

# INNOVAATIOKUMPPANUUS

## KÄYTÄNNÖN

## PIKAOPAS

Luxemburg: Euroopan unionin  
julkaisutoimisto, 2021  
© Euroopan unioni, 2021  
Kuvat © Adobe stock

PDF ISBN 978-92-76-38009-2DOI: 10.2873/78891Luettelonumero: ET-09-21-168-FI-N

# MITÄ INNOVAATIOKUMPPANUUS TARKOITTA?

Innovaatiokumppanuus on menettely, joka mahdollistaa tutkimuksen, innovoinnin ja hankintojen yhdistämisen.<sup>1</sup> Menettelyssä on kolme vaihetta. Tarjouskilpailuvaihe alkaa heti menettelyn alussa, kun sopivimmat kumppanit valitaan tarjousten sekä sen perusteella, millaiset kyvyt ja valmiudet niillä on toteuttaa hankintasopimus.

---

1. Tätä menettelyä pitäisi käyttää vain tietyissä tilanteissa, eli sellaisissa, joissa hankittavat tavarat, urakat ja palvelut ovat innovatiivisia ja menettelyyn on tarkoitus sisällyttää sekä tuotekehitys- että hankintaelementit edellyttäen, että ne vastaavat sovittuja suoritusasteja ja enimmäiskustannuksia.

Innovaatiokumppanuussopimukset myönnetään tämän jälkeen ehdotuksista parhaan hinta-laatusuhteen perusteella.

Seuraavassa vaiheessa yhteistyökumppanit kehittävät uuden ratkaisun yhteistyössä hankintaviranomaisen kanssa. Tämä innovointivaihe voidaan jakaa useisiin lyhyempiin vaiheisiin, joiden aikana kumppanien määrää voidaan asteittain vähentää sen mukaan, täyttävätkö ne ennalta asetetut tavoitteet. Viimeisessä vaiheessa, joka on kaupallistamisvaihe, kumppanit toimittavat tulokset.

Tutkimus

ja innovointi

Hankinnat

Innovaatiokumppanuus

# INNOVAATIOKUMPPANUUSMENETTELYN ALOITTAMINEN

Suunnittelu ja valmistelu ovat innovaatiokumppanuusmenettelyn välttämättömiä osia. Niihin kuuluu myös käsityksen muodostaminen siitä, millaisen tiimin kanssa hankkija haluaisi työskennellä ja minkälaista tukea tarvitaan. Siksi on tärkeää tietää, mitä tukea on saatavilla. Innovaatiokumppanuuden suunnittelussa on hyvä pohtia seuraavia kysymyksiä:

**KUINKA HYVIN OLEMME TUNNISTANEET RATKAISTAVAN ONGELMAN LAAJUUDEN? ENTÄ ONKO MEILLÄ VALMIUDET TUNNISTAA SE ITSE?**

- **Onko meillä käytettävissä oikeudellista ja/tai teknistä asiantuntemusta?**
- **Tarvitsemmeko ulkopuolista apua?**
- **Tarvitsemmeko apua projektiin liittyvässä viestinnässä?**
- **Onko innovaatiokumppanuuteen ryhtymisellä ylemmän johdon tuki?**

Innovaatiokumppanuuteen on erittäin tärkeää valmistautua huolellisesti varsinkin silloin, jos menettelyä käytetään ensimmäistä kertaa. Huomioi lisäajan tarve ja mahdolliset aikataulun muutokset. Ole valmis kohtaamaan vastustusta henkilöiltä, jotka eivät ehkä ymmärrä tai arvosta menettelyn arvoa – etsi liittolainen ylimmästä johtoryhmästä ja varmista, että ehdotuksessa on mahdollisimman vähän heikkouksia.

On suositeltavaa muodostaa hanketiimi ja nimetä vastuuhenkilö, joka toimii kumppanien yhteyshenkilönä. Erityisesti monimutkaisissa hankkeissa tai silloin, kun hankkija ei ole tottunut osallistumaan innovaatiohankkeisiin, voi olla hyödyllistä palkata tai muuten ottaa mukaan yritys, joka on erikoistunut innovointimenettelyiden tai -hankkeiden hoitamiseen.

Innovaatiokumppanuus edistää uusien ratkaisujen luomista ja kehittämistä julkisen hankkijan ja toimittajan keskinäisessä yhteistyössä. Tämän mahdollistamiseksi toimittajaa ja julkista hankkijaa edustavien hanketoimijoiden välille on järjestettävä todellista yhteistyötä.

# MARKKINAKARTOITUKSEN TOTEUTTAMINEN

**Ennen innovaatiokumppanuusmenettelyn aloittamista on ehdottoman tärkeää tehdä markkinakartoitus** kahdesta syystä:

- **sen selvittämiseksi, että markkinoilla ei ole entisestään vastaavaa tuotetta tai palvelua, joten menettelyä voidaan käyttää**
- **markkinoiden valmistelemiseksi uudenlaisia hankintoja varten.**

Huolellisen markkinakartoituksen avulla hankkija voi myös valmistella markkinoita ymmärtämään, mitä potentiaaliselta toimittajalta pyydetään. Markkinakartoitus on lisäksi erinomainen tilaisuus tehdä hanketta tunnetuksi ja houkutella parhaita kumppaneita. Sen laatiminen voi myös auttaa hankkijoita rajaamaan etsimiensä ratkaisujen kirjoa.

Käytännölliseltä kannalta tiedon keräämisessä ja hankkeesta etukäteen tiedottamisessa on usein suositeltavaa yhdistää kokouksia, tiedotustilaisuuksia ja kyselyjä. On myös viisasta pohtia, edistäisikö avoin tiedotustilaisuus tiedon jakamista vai olisivatko yritysten kanssa järjestettävät kahdenväliset tapaamiset kyseisessä tapauksessa hedelmällisempiä.

Markkinakartoituksen aikana on tärkeää saada laaja käsitys siitä, mitä hankkija toivoo menettelyn tuottavan. On myös tärkeää sopia teollis- ja tekijänoikeuksien ja tiedonhallinnan peruslähtökohdista.

Hankkijan on muistettava, että innovaatiokumppanuus voi kiinnostaa kaikenlaisia toimittajia, kuten startup-yrityksiä sekä kansallisia ja kansainvälisiä yrityksiä. Siksi on hyvä ottaa laajasti mukaan pieniä, keskisuuria ja suuria yrityksiä sekä toiminnaltaan vakiintuneita ja startup-yrityksiä. Ota huomioon seuraavat suositukset:

## **KATSO RAJOJEN YLI**

- **Huomioi yliopistot, erityisesti ne, joilla on yritystoimintaa tai innovaatiokeskittymiä.**

- **Pidä kirjaa kaikesta ja hyödynnä tietoja hankinta-asiakirjojen laadinnassa.**

# VALMISTELUVAIHEEN MAHDOLLISIMMAN TEHOKAS HYÖDYNTÄMINEN

Hankkijoiden olisi päätettävä tarpeidensa perusteella, mitä kriteerejä ehdokkaiden analysoinnissa on käytettävä (esimerkiksi tekninen osaaminen, tutkimus- ja kehitysvalmiudet, taloudelliset valmiudet).

Hyödynnä kaikkea käytettävissä olevaa teknistä ja oikeudellista neuvontaa, olipa se lähtöisin sisäisiltä tai ulkoisilta neuvonantajilta. Jotta päätöksentekopisteet voidaan tunnistaa ja määritellä, selvitä, miten hankkija on menettelyssä mukana, ja luo joustoa, jos se on oikeudellisesti mahdollista. Hankkijan olisi kerrottava selkeästi mahdollisille tarjoajille tai kumppaneille, mitä vaiheita menettelyssä on ja mitä matkan varrella tapahtuu. Harkitse, olisiko syytä järjestää yrityksille tiedotustilaisuus, jossa voit vastata mahdollisiin kysymyksiin.

## VALINTA- JA SOPIMUKSENTEKOPERUSTEET

Määritä valinta- ja sopimuskentekoperusteet sen mukaan, mitä sinä hankintaviranomaisena haluat kumppaniorganisaatiolta. Se voi olla muutakin kuin pelkkä rahoitusasiantuntemus tai innovaatio, esimerkiksi kumppanuuden läpinäkyvyys tai laaja kokemus yhteistyöstä muiden kanssa.

## HINTA

Hinnan olisi katettava kaikki kumppanuuden kaikissa vaiheissa toteutettavat tutkimus- ja kehittämistoimet sekä kumppanuuden loppuvaiheessa kehitettävien ja hankittavien tuotteiden, palvelujen tai urakoiden ostohinnat.



Hankintaviranomaisen on päätettävä aikaisessa vaiheessa, mistä maksetaan ja milloin. Palkkio pitäisi liittää kunkin toteutetun vaiheen tavoitteisiin esimerkiksi asettamalla enimmäishinta prototyyppiin kehittämiselle. Harkitse erilaisia sopimuksia menettelyn eri vaiheille, esim. suunnitteluvaiheen sopimus ja prototyyppivaiheen sopimus.

Muista, että päätös teollis- ja tekijänoikeuksien jakamisesta voi vaikuttaa hintaan. Hyödynnä markkinakartoitusvaihetta hinnan määrittämisessä tarvittavan tiedon keräämisessä.

Hinnantarkistuslausekkeita voidaan käyttää palkkioiden mukauttamiseen tietyissä vaiheissa sopimusten muuttamista koskevan direktiivin säännösten<sup>2</sup> mukaisesti. Muista, että hintojen mukautusmahdollisuus on määritettävä etukäteen ja että siitä on oltava maininta hankinta-asiakirjoissa.

## TEOLLIS- JA TEKIJÄNOIKEUDET

On tärkeää pohtia jo varhaisessa vaiheessa, miten teollis- ja tekijänoikeuksia käsitellään. Joissakin tapauksissa teollis- ja tekijänoikeudet voivat vaikuttaa hinnoitteluun, ja jotkin teollisuudenalat ovat muita haluttomampia jakamaan tai siirtämään oikeuksia. On myös tärkeää tarkistaa teollis- ja tekijänoikeuksia koskevat oman maasi lakisääteiset vaatimukset ja pysyä lain sallimissa rajoissa. Kaikkien teollis- ja tekijänoikeuksien säilyttäminen hankkijalla saattaa nostaa kustannuksia, eivätkä toimittajat välttämättä suostu siihen. Asia kannattaa siis ottaa huomioon kaikissa kustannus-hyötyanalyysissä. Muista, että päätöksen on hyvä perustua hankintaviranomaisen pitkän aikavälin tarpeisiin ja yhteistyöhön valitun kumppanin kanssa. Jos hankkeeseen sisältyy esimerkiksi muotoilua ja viranomaisen haluaa hyödyntää muotoilua myös jatkossa, teollis- ja tekijänoikeuksien säilyttäminen hankkijalla on loogista.

### KYSYMYKSIÄ:

- **Onko meidän hankintaviranomaisena välttämätöntä saada oikeudet?**

---

<sup>2</sup> Direktiivin 2014/24/EU 72 artikla.

- **Voidaanko teollis- ja tekijänoikeudet jakaa hankinnan tuloksen luonteen perusteella siten, että osa niistä jää hankintaviranomaiselle ja osa toimittajalle?**

# TIEDONHALLINTA

Menettelyn varhaisessa vaiheessa on pohdittava myös sitä, miten tietoja hallitaan, jos tämä on hankkeen kannalta olennaista. Tiedonhallintakysymykset ovat erityisen tärkeitä, jos innovaatiokumppanuuteen liittyy henkilötietojen käsittelyä.

## **POHDITTAVAA:**

- **Yhdistä tiedonhallinnassa käytettävä lähestymistapa teollis- ja tekijänoikeuksien käsittelyyn – jos pidät itselläsi tekijänoikeudet, säilytä oikeudet myös tiedonhallintaan.**
- **Jos kyseessä on ohjelmistopohjainen innovaatio, harkitse, pitääkö tiedot säilyttää yrityksen sisällä.**

Tarkista tietojen ja erityisesti arkaluonteisten tietojen käsittelyä koskevat oman maasi lakisääteiset vaatimukset ja ota huomioon kaikki riskit.

# NEUVOTTELUVAIHEEN MAHDOLLISIMMAN TEHOKAS HYÖDYNTÄMINEN

Varmista, että hankinta-asiakirjoista käy ilmi neuvottelujen kulku, mutta huolehdi myös joustovarasta. Joskus neuvottelut on lopetettava tuloksettomina tai tietyt tarpeettomat näkökohdat on jätettävä niiden ulkopuolelle. On tärkeää suunnitella ja valmistella tätä ehdokkaiden kanssa käytävää näkemystenvaihtoa määrittelemällä etukäteen neuvottelujen piiriin kuuluvat seikat. On myös tärkeää muistaa, että neuvottelujen kesto ja muoto voivat vaihdella hankkeen mukaan. Muista kohdella kaikkia mahdollisia kumppaneita tasapuolisesti! Luottamuksen ylläpitämiseksi on myös tärkeää olla jakamatta eteenpäin kumppaneiden antamaa tietoa.

## **POHDI SEURAAVIA SEIKKOJA NEUVOTTELUJEN VALMISTELUVAIHEESSA:**

- **Mistä hankkeen osista on neuvoteltava?**
- **Suunnittele kukin neuvottelukierros ja määritä keskeiset tekijät (teknologia, teollis- ja tekijänoikeudet, tiedonhallinta) neuvottelujen valmistelemiseksi.**

# TOTEUTUSVAIHEEN MAHDOLLISIMMAN TEHOKAS HYÖDYNTÄMINEN

Toteutusvaiheessa voidaan harkita toteutuksen jakamista eri vaiheisiin. Yksi tapa on soveltaa toteutusvaiheessa ”hyväksy tai hylkää” -toimintatapaa, jotta kumppanuudessa ryhdytään viemään eteenpäin vain toteuttamiskelpoisia ratkaisuja.

Innovaatiokumppanuuden tässä vaiheessa voidaan käyttää myös monivaiheista lähestymistapaa, joka kattaa suunnittelu- ja prototyypivaiheet. Näin hankintaviranomaisella on aikaa tarkistaa, pystyykö toimittaja täyttämään lupauksensa. Hankkeen tyyppistä riippuen voi myös olla hyvä käyttää konseptin toimivuuden osoittamista (*proof-of-concept*) kehityksen mittaamiseen.

## **ONNISTUNEEN KUMPPANUUDEN KESKEISET PIIRTEET**

Hyvä viestintä on avain onnistuneeseen innovaatiokumppanuuteen. Kyseessä on kumppanuus eikä pelkkä hankinta, ja menettelystä kokemusta saaneet toimijat korostavatkin tarvetta säännölliselle ja rutiininomaiselle viestinnälle niin sisäisen hankeryhmän kesken kuin mahdollisten neuvonantajien ja toimittajakumppaneiden kanssa. Älä unohda hankkeen loppukäyttäjän mukaan ottamista ja viestintää tämän kanssa.

Viestintä- ja yhteistyökanavien avoinna pitäminen mahdollistaa luottamuksen rakentamisen kaikkien kumppaneiden kanssa menettelyn aikana. On myös viisasta esittää kaikki odotukset selkeästi, sillä näin luodaan perustaa hyvälle yhteistyölle.

Valmistelee jokainen vaihe huolellisesti. Tämä tarkoittaa myös tiimin valmistelua ja kouluttamista. Valitse hanketiimiäsi varten pätevät henkilöt. Huolehdi heidän koulutuksestaan ja varmista, että heillä on mahdollisuus säilyttää toimintansa avoimuus. Menettely voi olla pitkä ja osallistujille täysin uusi, joten siihen tarvitaan aikaa ja resursseja.

Ole avoimin mielin. Olipa kyse markkinoiden ymmärtämisestä, joustavuudesta neuvottelujen aikana tai luottamuksen rakentamisesta kaikkien kumppaneiden kanssa – **avoim suhtautuminen on avainasemassa.**

Avoimuus ja oikeudenmukaisuus ovat kulmakiviä kaikille hankintamenettelyille, mutta ne eivät ole tärkeitä vain hankintaviranomaiselle, vaan myös toimittajien on tärkeää suhtautua kumppanuuteen samalla tavoin.

# AIKAJANA – INNOVAATIOKUMPPANUUS

## TARPEIDEN TUNNISTAMINEN

### JA HANKINTAILMOITUKSEN JULKAISEMINEN

MARKKINATUTKIMUS JA -KARTOITUS

HANKINTAILMOITUS

OSALLISTUMISPYYNTÖ TALOUDEN TOIMIJOILLE

## SOPIMUKSENTEKOMETTELY

VALITTUJA EHDOKKAITA PYYDETÄÄN JÄTTÄMÄÄN TARJOUKSENSA

TARJOUSNEUVOTTELUT JA SELVENNYKSET\*

PÄÄTÖS INNOVAATIOKUMPPANUUDEN ALOITTAMISESTA TAI ALOITTAMATTA JÄTTÄMISESTÄ

## INNOVAATIOKUMPPANUUS

SOPIMUKSEN ALLEKIRJOITTAMINEN YHDEN (TAI USEAMMAN) TALOUDEN TOIMIJAN KANSSA

RATKAISUN TYÖSTÄMINEN (ESIM. PROTOTYYPPI)

TESTAUS JA ARVIOINTI

## YHTEYDENOTOT EU:HUN

### KÄYNTI TIEDOTUSPISTEESSÄ

Euroopan unionin alueella toimii satoja Europe Direct



-tiedotuspisteitä. Lähimmän tiedotuspisteen osoite löytyy osoitteesta

**[https://europa.eu/european-union/contact\\_fi](https://europa.eu/european-union/contact_fi)**

### **PUHELIMITSE TAI SÄHKÖPOSTITSE**

Europe Direct -palvelu vastaa Euroopan unionia koskeviin

kysymyksiin. Voit ottaa yhteyttä tähän palveluun

– soittamalla maksuttomaan numeroon 00 800 6 7 8 9 10 11 (jotkin operaattorit voivat peria puhelumaksun)

– soittamalla numeroon + 32 22999696

– sähköpostitse: [https://europa.eu/european-union/contact\\_fi](https://europa.eu/european-union/contact_fi)

### **TIETOA EU:STA**

Verkossa

Tietoa Euroopan unionista on saatavilla kaikilla EU:n virallisilla kielillä

Europa-sivustolla osoitteessa [https://europa.eu/european-union/index\\_fi](https://europa.eu/european-union/index_fi)

### **EU:n julkaisut**

EU:n ilmaisia ja maksullisia julkaisuja voi ladata ja tilata osoitteesta <https://publications.europa.eu/fi/publications>. Ilmaisia julkaisuja on mahdollista saada usean kappaleen erinä

ottamalla yhteyttä Europe Direct -**palveluun** tai paikalliseen tiedotuspisteeseen (ks. [https://europa.eu/european-union/contact\\_fi](https://europa.eu/european-union/contact_fi)).

### **EU:n lainsäädäntö ja siihen liittyvät asiakirjat**

EU:n koko lainsäädäntö vuodesta 1952 ja muuta tietoa EU:n oikeudesta on saatavilla

kaikilla virallisilla kielillä EUR-Lex-tietokannassa osoitteessa <http://eur-lex.europa.eu>

### **EU:n avoin data**

EU:n avoimen datan portaalin (<http://data.europa.eu/euodp/fi>) kautta on saatavilla

EU:n tietoaineistoja. Dataa voi ladata ja käyttää ilmaiseksi sekä

kaupallisiin että ei-kaupallisiin tarkoituksiin.