

# Bedömning av AAE Processen Avtalshantering

## Medverkande i den externa bedömaregruppen

Marianne Levin, professor i civilrätt, Stockholms universitet  
Marje Berzins, högskolejurist, Chalmers  
Björn Kull, enhetschef, Karolinska institutet  
Lennart Jonsson, chefsjurist, Sveriges lantbruksuniversitet, ordförande

## Underlag för bedömningen

Bedömaregruppen har tagit del av självvärderingsrapporten samt olika dokument såsom KTH:s IP-policy, KTH:s delegationsordning och universitetsdirektörens beslut om inrättande av en avdelning för juridik vid KTH. Vidare har intervjuer gjorts vid platsbesök på KTH.

## Ram för bedömningen

Bedömningen avser processen avtalshantering som rör forskningsfinansiering. När det nedan anges "avtalsprocessen" avses denna avgränsning. Eftersom det finns en egen process, "Stöd till externfinansiering", föreligger här ytterligare en avgränsning för uppdraget. De olika processerna har dock så stora och integrerade beröringspunkter att det inte går att helt avgränsa sig från denna process. Bedömaregruppen har även iakttagit vissa till avtalsprocessen närliggande frågor som kommer att kommenteras.

### A. Bedömning av den nuvarande administrativa processen "Avtalshantering"

#### Kompetens

Det är gruppens bedömning att KTH har en juridisk avdelning med en hög och fullt tillräcklig yrkesmässig kompetens. Avdelningens jurister bedöms även ha den tidsmässiga erfarenhet av högskoleområdet som krävs för att utföra ett mycket gott arbete. Medarbetarna vid den juridiska avdelningen ger vidare ett intryck av stort engagemang och ansvarstagande och stor lojalitet till sitt universitet. Gruppen återkommer till att det vid intervjuerna har framkommit påståenden om att juristernas förmåga till samverkan med övriga funktioner inom avtalshantering kan förbättras. Det sammanfaller med att bedömaregruppen uppfattar att det finns vissa brister i beställarkompetens från kärnverksamheten i form av okunskap om vilka administrativa stöd som står till buds samt när det tidsmässigt är lämpligt att ta kontakt för juridiskt stöd i avtalsprocessen.

## Service

Det är gruppens bedömning att det stora engagemanget som finns för uppgifterna också ger en stor servicevilja såväl vid den juridiska avdelningen som vid Research Office. Däremot uppfattar gruppen att det finns en bristande samsyn på vad som är god service mellan olika inblandade funktioner. I första hand den juridiska funktionen men även Research Office påstås ge "för mycket" service. Det ska förstås som att de i vissa avseenden, ibland mot beställarens önskemål och uppfattning om verksamhetens effektivitet, ställer alltför höga krav på avtalens slutliga utformning inför beslut. Den situationen ska tas på allvar eftersom den förefaller ha resulterat i vissa interna slitningar, som i sin tur medför att olika funktioner ostrukturerat börjat träda in på varandras verksamhetsområden, vilket försvagar verksamhetsmålen.

Sådana effekter riskerar att förstärkas genom

- en påtaglig oklarhet i "ägarskapet" av processen, det vill säga vem som har ansvaret för att ett avtal slutligen kommer till stånd,
- faktiska avvikelser från delegationsordningen avseende vem som de facto undertecknar avtal,
- otydligheter och tvetydligheter beträffande formellt verksamhetsuppdrag i förhållande till informellt verksamhetsuppdrag.

Till detta kommer att det ofta sker en faktisk överprövning av det juridiska arbetet av icke-jurister som riskerar att leda till

- oklarheter i ansvarstagande,
- onödigt utsträckta ledtider,
- parallella förhandlingar med motparten utan samordning av flera olika inblandade som i sin tur inte är medvetna om varandras åtgärder och förslag, vilket leder till frustrationer och ineffektivitet,
- onödiga ekonomiska och forskningsmässiga risktaganden samt
- att avtal hanteras helt utanför en strukturerad administrativ process.

## Kostnad

Det är gruppens bedömning att KTH har en organisatorisk struktur som är helt adekvat för befintliga behov. Ovan angivna förhållanden och problem innebär emellertid att KTH inte för närvarande får full valuta för pengarna och att bilden av avtalsprocessen utåt försvagas.

## Helhet

De flesta intervjuade delar i huvudsak den bild som ges i självvärderingsrapporten. Den sammantagna bilden efter intervjuerna är att det finns en samsyn på att det är viktigt med en central juridisk funktion och en juridisk hantering av forskningsfinansieringsavtalen. KTH har i den juridiska avdelningen och Research Office basen för en god och rationell administrativ struktur för avtalsprocessen. De flesta avtal hanteras troligvis i dagsläget också på ett i och för sig godtagbart sätt. Den juridiska avdelningens och Research Office förefaller individuellt ha ett gott förhållande gentemot KTH Innovation. Chefen för Research Office är undertecknare av vissa forskningsfinansieringsavtal. Kärnverksamheten förefaller ha ett gott förtroende för den juridiska avdelningen. Avtalsmallar efterfrågas för rationalisering av sådant som kan förefalla vara mer standardmässiga, enkla avtal. Allmänt efterlyses en högre grad av pragmatism från den juridiska avdelningen men även Research Office har förväntningar på sig om att vara mer pragma-

tiska. Kärnverksamheten har tidigare haft administrativ personal med ansvar för kontraktshantering, men inte längre.

KTH har som många uttrycker det, "växtvärk". Detta leder naturligt till en ökad press på samtliga verksamheter som hanterar avtalsprocessen. Den ökade pressen har troligen bidragit till en ökad stress i organisationen. En sådan stress över att klara fler ärenden med befintliga resurser har i sin tur bidragit till att det är "många kockar i soppan", för att citera en av de intervjuade; kockar som ska lösa uppkomna problem på sitt eget sätt. Detta har lett till en allmänt försämrad verksamhet. Vissa menar att problemen i huvudsak har uppkommit det senaste året. Bedömargruppen delar vissa intervjuades uppfattning att en del av problemen beror på att avtalsprocessen är i en mögnadsfas. Även avtalsprocessen har "växtvärk".

De problem som de intervjuade har iakttagit är bland annat följande.

- Den juridiska avdelningen, men ofta även Research Office kommer in för sent i avtalsprocessen.
- Irrationella verksamhetsöverlappningar föreligger.
- Oklarheter vad gäller verksamhetsuppdrag för den juridiska avdelningen respektive Research Office föreligger.
- Avsaknad av synkroniserade handlägningsrutiner genom hela avtalsprocessen föreligger.
- Avsaknad av samsyn på hur lärarnas IP-rättigheter ska tas tillvara föreligger.
- Överprövning av juristers arbeten görs av icke-jurister före beslutsfattande.
- Avtal tas ibland utanför delegationsordningen.

Vidare framkom att:

- De samverkansavtal som etableras mellan KTH och stora strategiska samarbetspartners förefaller interagera negativt med en smidig utveckling av avtalsprocessen. Samverkansavtalen påstås vara processade enbart inom Research Office utan delaktighet av den juridiska avdelningen. Om så är fallet kan detta vara en bidragande orsak till de aktuella problemen.
- Den av styrelsen nyligen fastställda IP-policyn förefaller inte tas på särskilt stort allvar utanför KTH Innovation och den juridiska avdelningen.

Även om det är utanför den egentliga uppgiften kan bedömargruppen inte bortse från den negativa belastning på avtalsprocessen som uppenbara problem i kommunikation mellan ledning, den juridiska avdelningen och Research Office innebär.

Den juridiska avdelningen är administrativt isolerad och uppfattar sig inte nyttjad som den strategiska resurs den ska vara enligt verksamhetsplanen. Som ett exempel kan nämnas att om lärarnas IP-rättigheter i alltför stor utsträckning skrivs bort, så ligger det i farans riktning att det inte finns så mycket kvar för KTH Innovation att hantera i framtiden.

Sammantaget leder de påtalade problemen till en orolig arbetssituation för många av de berörda anställda inom administrationen. Risk föreligger därför att KTH i närtid, i onödan, antingen tappar kompetent personal som kostar mycket pengar att ersätta, eller får förhöjda sjuktal. Båda scenariorna eller en kombination därav kommer att generera snabbt sjunkande produktivitet.

## **B. Bedömargruppens rekommendationer för framtiden**

### **Kompetens**

Inledningsvis ska i detta sammanhang erinras om att juristyrket är en profession med en specifik kompetens, och det är därför inte meningsfullt att anlita juridisk hjälp om man inte har för avsikt att konstruktivt använda sig av den rådgivning som ges. Det är inte detsamma som att en beslutsfattare alltid ska eller måste göra som juristen föreslår. Men man kan inte heller i förväg kräva att juristen ska komma fram till en förutbestämd bedömning utifrån ett visst eftersträvanvärt resultat. Juristen är en unik tillgång som ska användas för sin specialkunskap att peka på fördelar och svagheter eller faror i en förhandlings- eller avtalsprocess och att formulera lämpliga gränser ur ett juridiskt sakkunnigt perspektiv inom ramen för det som är önskvärt att uppnå med ett visst avtal. Om sedan beslutsfattaren vid sin helhetsbedömning fattar ett annat beslut än det föreslagna så är det upp till beslutsfattaren, och det sker då på dennes ansvar. Den som inte kan acceptera ett sådant resonemang behöver inte heller alls någon jurist som är delaktig i avtalsprocessen. En sådan lösning är givetvis kortsiktigt mycket kostnadsbesparande men knappast långsiktigt hållbar. Det är inte heller lösningen som KTH har valt.

Avtal om forskningsfinansiering vid ett statligt universitet innehåller inslag från olika juridiska områden. Mycket är av offentlighetsrättsligt art där förhandlingsutrymmet kan vara litet eller ibland obefintligt beroende på indispositiv lagstiftning, såsom sekretessfrågor. Lärarnas IP-rättigheter råder universitetet inte heller över, utan där krävs lärarens aktiva medgivande för att kunna uppnå olika resultat. Annat är av mer eller mindre dispositivt civilrättsligt- och förvaltningsrättsligt innehåll där man beroende på kunskap, vilja och förhandlingsläge kan komma fram till för universitetet bättre eller sämre skrivningar vad gäller ekonomiskt eller forskningsmässigt risktagande. Bättre kunskaper om sådana frågor leder givetvis som regel till långsiktigt bättre villkor för universitetet. Samantaget utgör ett forskningsfinansieringsavtal en komplex produkt, vars olika skrivningar ofta är svåra att förstå konsekvenserna av utan juridisk skolning.

Någon yrkesmässig kompetenshöjning inom avtalsprocessen bedöms inte behövas för närvarande.

### **Service**

Servicenivån kan förbättras betydligt på kort sikt inom ramen för befintliga resurser genom bättre samverkan och ökad delaktighet.

### **Kostnad**

KTH har en adekvat organisation och adekvat bemanning för avtalsprocessen. Kostnaderna som sådana går därmed knappast att sänka särskilt mycket. Däremot finns goda förutsättningar att inom närtid och inom befintliga resurser nå en förhöjd verkningsgrad och därigenom uppskjuta nya kostnadsökningar. På medellång sikt, två à tre år, bör man förbereda sig på kostnadshöjningar i form av nyanställning. Det beror på att den totala "växtvärk" som identifierats rimligen kräver ökade administrativa resurser. Effekterna av det totala AAE-projektet i sig kommer troligen också att generera mer arbete. Strävan efter en administrativt förbättrad och mer transparent verksamhet gör sannolikheten stor för att man också hittar bortglömda fält som kräver mer arbetsinsatser. Sådan nyanställning kanske inte behöver innebära en ny jurist utan

kanske i stället ett kvalificerat administrativt stöd till avdelningen. Långsiktigt bör även ett införande av ett strukturerat digitalt dokument- och ärendehanteringssystem hjälpa till att hålla kostnaderna nere.

## **C. Förslag på åtgärder**

### **Administrativ organisation**

Det finns en grundregel om att man inte ska laga det som är helt. Bedömargruppen ser den befintliga organisatoriska lösningen som sund, med den juridiska avdelningen och Research Office som organisatorisk formellt jämbördiga funktioner. Detta ger optimala förutsättningar för en positiv utveckling av avtalsprocessen. Organisatoriska förändringar i nuläget kommer rimligen enbart att försämra situationen och leda till ineffektivitet och onödiga kostnadsökningar.

### **Ägarskap**

Enligt bedömargruppens mening bör beslutsfattandet avseende ingående av avtal om forskningsfinansiering ligga där det ekonomiska och verksamhetsmässiga ansvaret för den verksamhet som ska bedrivas ligger, det vill säga i "linjen". I princip bör det vara den som sanktionerar en ansökan eller att man går vidare med en idé om forskningssamverkan som också undertecknar avtalet när det slutligen är klart. Det bör alltså vara prefekter, skolchefer och i undantagsfall rektor som har dessa uppgifter för att få harmoni mellan ansvar för och "ägarskap" av processen. Dessa uppgifter kan givetvis delegeras men inte mer än ett steg och det måste ske på ett transparent och ansvarsfullt sätt. Chefen för Research Office eller förvaltningschefen bör således inte vara undertecknare av avtal om forskningsfinansiering. Avtal ska undertecknas av behöriga personer/funktionärer som står att finna i delegationsordningen. En sådan ordning måste sägas kunna bidra till ökad tydlighet för samtliga berörda medarbetare.

### **Processgång**

Bedömargruppen anser att det behövs en tydlig fastställelse av handläggningsrutiner där uppdelningen av ansvar mellan de olika avdelningarna, grundade på deras olika uppdrag och ansvarsområden, anges. Maxtider för de olika arbetsmomenten ska anges. Ordningen kräver god kontinuitet och tillgänglighet över hela året vad gäller personalresurser, medan ledtiderna kommer att minimeras. Samtidigt skapas en struktur där man tar bort onödiga verksamhetsöverlappningar och där man kan upparbeta långsiktig respekt och förståelse för varandras arbete och funktion. Det är centralt att överprövning av skilda avdelningars arbetsinsatser under processen helt måste undvikas. Adekvat diarieföring ska användas. Samverkan med avdelningen för dokumenthantering bör leda till en förbättrad situation i detta avseende. Bedömargruppen anser också att användandet av ett strukturerat digitalt dokument- och ärendehanteringssystem starkt bör övervägas. Det skulle underlätta en god struktur redan från ansökningsstadiet och förbättra möjligheterna till att ge avtalsstöd på ett tidigare stadium. Även om bedömargruppen inser att det är svårt att uppnå ett sådant mål är det ändå en rekommendation att sträva efter att göra en juridisk bedömning av alla avtal, även de beloppsmässigt små, eftersom det är mycket vanskligt att bedöma ett avtals ekonomiska och forskningsmässiga risker utifrån beloppsgränser.

## **Förhandling med avtalsparter**

För att kunna tillvarata KTH:s långsiktiga intressen på bästa sätt bör förhandlingsansvaret mot tredje man ligga där den juridiska kompetensen finns.

## **Avtalsmallar?**

Avtalsmallar för enklare avtal har återkommande efterfrågats vid intervjuerna. Vad som är enklare avtal är många gånger svårt att bedöma. Bedömaregruppen ställer sig inte helt avvisande till att avtalsmallar kan användas men anser att det är en "lömsk" produkt. Gruppen föreslår i stället och framför allt att goda rutiner med checklistor utvecklas. Sådana kan successivt inarbetas i processgången och tillhandahållas verksamheten.

## **Samverkansavtal**

KTH bör se över sina strategiska samverkansavtal så att de inte interfererar negativt med avtalsprocessen. Detta kan göras i projektform med deltagande från vice rektor för samverkan, kärnverksamheten, Research Office, juridiska avdelningen och KTH Innovation. Även om sådana avtal inte är rättsligt bindande, så sätter de viktiga ramar för rutiner vid avtals upprättande utåt och inåt i verksamheten.

## **Verksamhetsuppdrag**

Research Office och den juridiska avdelningen bör få tydligare verksamhetsuppdrag och mål, som bättre stämmer överens med universitetsledningens reella förväntningar respektive avdelningarnas syn på sin reellt efterfrågade och utförda verksamhet. En allt för stor diskrepans mellan formella och informella krav är destruktiv för all administrativ verksamhet. Eventuellt bör det ske en tydligare uppdelning av målen med avseende på den myndighetsdrivna delen av verksamheten respektive den avtalsdrivna.

## **Lärarnas och forskarnas IP-rättigheter**

Frågor om IP-rättigheter måste lösas individuellt i varje forskningsfinansieringsavtal. Sådana kan inte hanteras i övergripande avtal. Kärnverksamheten, universitetsledningen och den juridiska funktionen bör i lyhörd och förutsättningslös dialog diskutera hur IP- och äganderettsfrågor ska lösas på ett rationellt, långsiktigt och lagenligt sätt. Till syvende og sist är det läraren som förfogar över denna dispositiva civilrättsliga fråga. Goda råd och klargöranden av rättsläget är säkert välkomna. Men det är knappast rationellt att det uppstår interna stridigheter kring detta.

## **Mer pragmatism?**

Att arbeta för att avskaffa prestige och onödigheter är naturligtvis alltid av godo. Om man med pragmatism menar förenklingar och förbättrat samarbete, så finns inget fel i ett sådant krav. Men krav på att en juridisk avdelning ska vara mer pragmatisk får aldrig medföra att den juridiska avdelningen mot bättre vetande ger juridiskt olämpliga eller olagliga förslag. I sådana fall

bör man helt avstå från en juridisk bedömning. Det är inte heller särskilt pragmatiskt att flera gör samma arbete eller uppfattar sig ha samma mandat i en förhandlingssituation.

### **Bristande samarbete**

Det bristande samarbetsklimat mellan de olika avtalshanterande avdelningarna på KTH som har kommit i dagen måste omedelbart hanteras av universitetsledningen. Tilliten behöver ökas både horisontellt och vertikalt mellan de olika funktionerna. Universitetsledningen bör tillmäta Research Office och den juridiska avdelningen lika stor vikt och lägga lika mycket energi på att ta tillvara, utnyttja och utveckla deras olika kompetenser. De måste också ges samma tillträde till dialog med ledningen. Personalutvecklande åtgärder bör sättas in omgående, baserade på individuella behov och syfta till en ökad professionalism med transparens och samarbetsförmåga.

### **Juridiska avdelningen en strategisk resurs?**

Frågan om den juridiska avdelningen som en strategisk resurs ligger visserligen i utkanten av bedömargruppens område men förtjänar att tas upp. Förvaltningschefens beslut den 22 juni 2010 anger som orsak till den organisatoriska förändringen med att inrätta en juridisk avdelning bland annat att en helhetssyn saknades på de juridiska frågorna och att det inte fanns någon självklar kontaktyta angående juridiska spörsmål. Syftet med inrättandet av en juridisk avdelning var även att skapa en bredare och mer strategisk resurs. Gruppen gör som framgått ovan bedömningen att denna organisatoriska förändring var av godo. Om den juridiska avdelningen används på det angivna sättet så uppkommer rimligen också en bättre harmoni mellan interagerande avtalsformer. KTH som helhet kommer också att ha bättre nytta av den juridiska avdelningen om den används övergripande och strategiskt.

### **Utbildning och samverkan**

Det är gruppens mening att verksamhetsföreträdare såsom prefekter, skolchefer och forskningsledare samt personal vid Research Office och den juridiska avdelningen i olika former bör mötas vid årliga eller terminsträffar för att synliggöra sig för varandra och ömsesidigt informera om behov, resurser, struktur och möjligheter inom avtalsprocessen. En sådan planlagd kommunikation bör främja kraven på tidiga insatser och slutresultaten av avtalsprocessen.

### **Kontraktsansvarig person vid de olika skolorna**

Bedömargruppen vill slutligen peka på att det kan vara värdefullt att överväga att återuppliva den roll som kontraktsansvarig som tidigare har funnits på skolorna. Det är viktigt att den som innehar funktionen genomgår adekvat utbildning för att kunna fungera på ett bra sätt och bidra till att den juridiska avdelningen och Research Office kommer in i avtalsprocessen på ett tidigt stadium.

### **Slutord**

Bedömargruppen tackar för privilegiet att få ha varit delaktig i KTH:s viktiga AAE-satsning. Gruppen är övertygad om att KTH med sina kunniga och engagerade medarbetare med före-

nade krafter ska förmå att påtagligt rationalisera avtalsprocessen. Gruppen hoppas att de givna förslagen kan vara till hjälp och inspiration i detta arbete. Uppdraget har på ett intressant sätt även öppnat ögonen för diverse utvecklingsmöjligheter på hemmaplan.

Torsdagen den 19 juni 2014

Marianne Levin      Marje Berzins

Björn Kull      Lennart Jonsson