

Veileder

# PRIME

Prosjekt Integrert Mekling

Mekling♦no

# PRIME

## Prosjekt Integrert Mekling



Prosjektintegrert Mekling (“PRIME”) er en effektiv metode for å håndtere uenigheter i større prosjekter innen bygg og anlegg.

Fra prosjektstart hjelper et nøytralt ekspert-team partene til å håndtere konflikter som oppstår underveis i prosjektet. Dette fører til et lavere konfliktnivå, en bedre konflikthåndtering som i mindre grad skader operasjonelle forhold og at man oftere unngår omfattende sluttoppgjørsvister. PRIME egner seg i alle slike kontrakter av en viss størrelse og varighet.

Denne veiledningen gir oversikt over de viktigste forutsetninger og fremgangsmåter ved bruk av PRIME. Hensikten er å gi den trygghet en samling av erfaringer fra arbeid i PRIME over mange år kan gi. Samtidig er det få absolutter: Grunntanken er å etablere et forum i tillegg til de som vanligvis følger av kontrakten – og deretter har parter og PRIME-team sammen muligheten til å utforme og utvikle PRIME i den retning de og prosjektet trenger til enhver tid.

I tillegg til de overordnede elementene gir veiledningen mer detaljerte tips til organisering og fremgangsmåter. Disse er tatt inn i fotnoter.

Veilederen er utarbeidet av Knut Kaasen, Harald Kobbe, Herman Bruserud, Arne Engesæth og Morten Tveten.

### Generell omtale og presentasjon av PRIME finner du her:

- ▶ Dette verktøyet har holdt Nye Veier ute av rettsalene: Bygg.no
- ▶ Presentasjon av PRIME v/ Knut Kaasen
- ▶ Presentasjon av PRIME vs. domstolsbehandling v/ Herman Bruserud
- ▶ Artikkel om PRIME i "På rett grunn" av Knut Kaasen

# 1. INNLEDNING

---

## 1.1. Kjernen i PRIME

- Partene etablerer ved starten av prosjektet et fast PRIME-team som følger prosjektet helt frem til levering og bistår partene til styrt og effektiv håndtering av utfordringer underveis, basert på smidige prosesser som avtales underveis med PRIME-teamets hjelp.
- PRIME er ikke noen «minivoldgift» som gir partene fasiten, men en hjelp for partene til å finne praktiske løsninger som forstyrrer prosjektet minst mulig.
- Kjernen er at det skapes et tilleggsforum som en permanent del av prosjektet – deretter kan alt partene vil, skje.

## 1.2. Kjennetegn

- PRIME-teamet er tverrfaglig og partsuavhengig, og består av personer med erfaring, faglig kompetanse og gode personlige egenskaper som dialoghjelpere og konfliktløserne.
- PRIME-teamet bistår partene i å identifisere prosjektutfordringer tidlig, basert på kjennskap til partene og prosjektet. Dette muliggjør også rask bistand til å håndtere og løse konflikter og uavklarte forhold underveis i prosjektet. Derved kan man hindre at tvister låser seg eller skader gjennomføringen av prosjektet.
- Konkrete konflikter kan håndteres idet de oppstår. Dette øker mulighetsrommet for praktiske løsninger.
- PRIME demper konfliktnivå og frigjør ressurser i prosjektet slik at fokus blir på konstruktivt arbeid og på gjennomføringen; prosjektet «holder farten».
- Få formelle og absolutte regler. Opplegget og fremgangsmåten kan tilpasses prosjektet og partenes erfaringer underveis.
- Partene bestemmer selv hvilke bekymringer og saker som er av en slik art at de skal behandles.
- PRIME baserer seg på åpen og konstruktiv dialog om utfordringer som oppstår under prosjektgjennomføringen. Full taushetsplikt om forhandlingene sikrer at alle kan uttrykke seg fritt.
- PRIME kan bidra gjennom hjelp til å løfte opp det som bør diskuteres, bistand til avklaring og diskusjon, eventuelt ved mekling. På partenes anmodning kan PRIME gi forslag<sup>1</sup> til løsninger, men bestemmer ikke.<sup>2</sup>
- PRIME, eller tilsvarende ordninger under andre navn (f.eks. Konfliktløsningsråd, Ekspertråd, Dispute Resolution Board, osv.) brukes bl.a. i NS 8407 (pkt. 50.2) og NTK 15 (art. 37).

## 1.3. Forutsetninger for PRIME

- Partene og PRIME-teamet må forplikte seg til å prioritere tid til PRIME, inklusive til nødvendige forberedelser.
- Prosjektledere må føle eierskap til PRIME og ha kompetanse og mandat til å ta nødvendige beslutninger i tilknytning til gjennomføringen av kontrakten.
- Kontraktens regler, f.eks. om varsling og frister, løper uforandret med mindre partene uttrykkelig er enige om noe annet
- Deltakere i PRIME-teamet godtgjøres av partene – normalt på timebasis og fordelt 50/50.

---

<sup>1</sup> PRIME-teamet bør være forsiktig med å skissere løsninger for tidlig – man bør ha respekt for at prosessen ikke er egnet til å gi den fulle oversikt som f.eks. en voldgiftsprosess er.

<sup>2</sup> Formelt er dette selvsagt. Men heller ikke *reelt* skal PRIME-teamet bestemme: Hensikten er å hjelpe partene til å ta egne avgjørelser.

## 2. AVTALE OM PRIME

### 2.1. Partenes avtale om å benytte PRIME

- Partene i prosjektet bestemmer om de ønsker å benytte seg av PRIME, jf f.eks. NS 8407 pkt 50.2 og NTK 15 art 36.
- Avtalen bør inngås ved prosjektstart
- PRIME er basert på frivillighet. Ordningen kan avvikles hvis minst en av partene ønsker det.

### 2.2. Elementer som bør ivaretas i avtalen mellom partene om PRIME

- Mandat og rolle for PRIME.<sup>3</sup>
- Prinsippene for oppnevning av PRIME-teamet, dvs. hvor mange medlemmer, hvilke kvalifikasjoner de skal ha, om partene skal oppnevne alle i fellesskap, eller én hver og eventuelt slik at disse oppnevner leder.<sup>4</sup> Teamet består normalt av tre medlemmer, gjerne av jurist/teknisk ekspert.
- Prinsipper for driften av PRIME.<sup>5</sup>
- Hvem som vil representere partene i PRIME fra prosjektets side.<sup>6</sup>
- Rapportering og dokumentasjon.<sup>7</sup>
- Hvor mange ordinære møter man tar sikte på å avholde.<sup>8</sup>
- Bestemmelse om PRIME-teamets habilitet, taushetsplikt og tilgjengelighet.<sup>9</sup>
- Fordeling av kostnadene til PRIME-teamet.<sup>10</sup>



Eksempel på avtale ved mellom partene ved etablering av PRIME, vedlegg 1



Eksempel på avtale mellom prosjektet og PRIME teamet, vedlegg 2

<sup>3</sup> Mandatet vil kunne gjøres meget enkelt: PRIME skal behandle spørsmål i tilknytning til kontraktsforholdet som partene ønsker å drøfte med PRIME-teamet. Rollen er å bistå partene på den måten partene og PRIME-teamet blir enige om til enhver tid. – Man kan her ta inn bestemmelser om hvordan rådgivende uttalelser eller foreløpige avgjørelser skal gis av PRIME-teamet: Begge deler forutsetter at begge parter samtykker; forberedelsen skal være kontradiktorisk og for øvrig slik partene blir enige om; uttalelsen og avgjørelsen skal følges med mindre en av partene innen en angitt frist gir varsel om at den bestrides; dersom uttalelsen eller avgjørelsen bestrides, gjelder kontraktens vanlige regler for tvisteløsning.

<sup>4</sup> Det anbefales sterkt at partene i fellesskap oppnevner hele PRIME-teamet, eventuelt slik at de i fellesskap ført oppnevner lederen og deretter i samarbeid med lederen oppnevner de to øvrige medlemmene.

<sup>5</sup> All håndtering av saker i PRIME forutsetter enighet om fremgangsmåte.

<sup>6</sup> Erfaringene har vist at det er gunstig at en senior representant som ikke sitter i prosjektet i det daglige, men som har

oversikt, og mandat til å fatte relevante beslutninger samt «eierskap» til PRIME, deltar i møtene. Er ikke dette mulig, er det viktig at parten i det minste er representert ved en som har fullmakt til å ta alle relevante beslutninger.

<sup>7</sup> Partene og PRIME-teamet må etter hvert som behovet oppstår bli enige om hvilken dokumentasjon som skal fremlegges, og når den bør fremlegges, jf. note 25 under. Også dette har partene således herredømme over. Noen egen regulering av dette i avtalen er derfor ikke nødvendig. Men partene bør fastsette – her eller i avtalen med PRIME-teamet – at det skal føres referater fra PRIME-møtene. Se pkt. 4.5 om referatføring.

<sup>8</sup> I litt større kontrakter er det normalt 4 møter i året. Hyppigheten beror på utviklingen i prosjektet og PRIME-arbeidet, og fastsettes av partene og PRIME-teamet etter hvert.

<sup>9</sup> Dette bør følges opp i avtalen mellom partene og PRIME-teamet, se 3.2.

<sup>10</sup> Kostnadene bør ubetinget fordeles likt mellom partene, uavhengig av hvilke spørsmål PRIME-behandlingen gjelder og hvilke resultater den gir.

## 3. ETABLERING AV PRIME

---

### 3.1. Utvelgelsen av medlemmer

- Partene avgjør PRIME-teamets antall medlemmer og hvilke kvalifikasjoner de skal ha.<sup>11</sup>
- Teamet må settes sammen som gruppe: Medlemmene må samlet dekke flest mulig av de erfaringer og innsikter partene regner som aktuelle i prosjektet. Medlemmene bør også derfor oppnevnes av partene i fellesskap.<sup>12</sup>
- Personlige egenskaper. Medlemmene må ha innsikt og evne til konflikthåndtering. I hvert fall lederen bør være sertifisert som mekler.
- Faglig kompetanse. Teamet må til sammen ha kompetanse på de temaene / områdene der man antar at de kan komme til å bistå. Språk-kompetanse hvor dette er relevant.
- Medlemmene må ha tid og kapasitet til å prioritere arbeidet i hele prosjektperioden, inklusive tid til konsentrert og rask innsats dersom uforutsett utvikling i prosjektet krever det.
- Det er utarbeidet oversikter over sertifiserte meklere og godkjente eksperter som forvaltes av [www.mekling.no](http://www.mekling.no). Her kan man finne forslag på egnede kandidater og til sammensetning av PRIME.

---

For utvelgelse av PRIME-medlemmer, gå til [www.mekling.no](http://www.mekling.no)

---



<sup>11</sup> Teamet består normalt av tre medlemmer, hvorav oftest 2 jurister og 1 teknisk ekspert, evt person med relevant prosjekt- eller fagkompetanse.

<sup>12</sup> Dette anbefales sterkt for å sikre at begge parter ønsker å lytte til råd, signaler, spørsmål og synspunkter fra alle medlemmer av PRIME-teamet.

### 3.2. Avtale mellom partene og PRIME-teamet

- Det inngås en egen avtale mellom partene og hvert av medlemmene i PRIME-teamet.<sup>13</sup>
- Avtalen må inneholde:
  - habilitetskrav til medlemmene i PRIME-teamet<sup>14</sup>
  - regler vedr. avklaring av nye/senere roller for medlemmene av PRIME-team som kan skape utfordringer for habilitet eller tilgjengelighet.
  - forpliktelse for team-medlemmene til å sette av tid til PRIME<sup>15</sup>
  - krav til taushet/hemmelighet av all informasjon som mottas knyttet til kontraktsforholdet og PRIME sin virksomhet, og hvordan slik taushetsplikt skal sikres
  - bestemmelser om honorering av medlemmene i PRIME-teamet<sup>16</sup>
  - bestemmelser som fakturering, dvs. hvor ofte, og til hvem.<sup>17</sup>
- Avtalen bør inneholde:
  - bestemmelse om hvor mange ordinære møter man tar sikte på å avholde pr år og at det i tillegg kan berammes ekstraordinære møter og meklinger
  - en bestemmelse som gjør det mulig for et medlem av PRIME-teamet å tre tilbake om det inntreffer forhold som innebærer at vedkommende ikke kan eller bør fortsette arbeidet, og for at en part kan reve at et medlem trer tilbake
  - bestemmelser om avslutningen av PRIME.<sup>18</sup> Samtidig er det viktig å sikre det viktige prinsipielle utgangspunkt at PRIME forutsetter at begge parter ønsker det. Den må derfor kunne sies opp uten angivelse av grunn med en varslingsfrist, f.eks. på 3 måneder.

<sup>13</sup> Det er utarbeidet standardiserte dokumenter som kan benyttes eller tas som utgangspunkt, (vedlegg 2).

<sup>14</sup> Det er vanlig at disse gir skriftlige erklæringer om alle forhold som kan påvirke habilitetsspørsmålet slik at partene kan vurdere dette.

<sup>15</sup> På det innledende stadium kan dette i liten grad konkretiseres i antall timer, dager etc. Men en intensjonserklæring bør inntas.

<sup>16</sup> Det er vanlig at disse honoreres etter medgått tid på basis av individuelt forhandlede timerater som kan variere for medlemmene, alternativt standard timesats. Da prosjektet

ofte kan ta flere år, er det grunn til å vurdere om disse ratene skal kunne kreves justert i løpet av avtaleperioden. Det er vanlig at påløpte nødvendige utgifter dekkes i tillegg. Eventuelt dekkes nødvendige reiser basert på statens satser

<sup>17</sup> Det anbefales at partene deler på betaling av kostandene for PRIME, for å unngå vridninger i partenes incentiv til å bruke PRIME.

<sup>18</sup> Det vanlige her er å ta utgangspunkt i når sluttoppgjøret etter kontrakten er endelig, eventuelt brakt inn for rettslig prøving.

## 4. DRIFT

### 4.1. Oppstart /oppstartsmøte

- PRIME bør komme i gang så fort som mulig etter prosjektstart gjennom eget oppstartsmøte. Normalt vil det være naturlig at byggherren inviterer.
- Deltakere i møtet er PRIME-teamet, prosjektledelsen hos partene og eventuelt andre som kan påvirke arbeidet til PRIME.
- Formål: Oppstart kan være som workshop med presentasjon av PRIME som konsept, PRIME-teamet og av de personer fra partene som skal delta. Kontrakten og arbeidet som skal utføres gjennomgås. Vurdering av forhold som partene antar kan bli krevende.
- Forventninger, hovedprinsipper og mandat for PRIME gjennomgås og diskuteres. Det er svært viktig at partene i prosjektet forstår PRIME som konsept og er komfortable med PRIME.<sup>19</sup>
- PRIME-møter: Gjennomgang av møtестruktur og hvem som vil delta i de enkelte møtene.
- Fokus-/bekymringslister: Det bør legges vekt på hva disse listene fra partene innebærer, og hva de skal inneholde. Det er vanlig å skille mellom saker til orientering og saker til behandling, hvor partene forutsetter at det er ønskelig å komme til en løsning på de spørsmål som tas opp. Så langt mulig bør partene utarbeide felles fokus-/bekymringsliste

#### Hva er «fokus-/bekymringslister»?

En liste over temaer partene og PRIME-teamet må være oppmerksomme på, utarbeidet av hver part eller – helst – av partene i fellesskap før hvert PRIME-møte. Tilkjenner ikke nødvendigvis at det foreligger et «problem», langt mindre at problemet er «alvorlig», men er en saklig liste ment å strukturere og effektivisere PRIME. En nyttig inndeling kan være:

**Orienteringspunkter.** Orienteringspunkter vil typisk være utfordringer partene arbeider med, men som ennå ikke er modne for behandling i PRIME, eller forhold som partene ser kan bli utfordringer på et senere tidspunkt. I PRIME vil man da gjerne diskutere disse punktene på et overordnet plan, typisk slik at PRIME søker å bidra til partenes behandling av orienteringspunktet fremover.

**Behandlingspunkter.** Behandlingspunktene vil typisk være tvistepunkter mellom partene som man foreløpig ikke har løst seg imellom. Behandlingen vil typisk bestå i diskusjon av saken mellom partene og PRIME-medlemmene, og fordrer normalt at partene har gitt PRIME-medlemmene – og hverandre – tilgang til relevant dokumentasjon i forkant av PRIME-møtet. Dette inkluderer også presentasjoner av argumentasjonen fra hver av partene. Behandlingen – og hva den munner ut i – må tilpasses behandlingens innhold og karakter, og avtales fortløpende mellom partene og PRIME-teamet.

**Oppdateringspunkter.** Oppdateringspunktene vil typisk bestå i statusoppdatering vedrørende forhold som tidligere er blitt behandlet på PRIME-møtene, enten som orienteringspunkter eller behandlingspunkter.

- **Møtetidspunkter:** Tidspunktene for de nærmeste ordinære møtene, gjerne for det første året, avtales
- **E-rom:** I de fleste aktuelle kontraktsforhold har partene etablert e-rom som inneholder kontraktrelevante dokumenter, referater mv. Det bør avklares at PRIME-teamet skal ha tilgang til relevante deler av dette e-rommet.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Det kan være hensiktsmessig å utarbeide et Grunnlagsdokument som nedfeller hovedprinsipper partene er enige om at arbeidet skal hvile på. Når dette nedfelles i et særskilt dokument som partene undertegner bevisstgjøres partene, mulige misforståelser kan ryddes av veien, og det tilrettelegges for en effektiv start i PRIME-arbeidet.

<sup>20</sup> Det er vanlig å etablere en egen undermappe på e-rom for PRIME, med bl.a. undermappe for alle relevante avtaledokumenter, undermapper for alle PRIME-møter og eventuelle meklinger samt referater fra møtene.

- **Befaring:** Dersom det er hensiktsmessig, bør det avholdes en befaring.<sup>21</sup>
- Det er ikke uvanlig at uenighet i prosjektet består av rene fakta-forhold. Prosjektet bør derfor etablere gode rutiner for dokumentasjon av relevante faktiske forhold. Dette kan være en god støtte for PRIME

#### 4.2. Møter

- Møtene avholdes så ofte som partene er blitt enige om, normalt 4 ganger i året. Det er ikke noe vilkår at det er et særskilt behov for møtet; PRIME bør være løpende oppdatert på prosjektutviklingen.<sup>22</sup> Erfaringsmessig viser det seg at møtene oppleves som nyttige, selv om partene i utgangspunktet ikke har meldt spesielt behov for det.<sup>23</sup>
- Møtet innkalles av leder for PRIME-teamet med et utkast til agenda som tar utgangspunkt i fokus- / bekymringslisten partene har utarbeidet, helst i fellesskap.<sup>24</sup>
- Møtene avvikles gjerne i lokalene til en av partene (eller byggeplass), og typisk varighet er fra kl. 10:00 til kl. 15:00.
- Det må være utarbeidet nødvendige underlags-dokumentasjon for egne presentasjoner og innlegg knyttet til de enkelte punktene på agendaen. Disse legges inn på møte-mappen på e-rom i rimelig tid før møtet.<sup>25</sup>
- Partene og PRIME-teamet må ha forberedt seg til møtet ved å gjennomgå dokumentasjonen før møtet.<sup>26</sup>
- Det er vanlig at man først har en generell oppdatering av status i kontrakten med oppdatering om fremdrift, HMS og endrings-håndtering. Befaring kan være aktuelt, alternativt kan man benytte drone-film.
- Deretter drøftes fokus-/bekymringslisten, som bør inneholde et passende antall temaer.<sup>27</sup>
- PRIME-teamet bør særskilt være oppmerksom på situasjoner hvor prosjektet ligger bak plan, hvor det er større ressurspådrag i forhold til plan, større endringer og tillegg. Tilsvarende gjelder HMS / SHA situasjoner.

<sup>21</sup> Dette bør vurderes gjennom hele prosjektperioden – betydningen av at PRIME-teamet får praktisk innsikt kan knapt overvurderes. Drone-filming er ofte et godt alternativ eller supplement.

<sup>22</sup> Man bør være varsomme med å avlyse avtalte møter. Bare det å møtes kan gi anledning til å luften de tilsynelatende mindre utfordringene som frem til neste møte kan vokse seg større. Regelmessig kontakt senker terskler og øker effektivitet. Og er det faktisk få temaer å ta opp, blir møtet tilsvarende kort.

<sup>23</sup> Møtene kan nok også gi foranledning til å rydde bordet for å slippe å ta opp temaer i PRIME-møtet.

<sup>24</sup> Det er ikke noe i veien for å supplere og skifte ut deltagere avhengig av temaer som skal opp i møtet, slik at man er best mulig skodd til effektiv behandling. Men de sentrale personer bør være til stede for å sikre kontinuitet i alle sammenhenger.

<sup>25</sup> Erfaringen er at det sjelden er hensiktsmessig eller effektivt å vente med å fremlegge de fakta, argumenter og vurderinger partene mener er relevante. Dette kan synes taktisk fristende, men skader den tillit og dialog som er sentrale elementer i PRIME.

<sup>26</sup> Det bør avtales at PRIME-teamet – i hvert fall lederen – skal holde seg oppdatert om status i arbeidet ved å ha lest månedsrapporter og generell endringslogg på e-rom. Alternativt kan dette overlates til statuspunktet innledningsvis i møtet.

<sup>27</sup> Antallet beror bl.a. på prosjektfase og etablert arbeidsform i PRIME-prosessen. Tallet bør være realistisk og derfor ikke for stort. På den annen side kan listen gjerne brukes som påminnelse om saker som først senere skal tas opp i PRIME - forutsatt at men uttrykkelig velger å behandle postene slik.



- Et PRIME-møte har gjerne karakter av en god dialog mellom partene og medlemmene i PRIME-teamet om de ulike punktene på agendaen. Det er vanlig med innledende innlegg fra begge parter for hver sak som er både til orientering<sup>28</sup> og til behandling, men det legges vekt på en fri og åpen samtale, hvor det særlig er viktig å få klarlagt hvilke forhold partene står overfor som kan få negativ betydning for arbeidet. Poenget er å få klarlagt hvordan disse kan håndteres slik at konsekvensene reduseres mest mulig. Det er viktig at innleggene ikke får karakter av «prosedyre». Partenes advokater bør som klar hovedregel ikke ha en aktiv rolle i PRIME.<sup>29</sup>
- PRIME-teamet må ved behov gi råd<sup>30</sup> om hvordan konflikt og følger av konflikt kan minimeres, herunder peke på behov for beslutninger fra partene av både operasjonell og kontraktmessig art.<sup>31</sup>
- I saker som det er aktuelt at partene i felleskap skal arbeide videre med, bør man diskutere eventuelle tidsrammer, og avklare behov for at partene kan komme tilbake til PRIME-teamet for ytterligere avklaringer og råd før neste møte.
- Siden PRIME-teamet blir godt kjent med prosjektet og partene har man erfart at PRIME-teamet også kan nyttiggjøres ved andre utfordringer eller konflikter i prosjektet, f.eks. arbeidsforhold og til og med personlige konflikter. PRIME kan dessuten brukes på forholdet til kommunale/fylkeskommunale myndigheter, interessenter og grunneiere.<sup>32</sup>

### Eksempel på agenda for PRIME-møte:

1. Registrering av deltakere, Referatsaker og godkjenning av referat fra forrige møte, gjennomgang og godkjenning av agenda
2. Orienteringssaker
  - 2.1. Prosjektstatus. Orientering om fremdrift og kritiske punkter, inkludert befarings/dronefilm
  - 2.2. Hovedtall produksjon, fremdrift og fakturering, oppdatert fremdriftsplan
  - 2.3. Andre orienteringspunkter
3. Oppdatering
  - 3.1. Status i viderebehandling av spørsmål som har vært oppe i PRIME
  - 3.2. Status i utarbeidelse av dokumentasjon som ønskes fremlagt i PRIME
4. Behandling
  - 4.1. Fokus-/bekymringslisten – behov for særbehandling, jf punkt 4.3.
  - 4.2. Prosessplanlegging
5. Kommende møter

<sup>28</sup> Orienteringssaker bør være felles innlegg/presentasjon; dette styrker partenes dialog og forståelse av hverandres synsvinkel også utenom primemøtet. Av samme grunn bør også faktum i størst mulig grad presenteres samlet for saker til behandling, men med evt merknader fra hver part etterpå på punkter der man evt er uenig om faktum.

<sup>29</sup> Det varierer om advokater deltar i PRIME-møter (de er selsagt ofte med i bakgrunnen). Noen generell anbefaling kan ikke gis, men det er viktig at partene og PRIME-teamet drøfter spørsmålet åpent og realistisk. Kjernen er om partene mener at deltagende advokater vil gi dem bedre grunnlag for å finne frem til løsninger med PRIME-teamets hjelp.

<sup>30</sup> PRIME-teamet avsier ikke «bindende råd» eller konklusjoner på løsninger; dette vil kunne redusere én parts (evt begges) tillit til fremtidige råd eller meklinger og dermed

skade PRIMEs mulighet til å bistå effektivt i resten av prosjektperioden. I sær møter kan PRIME-teamet likevel komme med mer eller mindre tydelig veiledning (f.eks. i form av spørsmål til svake punkter i argumentasjonen). Dette kan gi partene viktig korrektiv til egne vurderinger av prosessrisiko dersom tvisten ikke løses i minnelighet.

<sup>31</sup> Dette kan omfatte uformelle råd om differensiering, avgrensninger og nøkkelspørsmål, og er særlig aktuelt ved saker som er angitt av partene for å være til behandling i møtet. «Hjemmelekse» til partene før neste møte er nyttig.

<sup>32</sup> Forhold til myndigheter og ved grunnverv er vel egnet for bruk av utenrettslig konflikthåndtering. PRIME teamet vil være vel kjent med problemstillinger i prosjektet og ofte kunnskap om lokale forhold av betydning for fremdrift. PRIME kan komme inn som mekler mellom prosjekt og lokale myndigheter/grunneiere hvis begge parter ønsker det.

### 4.3. Ekstraordinære møter

- Innkalles ved behov. Det er nok at én av partene ønsker det, men ingen kan tvinges til å delta i PRIME.
- Agendaen for et ekstraordinært møte kan variere, men er det kort tid siden forrige ordinære møte, unnlater man ofte den generelle orientering om fremdrift, HMS og endringsstatus, samt andre orienteringssaker, for i stedet å gå rett på saker som partene måtte ønske å få behandlet
- Behandlingen av de enkelte sakene som er satt på dagsorden blir mye lik den som gjennomføres på ordinære møter, men
  - PRIME-teamet har særskilt oppfordring til å hjelpe partene til å finne egnede drøftelsesformer som passer til det aktuelle tema,
  - sær-møter er oftere aktuelle, og
  - det kan være hensiktsmessig å øke eller minske antall deltagere

### 4.4. Mekling og meklingsmøter

- Det er ikke skarpe grenser mellom de ordinære PRIME-drøftelsene og mekling i regi av PRIME-teamet. Bli partene enige om å gjøre bruk av separatmøter med PRIME-teamet, ikke bare plenumsmøter, kaller man det ofte mekling.
- Mekling kan være egnet der partene har uttømt sine argumenter i ordinære PRIME-møter uten å klare å komme til enighet om enkelte forhold og tvistes spørsmål.<sup>33</sup> Separatmøter med PRIME-teamet kan da åpne for diskusjoner og rådgivning som ikke like effektivt kan tas i plenum.
- I slike tilfeller er det vanlig enten å mekle som en del av et ordinært eller ekstraordinært møte, eller beramme eget møte for mekling.
- Det siste kan være å anbefale fordi mekling ofte er tidkrevende, slik at det er vanskelig å innpasse i et mer vanlig PRIME-møte
- Mekling innenfor rammene av PRIME bør følge god praksis for mekling.<sup>34</sup>
- Selve meklingen vil gjerne bestå i både fellesmøter og sær-møter og det er ikke uvanlig at man særlig mot slutten av meklingen bare møter med en eller to representanter for hver part som da har myndighet til å ta en avgjørelse i saken.<sup>35</sup>
- Meklingen bør finne sted i lokaler hvor man er mest mulig uforstyrret og kan holde på lenge. Det bør være plass til både fellesrom og egne rom for partene. Et tjenestevillig vertskap er viktig når timene blir mange.



<sup>33</sup> Det er vanligvis et mål for plenumsdrøftelsene å sikre at fakta og synspunkter (mins) en part mener er relevante bringes frem for den annen part. Kommer slikt frem først i separatmøter, vil det ofte måtte formidles til den annen part av PRIME-teamet (hvis det ikke er hensiktsmessig å møtes samlet igjen). Det vil i beste fall sinke prosessen.

<sup>34</sup> Viktige trekk her er konfidensialitet, likebehandling av partene, kontradiksjon, åpenhet om prosess, samarbeide om prosess.

<sup>35</sup> Det er knapt grenser for hvilke kombinasjoner man kan ha

– forutsatt at alle er enige om fremgangsmåten. Vanlige varianter er at PRIME-teamet har møte med bare hver av "høvdingene" (partens kommersielle beslutningstaker), eller med høvdingene samlet uten resten av gruppene på hver av sidene. Advokatene eller eksempelvis planleggerne kan – stadig etter enighet – tenkes benyttet på samme måte.

- Meklingen kan også føre frem til en anmodning fra PRIME-temaet om at partene, eventuelt representert ved nevnte representanter som har myndighet til å ta en avgjørelse i saken gjør et felles forsøk på å nå frem til enighet basert på det grunnlag som meklingen har frembragt. Disse kan da i tilknytning til disse forhandlingene da ved behov også søke avklaringer hos PRIME-teamet på enkeltspørsmål eller større sammenhenger.<sup>36</sup>
- Når meklingen fører frem og det inngås en avtale mellom partene, bistår PRIME-teamet til å få den skrevet. Partene undertegner den i møtet.<sup>37</sup>
- Hvis meklingen ikke fører frem, kan man ved avslutningen vurdere om det skal avtales nye forsøk, eksempelvis noe frem i tid eller i etterkant av at partene har fulgt opp aksjoner PRIME-teamet indikerer. Alternativt kan partene benytte andre av kontraktens tvisteløsningsmekanismer på den konkrete saken.

#### 4.5. Referatføring – dokumentasjon – avtaler

- PRIME-teamets leder fører referat fra alle møter. Alle aktuelle frister og oppfølgingspunkter skal fremgå av referatet.<sup>38</sup>
- Utkast til referat sendes partene til gjennomgang og eventuelle kommentarer snarest etter at møtet er avholdt. Referatet gjennomgås og godkjennes på neste ordinære PRIME-møte og legges deretter ut på eventuelt e-rom.

#### 4.6. Evaluering

- Partene og PRIME-teamet bør periodisk se etter evt. forbedringspunkter for hvordan PRIME gjennomføres i prosjektet.
- Det bør også avholdes en tilsvarende evaluering for læringsøymed på det siste PRIME-møtet som avholdes i prosjektet.



<sup>36</sup> Dette kan spare tid, gi samlet bedre løsninger og uansett innebære en ansvarliggjøring av partene: Utfordringene er partenes egne, og bruk av PRIME bør ikke medføre at partene mister eierskapet og distanserer seg fra prosessen.

<sup>37</sup> Har partene med advokater i meklingen, er det naturlig at advokatene setter opp avtalen. Uansett bør PRIME-teamet unngå å havne i en situasjon der det kan bli «part» i avtalen gjennom sine bidrag til utformingen av den.

<sup>38</sup> Det er eksempler på at partene i senere korrespondanse siterer eller viser til forhold som fremkommer av PRIME-referater. Hvis slik korrespondanse senere fremlegges i rettstvister for domstolene, kan konfidensialitetsplikten tilknyttet PRIME være et problem. Dette bør man ha i mente ved formulering av referat, og helst ta opp i generell sammenheng i PRIME.



Mekling♦no

**PRIME**

Prosjekt Integrert Mekling