver en rekke krav, både til prosjekteier og til prosjektene selv, for at et prosjekt skal være kvalifisert til å motta spillemidler. De viktigste punktene som må oppfylles for at et prosjekt skal kunne motta spillemidler er:

- Prosjekteier kan ikke være fortjenestebasert. Formålet skal være å bygge, eie og drifte en idrettsanlegg, prosjekteier skal altså være uten egne økonomiske formål.
- Anleggene må tilfredsstillende størrelser og funksjoner som er nødvendige for å gjennomføre aktiviteten anlegget er ment for.
- Anlegget må være universelt utformet.
- Prosjekteier må ha rett til bruk av grunnen anlegget skal ligge på.
- Anlegget skal være en del av en vedtatt kommunal plan.
- Anlegget skal holdes åpent for allmenn idrettslig virksomhet i 30 år fra ferdigstilling (10 år for nærmiljøanlegg), og anlegget må holdes i god stand gjennom brukstiden.
- Kostnadene for prosjektet som ikke dekkes av spillemidlene, må være finansiert.

Dersom disse punktene ikke oppfylles vil prosjektet ikke være kvalifisert til å søke om å motta spillemidler. Videre, dersom søknaden om midler er godkjent, men kommunen avdekker avvik i sine kontroller av det ferdige anlegget, vil prosjektet ikke motta midler før avvikene utbedres. Dersom anlegget selges eller legges ned før 30-års perioden er over, må dette godkjennes av kulturdepartementet, og tilbakebetaling av midler kan være en konsekvens (Kulturdepartementet 2022). Det eksisterer en rekke vilkår for tilskudd, men de overnevnte er de mest sentrale. Dersom de nevnte punktene er oppfylt, har prosjekteier et solid grunnlag for en søknad om tildeling av spillemidler.

---

## 5.4 Suksess

Tradisjonelt har kriterier som tid, kostnad og kvalitet vært sentrale indikatorer for om et prosjekt har vært en suksess eller ikke, men moderne litteratur tilsier at det er flere kriterier som sier noe om et prosjekts suksess (Haddadi mfl. 2016). Faktorer som lønnsomhet, ytelse, funksjonalitet, helse og sikkerhet, produktivitet, miljøvennlighet, levetid, nytte osv. er også viktige aspekter for evaluering av et prosjekts suksess. Prosjektsuksess er et abstrakt konsept, og derfor er å fastslå om et prosjekt har vært suksessfullt eller ikke også komplekst (Elattar 2009). Denne delen av oppgaven forsøker å definere prosjektsuksess, og modifisere de generiske definisjonene til å utarbeide en suksessdefinisjon for idrettsanlegg-prosjekter.

Hvert byggeprosjekt, inkludert idrettsanlegg, har mange involverte parter og interessenter. Prosjektsuksess betyr forskjellige ting for forskjellige parter (Chan 2001). Involverte parter er eksempelvis ofte eiere, arkitekter, entreprenører, rådgivende ingeniører, konsulenter og underentreprenører. Disse partene har forskjellige definisjoner for suksess, da deres grunnlag for ønsket om prosjektets tilblivelse er forskjellige. For eksempel ser kanskje arkitekten på estetikk og funksjonalitet som viktige kriterium, mens en entreprenør vektlegger byggbarhet, og eieren aksentuerer levetid i større grad. Project Management Institute (2021) omtaler prosjekter som unike, derfor kan også prosjektsuksess bety forskjellige ting for hvert individuelle prosjekt, selv for de samme partene. Prosjektsuksess kan altså bety flere ting, både fra person til person, og fra prosjekt til prosjekt. Til å begynne med, ser oppgaven på forskjellige definisjoner av prosjektsuksess fra forskjellige perspektiver.

### 5.4.1 Måloppnåelse

Prosjekter settes i gang med bakgrunn i et behov (Torp 2022). Med utgangspunkt i behovene defineres mål, og graden av oppnåelse av disse målene definerer prosjektets suksess. Samset (2021) omtaler suksess som et sammensatt fenomen som handler om flere perspektiver og nivåer. Selv om deler av det vurderingen av suksess er subjektivt og abstrakt, er fortsatt måloppnåelse en av de viktigste delene. Dersom de fastsatte målene et prosjekt sikter for å oppnå er omfattende og konkrete nok slik at kriteriene alle de involverte parter vektlegger er inkludert, vil muligens en oppnåelse av disse målene bety prosjektsuksess? Samset (2008) deler imidlertid måloppnåelse opp i tre kategorier. Han definerer måloppnåelse som *resultatmål*, *effektmål* og *samfunns mål*. Der perspektivet bestemmer hvilken kategori et mål tilhører. Samset benytter ordet vellykkethet i sin teori, men vellykkethet kan betraktes som synonym til suksess på dette fagområdet.

**Resultatmål** omfatter målbare og etterprøvbare mål, som at et prosjekt skal gjennomføres innenfor en tidsramme, et budsjett eller med en bestemt kvalitet. Oppfyller en leverandør resultatmålene i et prosjekt, vil en kunne si at prosjektet er operasjonelt vellykket (Samset 2008). Det vil si at resultatmål omhandler arbeidet i gjennomføringsfasen, hvordan prosjektet ble fullført i forhold til hvordan det var planlagt.

**Effektmål** er omhandler derimot effekten av det komplette prosjektet. Effektmålene forteller noe om hvordan prosjektet tilfredsstiller behovet det ble gjennomført for. Det at prosjektet oppfyller brukernes behov, gir størst mulig nytte, vil si at det er taktisk vellykket (Samset 2008). Typiske effektmål eksempelvis for et veiprojekt kan være tidsbesparelser, kapasitetsøkning og økning av alternativer, som alle er relevante for brukerne.

**Samfunns mål** er den siste kategorien, og omhandler prosjektets effekt på samfunnet forbi kun brukerne. Samfunns mål beskriver prosjektets nytte for samfunnet på kort og lang sikt (Rolstadås 2022). Byggeprosjekter kan i tillegg til de direkte brukerne av prosjektet påvirke nærområdet og regionen prosjektet befinner seg i, denne påvirkningen kan kalles samfunnsnytte. Dersom en stor motorvei bygges rundt en by vil ikke veien kun øke trafikkapasiteten og redusere kjøretiden for brukerne, men den vil kanskje også redusere mengden trafikk i byen og øke byens tilknytning til andre, noe som er nyttig for samfunnet og åpner for andre muligheter. Hvis et investeringsprosjekt bidrar til å oppfylle ønskede samfunns mål over tid sier man at det er strategisk vellykket (Samset 2008).

---

## 5.4.2 Perspektiver

Som nevnt er perspektivet til den som evaluerer prosjektet relevant for om prosjektet blir sett på som en suksess eller ikke. Eksempelvis vil en entreprenør sannsynligvis i stor grad fokusere på resultatmål, og en byggherre vil muligens konsentrere seg mest om effektmålene, mens autoritetene er mest interessert i et prosjekts samfunns mål.

### Leverandørperspektivet

Prosjektleverandøren har oppmerksomheten først og fremst rettet mot å produsere prosjektets resultater med hensyn til avtalt kostnad, tid og kvalitet (Samset 2008). Altså ligger leverandørens fokus stort sett i gjennomføringsfasen av prosjektet, det vil si å oppnå *resultatmålene*. Naturligvis er leverandøren også interessert i nyttet og effekten av prosjektet, da resultatet kan ha innvirkning på ryktet og omdømmet til leverandøren. Likevel er det kun gjennomføringen av prosjektet innenfor planlagt tid og kostnad med oppfylte kvalitetskrav som har en direkte økonomisk konsekvens for leverandøren, og vil derfor naturligvis være hovedprioriteringen. Det er logisk at kun konsekvenser og effekter som påvirker leverandøren blir tatt stilling til av leverandøren selv, andre effekter er ikke av stor interesse av leverandøren, og inngår derfor heller ikke leverandørperspektivet. Hvor nyttig prosjektet er for brukerne, eller verdien produktet gir til samfunnet har lite følger for leverandøren, så lenge leverandøren har levert det bestilleren har bestilt innenfor de bestemte rammene, altså alt som er innenfor leverandørens ansvarsområde, er prosjektet en suksess i leverandørperspektivet.

### Brukerperspektivet

Brukerne er mer opptatt av hvilken nytte prosjektet har for dem, og mindre av selve gjennomføringen, og vil vurdere prosjektet i et annet og bredere perspektiv (Samset 2008). Altså er brukerperspektivet sentrert rundt *effektmålene*. Brukernes oppmerksomhet er rettet mot hvilke merkbare effekter prosjektresultatet har hatt for dem selv. I et veiprosjekt vil dette være hvor mye tid de sparer på grunn av den nye veien, eller hvor stor reduksjonen i trafikk har blitt på grunn av prosjektet. Begge disse er utenfor leverandørens perspektiv, da leverandøren ikke velger hvor veien skal gå, eller hvor stor den skal være. Likevel er det også noen skjæringspunkter, som for eksempel hvor trygg veien er å kjøre på, eller hvor komfortabel den er. Dette kan leverandøren påvirke, og er også viktig for brukerne, men først og fremst omhandler brukerperspektivet de direkte effektene og konsekvensene av prosjektet, som er i stor del utenfor leverandørens ansvarsområde.

### Eierperspektivet

Bestilleren vil normalt ha et perspektiv som går ut over brukerperspektivet, eller det som anses å være den umiddelbare effekten av prosjektet (Samset 2008). Storsamfunnet vil legge an et perspektiv som vurderer den samlede effekten av prosjektet i samfunnet som helhet. Her snakker man naturligvis om *samfunns mål*. Eierperspektivet går altså forbi kun brukerne av prosjektet, og ser på tilfredsstillelse av behov og effekter på større deler av befolkningen. Bestillerens fokus vil muligens også variere etter om investoren er privat eller offentlig. Private investorer vil sannsynligvis rette mer oppmerksomhet til et prosjekts verdiskapning, mens offentlige investorer også vil vektlegge samfunnsnytt til prosjektet. For å videreføre veiprosjekt eksempelet, vil en privat investor muligens være interessert i eventuell ny industri eller nyetablering i området på grunn av den nye veien, mens for en offentlig investor vil reduksjonen av drivstoffbruk eller økning av mengde fritid hos innbyggerne på grunn av reisetidbesparelsene være av betydning.

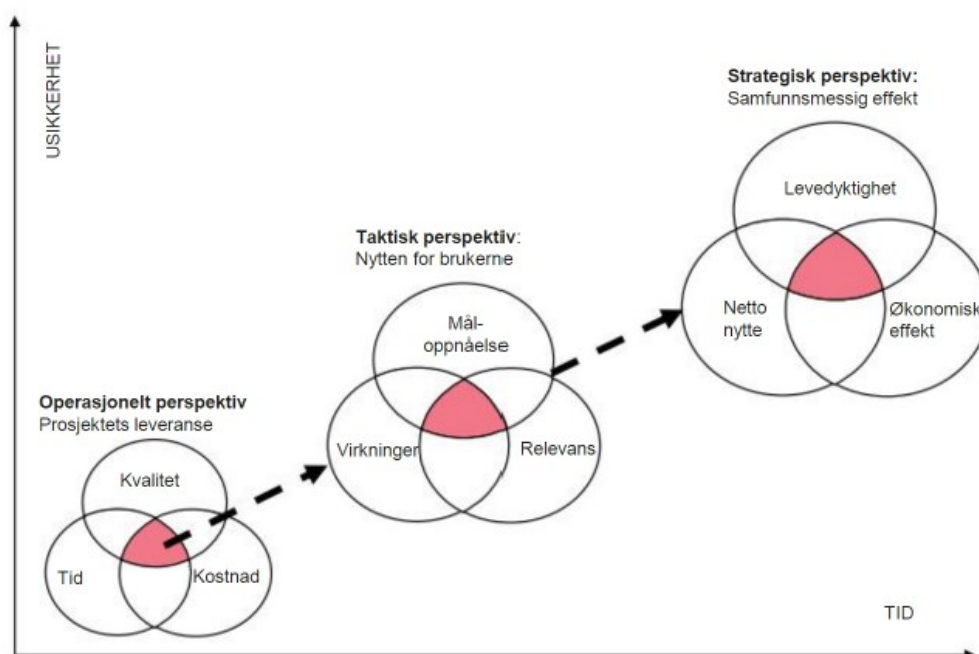
Eierperspektivet er altså bredere enn både leverandørperspektivet og brukerperspektivet, og kan dermed også være komplisert å omfatte. Men selv om eierperspektivet er bredere enn leverandør- og brukerperspektivet, inngår disse fortsatt i, og er den viktigste delen av eierperspektivet. Det vil si at oppnåelse av leverandørens resultatmål og brukernes effektmål, er begge essensielle for at prosjektet skal kunne konstateres en suksess for eieren. Teorien beskriver kun at eierperspektivet både inkluderer, og går videre forbi de andre perspektivene. Eierens fokus vil imidlertid underveis i prosjektet være å gjennomføre prosjektet, altså oppnå resultatmålene, på best mulig måte, for å produsere et resultat som oppfyller brukernes effektmål. Likevel, om eieren ønsker eller ikke, vil resultatet påvirke flere enn kun brukerne av prosjektet, der kommer samfunnsmålene inn i bildet. Siden det ikke kan unngås at større prosjekter vil ha ringvirkninger i samfunnet, er det derfor nødvendig at bestilleren tar hensyn til disse.

### 5.4.3 Definisjoner av suksess

Med bakgrunn i de forskjellige formene for måloppnåelse definert tidligere utarbeidet Samset og Volden (2021) en definisjon av prosjektsuksess. Det deles også her opp i tre nivåer i samsvar med typen måloppnåelse. De definerer tre nivåer av vellykkethet:

1. Operasjonell vellykkethet. Prosjektet tilfredsstiller bestillerens krav, og er produsert tids- og kostnadseffektivt.
2. Taktisk vellykkethet. Prosjektet oppnår størst mulig nytte/måloppnåelse for brukerne til så lav kostnad som mulig.
3. Strategisk vellykkethet. Prosjektet bidrar i sin helhet til en ønsket samfunnsmessig utvikling til så lav kostnad som mulig.

Disse målene på vellykkethet i tre forskjellige perspektiver presenteres også i en annen bok av Samset (2014).



Figur 1: Mål for vellykkethet i tre forskjellige perspektiver

Disse definisjonene samsvarer betydelig, men figur 1 klargjør i større grad hva hvert perspektiv omfatter, og hva de vektlegger når de evaluerer et prosjekts vellykkethet.

I forbindelse med NTNUs Concept Program presenterer Samset (2021) en figur der det også skilles mellom operasjonell og taktisk/strategisk suksess.



Figur 2: Concepts definisjon av prosjekters suksess.

Figur 2 tydeliggjør forskjellen mellom suksess for prosjektet, og suksess for brukerne og samfunnet, og illustrerer flere av kriteriene som må oppfylles, eller spørsmålene som må besvares, for at et prosjekt kan betraktes som en suksess.

I en studie utført av Adam Collins og David Baccharini (2004) ble det funnet to separate syn på prosjektsuksess. Synene på hvorvidt et prosjekt kan betraktes som en suksess skille mellom prosjektledessuksess og produktsuksess. I likhet med Samset og Voldens (2021) definisjon av prosjektsuksess, omfatter prosjektledessuksess prosjektets operasjonelle vellykkethet, med tid, kostnad og kvalitet som kriterier, mens produktsuksess omfatter prosjektets taktiske vellykkethet, produktets effektivitet. Prosjektledessuksess er i denne undersøkelsen identisk med i hvilken grad et prosjekt oppfyller resultatmålene. Mens definisjonen av produktssuksess er mer rettet mot hvordan det ferdige prosjektet tilfredsstiller eierens ønsker, og mindre mot hvordan produktet er nyttig for de fremtidige brukerne. Undersøkelsen samler data kun fra leverandørperspektivet, derfor er også resultatet preget av dette. Suksessdefinisjonene fra de empiriske resultatene inneholder kun kriterier som ligger under leverandørens ansvarsområde. Likevel spesifiseres det at prosjektledessuksess med tid, kostnad og kvalitet er underordnet produktsuksess med prosjektets effektmål og hensikt. Dette begrunnes ved at et prosjekt kan oppnå produktsuksess uten at det oppnår prosjektledessuksess.

Muller og Turner (2010) foreslår i deres studie følgende 10 kriterier for evaluering et prosjekts suksess.

1. Sluttbrukernes tilfredsstillelse med prosjektets produkt eller tjeneste
2. Leverandørens tilfredsstillelse
3. Prosjektteamets tilfredsstillelse
4. Andre interessenters tilfredsstillelse
5. Oppnåelse av prosjektets samlede ytelse (funksjonalitet, budsjett og tidsbruk)
6. Oppnåelse av brukerkrav
7. Oppnåelse av prosjektets hensikt
8. Bestillers tilfredsstillelse med prosjektresultatet

- 
9. Gjentakende arbeidsforhold med bestiller
  10. Oppnåelse av bestillerens egendefinerte suksessfaktorer

Kriteriene tar hensyn til flere av perspektivene i et prosjekt, punkt fire beskriver til og med at andre enn kun de direkte involverte interessentene i et prosjekt er relevante for suksessen. Dette bygger opp under ideen om at suksess for et prosjekt som helhet må innebære suksess for alle interessenter.

## 5.5 Suksessfaktorer

Et av målene med oppgaven er å forsøke å definere et sett med suksessfaktorer for idrettsanlegg-prosjekter. Hussein (2016) formulerer at begrepet suksessfaktorreferer til et sett med faktorer som prosjektet må etterleve for å øke sannsynligheten for suksess. Rolstadås (2018) beskriver suksessfaktorer som forhold som må ligge til rette for at prosjektresultatet skal oppfattes som vellykket. Collins og Baccarini (2004) er enige i disse definisjonene, ved deres forklaring om at suksessfaktorer fasiliterer oppnåelsen av suksess. Suksessfaktorer må ikke forveksles med suksesskriterier. Suksesskriterier er knyttet til prosjektets mål og kan registreres etter at prosjektet er avsluttet. Det vil si, at suksesskriterier er målbare verdier som kan analyseres etter et avsluttet prosjekt, mens suksessfaktorer er faktorer som tilrettelegger og bidrar til at et prosjekt vil være en suksess dersom de er tilrettelagt for i begynnelsen av et prosjekt.

Olav Torp (2022) har definert ti suksessfaktorer for planlegging og bygging av idrettsanlegg som nevnes under. Punktene vil bli beskrevet ut fra Torps perspektiv, men utdypet og begrunnet i større grad enn det Torp selv gjør, ved hjelp av relevant teori. Dette gjøres fordi suksessfaktorene er meget relevante for hva denne oppgaven ønsker å oppnå. Derfor vil en dyp forståelse av disse faktorene sannsynligvis kunne hjelpe til med å definere en ny og forhåpentligvis mer komplett liste med suksessfaktorer for idrettsbygg-prosjekter.

### 1. God og dekkende behovsbeskrivelse

- I en behovsbeskrivelse skal behovet beskrives (DIFI 2022). Det er nødvendig for suksessen at ønsker og meninger holdes utenfor utformningen av prosjektet, og at kun faktiske, undersøkte behov beskrives på en konkret måte og styrer hva prosjektet skal omfatte. Det skal være tydelig hvilke behov prosjektet ønsker å tilfredsstille, slik at formålet med prosjektet er klart.

Videre må en skille mellom behov, krav og ønsker (Torp 2022). Dersom det finnes behov for en type idrettsanlegg, kan det være forskjellige ønsker for hvordan man tilfredsstiller dette behovet, i tillegg til at diverse myndigheter kan ha krav til hvordan idrettsanlegget skal utformes. Det er nødvendig å skille mellom det definerte behovet, definerte krav, og subjektive ønsker. Det er hensiktsmessig å begynne med å organisere de definerte kravene fra de forskjellige myndighetene knyttet til den planlagte typen idrettsanlegg, og så videre benytte behovene til å definere egne krav for prosjektet så langt det lar seg gjøre, før en til slutt muligens kan gi rom for diskutere ønsker.

Et konkret eksempel som Torp (2022) benytter, er bygging av en fotballbane. Det antas at fotballbanen bygges for å tilfredsstille et kjent behov. For fotballbaner har for eksempel FIFA eller Norges fotballforbund definerte krav til bygging av godkjente baner. Noen av disse kravene er forskjellige basert på hvilket nivå spillet som skal foregå på banen er, og brukernes alder (NFF 2022). Det vil si at behovet videre må benyttes til å bestemme hvilke av disse kravene en velger å oppfylle. Videre gjør kanskje prosjektets geografiske beliggenhet at det oppstår behov for belysning, eller varmekabler under gressmatten. Til slutt kan det være ønsker om for eksempel tribuner, klubbhus eller kiosk. Ønskene må separeres fra behovene, da disse ikke er like relevante for prosjektets suksess, og derfor ikke burde prioriteres. Det er opp til prosjekteieren til hvert enkelt prosjekt å sortere og organisere behovene fra ønskene. Krav oppstår fra behovene, som man ser fra

---

fotballbane eksemplet, men det er de faktiske behovene som er den drivende faktoren. Ønsker er noe en kan se på til slutt, dersom resultatmålene tillater det, men disse må holdes utenfor behovsbeskrivelsen da de ikke bærer noen tyngde for om prosjektet blir en suksess.

## 2. Godt definerte mål

- Med godt definerte mål menes en tydelig definisjon av *resultatmål* og *effekt mål* som prosjektet skal oppfylle. Målformene er beskrevet i avsnitt 5.4.1. *Samfunns mål* er ikke like relevant for mindre idrettsanlegg-prosjekter. Så lenge prosjekter gjennomføres på bakgrunn av et faktisk behov, vil prosjektets positive innvirkning på samfunnet være ivaretatt.

**Resultatmål** er knyttet til utførelsen av prosjektet. Det er essensielt å definere klare mål for kostnad, tid og kvalitet, for å holde prosjektet innenfor det bestemte budsjettet og opprettholde kravene satt på vegne av behovsbeskrivelsen. Resultatmålene er spesielt viktig i idrettsanlegg-prosjekter, da det meget sjeldent er rom for at budsjettene kan overgå. I tillegg er tildelingen av spillemidler direkte knyttet til at produktet oppfyller bestemte krav (NIF 2022a), derfor er det enda viktigere at prosjektet utføres på riktig måte slik at prosjektet blir godkjent. Disse faktorene fører altså til at rammene rundt gjennomføringen av et idrettsanlegg-prosjekt er strammere enn i mange andre prosjekter, og det er kritisk at prosjektene holdes innenfor rammene.

En konsekvens av dette er at idrettsanlegg-prosjekter også må ta større hensyn til usikkerhet. Det dukker alltid opp behov for midler til å dekke usikkerhet som ligger i prosjektet eller prosjektets omgivelser (Torp 2022). Siden prosjektene som nevnt har liten mulighet til å overgå sin total kostnad, er det viktig at kostnadmålet inneholder en stor nok avsetning for usikkerhet for å videre opprettholde dette. Manglende usikkerhetsavsetning kan for eksempel føre til at det må gjøres begrensninger ved produktet for å holde kostnadene innenfor budsjettet, noe det vil være liten mulighet til siden produktets kvalitet skal oppfylle krav for tildeling av spillemidler. Altså er det lite handlingsrom dersom det ikke er avsatt for usikkerhet, og uforutsette hendelser oppstår. Dette underbygger videre viktigheten av at usikkerhet betraktes. Da store deler av prosjekteierne av idrettsanlegg-prosjekter som nevnt er idrettslagene selv, med lite kompetanse, er det rimelig å anta at totalentreprenør ofte vil bli valgt som entreprisform. Dette vil legge mye av ansvaret for usikkerhet over på entreprenøren, men det er likevel meget viktig at prosjekteieren tar hensyn til dette. Da hendelser som entreprenøren ikke kunne forutse som fører til endringer i prosjektet, vil være prosjekteierens ansvar å dekke kostnaden for.

**Effekt mål** omhandler hva som skal oppnås med prosjektet. Det ferdige prosjektet kommer til å ha en effekt på brukerne, og det er viktig at denne effekten kun er sentrert rundt tilfredsstillelse av brukernes behov, som definert i behovsbeskrivelsen. Naturligvis kan det oppstå positive effekter, som for eksempel en økning av fotballinteresse og idrettslagsmedlemmer dersom man bygger en fotballbane. Likevel, dersom prosjektet tilfredsstiller behovet til de nåværende brukerne eller idrettslagsmedlemmene, og gir størst mulig nytte til lavest mulig pris, vil prosjektet være taktisk vellykket (Samset 2008). På grunn av dette, vil en godt definert behovsbeskrivelse, og et prosjekt som er utformet på en slik måte at den oppfyller disse behovene i størst mulig grad til lavest mulig kostnad, føre til at effektmålene oppnås.

**Samfunns mål** er på en side ikke like relevant for disse suksessfaktorene. Grunnen til dette er at ved bygging av eksempelvis en fotballbane, er ikke prosjektet stort nok til at det vil skape store ringvirkninger som vil påvirke mange utenfor brukergruppen. Dermed blir heller ikke eventuelle samfunns mål like relevante. Det finnes imidlertid også byggeprosjekter av store idretts-arealer, men disse prosjektene bygges ofte av private investorer, som nevnt tidligere vil ha større fokus på verdiskapningen av prosjektet, og mindre på samfunnsnytt. Da store deler av idrettsanlegg-prosjektene gjennomføres med idrettslagene selv som byggherre, er det også logisk at samfunns mål ikke kan være



---

noe som må tas hensyn til, da idrettslagene kun tar avgjørelser basert på hva som returnerer mest verdi for deres medlemmer eller potensielle medlemmer. Dessuten, dersom prosjektet gjennomføres med utgangspunkt i et definert behov som beskrevet i behovsbeskrivelsen, vil prosjektet returnere en positiv effekt for samfunnet.

På en annen side kan samfunns mål være relevant når det kommer til disse prosjektenes offentlige støtte og mottagelse. Dersom et prosjekt gjennomføres på en dårlig måte med kostnads- og tidsoverskridelser, eller betydelige kvalitetsavvik, vil samfunnets støtte til liknende prosjekter påvirkes. Det er naturlig at samfunnet ikke ønsker bevilge like mye midler til prosjekter borgerne ikke står bak. Altså kan planer om nye idrettsanlegg-prosjekter påvirkes av tidligere prosjekter, som vil si at den ønskede samfunnsmessige utviklingen påvirkes og dermed også prosjektets strategiske vellykkethet. Dette er en for omfattende problemstilling til at det er noe idrettslag som uerfarne prosjekteiere skal ta hensyn til. Det er heller noe organisasjoner og kommuner som bevilger økonomiske midler må ta i betraktning, og som kan påvirke deres oppfølging og ressursbruk i idrettsanlegg-prosjekter. Muligens kan denne problemstillingen virke som en driver for utarbeidelse av veiledere, faktorer og kriterier for å øke sannsynligheten for at utviklingen med økning i bygging av idrettsanlegg fortsetter. Denne utviklingen kan defineres som positiv, med bakgrunn i resultatene fra rapporten til Vista Analyse (2022a).

### 3. Avklart prosjekteierforhold

- Et avklart prosjekteierforhold innebærer en avklaring av hvem som er ansvarlig for prosjektet fra prosjekteiersiden, og konkret hvem som har myndighet til å ta beslutninger i prosjektet. Altså om det skal være kommunen eller idrettslaget som står som prosjekteier. I tillegg til at det innebærer at organisasjonen som står som prosjekteier, enten har eller leier inn bestillerkompetanse, slik at det kan lages en tydelig prosjektbestilling til leverandøren, og at beslutninger i forbindelse med gjennomføringen og endringer gjøres på en effektiv og korrekt måte.

Selv om prosjekteiere for idrettsanlegg-prosjekter ofte sannsynligvis vil benytte totalentreprenører til sine prosjekter, noe som vil flytte store deler av ansvaret for beslutninger over på entreprenøren, vil prosjekteier fortsatt være meget involvert i prosjektet. Kompetanse som prosjekteier og en avklaring av hvem som er ansvarlig for beslutningene er derfor viktig, siden feil eller forsinkede beslutninger kan påvirke både resultat- og effektmålene til prosjektet. Dersom totalentreprenør benyttes som entrepriseform, gir en også bort mye av fleksibiliteten og mulighetene til å gjøre endringer, spesielt desto lenger man kommer ut i prosjektet (N. O. E. Olsson mfl. 2007). På grunn av dette er det meget viktig med en tydelig og omfattende prosjektbestilling, slik at man sikrer seg at det ferdige prosjektet vil oppfylle alle krav som er nødvendige for at prosjektet vil dekke det definerte behovet, selv om man gir bort mye av ansvaret og beslutningsmulighetene.

### 4. Kompetanse på prosjektledelse

- Torp (2022) presiserer, at et idrettsanlegg-prosjekt har kompetanse på prosjektledelse innebærer både at den ansvarlige for gjennomføringen for prosjektet har kompetanse innenfor planlegging og styring av byggeprosjekter, men også at det eksisterer spesialkompetanse innenfor planlegging av idrettsanlegg. Det er nødvendig at en slik spesialkompetanse er til stede for å sikre at krav i sammenheng med det idrettslige og tildeling av spillemidler blir oppfylt, samt at fallgruvene som er spesielle for gjennomføring av idrettsanlegg-prosjekter blir unngått. I samsvar med avklaring av prosjekteierforhold, må personen som er ansvarlig for prosjektet for prosjekteier ha kompetanse til dette, siden denne prosjektlederrollen innebærer viktig beslutningstaking og styring. Dersom en ressurs som dette ikke allerede er tilgjengelig i prosjekteierorganisasjonen, må dette leies inn.

En kan se for seg at ved å leie inn en byggherre konsulent eller lignende, kan man få tilfredsstillende assistanse til både prosjektledelse til gjennomføringsfasen av prosjektet, og til prosjektbestilling, avklaringer og andre oppgaver før byggestart i prosjektet. Når

---

det kommer til spesialkompetanse for idrettsanlegg-prosjekter kan dette være vanskeligere å komme over, men siden mange av disse prosjektene finansieres ved hjelp av enten spillemidler fra idrettsforbund, eller kommunale midler, vil disse også kunne bidra med kompetanse. Disse organisasjonene vil ha kjennskap til andre idrettsanlegg-prosjekter, og vil dermed også sitte med kompetanse innenfor dette.

#### 5. Valg av gjennomføringsmodell

- Tidlig avklaring av hvilken gjennomføringsmodell som skal benyttes er viktig i byggeprosjekter. Med gjennomføringsmodell menes valg av entreprisemodell (Anskaffelser.no 2022). Typiske eksempler på gjennomføringsmodeller er hoved-, general- eller delte entrepriser, totalentrepriser, samspillsentrepriser eller offentlig privat samarbeid (OPS) (Lædre 2009). Gjennom prosessen for bestemmelse av gjennomføringsmodell vil det være nødvendig å avgjøre hvor involvert prosjekteier skal være i prosjektet, og kartlegge hva slags ressurser og kompetanse som allerede er tilgjengelig hos bestilleren av prosjektet. I tillegg til dette er det svært nødvendig å ta hensyn til prosjektets kompleksitet og størrelse, slik at man er klar over omfanget og hvilke usikkerheter prosjekter bærer med seg. Prosjektets kompleksitet og størrelse vil også være med på å bestemme hvor mye av arbeidet og den medførende usikkerheten man må sette bort. Gjennomføringsmodellen må tilpasses det spesifikke prosjektet, da kombinasjonen av interessentenes og prosjekt-eiers ressurser og prosjektets natur vil variere betydelig.

Alternativene for hvilken gjennomføringsmodell som velges omhandler først og fremst i hvilken grad man setter bort arbeidet, eller hvor mye man velger å gjøre selv. Med arbeidet man setter bort medfølger også usikkerheten og styringsmulighetene, derfor er dette også faktorer som må tas hensyn til når man velger modell. Mer konkret vil det si at dersom prosjekteieren både har kompetanse og ønsker muligheter til å styre prosjektet, og prosjektet ikke har mer usikkerhet eller er mer komplekst enn det prosjekteieren kan håndtere, kan en gjennomføringsmodell som hoved-, general- eller delte entrepriser velges. Da vil byggherren selv ha ansvar for prosjektering og mer av risikoen (Lædre 2012). Mens dersom prosjektet er for komplekst og innebærer for mye risiko, samt at prosjekteier ikke har behov for styring av prosjektet, kan man velge å benytte en totalentreprenør.

#### 6. God kommunikasjon

- God kommunikasjon innebærer både effektiv intern kommunikasjon, og kommunikasjon med viktige interessenter. Innenfor god kommunikasjon, ligger altså interessentstyring, som inkluderer planlegging for kommunikasjon med, og innspill fra, sentrale interessenter. Interessenter kan gi et prosjekt en fordel dersom de støtter prosjektet og tror det vil gagne dem (Berland mfl. 2014). Dersom en setter av tid og ressurser i planleggingsfasen til å sikre at en har tatt hensyn til interne og eksterne forventninger, innvendinger og behovene til de som påvirkes av prosjektet på en eller annen måte, kan en spare penger man ellers ville brukt på forsinkelser, rettsaker, tap av intern motivasjon og eksternt omdømme. Berland et al. (2014) oppfordrer prosjektledere til å utforske muligheten til å engasjere seg i en dialog med interessenter, og ikke kun følge en strategi hvor interessenter kun informeres dersom det er nødvendig.

En god interessentstyring vil altså inkludere en prosess for kommunikasjon med sentrale interessenter, med klare tidsfrister for muligheter for innspill og innvendinger, og en plan for hvordan disse skal behandles. Valg av den eventuelle gjennomføringen av denne prosessen og eventuelle tidsfrister må også kommuniseres til interessentene.

God kommunikasjon omfatter også riktig og tydelig kommunikasjon om prosjektet og status underveis i gjennomføringsfasen. Det kan være fristende å overselge status og/eller urealistiske planer underveis i prosjektet, både til prosjekteier og sentrale interessenter, for å få økende støtte blant interessentene. Selv om dette ikke nødvendigvis har noen spesiell innvirkning på prosjektets resultatmål, kan det påvirke prosjektets omdømme og støtte blant interessentene, som igjen kan ha innvirkning på intern motivasjon blant

---

medlemmene i prosjektgruppen. En reduksjon i støtte blant interessenter og omdømme kan likevel ha en negativ effekt på samfunnsmålene til prosjektet, og påvirke hvordan planer om bygging av liknende prosjekter i området blir mottatt.

## 7. Gode prosjektplaner

- Gode planer for bruk av kostnader og tid er viktig, og noe som alle interessenter må ha kjennskap til. Overordnede planer med milepæler og overslag for kostnad lages av prosjekteier, mens detaljplanleggingen kan overlates til leverandøren. Overordnede planer med milepæler og kostnadsoverslag som interessentene er klar over er viktig, da det både gir interessentene svar på mange spørsmål, men også fører til at innspill og innvendinger blir mer realistiske, da interessentene er klar over prosjektets størrelsesorden og omfang.

Videre er det viktig at prosjektplanenes detaljeringsgrad styres av kravene det ferdige idrettsanlegget må oppfylle. Dersom idrettsanlegget er komplekst, og det er mange viktige krav som må oppfylles for at anlegget skal bli godkjent slik at spillemidler skal sikres, må prosjektplanene gjenspeile dette. Som ved flere av de andre suksessfaktorene, er en fellesnevner at elementer som kan påvirke prosjektenes evne til å oppfylle krav som styrer tilgangen på økonomiske midler, vektlagt betraktelig, noe som er logisk.

## 8. Tydelig omfangsstyring

- Omfanget beskriver leveransen (Klakegg 2006), og er rammene og bestemt hva prosjektet skal omfatte. Omfanget, også omtalt som prosjektets scope, skal bestemmes ut ifra behovsbeskrivelsen, og det er derfor viktig at denne ikke bare er helt tydelig, men også at den ikke endres underveis i prosjektet. Først og fremst må prosjektets omfang være klart definert, slik at det er tydelig hva som inngår og hva som ikke inngår i prosjektet.

Deretter må en ha en tydelig omfangsstyring underveis i prosjektet. Det kan være enkelt å tilføye nye ting i prosjektet eller gjøre endringer etter oppstart, og da kan man risikere at omfanget bli større enn det originalt var. Dersom dette skjer kan flere konsekvenser oppstå. På en side kan en ende opp med å gå utenfor rammene for både tid og kostnad, noe man som nevnt har lite rom til. På en annen vil det gå utover prosjektets taktiske vellykkethet, da ting fra utenfor behovsbeskrivelsen blir inkludert i omfanget, vil man ikke lenger oppnå maksimal nytte for brukerne til så lav kostnad som mulig. En utydelig omfangsstyring vil altså direkte påvirke prosjektets grad av suksess.

## 9. God prosjektstyring

- Prosjektstyring innebærer oppfølging av gjennomføringen av et prosjekt (Rolstadås 2020). Prosjektets status må aktivt og periodisk kontrolleres opp mot prosjektplanene, slik at kostnads- og tidsbruk holdes innenfor rammene. Dersom avvik forekommer må korrektive tiltak igangsettes. Hovedansvaret for kontroll av kostnad og framdrift vil variere med gjennomføringsmodellen, da et prosjekt med totalentreprise vil føre til at totalentreprenøren har størst ansvar for å gjennomføre prosjektet innenfor bestemt kostnad og tid, mens i prosjekter med eksempelvis delte entrepriser vil prosjekteieren være ansvarlig for framdrift og kostnad (Lædre 2012).

Uavhengig av hvem som sitter med ansvaret for prosjektstyringen, er oppgaven i seg selv sentral for prosjektets suksess. Naturligvis er prosjektstyring relevant for oppnåelse av resultatmålene, som veier tyngst, men oppnåelse av effektmål og samfunns mål vil også påvirkes av en mangel på prosjektstyring. I prosjekter der kostnader og framdrift kommer ut av kontroll, kan kvalitetssikring bli nedprioritert eller bortglemt, noe som direkte spiller inn på effekten av anlegget på brukerne. I tillegg til at disse prosjektene vil få en dårligere offentlig mottagelse.

Ved eventuelle avvik, må beslutninger om korrektive tiltak eller endringer tas med utgangspunkt i målsetningene og kravene for prosjektet. Endringer eller omprioriteringer i bruk av midler som gjøres for å få et prosjekt tilbake på planen, må alltid ta hensyn

---

til produktets evne til å oppfylle krav og behov. Det er viktig å se etter og prioritere løsninger som i minst mulig grad påvirker produktets kvalitet.

## 10. God plan for overgang til drift

- En plan for testing av anlegget, overtagelse og dokumentasjon for forvaltning, drift og vedlikehold er nødvendig for å sikre anleggets levetid og funksjon (Thue 2019). I den avsluttende fasen av et prosjekt er det viktig å forberede en god overgang til drift, og foreta kontroller av produktet for å sikre at anlegget leveres i henhold til beskrivelsen. Det må avsettes tid til testing og kvalitetssikring av det ferdige anlegget, slik at eventuelle feil eller mangler kan utbedres før overtagelse. Med uerfarne og muligens også begeistrede prosjekteiere er det spesielt viktig å ha fokus på å undersøke om det ferdige produktet er i henhold til beskrivelsene, slik at en ikke overser noe. Det kan være vanskeligere å utbedre avvik som oppdages ved et senere tidspunkt, da entreprenører og leverandører ofte er i gang med andre prosjekter og dermed har lite tilgjengelig kapasitet.

Planer for forvaltning, drift og vedlikehold må utarbeides. Dette skal sikre at prosjektet fungerer som det skal når det tas i bruk, og opprettholder kvaliteten gjennom sin levetid (Thue 2019). Ansvar for denne driften og vedlikeholdet av anlegget må også fastsettes.

Torp (2022) inkluderer også evaluering av prosjektet under denne suksessfaktoren. Dette er fordi en evaluering av hvorvidt prosjektet har oppnådd sine resultatmål kan gjøres rett etter prosjektets ferdigstilling. Effekt- og samfunns mål krever derimot en lengre tidsperiode for å kunne evalueres.

Flere av faktorene presentert av Torp (2022) er relevante for mer enn bare idrettsanlegg-prosjekter. Suksessfaktorenes generelle natur sørger for at de er anvendbare for mange typer prosjekter, men fører også til at alle faktorene muligens ikke er spesifikt knyttet til idrettsanlegg-prosjekter. Et idrettsanlegg-prosjekt er i bunn og grunn et byggeprosjekt, så det er logisk at det er veldig mange likheter. Likevel er det nok viktig å presisere hva som er annerledes med slike typer prosjekter, og dermed hvorfor disse suksessfaktorene er viktige. Spesielt fordi det finnes mye kompetanse på mer typiske byggeprosjekter, siden det er veldig utbredt, mens idrettsanlegg-prosjekter historisk sett utgjør en liten del av prosjekter i byggeindustrien, noe som er tydelig dersom man sammenligner Kulturdepartementets statistikk over idrettsanlegg (Öhman 2020) med Statistisk sentralbyrås tall for bygge- og anleggsvirksomhet (SSB 2018).

## 5.6 Verdi

Verdibegrepet er tvetydig (Garrido mfl. 2012), og en generell, entydig definisjon eksisterer ikke (Thyssen mfl. 2011). Diskusjoner med begrepet verdi på et høyere nivå er derfor vanskelig, for eksempel diskusjoner om å maksimere verdi, uten først å definere hva som menes med ordet verdi (Drevland, Lohne mfl. 2017).

Verdi er subjektivt (Drevland, Lohne mfl. 2017). Det vil si, at det som er verdi for en, ikke er den samme verdien til en annen. Verdi er resultatet av en evaluerende vurdering av en person, og den avhenger av denne personens verdier, og konteksten verdien oppfattes i. For eksempel vil ullvotter ha mer verdi om vinteren enn om sommeren. Kun dersom en har sann kunnskap, inkludert kunnskap om personens verdier, kan verdi oppfattes som objektivt. Det er derimot ikke mulig i det virkelige liv, og verdi er derfor subjektivt. Fra dette vil det dermed skilles mellom sann verdi og oppfattet verdi, der sann verdi kun fås ved perfekt kunnskap.

### 5.6.1 Verdi i byggeprosjekter

Idrettsanlegg-prosjekter er prosjekter der sann kunnskap ikke er mulig å oppnå. Det som er verdi for byggherre, er ikke samme verdi for brukere, og en entreprenørs verdi er ikke lik som prosjekteiers

---

verdi. Også innad i hver involverte part vil det være forskjell, der for eksempel prosjektet for hver og en bruker vil ha forskjellig verdi.

I idrettsanlegg-prosjekter vil brukere avhenge av hvilket type idrettsanlegg det bygges. I offentlige prosjekter regnet for offentlig bruk vil brukerne først og fremst være idrettsforeninger, idrettslag, og privatpersoner. Også for disse vil verdi være forskjellig avhengig av behov og egne ønsker. Idrettslag kan ha ulike behov og mål, der det som er nok for et lag ikke strekker til for et annet. For eksempel kan et idrettslag ha behov for en 11er-bane i fotball, en bane som er mellom 100 og 108 meter lang. Et annet lag klarer seg derimot helt fint med en 7er-bane, som er mellom 50 og 60 meter lang, og har ikke behov for noe større enn dette. 7er-banen og hele idrettsanlegget vil derfor ha veldig liten verdi for det første idrettslaget, da deres behov ikke er dekket. 11-erbanen vil derimot ha mye verdi for det andre idrettslaget, da man fint kan spille 7er-fotball på 11er-banen. Verdien til hvert av disse lagene blir da dekt med kun et av alternativene.

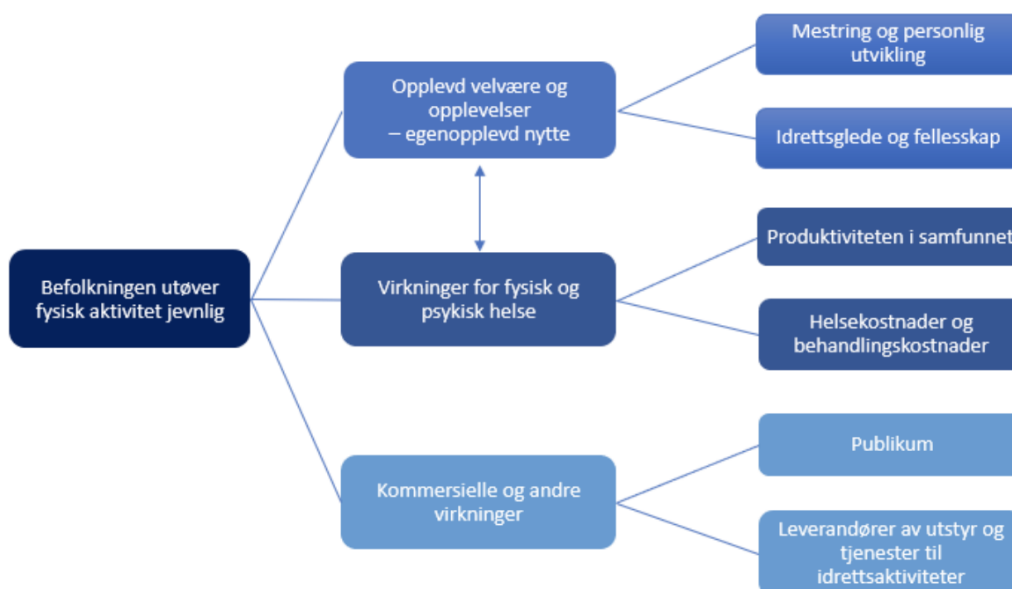
Privatpersoner, som individuelle idrettsutøvere eller tilskuere, vil også ha andre behov enn idrettslag. Det som er verdi for en tilskuer vil variere stort fra hva som er verdi for en idrettsutøver. For eksempel kan passende temperatur i en idrettshall i mange tilfeller være forskjellig for en tilskuer og idrettsutøveren. Da må det vurderes hvilket behov som i størst grad skal tas hensyn til, eventuelt installere løsninger som i best mulig grad ivaretar begge behov, slik at verdi for begge parter ivaretas.

Når verdi diskuteres i denne oppgaven, vil det fokuseres på en overordnet samfunnsverdi. Herunder inngår blant annet samfunnsnytte, idrettsglede eller personlig helse (NIF 2020). Det vil si, en vinkling mot brukeres verdi, da brukerne av offentlige idrettsanlegg er samfunnet. I tillegg til den direkte verdien, som idrettsforeninger, idrettslag og privatpersoner drar nytte av, følger det med en indirekte nytte av idrettsanlegg. Denne indirekte nytten har andre interessenter, som har en verdi av dette. Der for eksempel et idrettslag drar har er verdi i at de blir et bedre lag av å trene mer, følger det med at medlemmene på dette idrettslaget blir bedre trente. Dette har kommunen en verdi i, da bedre folkehelse medfører lavere sykehuskostnader. I tillegg kan bedre idrettstilbud føre til en økt idrettsetterspørsel, som øker andelen av befolkningen som driver med idrett.

For privatpersoner er det også mange forskjellige perspektiver å tenke på når den samfunnsmessige verdien skal undersøkes. Da idrettsanlegg kan føre til økt aktivitet som gir bedre folkehelse, kan det også øke aktivitetsgraden blant unge som får de bort fra andre mindre hensiktsmessige miljø. Idrettsanlegg kan også føre med seg sosiale aktiviteter og samlinger, som øker mental helse. På den andre siden kan et nytt anlegg føre til at folk benytter seg mindre av andre lokale tilbud i nærområdet. Dette er negativt i seg selv, i tillegg til at det kan føre til at disse lokale tilbudene må legges ned. Da kan mange frafalle, da de ikke har mulighet til å reise til det nye idrettsanlegget som kanskje er lengre unna. En økt reiselengde vil også føre med seg økte miljøutslipp.

### 5.6.2 Verdi av fysisk aktivitet på et samfunnsplan

Fysisk aktivitet kan som sagt føre med seg flere positive effekter. Vista Analyse har på vegne av Norges Idrettsforbund utarbeidet en rapport om samfunnsnyttene av idrettsanlegg, med fokus på økningen av den fysiske aktiviteten (Strøm mfl. 2022a). Rapporten drar frem at den samfunnsøkonomiske gevinsten fra jevnlig fysisk aktivitet kan deles inn i tre komponenter: egenopplevd nytte hos den som utøver fysisk aktivitet, virkninger for fysisk aktivitet og helse, og nytte for kommersielle og andre aktører. Figur 3 viser hvordan denne fordelingen utspiller seg.



Figur 3: Samfunnsøkonomiske virkninger av fysisk aktivitet og idrett. Gjengitt etter Vista Analyse (kilden over)

Figuren fra Vista Analyse (2022a) viser at jevnlig fysisk aktivitet blant befolkningen kan føre til tre ulike samfunnsøkonomiske fordeler. En fordel er egenopplevd nytte, som går ut på velvære og opplevelser. Herunder følger det fordeler som idretts glede og fellesskap, og mestring og personlig utvikling. Med dette punktet menes det at den enkelte føler på glede, mestring, og det å være del av et fellesskap som sammen jobber felles mot noe. Dette skaper glede og en fellesskapsfølelse, som igjen kan gi verdi til samfunnet ved at unge ikke søker dette fellesskapet et annet sted - og for eksempel havner innen rus og kriminalitet. I et samfunnsøkonomisk perspektiv er denne verdien av den økte sannsynligheten for samfunnsdeltagelse, eller redusert sannsynlighet for å falle utenfor samfunnet, positive eksterne virkninger som kommer utenom den egenopplevde nytten. Egenopplevd nytte og samfunnsdeltagelse er ikke verdier som vanligvis omsettes og tallfestes i et marked. Gjennom ulike metoder kan man likevel sette kroneverdier på disse størrelsene, altså en tallfestet kroneverdi av opplevelser og velvære. I en samfunnsøkonomisk analyse vil denne type verdier inngå i det som kalles konsumentoverskudd.

En annen fordel fra studien til Vista Analyse (2022a) er virkninger for fysisk og psykisk helse, der i alle fall den psykiske delen henger sammen med forrige fordel. Her følger det økende produktivitet i samfunnet, og fordeler innen helse- og behandlingskostnader. Idrett og fysisk aktivitet har positive virkninger også for både psykisk og fysisk helse. Den psykiske helsen knytter seg både til umiddelbar effekt og langsiktig effekt. Umiddelbar effekt går ut på utskillelse av hormoner (dopamin, serotonin og endorfiner). Langsiktig effekt går ut på blant annet redusert stress, sosialt fellesskap og bedre søvn. Disse nevnte virkningene har en tett sammenheng med opplevd velvære. I tillegg vil de ha en form for multiplikatoreffekt. Bedre psykisk og fysisk helse vil virke på opplevd egen nytte, som igjen vil øke motivasjon og aktivitetsnivå innen fysisk aktivitet, med enda flere virkninger for blant annet helse. Det er ikke bare denne nytten som individene selv opplever ved bedre psykisk og fysisk helse som har positive følger. Det følger også positive eksterne effekter ved disse virkningene. Dette betyr at det følger tilleggsgevinster for samfunnet, i form av økt yrkesdeltakelse, økt produktivitet, og lavere eventuelle helse- og behandlingskostnader i livsløpet. Eksempelvis kan en mer fysisk aktiv livsstil fra barns- eller ungdomsalder gi varige gode bivirkninger, da denne sunnere livsstilen kan føre til lavere sykefravær og mindre sjanser for å bli ufør i tidlig alder. Et lavere sykefravær og en mindre uførhetsgrad i befolkningen kan medføre at det blir flere som deltar i arbeidslivet, og i lengre tid. Ved fysisk aktivitet og deltakelse i idrett fra tidlig alder, kan samfunnsøkonomiske gevinster altså komme frem ved at:

- Flere deltar i arbeidslivet
- Flere får et lengre yrkesliv

- 
- Flere arbeider flere timer i året
  - Flere lever lengre og med høyere kvalitet
  - Kostnader knyttet til behandling av fysiske og psykiske problemer, herunder rus- og kriminalomsorg, kan bli mindre

Ser man på den andre siden av det, kan trening og idrett gi skader, som belastningsskader, spesielt blant de som trener mye. Det antas likevel at sammenliknet med et alternativ uten trening, vil kostnadene ved inaktivitet være større enn kostnadene ved skader summert.

Den tredje fordelen jevnlig fysisk aktivitet blant befolkningen fører til, er kommersielle og andre virkninger. Her følger publikumsinntekter, og leverandører av utstyr og tjenester til disse idrettsaktivitetene. Denne formen for samfunnsnytte tilfaller andre aktører enn de som driver med fysisk aktivitet. Dette inkluderer publikum ved idrettsarrangementer, i tillegg til leverandører av utstyr og tjenester ved idrettsaktiviteter og -arrangementer. Den kvantitative nytten for kommersielle aktører og andre vil allerede være prissatt i tilfellene det kreves betaling av publikum. Deler av den publikumsrettede aktiviteten foregår imidlertid uten form for betaling fra publikum, da særlig i barne- og ungdomsarrangement. Et eksempel her er foreldre som ser barna spille fotballkamp, eller tilskuere langs løypa under skirenn.

Verdiene som blir skapt av den kommersielle idrettsbransjen er synlig i nasjonalregnskapet. Bransjen er likevel avhengig av den organiserte, friville idretten. De store idrettsarrangementene som generer publikumsaktiviteter og kommersielle aktiviteter er i de aller fleste tilfellene drevet av en veldig stor andel av frivillige og ubetalt arbeidskraft fra den organiserte idretten. På lang sikt er den organiserte, frivillige idretten totalt nødvendig for rekruttering talentbygging. I tillegg reflekterer frivillige dugnadstimer en samfunnsøkonomisk verdi, der det også bidrar til anskaffelse av finansiering til å utvikling og drifting av anlegg, og det skaper og organiserer aktiviteter i idretten. Frivillige dugnadstimer danner også grunnlaget for kommersielle verdier, som andre deler av samfunnet nyter godt av.

Idrettens bidrag til de kommersielle aktivitetene måles i nasjonalregnskapet. Verdiene av denne typen er også avhengig av at det fins anlegg som muliggjør arrangementer som skaper disse kommersielle aktivitetene.

### 5.6.3 Helseeffekter av fysisk aktivitet

Folkehelseinstituttet har publisert en rapport som tok for seg fysisk aktivitet og helse gjennom et livsløpsperspektiv (Dalene mfl. 2019). Konklusjonene fra dette er at helsetilstanden til de fysiske aktive er mye bedre enn til de som er fysisk inaktive. Forskningen viser også at for barn og unge kan fysisk aktivitet ha gode virkninger på fysisk og psykisk helse, både hos normalvektige og hos overvektige barn. Hos barn og unge kan den fysiske aktiviteten ha positive effekter på blodtrykk, kolesterol, midjemål og insulinsensitivitet, som igjen kan bidra til mindre plager senere i livet. For skjelettet har styrketrening og løping gunstige virkninger, som er viktig for å oppnå riktig mengde benmasse i barne- og ungdomsårene. For voksne har fysisk aktivitet også positive helseeffekter, som for eksempel på tidlig død. FHI (2019) viser til flere studier som gir tydelige indikasjoner på at fysisk aktivitet minsker risikofaktorer for hjerte- og karsykdommer, i tillegg til noen typer kreftsykdommer.

### 5.6.4 Deltakelse i idrett

Det har vært flere empiriske forsøk og analyser av virkninger av å delta i idrett, og deltakernes psykiske helse. Brown et. al (2014) viser at deltakelse i idrett har positiv virkning på følelsen av velvære, noe studien også fant at det å følge med på idrett hadde. Wheatley og Bickerton (2019) finner i sin artikkel at det å delta i idrett i mer enn 2-3 timer i uka har en positiv virkning på deltakernes psykiske og fysiske helse, i tillegg til generell trivsel. Andre studier, som Taylor m.fl. (2015), Downward og Raciute (2011), og Bryson og MacKerron (2015) har samme funn av

---

virkningene av deltakelse i idrett. Noen av disse empiriske studiene viser også at det å delta i en idrett man er sammen med flere gir enda sterkere positive effekter på psykisk helse og velvære. Et studie av Hecht and Boies (2009) finner at de positive effektene idrettsdeltakelse har på psyken gir sterkere trivsel på jobb.

Et klart og tydelig eksempel på dette, er etablering av gatelagsfotball, som det i dags fins klubber av i hele Norge (Strøm m.fl. 2022b). I disse gatelagene er også mange av medlemmene unge med rusproblemer. Kobro m.fl. (2019) evaluerer gatefotball i en rapport, som viser at gatefotball er en innovasjon i behandling av rusproblemer. Rapporten viser at å delta i gatefotball virker å ha svært god virkning på bedringsprosessene til deltakerne. Dette mye på grunn av den opplevde tilhørigheten og fellesskapet, som igjen bidrar til støtte og ettervern. Flere toppklubber i fotballen står også for egne gatelag, og er et utradisjonelt initiativ for tilbud for rus og psykisk helse. Her stiller fotballagene sine anlegg til rådighet for treninger og kamper. Dette er også et bevis på at tilstrekkelig tilgang på anlegg muliggjør det å tilby aktivitetsstid til flere grupper enn barn og unge.

### 5.6.5 Fysisk aktivitet og skoleprestasjoner

Singh m.fl. (2019) har studert ungdomsskoleelever, og sammenhengen mellom fysisk aktivitet og skoleprestasjoner. Studien viser at fysisk aktivitet har en positiv virkning på prestasjoner i matematikk, men ingen klare virkninger på prestasjoner i andre fag. Studien tar ikke for seg om det er andre sammenhenger mellom vilje til fysisk aktivitet og evner i matematikk. En annen studie, av Felfe m.fl. (2016) viser at deltakelse i organisert idrett har positive virkninger på skoleprestasjoner generelt, også i andre fag enn matematikk. Pfeifer og Cornelissen (2007) finner i en studie av tyske skoleelever sammenheng mellom deltakelse i fysisk aktiviteter og skoleprestasjoner, da spesielt innen naturfag og matematikk. I en stor studie undersøker Chaddock m.fl. (2014) hjerneaktiviteten til godt trente og dårlig trente 9- og 10-åringer ved en barneskole i Illinois. Konklusjonen her var at spreke barn mer aktivt bruker hjernen til å løse kompliserte oppgaver enn mindre spreke barn.

Jacobsen m.fl. (2021) har studert deltakelsen i fritidsaktiviteter, som idrett, blant elever på ungdomskoler og de to første trinnene på videregående skoler. Data er hentet fra Ungdata, for perioden 2014-2019. Studien viser at en relativ høy andel deltar regelmessig i organiserte fritidsaktiviteter, der idretten er den aktiviteten som flest ungdommer deltar i ukentlig eller oftere. Videre viser studien at ungdom som kommer fra hjem som tilhører høyest sosioøkonomisk status, har nesten dobbelt så høy sannsynlighet for å delta i organiserte fritidsaktiviteter sammenlignet med de som kommer fra hjem som tilhører lavest sosioøkonomisk status.

### 5.6.6 Økonomiens påvirkning på idrett hos unge

I en studie av Oslo Economics (2020), er det utredet hvor mye det koster for 9- og 15-åringer å delta i organisert idrett. De har tatt for seg 13 ulike idretter. Studien finner at samlet for alle idrettene er kostnadene per sesong ved deltakelse i gjennomsnitt omtrent 3 600 kroner for 9-åringer og omtrent 9 600 kroner for 15-åringer. Kostnadene i idrettslag som tilhører by eller bynære kommuner er noe høyere, og her kan det også være en større andel betalte trenere. Treningsavgifter og medlemskontingent utgjør samlet rundt en tredjedel av kostnadene ved deltakelse for 9-åringer, og rundt en femtedel av kostnadene for 15-åringer, med variasjon innad i idrettene. En betydelig andel av totalkostnadene i mange idretter utgjøres av utstyrskostnader og kostnader til idrettsarrangement. Et funn av studien er at innen mange av idrettene er kostnader til selve idrettsanleggene en særlig viktig kostnadsdriver. Idrettslagets egne kostnader til idrettsanleggene vil påvirke kostnaden ved deltakelse, ettersom innbetalingene fra foresatte, i tillegg til idrettslagets øvrige finansieringskilder, er nødt til å dekke disse kostnadene. Det trekkes spesielt frem at økte anleggskostnader er en viktig kostnadsdriver i 9-årsklassen innenfor håndball og fotball. For alle idrettene samlet dekker foreldrefinansiering i gjennomsnitt 48 prosent av kostnadene for barne- og ungdomsidrett i idrettslagene. Det er derimot betydelige forskjeller mellom idrettene, fra under 30 prosent helt opp mot 80 prosent. Utenom treningsavgift, medlemskontingent og øvrige innbetalinger fra foresatte, er dugnadsinntekter, offentlige tilskudd og sponsorinntekter de viktigste inntektskildene til idrettslag.

I idretten har økonomiske ressurser en litt sterkere sammenheng med regelmessig deltakelse enn hva



---

kulturelle ressurser har. Disse funnene stemmer overens med andre studier, som peker på at spesielt for den organiserte idretten er økonomiske ressurser av særlig betydning for ungdoms deltakelse ((Strandbu mfl. 2017); (Andersen mfl. 2018)). I studien til Jacobsen m.fl. (2021) vises det at økonomiske ressurser har fått en økende betydning for regelmessig deltakelse i idrett. Studien viser at ungdom med svak økonomisk kraft hadde mindre sannsynlighet for idrettsdeltakelse i 2018 enn i 2015. Funnene kan vise en trend til at privatøkonomi har hatt en økende rolle i ungdomsidretten i dette tidsrommet.

I en studie av SSB (2015) anslås det at økonomi er grunnen til at 2 prosent av barna i Norge ikke deltar i organisert idrett. I Norge er inntektsnivået i husholdninger veldig ulikt. Økonomi som barriere er antageligvis først og fremst relevant i Norges største byer (Strøm mfl. 2022b). Idrettslagene og det offentlige gjør allerede mye for å legge til rette for bred deltagelse. Det er vanlig at idrettslag har egne ordninger for barn med foresatte med dårlig økonomi. Disse ordningene er også i flere tilfeller i samarbeid med NAV eller kommunen.

### 5.6.7 Verdi for eier

Fra eierperspektiv er det spesielt viktig å kartlegge dens verdi. Startfasen på prosjekter er spesielt viktige, da det må forhindres at tidlige avgjørelser gir negative ringvirkninger i resten av prosjektet. Prosjekt kan komme skjevt ut fra veldig tidlige stadier, allerede før selve prosjektet har startet. Her er konseptet viktig da dette legger grunnlaget for resten av prosjektet. Når konseptet defineres er den vanligste feilen at definisjonen er uklar, i tillegg til at det er for mange definisjoner og begreper (Cooper mfl. 2008). Her kommer eiers verdi inn, da hva som er verdi for eier er med på å definere konseptet. En klar og tydelig verdi vil her konkretisere konseptet, slik at uklarheter kan unngås. Det er derfor viktig at verdi for eier er definert. Interessentenes verdi er også sentralt her, da disse også inngår i prosjektet. Her må prosjekts behov og generelle verdi avklares. Eiers suksessmål bør også kartlegges, da dette legger grunnlaget for hva som ønskes å oppnås med prosjektet.

### 5.6.8 Økonomisk verdi

Økonomiske modeller skal kunne forklare eller beskrive sammenhenger mellom økonomiske størrelser (Framnes mfl. 2011). Denne typen modell kan forenkle virkeligheten ved å kvantifisere den, som gjør sammenligninger enklere (Wigen 1990). I tillegg til slike størrelser kommer, som forklart, de ikke-tallfestbarte verdiene som ofte kommer på et samfunnsmessig nivå. Slike verdier kan være vanskelig å kvantifisere, og inkluderes derfor som oftest i en helhetsvurdering. Her kommer verdier som samfunnsnytte, idrettsglede og personlig helse (NIF 2020).

### 5.6.9 Netto nåverdi

I evalueringen av forskjellige alternativ i bygging av et nytt idrettsanlegg, er det nyttig å sammenligne alternativene kostnadmessig. Dette gjøres hensiktsmessig ved netto nåverdi, som regner ut hva alternativene kommer til å koste totalt, sett i dagens pengeverdi. Dette gjennomføres ved netto nåverdier, som er en formel som diskonterer fremtidige pengebeløp til dagens verdi (Johansen 2022). Da pengeverdien endres over tid, må pengebeløp sammenlignes ved ekvivalent verdi, som er et pengebeløps verdi på et bestemt tidspunkt (Engelsåstrø 2010). Dette vil være en metode som vil benyttes i masteroppgavearbeidet.

I en nåverdiberegning må alle kostnader være inkludert for å få et mest mulig riktig bilde. I nåverdiberegningen kalkuleres det med en kalkulasjonsrente eller diskonteringsrente. Dette er et risikostjert avkastningskrav, som uttrykker avkastningen eierne av kapitalen forventer å oppnå. Kalkulasjonsrenten består av en risikofri realrente og et risikotillegg, der risikotillegget er styrt av usikkerhet i fremtidige kontantstrømmer. Mer usikkerhet her fører altså til høyere kalkulasjonsrente (Sending 2013). Nåverdiformelen inneholder ledd som alle diskonteres tilbake til en satt startdato. Nåverdiformelen kommer frem av denne fremgangsmåten (Engelsåstrø 2010):

---

NNV = -investeringskostnad - utgifter i år n + inntekter i år n

Nåverdiformelen er dermed som 1 viser (Engelsåstrø 2010):

$$\text{NNV} = -IK - \sum_{t=1}^n \frac{KO_t}{(1+r)^t} \quad (1)$$

Hvor:

IK - investeringskostnad

KO - kontantoverskudd

n - levetiden

r - kalkulasjonsrenten

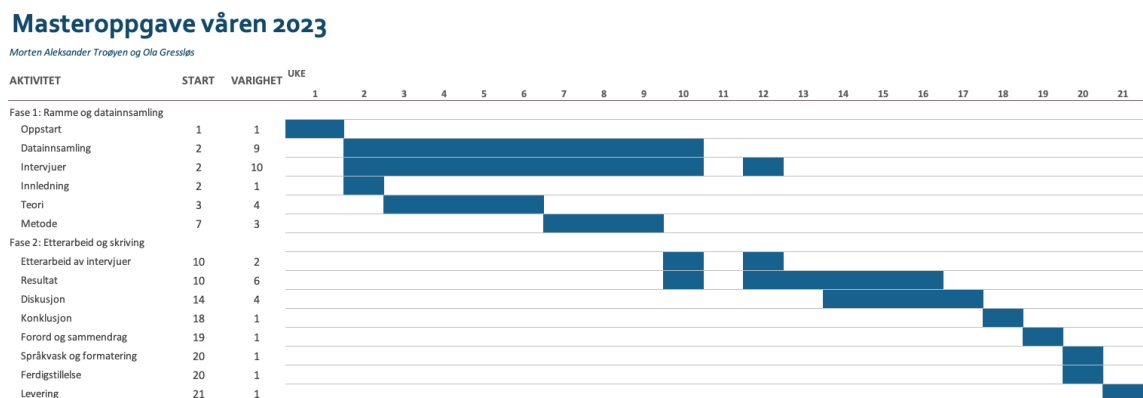
## 6 Resultater

Her presenteres planer for utarbeidelse av resultater i masteroppgaven med fremdriftsplan. Det skal opprettes kontakt med ti forskjellige idrettsanlegg. Anleggene er ferdigbygde anlegg, der det for hvert anlegg skal utføres intervju og studie. Riktige fagpersoner må lokaliseres, og de riktige spørsmålene må stilles her. Spørsmålene er utarbeidet i samarbeid med HENT og veileder Olav Torp, og riktige fagpersoner er funnet i samarbeid med Olav Torp.

Det ønskes også å nevne at gjennom samtaler med veileder Torp, er det pratet om et mulig samarbeid med Trondheim Kommune om noen konkrete idrettsanlegg-prosjekter. Det er i så fall snakk om 1-3 prosjekter. Masteroppgaven vil i så fall få en case-tilnærming, og se litt annerledes ut. Det er derfor ikke sikkert at resultatene herifra er direkte overførbare. For eksempel intervju spørsmålene vil i så fall endres. Det er derfor også besluttet å vente med å utarbeide en intervjuguide til dette er avklart. Dersom samarbeidet med Trondheim kommune blir mindre enn forventet, vil oppgaven muligens få et bredere perspektiv, der mange prosjekter vil undersøkes istedet. Da vil en spørreundersøkelse være et mulig løsning for informasjonsinnenting, og også dette vil føre til at en intervjuguide ikke vil være hensiktsmessig å utarbeide på dette tidspunktet.

### 6.1 Fremdriftsplan

Får å ha kontroll over hvilke aktiviteter som skal gjøres, og til hvilken tid, er det utarbeidet en fremdriftsplan for masteroppgaven i vår, se figur 4. Planen er tentativ, og vil etter behov endres underveis.



Figur 4: Fremdriftsplan for masteroppgaven våren 2023 (Egenprodusert i Excel)

---

Oppstart av oppgaven er satt til 15. januar, som er fristen for å registrere masteravtalen. Første uke på fremdriftsplanen har derfor start denne datoen, mens den 21. uka ender 11. juni som også er innleveringsfristen. Oppgaven har en varighet på 20 uker, i tillegg til påsken som gir en totalvarighet på 21 uker fra oppstart til innlevering. Det er lagt inn to buffere i fremdriftsplanen, for å ha litt ekstra tid i tilfelle noe skulle oppstå eller ikke gå etter planen. Det er påskeuka uten noen arbeidsposter, i tillegg til den siste uka, der det kun er planlagt levering. I fremdriftsplanen ligger det til grunn at hver arbeidsuke inneholder 40 timer, noe som en periode på 20 uker utgjør 800 arbeidstimer. Arbeidsmengden kan i perioder økes. I perioder kan det også bli nødvendig å ha fleksibel arbeidstid, da for eksempel intervjuer kan kreve reising som strekker seg utenfor arbeidstiden.

Det er ikke utarbeidet noe planlagt budsjett. Her vil det i størst grad dreie seg om reising til og fra intervjuer og samtaler. Dette er vanskelig å planlegge og tas da.

## **6.2 Idrettsanlegg tatt for oss i dokumentgransking og intervju**

Det ønskes å ta for seg et bredt spekter av idrettsanlegg, både for å skape et så generalisert resultat som mulig, men også for å kartlegge om det fins forskjeller mellom de ulike typene idrettsanlegg. For å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene på en god måte, bør det derimot være snakk om prosjekter som er nogenlunde sammenlignbare. Det vil derfor inkluderes både ordinære anlegg og nærmiljøanlegg, idrettsanlegg og anlegg for egenorganisert aktivitet. Det er kommunale idrettsanlegg som inngår.

## **6.3 Dokumentgransking**

For å få fakta og data fra idrettsprosjektene som skal undersøkes, forespørres det dokumenter fra prosjektene.

## **6.4 Intervju**

I tillegg til fakta som fins i dokumenter om og studie av idrettsanleggene som skal utforskes, utarbeides det intervju spørsmål om anleggene og prosjektet som førte anlegget frem. Her er det interessant å få informasjon om prosjektrelevante ting som kan ha påvirket det endelige resultatet av idrettsanlegget. Dette gjøres for å få informasjon fra de riktige personene, informasjon som ikke er tilgjengelig i dokumenter.

### **6.4.1 Intervjuobjekter**

Det vil så langt det lar seg gjøre kontaktes en hovedperson for hvert idrettsanlegg. Det er ønskelig å komme i kontakt med personer som kom inn i prosjektet på et så tidlig stadie som mulig, helst helt fra begynnelsen av, da disse personene kan ha vært med på å ta noen av beslutningen i starten av prosjektet og har bred kunnskap om hele prosjektet. Kommunen kontaktes på et senere tidspunkt, da kommunen kan bidra til å svare på den samfunnsmessige nytten et idrettsanlegg gir.

### **6.4.2 Spørsmål**

Spørsmålene er utarbeidet med det målet at de skal omhandle flere aspekt, faser og prosesser ved å bygge et idrettsanlegg. I tillegg er det interessant å se om disse spørsmålene er hensiktsmessig å stille, og hvilken tilnærming intervjuobjektene har til de ulike spørsmålene. Spørsmålene er utarbeidet med tanke på at de skal passe for involverte i et bredt spekter av anlegg. De er derfor midlertidige - før vi får svar på om kommunen er åpne for et samarbeid med tanke på en case-tilnærming med noen konkrete idrettsanlegg-prosjekter.

- 
- Hvordan ble behovet for prosjektet kartlagt før prosjektstart?
  - Hvem var prosjekteier, hvem var byggherre?
    - Oppfølgingsspørsmål: Fantes det kompetanse på prosjektstyring og ledelse i organisasjonen fra før, eller ble dette innleid?
  - Var prosjekteier og byggherre klare over sine roller?
  - Hadde byggherre hatt liknende prosjekter før?
  - Hva var verdien/målet med prosjektet for eieren? Eksempelvis flere medlemmer i klubben, økt aktivitet, bedre treningstilbud for klubben etc.
  - Hva slags entreprisemodell ble valgt i prosjektet? (total-, hoved-, general- eller delte entrepriser)
    - Hva var hovedgrunnen til at denne modellen ble valgt?
  - Etter hvilke kriterier ble entreprenør valgt?
  - Hadde dere en kostnadsramme/hvor mye var budsjettet til prosjektet?
  - Ble kostnadsrammen/budsjettet til prosjektet holdt?
    - Hvis ja: Var prosjektet noen gang i fare for å bli forsinket eller i fare for å gå utenfor kostnadsrammene?
      - \* Hvis ja: hvilke korrektive tiltak ble gjort for å få prosjektet tilbake på planen?
    - Hvis nei: Hva var hovedgrunnen til at budsjettet ikke holdt?
      - \* Oppfølgingsspørsmål: ble det gjort noen korrektive tiltak for å forsøke å få prosjektet tilbake på planen?
  - Ble det gjort noen endringer fra opprinnelig prosjektplan for å unngå at prosjektet gikk utenfor kostnadsrammene?
    - Hvis ja: Hvor mye sparte dere på disse endringene?
    - Hvis ja: Hvilke endringer ble gjort?
  - Hvordan har driftskostnadene blitt i forhold til hva som var planlagt?
  - Hadde dere noen strategi for usikkerhetskåndtering i prosjektet? (Usikkerhetsavsetning / annen strategi?)
  - Hadde dere noen strategi for håndtering av interessenter i prosjektet? (Jevnlig kommunikasjon, statusopdateringer, møter med mulighet for innspill etc.?)
  - Ser dere tilbake på prosjektet som en suksess? Hvis ja: Hvorfor?
  - Har dere gjennomført flere lignende prosjekter i ettertid på grunn av dette prosjektet?
  - Meldte flere/færre seg inn i idrettslaget etter prosjektet?

Her kommer spørsmål til kommunen. Alle spørsmål bes utdypes om mulig.
  - Har det vært endring i skolerestulater i området etter dette anlegget kom?
  - Har det vært endring i psykisk helse i området etter dette anlegget kom, for eksempel fra spørreundersøkelser eller psykologtimer?
  - Har det vært endring i ungdomskriminalitet-saker i området etter dette anlegget kom?
  - Har det vært endring i bilkjøringen i området etter dette anlegget kom?
  - Har det vært endring i sykdom i området etter dette anlegget kom?

I tillegg skal det sendes ut forespørsel om konkrete data om idrettsanlegg. Dette er dokumenter fra prosjektet, i tillegg til data som omhandler innmeldingsendring i idrettslag og endring i aktivitetsnivå i nærmiljøet.
-

---

## 6.5 Suksess

Ved hjelp av litteraturen er det utarbeidet teoretiske resultater som det er ønskelig å arbeide videre med i praksis under arbeidet med masteroppgaven.

### 6.5.1 Suksessdefinisjonen

Det ser ut til å være en trend i moderne litteratur om prosjektsuksess at en beveger seg bort fra det tradisjonelle synet på at tid, kostnad og kvalitet er hovedelementene som avgjør suksessen av et prosjekt. Det pekes heller mot at det ferdige produktets virkninger, nytte, levedyktighet, effekt og evne til å oppfylle behov, krav og ønsker, samt være et positivt bidrag til samfunnet, er likeså viktig.

### 6.5.2 Suksessfaktorer

Med bakgrunn i teorien er det utarbeidet 10 viktige suksessfaktorer for idrettsanlegg-prosjekter. Disse er basert på teori, og kan i en masteroppgave settes opp mot resultater som finnes ved hjelp av data fra faktiske prosjekter, og resultater fra samarbeid med fagkyndige i bransjen.

#### 1. Dekkende behovsbeskrivelse eller markedsanalyse

- En tydelig behovsbeskrivelse som viser til et nåværende behov for prosjektet, eventuelt en markedsanalyse som viser et faktisk potensielt behov, er viktig for å sikre grunnlaget for prosjektet. Beskrivelsen eller analysen må skille mellom behov, krav og ønsker. Helt spesifikt innebærer dette klare beskrivelser av hvilke behov prosjektet ønsker å oppfylle, hvilke krav som følger av prosjektets ønskede egenskaper og krav som må oppfylles for å få bevilget spillemidler og tilfredsstille diverse myndigheter. Dersom det ikke eksisterer idrettslag eller anlegg idag som viser et klart behov, kan en undersøke om det er et marked for dette.

#### 2. Tydelige definerte mål

- Klare og godt definerte resultatmål og effektmål, i tillegg til en strategi som tar hensyn til idrettsanleggs tilhørende samfunns mål, som er en utvikling med flere idrettsanlegg og økt fysisk aktivitet i samfunnet.

#### 3. Avklart prosjekteierforhold og kompetanse hos bestiller

- Det er viktig at det er klart hvem som trer inn i prosjekteierrollen i prosjektet, slik at det er tydelig hvem som har myndighet og skal ta beslutninger underveis i prosjektet.
- Det er viktig for tidligfasen og gjennomføringsfasen av prosjektet at prosjekteier har kompetanse i denne rollen. Dette innebærer både kompetanse på prosjektledelse, i tillegg til kompetanse som bestiller av et prosjekt, slik at beskrivelser og planer blir tydelige. Både slik at prosjekteier er klar over hvordan resultatet vil se ut, men også slik at krav og kvalitet blir tydelig beskrevet. Dersom prosjekteier er et idrettslag eller en annen organisasjon uten tidligere erfaring som prosjekteier, må kompetanse leies inn.

#### 4. Valg av gjennomføringsmodell

- Valg av gjennomføringsmodell så tidlig som mulig, der valget baseres på tilgjengelig erfaring hos prosjekteier, prosjekteiers behov for involvering og styring prosjektet, og hvor mye usikkerhet prosjekteier har evne til å håndtere.

#### 5. Fokus på driftskostnader

- Under utforming av prosjektet må en ha fokus på at prosjektet som planlegges ikke vil ha driftskostnader som vil være høyere enn det prosjekteierorganisasjonen kan dekke. Dersom driftskostnader blir høyere enn det f.eks. idrettslaget kan dekke med dagens økonomiske situasjoner, vil det få negative konsekvenser for brukerne.

---

## 6. Prosjektplaner som sikrer krav og behov

- Gode prosjektplaner som bidrar til å sikre både oppnåelsen av tids- og kostnadsmessige resultatmål, men også tekniske planer som sikrer at nødvendige krav blir oppfylt. Prosjektplanenes detaljnivå må gjenspeile prosjektets kompleksitet.

## 7. Interessenthåndtering og kommunikasjon

- Strategi for kontinuerlig kommunikasjon med sentrale interessenter, og tidsfrister for muligheter til å komme med innspill og innvendinger fra disse. En må ta hensyn til interne og eksterne forventninger, og behov i planleggingsfasen av prosjektet, slik at forsinkelser, rettsaker, tap av intern motivasjon eller prosjektets omdømme unngås.

## 8. Kontinuerlig omfangsstyring

- Omfanget, altså rammene rundt prosjektet, som bestemmer hva prosjektet skal omfatte, må kontinuerlig kontrolleres. Omfanget av prosjektet må ha grunnlag i behovsbeskrivelsen, og være klart definert, i tillegg til at det ikke må endres underveis i prosjektet.

## 9. Kontinuerlig prosjektstyring

- Prosjektet må tett følges opp underveis i gjennomføringsfasen. Status må periodisk kontrolleres opp mot prosjektplanene, slik at en har kontroll på kostnader og fremdrift, og ikke nedprioriterer produktets kvalitet.

## 10. Plan for overgang til drift

- Planer for testing av anlegget, overtagelse og utarbeidelse av dokumentasjon for forvaltning, drift og vedlikehold er viktig, slik at anleggets planlagte levetid og funksjon opprettholdes. Ansvaret for driften og vedlikeholdet av anlegget må også fastsettes.

# 7 Videre Arbeid

Målet med prosjektoppgaven var å skape et teoretisk grunnlag innenfor temaet som videre skal undersøkes i en masteroppgave. Med bakgrunn av arbeidet i prosjektoppgaven har det blitt utarbeidet teoretiske løsninger på problemstillingen som masteroppgaven ønsker å besvare. Ved hjelp av det videre arbeidet i masteroppgaven, er det ønskelig at disse teoretiske løsningene blir sammenlignet og testet med funnene som blir gjort fra undersøkelser av prosjekter som har blitt gjennomført i praksis. Der intervjuer og innhentet informasjon fra involverte parter i ekte prosjekter vil være en ny kilde til informasjon. Som sammen med det teoretiske grunnlaget, vil legge til rette for et arbeid som kan frembringe resultater som kan være anvendelige i utarbeidelse av nye idrettsanlegg-prosjekter.

Denne oppgaven er basert på noe allerede kjent litteratur, noe fra samtaler med veileder Olav Torp, noe fra samtaler med HENT Entreprenør, og noe litteratur fra litteratursøk. I masteroppgaven vil det gjennomføres et enda mer omfattende litteraturstudie, for å finne mer konkret og tilspisset litteratur. Gjennom samtaler med veileder er det mulig at masteroppgaven vil gjøres gjennom et slags samarbeid med Trondheim Kommune, da de har noen idrettsanlegg-prosjekter de kanskje kunne tenkt seg at vi ser nærmere på. Masteroppgaven vil derfor muligens gjennomføres som en Case-oppgave. Det vil i begynnelsen av masteroppgavearbeidet utarbeides en intervjuguide, etter det er klargjort hvilken type masteroppgaven skal være - case-tilnærming eller ikke.

Teori og praksis samsvarer ikke alltid. Derfor er det nødvendig med innspill og innhenting av data fra individer eller organisasjoner som har vært involverte i faktiske prosjekter, slik at det endelige resultatet blir mest mulig korrekt. Ved samtaler med Olav Torp har det blitt nevnt til at kontaktpersoner i kommunen er tilgjengelig, og via samtaler med HENT Entreprenør har det blitt gjort klart at organisasjonen kan være behjelpelige med informasjon og ressurser. Dette legger til grunn for at informasjon kan hentes inn fra flere forskjellige perspektiver, som er nødvendig for å tilrettelegge for suksess og verdi for idrettsanlegg-prosjekter som helhet. Prosjektoppgaven er kun

---

basert på litteratur, derfor er et mål med en masteroppgave å benytte en kvalitativ tilnærming til å besvare problemstillingen.

Målet med det videre arbeidet er at det endelige resultatet skal kunne benyttes som en veileder for idrettsanlegg-prosjekter, for å sikre prosjektenes kortvarige og langvarige suksess, i tillegg til å maksimere sin verdi for brukerne og samfunnet.

Arbeidet med masteroppgaven vil begynne 15. januar, og innlevering er 11. juni. Det er derfor satt av 20 uker til å arbeide med oppgaven, 21 uker hvis en regner med påskeferien. Ordinær arbeidstid for oss vil være 8-16, som vil si et omfang på 40 timer per uke og 800 timer totalt, som også kan utvides ved behov. Det er ikke kartlagt noen utgifter i forbindelse med arbeidet - annet enn eventuelle reiseutgifter til og fra prosjekter.

---

## Referanser

- Andersen, Patrick Lie og Anders Bakken (2018). *Social class differences in youths' participation in organized sports: What are the mechanisms?* URL: <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/10642/6981> (sjekket 10. nov. 2022).
- Anskaffelser.no (sep. 2022). *Gjennomføringsmodeller - BAE*. URL: <https://anskaffelser.no/hva-skald-du-kjope/bygg-anlegg-og-eiendom-bae/gjennomforingsmodeller-bae> (sjekket 4. nov. 2022).
- Berland, Nils Jacob, Ole Jonny Klakegg og Alfa M. Sefland (2014). *Stakeholder Management Fieldbook*. Nils Jacob Berland.
- Bestemmelser om tilskudd til anlegg for idrett og fysisk aktivitet - 2021, for tildelinger i 2022* (2021). Det Kongelige Kulturdepartementet.
- Brown, Jennifer L., Ronald MacDonald og Richard Mitchell (2014). *Are People Who Participate in Cultural Activities More Satisfied with Life?* URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11205-014-0678-7.pdf?pdf=button> (sjekket 15. nov. 2022).
- Bryson, Alex og George MacKerron (apr. 2015). *Are You Happy While You Work?* URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ecoj.12269> (sjekket 9. nov. 2022).
- Burke, Lisa A. og Monica K. Miller (mai 2001). *Phone Interviewing as a Means of Data Collection: Lessons Learned and Practical Recommendations*. URL: <https://doi.org/10.17169/fqs-2.2.959> (sjekket 12. des. 2022).
- Chaddock-Heyman, Laura mfl. (des. 2014). *The importance of physical activity and aerobic fitness for cognitive control and memory in children*. URL: [10.1111/mono.12129](https://doi.org/10.1111/mono.12129) (sjekket 10. nov. 2022).
- Chan, Albert (2001). *Framework for measuring success of construction projects*. Tekn. rapp. URL: [http://www.construction-innovation.info/images/pdfs/Research\\_library/ResearchLibraryC/Project.Reports/Framework\\_for\\_Measuring\\_Success\\_of\\_Construction\\_Projects.pdf](http://www.construction-innovation.info/images/pdfs/Research_library/ResearchLibraryC/Project.Reports/Framework_for_Measuring_Success_of_Construction_Projects.pdf).
- Collins, Adam og David Baccharini (2004). *Project Success - A Survey*. Tekn. rapp.
- Cooper, Rachel mfl. (2008). *Process Management in Design and Construction*. Blackwell publisher.
- Cornelißen, Thomas og Christian Pfeifer (nov. 2007). *The Impact of Participation in Sports on Educational Attainment: New Evidence from Germany*. URL: <https://docs.iza.org/dp3160.pdf> (sjekket 10. nov. 2022).
- Dalene, Knut Eirik, Wenche Nystad og Ulf Ekelund (des. 2019). *Helseeffekter av fysisk aktivitet*. URL: <https://www.fhi.no/ml/aktivitet/helseeffekter-av-fysisk-aktivitet/#bakgrunn> (sjekket 30. okt. 2022).
- DIFI, Direktoratet for forvaltning og ikt (mai 2022). *Veileder i behovsbeskrivelser*. URL: [https://anskaffelser.no/sites/default/files/veileder\\_i\\_behovsbeskrivelser.pdf](https://anskaffelser.no/sites/default/files/veileder_i_behovsbeskrivelser.pdf) (sjekket 30. okt. 2022).
- Downward, Paul og Simona Rasciute (mai 2011). *Does sport make you happy? An analysis of the well-being derived from sports participation*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/227617136\\_Does\\_sport\\_make\\_you\\_happy\\_An\\_analysis\\_of\\_the\\_well-being\\_derived\\_from\\_sports\\_participation](https://www.researchgate.net/publication/227617136_Does_sport_make_you_happy_An_analysis_of_the_well-being_derived_from_sports_participation) (sjekket 11. nov. 2022).
- Drevland, Frode, Jardar Lohne og Ole Jonny Klakegg (jul. 2017). *Defining An Ill-defined Concept – Nine Tenets On The Nature Of Value*. URL: [shorturl.at/bls12](https://shorturl.at/bls12) (sjekket 26. okt. 2022).
- Drevland, Frode og Patricia A. Tillmann (jun. 2018). *Value for whom?* URL: <http://frodedrevland.no/wp-content/uploads/sites/7/2018/10/Drevland-and-Tillmann-2018-Value-for-Whom.pdf> (sjekket 17. okt. 2022).
- Economics, Oslo (des. 2020). *Økonomi som barriere for idrettsdeltakelse - kostnader og kostnadsdrivere i barne- og ungdomsidretten*. URL: <https://www.regjeringen.no/contentassets/4c2ad9aaac4d4af6808663fca0bff79b/okonomi-som-barriere---kostnader-og-kostnadsdrivere-i-barne-og-ungdomsidretten.pdf> (sjekket 10. nov. 2022).
- Elattar, Sherif Mohamed Sabry (2009). «Towards developing an improved methodology for evaluating performance and achieving success in construction projects». I: *academicjournals.org* 4(6), s. 549–554. URL: <https://academicjournals.org/journal/SRE/article-full-text-pdf/AD162CA17067>.
- Engelsåstrø, G. (2010). *ABC for ikke-økonomer*. Universitetsforlaget.
- Felfe, Christina, Michael Lechner og Andreas Steinmayr (mai 2016). *Sports and Child Development*. URL: <https://journals.plos.org/plosone/article%20id=10.1371/journal.pone.0151729> (sjekket 10. nov. 2022).
- Framnes, R., A. Pettersen og H. Thjømøe (2011). *Markedsføringsledelse*. Universitetsforlaget.
- Garrido, José Luis Salvatierra, Christine Pasquire og Luciana Miron (jul. 2012). *Exploring value concept through the iglc community: Nineteen years of experience*. URL: <https://www.>



- 
- researchgate.net/publication/271841217\_Exploring\_value\_concept\_through\_the\_iglc\_community\_Nineteen\_years\_of\_experience (sjekket 26. okt. 2022).
- Haddadi, Amin, Agnar Johansen og Bjørn Andersen (2016). «A Conceptual Framework to Enhance Value Creation in Construction Projects». I: *Procedia Computer Science* 100, s. 565–573. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187705091632364X>.
- Hecht, Tracy D. og Kathleen Boiese (okt. 2009). *Structure and correlates of spillover from nonwork to work: An examination of nonwork activities, well-being, and work outcomes*. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19839661/> (sjekket 11. nov. 2022).
- Hussein, Bassam (2016). *Veien til Suksess*. Fagbokforlaget. ISBN: 9788245020724.
- Institute, Project Management (2021). *A guide to the project management body of knowledge*. Project Management Institute. ISBN: 9781628256642.
- Jacobsen, Sigurd Eid mfl. (2021). *Sosial ulikhet i barn og unges deltakelse i organiserte fritidsaktiviteter*. URL: <https://hdl.handle.net/11250/2728534> (sjekket 10. nov. 2022).
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt.
- Johansen, Kåre (sep. 2022). *Nåverdi*. URL: <https://snl.no/n%C3%A5verdi> (sjekket 10. des. 2022).
- Klakegg, Ole Jonny (2006). «Målformulering i store statlige investeringsprosjekter». I: *Concept Rapport* 6, s. 7, 141.
- Kobro, Lars U. mfl. (2019). *Recovery på banen*. URL: [https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2583692/2019\\_16.Kobro.pdf?sequence=5](https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2583692/2019_16.Kobro.pdf?sequence=5) (sjekket 11. nov. 2022).
- Kulturdepartementet (jan. 2022). *Noen sentrale vilkår for tilskudd og krav til drift av anlegget*. URL: <https://www.anleggsregisteret.no/anlegg-for-idrett-og-fysisk-aktivitet/vilkar-og-krav/> (sjekket 13. nov. 2022).
- Kulturdepartementet og Norges Idrettsforbund NIF (2018). *Spillemidler til idrettsanlegg*. URL: <https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/1a675fd0e42c4df29c614a46e69d85d0/anleggsrapport-2018.pdf> (sjekket 6. nov. 2022).
- (2022). *Spelemlidlar til idrettsanlegg*. URL: <https://www.godeidrettsanlegg.no/sites/default/files/bilder/225479-KUD-Spilemidler-web%5C%20UU.pdf> (sjekket 28. okt. 2022).
- Lædre, Ola (2009). *Kontraksstrategi for Bygg- og Anleggsprosjekter*. Tapir Akademisk Forlag. ISBN: 9788251924009.
- (2012). «Gjøre det selv eller betale andre for jobben». I: *Concept Temahefte* 4, s. 10–12.
- Müller, Ralf og Rodney Turner (2010). «Leadership competency profiles of successful project managers». I: *International Journal of Project Management* 28.5, s. 437–448. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786309000970>.
- NFF, Norges Fotballforbund (jan. 2022). *Klasser, spillformer og banestørrelse*. URL: <https://www.fotball.no/kretser/vestfold/aktivitet/ofte-stile-sporsmal-kamp-serie/klasser-spillformer-og-banestorrelse/> (sjekket 30. okt. 2022).
- NIF, Norges Idrettsforbund (okt. 2020). *Idretten skal! Flere og bedre anlegg 2019-2023*. URL: <https://www.godeidrettsanlegg.no/publikasjon/idretten-skal-flere-og-bedre-idrettsanlegg-2019-2023> (sjekket 17. okt. 2022).
- (nov. 2022a). *Spillemidler*. URL: <https://www.idrettsforbundet.no/tema/anlegg/spillemidler/> (sjekket 6. nov. 2022).
- (nov. 2022b). *Spillemidler og mva (Oslo Idrettskrets)*. URL: <https://www.idrettsforbundet.no/idrettskrets/oslo/idrettsanlegg/spillemidler-og-mva/> (sjekket 13. nov. 2022).
- Olsen, Sofie Torlei (apr. 2019). *Det bygges idrettsanlegg som aldri før!* URL: <https://www.idrettsforbundet.no/nyheter/2019/det-bygges-idrettsanlegg-som-aldri-for/> (sjekket 6. nov. 2022).
- Olsson, Henny og Stefan Sörensen (2003). *Forskningsprosessen*. Gyldendal akademisk. ISBN: 9788205301856.
- Olsson, Nils (2011). *Praktisk rapportskrivning*. Fagbokforlaget.
- Olsson, Nils O. E. og Ole M. Magnussen (2007). «Flexibility at different stages in the life cycle of projects: An empirical illustration of the “freedom to maneuver”». I: *Project Management Journal* 38.4, s. 2–75. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/toc/19389507/2007/38/4>.
- Ringdal, Kristen (2018). *Enhet og mangfold, 4. utgave*. Fagbokforlaget. ISBN: 9788245024814.
- Rolstadås, Asbjørn (apr. 2018). *Suksessfaktor*. URL: [https://snl.no/suksessfaktor\\_-\\_prosjektledelse](https://snl.no/suksessfaktor_-_prosjektledelse) (sjekket 17. okt. 2022).
- (apr. 2020). *Prosjektstyring*. URL: <https://snl.no/prosjektstyring> (sjekket 9. nov. 2022).
- (sep. 2022). *Mål (prosjektledelse)*. URL: [https://snl.no/m%C3%A5l\\_-\\_prosjektledelse](https://snl.no/m%C3%A5l_-_prosjektledelse) (sjekket 20. okt. 2022).
- Samset, Knut (2003). *Project evaluation*. Tapir akademisk forlag. ISBN: 9788251918404.
-

- 
- Samset, Knut (2008). *Prosjekt i tidligfasen*. Tapir akademisk forlag. ISBN: 9788251923460.
- (2014). *Evaluering av prosjekter - Vurdering av suksess*. Fagbokforlaget. ISBN: 9788245017489.
- (2021). «Prosjektevaluering». I: *Concept Temahefte* 13, s. 1–19.
- Samset, Knut og Gro Holst Volden (2013). *Ettrevaluering av statlige investeringsprosjekter*. Concept. ISBN: 978-82-93253-10-5.
- (2021). «Statens Prosjektmodell». I: *Concept Temahefte* 35, s. 17–19.
- Sending, A. (2013). *Økonomistyring 1*. Fagbokforlaget.
- Singh, Amika S mfl. (mai 2019). *Effects of physical activity interventions on cognitive and academic performance in children and adolescents: a novel combination of a systematic review and recommendations from an expert panel*. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30061304/> (sjekket 11. nov. 2022).
- SSB (des. 2015). *Deltaking, støtte, tillit og tilhørighet*. URL: <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/10642/6981> (sjekket 10. nov. 2022).
- (nov. 2018). *Bygge- og anleggsvirksomhet, strukturstatistikk, tabell 1*. URL: <https://www.ssb.no/bygg-bolig-og-eiendom/statistikker/stbygganl/aar-forelopige> (sjekket 11. nov. 2022).
- Strandbu, Åse mfl. (mar. 2017). *Ungdom, idrett og klasse: Fortid, samtid og framtid*. URL: <https://www.idunn.no/doi/10.18261/issn.2535-2512-2017-02-03> (sjekket 10. nov. 2022).
- Strøm, Steinar, Andreas Skulstad og Stine Mari Godeseth (jun. 2022a). *Nytten av idrettsanlegg og betydning av fysisk aktivitet*. URL: <https://www.godeidrettsanlegg.no/publikasjon/rapport-enkrone-investert-i-idrettsanlegg-gir-tre-kroner-tilbake> (sjekket 17. okt. 2022).
- (2022b). *Nytten av idrettsanlegg og betydning for fysisk aktivitet*. URL: <https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/d805aa5487634609979a3bd6e2514a26/va-rapport-2022-20-nyttens-av-idrettsanlegg.pdf> (sjekket 30. okt. 2022).
- Sæle, Ove Olsen (des. 2020). *Idrettsanlegg*. URL: <https://snl.no/idrettsanlegg> (sjekket 13. okt. 2022).
- Taylor, Peter mfl. (mar. 2015). *A review of the Social Impacts of Culture and Sport*. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/416279/A\\_review\\_of\\_the\\_Social\\_Impacts\\_of\\_Culture\\_and\\_Sport.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/416279/A_review_of_the_Social_Impacts_of_Culture_and_Sport.pdf) (sjekket 11. nov. 2022).
- Thue, Jan Vincent (jul. 2019). *FDV*. URL: <https://snl.no/FDV> (sjekket 9. nov. 2022).
- Thyssen, Mikael Hygum mfl. (jun. 2011). *Facilitating Client Value Creation in the Conceptual Design Phase of Construction Projects: A Workshop Approach*. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3763/aedm.2008.0095> (sjekket 26. okt. 2022).
- Torp, Olav (aug. 2022). *Ti suksessfaktorer for planlegging og bygging av idrettsanlegg*. URL: <https://www.godeidrettsanlegg.no/verktoy/ti-suksessfaktorer-planlegging-og-bygging-av-idrettsanlegg> (sjekket 24. okt. 2022).
- Wheatley, Daniel og Craig Bickerton (sep. 2019). *Measuring changes in subjective well-being from engagement in the arts, culture and sport*. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10824-019-09342-7.pdf?pdf=button> (sjekket 12. nov. 2022).
- Wigen, R. (1990). *Bygningsadministrasjon*. Tapir Akademiske Forlag.
- Öhman, Camilla Elisabet (aug. 2020). *Antall idrettsanlegg bygget i perioden 2006-2019*. URL: <https://www.godeidrettsanlegg.no/publikasjon/antall-idrettsanlegg-bygget-i-norge-2006-2019> (sjekket 17. okt. 2022).