

INNOVATIONSPARTNERSKAB

EN HURTIG

GUIDE FRA PRAKTIKERE

Luxembourg: Den Europæiske Unions
Publikationskontor, 2021
© Den Europæiske Union, 2021
Icons © Adobe stock

PDF ISBN 978-92-76-38009-2
DOI: 10,2873/78891
Katalognr.: ET-09-21-168-EN-N

HVAD ER ET INNOVATIONSPARTNERSKAB?

Innovationspartnerskabet er en procedure, der gør det muligt at kombinere forskning, innovation og indkøb¹. Processen skal gennemføres i tre faser. Udbudsfasen finder sted i begyndelsen af proceduren, når den eller de bedst egnede partner(e) udvælges på grundlag af deres evner og kapacitet til at udføre kontrakten og på grundlag af deres udbud.

1. Denne proces skal kun anvendes under særlige omstændigheder, hvor de ønskede varer, arbejdsydelser og tjenesteydelser er innovative, og det er hensigten at medtage både udviklings- og indkøbsaspekterne i proceduren, forudsat at de svarer til de aftalte resultatniveauer og maksimumomkostninger.

Kontrakterne, som opretter innovationspartnerskabet, tildeles ved anvendelse af kriteriet vedrørende det bedste foreslåede forhold mellem pris og kvalitet.

I den næste fase udvikler partneren eller partnerne den nye løsning i samarbejde med den ordregivende myndighed. Denne innovationsfase kan inddrages i flere led, hvor antallet af partnere gradvis kan reduceres, alt efter om de opfylder de forudbestemte mål. I den endelige kommercielle fase fremlægger partneren eller partnerne resultaterne.

Forskning
og innovation

Offentlige udbud

Innovationspartnerskab

SÅDAN KOMMER MAN I GANG MED INNOVATIONSPARTNERSKABSPROCESSEN

Planlægning og forberedelse er af afgørende betydning for innovationspartnerskabsprocessen; Man skal således f.eks. have en idé om, hvilken form for team køberen gerne vil arbejde med, og hvilken slags støtte der vil være behov for. Det er derfor vigtigt at vide, hvilke former for støtte der er til rådighed. Der kan tages hensyn til følgende spørgsmål i planlægningen af et innovationspartnerskab:

HVOR GODT HAR VI IDENTIFICERET OMFANGET AF DEN PROBLEMSTILLING, SOM VI ØNSKER AT LØSE? HAR VI ENDVIDERE KOMPETENCE TIL SELV AT IDENTIFICERE PROBLEMSTILLINGEN?

- **Har vi adgang til juridisk og/eller teknisk ekspertise?**
- **Har vi brug for ekstern bistand?**
- **Har vi brug for hjælp til at kommunikere om projektet?**
- **Har innovationspartnerskabsmetoden opbakning fra den øverste ledelse?**

Når man vælger at indgå i et innovationspartnerskab, er det afgørende at være forberedt. Dette gælder især, hvis det er første gang, man anvender proceduren. Sørg for at tage højde for ekstra tid og eventuelle ændringer af planen. Vær forberedt på modstand fra personer, som måske ikke forstår eller sætter pris på processen. Find en allieret i den øverste ledelse, og sørg for, at forslaget har få svagheder.

Det anbefales at danne en projektgruppe og identificere en tjenstgørende person, som er partnernes kontaktperson. Det kan også være nyttigt, navnlig i komplekse projekter og hvis køberen ikke er vant til at være involveret i innovationsprojekter, at inddrage/hyre et firma med speciale i ledelsen af innovationsprocesser/-projekter.

Innovationspartnerskabet fremmer medskabelse og fælles udvikling af nye løsninger mellem den offentlige køber og leverandøren. For at muliggøre dette er det nødvendigt at tilrettelægge et reelt samarbejde mellem projektets forskellige aktører på både leverandørens og den offentlige købers side.

SÅDAN FORETAGER MAN EN MARKEDSUNDERSØGELSE

Inden innovationspartnerskabsprocessen begynder, er det absolut nødvendigt at foretage en markedsundersøgelse af to grunde:

- **for at fastslå, at der ikke findes noget på markedet, og at processen derfor kan anvendes og**
- **for at forberede markedet på en ny type indkøb.**

Ved at foretage en grundig markedsundersøgelse kan køberen endvidere forberede markedet på at forstå, hvad der kræves af en eventuel leverandør. Markedsundersøgelsen er tillige en perfekt lejlighed til at gøre opmærksom på projektet og tiltrække de bedste partnere. Dette kan også hjælpe køberne med at begrænse omfanget af de løsninger, som de søger.

Hvad angår den praktiske fremgangsmåde, anbefales det ofte at anvende en kombination af møder, informationsarrangementer og undersøgelser til at indsamle oplysninger og informere om projektet på forhånd. Det er endvidere fornuftigt at overveje, om et offentligt informationsarrangement vil bidrage til informationsdeling, eller om individuelle møder med virksomheder vil være mere udbytterigt for den konkrete sag.

Under markedsundersøgelsen er det vigtigt at have en idé om køberens forventninger til processen. Det er også vigtigt at danne en grundlæggende ramme for, hvordan tilgangen til intellektuelle ejendomsrettigheder og anvendelsen af datastyringen skal være.

Køberen skal holde sig for øje, at et innovationspartnerskab kan have interesse for alle former for leverandører, herunder nyoprettede virksomheder samt nationale og internationale virksomheder. Det er derfor en god idé at "favne så vidt, som du kan" og omfatte små, mellemstore, store, mere etablerede og nyoprettede virksomheder. Følgende anbefalinger kan overvejes:

KIG UD OVER DINE GRÆNSER

- **Overvej universiteter, særligt dem med virksomheds- eller innovationsknudepunkter**
- **Hold øje med det hele, og inddrag oplysningerne i udbudsdokumenterne**

SÅDAN FÅR MAN MEST MULIGT UD AF FORBEREDELSESFASEN

På baggrund af deres behov skal køberne træffe beslutning om, hvilke kriterier de skal anvende til analysen af kandidaterne (f.eks. tekniske kriterier, FoU-kompetence, økonomisk formåen).

Gør brug af enhver tilgængelig teknisk og juridisk rådgivning — det være sig fra interne eller eksterne rådgivere. Med henblik på at fastlægge og definere beslutningspunkterne bør der bruges tid på at undersøge, hvordan køberen vil gennemføre processen, og hvor det er juridisk muligt bør der være en vis indbygget fleksibilitet. Køberen skal gøre det klart for potentielle tilbudsgivere eller partnere, hvad de forskellige led og faser består af, og hvad der vil ske undervejs. Overvej at afholde et informationsmøde med virksomheder for at besvare eventuelle spørgsmål.

UDVÆLGELSE- OG TILDELINGSKRITERIER

Fastsæt udvælgelses- og tildelingskriterierne i henhold til, hvad du som den ordregivende myndighed efterspørger i en partnerorganisation. Der kan være tale om andet end blot økonomisk indsigt eller innovation, herunder en gennemsigtig tilgang til partnerskabet eller stor erfaring med at samarbejde med andre.

PRIS

Prisen skal dække alle forsknings- og udviklingsaktiviteter, der finder sted i løbet af alle partnerskabets faser, samt prisen for varer, tjenesteydelser eller bygge- og anlægsarbejder, som skal udvikles og købes ved partnerskabets afslutning.

En ordregivende myndighed skal på forhånd beslutte, hvad der skal betales for og på hvilket tidspunkt. Vederlaget skal være forbundet med målene for hver af de gennemførte faser, f.eks. ved at fastsætte en beløbsgrænse for udvikling af eksempelvis

en prototype. Overvej at have forskellige kontrakter vedrørende processens forskellige faser, f.eks. en kontrakt vedrørende en designfase og en anden vedrørende prototypefasen.

Husk at beslutningen om at dele eller ikke dele de intellektuelle ejendomsrettigheder kan have indflydelse på prisen. Benyt markedsundersøgelsesfasen til at få indblik i, hvordan prisen skal fastsættes.

Det er muligt at anvende prisændringsklausuler til at tilpasse vederlaget i visse faser i overensstemmelse med direktivets bestemmelser om ændring af kontrakter². Husk på at pristilpasningsmekanismen skal fastsættes på forhånd og indgå i udbudsdokumenterne.

INTELLEKTUELLE EJENDOMSRETTIGHEDER

Det er vigtigt tidligt at begynde at overveje, hvordan de intellektuelle ejendomsrettigheder skal håndteres. I nogle tilfælde kan det påvirke prisfastsættelsen, og nogle industrier er mere tilbageholdende med at dele eller overdrage rettigheder. Det er også vigtigt at undersøge de retlige krav vedrørende intellektuelle ejendomsrettigheder i dit land og arbejde inden for de retlige grænser. Det kan medføre højere omkostninger at beholde de intellektuelle ejendomsrettigheder fuldt ud, og leverandørerne er måske ikke jublende glade herfor, og det er derfor værd at medtage i enhver cost-benefit-analyse. Sørg for at træffe beslutningen baseret på den ordregivende myndigheds langsigtede behov og på samarbejdet med den udvalgte partner (hvis f.eks. der er et designelement, og myndigheden ønsker at anvende designet i fremtiden, vil det være logisk at beholde den intellektuelle ejendomsrettighed).

FØLGENDE SPØRGSMÅL KAN OVERVEJES:

- **Er det nødvendigt for os som en ordregivende myndighed at opnå rettighederne?**
- **Overvej, om den intellektuelle ejendomsrettighed kan opdeles alt efter indkøbets type, således at noget af rettigheden tilhører den ordregivende myndighed, og noget tilhører leverandøren.**

² Artikel 72 i direktiv 2014/24/EU.

DATASTYRING

En anden del, som skal planlægges tidligt i processen, er at begynde at overveje en strategi for, hvordan data styres, hvis dette er relevant for projektet. Dette er endvidere særlig relevant, hvis innovationspartnerskabet omfatter personoplysninger.

FØLGENDE SKAL OVERVEJES:

- **Tilgangen til datastyring skal forbindes med tilgangen til håndteringen af de intellektuelle ejendomsrettigheder. Hvis du bevarer sidstnævnte, skal du sørge for at bevare rettighederne til førstnævnte**
- **Overvej, om det i forbindelse med softwarebaserede innovationer er nødvendigt at opbevare dataene internt**

Kontrollér dit lands lovmæssige krav vedrørende data, især følsomme oplysninger, og overvej samtlige risici.

SÅDAN FÅR MAN MEST MULIGT UD AF FORHANDLINGSFASEN

Sørg for, at det i udbudsdokumenterne præciseres, hvordan forhandlingerne vil forløbe, men indbyg også fleksibilitet. Du får måske brug for at afslutte en forhandling, eller måske beslutter du ikke at forhandle om visse aspekter, hvor det ikke er nødvendigt. Det er vigtigt at planlægge og forberede denne udveksling med kandidaterne ved på forhånd at fastlægge forhandlingens omfang. Det er også vigtigt at tænke på, at forhandlingens varighed og form kan variere og hovedsageligt være forbundet med projektet. Du må ikke glemme, at alle potentielle partnere skal behandles lige! For at bevare tilliden er det endvidere vigtigt ikke at dele oplysninger, som er indkommet fra de forskellige partnere.

SOM FORBEREDELSE TIL FORHANDLINGEN ELLER FORHANDLINGERNE SKAL DU VÆRE OPMÆRKSOM PÅ FØLGENDE:

- **Hvilke af projektets elementer bør der forhandles om?**
- **Planlæg hver forhandlingsrunde, og fastlæg de vigtigste elementer (teknologi, intellektuelle ejendomsrettigheder, datastyring) som forberedelse til forhandlingerne.**

SÅDAN FÅR MAN MEST MULIGT UD AF GENNEMFØRELSESFASEN

I løbet af partnerskabets gennemførelsesfase kan man overveje at opdele gennemførelsen i forskellige faser. En mulighed er at vælge en "go/no-go"-tilgang til gennemførelsesfasen, således at partnerskabet har mulighed for kun at fortsætte med gennemførlige løsninger.

På dette tidspunkt af innovationspartnerskabet er det også muligt at anvende en flerfaset tilgang, som omfatter design- og prototypefaserne. Dette giver den ordregivende myndighed mulighed for at se, om en leverandør er i stand til at opfylde sine løfter. Det kan afhængig af projekttypen endvidere være en god idé at anvende et "konceptuelt bevis" for at måle udviklingen.

DE VIGTIGSTE KENDETEGN VED ET VELLYKKET PARTNERSKAB

Nøglen til et vellykket innovationspartnerskab er god kommunikation. Da dette er et partnerskab og ikke et almindeligt indkøb, fremhæver praktikerne inden for denne procedures kunst behovet for at kommunikere regelmæssigt og rutinemæssigt — i den interne projektgruppe, med eksperterne og med dine leverandørpartnere. Glem ikke at inddrage og kommunikere med projektets slutbrugere.

Ved at holde kommunikationskanalerne og samarbejdet åbent kan der opbygges tillid mellem partnerne i løbet af processen. Det er også klogt at præsentere alle forventningerne på en tydelig måde; da det kan danne grundlaget for et godt samarbejde.

Forbered hvert skridt grundigt, og husk f.eks. at forberede og uddanne din gruppe. Vælg kvalitetspersonale til dit projektteam, og sørg for, at de er uddannet og kan bevare en åben indstilling. Processen kan være lang og helt ny for de deltagende; den tager tid og kræver ressourcer.

Vær åben. Uanset om det drejer sig om at bidrage til en forståelse af markedet, at være fleksibel i løbet af forhandlingen eller at opbygge tillid mellem partnerne **er det afgørende at være åben.**

Gennemsigtighed og retfærdighed er afgørende for alle indkøbsprocesser, men det er ikke kun vigtigt for den ordregivende myndighed. Det er også vigtigt for leverandørerne at tilgå partnerskabet med det samme perspektiv.

TIDSLINJE — INNOVATIONSPARTNERSKAB

BEHOVSVURDERING OG UDBUDSBEKENDTGØRELSE

MARKEDSUNDERSØGELSE
UDBUDSBEKENDTGØRELSE
ANSØGNING OM DELTAGELSE FRA ØKONOMISK(E) AKTØR(ER)

TILDELINGSPROCEDURE

INVITER DE
UDVALGTE KANDIDATER
TIL AT AFGIVE DERES TILBUD
TILBUD — FORHANDLINGER
OG PRÆCISERINGER*
AFGØRELSE AF,
OM DER SKAL INDGÅS
ET INNOVATIONSPARTNERSKAB

INNOVATIONSPARTNERSKAB

UNDERSKRIV KONTAKT
MED ÉN (ELLER FLERE)
ØKONOMISK(E) AKTØR(ER)

**ARBEJD PÅ LØSNINGEN
(F.EKS. PROTOTYPEN)
AFPRØV, OG VURDER**

KONTAKT EU

PERSONLIGT

Der findes flere hundrede Europe Direct-informationscentre i hele EU. Find dit nærmeste center på:

https://europa.eu/european-union/contact_da

PR. TELEFON ELLER E-MAIL

Europe Direct er en tjeneste, der besvarer spørgsmål om

EU. Kontakt Europe Direct:

- på gratisnummer: 00 800 6 7 8 9 10 11 (visse operatører tager betaling for disse opkald),
- på følgende almindelige telefonnummer: +32 22999696 eller
- pr. e-mail via: https://europa.eu/european-union/contact_da

SÅDAN FINDER DU OPLYSNINGER OM EU

Online

Oplysninger om EU er tilgængelige på alle EU's officielle sprog på EU's websted: https://europa.eu/european-union/index_da

EU-publikationer

Du kan downloade eller bestille EU-publikationer gratis eller mod betaling på: <https://publications.europa.eu/da/publications>. Flere eksemplarer af gratis publikationer kan fås ved henvendelse til Europe Direct eller dit lokale informationscenter (se https://europa.eu/european-union/contact_da

EU-retten og relaterede dokumenter

Du kan besøge EUR-Lex for at få adgang til retlige oplysninger fra EU, herunder al EU-ret siden 1952, på alle de officielle sprog på: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=da>

Åbne data fra EU

På EU's portal for åbne data (<http://data.europa.eu/euodp/en>) har du adgang til datasæt fra EU. Dataene kan downloades og genanvendes gratis til både kommercielle og ikkekommercielle formål.