



RAPPORT

Dokumentdatum

2014-03-28

Skapat av

David Spangenberg, Juridiska avdelningen, Universitetsförvaltningen

---

# Administrative Assessment Exercise (AAE) 2014

Avtalsprocessen  
Självvärderingsrapport



**Innehåll****1. Inledning**

- 1.1 Sammanfattning
- 1.2 Allmänt
- 1.3 Metod och avgränsningar
  - 1.3.1 Allmänt
  - 1.3.2 Förutsättningar
  - 1.3.3 Avgränsningar

**2 Avtalsprocessen**

- 2.1 Övergripande beskrivning
  - 2.1.1 Processkarta
  - 2.1.2 Flödesschema
- 2.2 Handläggning av avtal om forskningsfinansiering
  - 2.2.1 Ärendet inleds
  - 2.2.2 Juridiska avdelningens granskning av avtal
    - 2.2.2.1 Arbetssätt
    - 2.2.2.2 Förutsättningar
      - 2.2.2.2.1 Styrningsdokument
      - 2.2.2.2.2 Juridiska avdelningens ärendeflöde
  - 2.2.3 Förhandling
    - 2.2.3.1 Syfte och utförande
    - 2.2.3.2 Förutsättningar
    - 2.2.3.3 Hur bör förhandlingar hanteras?
  - 2.2.4 Föredragning och beslut
    - 2.2.4.1 Förutsättningar
    - 2.2.4.2 Analys

**3. Analys av processen**

- 3.1 Inre analys
  - 3.1.1 Allmänt
  - 3.1.2 Internrevisionens rapport om stöd för avtalshantering vid KTH
  - 3.1.3 Kommentar till Internrevisionens rekommendationer
  - 3.1.4 Kompetens
  - 3.1.5 Service
  - 3.1.6 Kostnad
    - 3.1.6.1 Tidsaspekten
    - 3.1.6.2 Resurstilldelning
    - 3.1.6.3 Försenade projekt
    - 3.1.6.4 Direkta och indirekta kostnader

**4 Omvärldsanalys**

- 4.1 Ökande konkurrens
- 4.2 Rättsliga förutsättningar

**5 SWOT-analys**

## 6 Intressentanalys

- 6.1 Hur intressenterna har valts ut och hur synpunkter har samlats in
- 6.2 Redogörelse för intressenternas synpunkter
- 6.3 Analys av intressenternas synpunkter

## 1. Inledning

### 1.1 Sammanfattning

- Med anledning av hårdnande konkurrens är KTH idag mer beroende av extern finansiering än tidigare.
- Ökade behov av extern finansiering genererar en större mängd avtal som ska granskas juridiskt, samt ökar komplexiteten i sådana granskningar.
- Mer personal har anställts inom KTH:s universitetsförvaltning sedan 2009. Personalökningen inom den s.k. myndighetsdelen är mindre än inom verksamhetsdelen.
- Idag sker juridisk granskning av avtal delvis slumpmässigt.
- Vissa avtalskategorier hanteras effektivt enligt en etablerad arbetsordning, men försenade avtalsärenden och bristande kvalitet i vissa avtal förekommer.
- Förseningar, oavsett orsak, får konsekvenser för det arbete som utförs av forskare vid KTH. Det är inte tydligt för enskilda forskare vad det beror på eller vad de kan göra för att bidra till hanteringen.
- Vissa forskare vid KTH efterfrågar bättre kommunikation med Universitetsförvaltningen i avtalsärenden.
- Det behövs en mer detaljerad rollfördelning mellan delar av Universitetsförvaltningen och mellan förvaltning och projektansvariga forskare. Det är ibland oklart vem som ska göra vad och i vilket skede, vilket minskar effektiviteten. Till detta hör att kriterier bör fastställas för när avtal ska granskas av jurist.
- Den faktiska mängden avtal som tecknas vid KTH behöver synliggöras och hanteras enligt beslutad ordning, idag granskas inte samtliga avtal som tecknas av KTH. Någon rapportering av vilka avtal som tecknas vid skolorna görs inte till rektor. Uppföljning av ingångna avtal försvåras.
- Rättsliga synpunkter borde framgå i beslutsunderlag vid tecknande av avtal
- Kvaliteten i KTH:s avtal kan förbättras av en ökad synergi mellan olika avdelningar inom Universitetsförvaltningen
- Avtalsmallar kan tas fram och användas i effektivitetssyfte, men det ställer krav på att KTH tar en rad principiella ställningstaganden i rättsliga frågor och minskar inte tidsåtgången för avtalsförhandlingar initialt. Användningen av sådana mallar skulle snarare öka förklaringsbördan på KTH gentemot samverkansparter, i alla fall i ett inledande skede. Eventuella avtalsmallar skulle kräva förankring och stöd från KTH:s beslutsfattare för att få genomslagskraft.

### 1.2 Allmänt

KTH har beslutat att genomföra en utvärdering av det administrativa stödet till forskning och utbildning, i form av Administrative Assessment Exercise, AAE, 2014. Syftet är att förbättra kvaliteten i det administrativa arbetet vad gäller kostnad, service och kompetens. Inom varje

delprojekt ska en självvärdering skrivas. Denna ska sedan läsas av en extern bedömaregrupp och utgöra underlag för platsbesök vid KTH den 3-5 juni 2014 samt för författandet av en slutrapport.

Ett delprojekt i AAE är utvärderingen av KTHs avtalsprocess. Den berör delvis liknande frågor som utvärderingen som genomförts parallellt avseende universitetsförvaltningens stöd i forskningsfinansiering, vilket har föranlett en del gränsdragningar i denna utvärdering.

Avtal utgör ett nödvändigt underlag vid aktiviteter såsom inköp, utförande av forskningsprojekt och uppdragsutbildning, mottagande av externa medel samt andra civilrättsliga situationer såsom lokalhyra, nyttjande av utrustning, m.m. Avtal syftar bl a att fastställa vad KTHs rättsligt bindande rättigheter och skyldigheter består i samband med genomförandet av ett projekt eller andra aktiviteter, vilka också ska kunna göras gällande på ett tillförlitligt sätt. Det har betydelse för kvaliteten i KTH:s verksamhet att korrekta och ändamålsenliga avtal tecknas och att de villkor de innehåller är förenliga med lagkrav. Exempelvis är de forskningsprojekt som genomförs av KTH:s forskare avhängiga säker finansiering och trygghet vad gäller hanteringen av enskilda forskares immateriella egendom.

Utvärderingen ska visa om avtalsprocessen på KTH, i den mån det finns en enhetlig sådan, är effektiv, rättssäker, lagenlig och tydlig. Av rapporten ska även framgå om processen är effektiv i framtagandet av avtalsunderlag vid genomförandet av vissa forskningsprojekt samt huruvida den fungerar i enlighet med KTHs och berörda forskares övergripande intressen.

### **1.3 Metod och avgränsningar**

#### **1.3.1 Allmänt**

Självvärderingen är gjord med utgångspunkten att den ska vara generellt användbar. Dels ska den utgöra underlag för den externa bedömaregruppens platsbesök och sammanfattandet av en rapport, dels för att de synpunkter som finns på KTH hos mottagarna av universitetsförvaltningens stöd ska kunna tas tillvara och belysas på ett rättvisande sätt.

Juridiska avdelningen på KTH tillhör Universitetsförvaltningen (UF). Avdelningens arbete syftar enligt UFs verksamhetsbeskrivning till att kvalitetssäkra KTH:s verksamhet och att genom rådgivning och utfärdande av riktlinjer verka för att KTH agerar juridiskt korrekt. Juridiska avdelningen är inte föredragande eller tar beslut om enskilda avtal. Det avtalsjuridiska stödet syftar till att avtal ska tecknas på ett korrekt sätt och att i första hand KTH:s, men även enskilda forskares, intressen tillvaratas. Juridiska avdelningen har idag sju anställda: en chefsjurist, tre förvaltningsjurister och tre avtalsjurister.

Rektor har det övergripande ansvaret för de avtal KTH tecknar. Rektor har delegerat beslutanderätten om avtal angående forskningsfinansiering till olika befattningar beroende på avtalets innehåll. De avtalskategorier som omfattas här beskrivs nedan. Beslut om forskningsfinansieringsavtal tas antingen av vicerektor för forskning, utsedd av rektor som strategiskt ansvarig för KTH:s stöd till forskningsverksamheten, av chefen för Research Office eller av skolchef.

Under 2013 kom Juridiska avdelningen totalt i kontakt med ungefär 700-800 ärenden (vilka i sin tur omfattade fler åtgärder).

Med ärenden menas alla till avdelningen inkomna juridiska spørsmål. För avtalsjuristerna består nya ärenden i huvudsak av att bistå i upprättandet av ett avtal i syfte att genomföra ett projekt och i att

ge kvalificerad juridisk rådgivning till KTH:s ledning samt andra avdelningar inom UF och till KTH:s skolor.

Huvuddelen av de avtal som granskas av Juridiska avdelningen utgör avtal om forskningsfinansiering.

Utvärderingen avgränsas till att främst avse avtal rörande forskningsfinansiering i någon form som enligt KTHs besluts- och delegationsordning beslutas centralt på KTH alternativt av ansvarig skolchef. Även inom kategorin forskningsfinansiering finns flera alternativa processer, beroende på vilken sorts avtal det rör sig om, vem som finansierar och på vilka villkor finansieringen utförs. Processen som beskrivs avser avtal där främst följande kriterier är uppfyllda:

- Avtalsärendet rör forskningssamverkan
- Projektet initieras och genomförs på en skola
- Research Office ansvarar för handläggningen av avtalet
- Chefen för Research Office eller vicerektor för forskning har delegation att besluta om signatur
- Juridiska avdelningen granskar avtalet.

Exempel på avtalskategorier som omfattas av processen är *konsortialavtal rörande forskningssamverkan där EU-kommissionen finansierar under det sjunde ramprogrammet, forskningssamverkan finansierad av VINNOVA samt centraavtal*. Denna lista på exempel är inte uttömmande, men ovan listade avtalskategorier är representativa och de vanligast förekommande.

Det finns en rad andra avtalsprocesser, t ex där en skola eller universitetsförvaltningens avdelning för kommunikation och internationella relationer ("KIR") ansvarar för handläggningen. De processerna omfattas inte direkt av utvärderingen, även om många av de frågor som här avhandlas helt eller delvis också berör dessa. De slutsatser som kan dras av utvärderingen är mer eller mindre direkt tillämpliga på flera avtalsprocesser.

Utvärderingens fokus riktas mot den juridiska granskningen av avtal och berör inte den övriga handläggningen i samma omfattning.

### 1.3.2 Förutsättningar

Resurserna har varit begränsade vad gäller att genomföra utvärderingen. Vissa gränsdragningar har varit nödvändiga. Intressentanalysen redogör därför på djupet för en mindre mängd intressenters representativa synpunkter, i motsats till att inhämta synpunkter hos en större grupp intressenter genom t ex en enkätundersökning.

Urvalet av forskare har gjorts med representativitet i åtanke.

Gränssnitten mot övriga AAE-utvärderingar föranledde ett behov av ytterligare avgränsningar. Det gäller främst KTH Research Office AAE-utvärdering av stödet till forskningsfinansiering, där hantering av avtal om forskningsfinansiering är ett väsentligt inslag. Ett av direktiven vid sammanställandet av en referensgrupp var att inte inkludera UF-personal i gruppen. Det hade funnits ett mervärde av att genomföra de båda utvärderingarna såsom en enda alternativt genomföra en i taget efter varandra, då med hänsyn tagen till respektive innehåll.

Att inhämta synpunkter från beslutsfattare och personer i KTH:s ledning vad gäller det stöd de upplever att de får hade också tillfört utvärderingen ytterligare en dimension.

### **1.3.3 Avgränsningar**

Ett delprojekt under AAE jämte utvärderingen av avtalsprocessen är utvärderingen av upphandlingsprocessen. Inköp enligt Lagen (2007:1091) om offentlig upphandling hanteras främst genom Universitetsförvaltningens försorg av Upphandlingsavdelningen. Hanteringen av dessa avtal är mer standardiserad utifrån särskilda lagkrav. Därmed utvärderar inte detta delprojekt avtal avseende inköp av varor och tjänster på KTH. I normalfallet granskas inte dessa avtal om inköp av Juridiska avdelningen, även om det förekommer i enstaka fall.

KTH Innovation, UF, tillhandahåller bl a stöd till forskare och studenter vad gäller kommersialisering av deras forskning. De avtal som hanteras av KTH Innovation faller därmed utanför ramen för utvärderingen då de primärt inte utgör avtal med myndigheten KTH som part.

I arbetet med internationell utbildningssamverkan hanteras en rad avtal med KTH som part av KIR. Då dessa avtal endast i vissa situationer granskas av Juridiska avdelningen berörs dessa avtal endast i mindre omfattning av denna utvärdering.

Näringslivssamverkan inom UF är ansvarigt för KTH:s kontakter med näringslivet. Dessa kontakter och strategier genererar idag en del avtal. Som exempel kan nämnas avtal/memorandum of understanding om strategisk samverkan. Näringslivssamverkan behöver involvera Juridiska avdelningen i större utsträckning än vad som sker idag. Detta för att säkerställa att de avtal som tecknas med näringslivet är korrekta ur juridisk synvinkel. Näringslivssamverkan behöver därtill i vissa avtalsärenden hållas informerade om händelser i vissa projektavtal med strategiska samverkansparter i syfte att ha dialog med motsvarande kontaktpersoner hos dessa. Vissa synpunkter från Näringslivssamverkan har inhämtats i genomförandet av utvärderingen, särskilt vad gäller ett illustrativt exempel nedan.

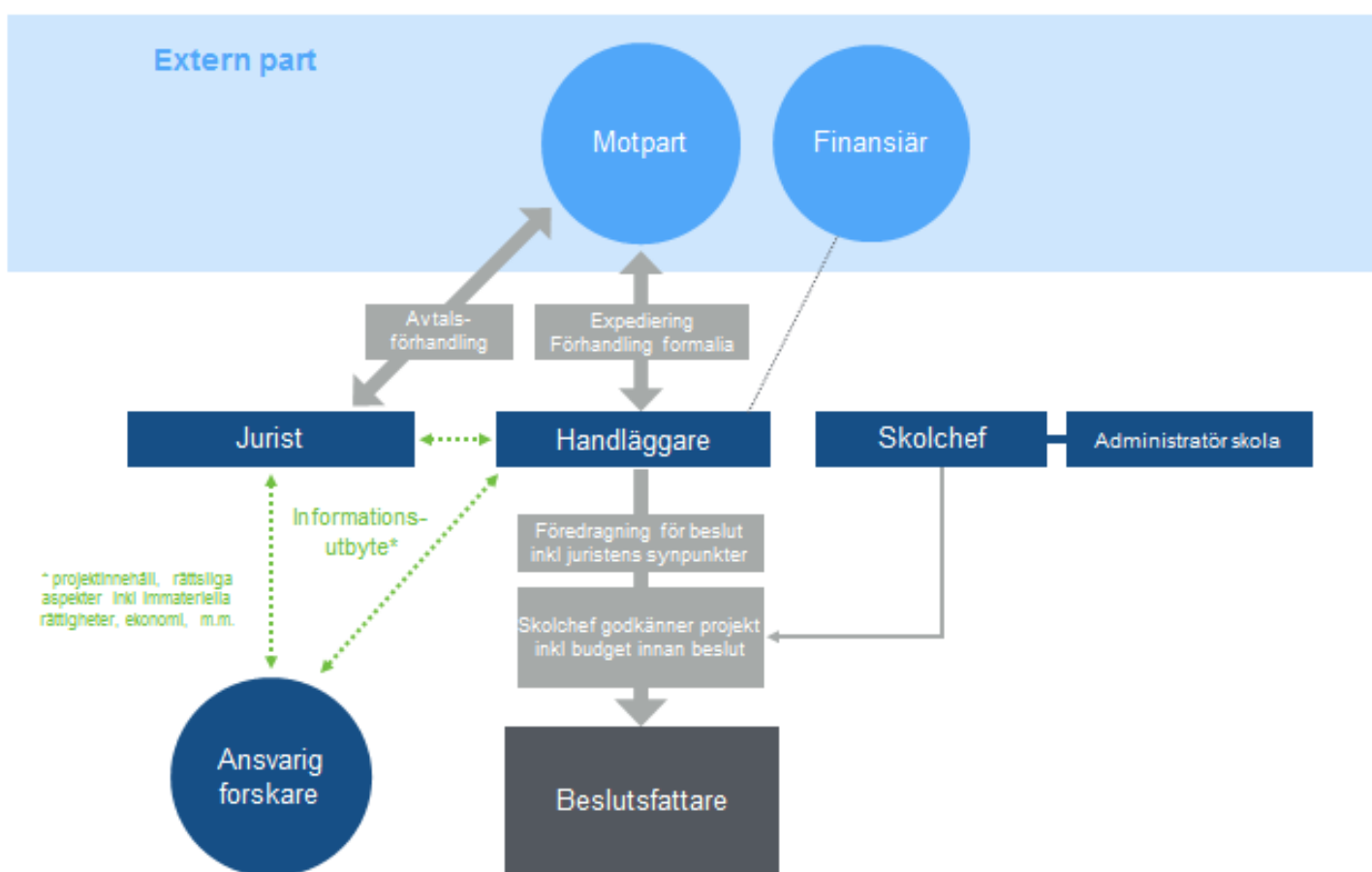
## **2. Avtalsprocessen**

### **2.1 Övergripande beskrivning**

Detta beskriver processen för hantering av de avtal som faktiskt inkommer till universitetsförvaltningen för kännedom och hantering och som uppfyller kriterierna i 1.3.1.

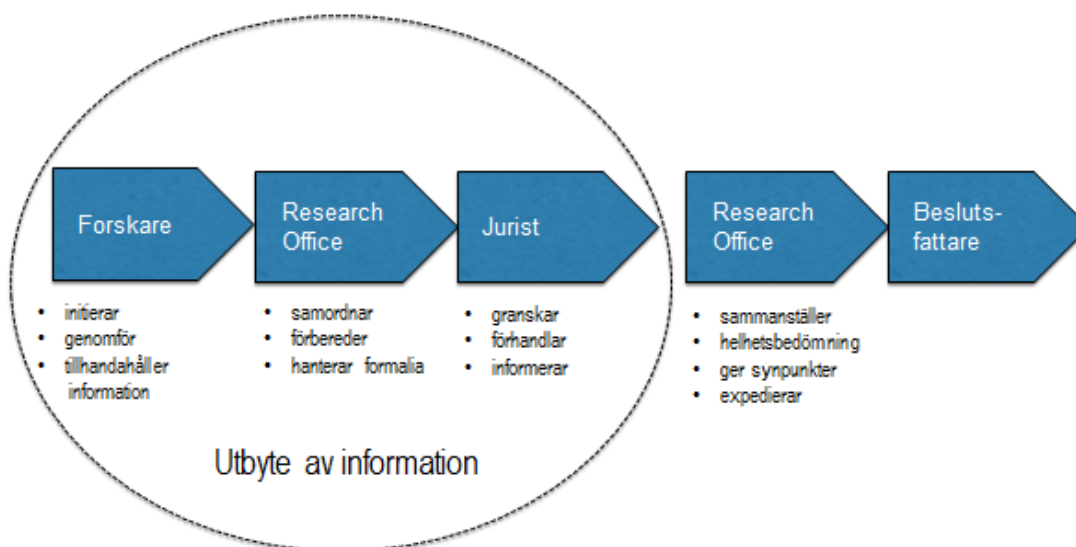
2.1.1 Processkarta

**Avtalshantering för centralt beslutade avtal**





### 2.1.2 Flödesschema



## 2.2 Handläggning av avtal om forskningsfinansiering

### 2.2.1 Ärendet inleds

I normalfallet kontaktar en projektansvarig forskare alternativt en administratör på den berörda skolan Juridiska avdelningen eller Research Office i det läge ett projekt ska initieras. Tydliga riktlinjer saknas i vilket läge när och hur en KTH-anställd forskare ska kontakta respektive avdelning i avtalsärenden. Ibland inleds avtalsärenden i ett alltför sent läge. Det finns exempel på när avtal inkommer för hantering dagen innan sista dag för signatur. Idealiska förutsättningar för effektivitet är när all nödvändig information, exempelvis en projektplan och en budget, bifogas ett avtalsförslag i god tid innan en överenskommelse ska finnas på plats. Allt som oftast måste sådan information efterfrågas och inhämtas efterhand, från en enskild forskare eller från Research Office. Research Office verkar för att vara skolornas första kontakt vad gäller avtal om forskningsfinansiering. Att skolorna har en kontaktpunkt i forskningsfinansieringsfrågor kan underlätta, men det förutsätter sin tur en

etablerad kommunikation inom Universitetsförvaltningen. Vad gäller avtal och rättsliga frågor bör den naturliga första kontakten vara Juridiska avdelningen.

## 2.2.2 Juridiska avdelningens granskning av avtal

### 2.2.2.1 Arbetssätt

Normalt granskar sakkunnig avtalsjurist ett avtalsförslag – eller upprättar ett nytt när det behövs.

Det huvudsakliga syftet med den juridiska granskningen är att identifiera eventuella risker samt att säkerställa att gällande rätt efterlevs. Aspekterna *tydlighet*, *enhetlighet* och *ändamålsenlighet* har också ett egenvärde. Ett avtal om forskningsfinansiering/samverkan har flera funktioner. Det innehåller rättsligt bindande rättigheter och skyldigheter. Det ska fungera som ekonomiskt underlag och som ett verktyg i genomförandet av projekt. Det ska kunna göras gällande inför en domstol eller i ett skiljeförfarande i syfte att skydda KTH:s intressen. Därmed ställs krav på dess utformning genom att det behöver vara formulerat i enlighet med ett visst juridiskt språk.

Avtalsjuristen, efter diskussion med övriga handläggare samt ansvarig forskare i de situationer då det krävs, identifierar synpunkter utifrån ovan nämnda parametrar. Därefter sammanställs juristens synpunkter och rapporteras till ansvarig forskare samt eventuellt till ansvarig handläggare inom UF eller på skolan alternativt direkt till ansvarig beslutsfattare (i regel när en förhandling inte kommer vidare med önskat resultat vad gäller viktiga frågor). Rättsliga synpunkter sammanställs av juristen, oftast efter diskussion med ansvarig handläggare och skickas till övriga avtalsparter inom ramen för avtalsförhandlingen. Det sker oftast i form av väl juridiskt underbyggda förslag på justeringar i avtalsförslaget och/eller allmänna synpunkter – t ex om själva syftet med avtalet är potentiellt olagligt eller olämpligt. Normalt, när KTHs avtalsjurist har synpunkter av det slaget vidarebefordras dessa synpunkter på enklaste möjliga sätt till den eller de övriga parter i det föreslagna avtalet, dvs till den/dem med vilken/vilka KTH har för ambition att ingå avtal med i syfte att genomföra forskningssamverkan i någon form.

*Ett exempel:*

En granskning av ett s.k. EU-avtal. En sådan granskning involverar utöver själva avtalsgranskningen en genomgång av samtliga bilagor, avtalsrelevanta delar av ansvarig forskares ansökan om forskningsmedel, att föra en diskussion med ansvarig forskare om relevanta immateriella rättigheter, samt flera andra moment.

*Varför ska avtal granskas av jurist?*

- för att kvalitetssäkra beslut, framför allt i KTHs myndighetsutövning men även i syfte att upprätthålla rättssäkerhet, efterlevandet av gällande rätt samt en ansvarsfull hantering av statliga medel.
- för att upprätthålla enhetlighet och konsekvent avtalsreglering.
- för att säkra KTHs grundvärden såsom forskningens oberoende och identifiera och hantera eventuella kontraktuella hinder mot att de forskningsresultat som genereras vid KTH nyttiggörs.
- för att kvalitetssäkra avtalens språk, struktur, ändamålsenlighet och maximera nyttan med dem.
- för att minska myndighetens risktagande.

## 2.2.2.2 Förutsättningar

### 2.2.2.2.1 Styrningsdokument

I delegationsordningen står att avtal som tecknas av rektor, prorektor, prodekanus och skolchef ska granskas av jurist om inget annat framgår av intern föreskrift.

Det finns ingen beslutad generell process för den centrala granskningen av avtal på KTH vid sidan av granskningsplikten enligt delegationsordningen samt respektive uppdragsbeskrivningar för olika avdelningar inom UF.

Ett förslag på mer konkreta riktlinjer för när ett avtal ska granskas av Juridiska avdelningen överlämnades 2012 till KTHs ledning, förslaget antogs ej. Under 2014 har Förvaltningschefen givit Research Office och Juridiska avdelningen i uppdrag att formulera en riktlinje vilken ska fastställa några kriterier för när och om avtal ska granskas av Juridiska avdelningen.

Utdrag ur KTHs verksamhetsplan gällande Juridiska avdelningen:

*”Huvuduppdrag: Juridiska avdelningen utgör en strategisk funktion genom att bland annat utarbeta remissvar och ta fram interna regelverk och genom att bevaka rättsfrågor som berör KTH:s verksamhet. Avdelningen erbjuder juridisk rådgivning och juridiskt stöd till KTH:s ledning och verksamheter inom framför allt förvaltningsjuridik/högskolejuridik samt avtalsrätt/associationsrätt.*

*Mål: Avdelningens arbete syftar till att kvalitetssäkra KTH:s verksamhet ur ett juridiskt perspektiv. Avdelningen ska genom rådgivning och utfärdande av riktlinjer verka för att KTH agerar juridiskt korrekt. Vad gäller förvaltningsjuridiken syftar arbetet främst till att säkerställa att såväl myndighetsutövning som övrig verksamhet utförs på ett rättssäkert och rättsenligt sätt. Vad gäller avtalsjuridiken syftar arbetet till att KTH ska teckna korrekta avtal där i första hand KTH:s men även de enskilda forskarnas intressen tillvaratas. Även avtalsrätten vilar dock på förvaltningsrättslig grund, så avtalen ska även vara förvaltningsrättsligt korrekta.”*

#### 2.2.2.2.2 Juridiska avdelningens ärendeflöde

Under 2013 har Juridiska avdelningen utgjorts av tre heltidsanställda avtalsjurister och tre förvaltningsjurister jämte KTHs chefsjurist (arbetar med övergripande juridiska frågor, förvaltningsrättsliga ärenden samt genomför en del avtalsgranskningar). Under 2013 hanterades ca 700-800 ärenden totalt, vilket resulterade i ca. 1100 noterade åtgärder (ung. från det att ett ärende väcks till dess det har hanterats, t ex genomförandet av en granskning, avgivande av en kommentar och förhandling av en version av ett avtal eller besvarandet av en rättslig fråga som kräver en viss arbetsinsats).

Med nya ärenden innebär alla till avdelningen inkomna juridiska spørsmål. Dessa kan, för förvaltningsjuristerna, bestå av förvaltningsrättsliga frågor och disciplinärenden. För avtalsjuristerna består nya ärenden i huvudsak av en första granskning av ett avtal, upprättande av avtal för ett specifikt projekt där avtal saknas, bistånd med kvalificerad juridisk rådgivning avseende avtalshantering till andra avdelningar och skolor på KTH.

En åtgärd innebär för avtalsjuristerna de insatser som ett ärende kräver från det att det inkommer till dess det är slutförhandlat och signerat. Detta innebär i övergripande drag att avtalsjuristen tar emot

ett avtalsärende, noterar det i ärendelistan, tar in relevant information t e x projektplan och samråder med ansvarig forskare och/eller handläggare/beslutsfattare vid Research Office innan avtalet granskas/upprättas samt kommenteras. Avtalsförslaget samt synpunkterna meddelas sedan ansvarig forskare samt ofta handläggaren vid Research Office i den mån tid finnes, dock främst för att inhämta eventuellt kvarvarande information. Sedan förhandlas i regel de lämnade synpunkterna med samverkansparterna. Förhandling kan också ske direkt om påkallat. Olika åtgärder tar olika tid i anspråk, det kan variera mellan någon timme och flera dagar.

*Ett ärende kan generera flera åtgärder, t ex flera förhandlingsrundor eller granskningar av flera olika versioner av ett och samma avtal.*

Av de noterade *åtgärderna* på Juridiska avdelningen är ca 780 registrerade på avtalsjurister, exklusive chefsjuristens ärenden och de åtgärder som avsett ärenden initierade under 2012. Under 2013 ger det i genomsnitt ca 260 åtgärder per jurist för avtalsjuristerna. Om man räknar bort semesterledighet ger det i genomsnitt ca. 5.5 åtgärder i veckan per avtalsjurist. Den absoluta majoriteten av dessa åtgärder består av avtalsgranskningar, upprättande av avtal eller förhandlingar. Det ger i snitt mindre än en dag per sådan ärendehantering och då är de ärendehanteringar som har sin grund i ärenden från 2012 ej inräknade. Det rör sig inte bara om avtal kopplade till Research Office eller som handläggs på skolorna, utan även om avtal som slutligen handläggs av KIR och beslutas av KTH: s prodekanus, exempelvis en stor mängd s.k. Marie Curie-avtal och avtal om utbildningssamverkan.

Ibland inkommer flera nya ärenden per avtalsjurist och dag. En större mängd ärenden hanteras i regel samtidigt vid varje given tidpunkt.

**Det finns ingen uppgift framtagen vad gäller hur många avtal som *inte* skickas till Juridiska avdelningen, Research Office eller till Internationella relationer.**

### 2.2.3 Förhandling

#### 2.2.3.1 Syfte och utförande

I de allra flesta fall föranleder de synpunkter som KTH vidarebefordrar ett behov av en diskussion/förhandling med en eller fler övriga avtalsparter, i vilken KTH har som mål att motivera och övertyga dessa om att avtalet behöver modifieras eller liknande. Samverkanspartens representant kan vara en forskare, en bolagsjurist eller kontraktshandläggare, ibland samverkanpartens beslutsfattare eller firmatecknare.

En avtalsförhandling hanteras ofta av en avtalsjurist. Det är mer vanligt idag att förhandling sköts av andra på KTH, t ex handläggare på Research Office (ofta tillsammans med en avtalsjurist) eller av ansvarig forskare direkt. Idag finns inga kriterier fastställda för vem som ska förhandla ett avtal om forskningsfinansiering. Det är i hög utsträckning personberoende utifrån vem som engagerar sig i frågan.

#### 2.2.3.2 Förutsättningar

Det finns inga riktlinjer fastställda på KTH för hur avtal ska förhandlas. Det har varierat vem som har förhandlat avtal, men traditionellt har avtalsjurister mestadels förhandlat avtal med anledning av de krav en förhandling ställer på kunskaper om lagstiftning och övriga rättsprinciper som styr avtalens innehåll. Vanligtvis är det avtalsjuristens bedömningar som identifierar behovet av en avtalsförhandling.

### 2.2.3.3 Hur bör förhandlingar hanteras?

Det finns fördelar med att en avtalsförhandling hanteras av en sakkunnig jurist. Förhandlingarna rör i regel juridiska frågor. Vidare är det mer effektivt att förtydliga en arbetsfördelning och att tydligt *utse en funktion som ansvarar för förhandlingsmomentet* (dock i nära samarbete och dialog med ansvarig handläggare och/eller forskare). Att utse enskilda handläggare till huvudsakligen förhandlingsansvariga skulle vara mindre effektivt sett till att avtalsförhandlingar nästan uteslutande rör sig om juridiska frågor och per definition ligger inom avtalsjuristernas kompetensområde. Handläggare har dock ansvaret för att göra en rad kvalificerade bedömningar med rättsliga frågor som en bedömningsfaktor, men saknar den juridiska kompetensen. Likväl är enskilda handläggares sakkunskap en essentiell del av det som förhandlas, vilket visar att en god dialog och ett effektivt samarbete mellan handläggare och jurist behövs. Det behövs mer detaljerade riktlinjer för att fastslå ett sådant samarbete, det bör inte vara personberoende.

## 2.2.4 Föredragning och beslut

### 2.2.4.1 Förutsättningar

Av myndighetsförordningen (2007:515) framgår följande. Ärenden skall avgöras efter föredragning. I arbetsordningen eller i särskilda beslut får myndigheten bestämma att ärenden som avgörs av någon annan person än myndighetens chef inte behöver föredras. I KTH:s arbetsordning finns följande nämnt om föredragning. Föredragande har ansvar för att ärendet bereds i enlighet med gällande författningar och KTH:s regelverk. Ärenden som ska avgöras av en person, med undantag för rektor, behöver dock inte föredras. Det ska tydligt framgå av beslutet vem som är beslutsfattare och om beslutet skett efter föredragning eller inte.

### 2.2.4.2 Analys

Idag finns, utöver delegationsordningen, ingen detaljerad struktur för hur ansvarig jurists synpunkter på ett avtal når en beslutsfattare, förutom i avtal där beslutsfattare är chefen för Research Office, och även där finns vad gäller vissa avtal ingen entydig och konsekvent hantering av frågan. Enligt myndighetsförordningen skall den eller de handläggare som har deltagit i framtagandet av ett beslut stå som närvarande i beslutet. Vidare har varje sådan handläggare rätt att enligt förvaltningslagen anföra avvikande mening med angivande av skäl för detta. Detta sker sällan idag. Istället inkluderar beslut ibland yttranden som "granskat av jurist" eller "juristen har haft synpunkter" vilket inte någon fullständig information till den ansvarige beslutsfattaren. I vissa beslut redogörs eller omformuleras juristens synpunkter, även när de gäller avtalets laglighet. Istället bör den jurist som har granskat ett avtal stå med i beslutet samt där, med egna ord, ges möjlighet att redogöra för sina synpunkter samt eventuellt anföra avvikande mening i enlighet med gällande rätt. Endast på det sättet kan man säkerställa att ett beslutsunderlag är korrekt.

Beslutsfattaren ansvarar i ovanstående process för att göra en helhetsbedömning utifrån parametrarna juridik (innefattande ovanstående redogörelse av avtalsjurist), ekonomi, KTHs övergripande strategi och andra avgörande faktorer.

Denna helhetsbedömning *utgör* dock inte någon rättslig bedömning. Den rättsliga bedömningen som gjorts av jurist *utgör* dock ett väsentligt *underlag* i helhetsbedömningen. Det är därför viktigt att det underlaget ingår i beslutet enligt ovan.

Av KTH:s delegationsordning framgår hur KTHs rektor har delegerat beslutanderätten kring avtals tecknande. Huvudansvaret för avtal om forskningsfinansiering ligger hos vicerektor för forskning, som i sin tur vidaredelegerar vissa avtal att tecknas av chefen för KTH Research Office och av skolchef. Avtal om samarbete inom utbildningsområdet tecknas i huvudsak av prorektor, förutom exempelvis avtal om erasmusutbyten som tecknas av en gruppchef på KIR.

*Beslut om undertecknande av ett avtal – omfattas delvis i AAE-utvärderingen av KTH:s stöd till forskningsfinansiering. Nämnade utvärdering berör delvis samma frågor ur två olika synvinklar. Denna utvärdering redogör inte utförligt för KTH Research Office interna arbetsprocesser eller hur den påverkar beslutsprocessen.*

### 3. Analys av processen

#### 3.1 Inre analys

##### 3.1.1 Allmänt

Många av de rättsliga principer som är tillämpliga i ovan beskrivna avtalskategorier är även tillämpliga vad gäller andra avtalskategorier – exempelvis de skyldigheter som finns att identifiera och hantera risker – i samtliga avtal som tecknas på KTH ska sådana risker identifieras och hanteras. Det sker bl a genom skadeståndsbegränsning innehållande flera moment, eller genom en reglering som styr hur forskningsresultat disponeras/nyttjas utifrån hur finansieringen ser ut – som att mottagande av ett bidrag inte ska kräva överlåtelse av forskningsresultat eller att uppdragsforskning ska utföras med full kostnadstäckning.

Ett avtal om forskningsfinansiering/samverkan har flera funktioner. Det innehåller *rättsligt bindande rättigheter och skyldigheter*. Det ska fungera som ekonomiskt underlag, som ett verktyg för att klargöra principerna för hur ett forskningsprojekt ska genomföras och därutöver kunna göras gällande i en domstol i syfte att skydda KTHs befogade intressen. För ett avtal ska vara ändamålsenligt ställs därmed krav på dess utformning. För att ett avtal ska vara läsbart och kunna efterlevas med enkelhet samtidigt som det ska säkra möjligheterna för KTH att kunna göra rättigheter gällande genom en rättslig prövning ställs krav på en särskild struktur.

Avtalets ändamålsenlighet har också betydelse. Som illustrativt exempel medför det en oproportionerlig risk om KTH skulle avtala att utföra uppdragsforskning och överlåta immateriella rättigheter när avsikten i själva verket är att utföra ett samverkansprojekt och underlätta för en enskild forskare att kommersialisera/sprida ett forskningsresultat.

Samarbete mellan UF och ansvarig forskare är avgörande för att framgångsrikt och effektivt kunna handlägga ett avtalsärende. All information måste finnas tillgänglig för samtliga berörda i tidigaste möjliga skede. För en framgångsrik handläggning av ett avtal kan nämnas att handläggare på Research Office och avtalsjurist måste ha tillgängligt erforderliga beskrivningar av ett forskningsprojekts syfte och innehåll, en korrekt uppfattning om de ekonomiska aspekterna samt om uppfyllandet av en rad formaliakrav. För att en ansvarig forskare ska ha möjlighet att utföra ett

projekt behöver denne i sin tur en förutsägbarhet och en effektivitet i handläggningen av det relevanta avtalet, jämte stöd att kunna tolka och efterleva detsamma.

Mellan avdelningarna inom UF måste ett väl etablerat samarbete finnas för att rätt information ska nå berörd funktion i tid. Handläggningen av ett avtalsärende är avhängigt en effektiv rättslig granskning av avtalet och leverans av väl sammanfattade och motiverade rättsliga synpunkter. Den juridiska granskningen av avtalet är i sin tur avhängig en effektiv ärendehantering, lättillgänglig information och avlastning vad gäller strikt icke-juridiska frågor.

I processkartan framgår att informationsutbyte och samarbete mellan ansvarig forskare, handläggare på Research Office och avtalsjurist är avgörande för ärendehanteringens effektivitet. Det samarbetet och en tydlig rollfördelning däremellan avgör i sig hur effektiv övriga moment i processen genomförs – hur tydlig och effektiv avtalsförhandlingen med en samverkanspart blir, att skolchefs godkännande efterfrågas och säkras i ett tidigt skede, hur god information som tillhandhålls beslutsfattaren och hur förankrat ett avtal om forskningsfinansiering är i KTHs strategiska arbete.

Idag har tre jurister på Juridiska avdelningen som huvudsaklig arbetsuppgift att upprätta, granska och förhandla avtal. Merparten av de avtal som hanteras av Juridiska avdelningen rör forskningsfinansiering, forskningssamverkan och utbildningssamverkan. En rad avtal om forskningsfinansiering hanteras både av KTH Research Office, av Internationella relationer och av Juridiska avdelningen parallellt, ibland med oklar rollfördelning. I normalfallet granskas avtalet av Juridiska avdelningen och handläggs administrativt av KTH Research Office. Det rör främst de avtal där chefen för KTH Research Office eller vicerektor för forskning har delegation att besluta.

I de flesta fall fungerar processen på ett effektivt sätt. Som gott exempel har framhävts arbetet med konsortialavtal reglerande forskningssamverkan finansierad genom EU:s ramprogram. Utöver att det finns väl utvecklade processer och erfarenhet även för formaliahandlingen så finns det också en tydlig arbetsfördelning i syfte att föra ärendet framåt.

Det finns exempel på när brister i informationsutbytet orsakar förseningar. Det kan röra sig om att ett avtalsförslag skickas in för rättslig granskning med kort varsel. Det kan också röra sig om otydligheter vad gäller rollfördelningen – som att det är oklart vem som förhandlar avtalet med olika samverkansparter, med följderna att flera personer på KTH för parallella förhandlingar samtidigt. Det kan också röra sig om en försenad juristgranskning. Marginalerna vid hög arbetsbelastning är små, och resultatet kan bli att ett avtal inte blir förhandlat med förväntad framgång eller i rätt tid.

Det finns reglering i KTHs besluts- och delegationsordning, KTH:s verksamhetsplan, övergripande information på KTHs intranät och respektive avdelnings definition av respektive uppdrag, men det räcker inte fullt ut för att skapa en objektiv och detaljerad rollfördelning i vissa avtalsärenden. Ibland leder det till oklarheter som i sin tur orsakar förseningar. Som exempel på hur detta kan ta sig uttryck i avtalsärenden kan nämnas rollfördelningen mellan *projektansvarig forskare* (har ett intresse av att avtalet är på plats och att det uppfyller vissa kriterier, har ofta lång erfarenhet av de avtal som reglerar projekten), *Research Office* (handläggaren ansvarar för att samtliga moment i ett avtalsärende är på plats, är föredragande och förväntas ha en mycket god uppfattning om detaljer i avtalet samtidigt som denne förväntas göra en helhetsbedömning), *Juridiska avdelningen* (avtalsjurist granskar per definition avtal och sköter ofta avtalsförhandlingar) och *KTH Innovation* (granskar idag vissa projektavtal med eller utan gränsdragning gentemot Research Office och Juridiska avdelningen, det finns juristkompetens, sakkunskap om immaterialrättsliga frågor och erfarenhet av avtal om forskningssamverkan). Samtidigt saknas ett etablerat samarbete mellan å ena sidan JUR/RO och å andra sidan KTH Innovation. Mer detaljerade ledningsdirektiv borde finnas även om det samarbetet fungerar väl i vissa enskilda ärenden.

Inkonsekvent agerande inom Universitetsförvaltningen leder till bristande enhetlighet och dubbelarbete i vissa avtalsärenden. Bättre kommunikation och tydligare rutiner inom UF skulle minska risken för förseningar och bristande enhetlighet och istället leda till ökat mervärde vad gäller hantering av immateriella rättigheter. Ett av KTH Innovations uppdrag är att ge stöd till enskilda forskare i det skede då ett forskningsresultat har genererats och ska spridas/nyttiggöras. Sådan rådgivning och nyttiggörandets framgångar är avhängigt av att ett projektavtal har reglerats på korrekt sätt redan från början. Det finns en möjlighet till ökad synergi mellan ovan nämnda avdelningar inom UF genom ett mer utmejslade arbetssätt som är avhängiga varandra.

Det finns gott om *goda exempel* på avtalshantering med en etablerad, funktionell och effektiv arbetsordning. Konsortialavtal i samband med ovan nämnda EU-projekt, dvs. projekt finansierade inom EUs ramprogram är ett sådant. I de fallen skickas konsortialavtalet numera alltid till Juridiska avdelningen för juridisk granskning och förhandling. Det kvarstår dock arbete med att fullt ut påverka innehållet även i dessa avtal, då även de ansökningar som skickas utan juridisk granskning i regel innehåller juridiskt bindande villkor. Vidare skickas den absoluta majoriteten avtal som beslutas av Chefen för KTH Research Office till Juridiska avdelningen för granskning.

Vissa avtal genomgår dock inte en juridisk granskning. Det finns ingen statistik framtagen över detta. Vissa skolor skickar inte vissa avtal till Universitetsförvaltningen. Det förekommer i enstaka fall att forskare eller prefekter undertecknar avtal utan delegerad rätt att teckna dessa. Det förekommer även att andra avdelningar inom UF administrerar avtal utan att de har genomgått en juridisk granskning inte behövs. Under vissa tidsperioder har benägenheten att låta granska avtal juridiskt ökat, under andra har den minskat.

Enstaka undertecknade avtal på KTH diarieförs inte eller saknar erforderligt beslutsunderlag kopplat till signatur. Beslut om signatur av avtal tas ibland i strid med KTHs besluts- och delegationsordning.

Generella kunskaper om avtal och delvis om juridik finns hos många enskilda handläggare inom organisationen, vilket förenklar hanteringen. Det finns dock inga kriterier fastställda för när en juridisk granskning ska ske. Enskilda bedömningar görs från fall till fall. I skrivande stund är en riktlinje om granskning av avtal om forskningsfinansiering under utarbetande (vilken föreslår att vissa avtal inte ska granskas av jurist), men inte vad gäller andra kategorier av avtal. Det en ökad risk för KTH att inte låta granska vissa avtal juridiskt. En riktlinje som fastställer när avtal ska granskas juridiskt kräver en del förberedande arbete.

**Sammanfattningsvis, avtal granskas endast juridiskt i viss omfattning och ibland slumpmässigt. Det gör den faktiska massan avtal som i verkligheten kräver juridisk granskning svår att bedöma. Kriterier för när avtal ska granskas av Juridiska avdelningen behöver beslutas. Rollfördelningen mellan berörda avdelningar inom UF behöver regleras tydligare för att uppnå ökad effektivitet och tydlighet.**

### 3.1.2 Internrevisionen rapport om stöd för avtalshantering vid KTH

2011 gav KTHs internrevision ut en rapport i vilket man utredde huruvida processen för hantering av avtal var effektiv, avgränsat till avtal som avser forskningsfinansiering och forskningssamverkan. Kortfattat belystes följande:

- ”Samverkan med externa aktörer är av stor betydelse för KTH och har i växande utsträckning kommit att bli en förutsättning för KTH:s konkurrenskraft. Utvecklingen går mot fler och större samarbeten med samverkanspartners såväl inom Sverige som internationellt. Om ansvarsfrågor är oklara, skriftliga avtal saknas eller avtal är ofullständiga kan detta leda till



ekonomisk skada och ineffektivitet i verksamheten. Avtalens betydelse har också stärkts i och med ökade krav på resultathantering från flera forskningsfinansiärer.”

- ”Juridiska avdelningen inrättades då det tidigare inte funnits någon naturlig kontaktyta i organisationen för samtliga juridiska frågor. Det finns dock inga riktlinjer för vilka avtal som avdelningen ska granska. Detta har gjort att Research Office har hanterat avtal utan att den Juridiska avdelningen informerats eller getts möjlighet att vara delaktiga i processen. Mellan de olika avdelningarna finns oklarheter hur avtalshandlingen ska ske.”
- ”KTH:s delegationsordning har brister i och med att delegationerna inte finns samlade.” (not: Sedan 2011 har KTH en samlad Besluts- och delegationsordning)
- ”Avtal måste bli rätt från början. Utifrån stickprov som har gjorts på ingångna avtal, kan konstateras att det förekommer felaktigheter.”
- ”Brister i möjlighet till uppföljning av avtal”
- ”Enligt KTH:s arbetsordning och beslutsstruktur ska skolcheferna löpande rapportera upprättade avtal till rektor. Någon sådan rapportering sker inte till rektor eller till någon annan funktion i dagsläget. Därtill finns brister i diarieföring av avtal vilket försvårare uppföljning av avtal.”
- Följande rekommendationer gavs av Internrevisionen:
  - KTH bör prioritera framtagandet av en tydlig delegationsordning som kan kompletteras med interna riktlinjer
  - KTH:s ledning bör tydliggöra den Juridiska avdelningen och Research Office uppdrag för att möjliggöra en ändamålsenlig avtalshandling
  - Det bör finnas rutiner för uppföljning av ingångna avtal

### 3.1.3 Kommentar till Internrevisionens rekommendationer

- Rektor beslutade att anta KTH:s besluts- och delegationsordning 2011, vilket gav ökad tydlighet vad gäller beslutsfattande.
- Ytterligare förtydligande behövs om rollfördelning vad gäller UFs hantering av avtal. Det förtydligandet bör inte utformas utifrån endast en avdelnings uppdrag, utan vara övergripande. En riktlinje är under utarbetande av Research Office (i skrivande stund ej beslutad), se ovan.
- Någon löpande rapportering från skolorna av upprättade avtal till rektor sker inte idag. Delvis verkar antalet avtal som berör forskningsfinansiering och –samverkan i ökande antal involvera Universitetsförvaltningen.
- En heltäckande uppföljning av ingångna avtal om forskningsfinansiering och –samverkan finns ännu inte på KTH. Dock har strategiska hänsyn i högre utsträckning samlats inom universitetsförvaltningens verksamhetsdel, men det är ännu oklart vem som bär ansvaret i vissa fall. Som exempel kan nämnas kontaktytan mellan Näringslivssamverkan och Research Office, där arbetsfördelningen fortfarande har oklarheter, även om respektive uppdrag har många kontaktytor. I de situationer där en bra arbetsfördelning finns är det fortfarande personberoende och i avsaknad av heltäckande riktlinjer.
- Ett förtydligande av vad respektive avdelnings arbetsuppgifter och uppdrag består i skulle effektivisera handlingen, se ovan. Det förtydligandet bör även omfatta respektive vicerektors roll och inflytande över avtalsprocessen.

### 3.1.4 Kompetens

Vad gäller de flesta avtal rörande forskningsfinansiering där universitetsförvaltningen ger stöd är följande kompetenser representerade:

- *Ansvarig forskare*: initierar i regel ett forskningsprojekt, tillhandahåller projektbeskrivningen samt övrigt underlag, ansvarar sedan för utförandet av projektet. Av självklara skäl är det kompetensen vad gäller forskningsinnehållet som är huvudfokus, men rollen som ansvarig forskare ställer också andra krav på kunskaper och kompetens inom projektledning, ekonomi, resultathantering m.m. Kompetensen vad gäller avtals innehåll och efterlevande varierar. Klart är dock att det finns ett intresse hos ansvarig forskare att genomföra ett projekt och att avtalshandlingen därmed ska ske skyndsamt. I många avtals-situationer har forskare intresse i hur resultathanteringen ser ut och bidrar till att säkra att den är lagenlig, men många projektavtal har som främsta syfte att finansiera en särskild verksamhet under en viss tid och då saknas ofta intresse för resultathantering, exempelvis publicering eller immateriella rättigheter.

I det senare fallet kan förståelsen saknas för att de delarna ska regleras i en viss ordning. I många fall har då ansvarig forskare likväl stort inflytande i hur beslutet ser ut, i och med en kollegial samsyn mellan ledning och forskarkår i dylika frågor, vilken inte alltid delas av handläggare inom universitetsförvaltningen.

- *Handläggare på Research office*: ansvarar för handläggningen av avtalet, finansiärskunskap, tar in och bedömer all relevant information: strategi, formaliakrav, ekonomi, juristsynpunkter, hanterar föredragning för beslut genom att sammanställa den relevanta informationen till beslutsfattaren. RO ansvarar för att tillhandahålla service kring de forskaravtal som är nödvändiga för att kunna genomföra de flesta forskningsprojekt. Har en allmän, bred kompetens kring de flesta frågor som aktualiseras i administrationen av ett avtal.
- *Jurist*: granskar avtal rättsligt, förhandlar avtalsvillkor (idag i stor utsträckning i samverkan med ansvarig forskare samt handläggare på Research Office), förmedlar rättsliga synpunkter till handläggare och beslutsfattare som ska utgöra underlag i föredragningen inför beslut om undertecknande. Avtalsjuristerna har en särskild sakkunskap vad gäller juridik och hur avtal bör formuleras och förhandlas, även om den juridiska kunskapen i sig måste vara bred och täcker de flesta rättsområden.
- *Beslutsfattare*: har delegation av rektor att ta beslut om undertecknande av avtal om vissa avtal rörande forskningsfinansiering, i regel chefen för Research Office eller vicerektor för forskning. Beslutsfattaren gör den slutliga helhetsbedömningen och ansvaret att ta beslut som både är lagenliga och förenliga med KTHs övergripande forskningsstrategi.
- *Skolchef*: Skolchefen har ansvar för skolans ekonomi samt innehållet i skolans verksamhet. Innan ett centralt beslut om signatur av ett avtal ska skolchefen godkänna genomförandet av ett enskilt forskningsprojekt sett till projektets påverkan på skolans ekonomi samt projektets innehåll. Har stöd av skoladministrationen.
- *Avtalskontaktpersoner*: vissa skolor har utsett avtalskontaktpersoner, vilka har till uppgift att ge stöd åt skolchef i avtalsärenden samt att fungera som kontaktyta mellan UF och skolorna i dessa frågor – främst för att tillvarata juridisk information men också, bland annat, för att säkerställa att ingångna avtal är förankrade i skolans

ledning, att eventuellt ekonomiskt underlag är granskat av skolans ekonomiansvarige och att de projekt som avtalen reglerar är i linje med skolans verksamhet. Avtalskontaktpersonerna utsågs 2010, men funktionen finns idag endast inrättad på vissa skolor och nyttjas i varierande omfattning.

### 3.1.5 Service

Den service som universitetsförvaltningen ger i avtalsprocessen ges i två riktningar:

- service gentemot KTHs ledning
- service gentemot KTHs forskare

Den service som UF tillhandahåller *gentemot KTH:s skolor och forskargrupper* utgörs i avtalsammanhang av administrativt stöd i avtalshanteringen. Rektor har delegerat rätten att besluta om ingående av vissa avtal till chefen för Research Office. Ärendena ska hanteras i en särskild ordning, i syfte att säkra efterlevnad av lag, enhetlighet, kostnadseffektivitet och förenlighet med KTHs forskningsstrategi. Därutöver måste en rad formaliaspekter säkras. Exempelvis måste någon ansvara för att skolchef godkänner ett forskningsprojekt – dels då projektet påverkar skolans ekonomi och interna resursfördelning, dels eftersom projektet ska vara förenligt med skolans verksamhetsplanering. Rektor har beslutat att den kvalitetssäkring som är nödvändig ska hanteras centralt vad gäller de avtalskategorier som utvärderas. Detta ska ske på ett effektivt sätt, så att forskare sedan kan utföra de planerade projekten, förutsatt att kraven på avtal och övriga formalia är uppfyllda.

Den service som UF tillhandahåller *gentemot KTH:s ledning* består i att på ett genomtillhandahållande av rådgivning effektivt sätt säkra att de beslut som tas är korrekta och i enlighet med det arbetssätt och de syften som ledningen har beslutat om och som följer av regeringens direktiv. Ur den aspekten har inte ansvariga forskare det slutgiltiga inflytandet över vilka avtal om forskningssamverkan som tecknas, med hänvisning till det ansvar KTH:s styrelse och rektor har för verksamhetens utförande.

### 3.1.6 Kostnad

#### 3.1.6.1 Tidsaspekten

Det är mycket svårt att kvantifiera hur mycket tid som går åt till de olika momenten i avtalsprocessen. Det kan uppstå förseningar i processens alla led. Situationen att ett ärende hanteras snabbare än förväntat förekommer, samtidigt som en försening kan ske i var som helst, från hur lång tid det tar att initiera ett avtalsärende till hur lång tid det tar att ta beslut i ärendet – och i varje skede däremellan.

#### 3.1.6.2 Resurstilldelning

Det finns personal med uppgift att utföra olika moment i avtalsprocessen. En generell tendens är att arbetsfördelningen ibland är oklar dem emellan.

#### 3.1.6.3 Försenade projekt

I de ärenden där ett avtal om forskningssamverkan/-finansiering är försenat uppstår kostnader. Det föreligger då en risk för att finansiering, som främst har till syfte att täcka kostnader bl a för löner,

lokaler och utrustning inkommer senare än förväntat. Möjliga effekter av detta kan bli att det i förlängningen uppstår arbetsbrist på den berörda skolan.

#### 3.1.6.4 Direkta och indirekta kostnader

De kostnader som nuvarande hantering medför är först och främst de direkta. Förseningar medför även indirekta kostnader, vilka i högre utsträckning skulle kunna undvikas.

### 4. Omvärldsanalys

#### 4.1 Ökande konkurrens

Externa faktorer påverkar KTHs möjligheter att ingå avtal om forskningsfinansiering. Det sker på olika sätt:

- Kraven på extern finansiering ökar med anledning av ökande konkurrens med andra lärosäten.
- KTH ansöker på grund av ovanstående forskningsfinansiering hos fler och andra finansiärer än för några år sedan. De villkor som ställs upp av finansiärerna påverkar i sin tur KTHs möjligheter att faktiskt teckna avtal och att genomföra de föreslagna forskningsprojekten. Det uppstår ibland situationer där KTH med anledning av tvingande lag inte äger rätt att ta emot finansieringen med anledning av just de villkor som ställs. Det kan till exempel resultera i att KTH inte kan hantera finansieringen som ett bidrag, till exempel att det krävs en överlåtelse av forskningsresultaten. Det finns en uppbyggd erfarenhet av avtalshantering vad gäller de "traditionella" forskningsfinansiärerna där samverkansavtal krävs, exempelvis för projekt finansierade inom EUs ramprogram. Det blir då en helt annan situation att hantera ett avtal styrt med/styrt av en "ny" forskningsfinansiär där helt andra villkor ställs på utgivandet av ett bidrag. Som exempel kan nämnas avtal med amerikanska forskningsfinansiärer (ställer krav på detaljkunskaper om amerikansk gällande rätt och avtalstraditioner, samt är svårt att bygga upp gedigen erfarenhet på ett svenskt lärosäte) jämfört med ett konsortialavtal gällande ett VINNOVA-finansierat projekt (bygger på redan etablerade och välkända avtalsprinciper). De båda situationerna är väsensskilda sett till den mängd arbete en rättslig granskning eller formaliaadministrationen medför för en enskild handläggare. Åtaganden gentemot vissa forskningsfinansiärer, exempelvis amerikanska sådana, föranleder höga krav både på Research Office handläggare och avtalsjurister.

De ökande kraven från finansiärer och omvärlden i övrigt genom olika behov av forskningsfinansiering för att KTH ska kunna stå sig i konkurrensen är också en bidragande faktor till varför antalet avtal och deras komplexitet har ökat. *AAE-utvärderingen av KTHs stöd till forskningsfinansiering bör ge mer information om dessa aspekter.*

#### 4.2 Rättsliga förutsättningar vid avtalsgranskning

Vid en juridisk granskning av ett avtal måste hänsyn tas till en större mängd rättsliga regler. *Det är inte möjligt att fastställa en uttömmande lista över vilka lagregler som är tillämpliga på avtal på KTH, då det varierar. Några vanligt förekommande rättsregler och -principer vid avtalsgranskning är:*

- *Myndighetsförordningen (2007:515).*

I 3 § framgår att universitetsstyrelsen ”ansvarar inför regeringen för verksamheten och skall se till att den bedrivs effektivt, enligt gällande rätt och de förpliktelser som följer av Sveriges medlemskap i Europeiska unionen, att den redovisas på ett tillförlitligt och rättvisande sätt samt att myndigheten hushåller väl med statens medel.”

- *Offentlighets- och sekretesslagen (2009:400)*

Den s.k. offentlighetsprincipen påverkar KTH:s möjligheter att t ex göra kontraktuella konfidentialitetsåtaganden.

- *Förvaltningslagen (1986:223)*

Lagen reglerar t ex myndighetens serviceåtaganden gentemot allmänheten.

- *Lag (1949:345) om rätten till arbetstagares uppfinningar*

Det s.k. lärarundantaget medför att lärare vid universitet och högskolor som huvudregel äger de patenterbara uppfinningar som de genererar. Kortfattat, och med en rad undantag, omfattas även de övriga forskningsresultat som genereras enligt samma princip. Detta regleras sedan i de projektavtal som ingås med KTH som part och som omfattar sådana forskningsresultat/immateriella tillgångar.

- *Kapitalförsörjningsförordningen (2011:210)*

I det fall KTH ska nyttja statliga medel till att engagera sig i en annan juridisk person, t ex ett aktiebolag, krävs tillstånd av regeringen. Detta omfattar främst att tillföra kapital men även andra engagemang, t ex styrelserepresentation. Principerna för hur skattemedel ska användas grundar sig i samma rättsprinciper som konkurrenslagstiftningen och reglerna om statsstöd, se nedan.

- *Avgiftsförordningen (1992:191) och KTH: s regleringsbrev*

Regleringen styr bl a hur KTH får ta emot extern forskningsfinansiering. En skiljelinje finns mellan emottagande av **bidrag** (får ej vara förenat med motprestation, t ex överlåtelse av forskningsresultat eller gratislicenser) och **uppdragsforskning** (överlåtelse av resultaten är möjligt, men full kostnadstäckning måste föreligga och moms tas ut). Momslagstiftningen är också relevant i samband med skiljelinjen mellan bidrag och uppdragsforskning. Den skiljelinje som här beskrivs är central vid avtalsgranskning i forskningsfinansiering.

- *Högskolelagen (1992:1434) och högskoleförordningen (1993:100)*

Forskningens frihet och rätten att publicera forskningsresultat måste värnas i avtal om forskningsfinansiering. Om en samverkanspart i ett avtal ges rätten att begränsa KTH:s möjligheter att publicera egna forskningsresultat kan de grundläggande akademiska principerna inte upprätthållas på erforderligt sätt.

- *EU-rätten, exempelvis lagen om offentlig upphandling (2007:1091), konkurrenslagen (2008:579)*

Regelverket medför bl a att KTH inte fritt får köpa tjänster eller varor och att KTH inte otillbörligt får stötta privata aktörer, direkt eller indirekt. I en EU-rättslig kontext förtydligas kraven på KTH:s likabehandling av privata företag. Det medför t ex att KTH endast får utlova gratis licenser till

forskningsresultat i vissa sammanhang och när vissa kriterier är uppfyllda med anledning av statsstödsregler och att samverkansparter i huvudsak ska likabehandlas.

- *Identifiering och hantering av risker*

Avtalsgranskningen syftar inte enbart bara till att fastställa huruvida KTH vid undertecknande av avtal strikt efterlever gällande rätt, KTH har också en allmän skyldighet att inte riskera felaktig myndighetsutövning eller att svenska skattemedel utsätts för risk på ett oproportionerligt sätt. Kontraktuella risker ska identifieras och hanteras på ett ansvarsfullt sätt. Enligt myndighetsförordningen ansvarar KTHs styrelse för att KTHs verksamhet hushåller väl med statens medel. Det medför bl a ett ansvar att inte riskera kontraktuellt skadestånd, dvs. att KTH blir skyldiga att betala samverkansparter för avtalsbrott. Den risken kan bara begränsas genom att avtalens villkor blir skäliga. KTHs möjligheter att försäkra myndigheten mot finansiell risk är begränsade till Kammarkollegiets verksamhetsförsäkring.

- *Kvalitetsgarantier*

Varken vid forskningssamverkan eller vid uppdragsforskning ska KTH garantera forskningsresultatens användbarhet eller avsaknad av tredjepartsrättigheter. Det betyder att samtliga avtal ska innehålla en skrivning som begränsar samverkansparters förväntningar i dessa sammanhang. Principen grundläggs av KTHs uppdrag: KTH ska i samverkan avsätta tid och resurser för att forska kring en given projektplan och enligt en given budget – resultaten eller deras användbarhet kan inte utlovas på förhand. Den typen av bedömningar görs lämpligen av den eller de som sedan faktiskt nyttiggör sådana resultat i ett kommersiellt sammanhang. I den mån den här typen av skrivningar inte finns i ett avtal ökar risken för skadeståndskrav – en jämförelse kan göras med s.k. produktansvar.

- *Otillräckliga skadeståndsbegränsningar*

I avtal ska ekonomiska risker hanteras. Generellt begränsas skadeståndsansvar för KTH i de avtal som tecknas. Det finns alltid, för varje avtal som ingås, en risk att KTH blir föremål för ett skadeståndskrav.

- *Immaterialrättsliga hänsynstaganden*

Ibland har den eller de forskare vars projekt påverkas av ett avtal inte intresse av att licensiera de resultat den eller de äger utan ersättning eller har begränsningar i vad som ens är möjligt att licensiera. Situationen där resultat eller bakgrundsinformation inte kan licensieras eller tillgängliggöras till en samverkanspart, trots att parterna så har avtalat, är ett potentiellt avtalsbrott vilket i sin tur är skadeståndsgrundande. Mycket arbete läggs ned på att villkoren i avtal om forskningssamverkan ska vara acceptabla både utifrån KTHs och enskilda forskares intressen.

#### 4 SWOT-analys

##### Styrkor

- *Kompetens, synergier, ansvarstagande och ambition hos forskare och handläggare*  
KTHs avtalsjurister har alla flera års erfarenhet av juridiskt arbete och avtalsgranskning. Avtalsjuristerna har därutöver möjlighet att erhålla stöd i enskilda förvaltnings- och högskolerättsliga frågor av KTHs förvaltningsjurister. Många handläggare i övrigt inom UF har generell erfarenhet av avtal inom respektive ansvarsområde och kan sätta sig in i de

många de frågor avtalen ger upphov till. Det råder generellt en hög ambitionsnivå vad gäller att samarbeta kring de ärenden som berör avtal.

- *Hög effektivitet sett till den reella arbetsbelastningen*  
Varje led i avtalsprocessen kan ta mycket tid och resurser i anspråk. Många avtalsärenden hanteras samtidigt med framgång av universitetsförvaltningen och av skolorna. Att ett projekt i någon form slutändan inte alls genomförs med anledning av ett avtals utformning är mycket sällsynt förekommande och har då i regel att göra med att beslutsfattare bedömer att riskerna med ett avtal inte är proportionerliga till projektets mervärde.

#### Svagheter

- *Dålig förankring i delar av den akademiskt styrda organisationen*  
Nyttan med juridisk rådgivning ses inte fullt ut i vissa delar av organisationen. Det finns ett inbyggt starkt intresse av att avtal tecknas i syfte att finansiera forskningsverksamheten. Det intresset kan påverka objektiviteten när det kommer till avgöranden huruvida enskilda avtal skall tecknas eller inte. Det förekommer att avtal som medför risker tecknas vid KTH – med eller utan en objektiv sammanvägning av samtliga sakomständigheter som grund för sådana beslut. Det förekommer att beslutsfattare på KTH tecknar avtal eller tar andra beslut som påverkar sådana avtal utan att höra juristens synpunkter innan.
- *Resurser*  
Den mängden avtal som tecknas och behöver juridisk granskning på KTH samt komplexiteten i dessa avtalsärenden ställer ökade krav på UF jämfört med tidigare.
- *Många avtal granskas aldrig*  
Många avtal granskas aldrig av jurist, i strid med regleringen att så ska ske. Det finns ingen allmän förväntan att samtliga avtal alls bör eller ska granskas juridiskt.
- *Försenade projekt*  
Flera avtal tar lång tid att handlägga, vilket leder till försenade projekt
- Juridiska riskbedömningar infogas oftast inte i underlag vid beslut om signatur av enskilda avtal

#### Möjligheter

- En tydligare rollfördelning, bl a ett förtydligat mandat att förhandla avtal.
- Att tydligare visa mervärde med en juridisk granskning på ett effektivt sätt.
- Ökad synergi

- Bättre kommunikation mellan Juridiska avdelningen och övriga avdelningar inom UF.  
Bättre kommunikation mellan UF och projektansvariga forskare.

#### Hot

- De ökade kraven på effektivitet följs inte av nödvändiga resurser
- De råd som ges efterlevs inte i delar av organisationen
- Kvaliteten minskar
- Sämre arbetsmiljö, en inbyggd konflikt mellan ambitionen att avtal ska vara juridiskt korrekta och att hanteringen ska ske effektivt - delar av organisationen har uttryckt att mängden extern finansiering samt inkommande betalande studenter är prioriterat ställt emot avtalens kvalitet.

## 5 Intressentanalys

### 5.1 Hur intressenterna har valts ut och hur deras synpunkter har hämtats in

Tonvikten har lagts på att ta in synpunkter på djupet och att begränsa antalet frågor som kan analyseras. Därför har synpunkter inhämtats genom att utföra intervjuer gjorts med ett antal personer på KTH, varav huvuddelen av de personerna har varit professorer verksamma på KTHs skolor med erfarenhet av att genomföra forskningsprojekt. Flera forskare från BIO, SCI och EES-skolorna har intervjuats. Därtill har några personer med administrativt ansvar för avtal ur någon aspekt intervjuats, bl a vid BIO-skolan. Diskussioner har också förts med ett par personer från UF, dock inte ingående med Research Office just i syfte att utvärdera avtalsprocessen, med anledning av gränsdragningen mellan de båda AAE-utvärderingarna.

Vissa intressenter har intervjuats över telefon och andra i sittande möte. De synpunkter som har inkommit har sammanställts skriftligen och sammanställningarna har i sin tur diskuterats med respektive intressent, vilka skriftligen har fått verifiera att sammanfattningen överensstämmer med vad som har framförts. Diskussioner har även förts parallellt med några berörda handläggare på universitetsförvaltningen och synpunkter har inhämtats. Intressenterna har även fått möjlighet att komplettera med ytterligare synpunkter via email.

Det hade varit positivt att få in synpunkter från en större grupp forskare på KTH. Utvärderingen baserar sig främst på ett fåtal forskares synpunkter på djupet, som bedömts vara representativa. Med det i åtanke hade det tillför utvärderingen bredd om det hade kunnat verifieras ytterligare att inkomna synpunkter verkligen är representativa genom utskickade av en enkät, dock efter det att intervjuerna genomförts och sammanställts.

I efterhand framstår det som att en diskussion med ett flertal personer ur KTH:s ledning hade varit nödvändig för att få in perspektivet om samverkan mellan beslutsfattare och avtalsjurister. I nuläget är avtalsjuristernas möjligheter att samråda med beslutsfattare vad begränsade både vad gäller övergripande avtalsstrategier och enskilda avtalsärenden, förutom vad gäller avtal om forskningsfinansiering där chefen för Research Office är beslutsfattare, där en upparbetad dialog finns, samt med vissa skolchefer.

De intressenter som har valts ut och tackat ja till att bidra med synpunkter har alla gedigen erfarenhet av avtalshantering, antingen som huvudansvarig för ett forskningsprojekt eller i egenskap



av att ge stöd åt en beslutsfattare i samband med administrationen av avtal. Den huvudsakliga verksamhet som utgör KTHs uppdrag, utbildning och forskning, utförs av forskare på KTHs skolor. Det har därmed varit viktigast att samla in synpunkter från de personer som har nytta av det administrativa stödet från universitetsförvaltningen i avtalsärenden.

I urvalet av intressenter som har fått möjlighet att ge synpunkter på avtalshanteringen på KTH har följande kategorier av KTH-anställda varit mest eftersökta:

- De ska ha haft kontakt med universitetsförvaltningen i avtalsärenden gällande minst ett forskningsprojekt, gärna flera, antingen som administratör på en skola med ansvar för att koordinera skolans avtal eller som forskare med ansvar att genomföra en forskningsprojekt
- Personerna ska vara i mesta möjliga mån vara representativa mottagare av universitetsförvaltningens stöd i avtalsärenden, dvs. det ska gå att fånga in några av de mest vanligt förekommande synpunkterna på avtalshanteringen som finns på KTH skolor, primärt hos de forskare som deltar i denna.

## 5.2 Redogörelse för intressenternas synpunkter

- Intressenterna framförde förståelse för det grundläggande mervärdet med att avtal bör granskas juridiskt, men hade delvis olika inställning till hur detta bäst sker och på vilken nivå granskningen bör genomföras.
- Det förekommer att avtalshanteringen tar lång tid utan att det är uppenbart varför. I de ärenden där avtalshanteringen drar ut på tiden upplevs inte detta som effektivt. En sådan fördröjning blir också ofta kostsam eller svår att hantera i övrigt i då t ex forskningsfinansiering inte inkommer i förväntad tid, vilket i sin tur kan leda till att en doktorand inte kan anställas eller liknande. Det är dock inte den vanligaste situationen, men när det händer är konsekvenserna svåra att hantera.
- Det upplevs som ett stöd och som en seriös ordning att ha en jurist tillgänglig vid avtalsförhandlingar. När en forskare inte kan eller hinner hantera förhandlingar måste universitetsförvaltningen tillhandahålla den typen av stöd. Det upplevs också som ett mer seriöst agerande gentemot samverkansparter i avtalsammanhang. Dock, när en jurist har involverats i en förhandling måste den juristen också finnas tillgänglig i den omfattning som behövs för att kunna slutföra densamma, situationen uppstår ofta att förhandlingen blir utdragen eller komplicerad. Om juristen då inte är tillgänglig i ett visst läge uppfattas det då som mindre seriöst utifrån och leder dessutom till onödiga svårhanterbara förseningar.
- KTH:s jurister ska vara ett stöd för forskare. Ibland känns det som att KTH:s jurister är en motpart som försvårar genomförandet av ett projekt snarare än hjälper till. Det känns om en person som har en idé om att det är viktigare att uppfylla vissa krav än att möjliggöra ett forskningsprojekt. En ökad förståelse för forskarens perspektiv behövs. Det kan vara bättre med ett ökat risktagande än att offra ett enskilt projekt.
- Forskare som ansvarar för att genomföra forskningsprojekt är inte bara beroende av att ett avtal om forskningsfinansiering måste vara på plats i tid, utan också dels av att villkoren i avtalet måste vara acceptabla. Avtalen påverkar genomförandet av projekt och deltagande forskares personliga egendom. Avtalen måste gå att läsa och efterleva. Det kräver väldigt mycket tid och resurser för forskare att förstå vad som krävs av dem i samband med avtalshanteringen. Därmed behövs möjligen utbildning i någon form.
- Tydligare skriftliga instruktioner vad gäller avtal och juridik bör finnas tillgängliga för forskare, som de kan använda för att själva skapa sig en uppfattning om vad som bör

regleras i avtal. Tydligare information borde finnas tillgänglig även ur andra aspekter, t ex information på KTH:s intranät ang rollfördelningen inom UF och vad som förväntas av forskare i samband med avtalshanteringen.

- En bättre dialog mellan jurister, handläggare och beslutsfattare i ett tidigt skede, i vilken också forskaren har möjlighet att uttrycka sina synpunkter, skulle leda till att beslut togs på ett bättre sätt och att forskaren kände sig delaktig i avtalsprocessen. Forskare behöver känna sig inkluderade och informerade i högre utsträckning.
- Forskare kopplar idag in universitetsförvaltningen i ett sent skede, ofta när en ansökan om forskningsfinansiering redan är godkänd. Ett förslag är att en instruktion enligt ovan bör ta upp hur och när universitetsförvaltningen ska kopplas in på ett tydligare sätt – men det förutsätter också att universitetsförvaltningen har tillräckligt med resurser för att hjälpa till – särskilt i de projekt som kräver kvalificerad juridisk rådgivning som påverkar forskares enskilda immateriella egendom (exempelvis vad gäller vilka licenser som ges inom ramen för ett forskningsprojekt), där mycket kan stå på spel för forskaren personligen.
- Utbildningar om avtal och juridik bör tillhandahållas i högre utsträckning. Invändningen framfördes dock att det inte är troligt att forskare skulle lägga ned tid på att gå någon sådan utbildning i större omfattning.
- Mallar borde finnas tillgängliga för de vanligast förekommande avtalen, vilka forskare sedan kan använda direkt. En intressent framförde att forskare borde få ökade möjligheter att själva göra bedömningar i avtalsgranskningen vad gäller hur det regleras.
- Flera intressenter påtalade särskilt att den service som fåtts från enskilda handläggare på universitetsförvaltningen alltid har upplevts som professionell och engagerad, samtidigt upplevdes dels att ärenden lätt ramlar mellan två stolar och dels att man behöver mer information på ett lättillgängligt sätt och mer stöd i arbetet med att förstå vad som krävs av forskarna själva för att driva ett avtalsärende framåt.
- Exempel har getts på situationer där problem har belysts i ett alldeles för sent skede för att det ska gå att göra någonting åt dem. Alltför ofta har detta berott på att ärenden har hamnat mellan två stolar. Då uppstår "quick-fix"-situationer med bristande kvalitet som följd.
- Intressenterna har inte uttryckt någon uppfattning huruvida problemen beror på att mer resurser behövs på universitetsförvaltningen. Snarare har åsikterna framförts att avtalsgranskningarna som görs är alltför långtgående och detaljerade och att de i sig ställer hinder i vägen för att få ett avtal på plats.
- Det är otydligt hur universitetsförvaltningen samarbetar och arbetsfördelar internt i avtalsituationer, även de intressenter som har deltagit aktivt i möten och diskussioner med berörda avdelningar i avtalsammanhang anser att arbetsfördelningen ibland är oklar. Forskare vet ofta inte vart man ska vända sig i ett avtalsärende. Informationen som finns på KTH:s intranät är delvis självmotsägande. Rollfördelningen och avtalsjuristernas mandat att förhandla i avtalsärenden bör förtydligas. Det skulle öka effektiviteten och seriositeten gentemot KTH:s samverkanspartner.
- Iakttagelserna berör inte samtliga typer av avtalsärenden, ofta fungerar det bra, men förseningar förekommer alltför ofta.

### 5.3 Analys av intressenternas synpunkter

- En samstämmig bild finns av att avtalshanteringen ibland drar ut på tiden, vilket riskerar leda till försenade projekt samt merarbete för enskilda forskare och

handläggare på skolorna. Det finns dock samtidigt många goda exempel och en positiv syn på den service som ges av enskilda handläggare, men uppfattningen är att förseningar ofta sker på när ärenden hamnar mellan stolarna och med anledning av brister i kommunikationen samt arbetsfördelningen. Det inte uppenbart för enskilda forskare varför detta sker och det genererar dessutom merarbete för enskilda forskare, vid sidan av den uppenbara risken att forskningsprojekt försenas som en följd.

- Universitetsförvaltningen behöver ge mer information om avtal, hur de ska efterlevas, vad syftet med en avtalsgranskning är och vad som förväntas av enskilda forskare. Informationen bör ge förtydligande om respektive roll i processen.
- Det finns både förslag om att forskare i högre utsträckning ska kunna ta ansvar för avtalen, sett till innehåll och förhandling – med stöd av information som tillhandahålls från universitetsförvaltningen. Fördelarna och nackdelarna med införandet av en nyordning i det avseendet är uppenbara. Fördelen är effektivitet och att ansvariga forskare får ökad kontroll över de för KTH nödvändiga projektavtalen genom minskad centralstyrning. Uppenbara nackdelar är minskad faktisk kontroll över vilka avtal KTH tecknar och på vilka villkor – med ökad risk, strategi och antagligen minskad lagefterlevnad som följd. Det skulle antagligen vara mindre förenligt med myndighetens lagstadgade skyldighet att tillse att avtal är juridiskt korrekta. KTH skulle, med denna föreslagna ordning, ha väsentligt mindre möjligheter att verifiera att så verkligen är fallet. En enskild forskare med egenintresse i ett forskningsprojekt skulle ha mindre resurser att granska ett avtal rättsligt, sett till att det kräver en särskild kompetens. Vad gäller exempelvis avtal om forskningsfinansiering enligt ovan är både Research Office stöd vad gäller samordning och sakkunskap jämte Juridiska avdelningens rättsliga granskning nödvändiga för att kraven ska uppfyllas. Den föreslagna ordningen skulle ge mindre utrymme för en enhetlig eller rättssäker hantering av myndighetens avtal. Detta illustrerar Universitetsförvaltningens dubbla roller – att dels ge service och stöd till skolorna men också att ge beslutsfattare stöd även när detta inte är i en forskargrupps specifika intresse (dessa två intressen kan stå emot varandra, exempelvis när ett projektavtal inte är förenligt med lag och att detta faktum medför en risk att också tappa finansieringen). Vidare har forskare med starka intressen, exempelvis i egna immateriella rättigheter, samtidigt uttryckt ett behov av en seriös framtoning utåt, där det kan finnas ett mervärde att involvera KTHs jurist i ett tidigt skede i en förhandling. Många forskare har hög förhandlingskompetens, men det kan inte gälla alla. Det finns ett mervärde utåt sett i att ansvariga forskare har stöd av jurister i en förhandlingssituation, men då förutsatt att juristen har utrymme att fullt ut engagera sig i densamma.
- Det är otydligt hur rollfördelningen är inom UF samt mellan skolorna och UF. Det är i flera enskilda ärenden inte uppenbart, varken för universitetsförvaltningens handläggare eller för ansvariga forskare, vem som ska göra exakt vad eller vad en enskild forskare kan göra för att bidra till avtalsprocessens effektivitet.
- Universitetsförvaltningen borde i högre utsträckning kunna använda beprövade och väl förankrade mallar som utgångspunkt för avtalstecknande – men det skulle kräva att KTHs ledning tar beslut om nyttjandet av sådana och att avsteg från de mallarna i så fall tillhör undantagen. Utan en rad principiella ställningstaganden av den arten skulle sådana mallar ge för lite mervärde. Idag styrs de avtal KTH undertecknar i de allra flesta fall av avtalsförslag som tillhandahålls från samverkansparter. Det ökar behovet av juridisk granskning och avtalsförhandling. I viss mån kan KTH påverka detta och istället föreslå KTH:s mallar som utgångspunkt. Det skulle långsiktigt kunna implementeras och minska antalet avtalsförhandlingar om än med inledningsvis

ganska mycket arbete med att motivera och förklara dessa mallar. Det finns exempel på att detta har gjorts i ett sammanhang i ett viktigt men förhandlingsmässigt mindre krävande sammanhang – forskaravtalsmallen, vilket är centralt beslutat på KTH efter samverkan med arbetstagarorganisationerna. Forskaravtalet syftar till att ge KTH möjligheter att efterleva projektavtal som hanterar immateriella rättigheter i vid bemärkelse, eftersom sådana immateriella rättigheter i regel ägs av enskilda forskare och inte av myndigheten. Det ska ställas mot att det också blir svårhanterligt att förändra forskaravtalet när det behövs. Men forskaravtalen genererar inte förhandlingsarbete eller något nämnvärt behov av juridisk granskning så länge mallen nyttjas.

- Synpunkten att KTH borde ta ökad risk i samband med avtals ingående, i syfte att inte minska antalet projekt står i strid med principen att myndigheten ska identifiera och hantera risker samt hantera statens medel på ett ansvarsfullt sätt. Det är dock viktigt att påtala att KTH är beroende av extern finansiering för att kunna bedriva sin verksamhet och att konflikten mellan minskande av risk och effektivitet i tecknande av avtal har sin grund i detta.
- Det uppfattas ibland att avtal granskas alltför ingående och nitiskt. Anledningen till att det uppfattas så är det ansvar som åligger jurister att ta hänsyn till ovanstående aspekter, såsom ändamålsenlighet, språk, gällande rätt och riskhantering. En ingående granskning i sig har som primärt syfte att leda till högre kvalitet på de avtal som tecknas vid KTH. En omfattande granskningen behöver inte heller leda till förseningar i sig, om det i en förhandling är svårt att få en accept av orsakerna till sådana detaljerade synpunkter. I den situationen är en dialog med beslutsfattaren avgörande och kan ge tyngd även i mindre detaljfrågor. Ett tydligt förhandlingsmandat underlättar därtill.

### **Bilagor: KTH:s delegationsordning, organisationskartor KTH samt UF**