



RUIMTE VOOR INNOVATIE IN HET CONTRACT

NA DE AANBESTEDING BLIJVEN INNOVEREN



INHOUDSOPGAVE



Inleiding	3
Welk soort innovatie zoekt u?	4
1. Geormerkt innovatiebudget	6
2. Periodiek innovatievoorstel	7
3. Proeftuin binnen de overeenkomst	9
4. Leerruimte	12
5. Value engineering	15
6. Prestatieprijkkels	18
7. Raamovereenkomst met innovatieperceel	21
8. Samenwerkingsovereenkomst	24



INLEIDING

Een publieke opdrachtgever die een innovatieve oplossing nodig heeft, kan kiezen uit een breed scala aan inkoopinstrumenten: van de concurrentiegerichte dialoog tot een SBIR-competitie. Toch eindigt de behoefte aan een innovatieve oplossing niet met het afronden van de aanbestedingsprocedure. Dat geldt ook voor de mogelijkheden om tot een innovatie te komen. Maar hoe maakt u dit dan mogelijk? Met deze inspiratiebundel helpen wij u op weg om ook na de aanbesteding te blijven innoveren.

Deze inspiratiebundel is speciaal geschreven voor contractmanagers en inkoopadviseurs, die ook na het sluiten van de overeenkomst innovatie willen aanjagen en hiervoor ruimte willen bieden in het contract. Daarvoor zijn verschillende instrumenten beschikbaar die u kunt toepassen. In deze bundel geven wij een toelichting op een selectie van deze instrumenten en bijpassende voorbeelden uit de praktijk. Kenmerkend voor al deze instrumenten is dat zij een plek moeten krijgen in de contractstukken en dus ook in de aanbestedingsstukken. Deze bundel biedt concrete lessen en overwegingen die u hierbij kunnen helpen. We willen u met deze bundel inspireren om meer ruimte te bieden voor innovatie na de aanbesteding.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 tot en met 8 leest u een beschrijving van de volgende instrumenten:

- Geoormerkt innovatiebudget
- Periodiek innovatievoorstel
- Proeftuin
- Leerruimte
- Value engineering
- Prestatieprikkels
- Raamovereenkomst met innovatieperceel
- Samenwerkingsovereenkomsten

Bij de meeste instrumenten leest u ook een praktijkvoorbeeld. Uitzonderingen zijn het geoormerkt innovatiebudget en het periodiek innovatievoorstel, omdat deze instrumenten over het algemeen laagdrempelig en meer bekend zijn.

In deze bundel spreken we over het algemeen van een opdrachtnemer. Er kan natuurlijk ook sprake zijn van meerdere opdrachtnemers, bijvoorbeeld in een raamovereenkomst of wanneer opdrachtnemers in een consortium een opdracht hebben gekregen. Ook kan het gaan om één of meer samenwerkingspartners in de keten, bijvoorbeeld als onderaannemer of toeleverancier. De term opdrachtnemer omvat al deze categorieën.



WELK SOORT INNOVATIE ZOEKT U?

Innovatie betekent dat er iets nieuws gebeurt. Vernieuwing vindt u daar waar (markt)partijen onderzoek doen en nieuwe producten en/of diensten ontwikkelen. In deze inspiratiebundel lichten wij enkele instrumenten toe om tijdens de looptijd van de overeenkomst ruimte te bieden voor innovatie. Deze instrumenten kunt u inzetten in overeenkomsten voor uiteenlopende opdrachten, die zich niet alleen kenmerken door onderzoek of ontwikkeling.

Faciliteren van vernieuwing

De instrumenten in deze inspiratiebundel staan in het teken van het faciliteren van vernieuwing. Het doel van deze instrumenten is het wegnemen van belemmeringen en/of het optimaliseren van de omstandigheden, zodat er meer ruimte ontstaat om tot vernieuwing te komen.

Innovatie is geen doel op zich. Het is een middel om doelstellingen te realiseren. Welk instrument het beste past bij uw situatie hangt af van diverse factoren, zoals de mate waarin u wilt samenwerken met uw opdrachtnemer en de mate waarin een innovatie technologisch gereed is voor toepassing in de praktijk.

Onderzoeks- en ontwikkeltraject

Elke innovatieve oplossing doorloopt een onderzoeks- en ontwikkeltraject. Een innovatie begint met een goed idee. Een idee dat de betrokken partijen vervolgens uitwerken en beproeven. Vaak ontwikkelen zij hierna één of meerdere prototypes om het idee te testen, te valideren en uiteindelijk te certificeren. Ronden zij dit

onderzoeks- en ontwikkeltraject af, dan is sprake van een bewezen, toepasbare oplossing.

De door NASA ontwikkelde 'technology readiness levels' (TRL) bieden u een indicatie waar uw innovatieve oplossing staat in dit onderzoeks- en ontwikkeltraject. Bij TRL 1 is er nog alleen sprake van een idee. Bij TRL 9 is er sprake van een bewezen oplossing.



Figuur 1: 9 'technology readiness levels' tijdens een onderzoeks- en ontwikkeltraject





Een geschikt instrument kiezen

Bij het bepalen of een instrument toepasbaar is in uw contract, zijn vermoedelijk veel aspecten relevant. Denk aan de doelstellingen die u nastreeft, de mate van samenwerking met uw opdrachtnemer en de technologische gereedheid van een innovatieve oplossing (TRL).

Hierbij lijken instrumenten die meer gericht zijn op samen ontwikkelen - zoals geormerkt innovatiebudget, proeftuin en leerruimte - zich eerder te lenen voor een innovatieve oplossing met een laag TRL, omdat dit het risico voor de deelnemende bedrijven beperkt. Innovatie oplossingen met een hoger TRL lijken vooral gebaat bij slimme marktprikkels, zoals de raamovereenkomst met innovatieperceel en de samenwerkingsovereenkomst. De overige instrumenten lijken gericht op het bieden van contractuele ruimte voor innovatieve oplossingen die gedurende de looptijd van de overeenkomst toepasbaar in de praktijk worden.

Goede relatie essentieel

Los van hoogte van de TRL van een innovatieve oplossing, verwachten wij dat een goede relatie tussen u en uw opdrachtnemer sowieso bijdraagt aan het realiseren van doelstellingen en innovaties.

Wederzijds vertrouwen, open communicatie, bereidheid om kennis en informatie te delen en om risico's en successen onderling te verdelen versterkt dit. Zo maakt u de weg vrij om samen met uw opdrachtnemer onder relatief veilige omstandigheden te werken aan innovatie.



1. GEOORMERKT INNOVATIEBUDGET

Het geormerkt innovatiebudget is een instrument waarmee u op laagdrempelige wijze innovatie aanjaagt. U kunt het toepassen door voorafgaand aan de uitvoeringsfase van uw contract afspraken te maken met uw opdrachtnemer over hoe u wilt innoveren.

Hoe werkt het?

Als u het instrument 'geormerkt innovatiebudget' toepast, reserveert u budget in bijvoorbeeld een stelpost om innovatie gedurende van de looptijd van de overeenkomst te kunnen bekostigen. Daarnaast beschrijft u in aanbestedingsstukken afspraken over de wijze waarop uw opdrachtnemer toegang kan krijgen tot dat budget. Zo kunt u voorwaarden verbinden aan de innovaties die uw opdrachtnemer samen met u onderzoekt en/of realiseert, voordat u het geormerkte budget beschikbaar stelt.

Duidelijke afspraken over budget en resultaat

Zo kunt u gericht afspreken met uw opdrachtnemer dat innovaties die hij voorstelt pas achteraf geheel of gedeeltelijk voor vergoeding in aanmerking komen. Bijvoorbeeld nadat hij de effectiviteit of haalbaarheid van de innovatie heeft aangetoond. Of nadat u of een onafhankelijke derde, zoals een kennisinstelling, dit heeft gevalideerd. Ook kunt u juist vooraf budget beschikbaar stellen aan uw opdrachtnemer om zo financiële risico's weg te nemen en ruimte voor innovatie te creëren. Een dergelijk voorschot kunt u bijvoorbeeld doen onder voorwaarde dat u als eerste toegang krijgt tot de innovatie die hij realiseert. Of dat hij de innovatie specifiek zoekt in het kader van een uitdaging waar u zich mee geconfronteerd ziet.

In de aanbestedingsstukken

Het innovatiebudget dient u in de voorbereiding van de aanbesteding op te nemen in de aanbestedingsstukken, bijvoorbeeld door dit toe te wijzen als onderdeel van een projectbegroting in een stelpost. Zo maakt u als het ware een reservering binnen het totaal beschikbare budget. Met behulp van bijvoorbeeld een marktconsultatie kunt u vooraf toetsen welke innovaties u bij de uitvoering van uw contract kunt verwachten en hoeveel budget u daarvoor naar inschatting van marktpartijen moet reserveren.

Uw middelen gericht inzetten

Met behulp van dit instrument houdt u er als contractmanager grip op dat u uw middelen daadwerkelijk inzet voor het doel dat u hebt vastgesteld. U maakt immers het geormerkte innovatiebudget uitsluitend vrij als uw opdrachtnemer vooraf kan aantonen waarvoor hij het inzet en u in staat bent dit te monitoren. Of wanneer hij achteraf kan aantonen wat zijn inspanning voor de innovatie is geweest en wat hij daadwerkelijk aan u heeft geleverd.

Zelf aan de slag?

Met het geormerkt innovatiebudget kunt u zowel op voorhand financiële risico's wegnemen voor uw opdrachtnemer als achteraf zijn investeringen vergoeden. In het ene geval ontzorgt u uw opdrachtnemer en in het andere geval daagt u hem meer uit. Maar in beide gevallen houdt u grip op uw kosten van innovatie.



2. PERIODIEK INNOVATIEVOORSTEL

Het periodiek innovatievoorstel is een laagdrempelig instrument om innovatie aan te jagen. Ook bij dit instrument maakt u voorafgaand aan de uitvoering van uw contract afspraken met uw opdrachtnemer over hoe u wilt innoveren.

Hoe werkt het?

Als u het instrument 'periodiek innovatievoorstel' toepast, maakt u een kader waarbinnen u innovatie zoekt. U stelt vast welk doel u wilt bereiken en op welk vlak u wilt innoveren. Vervolgens biedt u uw opdrachtnemer ruimte om vanuit zijn expertise periodiek voorstellen te doen voor innovatie. Daarnaast maakt u verschillende afspraken met uw opdrachtnemer, in ieder geval over de vorm waarin en frequentie waarmee hij voorstellen voor innovatie aan u voorlegt. Een passende vorm is een businesscase die u eventueel jaarlijks herijkt.

Ruimte voor de opdrachtnemer

Uw opdrachtnemer geeft in een innovatievoorstel onder meer aan welke innovatie hij bij de uitvoering van het contract onderzoekt of realiseert, wat daarvoor nodig is en welke verantwoordelijkheid en kosten hij en u dragen. Ten slotte gaat hij ook in op de omstandigheden en/of randvoorwaarden die vereist zijn om het innovatievoorstel te kunnen uitvoeren. Uiteraard beschrijft hij ook het beoogde resultaat van het voorstel.

Een scherp innovatievoorstel

Een periodiek innovatievoorstel kunt u gebruiken om uw opdrachtnemer scherp te houden, ontwikkelingen in de markt te kunnen volgen en innovaties te kunnen afnemen binnen het contract.

Daarnaast kunt u dankzij het periodiek innovatievoorstel de kwaliteit die uw opdrachtnemer levert gezamenlijk gericht verhogen. Hierbij is het van belang dat het innovatievoorstel concreet is. Dit betekent dat u duidelijke afspraken maakt: waar moet het innovatievoorstel zelf aan voldoen om de toegevoegde waarde ervan te kunnen benutten?

Omdat het initiatief van een innovatievoorstel bij de opdrachtnemer ligt, bent u als opdrachtgever afhankelijk van zijn creativiteit. Als contractmanager moet u in staat zijn om uw opdrachtnemer uit te dagen het innovatievoorstel zo scherp mogelijk te maken. Hoe scherper, hoe beter. Want alleen met concrete voorstellen van de opdrachtnemer kunt u keuzes maken en bepalen of de voorgestelde innovatie wenselijk is voor uw organisatie.

In de aanbestedingsstukken

Om scherpe voorstellen te krijgen is het van belang dat al bij de aanbesteding duidelijk is op welke punten het innovatievoorstel wordt beoordeeld, hoe u besluit het voorstel over te nemen en waar het voorstel minimaal aan moet voldoen. Dit betekent dat u vooraf het kader moet vormgeven en dat u dit opneemt in de aanbestedingsstukken.



Geschikt voor lang lopende contracten

Met een langlopend contract biedt u uw opdrachtnemer optimale ruimte om zijn voorstellen uit te voeren en waar nodig bij te stellen. Ook biedt een langlopend contract ruimte om innovaties terug te verdienen en risico's te reduceren. Zo innoveert u, op voorstel van uw opdrachtnemer, beheersbaar naar het doel dat u stelt.

Zelf aan de slag?

Met een periodiek innovatievoorstel kunt u doelgericht en op uw voorwaarden stapsgewijs innoveren. U blijft in controle, maar kunt zich laten leiden door de expertise en het initiatief van uw opdrachtnemer. Let wel dat het periodiek innovatievoorstel past bij de overeenkomst en de sector. Overweeg dit voorafgaand aan u aanbesteding te bespreken in een marktconsultatie.



3. PROEFTUIN BINNEN DE OVEREENKOMST

Een proeftuin binnen de overeenkomst is een instrument waarmee innovaties kunnen worden getest en gevalideerd. Dit instrument vormt zo een brug tussen de veilige omstandigheden van het laboratorium en de praktijk. Ook dient het om de technologische gereedheid van innovaties te verhogen, voordat u deze structureel in de praktijk toepast.

Hoe werkt het?

In een proeftuin spreekt u met uw opdrachtnemer af dat er binnen de overeenkomst, naast uitvoering van de feitelijke opdracht, ruimte is om innovaties in de praktijk te testen en al dan niet gezamenlijk door te ontwikkelen. Als u een 'proeftuin binnen het contract' toepast, werken u en uw opdrachtnemers in een speciaal daarvoor ingerichte omgeving samen om innovaties iteratief te testen en te verbeteren in de praktijk. Een proeftuin biedt dus ruimte om innovaties aan te jagen door hen binnen een nog steeds relatief veilige omgeving te testen, beproeven en verbeteren.

Doelgerichte afspraken

Het is van belang dat u van tevoren stil staat bij het te bereiken resultaat van de proeftuin, welke eisen u stelt aan de te testen oplossingen en welke afspraken u maakt met uw opdrachtnemer. Welke middelen stelt u beschikbaar en welke middelen stelt hij beschikbaar om innovaties te testen en door te ontwikkelen? Hierover maakt u contractuele afspraken. De proeftuin mag geen afbreuk doen aan de primaire doelstelling van uw opdracht. Daarbij komt dat de proeftuin vooral effectief is als de opdrachtnemer voldoende tijd en ruimte krijgt om innovaties uit te proberen en u hem er niet

op afrekenen als uit de proeftuin blijkt dat een beoogde innovatie niet datgene oplevert wat u er vooraf van verwachtte.

Naast het inbouwen van een proeftuin in een overeenkomst kunt u een proeftuin ook volledig zelfstandig opzetten, puur om een innovatie te onderzoeken en verder te ontwikkelen. Zo biedt een proeftuin de mogelijkheid om gericht innovatie aan te jagen.

Voordelen voor de opdrachtgever én de opdrachtnemer

Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer kunnen profiteren van een proeftuin. Als opdrachtgever krijgt u inzicht in mogelijke oplossingen voor uw vraagstuk en kunt u zien hoe de gebruikers of andere betrokkenen daar in de praktijk op reageren. De opdrachtnemer kan op zijn beurt de oplossingen toetsen en, als hierover afspraken zijn gemaakt, etaleren aan andere geïnteresseerden.



Provincie Zuid-Holland biedt naast groot gepland onderhoud ruimte voor een proeftuin

Bij het bouwen van wegen komt veel CO2-uitstoot vrij. De provincie Zuid-Holland zag kans om aan de hand van een opdracht voor groot gepland onderhoud aan de N211 en de N470 bij te dragen aan de verduurzaming van de wegenbouw. Innovaties langs of in de weg wekken energie op of besparen energie. Door het toepassen van een proeftuin heeft de provincie nu een weg die geen energie kost, maar juist energie oplevert. De N211 is daarmee de eerste 'CO2-negatieve weg' van Nederland.

De provincie zet met de N211 een voorbeeldproject neer op het gebied van energietransitie bij de aanleg en het onderhoud van wegen. Het project draagt bij aan de doelstelling van de provincie om in 2050 de neutrale CO2-balans van mobiliteit te realiseren. Daarbij wil de provincie optimaal inspelen op de mogelijkheden en ontwikkelingen die al aanwezig zijn in de markt, zonder het intellectueel eigendomsrecht te claimen. De opdrachtnemer(s) van de provincie blijven eigenaar van de innovaties die zij realiseren, maar worden door de provincie gevraagd hun kennis zoveel mogelijk te delen.

Naast reconstructie van de N211 innovatie stimuleren

De provincie zocht in de eerste plaats opdrachtnemer(s) voor de reconstructie van de N211. Met een proeftuin wilde zij inschrijvers in de aanbesteding ruimte bieden om hun energiebesparende innovaties te testen in de praktijk. Het doel van de proeftuin was om innovaties in de technische ontwikkelfase naar een hoger volwassenheidsniveau te brengen. Bleek de proeftuin

succesvol, dan kon de provincie deze, mede dankzij de gevraagde kennisdeling, breder toe gaan passen bij andere projecten. Bij het ontwikkelen van innovatieve CO2-besparende maatregelen, spelen vrijheid en creativiteit voor de provincie een belangrijke rol. Daarom koos de provincie om de opdracht via een concurrentiegerichte dialoog in de markt te zetten. Doordat de provincie en de markt tijdens de dialoog uitgebreid informatie uit konden wisselen, heeft de provincie ervoor gezorgd dat interne vraag en aanbod optimaal op elkaar aansloten en de potentie in de markt zo goed mogelijk werd benut.

Op initiatief van de contractmanager nam de provincie de proeftuin op in het kwaliteitscriterium van de EMVI-beoordeling. Tijdens de beoordeling keek de provincie naar de potentie van de innovatie en de relevantie voor de sector wegenbouw, die tot uitdrukking kwamen in de inschrijvingen. Zo focuste zij op innovaties die, zowel vanuit commercieel oogpunt als vanuit het oogpunt van de opdrachtgever, interessant waren om in te investeren. Deze investering betrof het beschikbaar stellen van de proeftuin in de vorm van testruimte op en langs de N211, materiaal om mee te testen en een financiële bijdrage.

Ruimte op basis van een inspanningsverplichting

De winnende inschrijver bood twintig volledig functionerende innovaties en drie innovaties die hij binnen de proeftuin kon onderzoeken en doorontwikkelen. De proeftuin bood die mogelijkheid op basis van een inspanningsverplichting. Zo bleef de opdrachtnemer gedurende de gehele contractduur verantwoordelijk voor de proeftuininnovaties en de resultaten die daaruit voortvloeiden.





Samenwerking tussen de contractmanager en de innovatiemanager

De proeftuin binnen het contract leverde goede resultaten op voor zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer. Samen ontwikkelden zij innovaties en beiden kunnen de opgedane kennis inzetten bij andere projecten.

Dit vereist wel een goede samenwerking tussen de contractmanager van de opdrachtgever en de innovatiemanager van de opdrachtnemer. Een innovatiemanager, bijvoorbeeld van een ingenieursbureau, kan de contractmanager helpen om een brug te bouwen tussen u en de opdrachtnemer en kennisdeling stimuleren tussen alle betrokken partijen. Daarbij kunt u monitoren of u ook de primaire doelstellingen van het contract realiseert en bepalen of u mee wilt werken aan de innovatie in de proeftuin.

“Samenwerken is samen (kennis) delen!”

– Kees Bergen, Projectleider reconstructie N211 bij de provincie Zuid-Holland

Zelf aan de slag?

U kunt een proeftuin toepassen in elke situatie waarin u nog niet zeker weet hoe een oplossing werkt in de praktijk, maar u wel duidelijk voor ogen hebt welk doel u wilt bereiken. Zo kunt u een proeftuin binnen een contract opzetten om mogelijke oplossingen te testen en/of door te ontwikkelen. Van belang is dat u opdrachtnemers helpt om uw doelstellingen te doorgronden en hen een passende omgeving biedt om hun ideeën in de praktijk te brengen.



4. LEERRUIMTE



Contractuele ruimte is niet altijd voldoende om innovatie aan te jagen. Soms is ook bereidheid bij u en uw opdrachtnemer nodig om samen te werken en samen te leren. Dit kan betrekkelijk eenvoudig door contractuele leerruimte in te richten.

Hoe werkt het?

Als u het instrument van de 'leerruimte' toepast, spreekt u met uw opdrachtnemer af onder welke voorwaarden en op welke manier u samen gaat optrekken. In feite creëert u de omstandigheden om gezamenlijk te innoveren en te leren. De leerruimte is erop gericht om de innovaties die u samen met uw opdrachtnemer realiseert, te valideren en toe te passen binnen de uitvoering van de overeenkomst en bij voorkeur ook bij andere (toekomstige) overeenkomsten. Bovendien biedt de leerruimte de mogelijkheid om innovatieve oplossingen te testen en beproeven. Zolang u van tevoren duidelijke afspraken maakt met uw opdrachtnemer (in de aanbestedingsstukken of de overeenkomst), kunt u ook de mogelijkheid opnemen breder samen te werken met andere opdrachtnemers of kennisinstellingen. De leerruimte lijkt op het instrument proeftuin, gecombineerd met een innovatiebudget en periodiek innovatievoorstel. U kunt de leerruimte toepassen als onderdeel van een grotere opdracht, maar de leerruimte kan ook op zichzelf staan.

Gelijkwaardigheid en gezamenlijkheid

De leerruimte werkt het beste als u en uw opdrachtnemer samenwerken op basis van gelijkwaardigheid en gezamenlijkheid, zodat samen gewerkt kan worden aan de innovatieve oplossing. Om

de effectiviteit van de leerruimte te vergroten is het dan ook wenselijk de voorliggende opgave samen te definiëren en onderzoeken, en alle betrokken partijen risico's en successen met elkaar delen.

In de aanbestedingsstukken

In de aanbestedingsstukken legt u de basis voor de leerruimte vast. Welke uitdaging is het onderwerp van de leerruimte, welk doel streeft u na, op welk vlak wilt u leren en innoveren en wat zijn in de basis de voorwaarden die u wilt hanteren? Dit betekent dat de inkoopadviseur en contractmanager vooraf gezamenlijk moeten nadenken over hoe zij in de contractfase de leerruimte willen inrichten. De basis en randvoorwaarden voor de leerruimte legt u dus zelf vooraf. De uiteindelijke invulling van de leerruimte en de toepasselijke voorwaarden stelt u als contractmanager samen met uw opdrachtnemer vast. Dit gebeurt na het sluiten van het contract en doet u in een gedetailleerd plan van aanpak. Denk voorafgaand aan de aanbesteding ook na of u een kennisinstelling wilt betrekken bij de leerruimte om betrokkenen te adviseren en uitkomsten te valideren.

Na de aanbesteding

Tijdens de looptijd van het contract wilt u op basis van het plan van aanpak kunnen kiezen hoeveel budget u aan welke handelingen en activiteiten wilt koppelen. Ook wilt u borgen dat alle betrokkenen actief bijdragen aan het gezamenlijk leren en innoveren. Uw rol als contractmanager omvat dus het toekennen van (delen van) het budget en het bewaken van de actieve en gezamenlijke inzet in de gecreëerde leerruimte. Uiteraard monitort u de resultaten van de leerruimte.





Rijkswaterstaat past de leerruimte toe om innovatie aan te jagen en volop te leren

Rijkswaterstaat past de leerruimte toe in verschillende beheer- en onderhoudscontracten die de organisatie afsluit. Zij beoogt de leerruimte ook toe te passen in het contract N65 Vught-Haren en InnovA58 voor de aanleg van innovatiestrook en wegverbreding. Zowel opdrachtgever, kennisinstelling als opdrachtnemer kunnen deze leerruimte 'activeren' door een idee in te brengen, bijvoorbeeld in een pitch. De leerruimte biedt ruimte voor samenwerking door het co-creëren, coproduceren en co-financieren van innovatieve oplossingen.

Rijkswaterstaat beperkt de opgaven in de leerruimten niet tot de technische ontwikkeling, maar kijkt ook naar bredere opgaven zoals de geschiktheid van de oplossing in het sociaaleconomische systeem.

Effectief samenwerken in de gouden driehoek

In de leerruimte staat Rijkswaterstaat in een sterke driehoeksrelatie met haar opdrachtnemer(s) en kennisinstellingen. Een zogenaamde 'gouden driehoek', bestaande uit overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen. Gezamenlijk maken betrokkenen tijd en geld vrij om veelbelovende ideeën te onderzoeken en om te vormen tot succesvolle pilots, die deze partijen niet alleen kunnen realiseren. Het doel van deze samenwerking is om waarde toe te voegen en innovaties naar een hoger volwassenheidsniveau te brengen. De leerruimte start vanuit een gedeeld vraagstuk, waarvan de deelnemers het belang voor elke partij van tevoren vastleggen en onderkennen. Dit omdat Rijkswaterstaat ervaart dat rekening houden met elkaars belangen leidt tot een betere invulling van de opgave.

Na gunning stelt Rijkswaterstaat een leerteam in, gericht op een specifieke opgave. Dat deden zij bijvoorbeeld in het programma Self Supporting River Systems (SSRS). Dit programma streeft naar een beter gebruik van de natuurlijke dynamiek van rivieren om beheer en onderhoud toekomstbestendig en duurzamer te maken. Het leerteam SSRS werkte tot op heden vijf pilots uit die bijdragen aan de doelstellingen van het programma. De langstlopende pilot van SSRS is de inzet van de schaapskudde Belhamel, die graast aan de oevers van het Twentekanaal om verruiging tegen te gaan. En in november 2019 startte de pilot 'flexibele kribben' in de IJssel bij Kampen.

De samenwerking in de gouden driehoek zorgt ervoor dat de deelnemers in de leerruimte elkaar motiveren om te innoveren. Projectleiders merken dat hier aanzienlijk meer animo voor is dan wanneer Rijkswaterstaat of marktpartijen onafhankelijker van elkaar zouden werken.

Noodzakelijke doorontwikkeling van de rol van contractmanager

Rijkswaterstaat past de leerruimte succesvol toe in de verschillende pilots die binnen het SSRS programma opgestart zijn. Maar effectieve inzet van de leerruimte vraagt wel om verbreding van de rol van de contractmanager. Waar contractmanagement traditioneel meer gericht is op het monitoren van de prestaties van de opdrachtnemer, zal de contractmanager binnen de leerruimte zich meer richten op het monitoren van gerealiseerde innovatie en geleerde lessen door alle betrokkenen tezamen. Dit vraagt een andere houding en ander gedrag van de contractmanager.



Ook zal de contractmanager de transparantie en informatie-uitwisseling binnen de samenwerking moeten bewaken. Opdrachtnemers kunnen er belang bij hebben om commercieel vertrouwelijk om te gaan met informatie rondom gerealiseerde innovaties. Door kennisinstellingen te betrekken bij de leerruimte, zoals Rijkswaterstaat dat doet, kunt u tegemoet komen aan de belangen van opdrachtnemers omdat een kennisinstelling resultaten van de leerruimte (wetenschappelijk) kan valideren. De contractmanager kan een sleutelfiguur zijn om de samenwerking te bewaken en innovatie te monitoren.

“Samen met partners innovaties valideren, geen gedoe in de aanbesteding”
– Yuri Wolf, senior expert strategische inkoop & Innovatie regisseur in het leerteam Self Supporting River Systems

Zelf aan de slag?

Met de inzet van de leerruimte kunt u zelf een brede samenwerking organiseren die uitgaat van gelijkwaardigheid en gezamenlijkheid. Samen met het bedrijfsleven en (eventueel) kennisinstellingen kunt u door middel van co-creatie, coproductie en cofinanciering binnen een contract innoveren en leren.



5. VALUE ENGINEERING



Value engineering is een instrument om systematisch de waarde (value) van een project, proces of dienstverlening (uw opdracht) te vergroten. Het doel van deze methode is de waarde door en voor de betrokken stakeholders te vergroten.

Hoe werkt het?

Als u 'value engineering' toepast, trekt u niet alleen met uw opdrachtnemer op, maar ook met uw stakeholders: de eindgebruiker van uw product of dienst en/of de financieel en technisch verantwoordelijken binnen uw organisatie. Het vergroten van de waarde kan hoofdzakelijk op twee manieren.

Rendabiliteit verhogen

De eerste manier is uw opdracht rendabeler maken. Of simpeler gezegd: proberen de kosten te verlagen. Hierbij is het wel van belang dat het kwaliteitsniveau ongewijzigd blijft. Want als de kwaliteit én de prijs dalen, mag u verwachten dat de totale waarde voor de betrokken stakeholders niet toeneemt.

Prestaties verbeteren

De tweede manier is het verbeteren van de prestaties die uw opdrachtnemer levert in uw opdracht. Of wederom simpeler gezegd: proberen de kwaliteit te verhogen of opbrengst te vergroten bij gelijkblijvende kosten. Hier geldt in feite dat wanneer de kwaliteit verhoogt en de kosten ook toenemen, u mag verwachten dat de totale waarde voor de betrokken stakeholders niet of nauwelijks toeneemt.

Het beoogde resultaat van value engineering is dus het zodanig optimaliseren van de verhouding tussen kwaliteit en prijs dat de totale waarde voor betrokken stakeholders verbetert. Value engineering lijkt hiermee op een periodiek innovatievoorstel, maar u deelt de opdrachtgeversvoordelen met uw opdrachtnemer.

Zorg dat uw doel helder is

Met value engineering kunt u innovatie aanjagen als uw doel helder is. Door samen met uw stakeholders een gezamenlijk doel te bepalen en daarbij vanuit het perspectief van alle betrokken stakeholders te kijken waar ruimte voor verbetering binnen uw opdracht bestaat, kunt u uw opdrachtnemers gericht uitdagen. Met behulp van creatieve inbreng en het zoeken naar draagvlak voor alternatieven binnen uw opdracht, kunt u samen met uw opdrachtnemer innoveren ten gunste van uw stakeholders.

Geschikt op ieder moment in een project, proces of dienst

Value engineering kenmerkt zich als een instrument dat u op een systematische manier moet toepassen. U blijft de totale waarde optimaliseren op ieder moment van de uitvoering van een project, proces of dienst. Telkens speelt u in op de veranderende omstandigheden. Hierbij verzamelt u allereerst informatie, analyseert u de beoogde functie, brengt u alternatieven in kaart en evalueert u deze. Vervolgens zorgt u er samen met uw opdrachtnemer voor dat hij uw opdracht volgens de alternatieve plannen uitvoert.



Benut uw verbeterpotentieel

Met value engineering onderzoekt u de ruimte voor verbetering binnen uw plannen. Dit doet u voorafgaand aan de uitvoering daarvan bij uw opdrachtnemer. Ook kunt u value engineering inzetten om binnen uw eigen projecten, processen of diensten te zoeken naar verbeterpotentieel. U zoekt dan naar toepassingsmogelijkheden voor voortschrijdend inzicht, nieuwe beschikbare technologie en/of informatie

Gemeente Haarlem past Value Engineering toe samen met haar opdrachtnemers

Voor groot onderhoud in de openbare ruimte heeft gemeente Haarlem diverse contracten afgesloten. Zo heeft gemeente Haarlem in 2017 langlopende contracten afgesloten met twee ingenieursbureaus en vier aannemers. Bij elk van deze contracten heeft de gemeente haar eigen doelstellingen vastgelegd. De functie van de gecontracteerde dienstverlening is daarmee duidelijk vastgesteld. Maar het blijkt lastig om, met contracten op zak en in de waan van de dag, de focus te houden op het realiseren van beleidsdoelstellingen zoals duurzaamheid.

Om de aandacht weer meer op deze doelstellingen te richten, vraagt gemeente Haarlem haar gecontracteerde opdrachtnemers om op basis van hun inschrijvingen de spelregels in het contract en de gestelde doelstellingen in businesscases uit te werken. Onderdeel van deze businesscases zijn kosten-batenanalyses. Samen met haar opdrachtnemers scherpt de gemeente de businesscases waar mogelijk aan. En stellen zij prestatie-indicatoren vast om de waarde, die de opdrachtnemers leveren, te kunnen monitoren.

Voortdurende zoektocht naar toegevoegde waarde

De zoektocht naar toegevoegde waarde blijft voor zowel opdrachtgever als opdrachtnemer gedurende de looptijd van het contract doorgaan. Dit omdat telkens nieuwe alternatieven beschikbaar komen om de gestelde doelen te realiseren. Voor opdrachtnemers is het van belang dat zij gelegenheid krijgen om aan te tonen dat zij waarde aan de businesscase toevoegen. Voor opdrachtgevers is het daarbij van belang om een goede nulmeting te maken. Alleen zo kunt u controleren of opdrachtnemers werkelijk waarde toevoegen.

De contractmanager als value engineer

Om value engineering toe te kunnen passen, moet u als contractmanager goed in staat zijn om systematisch de kosten en prestaties te monitoren. Daarbij moet u de behoeften van uw stakeholders scherp in beeld krijgen en houden. Alleen dan kunt u de beoogde functie of het te realiseren doel scherp voor ogen houden en samen met opdrachtnemers zoeken naar alternatieven om de kosten en/of kwaliteit te beïnvloeden. Op deze manier vergroot u de totale waarde van uw project, proces of dienstverlening.

Als contractmanager houdt u periodiek overleg met uw opdrachtnemer om bij te sturen en gezamenlijk te verbeteren. Dit kan in elke fase van een project. U bent zo de 'centrale speler'. Dit maakt u als contractmanager de 'value engineer'.



Zelf aan de slag?

U kunt value engineering inzetten als u meerdere stakeholders hebt wiens belangen u op elkaar af moet stemmen. Door het gedeelde belang vast te stellen, bijvoorbeeld door gezamenlijk met uw stakeholders de functie of het beoogde resultaat van uw project, proces of dienstverlening te bepalen, kunt u onderzoeken waar en hoe de meeste waarde kan worden toegevoegd. Zo identificeert u samen met uw stakeholders en opdrachtnemers de beste mogelijkheden om te innoveren.



6. PRESTATIEPRIKKELS

Contractuele voorwaarden stimuleren uw opdrachtnemer niet altijd om te innoveren. Met behulp van prestatieprikkels in uw contract, kunt u hem stimuleren zijn prestaties te optimaliseren en innovatie aan te jagen.

Hoe werkt het?

Als u 'prestatieprikkels' toepast, neemt u specifieke bepalingen op in uw contract waarmee u uw opdrachtnemer uitdaagt om zijn prestaties te verbeteren. Dat kunt u doen door gericht om vernieuwing te vragen, maar ook door hem ruimte te bieden om naar eigen inzicht te innoveren én te stimuleren om die ruimte te benutten. Kortom, u kunt uw opdrachtnemer op verschillende manieren prikkelen om tot verbetering van zijn diensten te komen. Een prestatieprikkelt lijkt hiermee op value engineering.

Traditionele prikkels

Een traditionele variant van een prestatieprikkelt is een financiële bonus- of malusregeling, die u toepast als een kritische prestatie-indicator een bepaald resultaat toont. Een alternatief is het geven van contractverlenging als uw opdrachtnemer aan specifieke voorwaarden voldoet. In deze voorbeelden blijft de mate waarin u innovatie aanjaagt mogelijk beperkt.

Vergoeding innovatiekosten

Een prestatieprikkelt die mogelijk meer effect heeft, is het bieden van een vergoeding specifiek voor de 'innovatiekosten'. Het gaat dan om kosten die uw opdrachtnemer maakt op het moment dat hij binnen de uitvoering van uw contract innovaties onderzoekt en/of

door ontwikkelt en deze succesvol toepast bij de uitvoering van de opdracht.

Licentievergoeding

Om te zorgen dat u een innovatie breder toe kunt passen dan alleen bij de innoverende opdrachtnemer, is het belangrijk dat u afspraken maakt over de verdeling van het intellectueel eigendom. U kunt bijvoorbeeld overwegen dat andere opdrachtnemers er ook gebruik van kunnen maken en zij hiervoor een licentievergoeding afdragen. Zo prikkelt u hen om innovaties te omarmen en op te nemen in hun eigen dienstverlening.

De combinatie van deze prestatieprikkels kunt u inzetten om de kwaliteit van de dienstverlening van al uw opdrachtnemers naar een hoger niveau te brengen en de bredere toepassing van aantoonbaar effectieve innovaties te stimuleren.



Het programma Kwaliteit Forensische Zorg stimuleert innovatie met behulp van 'Calls'

Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) startte in 2011 met het programma Kwaliteit Forensische Zorg (KFZ). De gedachte was dat samenwerking de kwaliteit en effectiviteit van de forensische zorg ten goede komt. Door onderzoek te doen naar betere behandelingen, zet het programma doorlopend stappen in de richting van betere zorg en een veiligere samenleving. Het programma KFZ stimuleert innovatie met behulp van zogenoemde calls.

Forensische zorgaanbieders kunnen, binnen de kaders die gegeven zijn door de programmacommissie KFZ, een plan van aanpak indienen voor de ontwikkeling van een specifiek onderdeel van de forensische zorg. Hiermee geven zij invulling aan een 'call' om tot verbetering van hun producten of diensten te komen. Zo biedt het programma opdrachtnemers ruimte om te innoveren in hun zorgproducten. Het kan bijvoorbeeld gaan om de ontwikkeling of verbetering van een behandelinterventie, richtlijn of praktijknorm.

Het initiatief om een call in te vullen ligt bij de opdrachtnemer, die op basis van zijn expertise volgens het programma KFZ het beste in staat is innovaties in de forensische zorg te identificeren en ontwikkelen. Het programma KFZ ontvangt het voorstel van de zorgaanbieder en bepaalt of deze innovatie afgenomen zal worden en daarmee in aanmerking komt voor vergoeding van de innovatiekosten.

Innovaties moeten aan hoge eisen voldoen

Voorbeelden van KFZ-producten zijn het grip houden op agressie

bij justitiabelen en psycho-educatie voor mensen met een licht verstandelijke beperking. Om innovatie van dergelijke KFZ-producten te stimuleren werkt het programma KFZ met diverse prestatieprikkels. Voorbeelden van deze prestatieprikkels zijn bonussen, vergoedingen, tariefophogingen en subsidies, die de opdrachtnemer ontvangt wanneer hij innoveert en de innovatie ook implementeert. De innovatievergoeding betaalt de Divisie Forensische Zorg en Justitiële Jeugdinrichtingen (DiForZo/JJI), een organisatieonderdeel van DJI dat de middelen voor innovatie beheert.

Het programma KFZ stelt van te voren eisen op waar de zorgaanbieders aan moeten voldoen om in aanmerking te komen voor beoordeling van het geïmplementeerde product. Zo moeten zij een implementatierapport inleveren, waarin zij beschrijven: hoe zij het innovatieve zorgproduct hebben geïmplementeerd, hoe zij het gebruik van het innovatieve zorgproduct borgen en hoe de kennis over dat zorgproduct is overgebracht naar de opdrachtgever. Ook moet het zorgproduct bij minimaal 50% van de voor het betreffende zorgproduct in aanmerking komende justitiabelen zijn ingezet. Kortom, de innovatie en de borging daarvan moeten aan een hoge standaard voldoen.

Wanneer een opdrachtnemer voldoet aan alle gestelde eisen, keert DJI de innovatievergoeding achteraf uit. Deze vergoeding bedraagt 1% tot 2% van die zorgkosten, maar niet meer dan een vooraf vastgesteld maximum.

Onderling passen zorgaanbieders innovaties breder toe

Naast het verbeteren van de kwaliteit en effectiviteit van forensische zorg, bevordert het programma KFZ de samenwerking binnen het forensische veld. Het programma





faciliteert implementatienetwerken en vraagt zorgaanbieders mee te werken aan het verbeteren van zorgkwaliteit. Wanneer diverse zorgaanbieders binnen het programma KFZ het eens zijn dat het innovatieve zorgproduct, dat door een van de opdrachtnemers ontwikkeld is, bijdraagt aan het verbeteren van de algehele zorgkwaliteit, nodigt DJI zorgaanbieders uit de innovatie te omarmen. Zorgaanbieders die de innovaties overnemen in de eigen werkwijze komen in aanmerking voor (gedeeltelijke) vergoeding van de implementatiekosten.

Prestatieprikkel helpen om opdrachtnemers in beweging te krijgen

De ruimte voor opdrachtnemers om te innoveren vanuit hun expertise en de prikkel om innovaties over te nemen helpen opdrachtnemers om gezamenlijk de zorgkwaliteit in het werkveld te verbeteren. Deze werkwijze is volgens DJI toepasbaar in een werkveld dat overzichtelijk is, zoals de forensische zorg. De contractmanager heeft, naast het monitoren van de reguliere prestatie-indicatoren, ook de taak de innovaties en implementatie daarvan te monitoren. Dit is nog uitvoerbaar in een overzichtelijke markt. Daarnaast leggen de prestatieprikkel die DJI toepast de bal figuurlijk bij de opdrachtnemers. Zij moeten het doen!

Zelf aan de slag?

U kunt prestatieprikkel gebruiken om uw opdrachtnemers aan te zetten tot het onderzoeken en (door)ontwikkelen van innovaties. Daarnaast kunt u prestatieprikkel inzetten in samenwerkingsrelaties, om meerdere opdrachtnemers uit te nodigen gezamenlijk innovaties te omarmen.



7. RAAMOVEREENKOMST MET INNOVATIEPERCEEL

Traditionele raamovereenkomsten bieden in sommige gevallen een goede mogelijkheid om innovatie aan te jagen. U gaat meestal een meerjarige relatie aan, waarin u ruimte kunt maken om met uw opdrachtnemers stapsgewijs toe te werken naar steeds innovatievere oplossingen.

Hoe werkt het?

Bij een 'raamovereenkomst met innovatieperceel' voegt u een extra perceel toe aan uw aanbesteding met het doel innovatie aan te jagen. Vervolgens kijkt u per deelopdracht in welk perceel u deze het best uit kunt zetten. Zo heeft u de ruimte om relatief snel en eenvoudig opdrachten uit te zetten in het 'standaard' perceel. Laten uw randvoorwaarden - bijvoorbeeld uw budget, uw planning of andere specifieke omstandigheden - het toe om samen met uw opdrachtnemers te vernieuwen? Dan kunt u de vraag uitzetten in het innovatieperceel, waar ook andere opdrachtnemers dan in het 'standaard' perceel in zitten. Door aanvullende clausules op te nemen, biedt deze onderliggende raamovereenkomst u extra ruimte om af te stemmen met de opdrachtnemers over de ontwikkelingen die u doormaakt en de innovaties die u in de toekomst samen wilt ontwikkelen.

Op deze manier werkt u samen met uw opdrachtnemers toe naar innovatieve oplossingen die direct toepasbaar zijn in de praktijk. Het innovatieperceel biedt voor beide partijen flexibiliteit in het contract. U maakt optimaal gebruik van de mogelijkheden in de markt en de opdrachtnemer krijgt de kans om nieuwe producten aan te bieden of te testen binnen een bestaand contract.

Gemeente Rotterdam zet het innovatieperceel in om met haar opdrachtnemers te verduurzamen

Gemeente Rotterdam past het innovatieperceel succesvol toe bij het stimuleren van innovatie bij verschillende voertuigaanbestedingen. In juli 2019 publiceerde de gemeente een aanbesteding voor veegmachines. Ook veegmachines hebben motoren die schadelijke stoffen uitstoten, zoals CO₂. De gemeente heeft als doelstelling om in 2030 over een emissieloos wagenpark te beschikken. Kortom, de voertuigen die de gemeente aanschafft, mogen geen schadelijke stoffen uitstoten. In de lichte voertuigen, zoals personenauto's, is een ruim aanbod van emissieloze voertuigen beschikbaar. Maar de markt van zwaardere voertuigen is op dit punt nog in ontwikkeling. De gemeente wilde marktpartijen stimuleren een in de praktijk toepasbare oplossing te ontwikkelen. Daarbij wilde de gemeente zich niet beperken tot één opdrachtnemer.

De gemeente Rotterdam koos ervoor de aanbesteding in twee percelen te verdelen: één perceel voor de levering van standaard machines met benzine- of dieselmotoren en één perceel voor emissieloze voertuigen met een andere energiebron dan benzine of diesel. De gemeente zette de vraag voor dit laatste perceel laagdrempelig in de markt: met een aantal algemene eisen en enkele gunningscriteria over de ontwikkeling naar emissieloze voertuigen.





De gemeente contracteerde meerdere opdrachtnemers die tijdens de looptijd van het contract in concurrentie toewerken naar steeds schonere voertuigen. De gecontracteerde opdrachtnemers kunnen stap voor stap innoveren en krijgen de kans hun investering stapsgewijs terug te verdienen. De gemeente is vrij om elke uitvraag in het ene of het andere perceel uit te vragen en heeft geen beloftes gedaan over de aantallen af te nemen voertuigen per perceel.

Goede communicatie voor een succesvolle samenwerking

Het contract van de gemeente vraagt een sterke mate van samenwerking met de opdrachtnemers. De contractmanager houdt de opdrachtnemers op de hoogte van de ontwikkelingen bij de gemeente en vice versa. Bij een eerdere aanbesteding van emissieloze personenauto's leerde de gemeente dat het van groot belang is van tevoren duidelijk te communiceren en verwachtingen te managen. Veel partijen schreven toen niet in op het innovatieve perceel, omdat zij de gevraagde innovatie niet direct konden leveren. Bij volgende aanbestedingen communiceerde de gemeente uitvoerig dat een marktpartij ook kan inschrijven wanneer zij de gevraagde innovatie pas tijdens de looptijd kan ontwikkelen. Dit resulteerde in een groter aantal inschrijvingen.

Bij de uitvoering van het contract zorgen de minicompetities op zich voor een toename in de administratieve lasten. Er zijn meerdere inkooptrajecten, meerdere contracten en meerdere opdrachtnemers. Maar aan de andere kant heeft de eindgebruiker meer keuze en kan hij voor elke behoefte het best passende product vragen. Deze voordelen wegen volgens gemeente Rotterdam op tegen de nadelen. De relatie tussen

de gemeente en haar opdrachtnemers verandert ook. Bij deze methode moet de opdrachtgever nauw samenwerken met de opdrachtnemers om tot een goed resultaat te komen.

Geschikt voor specialistische producten met klein aanbod

De toepassing van een innovatieperceel is volgens de gemeente met name geschikt voor specialistische productgroepen met een kleine vraag en een klein aanbod. Gemeente Rotterdam verwacht dat aanbieders op een dergelijke specialistische markt minder snel investeren in innovatie, omdat zij er niet zeker van zijn dat zij hun innovatie terug kunnen verdienen. Het innovatieperceel biedt hen de ruimte om in gesprek te blijven met hun opdrachtgever en de zekerheid dat zij hun gemaakte investeringen terug kunnen verdienen. Het innovatieperceel is volgens de gemeente minder geschikt voor opdrachten met een groot aanbod, zoals zogenoemde commodities. In dergelijke markten wegen de verhoogde administratieve lasten voor beide partijen niet op tegen de mogelijke voordelen van een apart innovatieperceel, volgens gemeente Rotterdam. Aanbieders van commodities zullen eerder geneigd zijn om te investeren in innovaties die hun producten onderscheiden van overige aanbieders, zo verwacht de gemeente.

De samenwerking tussen de inkoopadviseur en contractmanager is doorslaggevend voor de effectiviteit van het instrument. Bij het sluiten van de raamovereenkomst weet geen van de partijen welke innovaties ze tijdens de looptijd gaan ontwikkelen. De inkoopadviseur stemt af met de contractmanager en contracteigenaar welke veranderingen in de eisen realistisch zijn. Zo slaan zij een brug tussen ideeën op papier en de uitwerking daarvan in de praktijk.

“Het aanjagen van innovaties door minicompetities kan elke inkoper toepassen. Als inkoper kun je hiermee nog meer van toegevoegde waarde zijn. Bovendien wordt het inkoopvak hierdoor uitdagender en interessanter. Ga jij ook het verschil maken?”

– Richard Brabers, inkoopexpert bij gemeente Rotterdam

Zelf aan de slag?

Minicompetities om innovatie aan te jagen zijn geschikt om toe te passen voor specialistische productgroepen met een kleine vraag en een klein aanbod. Wilt u een innovatief product kopen bij meerdere opdrachtnemers? Dan kunt u overwegen dat in stapjes uit te vragen in uw minicompetities. Zo kunt u toewerken naar de oplossing die u zoekt, terwijl uw opdrachtnemer geen eenmalige, onevenredig grote investeringen hoeft te doen. Een win-winsituatie!



8. SAMENWERKINGSOVEREENKOMST



Een samenwerkingsovereenkomst is een instrument om met uw opdrachtnemer gedeelde doelstellingen te realiseren. Deze werkwijze is erop gericht om eerder de samenwerking met een leverancier aan te gaan. Door een meer flexibele overeenkomst af te sluiten biedt de gehele overeenkomst meer ruimte voor innovatie.

Hoe werkt het?

Een samenwerkingsovereenkomst is een raamovereenkomst die gericht is op een meer flexibele en open samenwerkingsrelatie met uw opdrachtnemer. De gezamenlijke doelstelling en de intentie die te realiseren door samen te werken staat centraal. De 'harde' aanbieding van een marktpartij is niet langer het startpunt van de contractuele relatie, maar een afrekenmechanisme voor geleverde inspanningen. U definieert de doelstelling die u wilt realiseren en zoekt een partner die u daarbij kan helpen. Elke opdrachtnemer kijkt immers vanuit zijn eigen expertise tegen uw doelstellingen aan, waardoor elke opdrachtnemer met een andere oplossing kan komen. Daar staat tegenover dat u na moet gaan welke voorwaarden van belang zijn voor de opdrachtnemer en dat u uw proces daarop afstemt. Zo kan het zijn dat een opdrachtnemer pas bereid is te investeren in innovaties wanneer hij voldoende perspectief heeft op werk voor een bepaalde termijn. Hierover kunt u binnen de samenwerkingsruimte het gesprek aangaan.

Een samenwerkingsovereenkomst lost een belangrijke uitdaging rondom de inkoop van innovaties op. U hoeft geen energie te steken in het definiëren van een innovatieve oplossing waarvan u nog

niet weet of de markt die überhaupt kan bieden. In plaats daarvan definieert u de doelen en biedt u uw opdrachtnemer met een samenwerkingsovereenkomst de ruimte om hier invulling aan te geven.

De focus ligt op... samenwerking!

Op deze manier zet u niet in op het 'wat', maar op het 'hoe' van de samenwerking. Het 'wat' is namelijk lastig te bepalen wanneer u op zoek bent naar een oplossing die mogelijk nog niet bestaat. Het 'wat' is ook lastig te bepalen wanneer de oplossing wel bestaat, maar u die nog niet toe kunt passen in uw situatie.

Onderling vertrouwen stimuleert te investeren

De contractmanager heeft bij een samenwerkingsovereenkomst een brede en actieve rol. Hij zoekt naar raakvlakken met andere opdrachten om de samenwerking in volle breedte te benutten. De samenwerkingsovereenkomst moet voldoende ruimte bieden om vertrouwen tussen de opdrachtnemer en de opdrachtgever te creëren en gezamenlijke doelen te formuleren.





Gemeente Amsterdam daagt opdrachtnemers uit met samenwerkingsovereenkomsten

Het ingenieurbureau van de gemeente Amsterdam realiseerde zich een aantal jaar geleden dat innovatieve oplossingen niet van de grond kwamen in hun traditionele contracten. Het systeem van traditionele contracten (in dit geval het UAV- of UAVGC-model) daagde opdrachtnemers onvoldoende uit om alternatieve oplossingen te ontwikkelen voor de uitdagingen van de gemeente. De vele eisen, starre afspraken en dikke offertes leidden af van de kern van de opdracht. De gemeente Amsterdam wilde daarom naar eigen zeggen een verandering in gedrag: het eigen gedrag en dat van de opdrachtnemer. Onder het motto 'begin bij jezelf' paste de gemeente haar opdrachtgeverschap aan om dit doel te bereiken.

Vanuit de behoefte op zoek naar een partner

In de daaropvolgende aanbesteding zette de gemeente niet de uitvoering van een opdracht, maar de doelstellingen van de gemeente centraal. De gemeente wil bijvoorbeeld een duurzame, veilige, betaalbare en toegankelijke stad. De verwoording in de uitvraag? 'Wij zoeken een partner die ons helpt deze doelstellingen te realiseren.' De inschrijver maakt vervolgens aannemelijk dat hij geschikt is om hieraan bij te dragen. Daarnaast moet hij voldoen aan een aantal eisen die voor de gemeente van belang zijn. Zo moet de opdrachtnemer bijvoorbeeld over voldoende gekwalificeerd personeel beschikken, bijdragen aan het verder ontwikkelen van kennis binnen de organisatie en aan het ontwikkelen van beheersmaatregelen in de overeenkomst.

Amsterdam ziet voordelen in 'opdrachtgeversmarkten'

Een belangrijke voorwaarde voor het inzetten van een samenwerkingsovereenkomst is dat u de scope helder kunt afbakenen. Gemeente Amsterdam startte met een uitvraag voor ingenieursdiensten. Inmiddels zet ze de samenwerkingsovereenkomst ook in voor de inkoop van grote en kleine wegenwerken en elementenverhardingen, zoals asfalt. Gemeente Amsterdam werkt met categoriemanagement, wat helpt om de behoefte van de gemeente centraal inzichtelijk te maken en af te stemmen op de markt. Voor elke opgave scherpt de gemeente de doelstellingen waar mogelijk aan.

De inzet van een samenwerkingsovereenkomst is volgens gemeente Amsterdam met name geschikt in zogenoemde 'opdrachtgeversmarkten', zoals de GWW dat voor de gemeente is. Daarin bedient een relatief klein aantal marktpartijen een specifieke groep opdrachtgevers. Door deze marktstructuur zijn partijen uit zichzelf mogelijk minder snel geneigd te innoveren. De oorzaak hiervan ligt niet alleen bij de marktpartijen, maar ook bij de opdrachtgever. Het traditionele opdrachtgeverschap waarbij het contractmanagement zich voornamelijk richt op harde financiële afspraken, zorgt ervoor dat de opdrachtnemer ook specifiek op deze afspraken focust. De toepassing van een samenwerkingsovereenkomst stelt hogere eisen aan contractmanagement.

In een aanbiedersmarkt kunt u, volgens gemeente Amsterdam, uw doelen ook bereiken met een meer traditionele overeenkomst. In deze markten ontwikkelen de aanbieders eerder zelf innovatieve oplossingen om hun concurrenten voor te blijven.

Als de markt zelf inzet op innovatie, weegt de investering van de samenwerkingsovereenkomst mogelijk niet op tegen de voordelen. Maar als u innovatie wilt aanjagen omdat de markt niet makkelijk uit zichzelf innoveert, biedt de samenwerkingsovereenkomst de mogelijkheid om de markt in beweging te brengen.

Durf 'ja!' te zeggen!

Voor het succes van deze werkwijze is het voor de gemeente Amsterdam essentieel dat het management van de organisatie optreedt als ambassadeur voor dit instrument. De overeenkomst daagt de opdrachtgever uit om 'ja' te zeggen tegen een aanbod met onzekerheden. Gebruik maken van deze ruimte vraagt om management dat u deze ruimte biedt. Om het gedrag van opdrachtgever en opdrachtnemer positief te kunnen beïnvloeden heeft u omstandigheden nodig waarin de onderlinge relatie zich kan verdiepen. De werkwijze vraagt dus om ambtelijk lef. Lef van de inkoper, de contractmanager en de opdrachtgever. U moet niet alleen uw organisatie, maar ook de markt voorbereiden op deze nieuwe werkwijze.

"De gedachte van de samenwerkingsovereenkomst is dat ook de aannemers van elkaar leren. Dat ze ervaringen met nieuw materieel uitwisselen juichen we toe. Het is maatschappelijk ongewenst dat elke aannemer op dezelfde problemen stuit. Uiteindelijk betaalt de Amsterdamse belastingbetaler dat."

– Marten Klein, Ingenieursbureau Amsterdam

Zelf aan de slag?

U kunt een samenwerkingsovereenkomst uitstekend inzetten in markten die niet uit zichzelf geneigd zijn te innoveren, bijvoorbeeld omdat de markt een beperkte vraag bedient. Het recht om innovaties bij u aan te bieden en de ruimte om het gesprek aan te gaan over gezamenlijke doelstellingen, kan marktpartijen het duwtje in de juiste richting geven. In een open samenwerkingsrelatie ontwikkelt u samen oplossingen die er écht toe doen!





COLOFON

27



Dit is een uitgave van PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden. Deze publicatie maakt deel uit van het programma Innovatiegericht Inkopen, dat overheden uitdaagt betere oplossingen te laten ontwikkelen en in te kopen bij innovatieve ondernemers. PIANOo voert dit programma uit in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

Eindredactie

PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden: Floris den Boer, Jacobien Muntz-Beekhuis, Marianne Oomen

Teksten in opdracht van PIANOo

Significant Synergy: Nino Lopulalan, Femke Ament, Rinke Meijer

Ontwerp en productie

Xerox/Osage

