

UNIVERSITY OF TWENTE.

**Purchasing Management**  
**Case presentatie – Ministerie van Defensie**

Gemaakt door Pim Langeveld, Stef Kusters, Hanna Sturm, Eva Nelissen

27/11/2023

## Wie zijn wij?

4 Master studenten van de Universiteit Twente in Enschede:

➤ Stef Kosters (IEM), Pim Langeveld (IEM), Eva Nelissen (BA), Hanna Sturm (IEM)

Case voor het vak “Purchasing Management” gegeven door Dr. K.P.M. Stek en E. Peters (MSc)

Wicked problem



## *Agenda*

---

- Situatie: belang van innovatiegericht inkopen
  - Complicatie: complexe aanbesteding vereist na SBIR
  - Vraag: hoe effectief opschalen naar inkoop van innovaties
  - Aanpak: onderzoeken strategische oplossingen
  - Resultaat: uitkomst literatuur en reacties
  - Aanbeveling: SBIR & mededingingsprocedure met onderhandeling, of innovatiepartnerschap
-

# ***Innovatie is prominent aanwezig in de Defensievisie 2035***

Situatie: de behoefte aan innovatie op het gebied van defensieaanbestedingen

- Publieke organisaties en overheidsinstanties zijn verplicht om een (complexe) aanbestedingsprocedure te starten bij het inkopen boven een bepaald bedrag
- Er bestaat een dringende behoefte aan innovaties binnen Defensie
- Met name startups hebben een groot potentieel voor het creëren van innovatie volgens de Europese Commissie (2023)



## ***Startups kunnen belangrijke innovaties ontwikkelen***

Situatie: de behoefte aan innovatie op het gebied van defensieaanbestedingen

*“Als vaandeldragers van innovatie kunnen startups – met name de meest ondernemende en fantasierijke onder hen – aanzienlijke innovatie in de publieke sector brengen”,  
om “de uitdagingen aan te gaan van het herstel na de pandemie, de groene en digitale transitie  
en het creëren van een veerkrachtige economie in de EU”*

Europese Commissie (2023)

## ***Startups kunnen belangrijke innovaties ontwikkelen***

Situatie: de behoefte aan innovatie op het gebied van defensieaanbestedingen

*“Als vaandeldragers van innovatie kunnen startups – met name de meest ondernemende en fantasierijke onder hen – aanzienlijke innovatie in de publieke sector brengen”,  
om “de uitdagingen aan te gaan van het herstel na de pandemie, de groene en digitale transitie  
en het creëren van een veerkrachtige economie in de EU”*

Europese Commissie (2023)

# ***Innovatie is prominent aanwezig in de Defensievisie 2035***

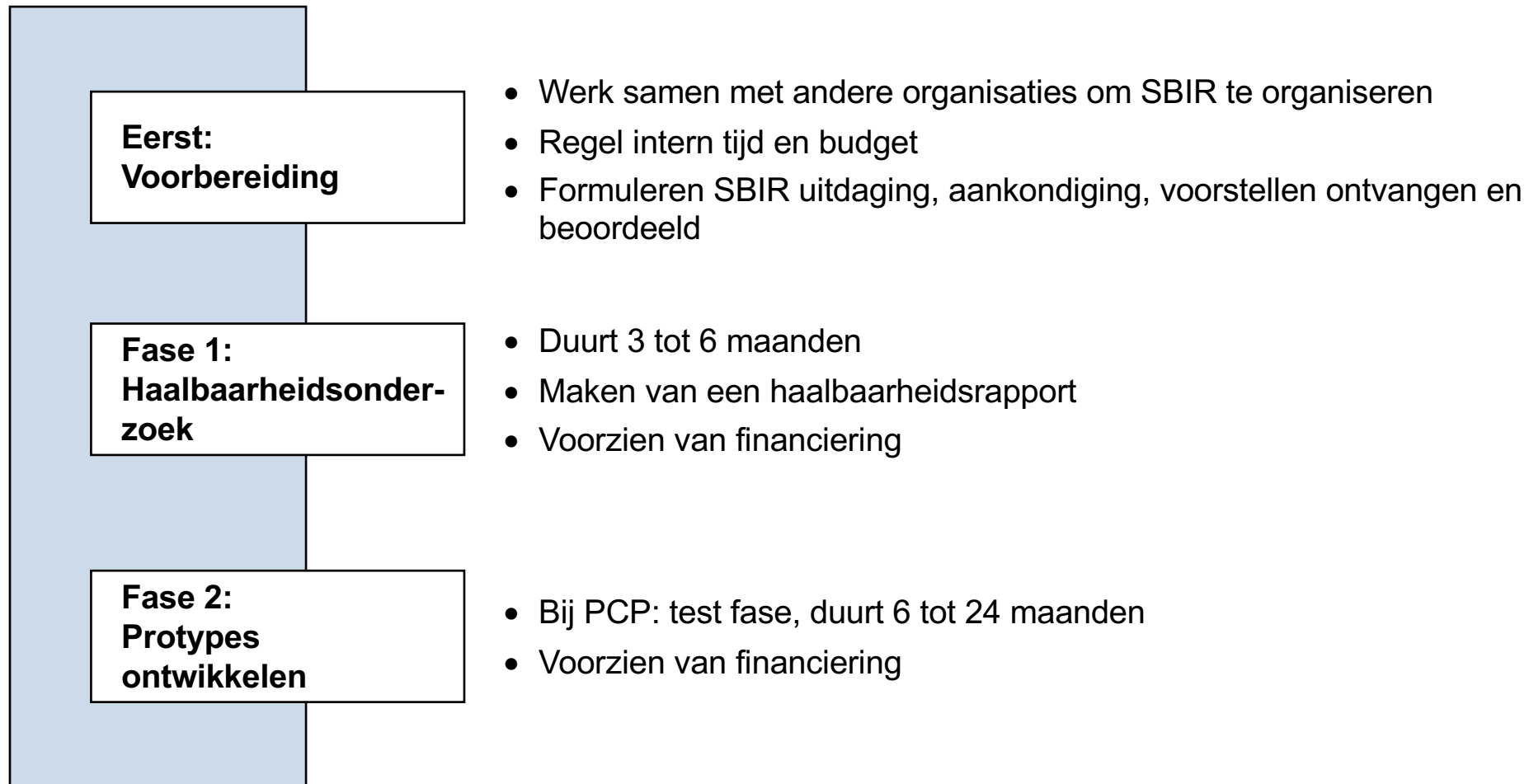
Situatie: de behoefte aan innovatie op het gebied van defensieaanbestedingen

- Publieke organisaties en overheidsinstanties zijn verplicht om een (complexe) aanbestedingsprocedure te starten bij het inkopen boven een bepaald bedrag
- Er bestaat een dringende behoefte aan innovaties binnen Defensie
- Met name startups hebben een groot potentieel voor het creëren van innovatie volgens de Europese Commissie (2023)
- Een aantrekkelijke optie is om de SBIR procedure te gebruiken om de innovatiekracht van de markt te benutten

# De SBIR aanpak bestaat uit een aantal stappen

Situatie: het gebruik van de SBIR aanpak om innovatie te ontwikkelen

---



## *Agenda*

---

- Situatie: belang van innovatiegericht inkopen
  - Complicatie: complexe aanbesteding vereist na SBIR
  - Vraag: hoe effectief opschalen naar inkoop van innovaties
  - Aanpak: onderzoeken strategische oplossingen
  - Resultaat: uitkomst literatuur en reacties
  - Aanbeveling: SBIR & mededingingsprocedure met onderhandeling, of innovatiepartnerschap
-

## ***De Nederlandse uitvoering van op innovatie gerichte inkoop omvat momenteel alleen de precontractuele fase.***

De complicatie: er is een complexe aanbestedingsprocedure vereist na het uitvoeren van een SBIR.

### ***Nadelen van de SBIR procedure***

- Na het uitvoeren van een SBIR is voor de aanbesteding van innovaties een reguliere aanbestedingsprocedure vereist
- Het uitvoeren van een reguliere aanbesteding kost veel tijd en vereist een competente innovatiepartner
- Er is geen garantie dat de innovatieve uitkomst wordt ingekocht. Dit komt doordat er ook andere aanbieders aan de aanbesteding mogen deelnemen

### ***SBIR/STTR: competitief programma in drie fasen***

- |                  |   |
|------------------|---|
| Fase 1           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Haalbaarheidsonderzoek</li><li>• ~\$150K, 6 maanden (SBIR)</li><li>• ~\$150K tot 12 maanden (STTR)</li></ul>            |
| Fase 2           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Volledig onderzoek/R&amp;D Prototyping</li><li>• ~\$1M, tweejarig Award</li><li>• Opvolgende Fase 2, tot \$1M</li></ul> |
| Fase 3<br>(doel) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Commercialiseringsfase</li><li>• Gefinancierd met niet-SBIR/STTR</li></ul>  |
| Fondsen          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gefinancierd door overheidsinstantie en/of particuliere sector</li></ul>  |



## *Agenda*

---

- Situatie: belang van innovatiegericht inkopen
- Complicatie: complexe aanbesteding vereist na SBIR
- Vraag: hoe effectief opschalen naar inkoop van innovaties
- Aanpak: onderzoeken strategische oplossingen
- Resultaat: uitkomst literatuur en reacties
- Aanbeveling: SBIR & mededingingsprocedure met onderhandeling, of innovatiepartnerschap

# ***Het doel van het Ministerie van Defensie is om innovaties op te schalen zonder een complexe aanbestedingsprocedure te hoeven doorlopen***

De vraag is: hoe kunnen innovaties opgeschaald worden?

- Welke procedure te volgen/hoe succesvol te zijn met innovatieve aanbestedingen
- De hoofdvraag van de case:

“Hoe kan het Ministerie van Defensie – binnen de kaders van de aanbestedingswetgeving, NAVO- en EU-verdragen – succesvolle innovaties van startups opschalen door inkoop van Defensie, en daarmee innovatie bevorderen in lijn met Defensievisie 2035?”

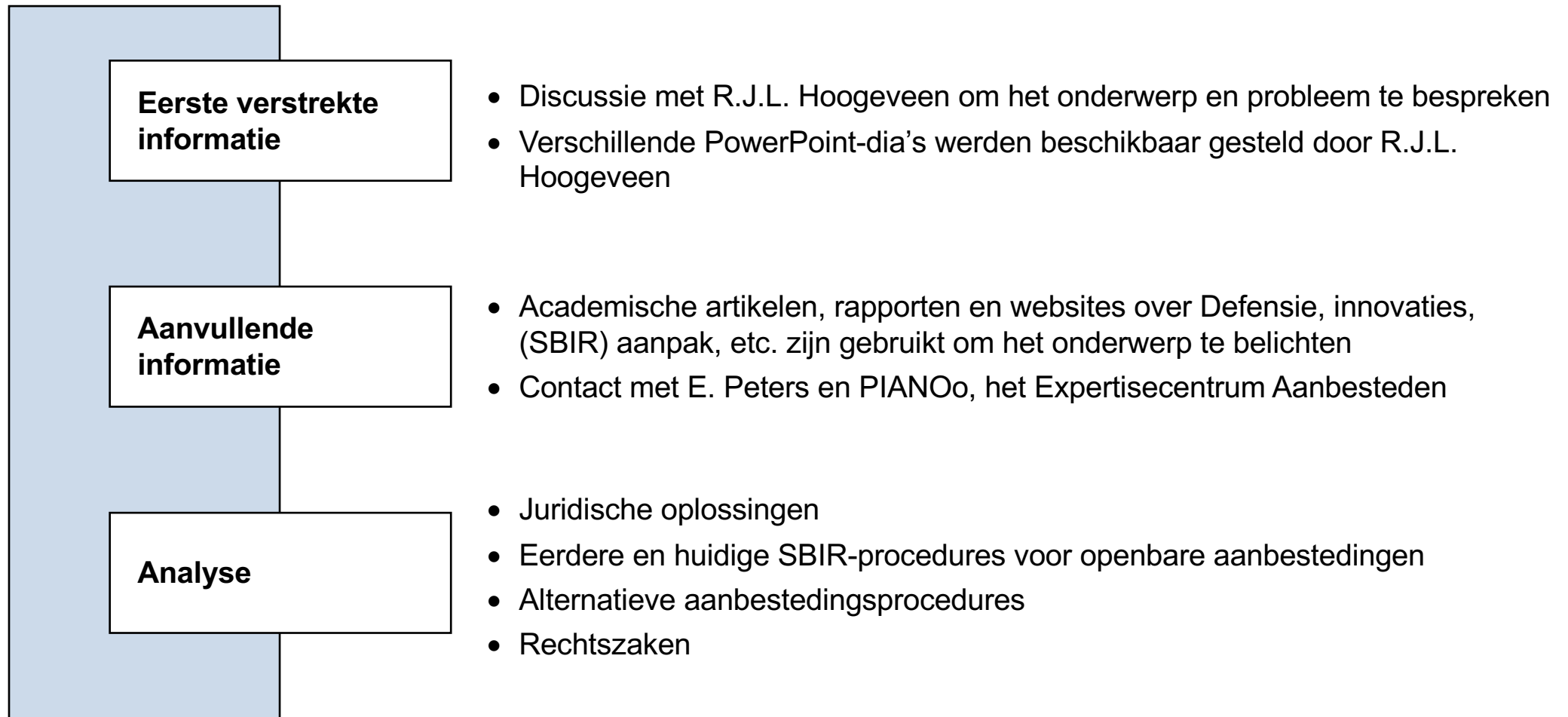
## *Agenda*

---

- Situatie: belang van innovatiegericht inkopen
- Complicatie: complexe aanbesteding vereist na SBIR
- Vraag: hoe effectief opschalen naar inkoop van innovaties
- Aanpak: onderzoeken strategische oplossingen
- Resultaat: uitkomst literatuur en reacties
- Aanbeveling: SBIR & mededingingsprocedure met onderhandeling, of innovatiepartnerschap

## ***De aanpak voor een geschikte oplossing: uitgebreide gegevensverzameling***

---



## *Agenda*

---

- Situatie: belang van innovatiegericht inkopen
- Complicatie: complexe aanbesteding vereist na SBIR
- Vraag: hoe effectief opschalen naar inkoop van innovaties
- Aanpak: onderzoeken strategische oplossingen
- Resultaat: uitkomst literatuur en reacties
- Aanbeveling: SBIR & mededingingsprocedure met onderhandeling, of innovatiepartnerschap

## **Resultaten uit literatuuronderzoek en onderzoeksantwoorden**

### **Bevindingen**

- Voorbeeld van een eerdere SBIR-procedure bij defensieopdrachten: producten of diensten met Automated Vulnerability Research (AVR) of cryptocommunicatie, uitgebracht in 2021.
  - Echter: er is geen informatie gevonden over hoe de derde SBIR fase is uitgevoerd
- Gebaseerd op reacties en literatuuronderzoek:
  - Mededingingsprocedure met onderhandeling
  - Innovatiepartnerschap
- Alternatieve aanbestedingsprocedures:
  - Gedefinieerde aanbesteding schrijven
  - Openbare aanbesteding van innovatie (Public Procurement of Innovation, PPI)
  - Specificaties
- Er zijn geen rechtszaken gevonden



# Een mogelijke oplossing voor de SBIR procedure: de mededingingsprocedure met onderhandeling

- De mededingingsprocedure met onderhandeling heeft overeenkomsten met de concurrentiegerichte dialoog
- Onderhandelingen zijn gelimiteerd tot prijs en uitvoeringsvoorwaarden
- Voorbeelden van situaties waarin de CPN kan worden toegepast:
  - Wanneer er geen direct beschikbare oplossingen op de markt zijn
  - Voor ontwerp of innovatieve oplossingen
  - Bij complexe aanbestedingen, zoals geavanceerde producten, intellectuele diensten of grote ICT-projecten die aanpassing of innovatief ontwerp vereisen
  - Wanneer uitzonderlijke omstandigheden, zoals contractcomplexiteit, juridische en financiële complexiteiten of gerelateerde risico's, vereisen dat het contract via voorafgaande onderhandeling wordt toegekend
  - Wanneer technische specificaties niet van tevoren kunnen worden bepaald
- De belangrijkste stappen van de CPN (met voorafgaande kennisgeving), zoals beschreven door PIANOo, worden hieronder weergegeven



## ***Voor- en nadelen van de mededingingsprocedure met onderhandeling***

---



### **Voordelen**

- De procedure biedt flexibiliteit voor de aanbestedende partij en de bidders om een goede oplossing te vinden voor de complexe, duurzame of innovatieve behoefte van de aanbestedende partij.
- De aankondiging van het contract waarborgt transparantie.
- Er is concurrentiedruk voor kandidaten
- Iedereen mag zich aanmelden.

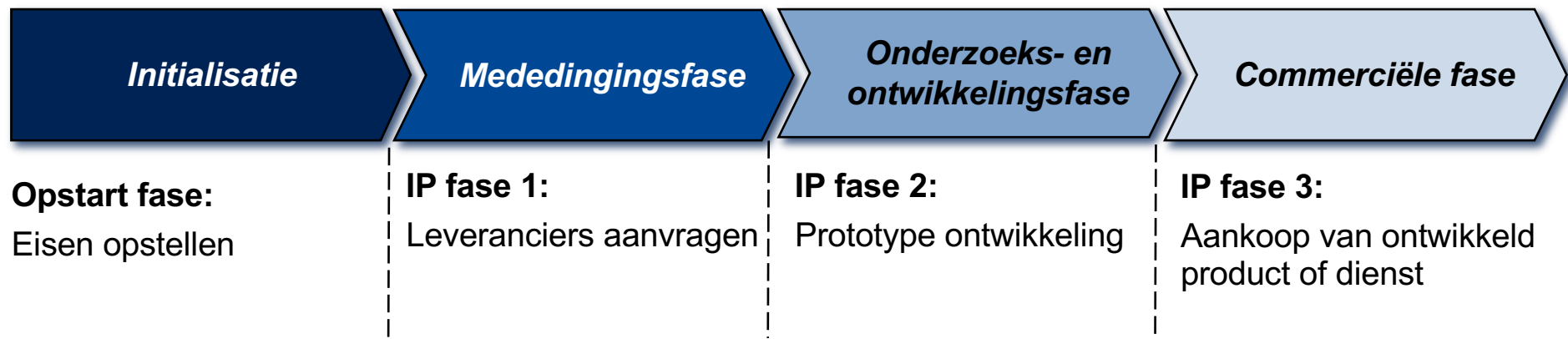
### **Nadelen**

- Subjectieve beoordelingen
- Het is intensief wat betreft middelen, omdat het aanzienlijke inzet vereist van aanbestedende partijen en inschrijvers.

# Een mogelijke oplossing voor de SBIR procedure: het innovatiepartnerschap (IP)

Het IP lijkt op de SBIR-procedure, maar het vertoont ook enkele duidelijke verschillen.

- Het Innovatiepartnerschap is bedoeld voor de ontwikkeling van producten en diensten die nog niet op de markt beschikbaar zijn of die nog niet het gewenste prestatieniveau hebben bereikt.
- De beoordeling van de eisen voor innovatieve oplossingen kan worden uitgevoerd door uitgebreid marktonderzoek. Dit kan bestaan uit marktverkenning, patent onderzoek of marktconsultatie.
- De belangrijkste stappen van het Innovatiepartnerschap, zoals beschreven door PIANOo, worden hieronder weergegeven.



## ***Voor- en nadelen van het innovatiepartnerschap***

---



### **Voordelen**

- Innovatie door samenwerking met de prive sector
- Verbeterde interactie tussen opdrachtgever en potentiële opdrachtnemer
- Mogelijkheid om de samenwerking voortijdig te beëindigen
- Flexibiliteit bij het toewijzen van intellectuele eigendomsrechten
- Efficiënte inkoop van innovatieve oplossingen na de precommerciële fase
- Zorgt voor objectiviteit, transparantie en non-discriminatie

### **Nadelen**

- Lange duur van de procedure, afhankelijk van het niveau van innovatie
- Specifieke eisen moeten aan het begin van de procedure worden vermeld
- Beperkte opties in de commerciële fase, beperkt tot deelnemers en voorkomt daardoor de werving van oplossingen van andere bedrijven op de markt

## *Agenda*

---

- Situatie: belang van innovatiegericht inkopen
  - Complicatie: complexe aanbesteding vereist na SBIR
  - Vraag: hoe effectief opschalen naar inkoop van innovaties
  - Aanpak: onderzoeken strategische oplossingen
  - Resultaat: uitkomst literatuur en reacties
- Aanbeveling: SBIR & mededingingsprocedure met onderhandeling, of innovatiepartnerschap

# ***De aanbeveling: SBIR gevolgd door een mededingingsprocedure met onderhandeling of innovatiepartnerschap***

De aanbevelingen zijn in de beslissingsboom opgenomen

---





# ***Nederland investeert veel in GovTech en lijkt het probleem van dit onderzoek te erkennen en erop te reageren***

GovTech is de toepassing van nieuwe technologieën en bedrijfsmodellen, voornamelijk gestuurd door samenwerkingen met startups en scale-ups, om het ontwerp en de levering van openbare diensten te verbeteren . (PUBLIC, 2021)

**WITH A THRIVING STARTUP AND INNOVATION ECOSYSTEM AND A GOVERNMENT WITH A REPUTATION FOR FORWARD-THINKING POLICYMAKING, THE NETHERLANDS HAS AN OPPORTUNITY TO BECOME A WORLD LEADER IN GOVTECH**

Bron: PUBLIC. (2021). GovTech in the Netherlands. In Ministerie van Buitenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties (Eds.)



**PUBLIC**

## 10 RECOMMENDATIONS FOR BUILDING A LEADING GOVTECH NATION IN THE NETHERLANDS

- 1. DESIGN OF A COMPLIANT PROCUREMENT FRAMEWORK ('GOVMARKET') FOR PURCHASING INNOVATIVE TECHNOLOGIES**

GovMarket would represent a marketplace of innovative startups and scaleups - building on the Digital Marketplace model around the world - which authorities could use to procure from, via direct award and mini-competitions.
- 2. INTRODUCE NEW MECHANISMS TO SCALE STARTUP IN RESIDENCE AND SBIR CHALLENGES, INCLUDING BY AWARDING PLACES ONTO THIS NEW DIGITAL MARKETPLACE FRAMEWORK**

Our analysis has shown that these programmes focus more on early-stage testing and piloting. New mechanisms to support their scaling - including participating companies joining GovMarket by default - will help to maximise their impact.
- 3. INTRODUCE A NEW TARGET (PROVISIONALLY 10-15%) FOR PROPORTION OF ALL GOVERNMENT**
- 4. ESTABLISH AN INTERNAL GOVERNMENT INNOVATION FUND TO SCALE IDEAS LAUNCHED BY GOVERNMENT OFFICIALS**

The US 10x model we outline in this report shows the power of funding bottom-up innovation. We recommend that The Netherlands introduces a high-profile civil servant innovation fund, accessible by all government officials, and led by a prominent investor or technologist.
- 5. CREATE AN ENTREPRENEURSHIP PROGRAMME TO ALLOW INDIVIDUAL CIVIL SERVANTS TO BUILD STARTUPS ALONGSIDE THEIR GOVERNMENT ROLE**

Civil servants often lack the time and resources to test innovative ideas alongside their government role. A programme supporting officials to pursue technology ventures alongside their existing civil service responsibilities - like the UK's Clinical Entrepreneurship Programme - would increase the pipeline of GovTech innovations.

UNIVERSITY OF TWENTE.

**Purchasing Management**  
**Case presentatie – Ministerie van Defensie**

Gemaakt door Pim Langeveld, Stef Kusters, Hanna Sturm, Eva Nelissen

27/11/2023

## Wie zijn wij?

4 Master studenten van de Universiteit Twente in Enschede:

➤ Stef Kosters (IEM), Pim Langeveld (IEM), Eva Nelissen (BA), Hanna Sturm (IEM)

Case voor het vak “Purchasing Management” gegeven door Dr. K.P.M. Stek en E. Peters (MSc)

Wicked problem





## *Agenda*

---

- Situatie: belang van innovatiegericht inkopen
  - Complicatie: complexe aanbesteding vereist na SBIR
  - Vraag: hoe effectief opschalen naar inkoop van innovaties
  - Aanpak: onderzoeken strategische oplossingen
  - Resultaat: uitkomst literatuur en reacties
  - Aanbeveling: SBIR & mededingingsprocedure met onderhandeling, of innovatiepartnerschap
-

# ***Innovatie is prominent aanwezig in de Defensievisie 2035***

Situatie: de behoefte aan innovatie op het gebied van defensieaanbestedingen

- Publieke organisaties en overheidsinstanties zijn verplicht om een (complexe) aanbestedingsprocedure te starten bij het inkopen boven een bepaald bedrag
- Er bestaat een dringende behoefte aan innovaties binnen Defensie
- Met name startups hebben een groot potentieel voor het creëren van innovatie volgens de Europese Commissie (2023)

## ***Startups kunnen belangrijke innovaties ontwikkelen***

Situatie: de behoefte aan innovatie op het gebied van defensieaanbestedingen

*“Als vaandeldragers van innovatie kunnen startups – met name de meest ondernemende en fantasierijke onder hen – aanzienlijke innovatie in de publieke sector brengen”,  
om “de uitdagingen aan te gaan van het herstel na de pandemie, de groene en digitale transitie  
en het creëren van een veerkrachtige economie in de EU”*

Europese Commissie (2023)



## ***Startups kunnen belangrijke innovaties ontwikkelen***

Situatie: de behoefte aan innovatie op het gebied van defensieaanbestedingen

*“Als vaandeldragers van innovatie kunnen startups – met name de meest ondernemende en fantasierijke onder hen – aanzienlijke innovatie in de publieke sector brengen”,  
om “de uitdagingen aan te gaan van het herstel na de pandemie, de groene en digitale transitie  
en het creëren van een veerkrachtige economie in de EU”*

Europese Commissie (2023)

# ***Innovatie is prominent aanwezig in de Defensievisie 2035***

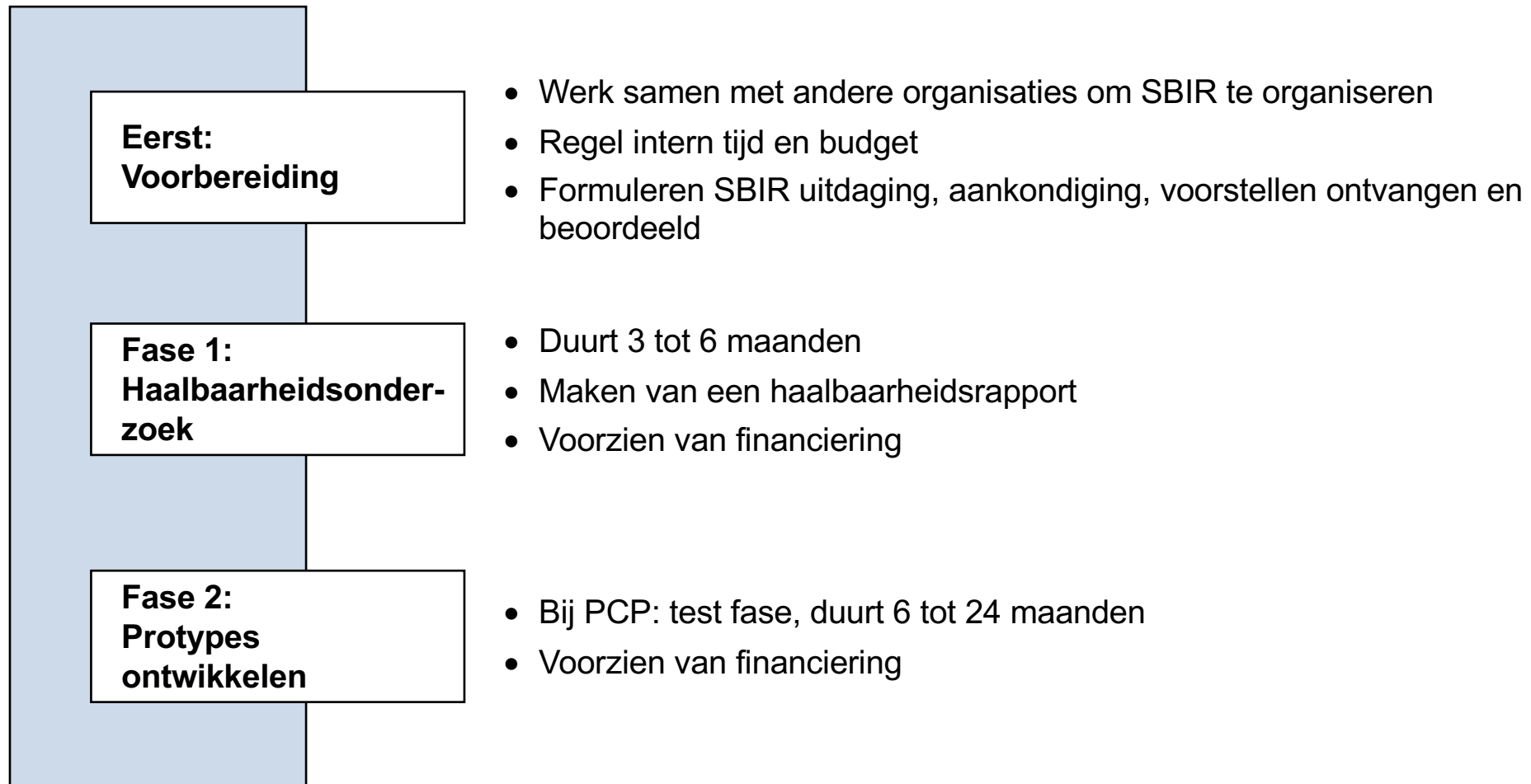
Situatie: de behoefte aan innovatie op het gebied van defensieaanbestedingen

- Publieke organisaties en overheidsinstanties zijn verplicht om een (complexe) aanbestedingsprocedure te starten bij het inkopen boven een bepaald bedrag
- Er bestaat een dringende behoefte aan innovaties binnen Defensie
- Met name startups hebben een groot potentieel voor het creëren van innovatie volgens de Europese Commissie (2023)
- Een aantrekkelijke optie is om de SBIR procedure te gebruiken om de innovatiekracht van de markt te benutten

# De SBIR aanpak bestaat uit een aantal stappen

Situatie: het gebruik van de SBIR aanpak om innovatie te ontwikkelen

---



## *Agenda*

---

- Situatie: belang van innovatiegericht inkopen
  - Complicatie: complexe aanbesteding vereist na SBIR
  - Vraag: hoe effectief opschalen naar inkoop van innovaties
  - Aanpak: onderzoeken strategische oplossingen
  - Resultaat: uitkomst literatuur en reacties
  - Aanbeveling: SBIR & mededingingsprocedure met onderhandeling, of innovatiepartnerschap
-

## ***De Nederlandse uitvoering van op innovatie gerichte inkoop omvat momenteel alleen de precontractuele fase.***

De complicatie: er is een complexe aanbestedingsprocedure vereist na het uitvoeren van een SBIR.

### ***Nadelen van de SBIR procedure***

- Na het uitvoeren van een SBIR is voor de aanbesteding van innovaties een reguliere aanbestedingsprocedure vereist
- Het uitvoeren van een reguliere aanbesteding kost veel tijd en vereist een competente innovatiepartner
- Er is geen garantie dat de innovatieve uitkomst wordt ingekocht. Dit komt doordat er ook andere aanbieders aan de aanbesteding mogen deelnemen

### ***SBIR/STTR: competitief programma in drie fasen***

- |                  |   |
|------------------|---|
| Fase 1           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Haalbaarheidsonderzoek</li><li>• ~\$150K, 6 maanden (SBIR)</li><li>• ~\$150K tot 12 maanden (STTR)</li></ul>  |
| Fase 2           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Volledig onderzoek/R&amp;D Prototyping</li><li>• ~\$1M, tweejarig Award</li><li>• Opvolgende Fase 2, tot \$1M</li></ul>   |
| Fase 3<br>(doel) | <ul style="list-style-type: none"><li>• Commercialiseringsfase</li><li>• Gefinancierd met niet-SBIR/STTR<br/>Fondsen</li><li>• Gefinancierd door overheidsinstantie en/of particuliere sector</li></ul> |

## *Agenda*

---

- Situatie: belang van innovatiegericht inkopen
- Complicatie: complexe aanbesteding vereist na SBIR
- Vraag: hoe effectief opschalen naar inkoop van innovaties
- Aanpak: onderzoeken strategische oplossingen
- Resultaat: uitkomst literatuur en reacties
- Aanbeveling: SBIR & mededingingsprocedure met onderhandeling, of innovatiepartnerschap

## ***Het doel van het Ministerie van Defensie is om innovaties op te schalen zonder een complexe aanbestedingsprocedure te hoeven doorlopen***

De vraag is: hoe kunnen innovaties opgeschaald worden?

- Welke procedure te volgen/hoe succesvol te zijn met innovatieve aanbestedingen
- De hoofdvraag van de case:

“Hoe kan het Ministerie van Defensie – binnen de kaders van de aanbestedingswetgeving, NAVO- en EU-verdragen – succesvolle innovaties van startups opschalen door inkoop van Defensie, en daarmee innovatie bevorderen in lijn met Defensievisie 2035?”

## *Agenda*

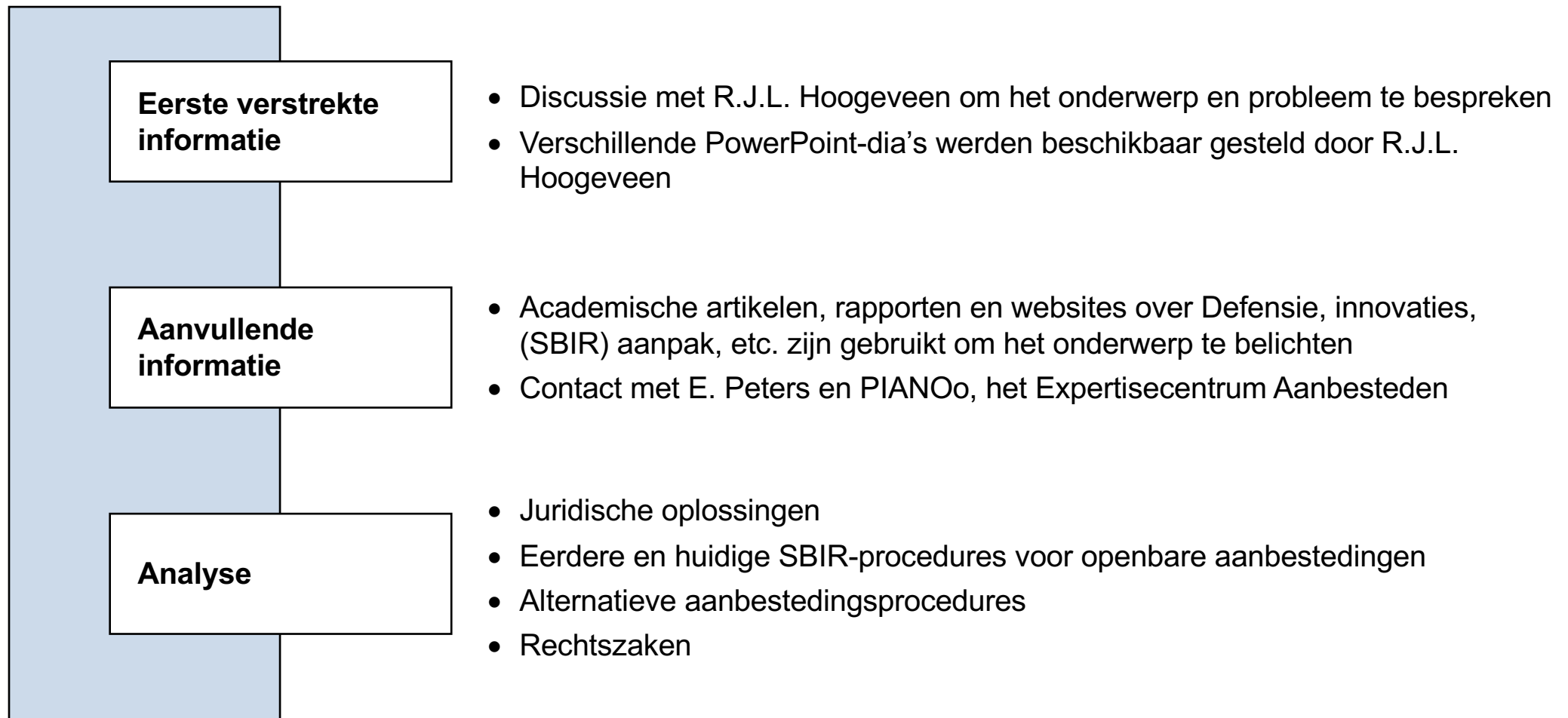
---

- Situatie: belang van innovatiegericht inkopen
- Complicatie: complexe aanbesteding vereist na SBIR
- Vraag: hoe effectief opschalen naar inkoop van innovaties
- Aanpak: onderzoeken strategische oplossingen
- Resultaat: uitkomst literatuur en reacties
- Aanbeveling: SBIR & mededingingsprocedure met onderhandeling, of innovatiepartnerschap



## ***De aanpak voor een geschikte oplossing: uitgebreide gegevensverzameling***

---



## *Agenda*

---

- Situatie: belang van innovatiegericht inkopen
- Complicatie: complexe aanbesteding vereist na SBIR
- Vraag: hoe effectief opschalen naar inkoop van innovaties
- Aanpak: onderzoeken strategische oplossingen
- Resultaat: uitkomst literatuur en reacties
- Aanbeveling: SBIR & mededingingsprocedure met onderhandeling, of innovatiepartnerschap

## Resultaten uit literatuuronderzoek en onderzoeksantwoorden

### Bevindingen

- Voorbeeld van een eerdere SBIR-procedure bij defensieopdrachten: producten of diensten met Automated Vulnerability Research (AVR) of cryptocommunicatie, uitgebracht in 2021.
  - Echter: er is geen informatie gevonden over hoe de derde SBIR fase is uitgevoerd
- Gebaseerd op reacties en literatuuronderzoek:
  - Mededingingsprocedure met onderhandeling
  - Innovatiepartnerschap
- Alternatieve aanbestedingsprocedures:
  - Gedefinieerde aanbesteding schrijven
  - Openbare aanbesteding van innovatie (Public Procurement of Innovation, PPI)
  - Specificaties
- Er zijn geen rechtszaken gevonden

# Een mogelijke oplossing voor de SBIR procedure: de mededingingsprocedure met onderhandeling

- De mededingingsprocedure met onderhandeling heeft overeenkomsten met de concurrentiegerichte dialoog
- Onderhandelingen zijn gelimiteerd tot prijs en uitvoeringsvoorwaarden
- Voorbeelden van situaties waarin de CPN kan worden toegepast:
  - Wanneer er geen direct beschikbare oplossingen op de markt zijn
  - Voor ontwerp of innovatieve oplossingen
  - Bij complexe aanbestedingen, zoals geavanceerde producten, intellectuele diensten of grote ICT-projecten die aanpassing of innovatief ontwerp vereisen
  - Wanneer uitzonderlijke omstandigheden, zoals contractcomplexiteit, juridische en financiële complexiteiten of gerelateerde risico's, vereisen dat het contract via voorafgaande onderhandeling wordt toegekend
  - Wanneer technische specificaties niet van tevoren kunnen worden bepaald
- De belangrijkste stappen van de CPN (met voorafgaande kennisgeving), zoals beschreven door PIANOo, worden hieronder weergegeven



## ***Voor- en nadelen van de mededingingsprocedure met onderhandeling***

---



### **Voordelen**

- De procedure biedt flexibiliteit voor de aanbestedende partij en de bidders om een goede oplossing te vinden voor de complexe, duurzame of innovatieve behoefte van de aanbestedende partij.
- De aankondiging van het contract waarborgt transparantie.
- Er is concurrentiedruk voor kandidaten
- Iedereen mag zich aanmelden.

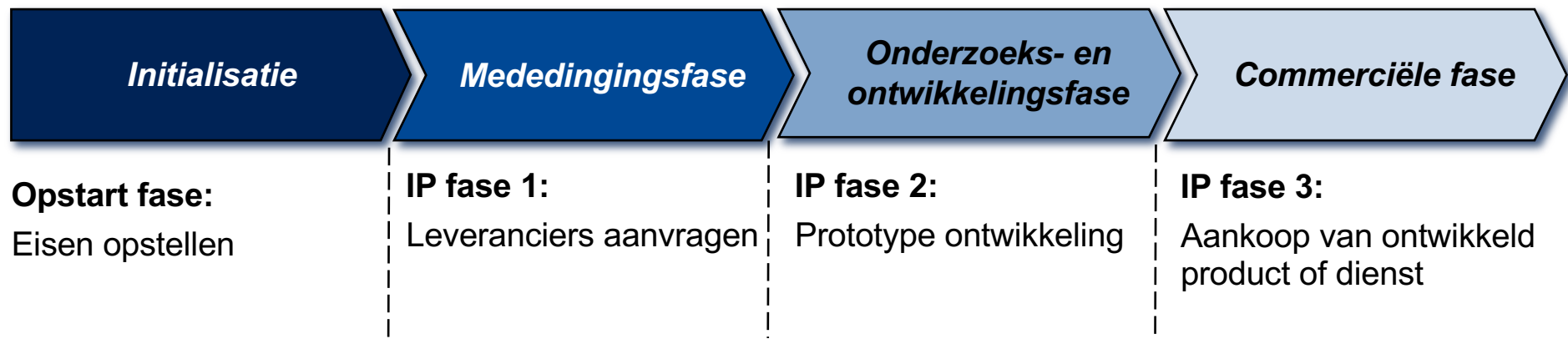
### **Nadelen**

- Subjectieve beoordelingen
- Het is intensief wat betreft middelen, omdat het aanzienlijke inzet vereist van aanbestedende partijen en inschrijvers.

# Een mogelijke oplossing voor de SBIR procedure: het innovatiepartnerschap (IP)

Het IP lijkt op de SBIR-procedure, maar het vertoont ook enkele duidelijke verschillen.

- Het Innovatiepartnerschap is bedoeld voor de ontwikkeling van producten en diensten die nog niet op de markt beschikbaar zijn of die nog niet het gewenste prestatieniveau hebben bereikt.
- De beoordeling van de eisen voor innovatieve oplossingen kan worden uitgevoerd door uitgebreid marktonderzoek. Dit kan bestaan uit marktverkenning, patent onderzoek of marktconsultatie.
- De belangrijkste stappen van het Innovatiepartnerschap, zoals beschreven door PIANOo, worden hieronder weergegeven.



## ***Voor- en nadelen van het innovatiepartnerschap***

---



### **Voordelen**

- Innovatie door samenwerking met de prive sector
- Verbeterde interactie tussen opdrachtgever en potentiële opdrachtnemer
- Mogelijkheid om de samenwerking voortijdig te beëindigen
- Flexibiliteit bij het toewijzen van intellectuele eigendomsrechten
- Efficiënte inkoop van innovatieve oplossingen na de precommerciële fase
- Zorgt voor objectiviteit, transparantie en non-discriminatie

### **Nadelen**

- Lange duur van de procedure, afhankelijk van het niveau van innovatie
- Specifieke eisen moeten aan het begin van de procedure worden vermeld
- Beperkte opties in de commerciële fase, beperkt tot deelnemers en voorkomt daardoor de werving van oplossingen van andere bedrijven op de markt

## *Agenda*

---

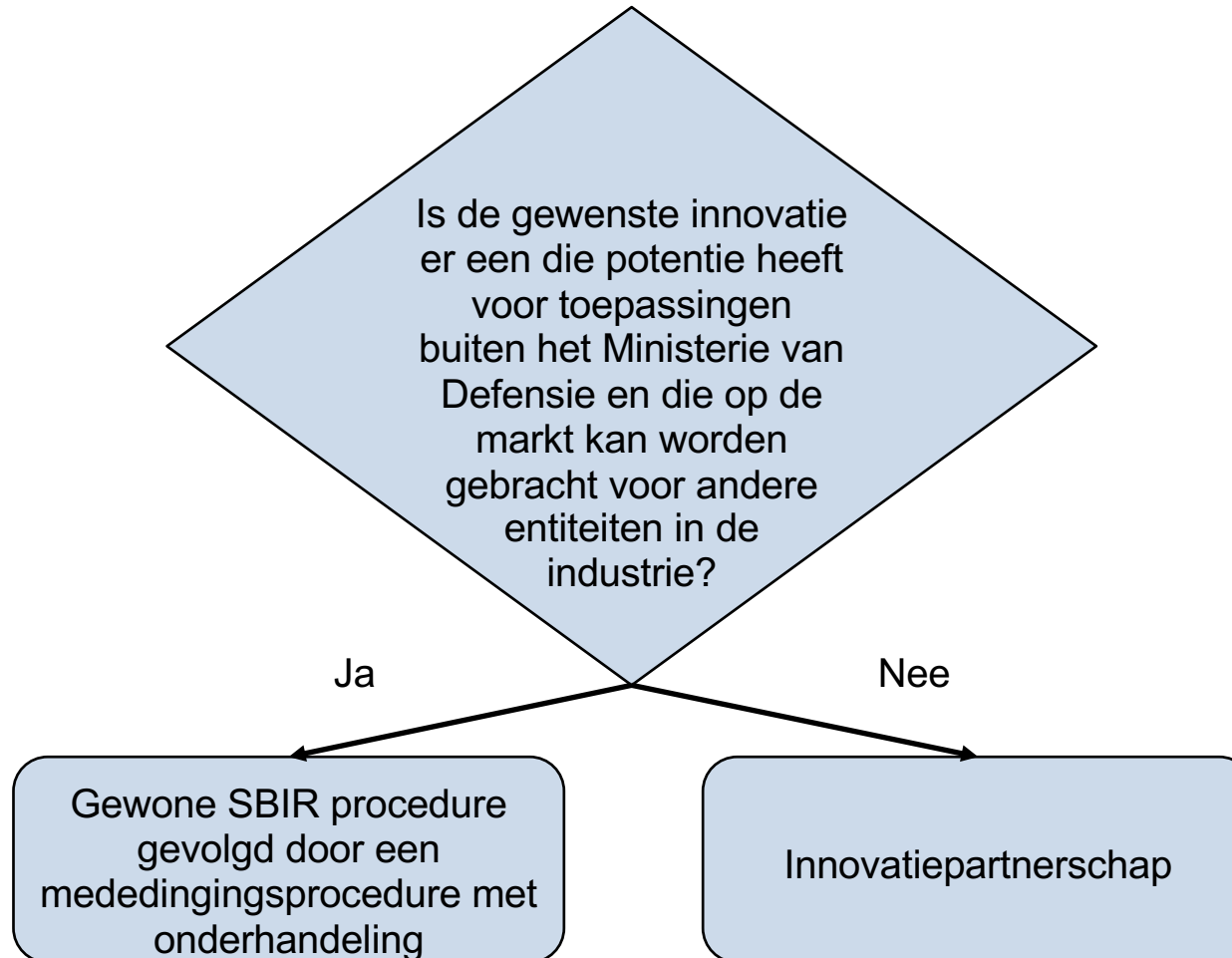
- Situatie: belang van innovatiegericht inkopen
  - Complicatie: complexe aanbesteding vereist na SBIR
  - Vraag: hoe effectief opschalen naar inkoop van innovaties
  - Aanpak: onderzoeken strategische oplossingen
  - Resultaat: uitkomst literatuur en reacties
- Aanbeveling: SBIR & mededingingsprocedure met onderhandeling, of innovatiepartnerschap



# ***De aanbeveling: SBIR gevolgd door een mededingingsprocedure met onderhandeling of innovatiepartnerschap***

De aanbevelingen zijn in de beslissingsboom opgenomen

---



# Nederland investeert veel in GovTech en lijkt het probleem van dit onderzoek te erkennen en erop te reageren

GovTech is de toepassing van nieuwe technologieën en bedrijfsmodellen, voornamelijk gestuurd door samenwerkingen met startups en scale-ups, om het ontwerp en de levering van openbare diensten te verbeteren . (PUBLIC, 2021)

WITH A THRIVING STARTUP AND INNOVATION ECOSYSTEM AND A GOVERNMENT WITH A REPUTATION FOR FORWARD-THINKING POLICYMAKING, THE NETHERLANDS HAS AN OPPORTUNITY TO BECOME A WORLD LEADER IN GOVTECH

Bron: PUBLIC. (2021). GovTech in the Netherlands. In Ministerie van Buitenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties (Eds.)

**PUBLIC**

## 10 RECOMMENDATIONS FOR BUILDING A LEADING GOVTECH NATION IN THE NETHERLANDS

**1. GETTING BETTER AT GOVTECH PROCUREMENT**

**1. DESIGN OF A COMPLIANT PROCUREMENT FRAMEWORK ('GOVMARKET') FOR PURCHASING INNOVATIVE TECHNOLOGIES**

GovMarket would represent a marketplace of innovative startups and scaleups - building on the Digital Marketplace model around the world - which authorities could use to procure from, via direct award and mini-competitions.

**2. INTRODUCING NEW MECHANISMS TO SCALE STARTUP IN RESIDENCE AND SBIR CHALLENGES, INCLUDING BY AWARDED PLACES ONTO THIS NEW DIGITAL MARKETPLACE FRAMEWORK**

Our analysis has shown that these programmes focus more on early-stage testing and piloting. New mechanisms to support their scaling - including participating companies joining GovMarket by default - will help to maximise their impact.

**3. INTRODUCING A NEW TARGET (PROVISIONALLY 10-15%) FOR PROPORTION OF ALL GOVERNMENT**

**4. CREATING A STRONG GOVTECH MARKET**

**4. ESTABLISH AN INTERNAL GOVERNMENT INNOVATION FUND TO SCALE IDEAS LAUNCHED BY GOVERNMENT OFFICIALS**

The US 10x model we outline in this report shows the power of funding bottom-up innovation. We recommend that The Netherlands introduces a high-profile civil servant innovation fund, accessible by all government officials, and led by a prominent investor or technologist.

**5. CREATING AN ENTREPRENEURSHIP PROGRAMME TO ALLOW INDIVIDUAL CIVIL SERVANTS TO BUILD STARTUPS ALONGSIDE THEIR GOVERNMENT ROLE**

Civil servants often lack the time and resources to test innovative ideas alongside their government role. A programme supporting officials to pursue technology ventures alongside their existing civil service responsibilities - like the UK's Clinical Entrepreneurship Programme - would increase the pipeline of GovTech innovations.