

Veileder

# PRIME

Prosjekt Integrert Mekling

# PRIME

## Prosjekt Integrert Mekling

v. 1.3.2024



Prosjektintegrert Mekling ("PRIME") er en effektiv metode for å forebygge og håndtere uenigheter i større prosjekter innen bl.a. bygg og anlegg.

Fra prosjektstart hjelper et nøytralt ekspert-team partene til å håndtere behov, situasjoner eller utfordringer som oppstår underveis i prosjektet. Dette fører til et bedre samarbeid, lavere konfliktnivå, en bedre konflikthåndtering som i mindre grad skader operasjonelle forhold og at man oftere unngår omfattende sluttoppgjørsvister. PRIME egner seg i alle kontrakter av en viss størrelse, kompleksitet og varighet, der det er behov for å kunne samarbeide om usikkerheter, endringer eller utviklingsarbeid underveis. PRIME er derfor også egnet ved større IT-kontrakter, fabrikasjons- eller offshore-kontrakter.

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 i utgangspunktet utarbeidet av Knut Kaasen, Harald S. Kobbe, Herman Bruserud, Arne Engesæth, Karin Kaasen 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

- Ved starten av prosjektet etablerer partene et fast PRIME-team som et permanent tilleggsforum som følger prosjektet helt frem til levering og bistår partene til styrt og effektiv håndtering av utfordringer underveis i prosjektgjennomføringen.
- PRIME bidrar både ved å forebygge konflikter og tilrettelegge for god dialog mellom partene om ev. utfordringer som måtte oppstå, samt bistår partene med tvisteløsning av konkrete problemstillinger underveis i prosjektperioden samt ved sluttoppgjøret.
- PRIME er ikke en «minivoldgift» som gir partene fasiten, men en hjelp for partene til å finne praktiske løsninger som forstyrrer prosjektet minst mulig.
- PRIME skal som nøytral rådgiver bidra til å bygge og styrke tilliten og den gode dialogen mellom partene. Teamet kan tilrettelegge for en åpen og konstruktiv håndtering av alle typer konflikttema som kan oppstå under langvarige prosjektforløp.
- Alle forhandlinger og all kommunikasjon i tilknytning til PRIME er underlagt taushetsplikt. Verken partene eller deres medhjelpere kan utenfor PRIME opplyse om eller anføre noe i tilknytning til det som har kommet fram under eller i forbindelse med PRIME. Taushetsplikten er viktig for å sikre en fri og åpen diskusjon mellom partene og medlemmene av PRIM-team.<sup>1</sup>

## 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.
- Det er få formelle og absolutte regler, utover at alle har full taushetsplikt om forhandlingene, slik at alle kan uttrykke seg fritt. 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-teamet bistår partene i å identifisere prosjektutfordringer tidlig, basert på kjennskap til partene og prosjektet. Dette muliggjør også rask bistand til å håndtere aktuelle utfordringer og løse konflikter og uavklarte forhold underveis i prosjektet.
- Håndtering av konkrete konflikter idet de oppstår øker mulighetsrommet for praktiske løsninger, og kan hindre at konflikter eskaleres, låser seg eller skader prosjektgjennomføringen. Dette frigjør ressurser i prosjektet og sikrer fokus på konstruktivt arbeid; prosjektet «holder farten».
- Det er partene som bestemmer og eier sakene som tas opp i PRIME.<sup>2</sup> 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>3</sup> til løsninger, men avsier ingen «dom».
- 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).

<sup>1</sup> Se tilsvarende prinsipper for rettsmekling, jf. tvisteloven § 8-6 om bevisforbud og taushetsplikt, og punkt 4.5 under om bruk av PRIME-referater.

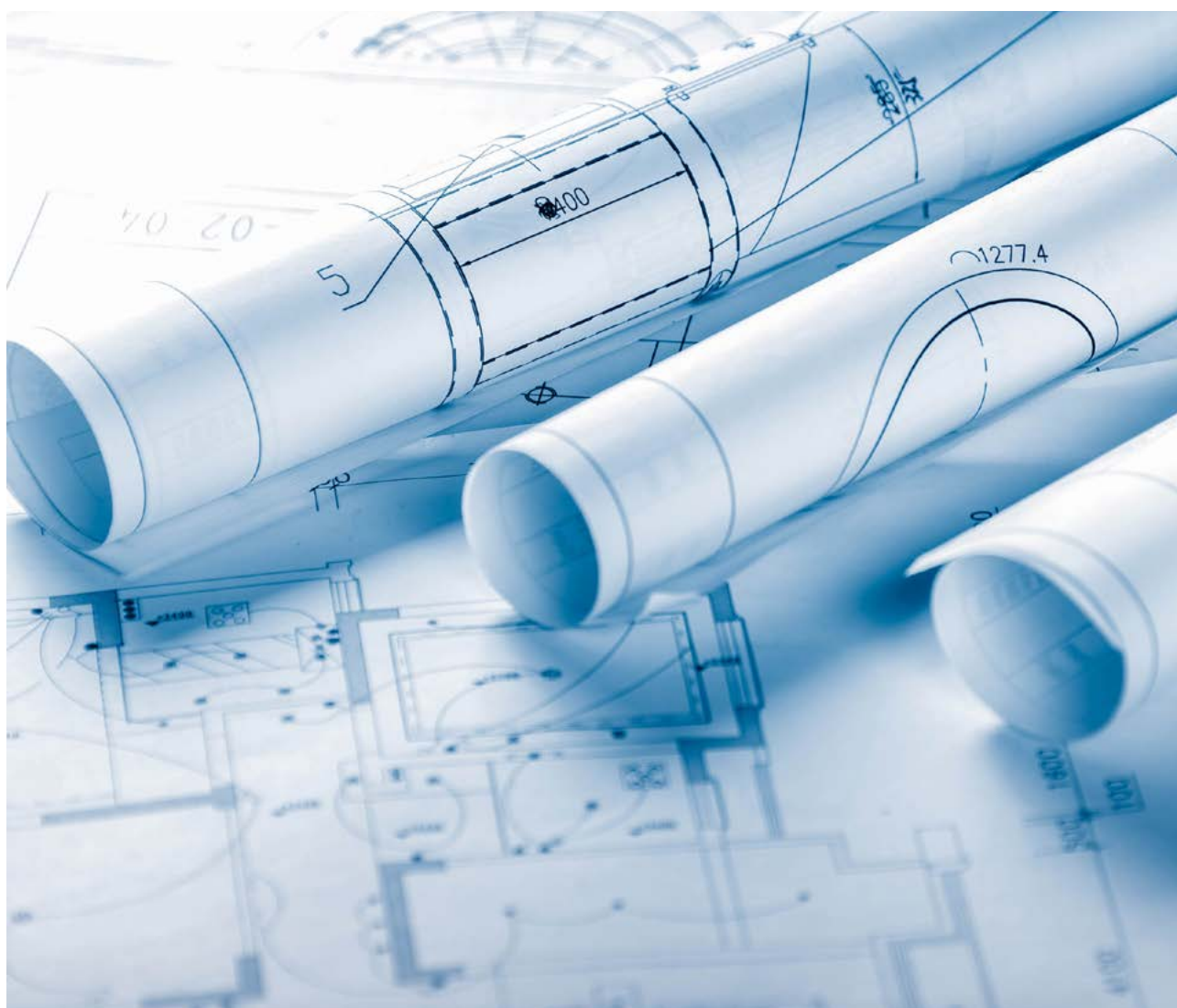
<sup>2</sup> Hensikten er å hjelpe partene til en god prosess og til å ta egne(de) avgjørelser.

<sup>3</sup> Se punkt 4.2 flg. om PRIMEs muntlige råd og veiledning i møter og særsmøter. 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, i motsetning til en langvarig og forberedt voldgiftsprosess. Dersom PRIME-teamet blir benyttet som «minidomstol» vil det kunne skade teamets mulighet til å virke som prosjektets rådgiver, og hindre partene i å luften mulige løsninger av frykt for å miste posisjoner.

### 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.
- Partene må være innstilt på dialog om interesser og samarbeid om løsninger, fremfor posisjonering og fastlåste krav. Formålet er å forstå motpartens interesser og synspunkter (selv om man ikke trenger å være enig).
- Kontraktens regler, f.eks. om varsling og frister, løper uforandret med mindre partene uttrykkelig er enige om noe annet.
- Partenes representanter må være godt forberedt på de kontraktuelle, tekniske og kommersielle temaene som skal diskuteres eller mekles.
- Deltakere i PRIME-teamet godtgjøres av partene – normalt på timebasis og fordelt 50/50.



## 2. PARTENES 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.<sup>4</sup>
- Partene enes om prinsippene for oppnevning av PRIME-teamet, dvs. hvor mange medlemmer, og hvilke kvalifikasjoner de skal ha.<sup>5</sup>
- PRIME er basert på frivillighet. Ordningen kan avvikles hvis minst en av partene ønsker det.
- Partene bør sikre at begge organisasjoner har en lik forståelse av hvilket mandat og rolle PRIME skal ha.<sup>6</sup>
- Partene bør diskutere prinsipper for driften av PRIME.<sup>7</sup>
- Partene bør enes om hvem som vil representere partene i PRIME fra prosjektets side.<sup>8</sup>
- Partene bør diskutere fordeling av kostnadene til PRIME-teamet.<sup>9</sup>



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



Eksempel på avtale mellom prosjektet og PRIME-teamet, vedlegg 2

<sup>4</sup> Samarbeid og tillit bør bygges i «fredstid» så man har et grunnlag for å drøfte vanskelige tema. PRIME bør derfor starte opp tidlig.

<sup>5</sup> Det anbefales sterkt at partene i fellesskap bruker tid på spørsmålet om PRIME og sammensetningen av teamet, og sammen oppnevner hele PRIME-teamet. Se punkt 3.1 under vedrørende sammensetning, kompetanse mv.

<sup>6</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. Se punkt 4.2 flg. for PRIMES uformelle råd. Partene har tidvis et ønske om å kunne motta formelle rådgivende uttalelser eller foreløpige avgjørelser av konkrete enkeltspørsmål (en ekspert/oppmannsfunksjon). Det anbefales at denne funksjonen i tilfelle settes ut til andre enn PRIME-teamet, for å unngå at PRIME-teamet i etterkant mister nødvendig tillit og at meklingsfunksjonen i praksis settes ut av spill i resten av prosjektforløpet. (Ved bruk av ekspert/oppmann bør partene enes om prinsipper

for en kontradiktorisk forberedelse og gjennomføring, og avklare at uttalelsen og avgjørelsen skal følges med mindre en av partene innen en angitt frist gir varsel om at avgjørelsen bestrides, og deretter følger opp dette gjennom kontraktens vanlige regler for tvisteløsning.)

<sup>7</sup> All håndtering av saker i PRIME forutsetter enighet om fremgangsmåte.

<sup>8</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. Det bør tilstrebes jevnbyrdighet mellom partenes representanter, for å sikre god samarbeidstone.

<sup>9</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>10</sup>
- Teamet må settes sammen som gruppe: Medlemmene må samlet dekke flest mulig av de erfaringer, innsikter og den faglige kompetanse partene regner som særlig aktuelle i prosjektet. Medlemmene bør også derfor oppnevnes av partene i fellesskap.<sup>11</sup>
- Medlemmene må ha innsikt i og evne til tvisteforebygging og konflikthåndtering.<sup>12</sup> I hvert fall lederen bør være sertifisert som mekler.
- Språk-kompetanse bør vurderes 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.norskmekling.no](http://www.norskmekling.no). Her kan man finne forslag på egnete kandidater og be om innspill til sammensetning av PRIME. Det er imidlertid viktig at partene har tilstrekkelig eierskap til utvelgelsesprosessen og «komponerer» PRIME-teamet etter sine antatte spesifikke behov. Derved styrkes ønsket om å samarbeide med PRIME-teamet etter oppnevningen.



<sup>10</sup> Teamet består normalt av tre medlemmer, hvorav oftest 2 jurister og 1 teknisk ekspert, ev. person med relevant prosjekt- eller fagkompetanse.

<sup>11</sup> Dette anbefales sterkt at samtlige medlemmer oppnevnes av partene i fellesskap, for å sikre at begge parter ønsker å lytte til råd, signaler, spørsmål og synspunkter fra alle medlemmer av PRIME-teamet. Meglingsutvalget bør ha medlemmer med juridisk kompetanse, relevant teknisk kompetanse og prosjekterfaring. For å gi kjennskap til ny arbeidsmetodikk, sikre kapasitet/tilgjengelighet og «ettervekst» av egnede team-medlemmer bør det tilstre-

bes at meklingsutvalget ikke kun består av «gamle kjente». Mangfold innen geografisk, aldersmessig og kjønnsmessig sammensetning kan gi en økt «dynamikk» i PRIME-teamets arbeid.

<sup>12</sup> Dette for å støtte opp om den løsnings- og samarbeidsorienterte arbeidsmetodikken i PRIME, som er vesensforskjellig fra den tradisjonelle dommer- og skrankeadvokatrollen. For å sikre partenes eierskap til løsninger bør teamets arbeidsmetodikk bidra til at partene har fått tilstrekkelig innsikt i hverandres interesser og mulige løsninger før PRIME-teamet eventuelt gir uttrykk for egne forslag.

### 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 rapportering og dokumentasjon.<sup>18</sup>
  - 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.<sup>19</sup>
  - 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 kreve at et medlem trer tilbake
  - Bestemmelser om avslutningen av PRIME.<sup>20</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.

For oversikt over sertifiserte meklere og eksperter samt ev.. bistand til utvelgelse av PRIME-medlemmer, gå til [www.norskmekling.no](http://www.norskmekling.no)

<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. Ettersom PRIME – i motsetning til oppmenn eller voldgiftdommere – ikke skal avgjøre tvistetema mellom partene, er det ikke nødvendig med en like streng fortolkning av habilitet. Det viktige er at man velger kandidater begge har tillit til at vil fokusere på prosjektets beste, og være lydhør for begge parter behov. Eksempelvis er en eksteradvokat ikke automatisk mer «nøytralt innstilt» og egnet enn en advokat som arbeider hos hhv en annen byggherre eller entreprenør

<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 avtale-perioden.

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> Eksempelvis bør partene avtale at det skal føres referater fra PRIME-møtene (se punkt 4.5), og at dokumentasjon til møtene skal oversendes både den annen part og PRIME-teamet. For øvrig må partene og PRIME avtale underveis hvilken dokumentasjon som skal fremlegges når og hvordan (jf. Note 29 under).

<sup>19</sup> Se punkt 4.2 om hyppighet på ordinære møte og viktige hensyn når dette vurderes.

<sup>20</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 etableres og komme i gang så fort som mulig etter kontraktsinngåelse/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 bidra til diskusjonene og avklaringene i 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>21</sup>
- PRIME-møter: Gjennomgang av møtестruktur og hvem som vil delta i de enkelte møtene.<sup>22</sup>
- 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. Saker til behandling forutsetter at partene ønsker å komme til en løsning på de spørsmål som tas opp. Så langt mulig bør partene utarbeide felles fokus-/bekymringslister, og tilstrebe en felles presentasjon av situasjonen selv der man er uenige om ansvar for videre håndtering/løsning av de forhold som har gitt grunnlag for den aktuelle bekymringen.<sup>23</sup>

#### 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. Tilkjennegir 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.

<sup>21</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>22</sup> Innkallelse, forberedelser og typisk forløp på ev. meklings-

møter bør også gjennomgås for å skape en felles plattform og sikre at «terskelen» for å be om bistand til dialog om krevende tema ikke blir for høy.

<sup>23</sup> Ved å samarbeide om å avklare «fakta» og redegjøre for hva man kan hhv enes og er uenige om legges grunnlaget for en videre samtale om løsningsalternativer og ev. midlertidige tiltak for å holde prosjektet i gang.



- **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>24</sup>
- **Befaring:** Dersom det er hensiktsmessig, bør det avholdes en befaring.<sup>25</sup>
- **Dokumentasjonsrutiner:** Det er ikke uvanlig at uenighet i prosjektet gjelder 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. Ordinære møter

- Ordinære møter avholdes så ofte som partene blir enige om, normalt 4 ganger i året. Frekvensen beror på utviklingen i prosjektet og PRIME-arbeidet, men bør sikre at PRIME er løpende orientert om prosjektutviklingen, herunder utfordringer prosjektet kan stå overfor.<sup>26</sup> Erfaringsmessig viser det seg at møtene oppleves som nyttige, selv om partene i utgangspunktet ikke har meldt spesielt behov for det.<sup>27</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>28</sup>
- Møtene avvikles gjerne i lokalene til en av partene (eller byggeplass), og typisk varighet er fra kl. 1000 til kl. 1500.
- 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>29</sup>
- Partene og PRIME-teamet må ha forberedt seg til møtet ved å gjennomgå dokumentasjonen før møtet.<sup>30</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>31</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>24</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.

<sup>25</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>26</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 bygger tillit, senker terskler og øker effektivitet ved senere meklinger. Og er det faktisk få temaer å ta opp, blir møtet tilsvarende kort.

<sup>27</sup> Møtene gir også partene foranledning til å rydde bordet i forkant for å slippe å ta opp temaer i PRIME-møtet.

<sup>28</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>29</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>30</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>31</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 man 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>32</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».<sup>33</sup> Partenes advokater bør som klar hovedregel ikke ha en aktiv rolle i PRIME.<sup>34</sup>
- PRIME-teamet må ved behov gi råd<sup>35</sup> om hvordan konflikt og følger av konflikt kan minimeres, herunder peke på behov for beslutninger fra partene av både operasjonell og kontraktsmessig art<sup>36</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>37</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 – ev. behov for særbehandling / ekstraordinære møter
  - 4.2. Prosessplanlegging
5. Kommende møter

<sup>32</sup> Se punkt 4.1 for forskjellen på saker til orientering, behandling og oppdatering. Orienteringssaker bør være felles innlegg/presentasjon; dette styrker partenes dialog og forståelse av hverandres synsvinkel også utenom PRIME-møtet. Av samme grunn bør også faktum i størst mulig grad presenteres samlet for saker til behandling, men med ev. merknader fra hver part etterpå på punkter der man ev. er uenig om faktum.

<sup>33</sup> Fokus bør være på å klargjøre hva man hhv. kan enes og er uenige om knyttet til faktiske forhold, videre håndtering/tiltak og ev. fordeling av ansvar. Mao tydeliggjøre og forstå hverandres interesser, synsvinkel og se etter mulige løsningsalternativer, fremfor posisjonering/prosedyre.

<sup>34</sup> Det varierer om advokater deltar i PRIME-møter (de er selvsagt 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>35</sup> PRIME-teamet avsier ikke «bindende råd» eller konklusjoner på løsninger; dette vil kunne redusere én parts (ev. begge) tillit til fremtidige råd eller meklinger og dermed skade PRIMEs mulighet til å bistå effektivt i resten av prosjektperioden. I særmerter 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>36</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>37</sup> Forhold til myndigheter og ved grunnerverv 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

- 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 tvistesporsmål.<sup>38</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>39</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>40</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.
- Meklingen kan også føre frem til en anmodning fra PRIME-teamet 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. I tilknytning til disse forhandlingene kan de ved behov søke avklaringer hos PRIME-teamet på enkeltspørsmål eller større sammenhenger.<sup>41</sup>



<sup>38</sup> Det er vanligvis et mål for plenumsdrøftelsene å sikre at fakta og synspunkter (minst) 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 etter partens godkjenning (hvis det ikke er hensiktsmessig å møtes samlet igjen). Det vil i beste fall sinke prosessen.

<sup>39</sup> Viktige trekk her er konfidensialitet, likebehandling av partene, kontradiksjon, åpenhet om prosess, samarbeide om prosess.

<sup>40</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.

<sup>41</sup> Avklaringene vil typisk ha form av at PRIME i sær-møte med den enkelte part synliggjør hvilke svake punkter i egen sak de bør vurdere nærmere. Alternativt at PRIME oppfordrer partene til å gå en ekstra runde internt og deretter med hverandre basert på konkrete opplysninger eller forslag som meklingen har frembrakt. 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. Se for øvrig note 6 om ev. bruk av separat oppmann/ekspert for enkeltavklaringer dersom partene har behov for en ekstern «dom» for å kunne komme til enighet om et tvistepunkt.

- 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>42</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>43</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.
- Referatet er omfattet av PRIMEs og partenes konfidensialitetsplikt. Behandling av tema i PRIME erstatter ikke partenes kontraktsforpliktelser til bl.a. varsling, samhandling og tilbakemeldinger.<sup>44</sup>

#### 4.6. Evaluering

- Partene og PRIME-teamet bør periodisk se etter ev.. forbedringspunkter for hvordan PRIME gjennomføres i prosjektet for å sikre at verktøyet er mest mulig nyttig og effektivt.
- Det bør også avholdes en tilsvarende evaluering for læringsøyemed på det siste PRIME-møtet som avholdes i prosjektet.



<sup>42</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>43</sup> Det er eksempler på at partene i senere korrespondanse siterer eller viser til forhold som fremkommer av PRIME-referater. Dette bør unngås, ettersom det skaper betydelige utfordringer ved ev. dokumentasjon ved

senere rettsvister, siden PRIME-referatene er underlagt konfidensialitetsplikt. Partene må derfor være oppmerksom på at de skal følge opp prosjektet etter kontraktens system og i PRIME parallelt. Dette er et tema som bør gjennomgås i oppstartsmøtet, slik at partene har en felles forståelse for dette.

<sup>44</sup> Men skriftlig avtale inngått i PRIME binder naturligvis i hht. vanlig avtalerett.

## 5. PRIME BASIS

---

### 5.1. PRIME Basis

- PRIME-ordningen kan være egnet til tvisteforebygging og tvisteløsning også i prosjekter som er noe mindre i størrelse og kompleksitet enn prosjektypene som så langt har benyttet PRIME.<sup>45</sup> Prosjektets usikkerhetsbilde eller antatte behov for endringer/utvikling underveis kan tilsi at PRIME er en nyttig «forsikringsordning» for å hindre tvister, kostnadsvekst og forsinkelser/stans i gjennomføringen. PRIME kan også tenkes benyttet i flere kontraktsrelasjoner enn byggherre – hovedentreprenør: PRIME kan i store kontrakter være hensiktsmessig også mellom hoved- og underentreprenør, og mellom byggherre og prosjekteringsrådgiver (eventuelt totalentreprenør og dennes prosjekteringsrådgiver).

### 5.2.. Mulige tilpasninger

PRIME som virkemiddel er grunnleggende fleksibelt. Det kan imidlertid tenkes enkelte «faste» tilpasninger når PRIME benyttes på «mellomstore» prosjekter:

- Antall faste deltakere i PRIME kan reduseres
  - Det anbefales at teamet består av minst to personer for å sikre dynamikk i rådgivning og meklinger.<sup>46</sup>
- Det kan tas grep for å redusere kostnader.
  - Kostnader er en funksjon av deltakere x timepris x timer. Ved «mindre» prosjekter vil det derfor normalt la seg gjøre å gjennomføre ordinære møter på kortere tid. Kostnaden «selvreguleres» ned grunnet færre tema eller lavere kompleksitet i den prosjektgjennomføringen som diskuteres i møter.
  - Det er normal avtalefrihet på timerater, men partene kan ved henvendelse til ønskede PRIME-medlemmer synliggjøre eventuelle rammer for timepris. Timeraten påvirkes både av hvilke kandidater som forespørres, og ev. føringer på hvilke habilitetsvirkninger dette vil ha for øvrige oppdrag.<sup>47</sup>
- Tiltak knyttet til ordinær møteaktivitet.
  - Man kan tenkes å redusere frekvensen av ordinære møter. Dette vil imidlertid svekke kontinuiteten i PRIME og muligheten til å forebygge og komme i forkant av problemene. Erfaringsmessig gir dette økt tvistenivå i prosjektet; bekymringer rekker å vokse seg til større utfordringer eller tvister, rommet for tiltak og løsninger snevres inn før dialogen kommer i gang.
  - Økt bruk av dronofilm i stedet for befaring kan spare tid
  - Enkelte møter kan avholdes som videokonferanse. Fysiske møter er imidlertid viktige for å etablere og beholde god dialog, avdekke bekymringer eller gnisninger under oppseiling og ha effektive diskusjoner. Utstrakt Teams-bruk kan bidra til å svekke samarbeidet i PRIME.
  - Avtalen med PRIME-teamet kan avklare hovedprinsipper for tidsbruk og forberedelsesaktiviteter før ordinære møter.<sup>48</sup>
- Avgrensning av tema for PRIME
  - Det lite hensiktsmessig å på forhånd avgrense hvilke tema som kan tas opp i PRIME: Partene styrer underveis på hvilke områder PRIMES bistand er nyttig.

<sup>45</sup> Mao også der kontraktsverdi er under 1 milliard. Flere offentlige byggherrer benytter eller planlegger nå å benytte PRIME også i prosjekter på 200-300 MNOK og over, når de har en viss varighet og kompleksitet.

<sup>46</sup> Normalt velges i tilfelle en jurist og en person med teknisk/prosjektkompetanse; begge med relevant erfaringsbakgrunn og minst én med meklingskompetanse.

<sup>47</sup> Partene bør synliggjøre i hvilken grad oppdraget vil være til hinder for at andre personer i samme firma som det potensielle PRIME-medlemmet kan utføre arbeid for eller

mot noen av partene i andre prosjekter enn prosjektet som skal etablere PRIME-team. Dette kan påvirke både kandidaters tilgjengelighet og timepris (med/uten påslag for tap av andre arbeidsoppgaver). Fastpris for PRIME-oppdrag eller meklinger er neppe egnet, da det kan gi uheldige incentiver.

<sup>48</sup> Eksempelvis hvilke dokumenter PRIME skal ha lest seg opp på før møter, versus hva partene vil presentere i møter. Det er mulig å avtale at kun lederen for PRIME forbereder seg, men dette vil kunne påvirke teamets dynamikk og mulighet til å gi gode råd til partene.



**NM** Norsk Mekling

# **PRIME**

Prosjekt Integrert Mekling