

Vejledning

PRIME

Projekt Integreret Mediation





PRIME

Projekt Integreret Mediation

1.12.2025 - Dansk version

Projektintegreret Mediation ("PRIME") er en effektiv metode til at forebygge og håndtere uenigheder i større projekter indenfor bl.a. byggeri og anlæg.

Fra projektstart hjælper et neutralt ekspert-team parterne med at håndtere behov, situationer eller udfordringer som opstår undervejs i projektet. Dette fører til et bedre samarbejde, lavere konfliktniveau, en bedre konflikthåndtering, som i mindre grad skader operationelle forhold og at man oftere undgår omfattende tvister om slutopførelsen. PRIME egner sig til alle kontrakter af en vis størrelse, kompleksitet og varighed, hvor der er behov for at kunne samarbejde om usikkerheder, ændringer eller udviklingsarbejde undervejs. PRIME er derfor også egnet ved større IT-kontrakter, fabrikations- eller offshore-kontrakter.

Denne vejledning giver overblik over de vigtigste forudsætninger og fremgangsmåder ved brug af PRIME. Hensigten er at give den tryghed en samling af erfaringer fra arbejde i PRIME over mange år kan give. Samtidig er der få absolutter: Grundtanken er at etablere et særskilt forum i tillæg til dem som sædvanligvis følger af kontrakten – og derefter har parterne og PRIME-teamet sammen muligheden for at udforme og udvikle PRIME i den retning de og projektet har brug for til enhver tid.

Udover de overordnede elementer giver vejledningen mere detaljerede tips til organisering og fremgangsmåder. Disse er medtaget i fodnoterne.

Vejledningen er udarbejdet af Knut Kaasen, Harald S. Kobbe, Herman Bruserud, Arne Engesæth, Karin Kaasen og Morten Tveten, og oversat til dansk af Thomas Samsø Bloch.

1. INDLEDNING

1.1. Kernen i PRIME

- Ved starten af projektet etablerer parterne et fast PRIME-team som et permanent forum, der følger projektet helt frem til levering og bistår parterne til styret og effektiv håndtering af udfordringer undervejs i projektgennemførelsen.
- PRIME bidrager både til at forebygge konflikter samt tilrettelægge og facilitere en god dialog mellem parterne om evt. udfordringer, der kan opstå på projektet. Derudover bistår PRIME-teamet parterne med tvistløsning af konkrete problemstillinger undervejs i projektperioden samt ved slutopgørelsen.
- PRIME er ikke en "minivoldgift" som træffer afgørelser og giver parterne facit, men derimod en hjælp for parterne til at finde praktiske løsninger, som forstyrrer projektet mindst muligt.
- PRIME skal som neutral og upartisk rådgiver bidrage til at opbygge og styrke tilliden og den gode dialog mellem parterne. Teamet kan således tilrettelægge en åben og konstruktiv håndtering af alle konflikttyper, som kan opstå under langvarige projektførelser.
- Alle forhandlinger og al kommunikation i tilknytning til PRIME er underlagt tavshedspligt. Hverken parterne eller deres rådgivere kan uden for PRIME oplyse om- eller anføre noget i tilknytning til det som er kommet frem under eller i forbindelse med PRIME. Tavshedspligten er vigtig for at sikre en fri og åben diskussion mellem parterne og medlemmerne af PRIME-teamet.¹

1.2. Kendetegn

- PRIME-teamet er tværfagligt og upartisk, og består af personer med erfaring, faglig kompetence og gode personlige egenskaber som dialoghjælpere og konfliktløsnere.
- Der er få formelle og absolutte regler, udover at alle har fuld tavshedspligt om forhandlingerne, så alle kan udtrykke sig frit. Rammerne og fremgangsmåden kan tilpasses projektet og parternes erfaringer undervejs.
- Parterne bestemmer selv hvilke emner og udfordringer, som er af en sådan art, at de skal behandles i PRIME.
- PRIME-teamet bistår parterne i at identificere projektudfordringer tidligt, baseret på deres kendskab til parterne og projektet. Dette muliggør også hurtig bistand til at håndtere aktuelle udfordringer og løse konflikter og uafklarede forhold undervejs i projektet.
- Håndtering af konkrete konflikter, når de opstår, øger mulighedsrummet for praktiske løsninger, og kan hindre at konflikter eskaleres, fastlåses eller skader projektgennemførelsen. Dette frigør ressourcer i projektet og sikrer fokus på konstruktivt samarbejde; projektet "holder farten".
- Det er parterne som bestemmer og "ejer" de udfordringer og problemstillinger som tages op i PRIME.² PRIME kan hjælpe til at få det som bør diskuteres frem i lyset og bistå til afklaring og diskussion, eventuelt ved mediation. På parternes anmodning kan PRIME komme med forslag³ til løsninger, men afsiger ingen "dom".
- PRIME, eller tilsvarende ordninger under andre navne (f.eks. Konfliktløsningsråd, Ekspertråd, Dispute Resolution Board, osv.) bruges bl.a. i NS 8407 (pkt. 50.2) og NTK 15 (art. 37).

¹ Se tilsvarende principper for retsmægling, jf. tvisteloven §. 8-6 om bevisforbud og tavshedspligt, og punkt 4.5 under om brug af PRIME-referater.

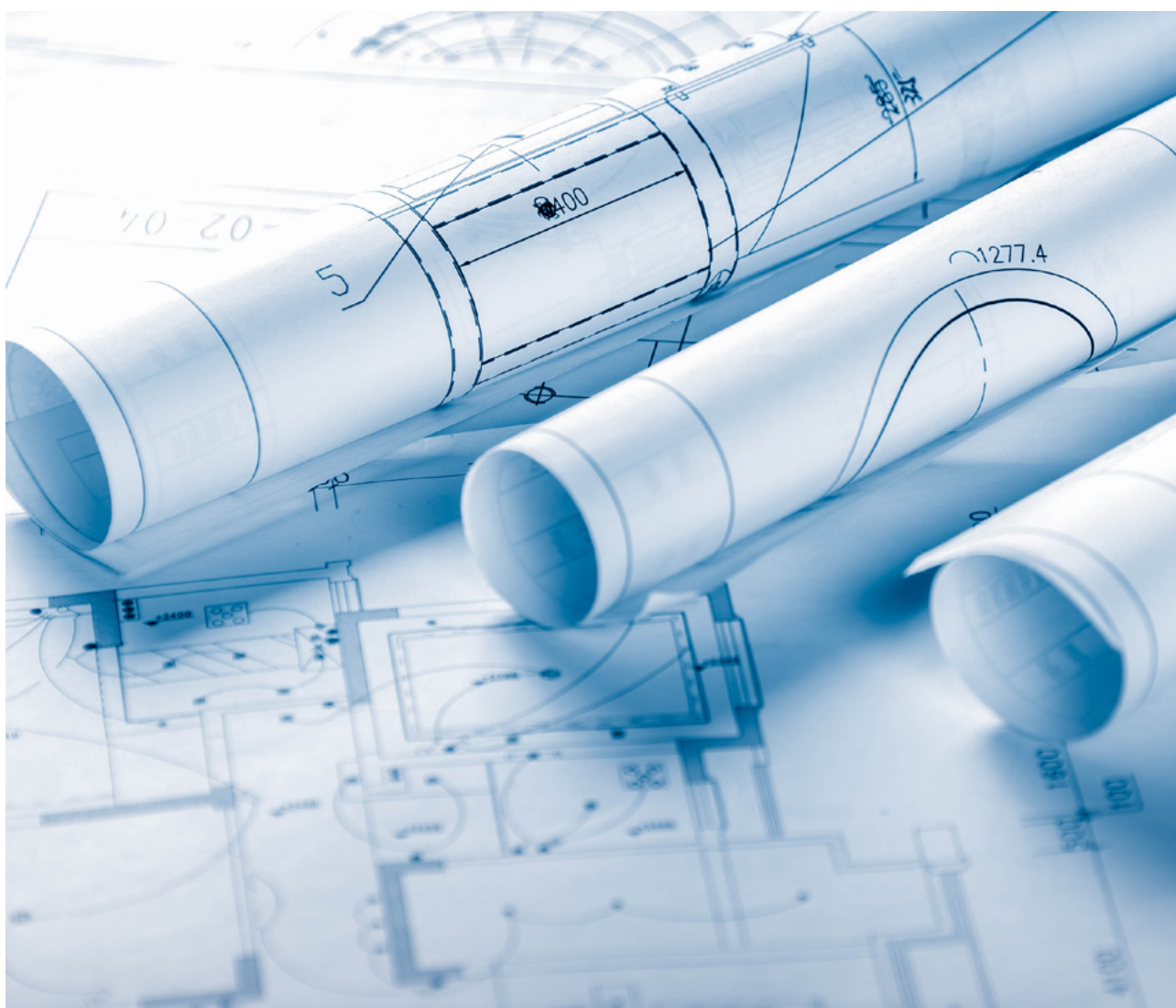
² Hensigten er at hjælpe parterne til en god proces og til at tage egne beslutninger.

³ Se punkt 4.2 ff. om PRIMEs mundtlige råd og vejledning i møder og særmøder. PRIME-teamet bør

være forsigtige med at skitsere løsninger for tidligt - man bør have respekt for at processen ikke er egnet til at give det fulde overblik, i modsætning til en langvarig og forberedt voldgiftsproces. Hvis PRIME-teamet bliver benyttet som "minidomstol" vil det kunne skade teamets mulighed for at virke som projektets rådgiver og hindre parterne i at lufte mulige løsninger af frygt for at miste positioner.

1.3. Forudsætninger for PRIME

- Parterne og PRIME-teamet må forpligte sig til at prioritere tid til PRIME, inklusive til nødvendige forberedelser.
- Projektlederne må føle ejerskab til PRIME og have kompetence og mandat til at tage de nødvendige beslutninger i tilknytning til gennemførelsen af kontrakten.
- Parterne må være indstillet på dialog om interesser og samarbejde om løsninger, fremfor positionering og fastlåste krav.
Formålet er at forstå modpartens interesser og synspunkter (selvom man ikke behøver at være enig).
- Kontraktens regler, f.eks. om varsling og frister, løber uændret medmindre parterne udtrykkeligt er enige om noget andet.
- Parternes repræsentanter må være godt forberedt på de kontraktuelle-, tekniske- og kommercielle temaer som skal diskuteres eller medieres.
- Deltagere i PRIME-teamet godtgøres af parterne – normalt på timebasis og fordelt 50/50.



2. PARTERNES AFTALE OM AT BENYTTE PRIME

2.1. Parternes aftale om at benytte PRIME

- Parterne i projektet bestemmer om de ønsker at benytte sig af PRIME, jf. f.eks. NS 8407 pkt. 50.2 og NTK art. 36.
- Aftalen bør indgås ved projektstart.⁴
- Parterne enes om principperne for udnævnelse af PRIME-teamet, dvs. hvor mange medlemmer, og hvilke kvalifikationer de skal have.⁵
- PRIME er baseret på frivillighed. Ordningen kan afvikles, hvis mindst en af parterne ønsker det.
- Parterne bør sikre at begge organisationer har en ens forståelse af hvilket mandat og rolle PRIME skal have.⁶
- Parterne bør diskutere principper for driften af PRIME.⁷
- Parterne bør enes om hvem som skal repræsentere parterne i PRIME fra projektets side.⁸
- Parterne bør diskutere fordeling af omkostningerne til PRIME-teamet.⁹



Ved henvendelse til Norsk Mekling: www.norskmekling.no kan man få paradigmer og andre dokumenter, som benyttes til etablering af PRIME

4 Samarbejde og tillid bør bygges i "fredstid" så man har et grundlag for at drøfte vanskelige temaer. PRIME bør derfor opstartes tidligt.

5 Det anbefales stærkt at parterne i fællesskab bruger tid på spørgsmålet om PRIME og sammensætningen af teamet, og sammen udnævner hele PRIME-teamet. Se punkt 3.1. under vedrørende sammensætning, kompetence mv.

6 Mandatet vil kunne gøres meget enkelt: "PRIME skal behandle spørgsmål i tilknytning til kontraktforholdet som parterne ønsker at drøfte med PRIME-teamet. Rollen er at bistå parterne på den måde parterne og PRIME-teamet bliver enige om til enhver tid." Se punkt 4.2 ff. om PRIMES uformelle rådgivning. Parterne har til tider et ønske om at kunne modtage formelle rådgivende udtalelser eller foreløbige afgørelser af konkrete enkeltspørgsmål (en ekspert/opmandsfunktion). Det anbefales at denne funktion i givet fald uddelegeres til andre end PRIME-teamet, for at undgå at PRIME-teamet efterfølgende mister den nødvendig tillid fra parterne og at mediationsfunktionen i praksis sættes ud af spil i resten af projektforløbet.

(Ved brug af ekspert/opmand bør parterne enes om principper for en kontradiktorisk forberedelse og gennemførelse, og afklare at udtalelsen og afgørelsen skal følges medmindre en af parterne inden en angivet frist giver varsel om at afgørelsen bestrides, og derefter følger op dette gennem kontraktens sædvanlige regler for tvistløsning.)

7 Al håndtering af sager i PRIME forudsætter enighed om fremgangsmåden.

8 Erfaringerne har vist, at det er gunstigt at en senior repræsentant, som ikke sidder i projektet til daglig, men som har overblik over projektet, og mandat til at træffe relevante beslutninger samt "ejerskab" til PRIME, deltager i møderne. Er dette ikke muligt, er det vigtigt at parten i det mindste er repræsenteret ved en som har mandat til at tage alle relevante beslutninger. Der bør tilstræbes ligestilling mellem parternes repræsentanter for at sikre god samarbejdstone.

9 Omkostningerne bør ubetinget fordeles ligeligt mellem parterne, uafhængigt af hvilke spørgsmål PRIME-behandlingen gælder og hvilke resultater den giver.

3. ETABLERING AF PRIME

3.1 Udvælgelsen af medlemmer

- Parterne afgør PRIME-teamets antal medlemmer og hvilke kvalifikationer de skal have.¹⁰
- Teamet skal sættes sammen som gruppe: Medlemmerne skal samlet dække flest muligt af de erfaringer, viden og faglig kompetence, som parterne anser som særligt aktuelle i projektet. Medlemmerne bør derfor også udnævnes af parterne i fællesskab.¹¹
- Medlemmerne skal have indsigt i og evne til tvisteforebyggelse og konflikthåndtering.¹² I hvert fald bør PRIME-lederen være uddannet som mediator.
- Sprogkompetencer bør vurderes, hvor dette er relevant.
- Medlemmerne skal have tid og mulighed for at prioritere arbejdet i hele projektperioden, inklusive tid til koncentreret og hurtig indsats, hvis en uforudset udvikling i projektet kræver det.
- Der er udarbejdet oversigter over certificerede mediatører og godkendte eksperter som forvaltes af www.norskmekling.no. Her kan man finde forslag til egnede kandidater og bede om input til sammensætning af PRIME. Det er imidlertid vigtigt at parterne har tilstrækkeligt ejerskab til udvælgelsesprocessen og "komponerer" PRIME-teamet efter deres specifikke behov. Derved styrkes ønsket om at samarbejde med PRIME-teamet efter udnævnelsen.



10 Teamet består normalt af tre medlemmer, oftest 2 jurister og 1 teknisk ekspert, evt. person med relevant projekt- eller fagkompetence.

11 Det anbefales stærkt at samtlige medlemmer udnævnes af parterne i fællesskab, for at sikre at parterne lytter til råd, spørgsmål og synspunkter fra alle medlemmer af PRIME-teamet. PRIME-teamet bør have medlemmer med juridisk kompetence, relevant teknisk kompetence og projekterfaring. For at give kendskab til ny arbejdsmetodik, sikre kapacitet/tilgængelighed og "opdyrkning" af egnede team- medlemmer bør det tilstræbes at PRIME-teamet ikke kun består af "gamle kendinge".

Mangfoldighed inden for geografisk, aldersmæssig og kønsmæssig sammensætning kan give en øget "dynamik" i PRIME-teamets arbejde.

12 Dette for at støtte op om den løsnings- og samarbejdsorienterede arbejdsmetodik i PRIME, som er væsensforskellig fra den traditionelle dommer- og advokatrolle. For at sikre parternes ejerskab til løsninger bør teamets arbejdsmetodik bidrage til at parterne har fået tilstrækkelig indsigt i hinandens interesser og mulige løsninger før PRIME-teamet eventuelt giver udtryk for egne forslag.

3.2. Aftale mellem parterne og PRIME-teamet

Der indgås en særskilt aftale mellem parterne og hvert af medlemmerne i PRIME- teamet.¹³

Aftalen skal indeholde:

- Habilitetskrav til medlemmerne i PRIME-teamet¹⁴
- Regler vedr. afklaring af nye/senere roller for medlemmerne af PRIME-team som kan skabe udfordringer for habilitet eller tilgængelighed.
- Forpligtelse for team-medlemmerne til at afsætte tid til PRIME¹⁵
- Krav om tavshedspligt/hemmeligholdelse af al information som modtages knyttet til kontraktforholdet og PRIME's virksomhed, og hvordan denne tavshedspligt skal sikres
- Bestemmelser om honorering af medlemmerne i PRIME-teamet¹⁶
- Bestemmelser om fakturering, dvs. hvor ofte, og til hvem.¹⁷

Aftalen bør indeholde:

- Bestemmelse om rapportering og dokumentation.¹⁸
- Bestemmelse om, hvor mange ordinære møder man sigter på at afholde pr. år og at der i tillæg kan berammes ekstraordinære møder og mediationsmøder.¹⁹
- En bestemmelse, som gør det muligt for et medlem af PRIME-teamet at udtræde, hvis der indtræffer forhold som indebærer at vedkommende ikke kan eller bør fortsætte arbejdet, og for at en part kan kræve at et PRIME-medlem udtræder.
- Bestemmelser om afslutningen af PRIME.²⁰ Samtidig er det vigtigt at sikre det vigtige principielle udgangspunkt at PRIME forudsætter at begge parter ønsker det. Den må derfor kunne opsiges uden angivelse af grund med en varslingsfrist, f.eks. på måneder.

For oversigt over certificerede mæglere og eksperter samt evt. bistand til udvælgelse af PRIME-medlemmer, gå til www.norskmekling.no

13 Der er udarbejdet standardiserede dokumenter som kan benyttes eller bruges som udgangspunkt, (bilag 2).

14 Det er sædvanligt at disse giver skriftlige erklæringer om alle forhold som kan påvirke habilitetsspørgsmålet så parterne kan vurdere dette. Eftersom PRIME – i modsætning til opmænd eller voldgiftsdommere – ikke skal afgøre tvistetemaer mellem parterne, er det ikke nødvendigt med en lige så streng fortolkning af habilitet. Det vigtige er at man vælger kandidater begge har tillid til at vil fokusere på projektets bedste, og være lydhør for begge parters behov. Eksempelvis er en eksternadvokat ikke automatisk mere "neutralt indstillet" og egnet end en advokat som arbejder hos hhv en anden bygherre eller entreprenør.

15 På det indledende stadium kan dette i ringe grad konkretiseres i antal timer, dage etc. Men en intentionserklæring bør indgå.

16 Det er sædvanligt at disse honoreres efter medgået tid på basis af individuelt forhandlede timerater som kan variere for medlemmerne, alternativt standard timesats. Da projektet ofte kan tage flere år, er der

grund til at vurdere om disse rater skal kunne kræves justeret i løbet af aftale-perioden. Det er sædvanligt at nødvendige udgifter også dækkes. Eventuelt dækkes nødvendige rejseudgifter baseret på statens satser.

17 Det anbefales at parterne deles om betalingen af omkostningerne for PRIME, for at undgå skævvridninger i parternes incitament til at bruge PRIME.

18 Eksempelvis bør parterne aftale, at der skal føres referater fra PRIME-møderne (se punkt 4.5), og at dokumentation til møderne skal sendes både til den anden part og PRIME-teamet. For øvrigt må parterne og PRIME-teamet aftale undervejs, hvilken dokumentation, der skal fremlægges hvornår og hvordan (jf. note 29 nedenfor).

19 Se punkt 4.2 om hyppighed på ordinære møder og vigtige hensyn når dette vurderes.

20 Det sædvanlige her er at tage udgangspunkt i, hvornår slutopgøret efter kontrakten er endeligt, eventuelt indbragt for retlig prøvelse.

4. DRIFT

4.1 . Opstart- opstartsmøde

- PRIME bør etableres og komme i gang så hurtigt som muligt efter kontraktindgåelse/ projektstart gennem eget opstartsmøde. Normalt vil det være naturligt at bygherren inviterer.
- Deltagere i mødet er PRIME-teamet, projektledelsen hos parterne og eventuelt andre, som kan bidrage til diskussionerne og afklaringerne i PRIME.
- Formål: Opstart kan være som workshop med præsentation af PRIME som koncept, PRIME-teamet og af de personer fra parterne, som skal deltage. Kontrakten og arbejdet som skal udføres gennemgås. Vurdering af forhold som parterne antager kan blive krævende.
- Forventninger, hovedprincipper og mandat for PRIME gennemgås og diskuteres. Det er meget vigtigt at parterne i projektet forstår PRIME som koncept og er komfortable med PRIME.²¹
- PRIME-møder: Gennemgang af mødestruktur og hvem der skal deltage i de enkelte møder.²²
- Fokus-/bekymringslister: Der bør lægges vægt på, hvad disse lister fra parterne indebærer, og hvad de skal indeholde. Det er sædvanligt at skelne mellem punkter til orientering og punkter til behandling. Punkter til behandling forudsætter at parterne ønsker at finde en løsning på de spørgsmål, som tages op. Parterne bør så vidt muligt udarbejde fælles fokus-/bekymringslister, og tilstræbe en fælles præsentation af situationen selv, hvor man er uenige om ansvar for videre håndtering/løsning af de forhold, som har givet grundlag for den aktuelle bekymring. ²³

Hvad er "fokus-/bekymringslister"?

En liste over temaer parterne og PRIME-teamet skal være opmærksomme på, udarbejdet af hver part eller – helst – af parterne i fællesskab før hvert PRIME-møde. Listen tilkendegiver ikke nødvendigvis, at der foreligger et "problem", langt mindre at problemet er "alvorligt", men er en saglig liste, der har til formål at strukturere og effektivisere PRIME. En nyttig inddeling kan være:

Orienteringspunkter. Orienteringspunkter vil typisk være udfordringer parterne arbejder med, men som endnu ikke er modne for behandling i PRIME, eller forhold som parterne anser som potentielle udfordringer på et senere tidspunkt. I PRIME vil man da gerne diskutere disse punkter på et overordnet plan, typisk sådan, at PRIME søger at bidrage til parternes behandling af orienteringspunktet fremover.

Behandlingspunkter. Behandlingspunkterne vil typisk være tvistepunkter mellem parterne, som man foreløbig ikke har løst sig imellem. Behandlingen vil typisk bestå i diskussion af sagen mellem parterne og PRIME-medlemmerne, og kræver normalt at parterne har givet PRIME-medlemmerne – og hinanden – adgang til relevant dokumentation forud for PRIME-mødet.

Dette inkluderer også præsentationer af argumentationen fra hver af parterne. Behandlingen – og hvad den munder ud i – må tilpasses behandlingens indhold og karakter, og aftales løbende mellem parterne og PRIME-teamet.

Opdateringspunkter. Opdateringspunkterne vil typisk bestå i statusopdatering vedrørende forhold som tidligere er blevet behandlet på PRIME-møderne, enten som orienteringspunkter eller behandlingspunkter.

²¹ Det kan være hensigtsmæssigt at udarbejde et aftaledokument, der fastlægger de hovedprincipper som parterne er enige om, at arbejdet skal hvile på. Når principperne nedfældes i et særskilt dokument som parterne underskriver bevidstgøres parterne, mulige misforståelser ryddes af vejen, og der tilrettelægges for en effektiv start i PRIME- arbejdet.

²² Indkaldelse, forberedelser og typisk forløb på evt. mediationsmøder bør også gennemgås for at skabe en

fælles platform og sikre at "tærsklen" for at bede om bistand til dialog om krævende temaer ikke bliver for høj.

²³ Ved at samarbejde om at afklare "fakta" og redegøre for, hvad man er enige og uenige om lægges grundlaget for en videre samtale om løsningsalternativer og evt. midlertidige tiltag for at holde projektet i gang.

- Mødetidspunkter: Tidspunkterne for de nærmeste ordinære møder, gerne for det første år, aftales.
- E-rum: I de fleste aktuelle kontraktforhold har parterne etableret e-rum som indeholder kontraktrelevante dokumenter, referater mv. Det bør afklares at PRIME-teamet skal have adgang til relevante dele af dette e-rum.²⁴
- Besigtigelse: Hvis det er hensigtsmæssigt, bør der afholdes en besigtigelse.²⁵
- Dokumentationsrutiner: Det er ikke usædvanligt at uenighed i projektet gælder rene fakta-forhold. Projektet bør derfor etablere gode rutiner for dokumentation af relevante faktiske forhold. Dette kan være en god støtte for PRIME.

4.2 . Ordinære møder

- Ordinære møder afholdes så ofte som parterne bliver enige om, normalt 4 gange om året. Frekvensen beror på udviklingen i projektet og PRIME-arbejdet, men bør sikre at PRIME er løbende orienteret om projektudviklingen, herunder udfordringer projektet kan stå over for.²⁶ Erfaringsmæssigt viser det sig at møderne opleves som nyttige, selvom parterne i udgangspunktet ikke har givet udtryk for at have særligt behov for det.²⁷
- Mødet indkaldes af PRIME-teamets leder med et udkast til dagsorden, som tager udgangspunkt i fokus-/bekymringslisten parterne har udarbejdet, helst i fællesskab.²⁸
- Møderne afvikles gerne i en af parternes lokaler (eller byggeplads), og den typiske varighed er fra kl. 10.00 til kl. 15.00 .
- Der skal være udarbejdet nødvendigt dokumentationsgrundlag for egne præsentationer og indlæg knyttet til de enkelte punkter på dagsordenen. Dokumentationsgrundlaget uploades til møde-mappen i e-rum i god tid før mødet.²⁹
- Parterne og PRIME-teamet skal have forberedt sig til mødet ved gennemgang af dokumentationen før mødet.³⁰
- Det er sædvanligt, at man først har en generel opdatering af status i kontrakten med opdatering om fremdrift, HMS og ændringshåndtering. Besigtigelse kan være aktuelt, alternativt kan man benytte drone-film.
- Derefter drøftes fokus-/bekymringslisten, som bør indeholde et passende antal temaer.³¹
- PRIME-teamet bør særskilt være opmærksom på situationer, hvor projektet er bagud i forhold til planen hvor der er større ressourceforbrug i forhold til planen, større ændringer og tillæg. Tilsvarende gælder HMS/SHA situationer (Helse, miljø og sikkerhed/ Sikkerhed, sundhed, arbejdsmiljø)

24 Det er sædvanligt at etablere en egen undermappe i e-rum for PRIME, med bl.a. undermappe for alle relevante aftaledokumenter, undermapper for alle PRIME-møder og eventuelle mediationer samt referater fra møderne.

25 Dette bør vurderes gennem hele projektperioden – betydningen af at PRIME-teamet får praktisk indsigt kan næppe overvurderes. Drone-film er ofte et godt alternativ eller supplement.

26 Man bør være varsom med at aflyse aftalte møder. Bare det at mødes kan give anledning til at luften de tilsyneladende mindre udfordringer, som frem til næste møde kan vokse sig større. Regelmæssig kontakt opbygger tillid, sænker tærskler og øger effektivitet ved senere mediationer. Og er der faktisk få temaer at tage op, bliver mødet tilsvarende kort.

27 Møderne giver også parterne foranledning til at rydde bordet på forhånd for at slippe for at tage temaer op i PRIME-mødet.

28 Det er ikke noget i vejen for at supplere og skifte deltagerne afhængigt af temaer, som skal drøftes på

mødet, så man er bedst muligt rustet til effektiv behandling. Men de centrale personer bør være til stede for at sikre kontinuitet i alle sammenhænge.

29 Erfaringen er, at det sjældent er hensigtsmæssigt eller effektivt at vente med at fremlægge de fakta, argumenter og vurderinger parterne mener er relevante. Dette kan synes taktisk fristende, men skader den tillid og dialog som er centrale elementer i PRIME.

30 Det bør aftales at PRIME-teamet – i hvert fald lederen – skal holde sig opdateret om status i arbejdet ved at have læst månedsrapporter og generel ændringslog på e-rum. Alternativt kan dette overlades til statuspunktet indledningsvis i mødet.

31 Antallet beror bl.a. på projektfase og etableret arbejdsform i PRIME-processen. Tallet bør være realistisk og derfor ikke for stort. På den anden side kan listen også bruges som påmindelse om sager som først senere skal tages op i PRIME – forudsat at man udtrykkeligt vælger at behandle punkterne sådan.

- Et PRIME-møde har gerne karakter af en god dialog mellem parterne og medlemmerne i PRIME-teamet om de forskellige punkter på dagsordenen. Det er sædvanligt med indledende indlæg fra begge parter for hver sag som er både til orientering³² og til behandling, men der lægges vægt på en fri og åben samtale, hvor det særligt er vigtigt at få klarlagt hvilke forhold parterne står over for, der kan få negativ betydning for arbejdet. Pointen er at få klarlagt hvordan disse kan håndteres så konsekvenserne reduceres mest muligt. Det er vigtigt at indlæggene ikke får karakter af "procedure".³³ Parternes advokater bør som klar hovedregel ikke have en aktiv rolle i PRIME.³⁴
- PRIME-teamet må ved behov give råd³⁵ om hvordan konflikt og følger af konflikt kan minimeres, herunder pege på behov for beslutninger fra parterne af både operationel og kontraktmæssig art.³⁶
- I sager som det er aktuelt at parterne i fællesskab skal arbejde videre med, bør man diskutere eventuelle tidsrammer, og afklare behov for at parterne kan komme tilbage til PRIME-teamet for yderligere afklaringer og råd før næste møde.
- Når PRIME-teamet bliver godt bekendt med projektet og parterne, har man erfaret at PRIME-teamet også kan benyttes ved andre udfordringer eller konflikter i projektet, f.eks. arbejdsforhold og til og med personlige konflikter. PRIME kan desuden bruges på forholdet til myndigheder, interessenter og grundejere.³⁷

Eksempel på dagsorden for PRIME-møde:

1. Registrering af deltagere, spørgsmål til- og godkendelse af referat fra forrige møde, gennemgang og godkendelse af dagsorden
2. Orienteringssager
 - 2.1 . Projektstatus. Orientering om fremdrift og kritiske punkter, inklusive besigtigelse/dronefilm
 - 2.2 . Hovedtal for produktion, fremdrift og fakturering, opdateret fremdriftsplan
 - 2.3 . Andre orienteringspunkter
3. Opdatering
 - 3.1 . Status for viderebehandling af spørgsmål som har været oppe i PRIME
 - 3.2 . Status for udarbejdelse af dokumentation som ønskes fremlagt i PRIME
4. Behandling
 - 4.1 . Fokus-/bekymringslisten – evt. behov for særbehandling / ekstraordinæremøder
 - 4.2 . Procesplanlægning
5. Kommende møder

32 Se punkt 4.1 om forskellen på sager til orientering, behandling og opdatering. Orienteringssager bør være fælles indlæg/præsentation; dette styrker parternes dialog og forståelse af hinandens synsvinkel også uden for PRIME-mødet. Af samme grund bør også faktum i størst mulig grad præsenteres samlet for sager til behandling, men med evt. bemærkninger fra hver part bagefter på punkter, hvor man evt. er uenige om faktum.

33 Fokus bør være på at klarlægge, hvad man er enige og uenige om knyttet til faktiske forhold, videre håndtering/tiltag og evt. fordeling af ansvar. Mao. tydeliggøre og forstå hinandens interesser, synsvinkel og se efter mulige løsningsalternativer, fremfor positionering/ procedure.

34 Det varierer om advokater deltager i PRIME-møder (de er selvsagt ofte med i baggrunden). Nogen generel anbefaling kan ikke gives, men det er vigtigt at parterne og PRIME-teamet drøfter spørgsmålet åbent og realistisk. Kernen er om parterne mener, at deltagende advokater vil give dem bedre grundlag for at finde frem til løsninger med PRIME- teamets hjælp.

35 PRIME-teamet afgiver ikke "bindende råd" eller konklusioner på løsninger; dette vil kunne reducere én parts (evt. begge) tillid til fremtidig rådgivning eller mediationer og dermed skade PRIMEs mulighed for at bistå effektivt i resten af projektperioden. I separate møder kan PRIME-teamet alligevel komme med mere eller mindre tydelig vejledning (f.eks. i form af spørgsmål til svage punkter i argumentationen). Dette kan give parterne et vigtigt korrektiv til egne vurderinger af procesrisiko, hvis tvisten ikke løses i mindelighed.

36 Dette kan omfatte uformelle råd om differentiering, afgrænsninger og nøglespørgsmål, og er særligt aktuelt ved sager som parterne har ønsket til behandling i mødet. "Hjemmelektier" til parterne før næste møde er nyttigt.

37 Forhold til myndigheder og grundejere er velegnet til brug af udenretslig konflikthåndtering. PRIME-teamet vil være bekendte med problemstillinger i projektet og ofte have viden om lokale forhold af betydning for projektets fremdrift. PRIME kan fungere som mediator mellem projektet og lokale myndigheder/grundejere, hvis begge parter ønsker det.

4. 3. Ekstraordinære møder

- Indkaldes ved behov. Det er nok at én af parterne ønsker det, men ingen kan tvinges til at deltage i PRIME.
- Dagsordenen for et ekstraordinært møde kan variere, men er det kort tid siden forrige ordinære møde, undlader man ofte den generelle orientering om fremdrift, HMS og ændringsstatus, samt andre orienteringssager, for i stedet at gå direkte til sager som parterne måtte ønske at få behandlet.
- Behandlingen af de enkelte sager, som er sat på dagsordenen, bliver meget lig den, som gennemføres på ordinære møder, men
 - PRIME-teamet er særskilt opfordret til at hjælpe parterne til at finde egnede drøftelsesformer, som passer til det aktuelle tema,
 - separate møder er oftere aktuelle, og
 - det kan være hensigtsmæssigt at øge eller mindske antal deltagere

4. 4. Mediation og mediationsmøder

- Mediation kan være egnet, hvis parterne har udtømt deres argumenter i ordinære PRIME-møder uden at nå til enighed om enkelte forhold og tvistes spørgsmål.³⁸ Separatmøder med PRIME-teamet kan da åbne for diskussioner og rådgivning, som ikke lige så effektivt kan tages i plenum.
- I sådanne tilfælde er det sædvanligt enten at mediere som en del af et ordinært eller ekstraordinært møde, eller beramme et særskilt mediationsmøde.
- Det sidste kan være at anbefale fordi mediation ofte er tidskrævende. Det kan således være vanskeligt at indpasse i et sædvanligt PRIME-møde.
- Mediation inden for rammerne af PRIME bør følge god praksis for mediation.³⁹
- Selve mediationen vil ofte bestå i både fællesmøder og separate møder og det er ikke usædvanligt, at man særligt mod slutningen af mediationen bare møder med en eller to repræsentanter for hver part, som har mandat til at træffe beslutninger i sagen.⁴⁰
- Mediationen bør finde sted i lokaler, hvor man er mest muligt uforstyrret og kan fortsætte så længe det er nødvendigt. Der bør være plads til både fællesrum og separate lokaler til parterne. Et tjenestevilligt værtskab er vigtigt, når timerne bliver mange.
- Mediationen kan også føre til en anmodning fra PRIME-teamet om at parterne - eventuelt repræsenteret ved nævnte repræsentanter som har mandat til at træffe beslutninger i sagen - gør et fælles forsøg på at nå frem til enighed baseret på det grundlag som mediationen har ført til. I tilknytning til disse forhandlinger kan de ved behov søge afklaringer hos PRIME-teamet på enkeltspørgsmål eller større sammenhænge.⁴¹



38 Det er sædvanligvis et mål for plenumsdrøftelserne at sikre at fakta og synspunkter som (mindst) en part mener er relevante fremføres for den anden part. Kommer disse først frem i separate møder, vil de ofte måtte formidles til den anden part af PRIME-teamet efter partens godkendelse (hvis det ikke er hensigtsmæssigt at mødes i plenum igen). Det vil i bedste fald forsinke processen.

39 Vigtige træk her er fortrolighed, ligebehandling af parterne, kontradiktion, åbenhed om proces, samarbejde om proces.

40 Det er næppe grænser for hvilke kombinationer man kan have - forudsat at alle er enige om. fremgangsmåden. Vanlige varianter er, at PRIME-teamet nøjes med at have møde med parternes "høvding" (partens kommercielle beslutningstager), eller at høvdingene samles uden resten gruppen på hver af siderne. Advokaterne eller eksempelvis projektlederne

kan, hvis der er enighed, tænkes benyttet på samme måde.

41 Afklaringerne vil typisk ske ved, at PRIME i separat møde med den enkelte part tydeliggør, hvilke svage punkter i deres egen sag de bør vurdere nærmere. Alternativt kan PRIME opfordre parterne til at tage en ekstra intern runde og derefter drøfte sagen med hinanden på baggrund af konkrete oplysninger eller forslag, som mediationen har frembragt. Dette kan spare tid, føre til samlet bedre løsninger og under alle omstændigheder bidrage til at gøre parterne ansvarlige for processen: Udfordringerne tilhører parterne selv, og brugen af PRIME bør ikke medføre, at de mister ejerskab til eller distancerer sig fra processen. Se i øvrigt note 6 om eventuel brug af en separat opmand/ekspert til enkelte afklaringer, hvis parterne har behov for en ekstern "dom" for at kunne opnå enighed om et tvistepunkt.

- Når mediationen fører til et resultat, og parterne indgår en aftale, bistår PRIME-teamet med at få den nedskrevet. Aftalen underskrives af parterne under mødet.⁴²
- Hvis mæglingen ikke fører til et resultat, kan man ved afslutningen overveje, om der skal aftales nye forsøg, for eksempel på et senere tidspunkt eller efter, at parterne har fulgt op på de tiltag, som PRIME-teamet har peget på. Alternativt kan parterne anvende andre af kontraktens tvisteløsningsmekanismer i den konkrete sag.

4.5 Referat – dokumentation – aftaler

- PRIME-teamets leder fører referat fra alle møder. Alle relevante frister og opfølgings-punkter skal fremgå af referatet.⁴³
- Udkast til referat sendes til parterne hurtigst muligt efter mødet til gennemgang og eventuelle kommentarer. Referatet gennemgås og godkendes på det næste ordinære PRIME-møde og uploades derefter til evt. e-rum.
- Referatet er omfattet af PRIME's og parternes fortrolighedsforpligtelse. Behandlingen af et tema i PRIME erstatter ikke parternes kontraktlige forpligtelser, herunder vedrørende varslings, samarbejde og tilbagemeldinger.⁴⁴

4.6 Evaluering

- Parterne og PRIME-teamet bør med jævne mellemrum vurdere eventuelle forbedrings-punkter for, hvordan PRIME gennemføres i projektet, for at sikre, at værktøjet anvendes så effektivt og nyttigt som muligt.
- Der bør desuden gennemføres en tilsvarende evaluering med læringsformål på det sidste PRIME-møde, der afholdes i projektet.



42 Hvis parterne har advokater med i mediationsprocessen, er det naturligt, at advokaterne udarbejder aftalen. Uanset dette bør PRIME-teamet undgå at havne i en situation, hvor det kan blive anset som "part" i aftalen gennem sine bidrag til udformningen af den.

43 Der findes eksempler på, at parterne i senere korrespondance citerer eller henviser til forhold, som fremgår af PRIME-referater. Dette bør undgås, da det skaber betydelige udfordringer i forbindelse med

eventuel dokumentation ved senere retstvister, idet PRIME-referaterne er underlagt fortrolighedsforpligtelse. Parterne skal derfor være opmærksomme på, at de skal følge op på projektet både efter kontraktens system og parallelt i PRIME. Dette bør drøftes på opstartsmødet, så parterne har en fælles forståelse heraf.

44 En skriftlig aftale indgået i PRIME er naturligvis bindende i henhold til almindelige aftaleretlige principper.

5. PRIME BASIS

5.1. PRIME Basis

- PRIME-ordningen kan også være egnet til konfliktforebyggelse og tvisteløsning i projekter, der er noget mindre i størrelse og kompleksitet end de projekttyper, der hidtil har benyttet PRIME.⁴⁵ Projektets usikkerhedsprofil eller forventede behov for ændringer og udvikling undervejs kan tilsige, at PRIME fungerer som en nyttig "forsikringsordning" til at forebygge konflikter, omkostningsstigninger og forsinkelser eller standsninger i gennemførelsen. PRIME kan desuden anvendes i flere kontraktrelationer end blot mellem bygherre og hovedentreprenør: I store kontrakter kan det også være hensigtsmæssigt at benytte PRIME mellem hoved- og underentreprenør samt mellem bygherre og projekteringsrådgiver (eller eventuelt mellem totalentreprenør og dennes projekteringsrådgiver).

5.2. Mulige tilpasninger

PRIME som virkemiddel er grundlæggende fleksibelt. Der kan dog være enkelte "faste" tilpasninger, når PRIME anvendes i "mellemstore" projekter:

- Antallet af faste deltagere i PRIME kan reduceres.
 - Det anbefales, at teamet består af mindst to personer for at sikre dynamik i rådgivning og mediationsprocesser.
- Der kan iværksættes tiltag for at reducere omkostninger.
 - Omkostningerne afhænger af antallet af deltagere × timepris × timer. I "mindre" projekter vil det derfor normalt være muligt at afholde ordinære møder på kortere tid. Omkostningerne "selvreguleres" dermed ned som følge af færre temaer eller lavere kompleksitet i den projektgennemførelse, der drøftes på møderne.
 - Der er som udgangspunkt aftalefrihed omkring timepriser, men parterne kan ved henvendelse til ønskede PRIME-medlemmer gøre opmærksom på eventuelle rammer for honorar. Timeprisen påvirkes både af, hvilke kandidater der forespørges, og eventuelle retningslinjer for, hvordan dette kan have betydning for habilitet i forhold til andre opgaver.⁴⁷
- Tiltag vedrørende ordinær mødeaktivitet.
 - Man kan vælge at reducere frekvensen af ordinære møder. Dette vil imidlertid svække kontinuiteten i PRIME og muligheden for at forebygge problemer eller gribe ind tidligt. Erfaringen viser, at dette kan føre til et højere konfliktniveau i projektet; bekymringer når at vokse sig til større udfordringer eller tvister, og rummet for løsninger indsnævres, før dialogen kommer i gang.
 - Øget brug af droneoptagelser i stedet for fysiske besigtigelser kan spare tid.
 - Enkelte møder kan afholdes som videokonferencer. Fysiske møder er dog vigtige for at etablere og opretholde en god dialog, afdække bekymringer eller begyndende gnidninger og sikre effektive drøftelser. Udbredt brug af Teams kan svække samarbejdet i PRIME.
 - Aftalen med PRIME-teamet kan afklare hovedprincipperne for tidsforbrug og forberedende aktiviteter forud for de ordinære møder.
- Afgrænsning af temaer for PRIME.
 - Det er ikke hensigtsmæssigt på forhånd at fastlægge, hvilke temaer der kan tages op i PRIME: Parterne beslutter løbende, på hvilke områder PRIME's bistand er relevant og nyttig.

45 Mao. også dér, hvor kontraktværdien er under 1 milliard. Flere offentlige bygherrer anvender eller planlægger nu at anvende PRIME også i projekter på 200–300 mio. NOK og derover, når de har en vis varighed og kompleksitet.

46 Normalt vælges i sådanne tilfælde én jurist og én person med teknisk eller projektmæssig kompetence – begge med relevant erfaring, og mindst én af dem bør have mediationskompetence.

47. Parterne bør tydeliggøre, i hvilket omfang opgaven kan være til hinder for, at andre personer i samme virksomhed som det potentielle PRIME-medlem kan udføre arbejde for

eller imod en af parterne i andre projekter end det, hvor PRIME-teamet etableres. Dette kan påvirke både kandidaternes tilgængelighed og timepris (eventuelt med tillæg for tab af andre opgaver). Fastpris for PRIME-opgaver eller mæglingsforløb er næppe egnet, da det kan skabe u hensigtsmæssige incitamenter.

48. For eksempel hvilke dokumenter PRIME skal have sat sig ind i inden møder, sammenlignet med hvad parterne selv vil præsentere på møderne. Det er muligt at aftale, at kun PRIME-lederen forbereder sig, men dette kan påvirke teamets dynamik og dets evne til at give parterne kvalificerede råd.

Vejledning

PRIME

Projekt Integreret Mediation

