



INNOVATIES INKOPEN HET KAN!

BENUT DE KRACHT VAN INNOVATIEVE ONDERNEMERS BIJ
OVERHEIDSOPDRACHTEN



INNOVATIES INKOPEN HET KAN! BENUT DE KRACHT VAN INNOVATIEVE ONDERNEMERS BIJ OVERHEIDSOPDRACHTEN

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	1
Buurtbus nieuwe stijl in Utrecht	2
Minder geluidhinder door afbuigen van verkeerslawai	4
Gemeente Groningen omarmt regionaal kenniskapitaal	8
Samen slimmer dan de hacker	12
Ook hoogwaterbescherming moet het van vernieuwing hebben	16
Amsterdams startup in residence krijgt internationaal navolging	20
Stimuleren van groene stroom met slimmere gemalen	24
Declaratie-app in Gelderland blijkt award-waardig	28
Geleerde lessen	32

VOORWOORD

Steeds meer partijen zien aanbesteden als een kans voor innovatieve ondernemers. De cases in deze uitgave laten dat zien. Acht inspirerende voorbeelden van innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken, met de overheid als opdrachtgever. Een toekomstbestendige dijkstabilisator, een slim gemaal dat pompt als groene stroom (wind en zon) beschikbaar is, een app die de sociale cohesie in de buurt versterkt en met een SBIR een verkoopbaar product ontwikkelen om in de cloud veilig te kunnen werken.

Het kan dus: de overheid als opdrachtgever van innovatieve oplossingen. Het potentieel voor de overheid en startups/innovatieve bedrijven is gigantisch; en daarmee voor Nederland! Dat potentieel mogen we niet ongebruikt op tafel laten liggen.

Deze publicatie helpt ons verder. De voorbeelden tonen een diversiteit aan samenwerkingen rond innovatiegericht inkopen. Koplopers binnen gemeenten, waterschappen, provincies en Rijksoverheid laten zien dat het kan en geven inzicht in de manier waarop zij met innovatieve bedrijven samenwerken. Deze partijen zetten innovatieve oplossingen in voor maatschappelijke uitdagingen. Met de markt op zoek naar de beste oplossingen.

Ik wil hierbij alle overheden en ondernemers oproepen om deze kansen aan te grijpen, te experimenteren met het palet aan mogelijkheden, en de wens uitspreken dat elk ministerie in Den Haag in 2017 tenminste 1 SBIR heeft gedaan.

Constantijn van Oranje
Special Envoy StartupDelta





BUURTBUS NIEUWE STIJL IN UTRECHT

Breng eens wat gezonde competitie in de markt als je verrast wilt worden, zo moeten ze in Utrecht gedacht hebben. Meer dan dat: ze voegden de daad bij het woord. Een challenge leverde twee prijswinnende inzendingen op: De Reiskoffer en BuurtMobiel.

Lars Nieuwenhoff, De Reiskoffer
'Direct zakendoen'

"Het winnen van een grote prijs, is voor een project als De Reiskoffer heel belangrijk. Als voormalig directeur innovatie in de zorg, weet ik hoe de lijnen lopen en weet ik ook hoe lastig het kan zijn om financiering te krijgen voor een project. Zeker bij gemeenten. Je hebt toch altijd te maken met drie niveaus: beleidsbepalers, beleidsmakers en uitvoerders. Via de challenge konden we direct zakendoen zonder dat er veel tijd verloren ging aan eindeloos overleggen met verschillende afdelingen."

www.dereiskoffer.nu

Moyra Haaxma en Jeroen Blokland,
BuurtMobiel

'De challenge hielp ons aan de juiste contacten'

"Deze challenge kwam voor ons op een goed moment. De feedback van een groep onbekende stakeholders, hielp ons ons concept verder aan te scherpen. En ook na de wedstrijd, kwamen we snel in contact met de juiste ambtenaren. De extra PR, die zo'n wedstrijd met zich meebrengt, kun je als start-up ook goed gebruiken. Onze tip: zoek, voordat je deelneemt aan een challenge in jouw gemeente, goed uit wat de voorwaarden zijn van het traject en van het bedrag dat je kunt winnen. Is het een subsidie, een prijs of een lening?"

www.buurtmobiel.com

Arjan Koerts, destijds werkzaam bij de gemeente Utrecht en initiatiefnemer van de challenge
'Een challenge als aanjager van innovatie'

"Mobiliteit is een belangrijke voorwaarde voor ouderen en mensen met een beperking om mee te doen in de maatschappij. Vervoer voor deze doelgroep is relatief duur en ingewikkeld. Meer van hetzelfde was daarom geen optie. Maar hoe vind je binnen de kaders

vernieuwend aanbod? De gemeente Utrecht organiseerde een challenge en daagde ondernemers en inwoners uit om met vernieuwende concepten te komen, die de kwaliteit en het bereik van doelgroepenvervoer vergroten. Het leverde mooie initiatieven op, die verder worden ontwikkeld. De challenge was geen vervanging van de aanbesteding voor regulier doelgroepenvervoer, de gemeente wil nu eerst ervaring opdoen met het nieuwe aanbod." ■

www.utrecht.nl

Beter maatwerkvervoer in Utrecht

Gemeente Utrecht wil beter maatwerkvervoer voor kwetsbare doelgroepen. Via een challenge daagde zij startende ondernemers uit met oplossingen te komen, die niet afhankelijk zijn van structurele subsidies én de betrokkenheid bij de wijk of buurt vergroten.

De Reiskoffer en BuurtMobiel

De Reiskoffer helpt mensen met een beperking zelfstandig te reizen met het openbaar vervoer. Met de verschillende producten die de reiskoffer biedt, kunnen gebruikers steeds zelfstandiger gaan reizen. De Reiskoffer won de challenge en ontving €75.000 ontwikkel- investeringssubsidie om een pilot te starten in Utrecht.

BuurtMobiel biedt plezierig, veilig en passend vervoer in Utrecht voor iedereen die daar behoefte aan heeft. Met elektrische voertuigen, rijden vrijwillige chauffeurs passagiers snel, veilig en voordelig naar hun plek van bestemming in de wijk. BuurtMobiel werd tweede in de challenge en kreeg €25.000 ontwikkel- investeringssubsidie om een pilot te starten in Utrecht.



Bovenste foto: Buurtmobiel. Onderste foto: Elektrisch voertuig. Foto: Toon Blokland



MINDER GELUIDHINDER DOOR AFBUIGEN VAN VERKEERSLAWAAI

Op papier klinkt het mooi; een akoestische betonrand naast het wegdek die door een patroon van uitsparingen zorgt voor minder hinder van verkeersgeluid. Maar, werkt het ook? Provincie Gelderland gunde de 'whisstone' van 4Silence een kans. Overijssel en Utrecht volgden. Inmiddels richt het Rijk zes proefvakken in.

Berry Bobbink, Verhardingsdeskundige bij de provincie Gelderland
'De eerste meting was akoestisch gezien al veelbelovend'

"Om de potentie van een idee aan te tonen, moet je als marktpartij de kans krijgen. Daarom is de provincie graag bereid om mee te werken, al moet het natuurlijk wel in lijn zijn met onze overheidstaak. Toen ik over de diffractor hoorde, leek het me als gedachte verklaarbaar en acceptabel dat zoiets kon werken. Dat je vertrouwen hebt, is toch bepalend voor de vraag of en op welk moment je in zo'n innovatie stapt. Ik kende om te beginnen de bedenker goed, en wist ook dat er al reken- en labwerk was verricht."

Potentie voor wegbeheer

"Aan de aanlegkosten hebben we nul euro bijgedragen. Wel hebben we toegezegd: 'we gaan jullie helpen aan te tonen of deze techniek waarmaakt wat je pretendeert'. De eerste meting was akoestisch gezien al veelbelovend, maar de betonblokken gingen vrij snel stuk. Door goed samen te werken, konden we de techniek steeds verder verfijnen. Het resultaat is een volwaardig product met potentie voor wegbeheerders. Ik zie de diffractor als een mooie aanvulling op het palet aan stille wegdekken. Mijn succes kan je dit niet noemen. Je kunt hooguit zeggen dat we als provincie de eerste stap hebben gezet, zodat de introductie is versneld."

www.provinciegelderland.nl



Diffractor

2013 ----- 2014 ----- 2015 ----- 2016

2013 – Aanleg en eerste metingen N314 Hummelo en N413 Soesterberg (provincie Utrecht)

2014 – Vervolgmetingen aan doorontwikkeling N314 Hummelo

2015 – Aanleg en metingen N732 Losser (provincie Overijssel) en monitoring N314 Hummelo en N413 Soesterberg

2016 – Voorbereiden van proefvakken op rijkswegen

Eric de Vries, directeur 4Silence

‘Doordat de overheid zoveel bewijslast vraagt, wordt het vermarkten onnodig duur’

“Laat ik beginnen waar ik moet beginnen: het concept om met een diffractor verkeersgeluid af te buigen, komt van Ysbrand Wijnant van de Universiteit Twente. Hij is de bedenker, en is ook in 4Silence een van de aandeelhouders. Toen Gelderland ons een platform gaf om de werking aan te tonen, hebben we dat met beide handen aangepakt. Ook Rijkswaterstaat heeft ons enorm geholpen. Maar die doorlooptijden, dat is voor een bedrijf als het onze een probleem. Het is kenmerkend voor de overheid dat je alles uit en te na moet testen. En daarna nóg een keer. Dat kost klauwen met geld. Zorgvuldigheid vind ik goed, en doortesten ook. Maar dat de ontwikkeling vier jaar in beslag neemt, maakt vermarkten onnodig duur.”

Broodnodig startkapitaal

“Begrijp me goed: ik ben heel positief.

Het was een doorbraak toen we bij proeven de whisstone op een verhoging plaatsten.

Dan heb je een geluidsscherm dat akoestisch dezelfde prestatie heeft, maar dat maar half zo hoog hoeft te zijn als normaal. Vanuit de innovatiecampus van de universiteit hebben we bovendien alle ondersteuning gekregen, en vooral ook het broodnodige startkapitaal.

Dat model is ijzersterk, juist doordat je kennis, commerciële kracht en geld bij elkaar brengt.

Anders gezegd: je kunt een pratend pak en een uitvinder samen op pad sturen met een lege portemonnee, maar dan kom je nooit van je plek. Nu de maatregel ook in de voorschriften van de geluidregelgeving een plek krijgt, kunnen we vaart gaan maken met dit product.” ■

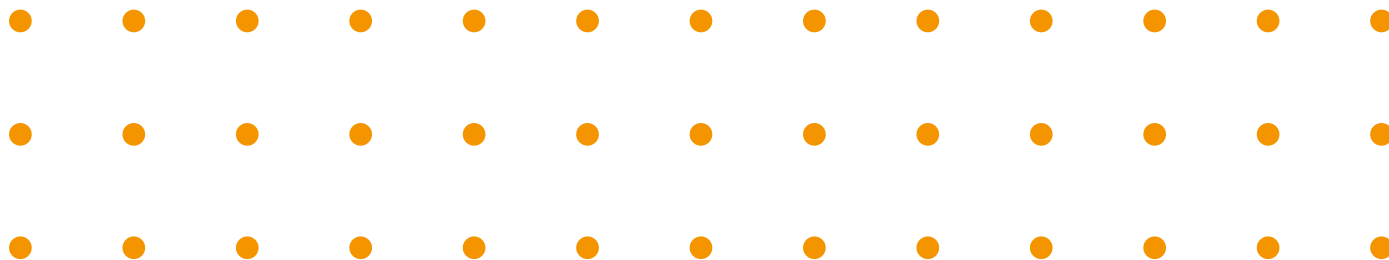
www.4silence.nl/producten

Innoveren met verkeerslawaaï: de wet van de remmende voorsprong

De markt van geluidreducerende maatregelen in het wegverkeer is een Europese markt. Jaarlijks is hiermee zo'n vier miljard euro gemoeid; van schermen en wallen tot ingrepen om de snelheid te beperken. Innovatie kan hier forse besparing betekenen. Maar voordat een vernieuwende toepassing in de nationale, wettelijke voorschriften is vertaald...

De drempel om met een nieuw product de markt te betreden, is hoog. Want heb je de bewijslast rond, dan ben je er nog niet. Verkeersgeluid moet aan wettelijke normen voldoen. Bij indienen van een plan voor een specifieke maatregel, moet de beheerder eerst op papier aantonen dat dit het gewenste effect heeft. Voor een nieuwe toepassing is dit nog niet mogelijk, simpelweg omdat die nog niet in de voorschriften is opgenomen. Dit geldt ook voor een product als de whisstone.

RIVM, Rijkswaterstaat en het expertteam 'Stil en veilig wegdek' zijn inmiddels bezig om afbuigen van geluid als principe in de voorschriften op te nemen. En er is een rekenprotocol in wording, zodat de wegbeheerder kan voorrekenen wat de impact van een maatregel zal zijn. Is dat eenmaal rond, dan lijkt niets een succesvolle marktintroductie nog in de weg te staan.





GEMEENTE GRONINGEN OMARMT REGIONAAL KENNISKAPITAAL

Bij het verduurzamen van vastgoed valt nog een wereld te winnen, zo vindt ook gemeente Groningen. Startup Sustainable Buildings kan hier zomaar eens een substantiële bijdrage aan gaan leveren. De claim: sensortechniek maakt gebouwen slimmer en genereert data waarmee tot wel 30% besparing mogelijk is. Het begon allemaal met een besluit van het gemeentebestuur.

Peter Petersen, Energiecoördinator gemeente Groningen

‘Als dit aanslaat, dan willen we deze toepassing voor alle gebouwen’

“Het college had uitgesproken dat we meer zouden kunnen halen uit de banden met de Hanzehogeschool en de Rijksuniversiteit. In diezelfde periode werd ik benaderd door een hoogleraar van de RUG die ons graag in contact wilde brengen met twee afstu-

deerders. Zo kwamen er drie dingen samen: onze doelstelling om het eigen vastgoed te verduurzamen, een innovatief concept dat hierin zou kunnen helpen, en de wens van het gemeentebestuur. We konden deze opdracht onderhands gunnen, dus ingewikkeld was dat niet. Natuurlijk merk je dat het om studenten gaat die wat ervaring missen. Aan de andere kant begrijpen ze heel goed dat het ons gaat om de praktische uitvoerbaarheid. Laat ons dan de proeftuin zijn, daar steek ik met plezier wat extra tijd en energie in. Onder de streep moet ik er wel geld mee besparen, dus het resultaat staat voorop.”

Sensor op de radiatorknop

“De vraag die ik beantwoord wil zien is: klopt het dat het plaatsen van sensoren zo’n aanzienlijke besparing mogelijk maakt? We zijn nu een half jaar met elkaar bezig. In de eerste fase zijn er twee gebouwen van slimme meters voorzien voor gas en elektra. Nu starten we ook een project met sensoren in lichtarmaturen en op radiatorknoppen.



Team Sustainable Buildings

Je hebt een aantal maanden meetgegevens nodig om goede vergelijkingen te kunnen maken. Ik heb er vertrouwen in dat je dit soort data kunt verzilveren om het energiebeheer in een gebouw te verbeteren. Blijkt bijvoorbeeld het nachtverbruik van een pand opvallend hoog, dan kan je ingrijpen. Of je krijgt klachten over te warm/te koud. Daar kan je dan de meetgegevens naast houden. Zo is er veel meer mogelijk. Als Sustainable Buildings levensvatbaar blijkt, dan hebben zij aan ons een fantastisch referentieproject. En wij willen deze toepassing in dat geval veel breder inzetten.”

‘Drie dingen kwamen samen: de doelstelling om het eigen vastgoed te verduurzamen, een innovatief concept dat hierbij kan helpen, en de wens van het gemeentebestuur’

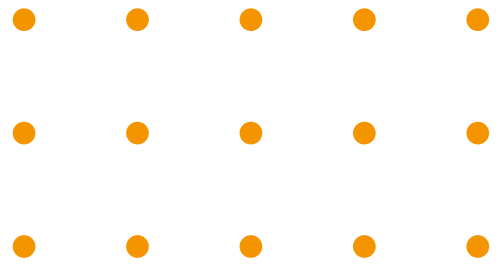
Faris Nizamic, mede-oprichter en eigenaar Sustainable Buildings
'Onze vliegende start was ondenkbaar zonder partners'

"De vliegende start die we als startup hebben, die is vrijwel niet denkbaar zonder de contacten met de gemeente Groningen, en dan speciaal Gresco – de Groningse Energie Service compagnie. Zij hebben een ambitieus doel: in 2035 moeten zo'n 250 gebouwen energie-neutraal zijn. Toen we daar aanklopten, zaten we in de laatste fase van het afstuderen. Inmiddels is de gemeente een van de eerst betaalde opdrachtgevers, al is partner een veel beter woord. Het is voor ons ongelooflijk dankbaar om samen te werken met mensen die zo op dezelfde lijn zitten, en die ons met zoveel nieuwe ideeën voeden. Je maakt daardoor samen een ontwikkeling door. Wij willen dolgraag weten wat hun behoefte is, zodat we daar zo goed mogelijk bij aansluiten. En door het vertrouwen dat we krijgen, gaan er steeds meer deuren open."

Maatschappelijke impact

"Twee keer, in 2012 en in 2014 wonnen we op de universiteit de Green Mind Award. Omdat hier ook een geldbedrag aan verbonden is, konden we een enorme stap zetten in de daadwerkelijke productontwikkeling. Het probleem met bestaande gebouwbeheersystemen is dat ze ouderwets zijn, maar ook kostbaar en onvoldoende gericht op de gebruiker. Dankzij onze software in combinatie met sensoren stellen we facility managers in staat het energieverbruik te analyseren, te monitoren en te controleren. Alles op afstand. In de eerste fase lag de focus op licht en elektra. Daar is vervolgens het beheer van verwarmingsinstallaties bij gekomen. In totaal zijn we vijf jaar onderweg. We zijn nog altijd gevestigd bij de universiteit. Zo zitten we dichtbij het onderzoek en kunnen we blijven doortesten. Het is geweldig motiverend om een belangrijk maatschappelijk probleem te helpen oplossen. Dat is onze drijfveer." ■

www.sustainablebuildings.nl
www.gresco.nl



Sensor monitor

SAMEN SLIMMER DAN DE HACKER

Hackers een hak zetten gaat niet zonder vernieuwing. De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl) nodigt het mkb dan ook graag uit een aandeel aan cybersecurity te leveren. ICT-dienstverlener Coblue is inmiddels twee keer in de 'prijzen' gevallen bij de zogenoemde SBIR. Dat wil niet zeggen dat overheden er al toe overgaan orders bij het bedrijf te plaatsen.

Mariska Warnars, Tendercoördinator SBIR Cybersecurity RVO.nl
'Wie maakt van een goed idee een technisch en commercieel succes?'

"Goede testresultaten, dat brengt het vertrouwen in je product een flinke stap dichterbij. Het is voor een mkb-bedrijf dan ook erg belangrijk om een haalbaarheidsstudie te kunnen doen. SBIR maakt dit financieel mogelijk voor wie in de eerste fase geselecteerd wordt. In fase twee kan de opdracht oplopen tot een paar ton voor bouw van een prototype. Wat een SBIR-traject bijzonder maakt, is dat het meer vraagt dan papieren verantwoording. Natuurlijk moeten je productvoorstel en ondernemersvisie staan als een huis. Bij de toekenning hoort daarnaast een pitch. Een ondernemer moet de beoordelingscommissie zien te overtuigen dat hij een goed idee ook

tot een commercieel en technisch succes kan uitbouwen. Een beetje 'Dragons Den' is het dus wel. Coblue kwam bij allebei de tenders SBIR cyber security als één van de winnaars uit de bus."

Een spannend nieuw product

"Het is waar: een bedrijf als Coblue dat via SBIR een opdracht krijgt, is niet automatisch verzekerd van goede klandizie binnen de overheid. Moeten inkoopdiensten dan meer lef tonen? Zo eenvoudig ligt dat niet. De stap naar een verkoopbaar product kan nog groot zijn, ook als er eenmaal een prototype is gemaakt. Mijn ervaring is in elk geval dat ondernemers hun kans op succes enorm vergroten als ze in een vroeg stadium van een SBIR-traject luisteren naar eindgebruikers bij de overheid. Zo ontwikkel je samen een product dat ook echt aansluit op de cultuur



Team Coblue: Michel Eppink, Arthur Melissen, Yori Kamphuis, Ivo Nouwens, Friso Stoffer

en context waarin het gebruikt gaat worden. Wat zou kunnen helpen is als die eindgebruikers aan het eind van fase twee al testen kunnen doen met een toekomstig product. Dat kan de aanbestedende diensten vertrouwen geven om te zijner tijd een dergelijke spannend nieuw product aan te kopen. En Coblue? Ik denk dat ze ontzettend ver gaan komen.”

Daniël Weststeijn, Marketing manager Coblue
‘SBIR heeft voor ons de time-to-market drastisch teruggebracht’

“Storro is één van de twee producten waarvoor we binnen een SBIR-traject een opdracht gekregen hebben. Een centrale component waar het digitale verkeer samenkomt, zoals met cloudvoorzieningen, dat maakt data-uitwisseling kwetsbaar. De oprichters van Coblue hebben vanaf het begin de visie gehad om dit aan te pakken door decentralisatie en



compartimentering van informatie. Dat is precies wat we nu kunnen waarmaken. Het idee lag er al best lang. Dankzij het SBIR-traject konden we dit in 2014 serieus gaan uitwerken tot een product. Dat de beoordelingscommissie zo enthousiast op ons projectplan reageerde, gaf ons veel vertrouwen. De strekking van hun commentaar: ‘dit is typisch wat we nu nodig hebben, het pakt het probleem bij de wortel aan’. En toch vind je onze afnemers binnen de private markt, en nog niet bij de overheid.”

Return on investment kan beter

“Je wordt vaak als te klein gezien om een solide partner te zijn. Dat is in feite het bezwaar waar we regelmatig op stuiten als we bijvoorbeeld met een ministerie in contact komen. Ik kan goed beredeneren waarom dat binnen de overheid zo werkt, daar niet van. Aan de andere kant, je betaalt als overheid mee aan de ontwikkeling van een veiligheidsproduct waar enorme behoefte aan is, dan wil je daar ook return on investment van zien toch? Al bij de selectie van een SBIR-traject zou er meer aandacht kunnen zijn voor de vraag hoe overheidsorganisaties een specifiek product straks daadwerkelijk kunnen inzetten. Neemt natuurlijk niet weg dat het SBIR-traject voor ons van ontzettend grote waarde is geweest. Het kost een aantal manjaren om de code te schrijven, de architectuur te bouwen. Betaal je dat uit eigen middelen, dan is de time-to-market veel te lang. Nu zijn we internationaal een van de eersten met een product dat kan wat Storro kan.” ■

www.coblue.eu



De SBIR in het kort

Een subsidie die innovatie stimuleert? Dat is SBIR nu net niet. Het is een competitie waarbij de overheid startende en gevestigde bedrijven uitdaagt om een maatschappelijk probleem te helpen oplossen. Alle ministeries en andere aanbestedende diensten kunnen een SBIR-traject uitschrijven.

Voor een mkb-bedrijf, laat staan een starter, zijn de kosten van research en development normaal gesproken moeilijk op te brengen. Zeker bij ICT-producten geldt dat innovatie een tijd- en kostenintensief proces is. In een SBIR-traject krijgt een ondernemer een opdracht om een plan op haalbaarheid te onderzoeken: organisatorisch, juridisch, technisch en financieel, en ook commercieel. Inschrijving en beoordeling van voorstellen gebeurt op papier, en met een pitch om een beoordelingscommissie met deskundigen van binnen en buiten de overheid te overtuigen.

Het SBIR-traject in drie fasen

Fase 1 – Haalbaarheidsonderzoek: de beste inschrijvers krijgen de opdracht hun voorstel in een haalbaarheidsonderzoek uit te werken. Het offertebedrag is tevens de hoogte van de financiële tegemoetkoming die SBIR verstrekt. Dat bedrag is gebonden aan een maximum en moet marktconform zijn.

Fase 2 – Toegepast onderzoek en ontwikkeling: voor de meest kansrijke producten uit fase 1 wordt budget beschikbaar gesteld om een prototype te ontwikkelen.

Fase 3 – Marktrijp maken: het is aan de ondernemer zelf om vervolgens de stap te maken naar een verkoopbaar product. Hiervoor verstrekt SBIR geen opdracht.

Meer informatie www.rvo.nl/subsidies-regelingen/sbir en www.innovatiekoffer.nl

OOK HOOGWATERBESCHERMING MOET HET VAN VERNIEUWING HEBBEN

Onze dijken moeten sterker. Dat gaat geld kosten én ruimte, want sterker betekent normaal gesproken; breder. Tenzij je kunststof ankers aanbrengt die de dijk van binnen-uit stabiliseren. Een idee van JLD. Met een financiering vanuit het landelijke programma voor hoogwaterbescherming (HWBP) gaf Waterschap Rivierenland het bedrijf gelegenheid om met de ankers aan de weg, of nee, de dijk te timmeren.

Frans van den Berg, Programmamanager dijkversterking Waterschap Rivierenland
'Meer en goedkopere technieken zijn hard nodig'

"Door klimaatverandering en bodemdaling zijn de nieuwe normen voor onze dijken flink aangescherpt. Alleen al binnen Waterschap Rivierenland moeten we komende decennia 400 van in totaal 550 kilometer dijk verhogen en versterken. Dat is overigens een grove schatting. Het geeft aan om wat voor operatie het hier gaat. De klassieke techniek is om de steunbermen van extra grond te voorzien. Dit heeft als belangrijk nadeel dat het veel extra ruimte kost, en flinke impact heeft op aanwezige bebouwing en het landschap. Daar komt bij dat we ook naar oplossingen moeten kijken waarmee we 'piping' of onderpoeling van dijken voorkomen. Om ruimte

te besparen worden wel verticale technieken toegepast, zoals damwanden, maar die zijn relatief kostbaar. Ik was dus zeker geïnteresseerd toen Jos Karstens van JLD mij benaderde om zijn concept uit te leggen. Maar op dat moment was ook duidelijk dat er nog veel huiswerk te doen was."

Meer en goedkopere technieken

"De techniek komt erop neer dat je van bovenaf kunststof ankers in de dijk aanbrengt. Op papier zagen de rekensommen er goed uit, en ook als ik naar trektesten kijk, ben ik positief. Het gaat de goede kant op. Het landelijke programma voor hoogwaterbescherming geeft ons meer opties om innovatie te steunen. In het geval van JLD helpen we bij de financiering van de ontwikkelfase via een projectoverstijgende verkenning. Lastig blijft de vraag: wat wil een bedrijf zelf

investeren? Zonder stimulans gaat het niet, maar ik vind: het moet wel van twee kanten komen. Daar hebben we best pittige discussies over gevoerd. Uiteindelijk zal innovatie nodig zijn om over meer, en goedkopere technieken te beschikken. Wat ons betreft gaan we bij aanbestedingen steeds meer functioneel uitvragen en geen constructie voorschrijven. Op die manier draag je er aan bij dat wie innoveert daar ook voor wordt beloond."

Jos Karsten, Directeur JLD Contracting BV
'Zonder passie geen innovatie'

"Een anker, flexibel en van kunststof, zodat het meebeweegt met de druk op de dijk. Hoe meer druk, hoe sterker de tegenkracht. Dat is onze dijkstabilisator. Je bedenkt het in een flits. Maar de uitwerking... Voor mij is de grootste uitdaging geweest: hoe vind ik als 'ankerboer' toegang tot de markt. Drie jaar



Dijkstabilisator



Dijktest

heb ik er op gebroed. En daarop volgde drie jaar van ontwikkelen. Technische committees, kernteams, trekproeven, rapportages. We hebben de hele weg bewandeld. Ik heb maanden gehad dat ik drie, vier uur sliep. Dan begrijp je: met geld heeft dit niks te maken. Het is een droom, de passie om iets waarin je gelooft, ook werkelijkheid te zien worden. Als ondernemer zou ik zijn afgehaakt, maar als innovator ben je bereid verder te gaan. Ik zeg nu: het was een fantastisch mooi proces. Let wel: dat zeg ik met de kennis van nu.”

Maak je ervaring dupliceerbaar

“Tijdens een nog uit te voeren pilotproject moeten we een aantal details verfijnen. Is ook dat beoordeeld, dan hebben we een gevalideerd systeem dat klaar is voor een wereldwijde markt. We zijn een klein internationaal handels-, aannemersbedrijf en zwerven dus al de wereld over. Voor de dijkstabilisator ligt een businessplan klaar om in drie continenten voet aan de grond te krijgen. Kijk ik naar hoe de overheid dit als opdrachtgever mede mogelijk heeft gemaakt; chapeau, echt waar. Ik zeg hiermee helemaal niet dat het van een leien dakje ging. Werkelijk alle hobbels die je kunt hebben, die hebben we gehad. Fricie over geld en planning, ook dat. Of je dan zo'n hobbel met elkaar kunt nemen,

dat hangt uiteindelijk af van de poppetjes. Het is gelukt dankzij mensen als Frans van den Berg van Waterschap Rivierenland en Richard Jorissen van het HWBP. We hebben elkaar scherp gehouden, elkaar op een hoger niveau gebracht. Ik draag er graag aan bij om onze ervaringen dupliceerbaar te maken. Iets terugdoen voor Nederland, dat vind ik belangrijk.” ■

www.waterschaprivierenland.nl

www.jliddijkstabilisatie.nl

www.hoogwaterbeschermingsprogramma.nl

‘Voor de dijkstabilisator ligt een businessplan klaar om in drie continenten voet aan de grond te krijgen. Kijk ik naar hoe de overheid dit als opdrachtgever mede mogelijk heeft gemaakt; chapeau, echt waar.’

AMSTERDAMS STARTUP IN RESIDENCE KRIJGT INTERNATIONAAL NAVOLGING

Beginnende ondernemers die aan een vitale gemeenschap kunnen bijdragen? In Amsterdam maken ze kans op een bliksemstart. Het programma Startup in Residence werd speciaal met dat doel ontwikkeld. Maar naast meer innovatie inkopen, wil de gemeente ook de inkoop zelf vernieuwen. Het aanbestedingsbestek ging daarom drastisch op de schop. Het Amsterdamse voorbeeld slaat inmiddels aan in binnen- en buitenland. En hoe!

Minouche Cramer, programmamanager Startup in Residence, gemeente Amsterdam

'De gemeente kan zo tegelijk investeerder en launching customer zijn'

"In Amsterdam hebben we Startup in Residence ontwikkeld, geïnspireerd op een model waar San Francisco mee werkt. We nodigen met dit programma startups uit innovatieve oplossingen te bieden voor

maatschappelijke vraagstukken. Toegevoegde waarde voor de stad is het doel. Dat kan een technische oplossing zijn, maar ook een oplossing voor gedragsverandering. Heel vaak is het een combinatie. MijnBuur is daar een mooi voorbeeld van. Zij ontwikkelen een systeem om meldingen in de openbare ruimte anders in te richten. Een app wordt ingezet om te stimuleren dat inwoners actief bijdragen aan de oplossing. Van de losse stoeptegel tot geluidsoverlast. Eenmaal geselecteerd bieden we ondernemers een intensief trainingsprogramma en ruimte om hun producten te testen. Bovendien spreekt de gemeente de intentie uit om daarna de eerste klant te zijn en zo de carrière van de ondernemer een kickstart te bezorgen."

Contact met Parijs...

"Met vijf van de zeven startups uit het eerste jaar is er nu een vorm van samenwerking. Dat is een mooi slagingspercentage. We gaan dan ook beslist door. Het beste van twee werelden, dat krijg je als je inhoudelijke kennis van de gemeente in contact brengt met de innovatieve en resultaatgerichte kracht van

‘Amsterdam biedt een kleine selectie startups een intensief trainingsprogramma. De gemeente spreekt de intentie uit om daarna de eerste klant te zijn en zo de carrière van de ondernemer een kick-start te bezorgen.’



App MijnBuur

startups. Met ons programma helpen we beide kanten om de brug te slaan. Dat is nog niet zo eenvoudig. Er is een behoorlijke mismatch in hoe startup en ambtenaar naar de wereld kijken. In binnen- en buitenland is er interesse voor onze aanpak. Fantastisch natuurlijk om te zien dat wij als stad deze rol kunnen hebben. De vraagstukken waar we mee te maken krijgen, komen nu eenmaal sterk overeen. En dus hebben we er allemaal baat bij hoe je vanuit je inkoopfunctie innovatieve oplossingen kunt aanjagen. Hoe meer je hierbij samen optrekt, hoe beter. Het lijstje steden dat wil aanhaken bij het Startup in Residence-netwerk groeit. Er zijn al contacten met Parijs.”

www.startupinresidence.com

Wendeline van Luijk, ondernemer en mede-oprichter MijnBuur
‘Al dat sociaal kapitaal kunnen we eindelijk benutten’

De meeste mensen willen graag iets voor een ander betekenen, maar de drempel, die is hoog. Overbrug je dat gapende gat tussen vraag en aanbod, dan kan je een enorm sociaal kapitaal aanboren. Dat is dus precies wat we met MijnBuur doen. We matchen wat burens elkaar te bieden hebben. Via de app heb je elkaar letterlijk onder de knop. Je vult een eigen profiel in met een soort sociaal-CV. Zo geef je aan waar je beschikbaar voor bent. BuurAlarm is er voor noodsituaties. Wie jouw alarmburen zijn, bepaal je natuurlijk zelf. En met BuurErgenis overleg je over problemen. Kom je er samen niet uit, dan kan je in de app-groep direct een instantie uitnodigen. Voor burens is de app gratis, het is voor hen

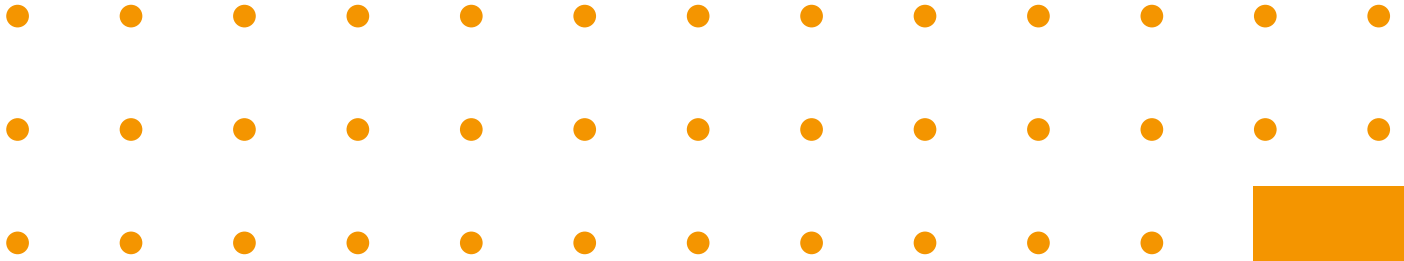
‘Het beste van twee werelden, dat krijg je als je inhoudelijke kennis van de gemeente in contact brengt met de innovatieve en resultaatgerichte kracht van startups’

bedoeld. Wij zijn niet voor niets een stichting. Ons verdienmodel is dat we licentieovereenkomsten sluiten met politie en gemeente.”

Een leukere wereld

“Wat Startup in Residence mij heeft opgeleverd? Voornamelijk dat bij de gemeente overal de deur open stond. Het heeft me steeds verbaasd hoe iedereen klaar stond en bereid was informatie en kennis te delen. Echt fantastisch. En dat is meteen ook waarom dit concept werkt. Als zij heel goed kunnen laten zien waar ze tegen aan lopen, dan kan ik daar in mijn productontwikkeling heel goed bij aansluiten. Dat is voor mij de grote waarde van dit programma; dat je elkaar in de positie brengt om oplossingen te bedenken waar je als maatschappij beter van wordt. We willen allemaal graag een leukere wereld voor onze kinderen toch? De optimalisatie van de app, daar zijn we nu druk mee. Straks gaan we de beta-versie in een grotere groep testen. Het is zo leuk dat dit werkt. Elke dag worden we enthousiaster van de mogelijkheden die we zien.” ■

www.mijnbuur.nl



Anders aanbesteden? Het kan echt!

Om andere doelgroepen aan te spreken, ging in Amsterdam eerst het aanbestedingsbestek drastisch onder het mes. Want dat dikke pak papier met vooral eisen en juridisch jargon, dat moet anders kunnen. Van 100 pagina's ging het naar 20.

Het is heel belangrijk dat overheden anders gaan aanbesteden, bevestigt ondernemer Wendeline an Luijk. “Los van dat de gemiddelde aanbesteding knetterveel tekst bevat, inclusief al die bijlagen en juridische taal waar ik werkelijk niks van kan maken. Het echte probleem is dat je innovatie juist uitsluit door bijvoorbeeld een simpele eis te stellen als: een bedrijf moet vijftien jaar staat van dienst hebben. En ook: als je precies gaat bedenken wat je nodig denkt te hebben, dan sta je niet open voor een betere oplossing. Om een voorbeeld te noemen, voor de gemeente is het ingewikkeld om te meten hoe tevreden inwoners zijn. Wij kunnen die softe prestatie-indicatoren (kpi's) heel makkelijk genereren, in de vorm van een waardering ('thumbs up') van bewoners als er bijvoorbeeld een contact met de gemeente is geweest. Dat is een toepassing waarmee je iets toevoegt wat je van tevoren niet bedenkt.”

“Eindelijk geen last meer van jeugdoverlast.”

Henk Majer loste samen met zijn burensamenwerkingsgroep en de politie jeugdoverlast in de buurt op.

“De overburen hebben mijn boodschappen gedaan, zó fijn.”

Petra Klein is ziek en vroeg hulp bij de boodschappen.

“M'n buurman was binnen dertig seconden bij me.”

Job Wind vroeg hulp in geval van nood.

mijnbuur
samen beter

App MijnBuur

STIMULEREN VAN GROENE STROOM MET SLIMMERE GEMALEN

Pieken en dalen in de stroomvoorziening zijn een bijeffect van groene stroom. Voor de netspanning een probleem, maar bij Peeeks baseren ze er een businesscase op. Het bedrijf voert samen met het Hoogheemraadschap Schieland en Krimpenerwaard een pilot uit. Door gemalen harder of juist zachter te laten pompen, kan de onbalans tussen vraag en aanbod van duurzame energie worden beperkt. Scheelt ook nog gemeenschapsgeld.

Michel van Cappellen, adviseur beheer en onderhoud, Hoogheemraadschap Schieland

'Je moet goed kunnen uitleggen dat dit verantwoord is'

"Dit plan is bij toeval op ons pad gekomen. Een trainee van het hoogheemraadschap ging werken bij Croon. Daar kwam hij in aanraking met de mensen van Peeeks, en vond het een goede businesscase. Toen zijn ze op zoek gegaan naar een partner voor een pilot. Zo is



Motor van de Pompinstallatie

de bal gaan rollen. Natuurlijk moesten we eerst de analyse maken hoe dit in ons bedrijfsproces ingrijpt. Gemalen slim aansturen door ze te automatiseren stond al op de planning. Ook willen we vaker bij eb malen, – dan profiteer je van de lage waterstand –, en vaker een optimaal toerental draaien. Dit combineren we nu met een extra toepassing. Peeeks geeft bij onbalans in de netspanning aan ons het signaal: ‘ga harder en ga aan’ of ‘ga zachter en ga uit’. Gebruik van software stelt ons in staat vervolgens geautomatiseerd een afweging te maken. De energieprijs en het waterpeil op dat moment zijn daarbij de belangrijkste indicatoren. Zo kunnen we het gebruik van groene stroom stimuleren en ons eigen energieverbruik verlagen. In een pilot testen we dit bij drie gemalen.”

Een energieprijs van -10 cent

“Wij zijn in de sector de eerste die zich op de markt van onbalansprijzen begeven. Dat is een verhaal apart. Is er sprake van een overschot aan groene stroom, dan kunnen we onze gemalen laten pompen voor een negatieve energieprijs van bijvoorbeeld -10 ct. Is er weinig groene stroom beschikbaar, dan is het mogelijk ons gemaal tijdelijk uit te schakelen. Juridisch of inkooptechnisch zijn er geen belemmeringen. Het mooie is dat ons langlopende contract voor inkoop van energie ongewijzigd blijft. Communicatie is wel een belangrijk aandachtspunt. We moeten dit aan ons bestuur, maar ook aan de burger kunnen uitleggen. Het kan betekenen dat je een gemaal tijdelijk uitzet, ook als het regent. Dit duurt dan een kwartier of een half uur hooguit. Zolang je binnen de marges blijft, is dat verantwoord. Koelvrieshuizen en ijsbanen bijvoorbeeld doen dat

ook. Onze maatschappelijke opdracht is om te zorgen dat mensen droge voeten houden. Daar doen we niets aan af.”

‘Juridisch of inkooptechnisch zijn er geen belemmeringen. Het mooie is dat ons langlopende contract voor inkoop van energie ongewijzigd blijft.’

David Beijer, mede-oprichter en CEO Peeeks

‘Per definitie ga je onbekende onbekenden tegenkomen’

“Peeeks ontwikkelt zich snel, maar een startup zijn we zeker nog. Het belangrijkste kenmerk is volgens mij de zoektocht naar een schaalbaar businessmodel. Voor ons betekent dit: hoe maken we van ons concept een schaalbaar product waarmee we in Nederland, in Europa maar ook wereldwijd impact kunnen hebben voor schonere, goedkopere energie? Daar zitten we volop in. We zijn erg blij dat we met het hoogheerraadschap samenwerken. De complexiteit zit ‘m voor dit traject in de beslisboom. Je hebt steeds te maken met drie, vier bestuurslagen.



Gemaal Johan Veurink

Zij zullen altijd aan de veilige kant gaan zitten, en dat moet ook gezien de belangen die met het waterpeil samenhangen. Die kunnen niet even een leuke hippe vinding proberen. Reden dat wij ze overtuigd hebben? Dat we met Michel van Cappellen een voorvechter hebben die in die organisatie de weg weet, dat weegt heel zwaar. Maar zeker ook de filosofie en benadering die we in alle projecten toepassen. Bepalend is dat we ons systeem aan de buitenkant plaatsen. Dat wil zeggen: wij grijpen niet in in de beveiligingssoftware die in dit geval de bewaking van

waterpeilen regelt. En we werken samen met de bestaande softwareleverancier waar al vertrouwen in is.”

Op kleine schaal toleranter met risico's

“Dat we eerst met drie gemalen leren wat er te leren valt, dat is het soort van haalbaarheidstest dat echt nodig is om te kunnen innoveren. Ik zie dat overheden vanwege efficiency in het algemeen te snel schaal-grootte zoeken. Zo van: ‘laten we dan meteen alles bij elkaar pakken.’ Het project wordt groter, moet aanbesteed worden en vanaf

daar gaat iedereen om zekerheden vragen, als het om de opbrengsten gaat, om impact, enzovoort. Vernieuwing kan je dan vergeten. Je komt per definitie onbekende onbekenden tegen als je iets nieuws gaat doen. Ga samen leren hoe het werkt, welke parameters je tegenkomt, en zet van daaruit de vervolgstappen. Natuurlijk, primaire veiligheid blijf je bewaken, dat doet het hoogheerraadschap hier ook. Maar je kunt de papierwinkel iets simpeler inrichten, en op een kleine schaal toleranter zijn met afdekken van alle denkbare risico's. Dat komt je wendbaarheid ten goede en daarmee vergroot je de kans op succesvolle vernieuwing."

Onno Sminia, adviseur innovatie, Croonwolter&dros
'Wij hebben de schaal, zij het schaalbare idee'

"Duurzaamheid naar soms nog behoorlijk traditionele sectoren brengen, dat past helemaal in onze visie op industriële automatisering. De snelheid waarmee high tech startups hiervoor nieuwe producten kunnen ontwikkelen, is een belangrijk ingrediënt. Daarom zijn we speciaal geïnteresseerd in de samenwerking met dit type ondernemers. Als corporate willen we de markt graag nieuwe oplossingen aanbieden. Het is een win-win. Wij hebben de schaal, zij – de startups – het schaalbare idee. Peeeks is een mooi voorbeeld. Zij maken schonere en goedkopere energie mogelijk door de energiebehoefte van gebruikers te koppelen aan de variabele beschikbaarheid van energie. Innovatie is het middel, duurzaamheid het doel."

Slimme algoritmes

"Ik denk dat we vanuit Croonwolter&dros een goede rol hebben gehad door het hoogheerraadschap met Peeeks in contact te brengen. De pilot moet natuurlijk het bewijs gaan leveren. Hoe ga je de beslislogica in het systeem zetten, en de beslisregels zo definiëren dat je besparen van energie combineert met een geautomatiseerd systeem dat minstens zo veilig is als nu? Het is core business van Peeeks om dit via slimme algoritmes te realiseren. Wij zijn als geen ander in staat om dit soort oplossingen te integreren in bedrijfsprocessen en hiermee de technologie weer een stukje intelligenter te maken. We hopen dat het project een prachtige referentie oplevert waarmee we andere waterschappen deze toepassing ook kunnen bieden." ■

'Als corporate willen we de markt graag nieuwe oplossingen aanbieden. Wij hebben de schaal, zij - de startups - het schaalbare idee.'

DECLARATIE-APP IN GELDERLAND BLIJKT AWARD-WAARDIG

Gedoe met bonnetjes is doorgaans de praktijk voor wie uitgaven wil declareren. Voor statenleden in Gelderland is die tijd voorbij. Startup Declaree biedt een app waarmee gebruikers direct hun werkgerelateerde kosten invoeren, met een fotootje erbij als bewijs. Speciaal voor de provincie ontwikkelde het bedrijf daarnaast een module om het declaratiegedrag transparant te maken.

Bob Roelofs, griffier Provincie Gelderland
'Alsof het nooit anders is geweest'

"Dat gedoe met formulieren, daar wilden we graag vanaf. Als griffier moet ik ervoor zorgen dat statenleden zo makkelijk en efficiënt mogelijk kunnen opereren. Ongetwifteld zal ik toen ergens gelezen hebben over wat Declaree aanbiedt. Daar ben ik toen achteraan gegaan. We werkten altijd met een Excel-lijst die werd ingevuld en gecontroleerd. Declaree draait het proces om, en legt de verantwoordelijkheid voor de declaratie bij de indiener. En zo hoort het ook. We hebben eerst een paar jongere en een paar oudere statenleden gevraagd mee te doen in een pilot. Zij moeten er tenslotte het nut van inzien. Na een kritische evaluatie

en een paar verbeterpunten hebben we bij een nieuwe statenperiode de app ingevoerd. Ik kan dat trouwens iedereen aanraden, om voor zo'n verandering een natuurlijk moment te kiezen."

Award als verrassing

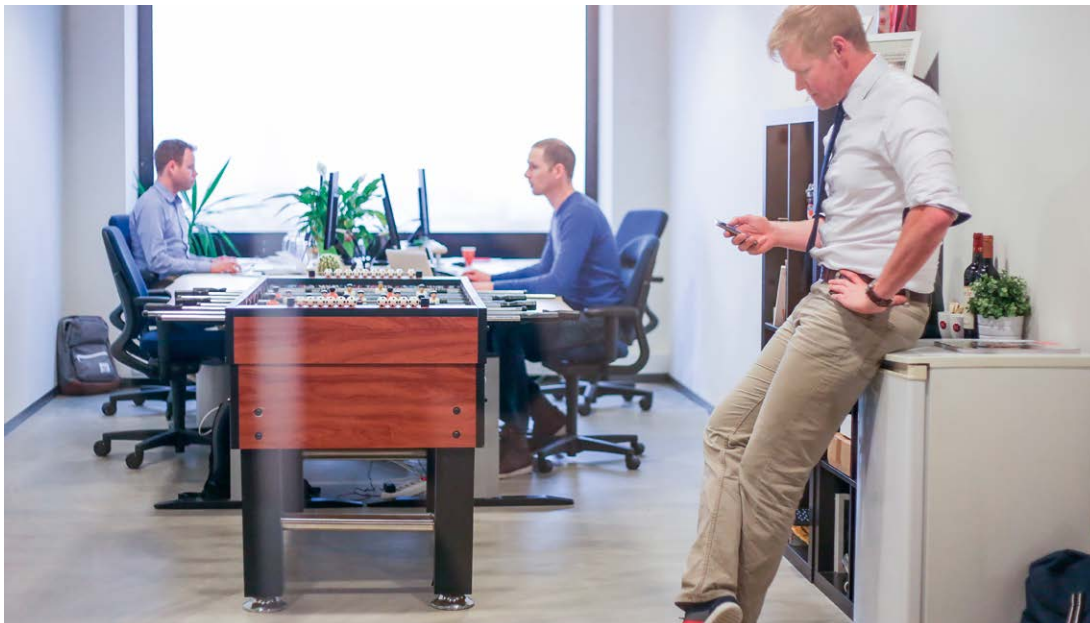
"Wij zijn de eerste provincie die op deze manier declaraties verwerken. Dat het om samenwerking met een startup ging, daar heb ik in die tijd helemaal niet bij stilgestaan. Toen Gelderland in 2015 de award kreeg voor 'Most entrepreneurial Governmental Institution' was ik dus compleet verrast. We hebben hier in het geval van Declaree geen bewuste strategie in gevolgd. Mij ging het puur om het product, en om het vertrouwen in de samenwerking natuurlijk. Dat heeft Declaree vanaf

het begin waargemaakt. Ze reageren heel direct en klantgericht, zoals ik dat verwacht van een marktpartij. Omdat het om een relatief kleine investering gaat, heb je niet te maken met aanbesteden. We verdienen de kosten trouwens terug doordat we besparen op de uren die eerst ambtelijk nodig waren om de lijst met declaraties op te stellen en te controleren. Dit werkt gewoon. Eigenlijk is het alsof het nooit anders is geweest.”

**Bas Janssen, mede-eigenaar en
commercieel directeur Declaree**
**‘Ze sloegen ons niet met inkoop-
voorwaarden om de oren’**

“Op het moment dat Gelderland zich meldde, hadden we diverse klanten die onze app

gebruikten, maar nog niet binnen de overheid. De provincie heeft voor ons dus zeker de rol van ‘launching customer’ gespeeld, want de overheidsmarkt is toch significant anders. Zo kwam de nadrukkelijke wens op tafel dat een externe onafhankelijke partij zou toetsen of ons systeem qua privacy en security op orde was. We hebben die toetsing toen samen kunnen regelen, en dat leverde een certificering op. Voor de ontwikkeling van ons bedrijf is dat geweldig goed geweest. In plaats van ons met een eis of inkoopvoorwaarden om de oren te slaan, koos de provincie ervoor samen hordes te nemen. Precies om die reden vind ik onze samenwerking zo’n sterk voorbeeld van hoe startup en overheid tot iets moois kunnen komen.”

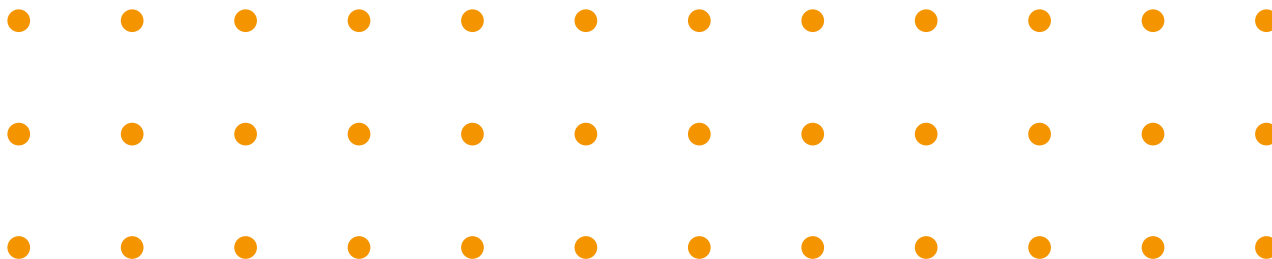


Team Declaree

Snelle, voorzichtige groei

“Makkelijk transparantie kunnen geven over uitgaven, dat is voor de provincie ook een belangrijk aspect van de vernieuwingsslag. We hebben daarom een publicatiemodule ontwikkeld, speciaal voor gebruik van onze app in de publieke sector. Hiermee kan je direct op aanvraag, of eventueel zelfs geautomatiseerd, inzage geven in het declaratiegedrag. Zo kan je als overheidsorganisatie declaraties volledig transparant verantwoorden en publiceren, en ben je in één klap van tijdrovende Wob-verzoeken verlost. Er zijn

inmiddels meer overheidsorganisaties in beeld. We groeien snel. Als je bedenkt dat we vier jaar geleden met z’n drieën zijn gestart, gewoon in mijn woonkamer. Het oorspronkelijke idee voor Declaree kwam uit de ervaring die ik zelf had in een baan waarbij ik veel onderweg was; dat gedonder met bonnetjes! Van daaruit hebben we ons product ontwikkeld. Grote investeerders vinden ons interessant, maar we hebben ervoor gekozen om nog even de boot af te houden. Ik zeg nooit nooit hoor, maar de organische groei op eigen kracht bevalt op dit moment prima.” ■





Team Declaree

‘De provincie koos ervoor samen hordes te nemen. Precies om die reden vind ik onze samenwerking zo’n sterk voorbeeld van hoe startup en overheid tot iets moois kunnen komen.’

GELEERDE LESSEN

De voorbeelden uit deze publicatie zijn een waardevolle inspiratiebron voor ondernemers en overheden. Hieronder vindt u lessen voor de innovatieve ondernemer die zaken wil doen met de overheid en lessen voor de ambitieuze overheid die gebruik wil maken van de innovatiekracht van het bedrijfsleven.

Startup/ondernemer

- Verdiep u in de vragen die leven bij de publieke opdrachtgever en wijs op maatschappelijke uitdagingen in plaats van uw idee te pitchen voor een nog niet bekend of erkend probleem.
- Ga op zoek naar de juiste persoon. De overheid bestaat uit veel onderdelen en niet elke kans leeft al binnen de overheid of heeft een probleemeigenaar.
- Zoek partners met ervaring bij overheidsopdrachten.
- Realiseer u dat overheden gemeenschapsgeld uitgeven en opdrachten in concurrentie moeten worden uitgevraagd, vaak met aanbestedingen. Omarm dus concurrentie en ga uit van eigen kracht.

Overheid

Innovatiegericht inkopen vraagt een andere aanpak van zowel de interne opdrachtgever (budgethouder) als de inkoper. Onderstaande aanbevelingen gelden uiteraard voor het hele team.

Opdrachtgever

- Definieer concrete vragen waar innovatieve oplossingen voor nodig zijn. Richt u bijvoorbeeld op vragen uit de dagelijkse praktijk (bottom up) en zorg voor eigenaarschap en bestuurlijk draagvlak. Innoveren vraagt ook veel tijd en aanpassingen van uw eigen organisatie.
- Verken kansen en bespreek de technische en economische haalbaarheid met ondernemers, niet alleen de usual suspects.
- Richt niet al uw pijlen op één specifieke oplossing. Innovaties hebben zich nog niet bewezen en kunnen falen.

Overheidsinkoper

- Wees nieuwsgierig naar nieuwe ondernemers en hun technieken, oplossingen en verdienmodellen. Doe ook uw huiswerk in uw eigen organisatie. Ga koffie drinken met interne opdrachtgevers om de vraag (maatschappelijke uitdaging) te doorgronden.
- Beheers uw vak, experimenteer met de instrumenten en ken de speelruimte die u heeft. Leer van andere organisaties, zoek elkaar op, ga naar bijeenkomsten, draag uw lessen uit.
- Leg ondernemers en interne opdrachtgevers de inkoopprocessen uit, de bedoeling van de regels en beleid en biedt ondersteuning. Gebruik hun feedback om procedures simpel te houden.

Kijk voor meer informatie op www.pianoo.nl, www.innovatiekoffer.nl en www.startupdelta.org.



COLOFON



Ministerie van Economische Zaken



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

Eindredactie en productie

PIANOo, Expertisecentrum Aanbesteden: Floris den Boer, Carlita Vis, Marylse Toxopeus
StartupDelta: Mijke Vriens

Teksten

Maarten Hamelink & Machteld Henzel-in 't Hout, in opdracht van PIANOo

Ontwerp en productie

Xerox/OBT, Den Haag

PIANOo Expertisecentrum Aanbesteden

tel. 070-379 82 99

info@pianoo.nl

www.pianoo.nl



Meer weten over innovatiegericht inkopen?

Op pianoo.nl vindt u alle informatie om betere oplossingen te laten ontwikkelen en in te kopen bij innovatieve ondernemers: Themadossiers Innovatiegericht Inkopen, Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en Publiek-Private Samenwerking, Bijeenkomsten, Vragenloket, Praktijkvoorbeelden, Innovatiekoffer.

PIANOO Expertisecentrum Aanbesteden

www.pianoo.nl

www.innovatiekoffer.nl

info@pianoo.nl

