

Innhold

INNHold	1
INNLEDNING	2
MÅLSETTING OG MÅLGRUPPER	2
SENTRALE BEGREPER/BEGREPSAVKLARING (ALFABETISK)	2
ASSIGNMENT/OVERDRAGELSE AV IP.....	2
BIDRAGS- OG OPPDRAGSFINANSIERT AKTIVITET (BOA)	2
COTUTELLE.....	3
FINANSIERINGSAVTALE KNYTTET TIL DOKTORGRADSAVTALE.....	4
FORSKNINGSAVTALE.....	4
INTENSJONSAVTALE (MEMORANDUM OF UNDERSTANDING (MOU))	4
IP(R) = INTELLECTUAL PROPERTY (RIGHTS)	4
KONSORTIEAVTALE – SE SAMARBEIDSAVTALE	5
MATERIAL TRANSFER AGREEMENT (MTA).....	5
NONE DISCLOSURE AGREEMENT (NDA) = KONFIDENSIALITETSAVTALE	5
NÆRINGS-PH.D.....	5
RAMMEAVTALE	5
SAMARBEIDSAVTALE (CONSORTIUM AGREEMENT)	6
<i>NFR-prosjekter</i>	6
<i>EU-prosjekter</i>	6
VIKTIG Å VITE VED AVTALEINNGÅELSE – KVALITETSSIKRING OG SIGNATURETT	8
ETIKK OG ETISKE RETNINGSLINJER	9
FORHANDLINGER	10
RAMMEBETINGELSER	10
<i>Lover og regler</i>	10
<i>IP-Policy</i>	11
<i>Tidligere avtaler</i>	12
BEHOV	12
<i>NTNUs behov</i>	12
<i>Industriparten</i>	12
PROSESS.....	13
<i>Erfaringsutveksling og team</i>	13
<i>Risikovurdering og mandat</i>	13
<i>Forhandlingsklima og avtaletekst</i>	13
<i>Lagspillet</i>	13
<i>Fremdriftsplan</i>	14
<i>Mail kontra fysiske møter</i>	14
<i>Etter forhandlinger</i>	14
VANSKELIGE TEMA	14
YTTERLIGERE INFORMASJON	14

Innledning

Resultatene av NTNUs virksomhet skal i størst mulig grad spres til omverdenen og bidra til fornyelse av samfunnet og bærekraftig verdiskaping i næringslivet. NTNU legger vekt på å skape pålitelige og forutsigbare rammer for samarbeid med eksterne næringslivs- og forskningspartnere, både for å sikre relevansen i vår faglige virksomhet og for å øke tilfanget av ekstern finansiering.

Målsetting og målgrupper

Bakgrunnen for dette dokumentet er et uttalt behov blant ansatte på NTNU om en veileder i forbindelse med NTNUs kontakt og relasjoner særlig med næringsliv, men også med andre forskningsinstitusjoner. Behovet ble avdekket i forbindelse med oppstarten av kontraktsforhandlinger for FME (Forskningssentre for miljøvennlig energi) og arbeidet er blitt videreført av stab for nyskaping og eksterne relasjoner. Hensikten er å samle noe av det stoffet som NTNU har utarbeidet og som er relevant i forbindelse med eksterne relasjoner, samt gi noen innspill og tips til hva som er nyttig å tenke på under forhandlinger om samarbeid. Dette for å bidra til en profesjonalisering av NTNU i slike forhandlingsprosesser.

Dokumentet er utarbeidet med bakgrunn i eksisterende lovverk, regler, rutiner og retningslinjer for/ved NTNU, samt tidligere erfaringer fra NTNU-ansatte. Det vil bli vektlagt at dokumentet skal bearbejdes etter hvert som nye behov og erfaringer oppstår. Vi ber derfor om at eventuelle mangler, tips og innspill rettes til stab for nyskaping og eksterne relasjoner.

Sentrale begreper/begrepsavklaring (alfabetisk)

I det følgende gis en avklaring av sentrale og relevante begreper i forhold til NTNUs eksterne relasjoner.

Assignment/overdragelse av IP

Det rettslige utgangspunktet for reguleringen av rettigheter til resultater av arbeid utført av tilsatte ved NTNU er å finne i Arbeidstakeroppfinnelsesloven (se lovdata.no). NTNU kan med hjemmel i arbeidstakeroppfinnelsesloven kreve rett til patenterbare oppfinnelser overført fra arbeidstaker til seg. Lærere og vitenskapelig personale har imidlertid rett til å publisere oppfinnelsen i henhold til den samme loven. Disse avklaringene gjøres mellom den NTNU-tilsatte og NTNU Technology Transfer (TTO).

Dersom arbeidsgiver (NTNU) i medhold av loven gjør gjeldende rett til en oppfinnelse, må arbeidstaker medvirke til overdragelsen ved undertegning av avtale og/eller overdragelseserklæring. Rettighetene overdras til NTNU/ TTO ved at det inngås avtaler med ansatte og personer som utfører patenterbare oppfinnelser eller som produserer annen IP (se definisjon) som ønskes overført til TTO. Avtalene presiserer, tilpasser og supplerer universitetets lovfestede adgang til overtakelse av rettigheter til resultater.

Noe av hensikten med overdragelse av IP er at det skal øke sjansen for bruk og kommersiell utnyttelse av oppfinnelsen. TTO vil i samarbeid med oppfinner forsøke å gjøre dette på en best mulig måte. For personer som ikke er tilsatt, inngås avtaler i tilknytning til forskningsprosjekter etc. Avtalene vil sikre NTNU/TTO adgang til rettighetene. De tilsatte skal i hvert enkelt tilfelle, hvor universitetet velger å overta rettigheter i kraft av avtalen, underskrive egne overdragelseserklæringer.

Bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)

Prosjekter eller aktiviteter som ikke er fullfinansiert over NTNUs grunnbevilgning fra Kunnskapsdepartementet vil defineres som enten **bidrags- eller oppdragsfinansiert** aktivitet (BOA).

Regler for BOA følger KDs Reglement om statlige universiteter og høyskolors forpliktende samarbeid og erverv av aksjer ([rundskriv F-20-07](#)). Utover dette skal BOA følge alle relevante reglement og retningslinjer knyttet til intern kontroll og rutiner fastsatt ved NTNU.

BOA:

- vil inngå som en integrert del av NTNUs virksomhet underlagt de ordinære styringsorganer og det ordinære linjeansvaret
- skal være forenlig med NTNUs mål og direkte eller indirekte bidra til at disse målene kan nås
- skal ikke komme til foretrengsel for, men støtte opp under og utfylle den bevilgningsfinansierte virksomheten ved NTNU både faglig og økonomisk.

Definisjon:

- Med **bidragsfinansiert aktivitet** menes prosjekter hvor NTNU henter støtte fra nasjonale og internasjonale finansieringskilder, uten krav til leveranser (uten motytelse) ved avtale/kontraktsinngåelse. Finansiering skjer gjennom bevilgninger stilt til rådighet fra andre departementer og offentlige etater, tilskudd fra NFR og/eller private aktører, tilskudd fra EU og/eller andre bidrag eller gaver. Et bidragsprosjekt kan være initiert av NTNU eller av samarbeidspartner. For prosjekter som kommer inn under definisjonen **bidragsfinansiert aktivitet** og som er av særlig faglig interesse for NTNU, kan ansvarlig ledelse ved enheten eller den som er delegert myndighet til dette fatte vedtak om bruk av egne midler som enheten disponerer. Vedtaket og vurderingen av prosjektets faglige interesse skal dokumenteres av den enkelte enhet. Bidraget fra både eksterne finansieringskilder og egne midler fra NTNU skal fremgå av prosjektbudsjettet og prosjektrengskapet.
- Med **oppdragsfinansiert aktivitet** menes prosjekter NTNU utfører mot vederlag (betaling) fra ekstern(e) oppdragsgiver(e), med krav til leveranser (med motytelse) ved avtale/kontraktsinngåelse. Oppdragsprosjekter vil typisk være initiert av ekstern part. For prosjekter som kommer inn under definisjonen **oppdragsfinansiert aktivitet** skal som et minimum alle direkte og indirekte kostnader dekkes av oppdragsgiver. Ut over dette skal eventuelle overskudd/underskudd fra slik aktivitet regnskapsføres som økning/reduksjon av egenkapitalen. [NTNU har utarbeidet egne rutiner og skjema for klassifisering av prosjekt.](#)

For begge prosjektypene gjelder hovedprinsippet om at resultatene skal publiseres. Dette prinsippet kan ikke fravikes. Resultater som skal utnyttes kommersielt må ofte beskyttes gjennom patentering og publisering kan da utsettes slik at patenteringsprosessen kan gjennomføres. Utsatt publisering kan godkjennes av Rektor i 6 måneder, med mulighet for ytterligere 6 måneder utsettelse. Utsettelse utover 12 måneder skal forelegges NTNUs styre for godkjenning.

[NTNUs egne maler](#) for BOA skal benyttes for bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet, med mindre prosjektet er finansiert av EU. NTNU har også egne [rutiner](#) for hvordan man skal gå fram ved inngåelse av kontrakt.

Cotutelle

Cotutelle, opprinnelig fransk, er en avtale om felles veiledning på doktorgradsnivå. Avtalen inngås mellom de to samarbeidende institusjonene, ph.d.-kandidaten og kandidatens veiledere. Cotutelle-avtalen regulerer blant annet opptak, veiledning og bedømmelse av kandidatens doktorgradsavhandling. En cotutelle-avtale må alltid inngås individuelt, men det kan også i tillegg inngås institusjonsavtaler om cotutelle-samarbeid. Kandidaten får et vitnemål fra hver av institusjonene. Engelske benevnelser på tilsvarende ordninger er **Joint PhD** eller **Joint Doctorate**.

Fagmiljø som ønsker å inngå avtaler om fellesgrad eller felles veiledning (cotutelle), må kontakte fagmiljøets ledelse (dekan, instituttleder) for å forsikre seg om at de har ledelsens støtte mht å inngå samarbeid med den aktuelle institusjonen. Etter at fagmiljøets ledelse har gitt positiv tilbakemelding, skjer de videre forhandlingene fra aktuelt fagmiljø. Fagmiljøet oppfordres til å kontakte Studieavdelingen tidlig i prosessen for råd og veiledning.

For ytterligere informasjon om Cotutelle, se [her](#) og [avtalemal](#).

Finansieringsavtale knyttet til doktorgradsavtale

Alle ph.d-kandidater skal signere en doktorgradsavtale ved opptak til et doktorgradsprogram. Avtalen har som formål å sikre gjennomføring av doktorgradsutdanningen, og å regulere partenes rettigheter og plikter under gjennomføringen innenfor rammen av lover, forskrifter og opptaksvedtak. Som parter regnes, foruten den nye ph.d-kandidaten, veileder(e), institutt, fakultet og eventuell ekstern finansieringskilde.

Se [studiehåndbok for doktorgrad](#) for mer informasjon om avtaler, samt fakultetenes egne hjemmesider.

Forskningsavtale

Forskningsavtaler inneholder ofte et generelt rammeverk for at deltakerne skal kunne beskytte resultatene på en god måte, samtidig som det tas hensyn til den enkelte deltakers behov for publisering. En forskningsavtale regulerer først og fremst den tekniske delen av et prosjekt mellom to eller flere parter, og skal primært ikke inneholde noen konkrete kommersielle betingelser. Fra tid til annen vil det i slike avtaler være ønskelig og hensiktsmessig å inkludere også indikasjoner på kommersielle betingelser. Dette for å lette forhandlingene og utarbeidelsene av en senere avtale om kommersiell anvendelse/bruk.

Ved forhandling av forskningsavtaler som inneholder kommersielle betingelser og bestemmelser, herunder eksklusivitet, skal nærmeste ledelse informeres slik at NTNU har et bevisst forhold til omfanget av slike bestemmelser. Et viktig poeng ved dette er at kommersielle bestemmelser i en spesifikk avtale vil kunne begrense NTNU sin frihet til å kunne inngå avtaler med andre parter i andre avtaler.

Siden et generelt rammeverk ikke alltid er tilstrekkelig, er det viktig at deltakerne allerede på et tidlig tidspunkt under kontraktsforhandlingene tar opp i full bredde beskyttelse og utnyttelse av resultatene med sine partnere. Det er videre viktig at prosjektdeltakerne enes om spesifikke betingelser i en egen samarbeidsavtale for det konkrete prosjektet.

Intensjonsavtale (Memorandum of Understanding (MoU))

En intensjonsavtale er en avtale som beskriver partenes hensikter og som i utgangspunktet ikke er ment å være rettslig bindende, men som inngås som grunnlag for senere bindende kontrakt. Det er en avtale som inngås mellom partene for å regulere et *mulig samarbeid* og der hensikten er å komme frem til en endelig, bindende avtale. En intensjonsavtale må uttrykke selve «intensjonen», og bør i tillegg minst inneholde en konfidensialitetsklausul, tidsramme for forhandlinger, begrensninger i forhold til forhandlingsmuligheter med andre parter i samme tidsrom og eventuelt rammer for de videre forhandlingene.

Avtalen vil primært binde partene til en prosess, ikke til et bestemt utfall/resultat og medfører normalt ingen *plikt* om å komme frem til endelig avtale. Likevel kan en slik avtale også inneholde bestemmelser som i høyeste grad er bindende, for eksempel knyttet til hemmelighold. Uansett vil det være uryddig og svært vanskelig å gå tilbake på en intensjon nedfelt i en MoU i en senere forhandling om avtale. Selv om en avtale om felles hensikt/intensjon i utgangspunktet ikke er bindende, kan en part likevel bli erstatningsansvarlig. Det kan skje dersom det kan bevises at parten inngikk avtalen uten å ha en ærlig hensikt om å seriøst søke å oppnå intensjonen og de øvrige grunnvilkår for erstatningsansvar må anses som oppfylt, herunder at motparten kan sannsynliggjøre å ha lidt et økonomisk tap.

IP(R) = Intellectual property (rights)

IP beskriver immaterielle eiendeler som gjerne omfatter kunnskap og know-how i en virksomhet. Kunnskapen kan være en del av bedriftskulturen eller kan ligge blant hver enkelt ansatt. IP kan beskyttes på mange måter som ved patent, design, varemerke, copyright eller åndsverk eller ved å hemmeligholde kunnskapen. For de fleste bedrifter blir IP stadig viktigere.

IPR er rettighetene som oppstår når man har fått beskyttet sin IP. De definerer det juridiske omfanget av rettighetene som er beskyttet. Denne beskyttelsen gir rettigheter i forhold å nekte andre i å utnytte kunnskapen som er beskyttet. For eksempel vil en patentert oppfinnelse være underlagt retningslinjer for bruk som definert i patentloven, og den som eier patentet vil ha råderett over hvordan oppfinnelsen brukes. Dersom en tredjepart da ikke følger disse retningslinjene, vil det kunne bli aktuelt med rettslige skritt.

Se også eget kapittel om IP-policy.

Konsortieavtale – se samarbeidsavtale

Material Transfer Agreement (MTA)

En Material Transfer Agreement, MTA, er en avtale som regulerer overføring av fysisk materiale (ofte biologisk) og gjenstander. Dersom man for eksempel kommer i en situasjon der en interessert industripart ønsker å teste oppfinnelsen og denne testingen forutsetter overføring av fysisk materiale, er det helt nødvendig å inngå en MTA. MTA kan både være enveis og toveis.

None Disclosure Agreement (NDA) = Konfidensialitetsavtale

En NDA er en konfidensialitetsavtale hvor partene forplikter seg til ikke å dele den informasjon de får tilgang til med en tredjepart. En NDA kan være enten enveis eller toveis, og NTNUs jurister bør kontaktes før NDA signeres.

Nærings-ph.d.

Nærings-ph.d. er et program under Norges Forskningsråd for å stimulere til økt forskningsaktivitet i norske bedrifter og sikre forskerrekutteringen i næringslivet. Nærings-ph.d.-ordningen er ingen ny doktorgrad, men skal ivareta næringsrettet langsiktig grunnforskning med samme vitenskapelig kvalitetsnivå som gjelder for den generelle doktorgradsutdanningen.

Typiske kjennetegn ved ordningen for nærings-ph.d. er:

- **Bedriften**
 - er søker og mottaker av midler
 - må ha personell og andre ressurser avsatt til egen FoU
 - må ha et forpliktende samarbeid med en gradsgivende institusjon
 - må ha kapasitet til å veilede stipendiaten i bedriften
- **Stipendiaten**
 - er enten ansatt i virksomheten ved avtaleinngåelse eller kan dokumentere intensjon om en slik ansettelse
 - fordeler sin tid mellom virksomhet og gradsgivende institusjon med minst 1 år i begge
 - skal ha veileder både fra gradsgivende institusjon og virksomhet

Ytterligere informasjon om programmet finnes på [NFRs egne sider](#).

Rammeavtale

Rammeavtaler er knyttet til innkjøp ved NTNU. NTNU har [rutiner](#) for innkjøp, men de som har et anskaffelsesbehov skal kontakte sin enhets [bestiller](#) så tidlig som mulig for å få nødvendig hjelp ved anskaffelser. Rammeavtaler etableres der NTNU foretar repetitive kjøp, dvs. at en vare/tjeneste kjøpes ofte, og som på årsbasis utgjør en vesentlig kroneverdi. Typiske områder er kontorrekvisita, møbler, datautstyr, teletjenester og reiser. Rammeavtaler kan kun inngås av Innkjøpseksjonen.

For anskaffelser som finansieres av NTNU/ NFR- og andre eksterntfinansierte midler benevnes avtalen som forpliktende, ikke forpliktende eller anbefales :

- Forpliktende: NTNU er forpliktet til å bruke valgt leverandør(er) ved anskaffelser innenfor definert produktgruppe, hvilket innebærer at andre leverandører ikke skal brukes.
- Ikke-forpliktende: Annen leverandør kan brukes ved anskaffelser innenfor definert produktgruppe, i de tilfeller det er totaløkonomisk gunstig.
- Anbefales: Man står fritt til å velge leverandør, idet tidligere avtale er utgått eller lignende. Foreslått leverandør er kun en anbefaling fra Innkjøpsseksjonens side.

En samlet oversikt over NTNUs rammeavtaler finnes [her](#).

Aktuelt regelverk:

[Lov om offentlige anskaffelser](#)

[Forskrift om offentlige anskaffelser](#)

Rammeavtale brukes også om avtaler inngått med samarbeidspartnere i den hensikt å avtale generelle vilkår for samarbeid. Slike rammeavtaler vil være grunnlag for prosjektavtaler for enkeltprosjekter.

Samarbeidsavtale (Consortium Agreement)

NFR har inntil nylig (januar 2010) brukt begrepet konsortieavtale, men har endret dette til samarbeidsavtale.

NFR-prosjekter

Forskningsrådets definisjon av **samarbeidsavtale** er: Avtale(r) som regulerer bl.a. arbeidsform, rettigheter og plikter mellom prosjektansvarlig og samarbeidspartner(e) som plikter å delta i prosjektet. Som samarbeidspartnere regnes institusjoner, bedrifter og virksomheter (eventuelt med navngitte personer) som Forskningsrådet i kontrakten med prosjektansvarlig har stilt som vilkår at skal delta i prosjektet med faglige og/eller økonomiske ressurser. Forskningsrådet stiller krav om at det i prosjekter med samarbeidspartnere inngås samarbeidsavtale(r).

- Prosjektansvarlig kan normalt selv velge å ha en felles (=konsortieavtale) eller flere samarbeidsavtaler i prosjekter med flere samarbeidspartnere.
- Avtalemessig forholder Forskningsrådet seg kun til prosjektansvarlig, og er ikke part i de avtalene som inngås mellom deltakerne i prosjektet.
- Forskningsrådet må ha mottatt kopi av inngåtte samarbeidsavtale(r) innen 3 måneder etter inngått avtale med NFR.
- For å synliggjøre samarbeidspartnere, er deres navn og organisasjonsnummer tatt inn i avtaledokumentet mellom Forskningsrådet og prosjektansvarlig. Andre deltagere har ingen plikter eller rettigheter av den typen som kjennetegner samarbeidspartnere.
- Prosjektansvarlig er ansvarlig for at samarbeidsavtalen(e) samsvarer med kontraktens vilkår og forutsetninger, og at samarbeidspartnere til enhver tid er kjent med alle relevante deler av kontrakten.
- Nærmere bestemmelser er nedfelt i Forskningsrådets Generelle kontraktsvilkår om prosjekter med samarbeidspartnere, jf. punkt 2.2.

Som "hjelp til selvhjelp" har Forskningsrådet laget maler for samarbeidsavtaler, se [NFRs egne nettsider](#). Malene er kun ment å tjene som utgangspunkt for deltagerens eget arbeid med samarbeidsavtaler. Formålet er blant annet å tydeliggjøre partenes rettigheter og plikter i forhold til hverandre. Flere av punktene må justeres og/eller suppleres med bestemmelser som er relevante for det enkelte prosjekt. De foreslåtte punktene vil sjelden være tilstrekkelige til å regulere alle potensielle interessekonflikter og relevante forhold i et prosjekt. Det er derfor viktig at deltakerne nøye vurderer behovet for tillegg og tilpasninger. Punktene og tekstene i malene bør primært benyttes som huskeliste/sjekkliste for forhold som bør drøftes og reguleres mellom deltakerne, og ikke som en fasit.

EU-prosjekter

EU-prosjekter (i EUs 7. rammeprogram) plikter deltakerne å inngå en samarbeidsavtale (**Consortium Agreement**) med mindre annet er eksplisitt sagt (FP7 Rules of Participation, artikkel 24).

Samarbeidsavtalen bør være klar senest når forhandlinger med Kommisjonen begynner, og det er viktig at avtalen ferdigstilles parallelt med at deltakerne gjør ferdig søknaden. En viktig grunn til dette er at deltakerne er solidarisk ansvarlige for hverandre overfor Kommisjonen.

Samarbeidsavtalen mellom deltakerne skal blant annet bidra til å sikre at alle deltakerne gjør sin del av arbeidet til rett tid, og avtalen regulerer vanligvis disse områdene:

- konsortiets interne organisering
- tvisteløsning
- fordeling av EU-midlene mellom deltakerne
- formidling og bruk av prosjektbakgrunn og prosjekresultater
- ansvar, erstatning og konfidensialitet

Det foreligger flere maler for slike samarbeidsavtaler og det er viktig å være oppmerksom på at alle maler må tilpasses til det aktuelle prosjektet. En av malene som har fått stor utbredelse heter Development of a Simplified Consortium Agreement (DESCA). Mer informasjon om denne finnes [her](#). Det finnes også en egen side [her](#) som gir informasjon om deltakelse i EUs rammeprogram for forskning. I tillegg har [Prorektors Stab for forskning](#) kompetanse som sikrer en god tilnærming til EU-prosjekter.

Viktig å vite ved avtaleinngåelse – kvalitetssikring og signaturrett

Eksternt finansierte prosjekter reguleres i kapittel 5 i NTNUs [instruks for økonomiforvaltningen](#).
Generelt gjelder:

Prosjekter finansiert av EU-programmer

- Søknader skal kvalitetssikres i henhold til fastsatte retningslinjer (se beskrivelse ovenfor om EU-prosjekter)
- Søknader underskrives av fakultetsledelsen eller ved NTNU sentralt
- Kontrakter underskrives ved NTNU sentralt

Prosjekter finansiert av Norges forskningsråd:

- Søknader skal godkjennes av planlagt prosjektansvarlig enhet, vanligvis det enkelte institutt.
- Søknader skal kvalitetssikres. Det er godkjenners plikt å sørge for at det blir gjort.
- Kontrakter underskrives av prosjektansvarlig enhet unntatt hvis prosjektets størrelse eller karakter tilsier at kontrakten bør underskrives på et høyere nivå (fakultetsledelsen eller NTNU sentralt)

Andre prosjekter:

Søknader og tilbud vedrørende andre prosjekter som kan gjennomføres innen rammen av de ressurser enheten disponerer, kan godkjennes av planlagt prosjektansvarlig enhet. Vedkommende prosjektansvarlige enhet er ansvarlig for i nødvendig grad å søke råd i det sentrale støtteapparatet. Søknader og tilbud som berører flere enheter, skal godkjennes av de involverte parter.

Kontrakter kan underskrives av prosjektansvarlig enhet med følgende unntak:

1. Kontrakter med en kontraktssum per år på over 1 mill kr (eks mva og egeninnsats) og over 3 % av prosjektansvarlig enhets samlede inntekt per år, skal underskrives av fakultetsledelsen.
2. Kontrakter som medfører ansvar eller forpliktelser for NTNU ut over NTNUs standard kontraktsvilkår skal underskrives av fakultetsledelsen.
3. Dersom den eksterne kontraktsparten krever det, skal kontrakten underskrives av fakultetsledelsen eller ved NTNU sentralt.

Fakultetsledelsen skal vurdere om kontrakter som den etter disse bestemmelser skal underskrive, skal underskrives ved NTNU sentralt.

I henhold til vedtak i styret 7. desember 2005 skal kontrakter av uvanlig art/stor størrelse forelegges styret.

Etikk og etiske retningslinjer

NTNUs ansatte skal opptre i samsvar med god forretningsskikk og ha høy forretningsetisk standard.

Overordnet gjelder [Forvaltningslovens](#) § 6 og [etiske retningslinjer for statstjenesten](#), samt [NTNUs egne sider](#).

Forskningsrådet legger vekt på at prosjektene har høy etisk standard, se [NFRs egne sider](#).

Forhandlinger

Utgangspunktet ved forhandlinger er at den som underskriver har det overordnede ansvaret, og [denne](#) siden (under kontrakt) beskriver prosessen og hva de enkelte leddene skal gjøre. Det er skrevet mye om hvordan oppnå best mulig forhandlingsresultater; teknikk, taktikk og strategier. Det eksisterer flere definisjoner av begrepet, men i denne sammenheng er forhandlinger den kommunikasjon som foregår mellom NTNU og en ekstern part med formål å komme frem til enighet i form av en juridisk bindende avtale eller kontrakt. Det poengteres at muntlige avtaler er like bindende som skriftlige, dog kan disse være noe vanskeligere å bevise ved eventuelle tvister. Avtaler mellom NTNU og ekstern part skal derfor **alltid** være skriftlige og det anbefales å søke støtte hos relevante aktører på NTNU (se eget kapittel om bidragsyttere og bistand).

Forhandlingsteknikk er et eget fagområde og det følgende er **innspill** til hva som er viktige punkter å være bevisste på i forhandlinger med næringslivet. Disse innspillene er et resultat av tidligere erfaringer gjort av NTNU-ansatte.

NTNU-ansatte som er i forhandlinger med næringslivet bør være oppmerksomme på at ingen forhandlingssituasjon er lik og det er derfor viktig at forhandlingsprosessen er en gjennomtenkt prosess. Bakgrunnsundersøkelser og research om industriparten er viktige forberedelser før forhandlingene starter. NTNU bør være oppmerksom på at industriparten ofte vil ha erfaring i forhandlingsteknikk og være en god forhandler. Det er selvsagt mulig å tilegne seg mer kunnskap om forhandlingsrett, enten gjennom tilgjengelig litteratur eller kurs.

Rammebetingelser

Lover og regler

NTNUs [instruks](#) for økonomiforvaltning setter som krav at det for alle eksternt finansierte prosjekter skal foreligge skriftlig kontrakt eller avtale. For prosjekter finansiert av Forskningsrådet eller EU-programmer benyttes de kontraktsformularer som gjelder for slike prosjekter.

For andre eksternt finansierte prosjekter skal kontrakten som minimum regulere følgende forhold:

1. Prosjektets art, omfang, formål og leveranser
2. Varighet/kontraktperiode
3. Prosjektansvarlig enhet og kontaktpersoner
4. Kontraktssum, faktureringsgrunnlag og betalingsplan
5. Rettigheter, plikter og ansvar for partene, herunder
 - a. Publiseringsrettigheter
 - b. Eiendomsrett til resultater og eventuelt utstyr
6. Rapporteringsrutiner
7. Heving/oppsigelse av kontrakten
8. Behandling av tvister

For enkle prosjekter med samlet ekstern finansiering inntil kr 300 000 kan spesielle kontraktsvilkår i normalkontrakten erstattes av et forenklet dokument. Mal for forenklet avtaledokument finnes [her](#). Det forutsettes imidlertid uten unntak at NTNUs standard kontraktsbetingelser (for bidrags- og oppdragsaktivitet) gjelder, i tillegg må følgende spesifiseres:

1. Innhold
2. Relevante betingelser
3. Kontraktssum
4. Betalingsplan

Kopi av kontraktene skal sendes til Økonomiavdelingen og arkiveres i ePhorte.

Generelle bestemmelser knyttet til den enkelte ansatte ved NTNU (se også [hovedregler for økonomiforvaltningen ved NTNU](#)):

- Alle ansatte har plikt til å gjøre seg kjent med de bestemmelser som gjelder for deres arbeid og til å følge opp disse i sitt daglige virke.
- Når ansatte ved NTNU utfører oppgaver for NTNU skal det skje som tilsatt og ikke via eget eller andres firma. Dette innebærer at eventuell ekstra honorering skal skje som lønnsutbetaling direkte fra NTNU til den ansatte.
- Alle ansatte i ordinære stillinger kan gis arbeidsoppgaver innen alle NTNUs virksomhetsområder, inkludert prosjekter finansiert utenom NTNUs grunnbevilgning. For tilsatte i ordinære undervisnings- og forskerstillinger skal slik deltakelse i eksternt finansiert virksomhet baseres på frivillighet med mindre den inngår i tilsetningskontrakten.
- De ansattes rett til ekstraervert begrensnes av retningslinjene fra Moderniseringsdepartementet, jfr [Statens personalhåndbok punkt 10.13](#). De ansatte skal heller ikke ha eksterne engasjementer som medfører at instituttets handlingsfrihet innskrenkes.

[Universitets og høyskoleloven](#) § 1-5 (6) som regulerer den individuelle akademisk friheten er stort sett ukjent for industrien da det ikke er noe de må forholde seg til daglig. NTNU har derfor et ansvar for å sikre at industrien er kjent med det lovverket som NTNU er forpliktet til å følge.

Kunnskapsdepartementets Reglement om statlige universiteter og høyskolars forpliktende samarbeid og ervert av aksjer er enda mindre kjent for industrien.

Reglementet:

- gjelder statlige universiteter og høyskolars forpliktende samarbeid med selvstendige virksomheter og institusjonenes forvaltning av bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet og aksjer
- gjelder for alle typer forpliktende samarbeid med selvstendighet virksomheter om faglig aktivitet
- stiller kriterier for når bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet kan organiseres internt ved institusjonene, eller eksternt ved den samarbeidende virksomheten
- regulerer også institusjonenes eierskap og forvaltning av aksjer, jf. også departementets reviderte retningslinjer for forvaltning av statens eierinteresser i aksjeselskaper.

Rundskrivene med vedlegg finnes [her](#).

Utdannings- og forskningsdepartementets Reglement om forvaltning av eksternt finansiert virksomhet ved universiteter og høyskoler og om disse institusjonenes samarbeid med andre rettssubjekt ([rundskriv F-20-07](#)), samt kapittel 5.2 i NTNUs [instruks](#) for økonomiforvaltningen, fastsetter retningslinjer for NTNUs samarbeid med andre rettssubjekt.

I prosjekter der Norges forskningsråd eller EU bidrar med finansiering, vil det stilles krav og retningslinjer i forhold til søknader. Både NTNU og samarbeidspartner bør sette seg inn i de krav som stilles til den gitte stønadsordningen før forhandling mellom partene starter.

IP-Policy

I tråd med anbefalingene fra European University Association legger NTNU til grunn at Intellektuelle rettigheter (Intellectual Properties - IP) som frembringes ut fra NTNUs ressurser som hovedregel skal eies av NTNU. Styret ved NTNU vedtok i juni 2010 "Politikk for sikring og forvaltning av immaterielle rettigheter (IPR) og fysisk materiale ved NTNU". Her gjøres det bl.a. rede for formålet med IPR-politikken og hva og hvem som omfattes av politikken. Styresaken kan lastes ned [her](#).

For å sikre bredest mulig anvendelse av våre forskningsresultat, tildeles samarbeidspartnere i nærings- og arbeidsliv bruksrett hovedsakelig gjennom lisensiering.

Våre samarbeidspartnere skal oppleve at de får de rettighetene de trenger for kommersiell utnyttelse i egen virksomhet. Samtidig skal sensitiv informasjon håndteres korrekt og profesjonelt av NTNUs ansatte og studenter, og NTNUs IP-politikk skal sikre universitetet og forskernes akademiske frihet. Se også [denne](#) lenken som omhandler IP-politikk generelt og ved NTNU.

Norges Forskningsråd vedtok i april 2008 nye retningslinjer for intellektuelle rettigheter. Bestemmelsene i Forskningsrådets nye politikk for intellektuelle rettigheter inngår i alle nye FoU-kontrakter fra og med 2009. Hensikten med de nye prinsippene er å sikre at forskningsmidler kommer samfunnet til gode ved at det legges til rette for utnyttelse av prosjektresultater både i form av kommersialisering og som grunnlag for videre forskning. I prosjekter med flere samarbeidspartnere skal konsortiedeltakerne ha stor avtalefrihet seg imellom. Kontrakt med Forskningsrådet vil først bli undertegnet når eventuelle konsortieavtaler er på plass.

Tidligere avtaler

NTNU vil kunne møtes med argumenter som "dette har alltid fungert bra før, hvorfor gjøre det annerledes nå?" fra industriparten. Undersøkelser gjort av NTNU selv, tyder imidlertid på at det er mangler i håndteringen av kontrakter. Det kan dreie seg om mangler i forhold til arkivering og mulighet til gjenfinning, men også forpliktelser inngått i tidligere avtaler som har betydning ved inngåelse av nye avtaler.

Det er viktig for den NTNU-ansatte og reflektere over hvorfor kontrakter/avtaler skal utarbeides annerledes enn det som har vært gjort tidligere. Ofte vil det være nye momenter, så som lovendringer eller policyendringer, som er årsaken. Dette bør da gjøres kjent for motparten tidlig i forhandlingsprosessen.

Behov

Det er viktig å kartlegge forventninger, intensjoner og behov hos partene så tidlig som mulig i prosessen. Hovedfokus i starten bør være å erkjenne og ivareta disse, mens diskusjoner omkring detaljene kan vente. Eventuelle forhold som kan føre til at forhandlingene ikke kan slutføres bør også identifiseres, uten at en bruker tid på å diskutere disse på dette tidspunktet i prosessen.

Det bør være et mål å minimere rommet for tolkninger. Ofte vil partene, gjennom sitt virke og bakgrunn i ulike fagmiljøer, "høre" det som blir sagt på ulik måte. Slike tolkninger kan virke ødeleggende for forhandlingene og bør derfor søkes redusert.

NTNUs behov

- Skape og forvalte kompetanse. Det bør presiseres at kompetanse av høy kvalitet er en verdi for industripartnere
- Formidle resultater. Gjennom åpen formidling vil kvaliteten økes
- Utdanne kandidater. De fleste industribedrifter ser dette som en viktig resultat av sin prosjektstøtte
- Sikre rettigheter til videre forskning og undervisning basert på forskningsresultater

Industriparten

- Verdiskaping. Det er i NTNUs interesse å uttrykke respekt for og støtte til industripartens behov for verdiskaping
- Trygghet for beskyttelse av kommersielle resultater
- Valuta for pengene. Industriparten vil forvente å få noe igjen for en investering. Fokus vil være på målbare økonomiske kriterier. Industrien er mer vant til å operere med oppdragsinstitutter. NTNU bør få fram verdien av sine "leveranser" (kandidater, kunnskap, åpen informasjon). Partene bør diskutere hva slags prosjekter en forhandler om, både i lys av KDs prosjektregime, Forskningsrådets vilkår og NTNUs policy

Prosess

Erfaringsutveksling og team

Før en forhandlingsprosess er det viktig å sette sammen et velfungerende team på NTNU. Teamet bør ha utfyllende kvalifikasjoner og kompetanse knyttet til det som det skal forhandles om, og en bør også søke støtte hos noen som sitter på erfaring med forhandlinger. Det bør opprettes rutiner for å sikre informasjonsflyten mellom teammedlemmene. Fordelen med å involvere flere er at teamet vil kunne utfylle hverandre og at NTNU står sterkere dersom ett av teammedlemmene av en eller annen grunn skulle falle fra.

Rollefordeling i teamet er viktig:

- Hvem er forhandlere og hvem er bakspillere?
- Hvem "eier" forhandlingene?
- Hvem tar beslutningene?
- Hvem er rådgivere?
- Hvem sier hva og hva skal ikke sies?

Risikovurdering og mandat

Når et kompetent team med forhandlingsfullmakt (gitt av underskriver) er satt, bør teamet gjøre seg opp en mening om hva som er ufravikelige krav og hva som kan forhandles. M.a.o. om det er noe å gi eller om forhandlingene er av typen "take it or leave it"? Dette bør formidles til industriparten i en så tidlig fase som mulig. NTNU bør på forhånd også gjøre en vurdering av hvor viktig det er å bli enige om et forhandlingsresultat og tenke igjennom hvilke konsekvenser det får dersom partene ikke oppnår enighet. Hva er konsekvensen dersom en må gi (for) mye for å oppnå enighet og når skal foten settes ned?

Samtidig må partene forsikre seg om at de **kommuniserer på riktig nivå i organisasjonen**, og har forhandlerne fullmakt/mandat til å ta beslutninger i møtet eller ikke? Dersom partene ikke kan ta beslutninger i selve møtet, vil dette kunne trekke ut prosessen unødvendig.

Forhandlingsklima og avtaletekst

Begge parter bør legge opp til å skape en atmosfære og stemning som innbyr til deltakelse. Eksempelvis vil småprat i forkant/starten av et møte bidra til en avslappet atmosfære. Det vil være et godt utgangspunkt for den videre forhandlingen, der fokus bør være på det partene ønsker å bli enige om. Selv om NTNU og industri vil ha forskjellige behov, ønsker begge parter at det oppnås enighet. Partene bør derfor søke å være med- og ikke motspillere.

Avtaleteksten bør ikke utformes før partene har oppnådd enighet, og avtalen bør så langt som mulig bygge på norsk avtaletradisjon. NTNUs egne kontraktsmaler (alternativt NFR/EUs maler dersom prosjektet er finansiert gjennom noen av disse) bør brukes som grunnlag for forhandlinger. Den som skriver første utkast til avtale legger premissene for tema i de etterfølgende forhandlingene. Selv om det kan være bekvemt å overlate første utkast til industriparten, kan dette føre til mye merarbeid senere i forhandlingene. Det er derfor svært gunstig om førsteutkastet er fra NTNU, og da helst i samarbeid med NTNUs jurister.

Lagspillet

En forhandlingsprosess bør anses som et lagspill, både mellom NTNU og industripart, men også et lagspill for forhandlingsteamet fra NTNU.

Forhandlingspartene bør forholde seg til prinsippet om at **ærlighet varer lengst**. Eventuelle forsøk på bløff vil bli avslørt. Dersom en selv oppdager at en har feilinformert, vil det lønne seg å si fra til den andre parten så snart en oppdager dette (helst før industriparten oppdager det).

Fremdriftsplan

Det bør legges en fremdriftsplan for forhandlingsprosessen som sier noe om:

- Milepæler – dette vil bidra til å skape ryddighet i prosessen
- Interne møter – kontrollpunkter for å sjekke standpunkter, samt sørge for at teammedlemmene er samkjørte

Fremdriftsplanen bør også si noe om hva som kan og bør gjøres når forhandlingsprosessen låser seg. Hva skal skje dersom forhandlingene når et punkt der mandatet ikke gjelder lenger? Og hvem trer inn ved behov for overordnede beslutninger?

Mail kontra fysiske møter

Mailkorrespondanse kan aldri erstatte fysiske møter der partene har mulighet til å rette opp eventuelle misforståelser med det samme. Partene bør unngå å drøfte sentrale problemstillinger per mail og heller legge til rette for hyppigere møter. Det vil selvsagt være nødvendig å gjøre avklaringer via mail underveis, men sentrale punkter i avtalen bør være forbehold diskusjon ved fysisk tilstedeværelse. På sikt vil fysiske møter ofte vise seg å være mer effektive enn mail.

Etter forhandlinger

Når forhandlingene er avsluttet, er det viktig å følge opp avtalen. Av og til vil det også være behov for å reforhandle dersom noe av grunnlaget og forutsetningene for avtalen endrer seg.

Vanskelige tema

Erfaringsmessig vil noen av de vanskeligste temaene i forhandlingsprosessen være:

- Forutsigbarhet
 - mest mulig inn i rammeavtalen
 - åpenhet – beskyttelse
 - konflikthåndtering
- Publisering kontra hemmelighold av prosjektresultatene
- Varighet på eventuell utsatt publisering
- Eierskap til prosjektresultater/IP

Det er derfor viktig å ha tenkt igjennom disse problemstillingene før prosessen starter. Det er også en fordel å ha gjort seg opp klare formeninger med gode begrunnelser for det man argumenterer for.

Ytterligere informasjon

Dersom du skulle ha behov for mer informasjon eller konkret hjelp, kan slik bistand søkes hos:

Juridisk enhet: Morten Øien, Hanne Sørgerd

[Økonomiavdelingen](#)

Nærmeste ledelse

[Lokal/sentral prosjektstøtte](#)

Studieavdelingen

[NTNU Technology Transfer](#)

[Rektors stab for nyskaping og eksterne relasjoner](#)