



Projektintegreret mediation – Karin Kaasen fra Dovre Group Consulting

I denne artikel kan du blive klogere på de norske erfaringer med projektintegreret mediation, som Karin Kaasen fra Dovre Group Consulting fortalte om til Samarbejdsløftets workshop.

“Pointen med PRIME er, at parterne skal tage stilling til konfliktreducerende mekanismer FØR man tvister. Det er i fredstid – ved kontraktindgåelsen – man aftaler, hvordan man bedst diskuterer sammen på en konstruktiv måde. Hele idéen er, at man skal opbygge en relation og tillid mellem parterne og med PRIME teamet tidligt. Altså mens I er venner.”

Sådan udtaler Karin Kaasen, der i de sidste 17 år har arbejdet med store projekter fra A til Z, bl.a. som advokat i det norske Bane NOR og i dag strategisk rådgiver til megaprojekter, som Director of Contract Management i Dovre Group Consulting. Ved Samarbejdsløftets workshop om de norske erfaringer gjorde hun deltagerne klogere på fordelene ved projektintegreret mediation på større projekter.

Selvom PRIME er en forholdsvis ukendt størrelse i Danmark er der heller ikke her tale om en ny opfindelse – konceptet kunne man allerede se i FICIC's 99-udgave i form af Dispute Adjudication Boards og har været en del af norske standardkontrakter siden 2000.

PRIME har i Norge vist sit værd i en lang række store infrastrukturprojekter, og bliver bl.a. brugt af NyeVeie, som i øjeblikket har over 10 igangværende projekter med PRIME i kontrakter med en værdi på over 25 mia. NOK. Også BaneNor anvender konceptet pt. med 11 igangværende projekter med PRIME og kontraktværdier på over 27 milliarder NOK.

Nedenstående er et sammenkog af Karins oplæg ved workshoppen og kan med fordel læses sammen med hendes præsentation, som kan hentes [her](#).

Man skaber et tophold, som skal hjælpe parterne med at forebygge og løse tvister. Formålet med PRIME er, at man sammensætter et panel af personer, der har de kompetencer, som parterne har brug for og som kan hjælpe til med at løse og luge ud i problemerne undervejs i projektet.

For så slipper man for at bruge alle pengene på de eksterne advokater og prøve at huske, hvad der skete for fire år siden. Og afdække årsagssammenhænge, når tingene er gået i stå osv. Det er det, som er essensen. Og arbejdsmetoden er meget fleksibel. Man etablerer et råd, der hjælper parterne med faste møder gennem hele projektperioden, og som har ekstraordinære møder, når det er nødvendigt. Og ellers tilpasser man det til projektet.

Det er ganske enkelt faciliteret problemløsning.

Ofte skubbes samarbejdet til side når der er travlt. Man er godt klar over, at man måske ikke helt har gjort, hvad man skulle. Eller at kontrakten ikke er helt klar. Og så kan det



være en god idé at have nogen siddende, der prøver at hjælpe med at strukturere diskussionen mellem parterne.

I den norske PRIME model, har man tre eksperter med forskellig faglig baggrund, som kun er til for at hjælpe projektet. De har set filmen før. Og ved hvad der virker. Kan foreslå løsninger. Og kan holde tingene i gang, hvis de går i stå.

Det vigtige er, at man har nogen med sig, som ved noget om kontrakter, om gennemførelse af store projekter og om branchen. En jurist, som kan give dig en realistisk kalibrering på, hvad der kunne ske, hvis du tog dette i retten.

Og så er det vigtigt, at du har en med, der har projektkompetence og projektforståelse. En der kan læse fremdriftsplaner, som kan afdække de ting, du selv har set dig en smule blind på. En der kan stille kritiske spørgsmål som: "Er det nu helt rigtigt? Er det almindelig praksis? Er det nu også dette der har forårsaget det – eller er det snarere operationerne herovre, der skabte det?"

Sådanne ting.

Du skal have nogen, der kan hjælpe parterne til at blive enige selv. Normalt er der to advokater, og en med en professionel byggefaglig baggrund. Men nogle gange er det med en ingeniør- og projektbaggrund, og én advokat.

Og så er mediationsevner vigtige. Sætter du en advokatfuldmægtig ind. Og en stejl ingeniør. Så får du ingen hjælp. Det bliver op ad bakke, hvis de skal fortælle dig, hvordan verden er. Og hvad der kunne være den gode løsning.

Partene må tage ejerskab og skal leve med de løsninger som aftales. Dette er ingen domstol.

Hvilke projekter er egnet for PRIME?

Projektet skal have en vis størrelse og værdi, hvis man skal betale for at få eksperter til at hjælpe sig. Typisk er det større kontrakter, som løber over nogle år, hvor der kan være behov for at udvikle eller ændre på leverancerne undervejs. Derudover kan PRIME være egnet i kontrakter, hvor der er et stort usikkerhedsbillede: Projekter med mange snitflader, stor kompleksitet, mange interessenter eller nye løsninger, teknologi eller arbejdsomfang, der kan ændre sig. Eller typisk større anlægsprojekter, hvor alle ved, at der opdages uventede forhold i jorden. Man ved bare ikke hvor.

PRIME kan være et nyttigt værktøj i forskellige typer kontrakter, som typisk har høj risiko for tvister. PRIME kan give parterne et sted at få diskutere praktiske tiltag og dermed hindre at projektet stopper.

Der er også højt engagement og stærke følelser i store projekter, så der sker indimellem også noget med samarbejdsdynamikken. Og i de tilfælde er det nemmere med nogen, der kommer udefra og som kan bidrage til at få genoprettet den gode dialog.

MEKLING – Mediation eller mægling?



I Norge sonderer man ikke som i Danmark mellem mediation og mægling, men er opmærksom på, at den måde, der medieres på, har betydning for processen. Nogle evaluerer mere end andre og det skal man selvfølgelig være opmærksom på. Som med alt andet i verden, findes der forskellige typer personligheder blandt dem som beskæftiger sig med PRIME. Det væsentlige er, at det er parterne selv der træffer beslutninger.

Hvis man som PRIME medlem tror man skal fikse tingene, som var det et problem for børn, skal man tro om igen. Parterne vil have nogen, der kan hjælpe dem til at tage fat på det, der gør, at de ikke hører hinanden. Og fortælle dem, når de er gået ud af en blindgyde. Ikke bare fortælle, hvordan de synes tingene skal løses. Der jo faktisk også ret stor sandsynlighed for at parterne ved mere om projektet end du som PRIME medlem gør.

Pointen er, at du har brug for nogen, der faciliterer en god proces mellem parterne, men som også ved, hvad der er jura og hvad der er faktum. Altså bistand fra neutrale personer, der kender branchen og kender juraen og som kan være med til at realitetsteste parternes holdninger og bidrage til at løse problemerne undervejs.

Succeshistorier

Karin Kaasen var i sin tid i Bane NOR med til at lave kontraktstrategien for jernbanestrækningen Venjar-Langset som netop har vundet "Årets Anlegg 2023". Projektet blev færdigt 7 måneder før tid og 1,3 mia. under budget.

Det her er et resultat – ikke af held – men et resultat af hårdt arbejde fra parterne side. Et arbejde med store anlægsprojekter, men også aktivt arbejde med kontinuerligt at afklare og løse udfordringer, holde fokus på tillid, roller og kommunikation omkring løsninger. Det gode resultatet skyldes altså ikke bare PRIME, men PRIME er et af de værktøjer, de har brugt til at styrke samspillet. Til at få det til at fungere.

Det blev nærmest en sport mellem parterne at få løst problemerne inden det næste ordinære statusmøde med PRIME, så de ikke behøvede at tage det op.

Også Veidekke har et par dugfriske succesprojekter for Bane NOR i Drammen, hvor der ligeledes var PRIME. Begge projekter blev udført under pandemien, krigsudbrud og med forskellige udfordringer undervejs. Og begge projekter er klar til at blive afleveret, under budget og til tiden eller før tid. Men de har også klaret at få den højeste BREEAM score, som er registreret i Norge. Altså for miljøet og bæredygtigheden. Og igen – det er ikke PRIME, der gør det alene. Men PRIME er også en del af virkemidlerne for et godt samarbejde.

Erfaringerne med PRIME i Norge er rigtig gode. Og de steder, hvor der har været en dårlig oplevelse med Prime har det hovedsagligt været der, hvor PRIME ikke har været brugt efter hensigten.

Når folk siger: "Vi har ikke brugt PRIME. Vi har bare oprettet det og det har ikke fungeret", så er det jo ikke så mærkeligt – at et samarbejdsorgan, der aldrig møder partnere, ikke hjælper på samarbejdet. Eller hvis nogle tænker: "Vi sparer lidt penge. Der er lidt travlt." Og så er der pludselig gået et år uden PRIME-møder. Så kan der godt være en del



sammenstød og snavs, som har bygget sig selv op i det projekt. Og det kan gøre at partene går i skyttegraven før der bliver snakket om tingene i et åbent forum. Det er måske ikke den smarteste tilgang.

Pointen er, at PRIME kan arbejde på at komme med praktiske løsninger. Og hjælpe partnere til at holde fokus på handlingsplaner. Og på hvad der holder momentum i gang. Og det er PRIME godt til. For uafhængig af hvem der skal betale, så koster det noget for begge parter, når problemerne opstår.

[Hent Karin Kaasens præsentation: Prosjektintegrert Mekling \(PRIME\) – erfaringer fra norske milliardprojekter](#)

[Hent vejledning om PRIME](#)