



STARTUP IN RESIDENCE

EEN PROGRAMMA OM DE ONTWIKKELING EN INKOOP VAN INNOVATIES EEN BOOST TE GEVEN

OKTOBER 2020



INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
1. Startup in Residence in het kort	6
2. Waarom Startup in Residence?	7
3. Het vraagstuk en de interne opdrachtgevers	9
4. Innovatieve ondernemingen en selectie	13
5. Aanbesteden	15
6. Uitvoering van SiR en ambtelijke inzet	21
7. Trainingen en mentoren	23
8. Tot slot	25



INLEIDING

Voor bepaalde maatschappelijke vraagstukken kan een compleet nieuwe invalshoek de oplossing zijn. De overheid is dan op zoek naar innovaties: daar waar de markt (vooralsnog) geen oplossing kan bieden of waarvoor er op de markt nog geen bewezen oplossing beschikbaar is.

Aan de slag met innovatieve ondernemingen

De overheid en innovatieve ondernemingen kunnen elkaar versterken. Bijvoorbeeld door pilots aan te gaan, waarin een oplossing (verder) ontwikkeld en getest wordt. Alleen: wat voor soort aanpak is daarbij mogelijk? In deze handreiking behandelen we het programma Startup in Residence (kortweg: SiR). Met de handreiking willen we de publieke sector inspireren en ondersteunen om vaker te kiezen voor innovatieve oplossingen die ontwikkeld zijn met of door het bedrijfsleven.

De handreiking focust op de eerste fase van Startup in Residence: vraagformulering, aanbesteding en samenwerken aan een pilot.

Deze publicatie geeft enerzijds handvatten om te beslissen of een SiR-programma interessant is voor uw organisatie en anderzijds biedt het een leidraad in het opzetten van uw programma. De handreiking focust op de eerste fase, namelijk: vraagformulering, aanbesteding en samenwerken aan een pilot. De opvolgende fase betreft de afnamefase. De afnamefase (het inkopen van een ontwikkelde oplossing) kan het vervolg zijn wanneer de pilot een succes is. De potentiële afname is een belangrijk element voor de keuze van de aanbesteding. De handreiking biedt een overzicht van de meest gebruikte aanbestedingsprocedures binnen een SiR-programma met daarbij het perspectief op een langdurige samenwerking en afname.

Over Startup in Residence

Startup in Residence (SiR) is een aanpak waarin overheden en innovatieve ondernemingen gezamenlijk, missie gedreven, aan nieuwe oplossingen werken. Het is een vorm van innovatiegericht inkopen waarin niet een specifiek product of dienst wordt gevraagd, maar juist de nog onbekende (deel-)oplossing voor een vraagstuk.

De aanpak is bedoeld voor ondernemers, zoals startups en innovatieve ondernemingen, die zich bezighouden met oplossingen die nog niet op de markt beschikbaar zijn. De innovatieve oplossing wordt op kleine schaal (een pilot) ingezet om de werking ervan te valideren. Via de pilot verkrijgen overheden en ondernemingen inzichten in het proces en functioneren van de nieuwe oplossing. Het gezamenlijk (overheid en markt) – ‘in huis’ - ontwikkelen en testen van nieuwe oplossingen en de aandacht voor het leren over innovatie maken dit programma bijzonder.

SiR kent een aantal principes: maatschappelijke vraagstukken staan centraal, de uitvraag verloopt via een toegankelijke manier, het draait om de mogelijkheid om vooraf geteste oplossingen in te kopen, en het grotere streven is schaalbaarheid van de ontwikkelde oplossing. Inmiddels is deze aanpak door uiteenlopende publieke opdrachtgevers in Nederland opgepikt.

De handreiking is geen blauwdruk, maar alle belangrijke afwegingen worden in deze handreiking duidelijk uitgelegd. Aanvullend op de handreiking publiceert PIANOo een reeks praktijkvoorbeelden waarin publieke opdrachtgevers en ondernemers aan het woord komen die samenwerkten tijdens een SiR-programma en waardevolle resultaten behaalden. Op www.pianoo.nl kunt u de ervaringen, geleerde lessen en tips teruglezen van: gemeente Amsterdam, gemeente Diemen, gemeente Haarlem, het ministerie van Binnenlandse Zaken, het ministerie van Justitie en Veiligheid, de provincie Overijssel, en de provincie Zuid-Holland.





1. STARTUP IN RESIDENCE IN HET KORT

Startup in Residence is:

- Een overheid zet een of meerdere uitvragen voor maatschappelijke vraagstukken in de markt.
- Voor deze vraagstukken wordt gezocht naar innovatieve oplossingen.
- Ondernemers gaan in samenwerking met overheden hiermee aan de slag.
- Een selectie van 2-10 ondernemingen werkt tegelijkertijd de potentiële prototypen uit.
- Uitgangspunt is dat de opdrachtgever na een succesvolle pilot kan beslissen om de oplossing op grotere schaal af te nemen.

Startup in Residence levert:

- Oplossingen voor publieke vraagstukken die alleen dankzij innovatie en experiment kunnen ontstaan en die door de nauwe samenwerking tijdens pilots ook beter aansluiten op de behoefte van overheden.
- Toegankelijke manier in samenwerking die bijzonder passend is voor kleine, innovatieve ondernemers.
- Investering in een langdurige samenwerking waarin ondernemingen en overheden elkaar leren kennen.
- Een hoge slagingscore voor innovatieprojecten; ruwe schatting is dat zeker de helft van de pilots tot verdere samenwerking leidt.¹

- Potentieel veel meer waardecreatie dan bij een reguliere aanbesteding, omdat ondernemingen ook zelf (al dan niet in natura) investeren in de ontwikkeling.
- Kennismaking voor overheden met nieuwe werkwijzen vanuit de startup scene: sneller, experimenteler, ondernemender.

Startup in Residence vergt van overheden:

- Samenwerking tussen innovatie-, inkoop- en inhoudelijke beleid- en uitvoeringafdelingen;
- 1 projectleider (circa 1FTE) en 3-10 probleem eigenaren (circa 0,2 FTE);
- Jurist en/of inkoopadviseur voor het ontwerpen en begeleiden van de procedure;
- Ad hoc ondersteuning vanuit de ambtelijke organisatie;
- Bescheiden werkbudgetten (10-25k) per vraagstuk;
- Samenwerking met partners uit de startup scene, zoals coaches en incubators (een organisatie die helpt om de versnelde groei van starter naar succesvolle onderneming mogelijk te maken);
- 3-6 maanden voor voorbereiding en aanbesteding, vervolgens circa 6 maanden voor uitvoering van de pilot.

¹ Het nastreven van hoge slagingspercentage is niet een doel op zich. Een heel hoog slagingspercentage zou namelijk ook een indicator kunnen zijn dat er in mindere mate innovatie plaatsvindt, doordat er in trajecten eerder is gekozen voor bewezen oplossingen.

2. WAAROM STARTUP IN RESIDENCE?

Benutten innovatievermogen

Veel publieke vraagstukken zijn complex en niet zomaar op te lossen met bestaande middelen. Nederland investeert stevig in een ecosysteem van innovatieve ondernemingen. De verwachting is dat dit behalve economische groei ook nieuwe oplossingen gaat brengen voor duurzaamheid, stadsinrichting, mobiliteit et cetera.

Doel 1: nieuwe oplossingen voor publieke vraagstukken

In het SiR-programma staat de vraagstelling ('challenges') centraal: publieke vraagstukken die nieuwe oplossingen nodig hebben, zie meer hierover in hoofdstuk 3. Als vraagstelling kunnen zogenaamde 'wicked' (complexe) problemen behandeld worden; dit zijn vraagstukken die vast lijken te zitten en waar de markt (vooralsnog) geen oplossing voor kan bieden of waarvoor er op de markt nog geen bewezen oplossing beschikbaar is. Een compleet nieuwe invalshoek kan daarin een opening bieden.

De uitvragen zijn dus vooral open van aard: vrije kansen en ruimte voor ondernemingen om mogelijk een voorsprong op te hebben of te kunnen pakken, zoals bij smart city oplossingen. SiR is een vorm van innovatiegericht inkopen waarin niet een specifiek product of dienst wordt gevraagd, maar de nog onbekende (deel-) oplossing voor een vraagstuk. In het Engels wordt dergelijke vorm waarbij een uitdaging centraal staat ook wel 'challenge based procurement' genoemd.

'In een reguliere aanbesteding bepaal je vaak als overheid van tevoren hoe de oplossing eruit moet zien. Vervolgens zoek je een partij die dat kan leveren. Dit kan handig zijn, want leidt sneller tot een product of dienst. Maar het beperkt innovatie.'

Janine Swaak
Business Developer [provincie Overijssel](#)



Doel 2: publieke inkoop toegankelijker maken voor innovatieve ondernemingen

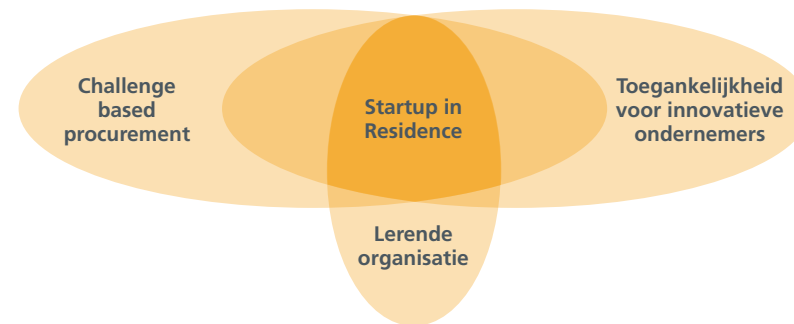
Met SiR bieden overheden aan ondernemingen de mogelijkheid om hun innovaties in praktijk te brengen: van idee naar prototype, of van prototype naar eerste pilot. Uiteraard door een (bescheiden) budget beschikbaar te stellen, maar veel belangrijker: door de unieke positie van de overheid te benutten. Overheden kunnen expertise, experimenteerruimte en bereik in het publieke domein aanbieden, waar ondernemingen bijzonder veel aan kunnen hebben.

Om dit mogelijk te maken, is de insteek van SiR om de door partijen ervaren belemmeringen voor samenwerking zoveel mogelijk weg te nemen: door een eenvoudigere uitvraag en beknopte documenten, door toegankelijker contractvorming, door een meer coöperatieve samenwerking met de ondernemingen.

Doel 3: van elkaar leren

De overheden die tot nu toe met SiR hebben gewerkt, zijn zeer enthousiast over de leereffecten van het programma. Innovatieve ondernemingen, zoals startups, werken vaak stapsgewijs; op basis van experimenten zijn ze in staat nieuwe concepten snel te testen en te verbeteren (*rapid prototyping*) in plaats van pas te beginnen na een 'complete' studie. Innovatieve ondernemingen werken bovendien initiatiefrijke vanuit hun bedrijfs perspectief; zij investeren in de pilot en doen dit met een gezonde dosis optimisme. Voor hen is bereidheid (slaat het concept aan, willen er partijen voor betalen?) minstens zo belangrijk als verantwoording (is dit afgestemd met alle betrokkenen?). 'De startup way' is geen werkwijze die overheden een-op-een kunnen overnemen, maar betrokken ambtenaren ervaren wel dat het samenwerken met ondernemingen bovendien andere opbrengsten oplevert: meer lef, meer openstaan voor nieuwe ideeën, een onderzoekende houding, én ondernemerschap op de afdeling.

Andersom kunnen ondernemingen veel leren van overheden, zoals kennis van publieke thema's en van processen. Ondernemingen die zich richten op het publieke domein moeten wegwijzen raken in publiek-private netwerken, in complexe besluitvorming en in de randvoorwaarden voor hun interventies. Daar horen ook thema's als omgevingsmanagement, controleerbaarheid en transparantie bij.



De combinatie van de drie doelen leidt tot een optimaal SiR-programma.

Kies voor Startup in Residence als:

1. De organisatie meerdere vraagstellingen ('challenges') kan formuleren voor actuele uitdagingen waarin ruimte wordt gegeven aan de ondernemer (challenge based procurement). Dit vergt goede voorbereiding – zie H3.
2. De organisatie haar toegankelijkheid voor innovatieve ondernemers wil vergroten, met name in het inkoopbeleid. Dit vergt ondersteuning op inhoud én op ondernemerschap – zie H6 en H7.
3. De organisatie wil leren van een nieuwe, meer experimentele en ondernemende werkwijze. Dit vergt ontmoetingen en workshops, en dus beschikbare tijd van collega's – zie H7.

De crux zit in het vinden van de 'sweet spot' waarin die doelen samen komen.

3. HET VRAAGSTUK EN DE INTERNE OPDRACHTGEVERS

Het juiste vraagstuk

Een SiR-programma is zeer bruikbaar wanneer het draait om een maatschappelijke vraagstuk en de volgende doelen worden nagestreefd: een concreet probleem oplossen, innovatieve ondernemers een kans bieden, en leren van een nieuwe werkwijze. Om dit te realiseren moet het vraagstuk voldoen aan een aantal randvoorwaarden.

Randvoorwaarden vraagstuk SiR

1. Duidelijke nut en noodzaak

De vraagstukken zijn voldoende urgent; niet omdat de organisatie een 'leuk project' bedenkt om de ondernemers te helpen. De relevantie, de slaagkans en een mogelijke follow-up van de pilot vergen een echt probleem met een gecommiteerde opdrachtgever. Het moet een vraagstuk zijn waar de opdrachtgever voor aan de lat staat, waarbij hij een rol heeft in het oplossen van het probleem en zich ook eigenaar voelt voor dat probleem.

2. Er bestaat nog geen oplossing

De vraagstukken draaien om een maatschappelijke uitdaging waar nog geen oplossing voor beschikbaar is. Het kan niet zo zijn dat de markt al een oplossing op de plank heeft liggen en voldoet aan wensen. Want anders is het inefficiënt om een SiR-programma op te zetten en zal het leiden tot wrijving met de bestaande marktspelers. Het moet een vraagstuk zijn waar speling in zit; dat er ruimte is om op zoek te gaan naar nieuwe/andere manieren.

3. Tijd en ruimte voor experimenteren

De vraagstukken bieden genoeg bewegingsvrijheid voor een ondernemer om met compleet nieuwe ideeën te komen en het tijdspad is lang genoeg om eerst te mogen falen. De uitkomsten zijn immers nog onzeker, en mogelijke producten zijn misschien niet direct klaar om uit te rollen.

De vraag: een maatschappelijke uitdaging

Omdat de overheid zich met SiR nadrukkelijk als innovatiepartner of *'launching customer'* positioneert, ligt het voor de hand dat de vraagstelling gericht is op het oplossen van een *publieke uitdaging*. Denk aan maatschappelijke uitdagingen rondom onderwerpen als energie, circulariteit, stad, welzijn, veiligheid, et cetera. In dit type vraagstuk is de overheid immers een unieke partner.

Hoewel de bedrijfsvoering ook gebaat zal zijn bij innovaties, geeft dat voor de ondernemingen een minder bijzondere kans. Dat kan immers ook elders. Wel liggen er mogelijk interessante vragen op het snijvlak van publieke transities en bedrijfsvoering, wanneer de overheid een voorbeeldfunctie wil ontwikkelen. Bijvoorbeeld: 'volledig klimaatneutrale bedrijfsvoering', 'bepaalde productcategorieën volledig circulair', of 'eerlijkere kansen op de arbeidsmarkt'. Het type innovatie dat u vraagt, moet te valideren zijn in een aantal maanden en met bescheiden budgetten: Het gaat om een herhalend ontwikkelproces: ontwikkelen, valideren, vervolgens bijstellen en verder ontwikkelen en valideren. Hardcore technologieontwikkeling lijkt daarom niet zo geschikt, maar het slim inzetten, combineren of ombuigen van technologie juist wel.

'We wilden geen vrijblijvende hobbyprojectjes stimuleren, maar het programma als een serieus inkoopinstrument inzetten.'

Duncan Waardenburg

Innovation officer Startup in Residence, provincie Zuid-Holland

Resultaat: de realisatie van een concept

Veel SiR-vraagstukken gaan over het uitvoeren van een pilot, waarin een oplossing (verder) ontwikkeld en getest wordt. Idealiter heeft de onderneming daarna een *proof of concept* in handen: een oplossing waarvan alle basisaannamen bewezen zijn, en waarvan commerciële haalbaarheid bewezen of aannemelijk is gemaakt. Een 'prototype met een aantoonbare business case'. Vaak heeft dat nog doorontwikkeling nodig voordat de oplossing op grotere schaal kan worden toegepast, maar het zou genoeg moeten zijn om klanten (inclusief de overheid) of investeerders van de levensvatbaarheid te overtuigen.

Soms gaan SiR-vraagstukken over het laten uitvoeren van haalbaarheidsstudies, want:

- een haalbaarheidsstudie kan waardevol zijn wanneer een onderneming nog geen minimaal werkbaar product (*minimum viable product*, kortweg MVP) heeft en onderzoekt of het ontwikkelen ervan kans van slagen heeft.
- een studie kan nuttige inzichten opleveren, zoals: valt de kloof tussen een spannende nieuwe oplossing en de dagelijkse praktijk van een overheid te overbruggen? Dit is met name relevant voor een onderneming die al een MVP of product heeft en onderzoekt of het in de specifieke context van de opdrachtgever ook toepasbaar is.

- een haalbaarheidsstudie heeft een toegankelijker karakter. Het kan ook ondernemingen aanspreken die nog maar net beginnen met een idee (die misschien anders niet zouden meedoen met een overheidsopdracht, vanwege de perceptie dat meedoen ingewikkeld is).

Kanttekening bij een haalbaarheidsstudie is dat de kans tot opschalen/inkopen lastiger kan zijn. Juist omdat het vaak gaat om beginnende concepten, kan het voor een opdrachtgever moeilijk zijn om vooraf te kunnen bepalen wat eventuele opschaling/inkoop gaat bevatten. Een directe vervolgfase met dezelfde onderneming na afloop van een studie is vaak moeilijker te realiseren.

Focus in vraag en programma

Overheden die al met SiR werken benadrukken het belang van focus:

'We werken met steeds specifiekere vragen, omdat dat de slaagkans nadrukkelijk vergroot.'

'We hadden eerst in één programma challenges op diverse thema's. Nu stellen we het programma rond één thema op, bijvoorbeeld duurzaamheid, omdat we dan veel meer profiteren van het onderling leren en van kruisbestuiving. Dat geldt zowel voor de collega's als voor de startups.'

'We zetten wildcards in, dus geen vraagstuk maar gewoon: kom maar op met de ideeën. Dat is lastiger, omdat er geen probleem-eigenaar klaar zit.'

Specificaties en randvoorwaarden

Bijzondere aandacht is nodig voor het formuleren van de specificaties en randvoorwaarden voor de oplossing.

Bij het formuleren is het de moeilijkheid om de juiste balans te vinden:

- ✓ Wél de voorwaarden en specificaties benoemen die noodzakelijk zijn om een oplossing daadwerkelijk in gebruik te nemen, zodat een onderneming niet gaat werken aan een oplossing die eigenlijk geen kans maakt.
- ✗ Niet te veel beperkingen meegeven die onnodig de creativiteit in de weg zitten. Dus ruimte geven aan het ondernemerschap. Bijvoorbeeld: laat een onderneming zelf kiezen om het vraagstuk met een product of een dienst op te lossen, maar benoem wel expliciet de veiligheids- en milieueisen. Of: neem wel de ruimte om van bestaand beleid af te wijken, maar niet om bestaande wetten te negeren.

Toegankelijkheid voor startups vraagt een korte, heldere vraagstelling - vermijd lange aanbestedingsstukken.

Belangrijke checks:

- Is de opdrachtgever van het vraagstuk daadwerkelijk geïnteresseerd (Zie ook hoofdstuk 6)? Is dit te zien aan tijd, geld, en/of relevante handtekeningen?
- Zijn de vraagstukken het best geholpen met een SiR-programma? Als er bijvoorbeeld te veel haast is dan kan de overheid zich beter richten op bewezen oplossingen en aanbieders. Hetzelfde geldt als het publieke vraagstuk te groot is of als u er zonder innovatie ook wel uitkomt. Vraag u ook af of het bijbehorende leerprogramma van SiR een last of een lust is voor de opdrachtgever.

In hoofdstuk 5 staan een aantal inkoopprocedures die ook zonder SiR-programma kunnen worden ingezet.

- Komt in het vraagstuk duidelijk naar voren wat de publieke uitdaging is, zonder dat er specifieke invulling voor een oplossingsrichting wordt gegeven? Vraagstukken waarin gevraagd wordt naar 'een website om' of 'een app voor' geven al veel richting aan de uitvoering, terwijl het juist de rol van de ondernemingen is om oplossingen aan te dragen.
- Is het een vraagstuk waarmee de overheid ook daadwerkelijk de ondernemingen verder kan helpen, met kennis, netwerk en/of pilotkansen? En vervolgens met structurele toepassing en opschaling?



How to get there?

De meeste SiR-programma's worden opgestart vanuit een innovatie-afdeling, terwijl de vraagstukken bij andere afdelingen liggen. Het ontwerpen van het programma en het vinden en formuleren van de vraagstukken vraagt daarom tijd en aandacht – reken op minimaal drie maanden alleen voor het verkrijgen en formuleren van vraagstukken. De ene organisatie organiseert dit bovenlangs, een andere heeft gewoon een goede dealmaker in het team die alle afdelingen afloopt. Het 'hoe' is ambtelijk ambacht, zolang onderstaande vier acties maar succesvol worden doorlopen.

De eerste stap: collega's van nut (en plezier) overtuigen.

Vervolgens verlopen de andere drie acties vaak gelijktijdig:

- ruwe vraagstukken opsporen.
- de vraagstukken SiR-waardig herformuleren (betere scope, minder criteria, zicht op follow-up).
- commitment van zowel leidinggevenden (dit is belangrijk) als inhoudelijk experts (ik help mee) zwart op wit vastleggen.

'De minister zag in Startup in Residence meteen een kans om het ministerie up-to-date te houden. En ambtenaren vinden het interessant om nauw samen te werken met startups; om nieuwe ideeën te horen voor de dossiers waaraan zij dagelijks werken.'

Fianne Smith

SiR-programmamanager, ministerie van Binnenlandse Zaken

4. INNOVATIEVE ONDERNEMINGEN EN SELECTIE

Het type ondernemingen

SiR is geen ideeënwedstrijd, maar een uitvraag voor ondernemingen met een concept, beta, prototype of minimaal werkbaar product (*minimum viable product*, kortweg MVP). Basisgedachte is uiteraard dat het gaat om relatief nieuwe, kleine, innovatieve bedrijven die én kunnen verrassen én geholpen zijn door een contract met een overheid.

- De harde ondergrens ligt op: 'een onderneming heeft een KvK-nummer en een idee'.
- Er is geen harde bovengrens. In de praktijk spreekt SiR vooral ondernemingen aan met een startup profiel: over het algemeen niet meer dan 25 personeelsleden en veelal niet langer dan vijf jaar commercieel actief.

De toon, de inhoud en het aanbod van SiR-programma's van de overheid zijn gericht op startende innovatieve ondernemingen. Interessant: de gemeente Amsterdam (die het SiR-programma in Nederland introduceerde) richt zich in het programma expliciet op alle ondernemingen in de breedte; niet meer alleen op startups. Startups hebben immers niet het alleenrecht op prille en kansrijke innovaties; ook bestaande bedrijven kunnen heel innovatief zijn. Wel zijn startups meestal het meest gebaat bij het opleidingsprogramma dat geboden wordt aan deelnemende ondernemers.

Belangrijk: de ondernemingen en de fase waarin ze verkeren, moeten matchen met de ambities voor het programma. Veel opdrachtgevers willen bijvoorbeeld vooraf zien dat de onderneming al iets ontwikkeld heeft, zoals een eerste prototype.

Hiermee borgt u dat er binnen afzienbare tijd resultaat zijn en het kan voor extra enthousiasme zorgen als blijkt dat een prototype waardevol is. Daarnaast is SiR geen ideeënwedstrijd (zie boven).

Deelnemers blijven zelf eigenaar van het product/de dienst dat het resultaat is van de ontwikkeling. Met daarbij mogelijk de intentie om een (langdurige) inkooprelatie aan te gaan, als de pilotfase succesvol is verlopen en de oplossing zich bewezen heeft.

Gunningscriteria voor het projectvoorstel

Uiteraard is het belangrijkste criterium dat een onderneming een goede oplossing voor het gestelde probleem voorstelt. Daarbij kunt u denken aan de volgende gunningscriteria:

- **Visie en Innovatie**
- **Haalbaarheid**, inclusief mate van afhankelijkheid van externe partners;
- **Impact:** welke bijdrage aan de oplossing van het probleem?
- **Schaalbaarheid:** kan deze oplossing na een geslaagde pilot groot worden? Eventueel: Is het ook interessant om door andere overheden ingekocht te worden?

Aspecten voor de selectie van de betreffende onderneming

- **Bekwaamheid:** is deze onderneming in staat succes te leveren? Dit valt enigszins hard te maken met:
 - een product dat nagenoeg in MVP-status is;
 - teamleden met aantoonbaar de juiste kennis en ervaring;
 - eerdere succesprojecten.
- **Betrokkenheid:** gaat het SiR-programma prioriteit krijgen?
 - Is duidelijk waarom SiR belangrijk is voor de strategie van de onderneming?
 - Kan de onderneming duidelijk maken wat zij verwacht van werken met de overheid?
 - Is duidelijk welke capaciteit de onderneming beschikbaar maakt?
 - Hoe staat de onderneming tegenover geboden training of begeleiding (Zie ook [hoofdstuk 7](#)). De kans bestaat dat een bedrijf bijzonder geïnteresseerd is in de pilot-kans, maar weinig behoefte heeft aan de trainingen. Veel opdrachtgevers gaan hier soepel mee om en zijn eerder geneigd de onderneming keuzevrijheid (welke training of mentor?) te bieden dan hen hierop af te wijzen.

Werving

Waar vindt u innovatieve ondernemingen? Hoogstwaarschijnlijk bereikt u weinig innovatieve partijen met alleen een publicatie via een aanbestedingsplatform. Het is slim om de oproep of uitvraag online te plaatsen en hierover in brede zin te communiceren via:

- eigen netwerk
- het SiR-netwerk: <https://startupinresidence.com/>
- bestaande netwerken van innovatieve ondernemers
- incubatorprogramma's
- onderwijs- en onderzoeksinstituten
- eventueel een persbericht, om nog meer bekendheid te genereren voor de uitvraag

Veel opdrachtgevers zetten bovendien scoutingbureaus aan het werk.

‘Om de challenges onder de aandacht te brengen, maken we gebruik van ons eigen netwerk en sociale media, evenals de sociale media van startups zelf. Ook zijn we uit onze “ivoren toren” gestapt – de startupwereld in. We hebben plekken bezocht waar startups samenwerken.’

Peter Elias

Startup officer, [ministerie van Justitie en Veiligheid](#)

5. AANBESTEDEN

Gelijktijdig en in samenhang met het formuleren van vraagstukken moet een aanbestedingsprocedure worden voorbereid. Voordat u de uitvragen in de markt uitzet, zijn er twee cruciale vragen die u moet beantwoorden:

1. Wanneer is een pilot geslaagd?
2. Wat gaan we doen als een pilot geslaagd is?

Een belangrijk uitgangspunt van SiR is dat de opdrachtgever na een succesvolle pilot kan beslissen om de oplossing op grotere schaal af te nemen. Dat betekent dat u de aanbesteding en de contracten zo moet inrichten dat het niet nodig is om na afloop van de pilotfase opnieuw aan te besteden. Het is belangrijk om dit duidelijk te communiceren richting de (potentiële) deelnemers van SiR-programma, want voor hen is deze mogelijkheid van langdurige samenwerking juist erg interessant. Die samenwerking is een essentieel element van het programma, want de aanbestedende dienst en de onderneming gaan een herhalend ontwikkelproces in: ontwikkelen, valideren, vervolgens bijstellen, doorgaan met ontwikkelen en valideren, en zo verder. En hopelijk leidt het proces tot een succesvolle, passende oplossing, dus vervolgens ook tot afname.

Ervaring leert dat het gezamenlijke ontwikkelproces van groot belang is om de innovatie verder te brengen tot een waardevolle oplossing. Het regelmatig afstemmen en testen zorgt er voor dat de oplossing aan de eisen en wensen gaat voldoen (al dan niet op basis van voortschrijdend inzicht). Het kan ook lastiger zijn om vooraf de potentiële afname en opdrachtwaarde te ramen. Immers, bij innovatietrajecten kan het nog alle kanten op: tijdens het

ontwikkelproces kan duidelijk worden dat er weinig of geen potentie is, of de innovatie kan zo succesvol blijken dat de aanbestedende dienst besluit deze groots af te nemen. De afnamefase kunt u in de scope van de aanbesteding verwerken als een potentieel af te nemen optie, zonder dat een opvolgende aanbesteding nodig is. Hierbij geldt dat de potentiële afname, evenals wanneer de optie binnen de scope valt en wanneer niet, vooraf duidelijk moet zijn omschreven in de aanbestedingsstukken.

De deal

Voor wat, hoort wat. In de uitvraag vraagt u als overheid:

- Een oplossing voor een maatschappelijk vraagstuk, waarbij de validatie van een prototype of *minimum viable product* (MVP) verloopt via een *proof of concept* (methode om een oplossing te realiseren of demonstreren);
- Commitment aan het SiR-programma.

U biedt de onderneming:

- Pilot mogelijkheid: een omgeving (fysiek, organisatie of IT) waarin de pilot gedraaid kan worden, inclusief de benodigde support.
- Zicht op follow-up: bijvoorbeeld 'na een geslaagde pilot gaan we om tafel over doorontwikkeling, implementatie en/of inkoop van de oplossing.'
- Inhoudelijke support: toegang tot experts, data, netwerken en andere *resources* die de innovatieve onderneming helpen in haar product- en marktontwikkeling.
- Budget: de hoogte is afhankelijk van de strekking en behoeftes bij de pilot. De ervaring leert dat kleine pilots (met een beperkte

reikwijdte) al mogelijk zijn voor een paar duizend euro. In beginsel wordt de inspanning (uren) van de ondernemer niet vergoed; dit is de investering van een startup.

- Klantvalidatie: een pilot kan geslaagd zijn wanneer bijvoorbeeld tenminste één klant (de betrokken overheidsorganisatie) expliciet verklaart tevreden te zijn. Voor de innovatieve onderneming is dit de bevestiging dat ze aan de juiste oplossing werkt. Amsterdam betreft hierin nadrukkelijk de inwoners (de eindgebruiker), als de vraagstukken daarom vragen.
- Versterking of opbouw van reputatie: het betekent veel voor sommige ondernemingen wanneer zij een overheid als betalende klant of als innovatiepartner kunnen vermelden in hun PR en acquisitie.
- Trainingsprogramma: zeker als dit met goede partners wordt ontwikkeld, kan een onderneming hier veel aan hebben (Zie ook [hoofdstuk 7](#)).

Het SiR-contracteringsproces

Wat betreft de contracten onderscheiden we drie verschillende fases:

1. Overeenkomst deelname SiR-incubatieprogramma
2. Pilotovereenkomst voor de pilotfase
3. Optie: Commerciële afname. Dit kan allerlei soorten contractuele vormen aannemen. Over het algemeen zullen hier de inkoopvoorwaarden van toepassing zijn.

In potentie kan Startup in Residence alle drie de fases bevatten. Het is belangrijk om hiermee rekening te houden in de omschrijving van het vraagstuk in de aanbestedingsstukken. Die omschrijving bakent namelijk de scope van de aanbesteding af, waarbinnen de vervolgstappen in het contracteringsproces kunnen worden gezet. Geef daarnaast, indien mogelijk, de concept contractvoorwaarden mee.

Let op dat de omschrijving van het vraagstuk niet alleen maar toegespitst is op die ene pilotlocatie/pilotcasus. Omschrijf het vraagstuk zoveel mogelijk in functionele zin: wanneer is de aanbestedende dienst tevreden met het eindproduct en waarom? Wat heeft het dan bijgedragen en hoe is dat vast te stellen? Vermeld daarnaast duidelijk in de aanbestedingsstukken wanneer u de mogelijkheid tot commerciële afname wilt toepassen.

Procesinrichting

Voor het verdere aanbestedingsproces ligt de volgende volgorde (uit te werken met inkoopadviseur) voor de hand:

1. **Selectie van interessante ondernemingen** op basis van profiel en oplossingsconcept door middel van een aanbestedingsprocedure.
2. **Aanscherpen en vaststellen van scope en aanpak van de pilot** in gezamenlijk overleg tussen opdrachtgever en onderneming.
 - Zoek hierin de balans. Uitgebreid overleg vergroot de slaagkans, maar snelle keuzes voorkomen onnodige inzet van ondernemingen en ambtenaren. Een goede vuistregel is in ieder geval: hoe groter de kans en de omvang dat u de oplossing gaat afnemen, hoe meer voorinvestering van alle betrokkenen gevraagd kan worden.
3. **Contractvorming voor de pilotfase;**
 - Voorkom teleurstellingen of onbegrip: beschrijf helder alle voorwaarden voor de pilot. Stel niet naderhand nog aanvullende eisen.
 - Leg afspraken vast over: wanneer er geleverd moet worden, onder welke voorwaarden de pilot wordt uitgevoerd, onder welke voorwaarden de potentiële afname, wie het intellectueel eigendom krijgt, wat de aansprakelijkheden zijn, et cetera.

Het einde van de pilotfase betekent ook het einde van het SiR-programma. Dit betekent niet dat de samenwerking tussen de aanbestedende dienst en de onderneming(en) eindigt, maar dat het relatiemanagement wordt overgedragen aan de interne budgethouder die het vraagstuk in het SiR-programma heeft ingebracht. Het team van SiR biedt vaak na afloop van het programma nog wel ondersteuning aan zowel de budgethouder en de onderneming, maar het is de budgethouder die na afloop van de pilotfase de potentiële afname onderzoekt en eventueel daartoe overgaat. Dit kan op verschillende manieren, maar valt buiten de scope van het SiR-programma.

Daarnaast zijn er nog een aantal overwegingen en aandachtspunten voor de inrichting van het proces:

- **Houdt de uitvraag eenvoudig,** Beperk de uitvraag liever tot 3 pagina's dan 30 pagina's.
- **Communicatiewijze.** Voor een SiR-programma met meerdere vraagstukken kunt u meerdere aanbestedingen tegelijkertijd publiceren of één aanbesteding met meerdere vraagstukken (onder één communicatieve paraplu).
- **Organiseer een bijeenkomst voor aanvang van de aanbestedingsprocedure.** U kunt een openbare informatiebijeenkomst organiseren, waarin u geïnteresseerde deelnemers uitnodigt voor mondelinge informatie over het programma of de vraagstukken die u wilt opzetten. Om eventuele onduidelijkheden te verhelderen en om hen alvast op de hoogte te brengen.
- **Wie betreft u bij het selecteren en gunnen van de deelnemers?** Bij een Europese aanbesteding kan dit gebeuren door de opdrachtgever, terwijl dit bij een prijsvraag moet worden bepaald door een onafhankelijke jury. Betreft u daarnaast ook nog (externe) experts? Een jury en/of experts vergt enerzijds meer

organisatie, tegelijkertijd brengt het meer expertise en validatie in het programma. Logische versterking zouden experts uit zowel het veld (energie, jeugdzorg, et cetera) als de startup scene zijn.

- **Ruimte bieden voor interactie met de (potentiële) deelnemers tijdens de aanbestedingsprocedure.**

De ruimte hiervoor hangt af van de procedure die u kiest.

Bij een innovatiepartnerschap is er meer ruimte voor interactie en bijstelling dan bij een openbare procedure. Het ene uiterste is dat ondernemingen schriftelijk reageren op een uitvraag en pas in gesprek komen wanneer zij de overeenkomst voor deelname aan SiR 'gewonnen' hebben. De pilotovereenkomsten die daarop volgen, worden dan wel meer in overleg samengesteld.

Het andere uiterste is om eerst een maand lang vrijblijvend met ondernemingen samen te werken en pas daarna aan de eerste overeenkomsten te beginnen. Beide uitersten komen voor en in beide gevallen is de betrokken overheid er tevreden over.

Procedures

De overheden die al met SiR werken, gebruiken verschillende vormen van aanbesteding. Het programma Startup in Residence zoals ontwikkeld door de gemeente Amsterdam heeft als uitgangspunt dat de selectie van startups via een Europese aanbesteding verloopt. Dit hangt samen met het doel van het programma, namelijk ook de afname van de ontwikkelde oplossing (langdurige samenwerking). De meest gebruikte procedures – afhankelijk van het proces en inrichting van het SiR-programma – zijn: openbare procedure, de prijsvraag of het innovatiepartnerschap.

De tabel op de volgende pagina geeft een overzicht van deze procedures met een beknopte beschrijving. Elke procedure heeft zijn eigen karakteristieken en dit kan kleine verschillen tot gevolg hebben voor de verschillende fasen van het programma. Bijvoorbeeld: Binnen een innovatiepartnerschap is afname bij de deelnemende onderneming(en) al onderdeel van de oorspronkelijke scope van de opdracht.

Bij de keuze en inrichting van de procedure is het verstandig om bewust te zijn van het hoofddoel van innoveren: het streven is dat een innovatie ook daadwerkelijk in de praktijk wordt benut als deze succesvol is ontwikkeld en van toegevoegde waarde is. Dus het inregelen van de potentiële afname (inkoop) van de oplossing is een belangrijk component. Om te komen tot een hopelijk succesvol ontwikkelde oplossing – van initieel idee tot uiteindelijke afname – is een goede en langdurige samenwerking nodig.



Overzicht van de meest gebruikte procedures

	OPENBARE PROCEDURE	INNOVATIEPARTNERSCHAP	PRIJSVRAAG
In het kort	Procedure die begint met een openbare publicatie. Vaak is dit een procedure met één ronde; de selectie en gunning vinden plaats op basis van de inschrijvingen.	Procedure om een partnerschap aan te gaan voor de ontwikkeling en vervolgens de afname van een oplossing die nog niet op de markt beschikbaar is. Deze procedure heeft expliciet oog voor een eventuele afnamefase.	Uitvraag aan ondernemingen om met het beste idee/ontwerp/plan te komen. Een jury kiest de winnaar. Een prijsvraag gaat uit van de verwerving van het beste idee/ontwerp.
Voordelen	Nadruk ligt op de pilot- en ontwikkelingsfase. De afnamefase is te formuleren als een nog af te nemen optie, indien de pilotfase daartoe aanleiding geeft.	De intentie van deze procedure sluit goed aan bij de intentie van het SiR-programma, namelijk: samen experimenteren met de ambitie om op te schalen. Advies is om meer commitment in eigen organisatie vooraf te hebben op de afnamefase, want deze procedure heeft expliciet oog voor eventuele inkoop opvolgend op de ontwikkelingsfase.	Veel ruimte voor creatief proces; ondernemingen worden expliciet gevraagd een 'stretch' te maken of verrassend te zijn.
Nadelen	Vergt iets meer voorbereiding. Juridische ondersteuning kan handig zijn bij deze procedure.	Iets zwaardere procedure. Juridische ondersteuning is raadzaam. Risico van een lock-in: als gelijktijdig elders een betere oplossing wordt ontwikkeld, kan een innovatiepartnerschap in de weg zitten.	Beperkte beschikbaarheid van juridische raamwerken. Inrichting van een jury kan een uitdaging zijn: jury moet bestaan uit onafhankelijke en vakkundige experts. Door de focus op de uitvraag van ideeën betreft het vaak een eenmalige impuls, in plaats van een intentie om langdurig samen te werken. In geval van leveringen en werken is een prijsvraag niet mogelijk en zal er een andere aanbestedingsprocedure nodig zijn.

	OPENBARE PROCEDURE	INNOVATIEPARTNERSCHAP	PRIJSVRAAG
Gevolgen voor de afnamefase (na de pilot)	<p>Het is mogelijk om de afnamefase te regelen zonder een opvolgende aanbesteding. Dit moet vooraf duidelijk zijn in de raming en in de aanbestedingsstukken.</p> <p>Het moet helder zijn wanneer een uit te nutten optie (afnamefase) nog steeds in functionele zin als oplossing van het aan te besteden vraagstuk kan gelden. De omschrijving en formulering van het vraagstuk luistert nauw. Met andere woorden: het moet duidelijk zijn wanneer de af te nemen optie in de scope van de aanbesteding valt en wanneer niet.</p>	<p>Alle voorwaarden voor directe (grootschalige) inkoop worden vooraf geregeld. Voorkomt juridische moeilijkheden voor de afname.</p> <p>Advies is om voor deze procedure te kiezen als van tevoren duidelijk is dat bij succes van de pilotfase de commerciële fase zal volgen.</p>	<p>Het is mogelijk om de afnamefase te regelen: de aanbestedende dienst kan de <i>onderhandelingsprocedure zonder aankondiging</i> toepassen, zolang dit vooraf duidelijk in de aanbestedingsstukken staat. Deze mogelijkheid is alleen van toepassing als de opdracht een dienst betreft.</p>
Meer info	Europese standaardprocedures	Innovatiepartnerschap	Prijsvraag

Bovenstaande tabel geeft een overzicht van de meest gebruikte procedures in het kader van een SiR-programma. Op de website van [PIANOo](#) vindt u meer informatie over alle aanbestedingsprocedures.

6. UITVOERING VAN SIR EN AMBTELIJKE INZET

Bij een Startup in Residence programma is samenwerking nodig tussen:

- **De innovatieafdeling:** managet het programma en ontwikkelt de startup relaties;
- **Inhoudelijke afdelingen:** formuleren vraagstukken en werken actief met de startups samen;
- **De inkoop- of juridische afdeling:** ontwerpt en begeleidt de procedure en contractvorming.

Rollen, verantwoordelijkheden, inzet

Op programmaniveau is nodig:

- Een projectleider voor wie SiR de hoofdtaak (zo niet enige taak) is.
- Iemand die de aanbesteding en contractvorming begeleidt, bijvoorbeeld inkoopadviseur of aanbestedingsjurist.

Per vraagstuk is nodig:

- Een opdrachtgever met de juiste kennis en positie, formeel beschikbaar gestelde tijd (vuistregel: halve dag per week) en met mandaat om in het project snel te kunnen schakelen.
- Hulptroepen, zoals die zijn overeen gekomen in de pilotbeschrijving: van inhoudelijk experts tot operationele ondersteuning (IT, publieke werken, jeugdloket, et cetera).
Let op: dit kan mogelijk pas helder worden in de eerste fase van het project. Het is dan aan de opdrachtgever en SiR-projectleider om deze hulptroepen te mobiliseren.

Betrek ook interne stakeholders:

- Zorg voor draagvlak en ambassadeurs op directieniveau: dit geeft comfort aan de opdrachtgevers, kan het mobiliseren van hulptroepen versnellen, de kans op de vervolgfase vergroten, en geeft het SiR-programma een stevigere status in de organisatie.
- Biedt geïnteresseerde collega's de mogelijkheid om 'mee te leren', door bijvoorbeeld aan trainingssessies, projectpresentaties et cetera deel te nemen.

Stappenplan op hoofdlijnen

Zodra een onderneming geselecteerd is, geldt over het algemeen een doorlooptijd van 6 maanden, volgens onderstaande stappen:

Maand 0-1: concretiseren van scope	Opdrachtgever en onderneming nemen de voorgestelde innovatie door, verfijnen de scope en werken het plan voor de komende 6 maanden uit. Dit gebeurt op basis van het voorstel waarmee de onderneming is binnengekomen. Alle partijen leren elkaar kennen en oplossing en probleem worden verder uitgediept. Het vergt vaak enig meedenken van ambtenaren uit de uitvoering.
Maand 1-2: voorbereidingen	Opdrachtgever en SiR-projectleider mobiliseren de afdelingen en collega's die nodig zijn voor het uitvoeren van de pilot. Idealiter heeft de onderneming direct contact met betreffende ambtenaren: dit scheelt ruis op de lijn en vergroot het leereffect.
Maand 2-6: pilot	Vorbereiding, realisatie en validatie van de pilot.

Maand 2-6: leren	Workshops en trainingen voor ondernemingen en ambtenaren (Zie ook hoofdstuk 7)
Maand 6 en verder (1, 2, 3 jaar, afhankelijk van invulling): Afronding, evaluatie en bepalen vervolg	<p>Evaluatie van de samenwerking en het succes van de oplossing. Verkennen van mogelijkheden voor het voortzetten van de samenwerking en vastleggen van mogelijke vervolgafspraken.</p> <p>Dit behelst zowel de mogelijke contractvorming voor voortzetting (realisatie/uitrol/opschaling) als voor het intern vertalen van opgedane inzichten in beleid en/of operatie.</p> <p>Bij voldoende succes: PR en introducties in het netwerk om de ondernemingen verder te helpen.</p>

Vervolg

Na de zes maanden SiR is uiteraard de vraag hoe het vervolg eruitziet. Indien de samenwerking geen succes is gebleken, is dit het moment voor afscheid (al dan niet eerder). Wanneer zowel onderneming als overheid tevreden zijn, dan kan men overgaan tot eventuele afname en daarbij passen in elk geval de volgende vervolgacties:

- Bespreken van de **vervolgcontracten**: zie de paragraaf hiernaast.
- **PR en netwerk**: welke zichtbaarheid en introducties in relevante netwerken kan de opdrachtgever aan de onderneming bieden? Variërend van publicatie en podiumplaatsen tot discrete introductie-mailtjes naar potentiële klanten.
- **Relatiebeheer**. Ondernemingen actief in het netwerk houden.
- **Impact monitoring**. Het is slim om een aantal jaar te monitoren, bijvoorbeeld met een jaarlijks belletje:
 - Hoe gaat het met de onderneming?
 - Hoe ontwikkelt de oplossing zich verder, en wat kunnen we ermee?

- Hoe groeit de toepassing van de oplossing waaraan de organisatie heeft bijgedragen?

Vervolgcontracten

Het SiR-programma zelf heeft een relatief korte doorlooptijd van circa 6-12 maanden. Het bouwen aan de samenwerking kan soms over langere tijd gaan. De publieke opdrachtgevers die ervaring hebben met een SiR-programma benadrukken dat de innovatieve programma's de grootste slaagkans hebben als voor een langere termijn (4-5 jaar) is ingestoken, dus met inbegrip van verdere samenwerking of inkoop ná de pilotfase.

Harde cijfers zijn er niet, maar een globale indruk is dat met zeker de helft van de ondernemingen verder wordt samengewerkt. Voor een innovatieprogramma (hoog risico) is dat een goede score! De daadwerkelijke inhoud van een vervolgcontract varieert: het kan gaan om de inkoop van de oplossing, of soms gaat het om gezamenlijke doorontwikkeling, of om samenwerking aan nieuwe concepten. Zo nu en dan komt het voor dat een product eerst moet worden doorontwikkeld, of dat de overheid pas later toe is aan daadwerkelijke inkoop, waardoor een SiR-deelnemer pas enkele jaren later na de allereerste pilotfase in aanmerking komt voor een groot contract.

7. TRAININGEN EN MENTOREN

Leerdoelen

Leren van elkaar is een nadrukkelijk doel van Startup in Residence. Door samen te werken met innovatieve ondernemingen ontwikkelen overheden een meer onderzoekende houding, leren ze meer open te staan voor nieuwe ideeën, komt er meer ondernemerschap op afdelingen en worden overheden toegankelijker voor kleinere partijen. Andersom kunnen overheden de ondernemingen wegwijs maken in publiek-private netwerken, complexe besluitvorming en processen en randvoorwaarden voor interventies. Daar horen ook thema's als omgevingsmanagement, controleerbaarheid en transparantie bij.

Vaste ingrediënten

Eigenlijk richt elk SiR-programma het leren op een eigen manier in, maar er zijn een aantal belangrijke rode draden:

- Betrek partners die een achtergrond hebben met innovatieve ondernemingen, die de begeleiding in innovatie en ondernemerschap kunnen verzorgen.
- Organiseer ontmoetingen en samenwerking tussen innovatieve ondernemingen en ambtenaren: *learning by doing*.
- Organiseer voor ondernemingen een basisintroductie: werken met de overheid. Denk aan: afwegingen publieke waarde, besluitvormingsprocessen, multidisciplinair werken, wat is de agenda van de overheid en hoe werkt zij daaraan (probleem-specifiek)?
- Organiseer voor ambtenaren een basisintroductie: werken met innovatieve ondernemingen. Hoe werken ze, wat kunt u wel/niet vragen en verwachten, wat kan hun werkwijze voor de overheid betekenen? En: wat hebben ze nodig om een succesvol bedrijf te worden?

‘Nu is er co-creatie tussen ons en de startup; we ontwikkelen gezamenlijk een perfect passende oplossing. Dat is behoorlijk anders; het vraagt betrokkenheid van iedereen.

Mentors helpen daarbij. Zij coachen startups op ondernemerschap, niet op inhoud; dat doet de gemeente. Het is belangrijk dat mentors ook kijken hoe de startups kunnen groeien na het programma.’

Minouche Cramer
Startup officer, gemeente Amsterdam

Maatwerk voor ondernemingen

In trainingen voor ondernemingen zit vaak een vast lijstje modules, zoals een pitch-training en werken met het business model canvas: een methode om het business model nader uit te werken. De vraag is of dit altijd het juiste aanbod is, zeker voor ondernemingen die al wat serieuzer bezig zijn. Er zijn ruwweg drie mogelijkheden waarmee ondersteuning voor de ondernemingen in SiR-programma's kan worden vormgegeven. In de praktijk wordt altijd een mix toegepast.

Mogelijkheden voor ondersteuning ondernemingen in SiR-programma

OPTIE	MOTIEF	AANDACHTSPUNTEN
Elke onderneming krijgt een mentor.	<p>Een mentor kan volle aandacht op één onderneming richten en daardoor intensief met ze meedenken. Dat stelt een mentor ook in staat om een onderneming te wijzen op leerbehoeften of risico's die zij zelf over het hoofd zien.</p> <p>Volgens velen is dit eigenlijk een must in SiR.</p>	<p>Een mentor moet goed zijn en recht van spreken hebben. Veel incubator programma's hebben daarom een netwerk van ervaren (seriële) ondernemers aan zich verbonden, die zij kunnen inzetten.</p> <p>Idealiter (maar minder noodzakelijk) is er ook sprake van inhoudelijke overeenkomsten tussen de ondernemer en de achtergrond van de mentor.</p> <p>Belangrijk is een echte klik: mentor en ondernemer moeten elkaar kiezen.</p>
Menukaart aan trainingen of experts	<p>De onderneming kan zelf kiezen welke support zij wil. Dit kan variëren van investeringsmodellen tot marketing tot leiderschap.</p>	<p>De menukaart moet breed en waardevol zijn, voor alle verschillende aspecten die spelen bij innovatieve ondernemingen.</p> <p>Een mentor kijkt idealiter mee of de onderneming niet alleen kiest voor de trainingen die haar liggen, maar ook naar trainingen die ze hard nodig heeft.</p>
Overheid stelt een aantal vaste modules voor.	<p>De opdrachtgever vindt een aantal modules cruciaal vanwege haar agenda.</p> <p>Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Customer journeys, oftewel ontwerpen vanuit klantperspectief, omdat burgers en ondernemers centraal staan in de vraagstukken; • Theory of change, oftewel hoe positioneert een onderneming haar oplossing in een grotere transitieopgave. 	<p>Veel SiR-projectleiders geloven niet in het verplichten van trainingen. Maar trainingen die zij vanuit hun klantrol cruciaal vinden, zijn logischerwijs al snel relevant voor ondernemers.</p> <p>De voorbeelden hiernaast, en mogelijke andere, zijn ook relevant voor ambtenaren!</p>

8. TOT SLOT

Deze handreiking is geschreven om ten eerste in te schatten of Startup in Residence iets voor uw organisatie is, en ten tweede een leidraad te bieden in het opzetten ervan. Meer informatie over de aanpak en over ervaringen van andere overheden met Startup in Residence:

- De website waarop de SiR-programma's van Nederland gebundeld zijn: <https://startupinresidence.com/>
- Het impact report van SiR Amsterdam (2019)
- In 2020 publiceert Startup in Residence een werkboek waarmee u gemakkelijk een SiR kunt starten.
- PIANOo werkte 7 praktijkvoorbeelden uit, waarin aanbestedende diensten en ondernemers ingaan op hun ervaringen en geleerde lessen met SiR en tips geven aan andere overheden. Het gaat om:
 - Gemeente Amsterdam
 - Gemeente Diemen
 - Gemeente Haarlem
 - Ministerie van Binnenlandse Zaken
 - Ministerie van Justitie en Veiligheid
 - Provincie Overijssel
 - Provincie Zuid-Holland



COLOFON

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

Deze publicatie is opgesteld in samenwerking met Startup in Residence, een initiatief van Startup Amsterdam en het Chief Technology Office (CTO) van de gemeente Amsterdam.

Teksten

Studio Wolfpack, in opdracht van PIANOo: Janjoost Jullens

PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden: Jacobien Muntz, Marcella van Room, Rolf Zeldenrust

Startup in Residence: Minouche Cramer, Eefje Smeulders

Eindredactie

PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden: Olga van Oort, Rolf Zeldenrust

Ontwerp en productie

Xerox / Osage

PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
info@pianoo.nl | www.pianoo.nl

