

INNOVATIEPARTNERSCHAP

KORTE

HANDLEIDING VAN

PRAKTIJKDESKUNDIGEN

Luxemburg: Publicatiebureau
van de Europese Unie, 2021
© Europese Unie, 2021
Afbeeldingen © Adobe Stock

PDF ISBN 978-92-76-38009-2
DOI: [10.2873/78891](https://doi.org/10.2873/78891)
Catalogusnummer: ET-09-21-168-EN-N

WAT IS INNOVATIEPARTNERSCHAP?

Het innovatiepartnerschap is een procedure aan de hand waarvan onderzoek, innovatie en de plaatsing van opdrachten kunnen worden gecombineerd¹. Het proces moet in drie fasen verlopen. De aanbestedingsfase vindt helemaal aan het begin van de procedure plaats, wanneer de meest geschikte partner(s) wordt/worden geselecteerd op basis van zijn/hun vermogen en capaciteit om de opdracht uit te voeren en op basis van de ingediende inschrijvingen.

1. Dit proces moet alleen onder bepaalde omstandigheden worden gebruikt: de goederen, werken en diensten waarom wordt verzocht moeten innovatief zijn en het voornemen moet bestaan om de elementen van ontwikkeling en aankoop beide in de procedure op te nemen, mits zij voldoen aan de afgesproken prestatieniveaus en onder de maximumkosten blijven.

De opdrachten op basis waarvan het innovatiepartnerschap wordt vastgesteld worden gegund op basis van de beste voorgestelde prijs-kwaliteitverhouding.

In de volgende fase ontwikkelt/ontwikkelen de partner(s) de nieuwe oplossing in samenwerking met de aanbestedende dienst. Deze innovatiefase van het proces kan worden onderverdeeld in meerdere stadia. In de loop daarvan kan het aantal partners geleidelijk kan worden verminderd, op basis van het al dan niet bereiken van de vooraf bepaalde doelen. In de laatste fase, de commerciële fase, levert/leveren de partner(s) de resultaten.

Onderzoek
en innovatie

Plaatsing van opdrachten

Innovatiepartnerschap

AAN DE

SLAG MET HET INNOVATIEPARTNERSCHAP

Een planning en een goede voorbereiding zijn onmisbaar voor het proces rondom het innovatiepartnerschap: zo moet de inkoper al een idee hebben over het soort team waarmee hij zou willen werken en over welke hulpmiddelen er nodig zullen zijn. Het is daarom belangrijk om te weten welke hulpmiddelen er beschikbaar zijn. Bij het plannen van een innovatiepartnerschap zouden de volgende vragen kunnen worden gesteld:

HOE GOED HEBBEN WIJ DE OMVANG VAN HET PROBLEEM DAT WIJ WILLEN OPLOSSEN VASTGESTELD? ZIJN WIJ IN STAAT OM DIE ZELF VAST TE STELLEN?

- **Hebben wij toegang tot juridische en/of technische deskundigheid?**
- **Hebben wij hulp van buitenaf nodig?**
- **Hebben wij hulp nodig bij het communiceren van het project?**
- **Wordt de aanpak van een innovatiepartnerschap gesteund door het hogere management?**

Bij het werken met een innovatiepartnerschap is het zeer belangrijk om goed voorbereid te zijn. Dat geldt met name wanneer de procedure voor het eerst wordt gebruikt. Plan extra tijd in en houd rekening met eventuele verschuivingen in het schema. Wees voorbereid op tegenstand van mensen die de waarde van het proces mogelijk niet inzien of niet waarderen. Zoek een bondgenoot binnen het hogere managementteam en zorg ervoor dat het voorstel weinig zwakke punten bevat.

Het wordt aanbevolen om een projectteam te vormen en een verantwoordelijke persoon aan te wijzen die als contactpersoon voor de partners zal optreden. Ook kan het nuttig zijn, vooral bij complexe projecten en indien de inkoper het niet gewend is om bij innovatieprojecten te worden betrokken, om een bedrijf in te zetten/huren dat is gespecialiseerd in het beheer van innovatieprocessen/-projecten.

Het innovatiepartnerschap bevordert de gezamenlijke uitwerking en ontwikkeling van nieuwe oplossingen tussen de overheidsinkoper en de leverancier. Om dit mogelijk te maken, is het noodzakelijk om een goede samenwerking tot stand te brengen tussen de verschillende actoren bij het project, zowel aan de kant van de leverancier als aan die van de overheidsinkoper.

EEN

MARKTRAADPLEGING UITVOEREN

Marktraadpleging is een absoluut noodzakelijke stap voordat met het innovatiepartnerschap kan worden begonnen, en wel om twee redenen:

- **om vast te stellen dat niets soortgelijks op de markt bestaat zodat het proces daadwerkelijk kan worden gebruikt, en**
- **om de markt op een nieuw soort aanbesteding voor te bereiden.**

Door een zorgvuldige marktraadpleging uit te voeren, kan de inkoper de markt tevens voorbereiden en inzicht geven in wat er van een potentiële leverancier wordt gevraagd. De marktraadpleging biedt bovendien de perfecte gelegenheid om het project bekendheid te geven en de beste partners aan te trekken. Dit kan inkopers ook helpen de reikwijdte van de oplossingen waarnaar zij op zoek zijn te beperken.

Wat betreft de praktische benadering wordt vaak geadviseerd om een combinatie van vergaderingen, informatiebijeenkomsten en enquêtes te houden om informatie te verzamelen en van tevoren over het project te communiceren. Ook is het slim om af te wegen of een openbare informatiebijeenkomst zou helpen informatie te delen, dan wel of een-op-eengesprekken met bedrijven voor het specifieke geval meer zouden opleveren.

Tijdens de marktraadpleging is het belangrijk om al een duidelijk beeld te hebben van hetgeen de inkoper hoopt dat het proces zal opleveren. Het is ook belangrijk om te zorgen voor een basiskader voor de wijze waarop met intellectuele-eigendomsrechten en het gebruik van gegevensbeheer moet worden omgegaan.

De inkoper moet voor ogen houden dat een innovatiepartnerschap van belang kan zijn voor alle soorten leveranciers, waaronder startende ondernemingen, nationale en internationale bedrijven. Daarom is het een goed idee om zich zo breed

mogelijk te oriënteren en kleine, middelgrote, grote, reeds gevestigde en startende ondernemingen in overweging te nemen.
Aanbevelingen:

VERDER KIJKEN DAN UW EIGEN GRENZEN

- **Overweeg universiteiten, vooral die met bedrijfs- of innovatiehubs**
- **Houd alles bij en gebruik die informatie om aanbestedingsdocumenten op te stellen.**

DE VOORBEREIDENDE FASE OPTIMAAL BENUTTEN

Inkopers moeten op basis van hun behoeften bepalen aan de hand van welke criteria zij de kandidaten gaan analyseren (bijvoorbeeld technisch, O&O-competentie, financiële capaciteit).

Gebruikmaken van technisch en juridisch advies, voor zover beschikbaar, en ongeacht of dit van interne of externe adviseurs afkomstig is. Om de beslissingspunten te kunnen vaststellen en bepalen, moet tijd worden vrijgemaakt om beter te begrijpen hoe de inkoper het proces zal doorlopen, en moet voor enige flexibiliteit worden gezorgd, voor zover dat juridisch mogelijk is. De inkoper moet potentiële inschrijvers of partners duidelijk maken waaruit de stadia of fasen bestaan, en wat er gaandeweg zal gaan gebeuren; overweeg een informatiebijeenkomst met bedrijven te houden om mogelijke vragen te beantwoorden.

SELECTIE- EN GUNNINGSCRITERIA

Stel de selectie- en gunningscriteria vast volgens hetgeen u, als de aanbestedende dienst, zoekt bij een partnerorganisatie; dit kan verder gaan dan alleen financieel inzicht of innovatie, zoals een transparante benadering van het partnerschap of uitgebreide ervaring met het samenwerken met anderen.

PRIJZEN

De prijs moet worden bepaald door alle onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten die zullen plaatsvinden in alle stadia van het partnerschap, alsmede door de leveringen, diensten of werken die aan het einde van het partnerschap zullen worden ontwikkeld en verworven.

Een aanbestedende dienst moet van tevoren bepalen waarvoor en in welk stadium moet worden betaald. De vergoeding moet worden gekoppeld aan de doelstellingen van elke uitgevoerde fase, bijvoorbeeld door een maximumbedrag vast te stellen voor het ontwikkelen van bijvoorbeeld een prototype. Overweeg om verschillende contracten te hebben voor de verschillende fasen van het proces, bijvoorbeeld een contract voor de ontwerpfase, en een andere voor de prototypefase.

Denk eraan dat het besluit over de vraag of de intellectuele-eigendomsrechten al dan niet moeten worden gedeeld van invloed kan zijn op de prijs. Gebruik de fase van de marktraadpleging om beter te begrijpen hoe de prijs moet worden vastgesteld.

Het is mogelijk om gebruik te maken van prijsherzieningsclausules om de vergoeding in bepaalde fasen aan te passen aan de bepalingen van de richtlijn betreffende wijziging van opdrachten². Vergeet niet dat het prijsaanpassingsmechanisme van tevoren moet worden vastgesteld en deel moet uitmaken van de aanbestedingsdocumenten.

INTELLECTUELE-EIGENDOMSRECHTEN

Het is belangrijk om al vroeg na te denken over de manier waarop met intellectuele-eigendomsrechten moet worden omgegaan. In bepaalde gevallen kan dit van invloed zijn op de prijsvorming en sommige bedrijfstukken zijn terughoudender om rechten te delen of over te dragen. Ook is het belangrijk om na te gaan welke wettelijke vereisten voor intellectuele-eigendomsrechten in uw land gelden en om binnen de wettelijke kaders te werk te gaan. Het behouden van de volledige intellectuele-eigendomsrechten kan leiden tot hogere kosten, waar leveranciers mogelijk niet heel blij mee zijn, en daarom is het zinvol om dit mee te nemen in een eventuele kosten-batenanalyse. Houd bij het nemen van het besluit de behoeften op lange termijn van de aanbestedende dienst en de samenwerking met de gekozen partner in het achterhoofd (als er bijvoorbeeld een ontwerpelement is en de autoriteit de ontwerpen in de toekomst wil gaan gebruiken, dan zou het logisch zijn om de intellectuele-eigendomsrechten te behouden).

TE STELLEN VRAGEN:

- **Is het voor ons als aanbestedende dienst noodzakelijk om de rechten te verkrijgen?**

² Artikel 72 van Richtlijn 2014/24/EU.

- **Ga na of de intellectuele-eigendomsrechten kunnen worden opgesplitst, afhankelijk van de aard van de uitkomst van de inkoop, waarbij enkele rechten bij de aanbestedende dienst en enkele rechten bij de leverancier berusten.**

GEGEVENSBEHEER

Iets anders wat vroeg in het proces moet gebeuren, is beginnen met nadenken over een strategie inzake gegevensbeheer, indien dit relevant is voor het project. Dit is bovendien met name van belang als bij het innovatiepartnerschap persoonsgegevens betrokken zijn.

TE MAKEN OVERWEGINGEN:

- **Koppel de aanpak voor gegevensbeheer aan de aanpak voor de omgang met intellectuele-eigendomsrechten — als u deze laatste rechten behoudt, zorg er dan voor dat u de rechten op het eerstgenoemde behoudt.**
- **Ga voor op software gebaseerde innovaties na of u de gegevens intern moet bewaren.**

Controleer de wettelijke vereisten voor gegevens in uw land, in het bijzondere gevoelige gegevens, en houdt rekening met alle mogelijke risico's.

DE ONDERHANDELINGSFASE OPTIMAAL BENUTTEN

Zorg ervoor dat in de aanbestedingsdocumenten duidelijk wordt aangegeven hoe de onderhandelingen zullen gaan verlopen, maar bouw ook flexibiliteit in — mogelijk moet u een onderhandeling beëindigen of besluiten niet over bepaalde aspecten te onderhandelen wanneer dat niet noodzakelijk is. Het is belangrijk om deze uitwisselingen met de kandidaten te plannen en voor te bereiden door van tevoren de reikwijdte van de onderhandeling vast te stellen. Het is ook belangrijk om voor ogen te houden dat de duur en vorm van de onderhandeling kunnen variëren en voornamelijk verband houden met het project. Vergeet niet alle potentiële partners gelijk te behandelen! Om het vertrouwen te bewaren, is het ook belangrijk om door de verschillende partners verstrekte informatie niet te delen.

VRAAG U BIJ HET VOORBEREIDEN VAN DE ONDERHANDELING(EN) HET VOLGENDE AF:

- **Over welke onderdelen van het project moet worden onderhandeld?**
- **Plan elke onderhandelingsronde en stel ter voorbereiding van de onderhandelingen de belangrijkste elementen vast (technologie, intellectuele-eigendomsrechten, gegevensbeheer).**

DE UITVOERINGSFASE OPTIMAAL BENUTTEN

Tijdens de uitvoeringsfase van het partnerschap kan worden overwogen om de uitvoering in verschillende fasen te verdelen. Eén manier is om de uitvoeringsfase te benaderen volgens een “go/no-go”-aanpak, om ervoor te zorgen dat het partnerschap met alleen haalbare oplossingen wordt voortgezet.

In dit stadium van het innovatiepartnerschap is het ook mogelijk een meerfasige aanpak te hanteren waarin de ontwerp- en prototypefasen zijn opgenomen. Dit biedt de aanbestedende dienst de mogelijkheid de tijd te nemen om na te gaan of een leverancier in staat is zijn beloften na te komen. Afhankelijk van het soort project kan het ook een goed idee zijn om gebruik te maken van een *proof of concept* om de ontwikkeling te meten.

BELANGRIJKSTE KENMERKEN VAN EEN SUCCESVOL PARTNERSCHAP

De sleutel tot een succesvol innovatiepartnerschap is goede communicatie. Aangezien het hier om een partnerschap gaat en niet om een eenvoudige aankoop, benadrukken praktijkdeskundigen van deze procedure de noodzaak om regelmatig en routinematig te communiceren — zowel binnen het interne projectteam als met eventuele adviseurs, met uw leverancierspartners. Vergeet niet om de eindgebruiker van het project erbij te betrekken en met hem te communiceren.

Door de communicatie- en samenwerkingskanalen open te laten, kan er gedurende het proces vertrouwen tussen alle partners worden opgebouwd. Het is ook verstandig om alle verwachtingen duidelijk kenbaar te maken, aangezien dit de basis voor een goede samenwerking kan vormen.

Bereid elke stap zorgvuldig voor; dit houdt ook het voorbereiden en opleiden van uw team in. Kies goede medewerkers voor uw projectteam en zorg ervoor dat zij worden opgeleid en een open aanpak hanteren. Het proces kan lang duren en voor sommige deelnemers kan het de allereerste keer zijn dat zij deze procedure gebruiken; het zal tijd en hulpmiddelen vergen.

Sta open voor anderen. Of het nu gaat om de markt te leren begrijpen, om tijdens de onderhandelingen flexibel te zijn, of om vertrouwen tussen alle partners op te bouwen — **open staan voor anderen is essentieel.**

Transparantie en eerlijkheid vormen de hoekstenen van alle inkoopprocessen en zijn zowel voor de aanbestedende dienst als voor leveranciers belangrijk om het partnerschap vanuit hetzelfde oogpunt te benaderen.

TIJDLIJN – INNOVATIEPARTNERSCHAP

BEHOEFTE

VASTSTELLEN EN

AANKONDIGING

VAN DE OPDRACHT

MARKTONDERZOEK

EN -RAADPLEGING

AANKONDIGING VAN DE OPDRACHT

ONDERNEMER(S) VERZOEKT/VERZOEKEN OM DEEL TE NEMEN

GUNNINGS-

PROCEDURE

DE GESELECTEERDE

KANDIDATEN VERZOEKEN

HUN INSCHRIJVING IN TE DIENEN

ONDERHANDELEN OVER INSCHRIJVINGEN

EN TOELICHTINGEN*

BESLUITEN OM

AL DAN NIET EEN

IP AAN TE GAAN

INNOVATIE- PARTNERSCHAP

CONTRACT ONDERTEKENEN

MET ÉÉN (OF MEER)

ONDERNEMER(S)

AAN DE OPLOSSING WERKEN

(BV. PROTOTYPE)

TESTEN EN BEOORDELEN

HOE NEEMT U CONTACT OP MET DE EU?

KOM LANGS

Er zijn honderden Europe Direct-informatiecentra overal in de Europese Unie. U vindt het adres van het dichtstbijzijnde informatiecentrum op:

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

BEL OF MAIL

Europe Direct is een dienst die uw vragen over de Europese Unie beantwoordt. U kunt met deze dienst contact opnemen door:

- te bellen naar het gratis nummer: 00 800 6 7 8 9 10 11 (bepaalde telecomaanhouders kunnen wel kosten in rekening brengen),
- te bellen naar het gewone nummer: +32 22999696, of
- een e-mail te sturen via: https://europa.eu/european-union/contact_nl

WAAR VINDT U INFORMATIE OVER DE EU?

Online

Informatie over de Europese Unie in alle officiële talen van de EU is te vinden op de Europa-website op: https://europa.eu/european-union/index_nl

EU-publicaties

U kunt publicaties van de EU downloaden of bestellen op: <https://publications.europa.eu/nl/publications>. Meerdere kopieën van gratis publicaties kunnen worden

verkregen door contact op te nemen met Europe Direct of uw lokale informatiecentrum (zie https://europa.eu/european-union/contact_nl).

EU-wetgeving en aanverwante documenten

Ga voor toegang tot juridische informatie uit de EU, inclusief al het EU-recht sinds 1952 in alle officiële taalversies, naar EUR-Lex op: <http://eur-lex.europa.eu>

Open data van de EU

Het opendataportaal van de EU (<http://data.europa.eu/euodp/nl>) biedt toegang tot datasets uit de EU. Data kan gratis worden gedownload en hergebruikt voor zowel commerciële als niet-commerciële doeleinden.