

K3-projektet: Avtalsworkshop 1 september 2020

Gruppdiskussion 1

Är en strukturerad avtalsprocess likt den presenterade nödvändig?

Vilka andra erfarenheter finns?

Vem har uppdraget att driva processen? Behövs en definierad roll?

Grupp 1:

Är en strukturerad avtalsprocess nödvändig? Ja, absolut. Detta är under uppbyggnad på flera lärosäten. Stort behov av att sätta processerna!

- Arbeta med checklistor
- Försättsblad till avtal (tydligt att avtalet är kollat av ekonom, avdelningschef, jurist...)
- Även om institutionerna tar ett ansvar för avtal, så cirkulerar avtal som "ingen äger". Viktigt att skilja på vem som äger respektive signerar avtalet.
- Den interna biten är viktigt -> underlättar den externa dialogen
- Behövs stor erfarenhet av samverkan, då samverkan skiljer sig åt / brett spektra (bred samverkan jmf smal, flertal parter jmf fåtal...=
- Viktiga aspekter:
 - Bra dialog mellan de olika funktionerna som är del av avtalsprocessen!
 - Samlokalisering, eller åtminstone kontinuerliga möten för att säkerställa att olika saker inte faller mellan stolarna
 - Möjligheten att lyfta särskilda "pelare" i MoU, ex hållbarhet.

Vem har uppdraget att driva processen? Behövs en def. roll? Möjligt: Central samverkansfunktioner med samverkansledare och därtill samverkansansvarig ute i kärnverksamheten

Grupp 4:

- Det behövs en strukturerad avtalsprocess. Universiteten har kommit olika långt i det arbetet.
- Organisationerna ser olika ut, varför olika personer/roller har uppdraget att driva och samordna processen. Det är dock viktigt att "ägaren" har förståelse för syftet och målet med avtalet.

Grupp 5:

Är en strukturerad avtalsprocess likt den vid UU nödvändig?

- Umeå, Katarina: Vi har liknande. Jurister kommer in sent, det är inte bra. Man behöver balans i avtalet, juristernas frågor bör komma tidigt. Tidig dialog jätteviktig.
- GU/tidigare HH: Håller med. man behöver förhandlingsutrymme. Vi behöver inte förstå projektets innehåll, men behöver målen. Vem ska äga resultat, immateriella rättigheter, finansieringsvillkor
- HiG: Kommer man in för sent kan det gå fel. Parterna har då haft ett långt snack innan och det är svårt att ändra.
- GU/HH: I Halmstad hade vi en lyckad intern process. Det fanns en intern granskningsprocess för alla projekt. Ledde till tidig dialog med forskare som skulle ansöka. Ny på GU, men de har en strukturerad process. Det fungerar.
- UmU: Samordnande roll: Gör att processen går framåt, men jag skulle gärna se en struktur där forskaren äger sitt projekt och vara stark i processen. Det behövs då en samordning som ger forskaren denna kunskap.



- HiG: En högre grundnivå på kunskaperna hos forskaren vore bra.
- Lnu: Svårt att informera breda skaror. Vi agerar nästan processtöd tillsammans med jurist under hela processen. Försöker tänka efter före. Privata aktörer är snabba, vill snabbt komma fram till avtal. Det handlar om vilket format också - uppdragsforskning eller samarbetsforskning (m IKEA tex). Olika förutsättningar. Bildningsprocess både internt och externt.
- HiG: Håller med om att man måste finnas med hela vägen, men det är inte helt lätt. Vi har lagt upp på intranätet - info till forskaren - när i processerna behöver du ta in stöd? Alla kan inte kunna allt.
- GU/HH: I projektledarutbildningen i Halmstad finns modul om avtal, överblick, inkluderande publicering, IP etc. Detta var mycket uppskattat! Det finns liknande på GU. Fanns även moduler om hur man söker finansiering etc.
- Lnu: Som forskare vet man aldrig när behovet kommer att dyka upp. Har ni utarbetat vägledning/stödmaterial för de forskare som kommer på att de behöver stöd?
- GU: Innan och efter utbildningen hade vi information om vem man kunde få hjälp av i olika frågor i forskningsprojektet. Finns även guidelines
- Umu: Jobba tillsammans forskningsstöd och innovationskontor/samarverkansstöd: Samarbeta med forskarna, få dem att förstå hur de ska samverka för att bidra till kvalitet, hur de ska tänka kring tillgångar och ipr och vad de innebär för hur avtalen ska se ut.
- GU/HH: jag jobbade på forskningsstödet, där finns forskningskoordinator och samverkanskoordinator.

Grupp 6:

- Det finns absolut behov av process. Mycket kunskap ligger hos enskilda personer. En process behövs för att säkerställa att kunskap inte försvinner. Alla delar kanske inte kan vara i processen dock då det ser olika ut men en stomme skulle man kunna ha för alla. För att processen ska fungera behövs definierade roller, detta hänger ihop med att det bör finnas en roll som koordinerar. Finns också en fördel att forskaren själv är drivande för att "tvinga" dem i att förstå avtalet. Vem som ska ha denna roll beror såklart på vilka uppgifter som ska ingå i rollen. Finns erfarenhet från UU att samverkansledare och jurister tillsammans behöver ingå. Samverkansledaren kan ofta vara neutral i diskussionen vilket har setts som positivt från forskarens sida.
- En neutral avtalsmall är också viktigt. Den som får in sin mall i avtalet får också väldigt mkt gratis. Därför kan det finnas risker/problem att börja med ett företags mall tex.

Grupp 8: (företrädare från GU, KI, UmU, Åbo och PRV)

- Är en strukturerad avtalsprocess likt den presenterade nödvändig? Självklart. Men mycket ad hoc just nu.
- Vilka andra erfarenheter finns? KI – har definierad process men försöker definiera personens behörighet. GU – affärsjuristerna sitter på forsknings- och innovationskontoret och skapar tvär-grupper vid behov. Juristerna kan sköta förhandlingar med motparten. Juristen har löpande kontakt med forskaren och kan förklara mycket av juridiken i avtalet. I EU-projekt har man ett startmöte med forskaren när projektet beviljas där ekonomer deltar och även en jurist är med och förklarar de immateriella rättigheterna.
- Vem har uppdraget att driva processen? Behövs en definierad, samordnande roll? Svårt att definiera en position. Det är så många olika kompetenser hos en och samma person.



Gruppdiskussion 2

Vilka erfarenheter finns av olika typer av avtal?

Gör det någon skillnad om den externa parten är strategisk eller inte?

Om externa parten är från offentlig eller privat sektor?

Grupp 1:

- Vilka erfarenheter finns av olika typer av avtal? MoU, samarbetsavtal, projektavtal... Dessa skiljer mycket mellan olika samverkansprojekt
- Hur kommuniceras det strategiska partnerskapet internt? Hur når vi ut med innehåll i avtal, KPI:er, upplägg...
- Strategiska partnerskap ska vara övergripande över hela lärosätet. Det ger möjligheter att identifiera luckor eller gap i samarbetet -> nya möjligheter till ytterligare samverkan
- Det uppstår ofta olika typer av frågor beroende ifall den strategiska parten är från offentlig eller privat sektor (ex. ofta mer frågor om ägande från privata aktörer).
- Hur balanserar vi frihet (att välja forskning och utforma särskilda projekt) men ändå reglerar syfte och mål i MoU?
- Flera lärosäten har ej tidsatta MoU med sina strategiska partners. Skapar svårigheter när man vill ändra form på samarbetet t.ex. gå från strategisk partner (för hela lärosätet) till en mer tät samverkanspart till en institution eller skola. Ingen värdering ligger i vilken typ av partner men utan tidsramar i MoU är det svårt att ändra form.
- RISE som strategisk partner: Intressant och är mer lik privat aktör än offentlig sektor men komplicerat då vi ibland kan ha konkurrerande verksamhet och funktion (forskningsinstitut vs lärosäte)

Grupp 4:

Vilka erfarenheter finns av olika typer av avtal?

- De flesta universitet har stött på dessa olika typer av avtal.

Gör det någon skillnad om den externa parten är strategisk eller inte?

- Ja, och som vanligt är det viktigt är att sätta mål och syfte för avtalet, samt mandat och ledarskap. Det är också viktigt att lägga tid på att välja rätt partner(s). Precis som i privatlivet...

Om externa parten är från offentlig eller privat sektor?

- Det finns skillnader, bland annat är det tydligt att det kan finnas olika agendor avseende vinstmaximering. Mer avgörande kan dock vara storleken på organisationen, och om rätt person finns på rätt plats.

Grupp 5:

- Hig: Vi har inte haft struktur, det behövs.
- GU/HH: MoU-erfarenhet. Vi hade en stor industri som strategisk partner. MoU:et var väldigt övergripande. Är osäker på hur det fungerade i praktiken eller hur långt MoU skulle gälla. Stor skillnad.
- Umu: Jag tittar på strategiska partnerskap med industrin, det skiljer sig mellan privat och offentlig. Med industrin är det mer diskussioner kring IP och sekretess. Vi har jobbat med Canvas - mycket bra! Använt för nya partnerskapsprojekt, men också för utvärdering av befintliga projekt - är vi där vi vill, vart vill vi, etc. Med offentlig sektor så är det en annan tidsaspekt - mer tolerans att vi gör saker utan att rapportera resultat. Mot privat krävs mer löpande redovisning. Avtalen är en del i hur man senare kan följa upp.



- GU/HH: Offentlig sektor får ta mer tid, beslutsfattande måste samarbeta, svårare att komma överens. Personer det rör kan vilja annat än vad de som äger beslutet/avtalet. Forskaren kan tycka att det är smidigare att jobba med offentlig sektor än industri, men det finns också exempel där det varit tvärtom.
- Lnu: Framtagande av stora, övergripande avtal - vad ska finnas med, vad ska läggas i underavtal? Vi har brottats med 10-åriga avtal med stora industripartners, 3-parts, det tar många månader att komma fram till ett övergripande avtal. Det är oklart hur mycket man ska specificera. Preciseringsen kan göra i underavtal, exempelvis när det gäller enskildas IP-rättigheter. Vi håller på att formulera brett övergripande avtal.
- Umu: Viktigt att gå ut i verksamheten, få med dem på banan. Det är en tröskel - få forskare att förstå vad man faktiskt kan göra via avtal. Motparten gjorde samma sak, och det visade sig att vi hittade gemensamma mål/syften. Viktigt att hitta KPI:er, vad ska mätas och vad ska följas upp? Ledningsdialog en gång per år gör det synligt.
- Lnu: Partnerskaps-Canvas kan vara till stor hjälp. Parten är ibland ivriga att göra saker, där fakulteten ibland kan känna sig överkörd. Man kan tappa syften, när industripartners behov och tidsaspekter får styra.
- Umu: I det privata sitter ofta chefen med - större mandat! Med offentliga fungerar inte behovsdialogen på samma sätt, för beslutstrappan ser annorlunda. Mer politik inblandat med offentlig sektor, gäller att hitta rätt nivå.
- Vi märker att företag vid studentprojekt, att man ser studenterna som en kompetens som gör stor skillnad - vi behöver då bromsa, så att inte handledare skriver på avtal som praktiskt sett är konsultavtal. Avtalen måste komma upp högre än handledare. Detta är nytt.
- Lnu: Vi kämpar med näringslivet om deras förväntningar. Sekretessen måste man vara noga med. Man värnar om studenterna och deras rättigheter, tidigt i processen. Vi har juriststöd ifall företagen blir intresserade av själva studentarbetet. Vi vill synliggöra lärarundantaget väldigt tidigt. Vi är inte färdiga med dessa frågor på Linnéuniversitetet. Det har hänt att företag har nyttjat resultat på ett för oss oönskat sätt och talangjakten har inte alltid varit schyst. Vi försöker hitta lösningar på programnivå.
- Umu: Oftast ska det skrivas på prefektnivå. Avtalen sätter enskilda medarbetare i en knepig sits. Vi har nu tagit fram mallar för detta.
- Lnu: Angeläget att det står i avtalet hur man får kommunicera. Måste balansera sekretess med åsiktsfrihet/yttrandefrihet samt med studenternas rättighet till sina resultat.
- Umu: Det måste vara tydligt vad sekretessen avser.
- Lnu: Vi använder NDA (non-disclosure agreement, sekretessavtal) som skrivs under i början av kursen (om det är den typen av samverkan.) Individuella uppsatser är annat.

Grupp 6:

- Syftet blir otroligt viktigt med strategiska partnerskap så att man inte fastnar i "snömos". Är andra problem med strategiska avtal än mindre avtal. Stänger vi ute andra parter med ett strategiskt partnerskap? Missgynnas någon annan part? Finns det någon olämplighet i detta, viktigt att tänka på till exempel likabehandling, konkurrensperspektiv. I strategiska partnerskap kommer också varumärkesfrågor upp i större utsträckning. Samarbetet initieras ofta uppifrån och ner istället för nerifrån och upp. Strategiskt partnerskap kräver underavtal.
- Svårt med intern kommunikation. Decentraliserade organisationer – hur känner alla till det strategiska avtalet? Behövs en uttalad process så att man säkerställa att partnerskapet är känt ute i kapillärerna.
- Privat sektor ofta mer konkret än offentlig sektor. Mer resultatfokuserad.

**Grupp 8:**

- Vilka erfarenheter har ni av olika typer av avtal? Det är olika. KI – jobbar väldigt mycket med ramavtal. Vi är överens om att Letters of Intent är för otydliga. Det är bättre att lägga ner ordentligt med tid och få ett tydligt avtal från början.
- Gör det någon skillnad om den externa parten är strategisk eller inte? Det spelar ingen roll. Det är mål och innehåll som styr – och utifrån dessa kriterier väljer man avtalsform.
- Om externa parten är från offentlig eller privat sektor? Offentlig och privat sektor har sina utmaningar. Myndigheter är politiskt styrda och hanterar skattebetalarnas pengar. Det kan av denna anledning vara svårt att få till ett avtal som inbegriper att myndigheten ådrar sig kostnader. Dessutom styrs avtal med myndigheter av regelverk som man behöver ta hänsyn till. Politiker kan vidare ha kommit överens om vissa allmänna hållpunkter men man överlämnar till tjänstemännen att upprätta avtalet. Detta är iofs både bra och dåligt: man har större frihet att reglera detaljerna så länge man håller sig till det övergripande målet. Företag å sin sida har snabba beslutsprocesser, har tydliga krav på vad man ska åstadkomma med partnerskapet men kan vara ganska tuffa förhandlare.
