

Rosmalen, 1 augustus 1997
AKK3062/WM/mk

KENNISEIGENDOM

IN PUBLIEK PRIVATE SAMENWERKINGSVERBANDEN

'HET MIJN EN DIJN'

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING

2. BESCHRIJVING VAN DE KENNISEIGENDOM PROBLEMATIEK IN PPS¹
 - 1.1 Inleiding
 - 2.1 Wat is kennis?
 - 2.3 Verschillen tussen deelnemers en participanten

3. HOE KAN DE DISCUSSIE GEVOERD WORDEN

Bijlage 1: veel gestelde vragen over kenniseigendom

Bijlage 2: deelnemerslijst ad hoc werkgroep kenniseigendom

¹ PPS staat voor Publiek Privaat Samenwerkingsverband

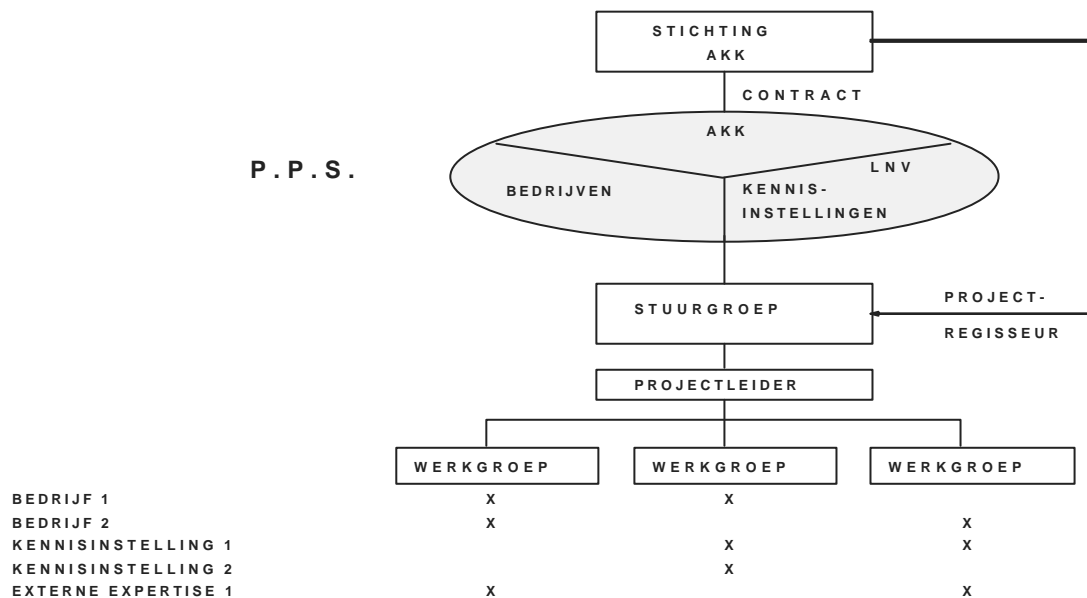
1. INLEIDING

Bij infrastructurele investeringen wordt vaak gebruik gemaakt van publiek private samenwerkingsverbanden (PPS). De overheid en bedrijfsleven nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor de investering (financieel en/of beheersmatig).

De verwachting bestaat dat investeringen in de kennisinfrastructuur in de vorm van een PPS zullen toe nemen. Vooral voor onderzoek op het grensvlak van pré-concurrentieel onderzoek en concurrentieel onderzoek zullen PPS-en ontstaan.

Het ICES-programma Agro Keten Kennis is een goed voorbeeld waarin een zestigtal co-innovatieprojecten in uitvoering zijn genomen in de vorm van een PPS (zie figuur 1). In een AKK-PPS zijn meerdere bedrijven uit de agro-industriële keten (gemiddeld vijf), kennisinstellingen (gemiddeld drie) en AKK² vertegenwoordigd. In veel projecten ontstaat op enig moment een discussie over de kenniseigendom.

In deze notitie wordt een aantal aspecten rondom het thema kenniseigendom in PPS-verband verder uitgewerkt. De informatie is gebaseerd op vragen van de project-deelnemers en de resultaten van een discussie in een ad hoc werkgroep kenniseigendom (zie bijlage 1).



Figuur 1 PPS-vorm bij AKK

Belangrijke conclusie van de ad-hoc werkgroep is dat de projecten onderling sterk van karakter verschillen. Zo zijn er projecten met een open karakter en een gesloten karakter. Ook is er een grote verscheidenheid in de wensen t.a.v. de kenniseigendom. Het ontwikkelen van een blauwdruk voor kenniseigendom wordt niet zinvol geacht.

² AKK staat voor Stichting Agro Keten Kennis

In deze notitie is de aanbeveling van de ad hoc werkgroep uitgewerkt om een beschrijving te maken van een procedure om te komen tot de gewenste kenniseigendom-regeling in de projecten zodat maatgesneden per project de kenniseigendom uitgewerkt kan worden. In deze notitie wordt niet hét antwoord geformuleerd op alle vragen maar worden handreikingen en aanbevelingen gedaan hoe de kenniseigendom-problematiek in de projecten opgelost zou kunnen worden.

De belangrijkste aanbeveling blijft:

Start in een vroeg stadium met de discussie en keep it simple!

2. BESCHRIJVING VAN DE KENNISEIGENDOM-PROBLEMATIEK IN PPS

2.1. Inleiding

Een publiek privaat samenwerkingsverband (PPS)

Een PPS is een in de AKK projecten geformaliseerde samenwerking met als basis een samenwerkingsovereenkomst. In deze samenwerkingsovereenkomst staat naast de inzet van de participanten, rapportage verplichtingen, toe- en uittree mogelijkheden, ook een artikel opgenomen over kenniseigendom.

Artikel 10 Kenniseigendom

10.1. De in het deelproject ontwikkelde kennis staat vrijelijk ter beschikking van de participanten, met uitzondering van die bedrijfsspecifieke kennis die door openbaarmaking de belangen van één der participanten zou kunnen schaden.

10.2. Participanten zullen tijdens en na afloop van het deelproject (c.q. fase van het deelproject) binnen redelijke grenzen medewerking verlenen aan de totstandkoming van verspreiding van de ontwikkelde ketenkennis in het deelproject.

(bron: Standaard samenwerkingsovereenkomst AKK)

In dit artikel wordt een onderscheid gemaakt tussen bedrijfsspecifieke kennis en door het project gegenereerde algemene kennis. De niet bedrijfsspecifieke kennis mag door alle participanten vrijelijk gebruikt worden, mits het niet de belangen van een der participanten schaadt.

Door deze formuleringen ontstaan al direct de volgende vragen:

- wat is kennis?
- verschil tussen deelnemer en participant?
- wat is bedrijfsspecifiek?
- wat is bedrijfsbelang schaden?
- wat is vrijelijk ter beschikking?

2.2 Wat is kennis?

Kennisontwikkeling in een PPS

Een PPS is een tijdelijk samenwerkingsverband met als doel het projectmatig oplossen van een probleem of kennisvraagstuk. De uitvoering vindt plaats aan de hand van een projectplan.

In het projectplan staat beschreven op welke wijze de kennis door alle betrokkenen (participanten, door het PPS ingehuurde organisaties en overige deelnemers) bij elkaar worden gebracht. De achtergrond van de betrokkenen is sterk verschillend:

- productiebedrijf;
- supermarkt;
- dienstverlenende organisatie (in de keten);
- consultant of projectbureau (kennisbedrijf);
- kennisinstellingen (onderzoek en/of voorlichting en/of onderwijs).

Als gevolg van de verschillen in de bedrijfsactiviteit, is de input ook verschillend. Dit is vaak ook de kracht van een PPS waarin verschillende inzichten en kennis bijeengebracht worden ten dienste van de realisering van de doelstelling van het project. Alle partijen brengen stukjes van de puzzel die de oplossing moet worden, bij elkaar. Vaak betreft dit bestaande datasets, kennis en/of inzichten uit eerdere projecten (zie figuur 2). Door het samenbrengen van de kennis ontstaan nieuwe inzichten en kennis.

sheet 185

Figuur 2 Kennisflow

Vaak is bij de aanvang van het project slechts op hoofdlijnen bekend wat het resultaat moet worden. Twee type projecten kunnen onderscheiden worden:

1. Product / markt georiënteerd

- lange termijn;
- omzet meerwaarde;
- onzekere doelstelling;
- vereisten bij aanvang nog onbekend;
- interne en externe invloeden;

- cyclische aanpak.

2. Proces georiënteerd

- kortere termijn;
- efficiency, besparing;
- doel is duidelijk;
- proces en vereisten zijn bekend;
- intern gericht;
- lineaire aanpak.

(uit: projectleiders presentatie van J. Stroeken Innovaction op 4 juni 1997)

In veel AKK projecten is sprake van het eerste type projecten. Hierdoor worden vaak pas gaande weg het project de doelstellingen/resultaatsverwachting concreet. In het tweede type projecten is vaak vooraf, een heel concreet meetbare doelstelling en resultaat-verwachting gedefinieerd.

Het begrip kennis

De nieuwe kennis die in de projecten wordt ontwikkeld is zeer divers. De nieuwe kennis valt uiteen in 'zachte' kennis (kennis over ketens, samenwerkingservaringen etc.) en 'harde' kennis (systemen, software, technologie etc.). Daarnaast kan ook onderscheid gemaakt worden tussen wetenschappelijke kennis en innovatieve bedrijfsgerichte kennis. Het kwalificeren en kwantificeren van de kennis is gezien de aard van de kennis moeilijk waardoor het beschermen van de kennis nauwelijks mogelijk is. Dit is ook een van de redenen waarom weinig licenties en octrooien aangevraagd zijn.

Kennis is een samenspel van ervaringen, know how, informatie en resultaten. Voor het kwantificeren en kwalificeren van kennis t.b.v. de kenniseigendom discussie gaat de voorkeur uit om te spreken over: '*resultaten die direct voortvloeien uit de uitvoering van het project*' i.p.v. kennis uit projecten.

Resultaten zijn goed benoembaar. Bijvoorbeeld als: alle gegevens, informatie, kennis en ervaring op het gebied van [onderwerp project] direct voortvloeiend uit de uitvoering van het project.

Vooraf in het type 2 projecten (lineaire aanpak) is de resultaatverwachting goed vastgelegd in de projectplannen of tussentijdse door de stuurgroep geaccordeerde project-plannen/onderdelen. Concrete voorbeelden zijn: software product, voedingsproduct, procestechnologie, rekenmodel, marktconcept, kwaliteitshandboek etc.). Het verdient de voorkeur om bij de formulering van het project de resultaatverwachting goed vast te leggen. Wanneer dit bij aanvang nog niet concreet kan, bijvoorbeeld in het type 1 projecten (cyclische aanpak), dan verdient het aanbeveling om tussentijds regelmatig het punt van resultaten en kenniseigendom op de agenda van de stuurgroep te zetten.

Bedrijfsspecifiek en bedrijfsbelang schaden

De datasets die door bedrijven worden aangeleverd naar kennisinstellingen maken onderdeel uit van de bedrijfsspecifieke kennis en blijven eigendom van het bedrijf. Wanneer de bedrijven het op prijs stellen dat deze datasets vernietigd worden om bijvoorbeeld te voorkomen dat deze voor andere onderzoeken gebruikt worden, kan dit afgesproken worden met de kennisinstelling. Wanneer een participant van mening is dat het gebruik van de kennis door een van de participanten (bijvoorbeeld publicatie) anders of later moet, dient de participant die schade denkt op te lopen, hard te maken dat zijn commerciële belangen geschaad worden en dient tevens door de participant aangegeven te worden op welke wijze de bezwaren weggenomen kunnen worden. Indien gewenst kan AKK als neutrale partij optreden en in het uiterste geval is het Nederlands Recht van toepassing en kan het geschil voorgelegd worden aan de Arrondissementsrechtbank te 's-Hertogenbosch.

Vrijelijk ter beschikking

De binnen het project ontwikkelde kennis/resultaten mogen door iedere participant vrijelijk gebruikt worden binnen hun normale bedrijfsvoering. Bedrijven gebruiken de kennis bijvoorbeeld voor verbetering van de bedrijfsvoering of voor de vergroting van hun marktaandeel. Maar wanneer het verkopen van de ontwikkelde kennis niet tot de normale werkzaamheden behoort (bijvoorbeeld de verkoop van software door een tuinder), dan mag deze nieuwe activiteit niet zonder toestemming van de overige participanten plaats-vinden. Voor universiteiten en instituten maken onderzoek, publiceren en onderwijs verzorgen onderdeel uit van hun normale werkzaamheden en de kennis kan hiervoor vrijelijk gebruikt worden. Goed gebruik is dat in de stuurgroep afspraken gemaakt worden over moment en inhoud van de publicatie (bijvoorbeeld de stuurgroep toetst de concept-publicatie).

Gangbare afspraak is dat de kennis vrijelijk te gebruiken is door de participanten en bijvoorbeeld pas na twee jaar vervreemd mag worden. Maximaal wordt een termijn van vijf jaar gehanteerd.

Bescherming van kennis

Factor tijd

Behoud van de kennisvoorsprong die de deelnemers hebben t.o.v. de concurrent is vaak een belangrijk argument om de discussie aan te gaan over kenniseigendom. Een half jaar blijkt vaak al genoeg te zijn. Wanneer kennisvoorsprong een belangrijke overweging is, kan via afspraken in de stuurgroep over het moment van publicatie en vrijgeven van rapporten voldoende zekerheden ingebouwd worden, zodat de kennisvoorsprong gerealiseerd wordt. Bij een aantal projecten is geconcludeerd dat teveel exclusiviteit kan leiden tot een eiland ontwikkeling die niet bevorderlijk is voor de acceptatie van de resultaten door de ketenpartners/omgeving.

Wettelijke mogelijkheden

De wettelijke beschermingsmogelijkheden van kennis zijn:

- de bescherming van nieuwe producten, productiemiddelen of werkwijzen door middel van octrooien;
- de bescherming van namen en andere onderscheidingstekens door middel van merkenregistraties;
- de bescherming van vormgeving door middel van modelregistratie;
- de bescherming van nieuwe plantenrassen m.b.v. kwekersrecht;
- appellation of origin, geografische gebondenheid aan een product of productie wijze.

Rechtspersoon

Een PPS op basis van de huidige AKK-samenwerkingsovereenkomst kan niet als rechtspersoon opereren in het maatschappelijk verkeer. Wil de kenniseigendom in juridische zin geregeld worden (bijvoorbeeld door een licentie of octrooi) dient een rechtspersoon opgericht te worden. Hiervoor wordt vaak een stichting gebruikt. Een nadeel van een stichting is dat er geen rekening gehouden wordt met de verschillen in (financiële) inbreng tijdens de ontwikkeling van de kennis. Een B.V. of N.V. biedt meer mogelijkheden om rekening te houden met de verschillen in inbreng. Een nieuwe ontwikkeling is de vorming van een kenniscoöperatie. De kenniscoöperatie is synoniem voor samenwerken. Grondgedachte voor de coöperatie is democratische besluitvorming, met daardoor een motivatie voor actieve betrokkenheid van iedere participant. Voorwaarde voor het functioneren van de coöperatie is dat voor ieder lid het voordeel opweegt tegen de inzet. Risicofactor bij coöperaties is het gevoel van onvrede over onevenredige beoordeling. Wanneer een samenwerkingsverband:

- een economische/ideële doelstelling heeft;
- een groot aantal participanten heeft;
- de verhouding gewin/inbreng per participant is moeilijk vast te stellen; de kans bestaat dat een eventuele verbreding van de samenstelling van de participanten kan optreden

dan is een coöperatie te verkiezen boven de Stichting of BV.

Waardering van kennis

De waardering van kennis en resultaten kan:

- via de vraagkant: welke tegenprestatie is de kennisvrager bereid te leveren.;
- financiële waardering op basis van de kosten en de van de gekapitaliseerde inbreng van de deelnemers. De gerapporteerde financiële inspanning kan hiervoor goed gebruikt worden. Bij de projectafsluiting is een accountantsverklaring aanwezig.

2.3 Verschillen tussen deelnemers en participanten

Soorten betrokkenen

Bij het project zijn verschillende deelnemers betrokken:

1. Participanten

- Bedrijfsleven
- LNV-kennisinstellingen
- Stichting AKK

2. Deelnemers

3. Ingehuurde derden.

ad 1 Participanten

Participanten zijn alle organisaties die de samenwerkingsovereenkomst hebben ondertekend. Door de ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst zijn de rechten en plichten naar elkaar toe vastgelegd. Daarbij moet gedacht worden aan de financiële bijdrage, inbreng van kennis, rapportage verplichtingen etc. Door ondertekening wordt men mede-eigenaar van de ontwikkelde kennis

ad 2 Deelnemers

Deelnemers zijn organisaties die tijdens de uitvoering van het project betrokken zijn maar geen contractuele relatie hebben met het project. De inbreng is om niet en er kunnen geen rechten ontleend worden aan het project. Eventueel ingebrachte kennis staat in principe vrijelijk ter beschikking aan de participanten.

ad 3 Ingehuurde derden

Ingehuurde derden zijn vaak adviesbureaus, marketingbureau's, niet-LNV kennis-instellingen etc. Deze organisaties hebben een contractuele relatie met het PPS en ontvangen een vergoeding voor geleverde prestatie. In de algemene voorwaarden van de organisatie staat vermeld op welke wijze omgegaan wordt met kenniseigendom. In principe staat de kennis die door het bureau wordt aangeleverd vrijelijk ter beschikking van de opdrachtgevers, de participanten.

Overwegingen van de verschillende deelnemers in een PPS

Bedrijfsleven

Het bedrijfsleven neemt vaak deel in een PPS om een specifiek bedrijfsprobleem opgelost te krijgen. Dit hoeft niet altijd korte termijn te zijn of concurrentieel maar staat wel in directe relatie met de (core) business van de organisatie. De inbreng bestaat vaak uit: kennis en vaardigheden over een specifiek product, proces, markt, technologie etc. Veel specifieke praktijk kennis kan ingebracht worden.

Kennisinstelling

De kennisinstellingen hebben vaak als core business het doen van onderzoek, genereren van nieuwe kennis en het verspreiding van de kennis (onderwijs). De betrokken onderzoekers zijn vaak geïnteresseerd in de brede toepassing van kennis en brengen algemeen toepasbare kennis in (theorieën, concepten, modellen). Tijdens de uitvoering van het project moet deze kennis bedrijfsspecifiek gemaakt worden. Het bedrijfsspecifiek maken is een toets voor de onderzoeker of de theorie of het model werkt/klopt (proof of principle).

3. HOE KAN DE DISCUSSIE GEVOERD WORDEN?

Belangrijk onderdeel van de discussie is een goede voorbereiding ³:

- in een zo vroeg mogelijk stadium bepalen van doelen en strategie (als participant en als samenwerkingsverband);
- instelling en samenstelling van een team;
- ontwikkelen van interne steun voor de samenwerking;
- ontwikkelen van externe steun voor de samenwerking;
- inzetten van ondersteunende instrumenten of experts;
- planning maken voor implementatie.

Als exemplarische voorbeelden is een aantal casu uitgewerkt. Deze geven een beeld van de discussie over kenniseigendom en de mogelijke oplossingen die gekozen worden.

Case beschrijvingen

GF-95.002 Strategisch Logistiek Concept Groente- en Fruitsector

Populaire beschrijving:

Het ontwikkelen en tot functionering brengen van een besturingsmodel waarmee logistieke activiteiten van individuele schakels in de keten van 'Grond tot mond' op elkaar afgestemd kunnen worden in de groente- en fruitsector in Nederland. Er wordt gestart met de productgroep 'champignons' en daarna volgt opschaling (fase 1). Fase 2 is gericht op het werkend krijgen van het bovenstaand ontwikkelde model voor een vraaggestuurde productie en distributie van groenten en fruit met maximale vermindering van verspilling in het traject van 'Grond tot mond'.

De distributiestructuur voor groente en fruit is sterk productie georiënteerd. Dit heeft jarenlang goed gefunctioneerd, maar voldoet niet langer in een marktgerichte landbouwsector. Om de noodzakelijke verandering te realiseren is in dit project een aanzet gegeven om tot een nieuw strategisch logistiek concept voor de marktgerichte afzet en productie van groente en fruit te komen. In het samenwerkingsverband participeren drie kennisinstellingen en een aantal bedrijven, waaronder the Greenery International.

Wat is de vraag op het gebied van kenniseigendom?

De eerste twee fasen van het project hebben een aantal 'producten' opgeleverd die ten dele reeds in de praktijk opereren. Voorbeelden van deze producten zijn een tweetal modellen voor de prognose van vraag en aanbod, een model voor de Just In Time verpakking van groenten en fruit, een model voor de collectie van het groente en fruit product bij tuinders etc. Zoals reeds vermeld fungeert een beperkt deel van deze

³ dr. P.J.P. Zuurbier, e.a. Verticale Samenwerking, Wageningen 1996

modellen in de praktijk. Met name het ontwerp van de modellen, die tezamen de basis vormen voor het nieuwe logistieke concept, vormt de kerndelivery van dit project.

De kenniseigendomsvraag ligt dan ook niet zo zeer op het niveau van de reeds operationele modellen, maar veel meer op het niveau van welke opgedane kennis betreffende het ontwerp van de verschillende modellen kan verspreid worden en in welke vorm en door wie.

Wat is de voorgestelde oplossingsrichting?

Vastgesteld is dat er verschillende vormen van kennisverspreiding zijn en verschillende doelgroepen. Gestart is met een inventarisatie van welke kennis naar wie verspreid kan worden. Vanuit deze inventarisatie is bijvoorbeeld komen vast te staan dat verspreiding in internationaal verband ongewenst is. Voorts is prioriteit aangebracht in de verschillende doelgroepen zoals tuinders, handel en bijvoorbeeld tuinbouwonderwijsinstellingen etc.

Tevens worden de vormen van verspreiding vastgesteld (presentatie, CD-ROM, publicaties etc.) en wordt bepaald welke partij naar welke doelgroepen communiceert.

Hoe verder?

Momenteel worden de verschillende inventarisaties gebundeld in een meerjarig communicatieplan. Dit betekent dat er duidelijke afspraken gemaakt moeten worden over wie na de officiële beëindiging van het project de kennisverspreidingsactiviteiten uitvoert.

Bepaald moet worden welke kennis openbaar is en welke kennis slechts beperkt verspreid kan worden.

Uitwerken van een organisatievorm waar binnen partijen gedurende de uitvoering van het plan met elkaar samenwerken en communiceren.

VG-95.020 Informatie Management Conservenketen

Populaire beschrijving:

Het versterken van de concurrentiepositie van de conservenketen door het invoeren van integrale ketenzorg met behulp van een effectieve inzet van keteninformatiemanagement. Het project beoogt methodieken te ontwikkelen die het voor de keten mogelijk maakt optimaal in te spelen op de consumentenwensen inzake product-veiligheids garanties, milieuvriendelijkheid en gehanteerde duurzame productiemethoden. Daarnaast tracht men daarbij een optimale verwerking na te streven met kwaliteitsbehoud van met name de tijdskritische grondstoffen. Derden zullen gebruik kunnen maken van de systemen. Zodoende wordt er een revolving fund gecreëerd.

In het project Informatiemanagement Conservenindustrie is een Keteninformatiesysteem ontwikkeld. Met dit systeem kan met name de samenwerking tussen de producent en de verwerker van groenten sterk verbeterd worden. Het informatiesysteem is opgebouwd vanuit een door de kennisinstellingen ingebracht softwareprogramma. Gecombineerd met de inbreng van de betrokken producenten, versterkers en intermediaire partijen is een ketenspecifiek informatiesysteem ontwikkeld. Het informatiesysteem wordt in de huidige projectfase getest en verder aangescherpt. Het betrokken bedrijfsleven onderkend al werkende in de praktijk, dat met een dergelijk systeem de concurrentiekracht van de keten in meerdere opzichten duidelijk versterkt wordt. Dit komt onder andere tot uiting in directe kostenverlaging door mindere productverlies en hogere opbrengsten. Tevens brengt de transparantie van de keten vele voordelen met zich mee voor de verwerking van de producten.

Wanneer is de discussie rondom kenniseigendom gestart?

In de eerste fase van het project is er in geringe mate aandacht geweest voor het vraagstuk kenniseigendom. Gaandeweg de ontwikkeling van het informatiesysteem werd echter duidelijk dat naast toepassing bij de betrokken bedrijven er een duidelijke toepassingsmarkt buiten deze direct betrokken bedrijven bestond. Het betrokken bedrijfsleven is voorals nog terughoudend de kennis naar buiten te brengen. Op termijn zal hier nog een werkbare oplossing voor moeten komen om dat het exclusief houden niet mogelijk is.

Welke vragen staan centraal in de discussie rondom exploitatie?

In de recent opgestarte discussie rondom exploitatie staat een aantal vragen min of meer centraal:

- wie heeft wat ingebracht?
- is exploitatie van de verworvenheden een zaak van de bedrijven, de kennisinstellingen of een gezamenlijke activiteit?
- in wat voor vorm kan exploitatie plaatsvinden?

Het betrokken bedrijfsleven stelt zich vooralsnog terughoudend op in deze.

Hoe verder?

In de nu in uitvoering zijnde tweede fase wordt het vraagstuk kenniseigendom meegenomen.

In deze fase zal moeten blijken of hetgeen ontwikkeld is daadwerkelijk verder geëxploiteerd kan worden. Indien dit het geval is, zal nagedacht worden over de vorm waarin.

Eén van de mogelijkheden is dat er een aparte juridische entiteit wordt opgericht ter exploitatie van het ontwikkelde informatiesysteem. Deze entiteit kent als aandeelhouders onder andere de bij de ontwikkeling van het softwareprogramma betrokken bedrijven en kennisinstellingen.

Partijen oriënteren zich op diverse mogelijkheden en huren daar waar nodig deskundigen in.

VI-95.044 Vis à la minute: Innovatie in Vis

Populaire beschrijving:

In de visbranche is sprake van een stagnerende consumptie en marges die sterk onder druk staan. Er is een groot gat tussen enerzijds aanbod (producten, aanbestedingswijze, communicatie, distributie) en anderzijds consumentenbehoeften. In ketenverband is behoefte aan voortdurende innovatie die door de markt wordt aangestuurd. Ouwehand heeft een analyse uitgevoerd en een aantal achtergronden in kaart gebracht die ten grondslag liggen aan deze problematiek. In het project wordt aan de hand van een praktische case 'Het ontwikkelen van nieuwe visconcepten' getoetst of deze inzichten kloppen en worden oplossingsrichtingen ontwikkeld. De ervaringen zullen verwoord worden in een draaiboek dat ter beschikking komt aan de sector en de kennisinfrastructuur zodat met collega producenten en de betrokken kennisinstellingen gekomen kan worden tot een meer consument gestuurde innovatie.

Wanneer is de discussie begonnen?

Toen duidelijk werd wat de mogelijkheden waren van een nieuw vis-concept, is de discussie gestart over de eigendom en exploitatie.

Waarover gaat de discussie?

Tijdsvoorsprong en exclusiviteit

Vooraf de time to market die de producent nodig heeft om van een conceptbeschrijving naar marktintroductie te komen en het creëren van voldoende marktaandeel speelde een belangrijke rol bij de kenniseigendomsdiscussie. De betrokken supermarkt wilde na introductie een zekere tijdsvoorsprong om naar de consument duidelijk te maken dat de winkelformule innovatief is.

Hoe worden de problemen opgelost?

Er is een commerciële afspraak gemaakt dat:

- de producent drie maanden na introductie het product niet aan een andere supermarkt levert;
- de supermarkt vraagt niet een andere producent om een vergelijkbaar product te maken;
- optie is dat op termijn het product onder private label geproduceerd wordt.

ZU-96.078 Ketenmanagement informatiesysteem zuivel 'KINFORA'

Populaire beschrijving:

EDF-NL is een organisatie met als doel bezinning op de positie en strategie van de individuele, de nationale en Europese melkveehouderij. Vanuit deze achtergrond heeft EDF-NL het initiatief genomen tot de vorming van KINFORA met als doel de

ontwikkeling van een ketenmanagement informatiesysteem dat ondersteunend werkt voor het dagelijks management op de boerderij en voor de besluitvorming op strategisch en tactisch niveau. Het informatiesysteem wordt gevoed met informatie van de ketenpartners (melkveehouders, veevoerindustrie, zuivelindustrie en accountantskantoren). Het informatiesysteem zal in de vorm van een nog uit te werken revolving fund ter beschikking worden gesteld aan de sector.

Wanneer is de discussie begonnen?

Direct na de start van het project is een discussie gestart over de juridische vorm waarin het PPS gecontinueerd zou kunnen worden. Deze discussie loopt nu circa één jaar.

Waar gaat de discussie over?

De reden voor het mogelijk oprichten van een rechtspersoon waren:

- uitsluiten hoofdelijke aansprakelijkheid voor bepaalde verantwoordelijkheden;
- kader voor commitment en integriteit van participanten;
- consequenties verbinden aan inspanningsverplichtingen van participanten in het project en het (niet) nakomen daarvan;
- verschaffen van duidelijkheid over de relatie inbreng en invloed.

Een aantal problemen doet zich bij de uitwerking voor:

Participanten ervaren het synergetisch effect en tegelijkertijd de kwetsbare aspecten van een gezamenlijke aanpak. Bij de aanvang van het project in de onderlinge positionering nog niet uitgekristalliseerd. Terwijl het project verder gaat, cumuleren de kosten van inzet van de participanten tot een aanzienlijk investeringsbedrag. De beantwoording van vraagstukken in dit kader zijn:

- waardering van de inbreng van de participanten;
- meetbare effect van de gezamenlijke inbreng in het project;
- meerwaarde voor iedere participant individueel;
- omzetten van de valorisatie van het concept in fondsen voor het beheer, door ontwikkeling en onderhoud van het systeem;
- het spanningsveld van evenredige verhouding tussen inbreng, invloed en rendement;
- afspraken over voorwaarden voor toe- en uitreden in het samenwerkingsverband
- de rechtspersoon;
- waarden en voorwaarden van overdracht van aandelen;
- beheer, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de rechtspersoon jegens de participanten.

Hoe worden de problemen opgelost?

1. Alle partijen hebben voor de eigen organisatie de visie m.b.t. de missie, doelstelling van het KINFORA project en de rol van de eigen organisatie uitgewerkt. Deze is naar elkaar toe gepresenteerd. Nadat overeenstemming is bereikt, is een voorstel voor de nieuwe organisatie uitgewerkt;
2. Met deskundigen is overlegd welke juridische vorm het meest geschikt is. De juridische vorm is sterk afhankelijk van de fiscale mogelijkheden en het marketingplan (welke positionering kiest de nieuwe organisatie);
3. Uitwerken en concretiseren van de nieuwe organisatie.
Voorlopig plan is om eerst een stichting op te richten voor het beheer van de kennis. De stichting zal daarna een B.V. oprichten die voor de exploitatie van de kennis zal zorgen.

BIJLAGE 1

Veel gestelde vragen met betrekking tot kenniseigendom

Beschikbaarheid van de kennis voor de participanten?

De binnen het project ontwikkelde kennis/resultaten mogen door iedere participant gebruikt worden binnen hun normale bedrijfsvoering. Dat houdt in dat wanneer het exploiteren van de ontwikkelde kennis niet tot de normale werkzaamheden behoort (bijvoorbeeld de verkoop van software door een producent van voedingsmiddelen), dan mag deze nieuwe activiteiten niet zonder toestemming van de overige participanten plaats vinden. Gangbare afspraak is dat de kennis vrijelijk te gebruiken is door de participanten en bijvoorbeeld na twee jaar vervreemd mag worden. Maximaal wordt een termijn van vijf jaar gehanteerd.

Tijdsvoorsprong

Behoud van de kennisvoorsprong die de deelnemers hebben t.o.v. de concurrent is vaak een belangrijkste argument om de discussie aan te gaan over kenniseigendom. Een half jaar blijkt vaak al genoeg te zijn. Wanneer kennisvoorsprong een belangrijke overweging is, kan via afspraken in de stuurgroep over het moment van publicatie en vrijgeven van rapporten voldoende zekerheden ingebouwd worden dat de kennisvoorsprong gerealiseerd wordt. Bij een aantal projecten is geconcludeerd dat teveel exclusiviteit kan leiden tot een eiland ontwikkeling die niet bevorderlijk is voor de acceptatie van de resultaten door de ketenpartners/omgeving.

Wat is publiek en wat is privaat?

Privaat is de door het bedrijfsleven ingebrachte kennis en datasets. Publiek is de kennis die is ontstaan als resultaat dat direct voortvloeit uit de uitvoering van het AKK-project. Resultaten zijn software product, voedingproduct, procestechologie, rekenmodel, marktconcept etc zoals benoemd in de projectplannen of tussentijds door de stuurgroep geaccordeerde projectplannen/onderdelen.

Kunnen de ingebrachte datasets van bedrijfsleven zonder toestemming gebruikt worden voor ander onderzoek?

De datasets die door bedrijven worden aangeleverd aan kennisinstellingen maken onderdeel uit van de bedrijfsspecifieke kennis en blijven eigendom van het bedrijf. Wanneer de bedrijven het op prijs stellen dat deze datasets vernietigd worden om bijvoorbeeld te voorkomen dat deze voor andere onderzoeken gebruikt worden, kan dit afgesproken worden met de kennisinstelling.

Is er afstemming mogelijk over vorm en inhoud van publicaties?

Voor universiteiten en instituten maakt het publiceren onderdeel uit van werkzaamheden die behoren tot hun normale werkzaamheden. Het is gebruikelijk dat indien de bedrijven bezwaar maken tegen bronvermelding dat de auteur de bronvermelding achterwege laat en via anonieme coderingen de resultaten presenteert. Gangbaar is dat in de stuurgroep afspraken gemaakt worden over moment en inhoud van de publicatie (bijvoorbeeld de stuurgroep toetst de concept-publicatie). AKK kan bij problemen optreden als 'scheidsrechter'. Wanneer een participant van mening is dat de publicatie anders of later moet, dient deze hard te maken dat er commerciële belangen zijn die geschaad worden en dient tevens door de participant aangegeven te worden op welke wijze de bezwaren weggenomen kunnen worden.

In de stuurgroep kunnen afspraken gemaakt worden over de vorm van de rapportage. Daarbij kan gedacht worden aan:

- algemene rapportage die openbaar is t.b.v. AKK (verplicht);
- rapportage t.a.v. de participanten (incl AKK) met vermelding van wanneer vrijelijk te gebruiken;
- rapportage t.b.v. een individuele participant. In dit geval moeten wel goede afspraken gemaakt worden over extra kosten.

Kenniseigendomsverhouding met de inzet van adviesbureau's?

De adviesorganisatie ontvangt een vergoeding voor hun inzet. Daarmee wordt de opdrachtgever (PPS) eigenaar van de resultaten van de inspanning geleverd door het betreffende bureau. De kennis en ervaring die de medewerkers van bureau opdoen kan niet verder beschermd worden voor gebruik naar derden. Een bureau mag echter niet de bedrijfsspecifieke kennis en de ontwikkelde resultaten vercommercialiseren zonder toestemming van de opdrachtgever. Vaak wordt in de algemene voorwaarden van een bureau deze problematiek nader toegelicht.

Wat is het rendement van de investering in een PPS voor het bedrijf?

Het rendement van een investering van een onderneming in een PPS kan zijn:

- directe kostenbesparing of opbrengstvermeerdering door de invoering van resultaten en inzichten van het project;
- betere samenwerking tussen de ketenpartners waardoor meer wederzijds begrip bestaat dat leidt tot efficiëntere en effectievere commerciële onderhandelingen;
- vergroting van de flexibiliteit;
- ontwikkelen van een nieuwe standaard waardoor een voorsprong gecreëerd wordt op de concurrent;
- versterking van het imago van een innovatief bedrijf.

Een direct rendement in termen van kosten in relatie tot kennisontwikkeling is dat voor iedere gulden andere deelnemers minimaal twee gulden hebben geïnvesteerd.

Wat is kennis?

De kennis die in de projecten wordt ontwikkeld is zeer divers. De deelnemers brengen veel kennis en resultaten uit eerdere projecten in. Door het samenbrengen van de kennis ontstaan nieuwe inzichten en kennis. De nieuwe kennis valt uiteen in 'zachte' kennis (kennis over ketens, samenwerkingservaringen etc.) en 'harde' kennis (processchema's, systemen, software, technologie etc.). Daarnaast kan ook onderscheid gemaakt worden tussen wetenschappelijke kennis en innovatieve bedrijfgerichte kennis. Het kwalificeren en kwantificeren van de kennis is gezien de aard van de kennis moeilijk waardoor het beschermen van de kennis nauwelijks mogelijk is. Dit is ook een van de redenen waarom weinig licenties en octrooien aangevraagd zijn.

Kennis is een samenspel van ervaringen, know how, informatie en resultaten. Voor het kwantificeren en kwalificeren van kennis t.b.v. de kenniseigendom discussie gaat de voorkeur uit om te spreken over: 'Resultaten die direct voortvloeien uit de uitvoering van het project' i.p.v. 'Kennis uit projecten'. Resultaten zijn beter benoembaar (software product, voedingproduct, procestechologie, rekenmodel, marktconcept etc). Vaak is de resultaatverwachting vastgelegd in de projectplannen of tussentijds door de stuurgroep geaccordeerde projectplannen/onderdelen.

Wat is de waarde van kennis?

De waardering van kennis en resultaten kan:

- via de vraagkant: welke tegenprestatie is de kennisvrager bereid te leveren;
- d.m.v. een financiële waardering op basis van de kosten en de van de gekapitaliseerde inbreng van de deelnemers. De gerapporteerde financiële

inspanning kan hiervoor goed gebruikt worden. Bij de projectafsluiting is een accountantsverklaring aanwezig.

Hoe wordt de verduurzaming van kennis gegarandeerd (onderhoud, kennis + begeleiding bij implementeren)?

Bij veel projecten zijn nog geen afspraken gemaakt. Uit de vragen is nog niet duidelijk geworden of er concrete behoefte is aan verduurzaming van de kennis en het samenwerkingsverband. Voorgesteld wordt om hierover in de stuurgroep nader van gedachten te wisselen aan de hand van een voorstel.

BIJLAGE 1

Deelnemerslijst ad hoc werkgroep kenniseigendom

mevr. S. Falk	Kingpin
dr. H.J. Grande	Stichting Mibiton en Licentec
ir. D.W. de Hoop	LEI-DLO
ir. W. Maijers	AKK
mr J. Schönau	Schönau Bedrijfsjuridische Adviseurs
ir. A.E. Simons	ATO-DLO