

STARTUPS ALS DE NIEUWE MEDEWERKER

Michelle Van Poucke en Kenny Verbeke

Masterproef voorgedragen tot het bekomen
van de graad van:

Master in de organisatie en het management

Promotor:

Prof. dr. Elvira Haezendonck

STARTUPS ALS DE NIEUWE MEDEWERKER

Michelle Van Poucke en Kenny Verbeke

Masterproef voorgedragen tot het bekomen
van de graad van:

Master in de organisatie en het management

Promotor:

Prof. dr. Elvira Haezendonck

VOORWOORD

Deze masterproef is een laatste stap in het behalen van het diploma master in de organisatie en het management. Het schrijven van deze masterproef geeft ons de mogelijkheid om onze theoretische kennis die wij opgedaan hebben in de afgelopen jaren te bundelen en toe te passen op de bedrijfscase van Digipolis Antwerpen.

In dit voorwoord willen wij graag een aantal mensen bedanken die ons geholpen hebben bij de voltooiing van deze masterproef.

In de eerste plaats willen wij graag onze promotor mevrouw Van Haezendonck bedanken. Zij stond ons bij gedurende het volledige proces en gaf ons de nodige raad en ondersteuning.

Daarnaast willen wij ook Digipolis Antwerpen bedanken voor de interessante opdracht die zij ons aanreikte. Onze externe promotoren Ann Fournier en Karin Goedheid willen wij graag bedanken voor de introductie die zij ons gaven in het thema en om ons in contact te brengen met de nodige personen.

Verder mogen we zeker onze respondenten niet vergeten die ons waardevolle informatie hebben bijgebracht om dit onderzoek uit te voeren. Wij bedanken hierbij Eddy Van der Stock, Eric Kenis, Erik Avonts, Erik Lenaerts, Evert Bulcke, Frans Verstreken, Geert Van Herbruggen, Kenny Willems, Matthais Van Dosselaer, Michallis Pashidis, Nick Van Langendonck, Peter Crombecq, Stijn De Clerck, Sven De Cleyn, Thomas Leysen en Yeri Tiete.

Wij willen daarnaast graag Jolien Bernaerts bedanken omdat ze de tijd genomen heeft om onze masterproef door te nemen en na te lezen. Ten slotte willen wij ook nog Abigail Levrau bedanken om ons te helpen bij de uitwerking van de modellen.

ABSTRACT

De doelstelling van deze masterproef was het verwerven van meer inzicht in de samenwerking tussen startups en overheidsinstellingen. Dit in het kader van de bedrijfsfase van Digipolis Antwerpen die een vernieuwde aanpak hanteert om samen te werken met startups. Doorheen het volledige proces van de masterproef werden de nodige inzichten en kennis opgebouwd rond dit thema. Om een duidelijke richting aan het onderzoek te geven werden twee onderzoeksvragen opgesteld. Allereerst “Wat is de optimale manier van samenwerken tussen startups en overheid zodat bij beide instellingen de doelstellingen bereikt kunnen worden?” en daarnaast “Op welke manier kunnen we het implementatieproces controleren om de doelstellingen te bereiken?”. Om bovenstaande doelstelling te bereiken en de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden werd er gebruik gemaakt van een literatuurstudie, een documentenanalyse en kwalitatieve diepte-interviews. De literatuurstudie verdiept de kennis rond de evolutie van IT en technologie. Daarnaast worden de thema’s zoals startups, de overheid en samenwerking uitgediept om het theoretische kader verder uit te bouwen. Hierna werd overgegaan naar het empirisch gedeelte. Daar werden de jaarrekeningen doorgenomen om een documentenanalyse uit te voeren en kwam de focus te liggen bij de afname van diepte-interviews die de kennis verder uitdiepte. Deze interviews werden uitgevoerd bij experts, overheidspersonen en startups die in contact staan met het bedrijf Digipolis. De data uit de interviews werd getranscribeerd en verwerkt in NVivo 10.

Als antwoord op de eerste onderzoeksvraag zijn een aantal doelstellingen en samenwerkingsvormen naar voor gekomen tijdens onze interviews. Op basis daarvan werden aanbevelingen gemaakt en is er een conceptueel model ontstaan. Dit model is een hulpmiddel voor startups en overheidsinstanties dat gebruikt kan worden om na te gaan welke samenwerkingsvorm optimaal is. Deze samenwerkingsvorm is afhankelijk van de doelstellingen die bereikt willen worden.

Als antwoord op de tweede onderzoeksvraag werden de respondenten bevraagd naar de KPI’s die worden gebruikt om de samenwerking te monitoren. De samenwerking met startups kan namelijk moeilijk gecontroleerd worden aangezien het vaak gaat over niet kwantificeerbare en meetbare elementen die belangrijk zijn voor de startup en de overheidsinstantie. Motivatie, spillover van de mentaliteit, innovatie, referentiekant enzovoort zijn elementen die niet of moeilijk meetbaar zijn. Toch zijn dit de belangrijkste succesfactoren voor de overheidsinstellingen en de startups.

EXECUTIVE SUMMARY

OBJECTIVES

In this thesis two research issues were identified:

- What is the best way for startups and government institutions to collaborate in order for them to reach their objectives?
- How can we monitor the implementation process to make sure the objectives are achieved?

INTRODUCTION

Not just smaller organizations will feel the effects of changes in technology and IT, but everyone. Even bigger networks and the entire society will be influenced. Cities are exceeding their former geographical boundaries and people are constantly forming digital networks by sharing their passions, interests and hobbies through digital platforms. For this reason the cities themselves need to change if they want to keep up with the people living in them. The government institutions leading these cities will have to focus on augmenting the digital life. In order to do this, they will have to work with new and exciting companies, such as startups. The problem is that the government isn't being perceived as the most innovating and creative organization because of its law on public procurement. So how can the government attract these companies to work with them and build this new digital ecosystem? In this study we try to find out how these collaborations can be achieved and we analyze the case of Digipolis, a government institution that is working with startups and is setting the path for others.

METHODOLOGY

In this thesis we are researching new and unknown topics that are not found in literature. In this situation it is better to conduct a qualitative study by using a case study. In a case study we are able to learn and research the matter from the inside out by induction instead of using deduction. For this case study we have three main parts, a literature research, a document analyses and expert depth-interviews.

The literature research was formed to create a theoretical frame that can help understand the actual case. The document analyses was done by studying the financial statements of Digipolis. The depth-interviews were conducted by using structured questionnaires at experts, government personnel and startups that have worked with Digipolis. In total fourteen interviews were taken with nineteen recipients. The acquired data was transcribed and analyzed using the software program NVivo 10.

RESULTS, DISCUSSION

To study the first issue, we analyzed the objectives of startups and government institutions, the different ways of collaboration, the possible obstacles and the advantages and disadvantages of the new procedure at our case company, Digipolis.

In literature, the most important objectives for government institutions are stimulating the economy, creating an ecosystem, flexibility, speed and innovation of startups and working with entrepreneurial people. For startups the most important objectives were challenging projects and having a reference client. In our interviews the same objectives were found.

For studying the different ways of collaborations we based ourselves on a model of Mocker et al. (2015) that identified six common programs. These are one-off events, sharing resources, supporting the company, partnerships, acquisitions and investments. We compared these with the collaboration forms found in the empirical analysis and found a few differences. In our empirical analysis we could cluster seven (different) forms instead of six. These being buy from startups, co-creation, working with consortiums, one-off events, using intermediaries, sharing resources and giving financial aid.

To identify the most common obstacles for a collaboration between startups and governmental institutions we started from eight major problems that could be found in the literature. These are too much administration and complexity in planning, unfavorable pay terms, high conservatism, unclear organizational structures, long leadtimes, problems involving ownership and financial instability. All eight were confirmed by the interviews. In that part, four more obstacles were identified. These are budget problems, local government institutions are too small, a meeting culture that doesn't work for startups and maintenance contracts.

The last part that should be focused on is the new procedures that Digipolis uses to buy from startups. They are combining pre-commercial procurement with negotiation procedures below €85.000 (does not have to be published below this amount) to buy from startups within the law on public procurement. They are calling It Rock 'n Roll procedures. The advantages stated by themselves are access to new and creative ideas, shorter lead times, agility and injecting entrepreneurship in the company culture. The startups should have more exciting projects, fees for potential shippable products, a reference client and lower entry barriers. When asking the interviewees about these advantages, they gave the same ones. Also opportunity to fail and better quality were given as answers. The disadvantages are purely based on the empirical analysis and are oversimplifying the planning and vague descriptions of the budgets. Although the later one was only given by one interviewee.

Based on these four parts in the empirical study we have created a new model (cf. infra), like the one from Mocker et al. (2015) The objectives of the startups and the government institutions are combined and mirrored against the new collaborations that we formed based on the information given by our interviewees. Startups or government institutions that want to find out what program best fits their objectives can use this model as a guide.

To study the second issue, we analyzed the critical success factors and financial advantages of working with startups.

In literature, the balanced scorecard is indicated as an important tool to measure the critical success factors of this collaboration. But, since the balanced scorecard might be too advanced for startups to use, adjusted needed to be made to implement it in this thesis. Therefore we have based ourselves on its same principles but nothing more. Critical success factors needed to be identified to see if the focusses of startups and government institutions are broader than just the financial aspect. After the analysis, it became clear that startups, even though they don't work with a BSC, have critical success factors. These could be divided in three of the four categories of the BSC. Consumer, financial and learning/growing processes were given as the most important for collaborations between startups and government institutions.

Another aspect that might help evaluate the collaboration was assessing the impact on the financial statements. In literature it is often mentioned that working with startups will give the other partner a financial advantage. However based on our analysis we could not conclude such results. Simply because this is still something new and is not yet fully identifiable in the financial statements. It is clear that working with startups has an impact on certain items but nothing more. Further investigation of the future financial statements will be needed.

In a last chapter we give extra suggestions that can help the collaboration. We identified that communication, feedback, accessibility and trust are important aspects. Also, when government institutions want to give more aid to startups they should focus on providing networking opportunities, giving financial aid by configuring taxes and labor costs and product development, giving a label indicating quality of work and making sure workspaces are no longer something special but a commodity.

LIMITATIONS

When doing this thesis we have kept in mind the principles of validity and reliability. However, a few limitations have to be considered when reading these results. Most of them concern the used population and sample. For example, the interviews were all taken at people that are linked to Digipolis. In this case, that should not really be a problem since Digipolis is the main focus, but we are limiting the startup and expert population by doing this. People outside the Digipolis bubble could have different opinions and insights on the matter.

Also, the startups that were interviewed were provided to us by Digipolis and are all examples of good collaborations. It could be that certain negative aspects are mitigated and that you get a perspective that is too one-sided. Our questionnaires tried to discover negative aspects but if the interviewees don't have any negative experiences, than they will not arise in this study.

During our interviews, the total interviews were set at fourteen with nineteen recipients. This total was enough to assure data saturation but still limits the results of the thesis. It is always better to have more interviews. The derived results are sometimes based on the opinions of a few interviewees. The charts added in the chapter of the discussion (cf. infra) are an aid for the reader to make relevant conclusions.

RECOMMENDATIONS

Regarding the collaboration between startups and government institutions, certain recommendations could be made for optimizing the process. These can be divided into two segments. One for Digipolis, that is based on the results and therefore correctly identified. Another for the sector as a whole that has a more informative nature as it is difficult to make assumptions for the entire sector based on a single case-study.

RECOMMENDATIONS FOR DIGIPOLIS

- The most important advice that we could give, is that Digipolis should really focus on becoming the leader of change to implement this process in the entire sector;
- A possibility could be that Digipolis shares the cost of the startup involving the product development;
- The procedures that Digipolis uses like Rock 'n Roll need to be more transparent and illustrated since almost none of the interviewees could state them by name;
- Better support, an open environment and sharing knowledge should never be forgotten when trying to change future procedures since these are the most important factors;
- The different procedures of Digipolis mitigate the effects of a meeting culture but still have a few meetings in them. Startups don't like to spend a lot of them doing this but reducing them could however affect the strong points on communication and collaboration. Good considerations need to be made by both parties before working together;
- One of the most discussed topic in our questionnaire was giving network opportunities to startups. Digipolis should focus on placing this advantages more in the spotlights to attract startups;
- Further investigation of the financial statements to assess the impact;

RECOMMENDATIONS FOR THE SECTOR

- Use new procedures such as the ones from Digipolis;
 - In order to do this, a strong change in mentality and workmethodes needs to happen. This means:
 - no more meeting culture
 - prioritize communication and feedback
 - accessibility and trust need to be stimulated
 - sensitization through the entire company
 - the description of the change needs to match the actual changes, informal and formal need to be aligned
- Providing workspaces should be standardized since this is no longer the main focus;
- Providing challenging projects so that startups can learn and grow in according to the three critical success factors that are characteristic for these collaborations;
- Work out a way to make sure that startups are frequently compensated for their efforts. This can be based on the initiative of Digipolis by providing a fee for potential shippable products.

CONCLUSION

Collaboration helps to survive in the current and future environment. There are a lot of players in the market and a lot of ways to collaborate. Therefore, making the right choice of partner isn't that easy. Two main groups can be identified, startups and established companies. The innovational power of startups is making them a well sought after partner for the years to come. Digipolis knows this as well and is investing resources to make sure startups will work with them and synergism can be created between the two partners. Our empirical analysis has confirmed these efforts and shows that it has been very successful.

Digipolis asked itself what the best way is to collaborate with startups to make sure objectives of both parties are met. To answer this question we investigated the objectives, collaboration forms, obstacles and the new procedures of Digipolis. If Digipolis wants to meet its objectives it has to consider the obstacles and objectives of the startups. Digipolis does this by using the Rock 'n Roll procedures. We can conclude that, by using these new procedures, they have adapted to the needs of the startups and are removing the obstacles to create a successful collaboration. However, every new step has its own kinks and that is why we have made a few recommendations (cf. supra) to further improve the collaboration. Also, to aid other governmental institutions a model has been created to aid them towards this change.

The second question that Digipolis asked itself was how they could monitor that the collaborations were going well. To assess the financial impact we examined the financial statements. Out of this analysis we could not conclude that the collaboration has a positive effect on the financial costs of Digipolis. Not enough data is present to make these kind of assumptions so further research on the financial statements of the next years needs to be conducted. However, the government has stated that the financial success factors aren't as important as the other factors. They are mostly focused on innovating and qualitative products. Also, the collaboration with startups is hard to monitor. It often involves non quantifiable and measurable elements such as motivation, spillover, innovation, reference clients and so on. Still, these are the most important success factors and have to be controlled.

When you look at the results you can see that startups believe that this collaboration can work if it is done in the way that Digipolis does it. They are convincing other startups to participate in the procedures of Digipolis and believe this is the way of the future. Other government institutions must now learn and implement these new ways to insure a better future for collaborations between startups and government institutions.

LIJST VAN GRAFIEKEN, TABELLEN EN FIGUREN

FIGUREN

Figuur 1: Consumenten aan de macht in de sharing economy	27
Figuur 2: De collaborative economy value chain.....	29
Figuur 3: Gesloten innovatiemodel.....	30
Figuur 4: Open innovatiemodel.....	31
Figuur 5: Levenscyclus van bedrijven	34
Figuur 6: Samenwerkingsmodel	44
Figuur 7: Benodigde resources bij elk programma	46
Figuur 8: Pre-commercial procurement.....	55
Figuur 9: Geografische spreiding van digitale steden.....	58
Figuur 10: Digitale vs. Slimme steden	60
Figuur 11: De Balanced Scorecard.....	67
Figuur 12: Vergelijking jaarrekeningen Digipolis 2014 - 2015	73
Figuur 13: Antwoorden KPI	107

TABELLEN

Tabel 1: Respondentenlijst	69
Tabel 2: Samenvattende tabel resultaten	74
Tabel 3: Doelstellingen om samen te werken met startups en overheid	88
Tabel 4: De samenwerkingsvormen	91
Tabel 5: Vergelijking samenwerkingsvormen literatuur en praktijk	92
Tabel 6: Moeilijkheden voor overheden en startups	94
Tabel 7: Procedure van Digipolis.....	96
Tabel 8: Clustering van doelstellingen	100
Tabel 9: Kritische succesfactoren	106
Tabel 10: Financiële voordelen om samen te werken met startups.....	108
Tabel 11: Belangrijke aspecten voor de samenwerking.....	109
Tabel 12: Ondersteuning voor startups	110
Tabel 13: De toekomst van de samenwerking, grote bedrijven, overheid en startups	111

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	4
Abstract	5
Executive summary	6
Lijst van grafieken, tabellen en figuren	11
Lijst van afkortingen	15
1 Inleiding	16
2 Informatietechnologie.....	18
2.1 Wat is informatietechnologie?.....	18
2.2 Evolutie van informatietechnologie	18
2.2.1 Situatieschets	18
2.2.2 Het transformatieproces	19
2.3 IT & outsourcen	21
2.3.1 Wat is outsourcen?.....	21
2.3.2 Evolutie van outsourcen.....	21
2.3.3 Voor- en nadelen	22
2.3.4 Overheidsinstanties.....	23
3 Impact van technologie	24
3.1 Positief of negatief?.....	24
3.2 Sharing economy.....	25
3.2.1 Drijvende krachten van de sharing economy.....	26
3.2.2 Drie fases in de evolutie naar sharing economy	27
3.2.3 Problemen van de sharing economy	28
3.2.4 Gevolgen voor bedrijven	28
3.3 Open innovation.....	30
3.3.1 Van gesloten naar open innovatie.....	30
3.3.2 Risico's	32
4 Samenwerking tussen organisaties	33
4.1 Startups	34
4.1.1 Definitie	35
4.1.2 Voor- en nadelen	35
4.1.3 Startups en innovatie	36
4.1.4 Acceleratoren en incubatoren.....	36
4.2 Gevestigde organisaties (maturiteit).....	38

4.3	Verschilpunten tussen startups en gevestigde bedrijven	39
5	Samenwerking tussen startups en de publieke/private sector.....	41
5.1	De private sector en startups	41
5.1.1	Voor- en nadelen	41
5.1.2	Het groeiend ecosysteem.....	43
5.1.3	Samenwerkingsmodellen	43
5.1.4	Patenten	47
5.2	De publieke sector en startups.....	49
5.2.1	De wet op overheidsopdrachten.....	49
5.2.2	Nieuwe initiatieven	52
5.2.3	De overheid en startups verenigd – de digitale stad.....	56
6	Empirische analyse - Casestudie	61
6.1	Situering van het onderzoek	61
6.1.1	Bespreking van het bedrijf.....	61
6.1.2	Bespreking van de case	61
6.1.3	Onderzoeksvragen.....	64
6.2	Onderzoekopzet.....	65
6.2.1	Eerste luik	65
6.2.2	Tweede luik	66
6.3	Methodologie	68
6.3.1	Onderzoeksmethode	68
6.3.2	Diepte-interviews	68
6.3.3	Data-analyse	70
6.3.4	Betrouwbaarheid.....	70
6.3.5	Validiteit	71
7	Analyse	72
7.1	Analyse van de beleidsdocumenten.....	72
7.2	Analyse van de diepte-interviews	74
7.2.1	Samenvattende tabel	74
7.2.2	Belangrijke aspecten voor de samenwerking.....	78
7.2.3	De samenwerkingsvormen.....	78
7.2.4	Doelstellingen van de startups	79
7.2.5	Doelstellingen van de overheid	80
7.2.6	Financiële voordelen om samen te werken met startups.....	81

7.2.7	Hindernissen	81
7.2.8	Ondersteuning voor startups	83
7.2.9	Kritische succesfactoren	84
7.2.10	De standaardprocedures om deel te nemen aan overheidsopdrachten	85
7.2.11	De nieuwe procedures om deel te nemen aan overheidsopdrachten	85
7.2.12	Resultaten van de samenwerking	86
7.2.13	Tips voor startups	87
7.2.14	Toekomstperspectief	87
8	Praktijkttoetsing	88
8.1	Eerste onderzoeksvraag	88
8.1.1	Doelstellingen	88
8.1.2	Samenwerkingsvormen	91
8.1.3	Hindernissen	94
8.1.4	Voor- en nadelen van de nieuwe procedure	96
8.1.5	Matrix	98
8.2	Tweede onderzoeksvraag	106
8.2.1	Kritische succesfactoren	106
8.2.2	Financiële voordelen	108
8.3	Suggesties	109
8.3.1	Belangrijke aspecten	109
8.3.2	Ondersteuning	110
8.3.3	Toekomst	111
8.4	Beperkingen van het onderzoek	112
9	Aanbevelingen	113
9.1	Aanbevelingen Digipolis	113
9.2	Aanbevelingen overheid	115
10	Algemene conclusie	116
11	Bibliografie	120
11.1	Boeken	120
11.2	Tijdschriftartikels	120
11.3	Websites	123
11.4	Gepubliceerd eindwerk	124
11.5	Ongepubliceerd werk	124
12	Verslag van werkverdeling	125

13	Verklaring op woord van eer	126
14	Bijlagen	127

LIJST VAN AFKORTINGEN

ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IT	Informatietechnologie
ENIAC	Electronic Numerator, Integrator, Analyzer and Computer
ARPANET	Advanced Research Projects Agency Network
IP	Internet Protocol
TCP/IP	Transmission Control Protocol
WWW	Wereldwijde web
HTTP	HyperText Transfer Protocol
HTML	HyperText Markup Language
GPL	General Public License
PCP	Pre-commercial procurement
FTE	Full Time Equivalent
BSC	Balanced Scorecard
ACPAAS	Antwerp City Platform As A Service
OZB	Onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking
BSC	Balanced Scorecard

1 INLEIDING

Technologie heeft de voorbije decennia grote veranderingen ondergaan. Ongeveer 90% van de gezinnen en bedrijven heeft vandaag een computer en bijna al deze gezinnen en bedrijven maken deel uit van het internet. Technologie, en voornamelijk informatietechnologie, heeft haar intrede gedaan, zich verspreid over de gehele maatschappij en ontwikkelt zich nog elke dag verder. De grote logge computers zijn nu draagbare toestellen die ieder van ons in verbinding brengt met elkaar. Het is een vitaal en integraal onderdeel geworden van elk type van organisatie. (Alberts & Ende & Lintsen & Oost, 1998) Voor multinationals die grote mainframe systemen en databases beheren, tot kleine organisaties met maar enkele laptops, is de connectie met deze evolutie belangrijker dan ooit.

In de huidige maatschappij is informatietechnologie niet meer weg te denken als men succesvol wil worden. Des te meer aangezien IT verweven is met alle bedrijfsunits van een organisatie zoals marketing, supply chain en financiën. Creatieve oplossingen rond IT blijven de productiviteit, efficiëntie en effectiviteit van bedrijfspraktijken en communicatie versterken. Het zal er voor een organisatie op aan komen om deze dienst optimaal uit te bouwen en te beheren. (Butt, 2015) Organisaties die op dit vlak niet innoveren, kunnen niet overleven.

Naast technologie, heeft samenwerking ook een cruciale positie ingenomen in de slaagmogelijkheden van een organisatie. Door samen te werken begrijpen we de wereld rond ons, bouwen we verder aan de toekomst en zijn wij in staat om uitdagingen te overwinnen. In een wereld die een alsmaar technologie-versnellende transformatie ondergaat, zal samenwerken of collaboreren dan ook de sleutel zijn tot een succesvol bestaan. Meer en meer ondernemingen erkennen de kracht van transparantie en kennisdelen in deze context. Hierdoor is het belang om een goed netwerk uit te bouwen, nog nooit zo groot geweest. Collaboratie wordt essentieel om te overleven in onze huidige en toekomstige omgeving. Het mildert de technologie-versnellende transformatie van de omgeving door de snelle veranderingen meer vertrouwelijk en beheersbaar te maken. Het zorgt ervoor dat een organisatie niet langer in isolatie een antwoord moet zoeken over hoe de toekomst er zal uitzien. (Ingraham, 2014)

Niet enkel kleine organisaties zullen de effecten van deze veranderingen voelen, het zal een impact hebben op iedereen waaronder stedelijke netwerken, de maatschappij en de overheid. Digitale steden overschrijden geografische barrières en mensen bouwen een netwerk op door passies, interesses en doelen met elkaar te delen via een elektronisch platform in plaats van met hun geografische burens. Onze maatschappij is een compilatie van verschillende culturen en personen die elkaar alsmaar meer beïnvloeden. Kunnen we dan niet stellen dat de steden zelf moeten meebewegen met deze veranderingen net zoals de bewoners in de steden nu al doen?

Deze inzichten bevestigen dat de manier waarop we onze stad beleven, wordt beïnvloed door onze digitale connecties en samenwerking. Het zal voor een stad en haar overheid er op aan komen om hier maximaal op in te spelen en haar eigen digitale leven uit te bouwen. (Stephens, 2015) Maar hoe kan een overheid, die gebonden is aan een strenge regelgeving door de wet op overheidsopdrachten, een samenwerking met innovatieve bedrijven tot stand brengen? Zijn deze bedrijven wel geïnteresseerd om zo'n partnerschap aan te gaan en wat kunnen overheden doen om dit te verwezenlijken?

Om dit na te gaan wordt er eerst een literatuuronderzoek uitgevoerd. Hierbij wordt informatie opgezocht die ons een theoretisch kader zal verschaffen en die onze expertinterviews vorm zal geven. Er zijn drie grote pijlers in de literatuurstudie.

De eerste pijler behandelt twee onderdelen die vallen onder het onderwerp 'technologie'. Het eerste onderdeel beschrijft de betekenis van IT en de evolutie. Er wordt verder ook kort aangehaald welke invloed IT heeft op outsourcen. Het tweede deel beschrijft de impact van technologie op bedrijven en de maatschappij. In dit onderdeel worden enkele trends besproken die ontstaan zijn door de evolutie van technologie zoals de sharing economy, de digitale stad en open innovation.

De tweede pijler toont aan dat de veranderingen, aangetoond in de eerste pijler, een invloed hebben op de noodzakelijkheid van samenwerking tussen bedrijven. Hierbij wordt er onderscheid gemaakt tussen twee soorten van bedrijven om mee samen te werken. Allereerst wordt er dieper ingegaan op startup bedrijven. De betekenis van startups wordt aangehaald, evenals de voor- en nadelen. Daarnaast wordt de relatie verklaart tussen startups en innovatie en worden de begrippen acceleratoren en incubatoren toegelicht. Verder worden gevestigde organisaties besproken, gevolgd door een opsomming van de verschillpunten tussen startups en gevestigde organisaties.

In de derde en laatste pijler wordt er dieper in gegaan op de samenwerking tussen startups en andere bedrijven uit de private en publieke sector. De voornaamste focus zal liggen op de samenwerking met overheidsinstanties aangezien Digipolis een overheidsinstantie is. Als laatste punt in deze pijler wordt er besproken hoe de toekomst er zou kunnen uitzien op basis van nieuwe ondersteuningsinitiatieven. Deze pijler zal een belangrijke basis vormen voor onze casestudie.

2 INFORMATIETECHNOLOGIE

Voor we kunnen overgaan op de impact van informatietechnologie op onze huidige maatschappij, is het belangrijk om toe te lichten wat informatietechnologie inhoudt. In dit onderdeel wordt dieper ingegaan op de betekenis en oorsprong van informatietechnologie en wordt een van de meest verwante praktijken op het gebied van IT omschreven, zijnde outsourcing.

2.1 WAT IS INFORMATIETECHNOLOGIE?

Informatietechnologie of IT is “alles wat te maken heeft met de geautomatiseerde verwerving en verwerking van informatie” (Van Dale, 2016). We kunnen informatietechnologie omschrijven als “de technologie die als hulpmiddel dient om de techniek van het verzamelen, vastleggen, verwerken, bewerken, bewaren, representeren en transporteren van gegevens uit te voeren” (Kerkhof). (Ministerie van Defensie, 2014)

IT en ICT worden vaak als synoniemen aanzien, toch is er een verschil tussen beide. ICT staat namelijk voor Informatie- en communicatietechnologie. Beide termen zijn nauw met elkaar verbonden, toch staan ze voor twee verschillende vakgebieden. ICT kunnen we zien als een onderdeel van IT, daar het zich meer toespitst op het onderdeel communicatie. IT houdt zich bezig met alles wat te maken heeft met telecommunicatie, computers en informatiesystemen.

2.2 EVOLUTIE VAN INFORMATIETECHNOLOGIE

2.2.1 SITUATIESCHETS

Computers, telefoons en netwerken hebben de voorbije decennia grote veranderingen ondergaan. Ongeveer 90% van de gezinnen en bedrijven heeft een computer en bijna al deze gezinnen en bedrijven maken deel uit van het internet. Technologie heeft haar intrede gedaan en zich verspreidt over de maatschappij. Bij technologie moeten we niet enkel denken aan desktop computers en notebooks maar ook aan de mechanismen die zich bevinden in speelgoed, auto's, keukenapparatuur enzovoort. Dankzij het netwerk van computers die gekoppeld worden aan elkaar kan informatie rijkelijk uitgewisseld worden tussen de verschillende gebruikers en staan deze in constante verbinding met elkaar. (van den Boogaard, 2008)

Het is moeilijk om een datum te plakken op de opkomst van IT. We weten dat in 1945 het eerste elektronische rekenapparaat in de Verenigde Staten werd gebouwd. De ‘Electronic Numerator, Integrator, Analyzer and Computer’ of ENIAC. Dit was de eerste machine die bewerkingen zelfstandig kon uitvoeren. Nog vroeger, van 1791 tot 1871 bedacht Charles Babbage de ‘Difference Engine’, dit was een mechanisch rekenapparaat dat in staat was om een aantal berekeningen uit te voeren (van den Boogaard, 2008). Kunnen we stellen dat de machine van Charles Babbage de start was van IT? Als we kijken naar de periode voor de Eerste Wereldoorlog kunnen we elementen vinden die wijzen op de start van IT. Zo zien we dat voor het einde van de 19^e eeuw al op grote schaal informatie en gegevens verzameld, bewerkt en opgeslagen werden. Hiervoor maakte men gebruik van verschillende soorten van apparaten zoals rekenmachines, typmachines en ponskaartmachines. De komst van de Difference Engine en de ENIAC zijn dus eerder mijlpalen in het lopende transformatieproces (NGI, 2008).

2.2.2 HET TRANSFORMATIEPROCES

In de jaren 20 werd duidelijk dat er nood was aan een manier om sneller en preciezer te rekenen. Omdat er een toenemende interesse was in het bouwen van hoog-technische objecten zoals treinen, vliegtuigen en motoren werd het rekenwerk complexer. Om dit rekenwerk aan te kunnen, werden er machines ontwikkeld die hierbij konden helpen. (Sanders, 1998)

In de jaren 50 waren de economische omstandigheden gunstig. Bedrijven hadden een grote nood aan veel arbeidskrachten, maar de markt was op dat moment beperkt. Hierdoor probeerden ze door middel van automatisering de werkplaatsen in te vullen. Daarnaast werd het voor de overheid en het bedrijfsleven belangrijker maar ook complexer om gegevens te registreren en te verwerken. Deze schaalvergroting van de administratieve taken zorgde opnieuw dat er nood was aan automatiseringsprocessen. Deze factoren zorgden er samen voor dat er veel geld en tijd werd gestoken in de ontwikkeling van (informatie)technologieën. (van den Boogaard, 2008)

Tijdens de Tweede Wereldoorlog deden Groot-Brittannië en de Verenigde Staten veel onderzoek naar elektronische rekenmachines. Door de oorlog was er veel rekenwerk, dit zowel voor de oorlogsvoering als voor de ontwikkeling van nieuwe oorlogstechnologieën. Deze onderzoeken leidden later tot de ontwikkeling van volledige elektronische rekenmachines zoals de Collossus (1944) en de ENIAC (1945). Zo gebruikte het Amerikaanse Ministerie van Defensie de Collossus om zich voor te bereiden op D-day, de landing in Normandië. (Fijnesteyn, 2015) De Collossus en de ENIAC waren machines die duizenden kilo's wogen en die volledige lokalen in beslag namen.

Computers werden over het land heen met elkaar verbonden door een lineair geschakeld netwerk dat we als een voorloper van het internet kunnen aanzien. Dit type netwerk had wel als nadeel dat wanneer een van de toestellen niet werkte ook de andere niet bruikbaar waren. Om dit probleem op te lossen werd er gezocht naar een manier om de computers van elkaar te kunnen koppelen en een decentraal netwerk te ontwikkelen. Dit project werd het Advanced Research Projects Agency Network (ARPANET) genoemd en ging in 1969 van start met als doel een betrouwbaar communicatienetwerk te ontwikkelen voor defensiedoeleinden. Het ARPANET was de voorloper van het internet zoals wij het nu kennen.

Omdat er vraag was om het netwerk wereldwijd te kunnen gebruiken, werd een nieuw standaard-protocol ontwikkeld, het Internet Protocol (IP). Dit was een technologie die bepaalde op welke manier de elektronische boodschappen ingepakt, geadresseerd en verstuurd werden. In 1977 kreeg dit nieuwe protocol zijn definitieve vorm en kreeg het de naam TCP/IP of Transmission Control Protocol/Internet Protocol. Vanaf dat moment was het mogelijk om netwerken die voordien al gebruikt werden door bibliotheken of onderzoekslaboratoria met het ARPANET te verbinden. Het nieuwe geheel werd het internet genoemd. In de jaren nadien werd dit systeem verfijnd en verbeterd door het gebruik van servers zodat de snelheid van het dataverkeer verhoogd kon worden. (Fijnesteyn, 2015)

IBM bracht in 1981 de eerste personal computer op de markt en kort daarna werden programma's gelanceerd die het internet ook konden aanbieden aan het grote publiek. In de jaren 90 zorgde dit voor een explosieve groei en de verdere ontwikkeling van het internet en andere technologieën. In 1989 ontstonden in België de eerste internetverbindingen. In datzelfde jaar ontstond in het Europese nucleaire onderzoekscentrum CERN in Zwitserland het wereldwijde web of WWW. Dit hield een aantal technische afspraken in en de verzameling van informatie, documenten en toepassingen die

wereldwijd door dit systeem werden aangeboden. Het was de Belgische informaticus Robert Calliau die samen met de Engelse Tim Berners-Lee het wereldwijde web ontwikkelde (Wikipedia). Zij kwamen met dit idee om de uitwisseling van informatie tussen de verschillende wetenschappers makkelijker te maken. Zij bouwden protocollen zoals het HyperText Transfer Protocol (HTTP) en de HyperText Markup Language (HTML). Ook bouwden zij de eerste webbrowser en webserver. In 1993 werd een eerste conferentie georganiseerd over het wereldwijde web en gaf het CERN de auteursrechten op zodat iedereen vrij kon beschikken over het web. (CERN)

Technologie en IT in het bijzonder, ontwikkelen zich elke dag verder. De grote logge computers zijn nu draagbare toestellen die ieder van ons in verbinding brengt met elkaar. Het is een vitaal en integraal onderdeel geworden van elk type organisatie. (Alberts & Ende & Lintsen & Oost, 1998)

Van multinationals die grote mainframe systemen en databases beheren tot kleine organisaties met maar enkele laptops, voor hen is connectie met dit internet belangrijk. In de huidige maatschappij is informatietechnologie niet meer weg te denken als men succesvol wil worden. Des te meer aangezien IT verweven is met alle bedrijfsunits van een organisatie zoals marketing, supply chain en financiën. Creatieve oplossingen rond IT blijven de productiviteit, efficiëntie en effectiviteit van bedrijfspraktijken en communicatie versterken. Het zal er voor een organisatie op aankomen om deze dienst optimaal uit te bouwen en te beheren. (Butt, 2015)

2.3 IT & OUTSOURCEN

IT outsourcing wordt omschreven als het uitbesteden van een significant of specifiek gedeelte van de IT-infrastructuur van een organisatie aan een externe partner om maximaal te kunnen voorzien in hardware- en softwarebehoeften (Rivard, 2008). Aangezien IT al lang meegaat en het belang van een goede IT-afdeling nog nooit zo groot is geweest door de crossfunctionaliteit en het stijgend tempo van innovatie, beslissen vele organisaties om de IT-afdeling uit te besteden. Maar wat houdt uitbesteden exact in?

2.3.1 WAT IS OUTSOURCEN?

Wanneer organisaties nieuwe IT-producten of -diensten willen ontwikkelen, kunnen ze zich de vraag stellen: wat doen we zelf en wat kunnen we uitbesteden aan externe partijen? Outsourcen of uitbesteden wordt omschreven als de strategische handeling om halffabricaten en afgewerkte goederen of diensten te verkrijgen van externe partijen, als deze activiteiten traditioneel intern worden uitgevoerd. (Simchi-Levi, 2004)

Hierbij wordt een overeenkomst gesloten tussen minstens twee partijen. Het bedrijf dat uitbesteedt wordt als koper beschouwd, het bedrijf dat de goederen of diensten levert is de verkoper of uitbestedingpartner. Dit is uitbesteding in haar eenvoudigste en meest directe vorm. Daarnaast zijn er ook complexere constructies denkbaar waarbij meerdere tussenpersonen worden gebruikt. De relaties die ontstaan bij al deze vormen eisen een hogere informatiestroom en samenwerking. (Simchi-Levi, 2004)

2.3.2 EVOLUTIE VAN OUTSOURCEN

Doorheen de jaren is de uitbesteding van IT groter en belangrijker geworden voor de werking van bedrijven en de economie in het algemeen. De oorsprong van uitbesteding is voornamelijk terug te vinden bij grote bedrijven die gespecialiseerde producten zoals hardware nodig hadden voor hun productie (Crosby). Hierna is het belang van uitbesteding alleen maar verder toegenomen en was het niet meer enkel van toepassing op producten. Waar vroeger de focus lag op producten van lage toegevoegde waarde, is uitbesteding nu meer van toepassing op producten en diensten van hoge toegevoegde waarde waarbij het belang van software altijd maar verder is toegenomen. (Kremic & Tukel & Rom, 2006)

Eveneens leidde deze evolutie tot een grotere focus op de kerncompetentie van een organisatie. Dit begrip werd voor het eerst geïntroduceerd door Prahalad en Hamel in 1990. Kerncompetenties worden door hen gedefinieerd als de collectieve kennis van het productieproces en procedures en hoe we deze het best kunnen integreren en optimaliseren. Het gaat hier met andere woorden over de processen die essentieel zijn binnen het bedrijf en die het bedrijf definiëren. Door de toenemende mogelijkheden, gaan bedrijven hun secundaire processen uitbesteden zodat ze zich op de kerncompetenties kunnen focussen. Deze secundaire processen kunnen namelijk bij andere bedrijven hun kerncompetenties zijn, waardoor zij dit efficiënter en effectiever kunnen uitvoeren. Dit was een van de voornaamste redenen waarom IT-outsourcing zo vaak wordt toegepast.

Andere veel voorkomende uitbestedingen zijn beveiliging, schoonmaak, onderhoud aan gebouwen of machinepark, wagenpark en administratie.

2.3.3 VOOR- EN NADELEN

Bedrijven die de voor- en nadelen willen nagaan van uitbesteden houden best rekening met twee groepen van factoren: kosten en strategie. Terwijl deze twee factoren voornamelijk betrekking hebben op de private sector is er nog een derde factor inzake politiek die uitsluitend betrekking heeft op de publieke sector. (Kakabadse, 2000)

Kosten besparen wordt in de literatuur het vaakst aangehaald als motivatiefactor om te starten met uitbesteden. In theorie worden deze besparingen gerealiseerd wanneer de verkoper of leverancier in staat is om dezelfde producten of diensten te leveren tegen een goedkopere prijs, met alle kosten ingerekend, door gebruik te maken van schaalvoordelen en hoge specialisatie. Bij een studie rond IT-uitbesteding binnen financiële instanties is aangetoond dat het uitbesteden van deze dienst tot 12% kostenbesparend kan werken (Schaaf, 2004). Deze besparingen zijn direct waarneembaar binnen een organisatie. Naast deze directe besparingen zijn er ook indirecte besparingen door uitbesteding. Hierbij kan men denken aan een vermindering van ondersteuningstaken en huisvesting door een personeelsdaling. Zo kan men komen tot een efficiëntere en flexibelere organisatie. (Kremic & Tukel & Rom, 2006)

Tegenwoordig zal de keuze voor uitbesteding minder afhangen van kostredenen en meer van strategische keuzes zoals kerncompetenties (cf. supra), flexibiliteit, herstructurering, groei, risicospreiding en innovatie. Men gaat ervan uit dat het kiezen voor uitbesteden als strategische keuze zal leiden tot een verhoogde prestatie van het bedrijf op meerdere niveaus.

Door de toenemende concurrentie zijn bedrijven eveneens verplicht om schaarse goederen beter te herverdelen en te beheren.

Hoewel vele bedrijven uitbesteden om kosten te besparen, zijn er geen garanties dat die besparingen ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. Vaak zullen organisaties deze overschatten, waardoor er geen besparingen optreden maar juist bijkomende kosten ontstaan.

Een tweede studie rond IT-outsourcing heeft aangetoond dat tot 9% meer kosten worden gerealiseerd als men deze uitbesteedt (Domberger & Fernandez). Alles hangt af van de industrie waarbinnen men actief is en van het bedrijf zelf.

Naast kosten zijn er ook sociale gevolgen als men kiest voor uitbesteding. Hierbij kan men denken aan een hoger absentisme, lagere productiviteit en een lage moraal. Dit komt voornamelijk doordat organisaties minder gaan investeren in opleidingen en minder gaan nadenken over de intrinsieke motivatie van het externe personeel. (Kremic & Tukel & Rom, 2006)

Als laatste zijn er ook een aantal valkuilen op strategisch niveau waar te nemen. Zo kan een bedrijf de kerncompetenties en kennis verliezen als men ervoor kiest om teveel uit te besteden. Als organisaties de verkeerde onderdelen gaan uitbesteden, bestaat de mogelijkheid dat er hiaten ontstaan in kennis waardoor ze niet meer kunnen inspelen op toekomstige opportuniteiten (Gillet, 1994). Dit is voornamelijk van toepassing in hoog-technologische en geïntegreerde organisaties. (Paoli & Prencipe, 1999)

2.3.4 OVERHEIDSINSTANTIES

Een studie heeft aangetoond dat overheidsinstanties een van de grootste spelers zijn in de markt op het gebied van outsourcen van de IT-afdeling. Hierdoor hebben zij een grote impact op de economie (Weiner & Meiner, 2005). Maar terwijl de traditionele markt producten en diensten aanbiedt om winst te maken, zal de overheid dit doen voor het algemene goed van de maatschappij. Dit wijst fundamenteel op een sterk verschil tussen de publieke en private sector voor uitbesteding.

Zoals hierboven vermeld, is er een derde factor die specifiek op overheidsinstanties betrekking heeft. De redenen voor uitbesteding bij de overheid zijn meer rond de politieke factor gecentreerd. (Kakabadse, 2000)

Een eerste politieke reden voor uitbesteding is dat overheidsinstanties soms worden aanzien als inefficiënt en bureaucratisch. Hierdoor gaan politieke partijen uitbesteding zien als een promotionele actie om verkiezingen te winnen.

Daarnaast kan uitbesteding leiden tot een verandering in het verantwoordelijkheidsgevoel. Als managers van de publieke sector verantwoordelijk worden voor het beheer van een extern bedrijf, zullen zij op een andere manier gedreven zijn om het werk tot een goed einde te brengen. Een heel andere set van vaardigheden (bijvoorbeeld contractbeheer) zal vereist zijn om het bedrijf te beheren.

Een laatste reden voor uitbesteding is dat de overheid instaat voor de bescherming en groei van de maatschappij en haar economie. Om dit toe te laten zal de overheid projecten en werk uitbesteden om de economie meer te stimuleren. (Deakin & Walsh, 1996)

3 IMPACT VAN TECHNOLOGIE

De impact van technologie heeft een grote invloed op bedrijven, de overheid en de samenleving. In het vorige hoofdstuk werd al duidelijk dat technologische evoluties het gevolg zijn van veranderingen in de samenleving, maar ook het omgekeerde is waar. Technologische evoluties vormen de samenleving.

“Onze industrie heeft geen respect voor traditie, alleen voor innovatie”, geeft Microsoft CEO Satya Nadella aan. Innovatie staat centraal in onze maatschappij. Organisaties die niet innoveren, kunnen niet overleven. Innovatie speelt een belangrijke rol bij de concurrentieslag tussen ondernemers (Marx, 1867). Joseph Schumpeter beschreef economische ontwikkelingen als lange ‘kondratief-golven’. Dit zijn opeenvolgende periodes van snelle economische groei gevolgd door periodes van crisis en stagnatie. Dit wil zeggen dat er steeds nieuwe technologieën ontstaan die een sterke economische groei voorzien. Als deze uitgeput zijn, moeten ze worden vervangen door nieuwe technologieën. Er is nood aan een constante stroom van innovatie om economische groei te voorzien volgens Schumpeter.

Er zijn historisch gezien drie soorten innovatiemodellen. De eerste komt uit de 19^e eeuw met de ondernemende uitvinder als het belangrijkste model. Het tweede model kwam daarna en was gekarakteriseerd door innoverende ondernemingen die een sterke interne R&D-afdeling hadden. Het laatste model is dat van coöperatieve innovatienetwerken, welke in grote mate bepaald worden door de complexiteit van IT (Freeman & Soete, 1997).

De constante evolutie van technologie heeft niet enkel een impact op IT-bedrijven, maar op alle organisaties binnen de maatschappij. De gedachte dat IT en technologie alleen belangrijk zijn voor bedrijven in de technologische sector is al lange tijd voorbijgestreefd. Alle organisaties zijn afhankelijk van technologie.

De ontwikkelingen van technologie hebben niet enkel gevolgen voor de overlevingskansen van een organisatie, maar beïnvloeden ook de manier van werken, de werkgelegenheid, de communicatie en de locatie.

3.1 POSITIEF OF NEGATIEF?

De invloed van IT neemt toe rondom iedereen. Niet enkel bedrijven en de overheid worden geraakt door IT, ook het dagdagelijkse leven van het grote publiek. Volgens Martijn de Waal is er nood aan een precieze manier om naar de voor- en nadelen van al die vernieuwingen te kijken.

Er zijn namelijk verschillende meningen over dit onderwerp. Sommigen zien technologische evoluties als positief en anderen als een gevaar voor de vrijheid van de mens. Zo ziet de vooruitgangsfilosofie van de ‘Verlichting’ de sociale vooruitgang als een gevolg van technologische evolutie. Eventuele negatieve gevolgen die technologie met zich meebrengt, zullen opgelost worden door volgende technologische ontwikkelingen (Achterhuis & Toulmin, 1992). Ter Borg (1982) toont aan dat de toekomstvisie van grote en hedendaagse beleidsmakers deze visie volledig ondersteunt. Voor hen is technologische ontwikkeling nodig om welvaart en volledige werkgelegenheid te creëren. De negatieve effecten, zoals milieuvervuiling, worden wel erkend, maar men ziet dit als iets tijdelijks dat door verdere ontwikkelingen opgelost zal worden (Van den Besselaar, 2016).

Een meer negatieve kijk wordt gehanteerd door Goudswaard (2015). Volgens hem heeft de evolutie van IT wel positieve gevolgen, maar is men te blind voor de negatieve aspecten. Vaak omarmen we

innovatie zonder stil te staan bij de negatieve invloed die het kan hebben. Technologie is niet neutraal, het heeft een grote invloed op het leven en kan zelfs richting geven aan de samenleving waardoor het grote gevolgen kan hebben. Martijn de Waal haalt zo het voorbeeld van Uber aan. Uber is een innovatief platform voor efficiënt vervoer, maar het heeft ook negatieve kanten. Zo steeg de prijs tot vier keer het normale bedrag in de buurt van het café waar een gijzeling aan de gang was in Sydney. Er werd dus misbruik gemaakt van de noodsituatie van die mensen. Daarnaast blijkt dat de prijzen bij sneeuwstormen in New York ook omhoog gaan door de schaarste aan beschikbaar vervoer. Logisch, als men het vrije marktprincipe toepast, maar niet echt humaan.

Grote spelers zoals Facebook, Google, Apple en Microsoft kunnen ons een wereldbeeld opdringen waardoor ze ons in grote mate beïnvloeden. Er is duidelijk nood aan een regelgevend orgaan zoals de Europese Commissie om wanpraktijken te controleren.

Algemeen kan men stellen dat, hoewel technologische ontwikkelingen en vooruitgang samenvallen, er meer aandacht uitgaat naar de negatieve effecten. Sinds de Tweede Wereldoorlog is de ontwikkeling van technologie exponentieel toegenomen en dit leidt tot het gevoel dat mensen niet meer in staat zijn om de ontwikkelingen te controleren. De samenleving wordt verplicht om zich aan te passen aan deze ontwikkelingen. (Schelsky, 1961)

3.2 SHARING ECONOMY

De sharing economy, ook wel de collaborative economy genoemd, is ontstaan vanuit de ontwikkeling van technologie en de verandering in het collectieve denken van de consument. De sharing economy houdt in dat mensen niet langer meer eigenaar willen zijn van producten, maar dat ze liever producten en diensten willen huren wanneer ze deze nodig hebben. Het is een economisch model waar eigenaarschap en gebruik gedeeld worden onder verschillende mensen, bedrijven en startups. Dit resulteert in efficiënte markten die nieuwe producten en diensten zullen ontwikkelen en groei teweeg zullen brengen. (Owyang, 2013)

Voorbeelden van de sharing economy zijn bedrijven zoals Airbnb (waar mensen huizen aan elkaar verhuren), Peerby (waar mensen goederen met elkaar delen), SnappCar (waar mensen auto's met elkaar kunnen delen), Uber, Zipcar Whipcar (auto's met je burens delen), Rent a friend (iemand inhuren om samen naar een feestje te gaan of samen te sporten) enzovoort.

De sharing economy kort samengevat is: delen, gemeenschap, samenzijn, elkaar helpen, enkel nemen wat je nodig hebt en vriendelijkheid (Ellyn, 2014).

3.2.1 DRIJVENDE KRACHTEN VAN DE SHARING ECONOMY

Jeremiah Owyang (2013) ondervond tijdens zijn onderzoek¹ drie krachten die de sharing economy sturen.

Sociale krachten zijn de eerste soort. Hieronder vallen de veranderingen in de demografie, het groeiende besef dat er nood is aan duurzamere consumptie, de drang om met elkaar te communiceren en een gemeenschap te vormen en het gevoel dat men elkaar moet helpen in moeilijker tijden.

Veranderingen in de demografie zijn een drager van de sharing economy. Als de bevolkingsdichtheid hoog is, is delen makkelijker. Hoe meer mensen aangesproken kunnen worden, hoe beter voor de sharing economy.

Het groeiende besef van de klimaatverandering en de behoefte om duurzamer te leven spoort mensen aan om goederen te hergebruiken en om het gebruik van producten te maximaliseren. Dit om te voorkomen dat men goederen na een korte gebruiksperiode moet weggooien.

De drang om met elkaar te communiceren en om elkaar te helpen hangt aan elkaar. Mensen hebben de nood om zich verbonden te voelen met elkaar. De drang om elkaar te helpen wordt volgens Gorenflo (2009) veroorzaakt door het internet. Hier wordt men aangeleerd dat mensen de macht hebben om te delen en samen te werken. Mensen die dit online ervaren, zullen dit meedragen en doorvoeren in andere delen van hun leven.

Een tweede soort zijn de **economische krachten**. Deze soort bevat: het gebruik van overvloedige of ongebruikte resources, de stijging van financiële flexibiliteit, toegang in plaats van eigenaarschap en de stijging in investeringen met durfkapitaal.

Het gebruik van overvloedige of ongebruikte resources houdt in dat vraag en aanbod beter op elkaar worden afgestemd. David Hornik van August Capital gaf aan dat telkens er een resource niet gebruikt wordt, dit een opportuniteit is waar een voordeel uit gehaald kan worden. Zo gaan Uber-chauffeurs mensen oppikken als hun auto nog niet gereserveerd is. De stijging van financiële flexibiliteit bouwt hierop voort. Als eigenaars mogelijkheden vinden om hun ongebruikte resources te gebruiken, stijgt het inkomen en krijgt men een grote financiële onafhankelijkheid.

Mensen willen geen eigenaar meer zijn van producten maar willen toegang tot alle diensten en producten. Consumenten halen dan ook een voordeel uit de sharing economy. Het wordt voor hen mogelijk om dure luxueuze goederen, die ze anders nooit zouden kunnen betalen, te huren. Lisa Gansky, de auteur van het boek 'The mesh: why the future of business is sharing', geeft aan dat we weggaan van een cultuur waar mensen de wens hadden om eigenaar te zijn en dat we nu een cultuur krijgen waar de consument toegang tot producten en diensten wenst. Door de economische crisis zal de jongere generatie nog meer geneigd zijn om dit nieuwe denkbeeld te ondersteunen.

De derde soort zijn de **technologische ontwikkelingen**. Hier plaatsen we de opkomst van sociale netwerken, mobiele apparaten en platforms en betalingssystemen bij.

¹ Jeremiah Owyang voerde een onderzoek uit in 2013 naar de impact van de sharing economy op bedrijven. Hij deed dit door interviews af te nemen met 35 startups, investeerders en leiders. Daarnaast analyseerde hij trends in een database van 200 startups.

Sociale netwerken voorzien de mogelijkheid om vraag en aanbod van consumenten aan elkaar te koppelen. Deborah Schultz geeft aan dat de hypergeconnecteerde wereld de schaal en snelheid van alles beïnvloedt en hierdoor grote veranderingen in vraag en aanbod teweegbrengt (Owyang, 2013).

Bij mobiele apparaten denkt men aan applicaties op de smartphone die consumenten kunnen gebruiken. Door het gebruik van de smartphone en de apps kunnen consumenten te allen tijde en overal producten en goederen aanbieden. Platforms worden dan weer aangeboden door bedrijven om een plaats te voorzien waar consumenten met elkaar in interactie kunnen treden en waar goederen en diensten uitgewisseld kunnen worden.

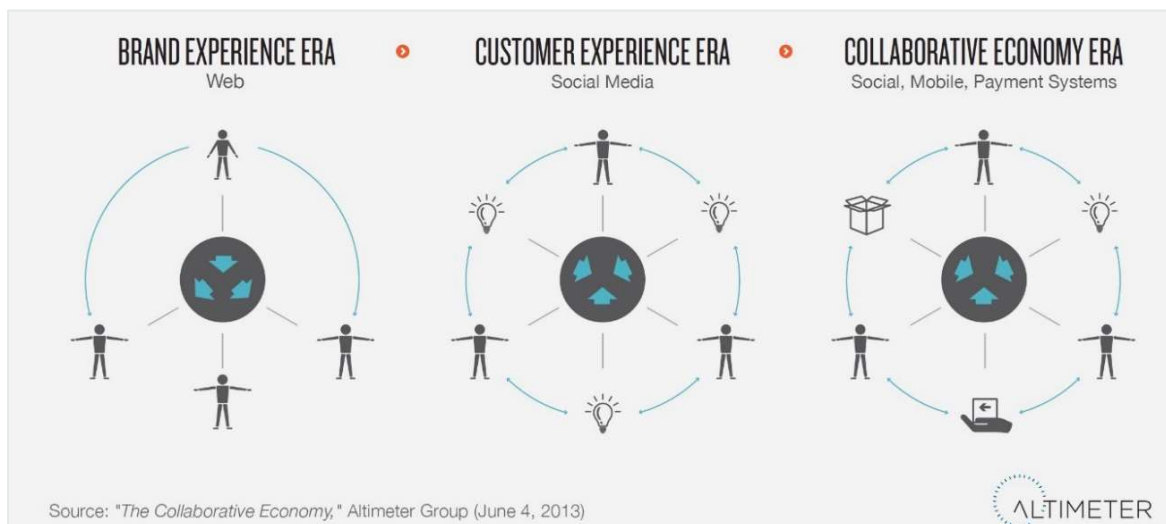
Betalingsystemen zijn een belangrijk onderdeel. Zonder betrouwbare betalingssystemen zouden de transacties tussen koper en verkoper onmogelijk zijn (Owyang, 2013).

Bedrijven moeten op deze verandering inspelen en nieuwe diensten aanbieden. Zo zijn er honderden startups opgericht zoals Airbnb, die mensen een platform aanbieden om diensten en goederen te delen. Consumenten gebruiken technologieën niet alleen meer om hun activiteiten, meningen en media te delen, maar ook om goederen en diensten aan elkaar aan te bieden. Als onderneming is het belangrijk om hierop in te spelen. (Owyang, 2013)

3.2.2 DRIE FASES IN DE EVOLUTIE NAAR SHARING ECONOMY

Ondernemingen kunnen in deze economie overbodig worden doordat consumenten van elkaar kunnen kopen. Relaties in de markt veranderen, consumenten worden producenten en producenten worden ondersteunende faciliteiten. We kunnen drie fases onderscheiden in deze evolutie gedreven door nieuwe technologieën (Owyang, 2013). In Figuur 1 worden deze grafisch weergegeven.

Figuur 1: Consumenten aan de macht in de sharing economy



Bron: Owyang, 2013, pagina 3.

- Eerste fase: 'Brand Experience Era' (Web), het internet maakt het mogelijk om kennis gemakkelijk door te geven, maar de mogelijkheid om zaken te publiceren op het internet is in handen van de media en bedrijven. Er is hier sprake van eenrichtingsverkeer waar de bedrijven consumenten aanspreken door middel van bedrijfswebsites. De macht ligt bij enkelen, maar velen worden bereikt.

- Tweede fase: 'Customer Experience Era' (Social Media), hier wordt het voor de consumenten mogelijk om zelf informatie te publiceren op het internet. Consumenten kunnen hun mening over merken publiceren, bedrijven moeten hier naar luisteren en in interactie treden met de consumenten. De macht wordt gedeeld door consumenten en bedrijven.
- Derde fase: 'Collaborative Economy Era' (Social, mobile, payment systems), door de opkomst van nieuwe technologieën kunnen consumenten goederen en diensten met elkaar delen. Bedrijven worden minder belangrijk aangezien de consumenten van elkaar kunnen kopen. De macht ligt bij de consument.

3.2.3 PROBLEMEN VAN DE SHARING ECONOMY

Het onderzoek van Jeremiah Owyang toont enkele uitdagingen aan.

Allereerst is er het probleem met de overheid. Er zijn verschillende regelgevingen die nog niet aangepast zijn aan deze nieuwe trend. Airbnb en Uber ondergaan hierdoor juridische gevechten om hun bestaan te verzekeren.

Een tweede probleem is het tekort aan vertrouwen. De sharing economy steunt op het principe van vertrouwen. Zonder vertrouwen gaan mensen geen diensten en goederen delen of verkopen aan elkaar. Mensen hebben een tekort aan vertrouwen in elkaar, maar ook in de kwaliteit van de diensten.

Een derde probleem ontstaat door het ontbreken van een reputatie van de systemen. Het is belangrijk dat gebruikers weten dat de platforms of diensten die ze gebruiken betrouwbaar zijn. Aanbevelingen zijn hier een belangrijke oplossing voor.

Het laatste probleem dat hij aanhaalt is dat van de bestaande bedrijven. Zij zien delen als een bedreiging van hun huidige business model en willen dit zo veel mogelijk tegengaan. Bedrijven moeten inzien dat de sharing economy geen bedreiging hoeft te zijn maar dat ze dit als een opportuniteit moeten zien (Owyang, 2013).

3.2.4 GEVOLGEN VOOR BEDRIJVEN

Alle bedrijven worden beïnvloed door de sharing economy, voor sommige kan dit zelfs het einde betekenen. Zo zullen bedrijven met hoge kosten en laag gebruik of bedrijven die producten hebben die eenvoudig te vervangen zijn, het moeilijker hebben dan anderen. Bedrijven die zich in de reis-, auto-, media- of elektronische sector bevinden, zullen de eersten zijn die een impact ondervinden van de sharing economy.

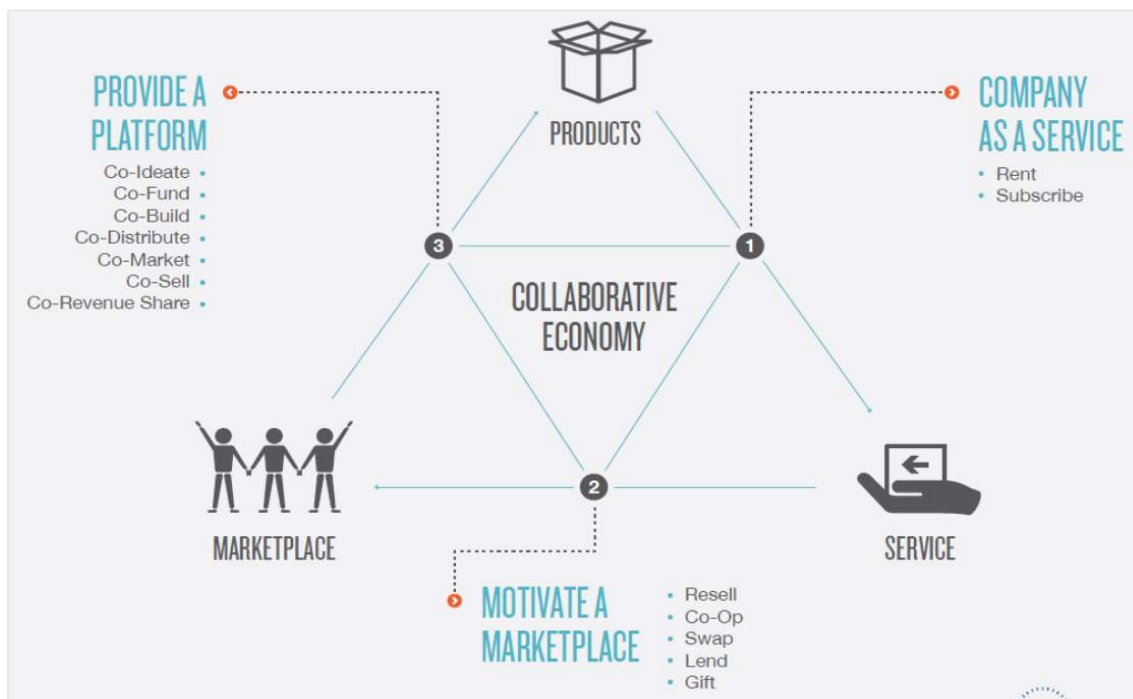
De sharing economy kan zich in verschillende vormen uiten. We kunnen verkopen, huren, samen eigenaar zijn, omruilen en gratis goederen en diensten geven. De manier van betalen zal ook aanpassingen ondergaan. Consumenten kunnen gebruikmaken van virtuele of peer-to-peer betaalmiddelen.

Bedrijven kunnen overbodig worden als consumenten direct aan elkaar beginnen te verkopen. De consument zal het gedrag van de bedrijven overnemen en goederen en diensten rechtstreeks aan elkaar aanbieden. Daarnaast zullen consumenten ook op zoek gaan naar goederen en diensten die duurzaam zijn en die hun waarde behouden. Consumenten willen goederen aankopen die later eenvoudig verkocht of gedeeld kunnen worden in de sharing economy. Dit zorgt voor een stijging in de vraag naar duurzame goederen.

Daarnaast zal de ervaring van de consument verder gaan dan de aankoop, dit omdat consumenten goederen delen met elkaar. De consumentenervaring zal dus belangrijk zijn bij de markt van herbruikbare goederen. Dit wil zeggen, daar waar consumenten hun goederen doorgeven aan anderen. De sharing economy zal er ook voor zorgen dat consumenten elkaar meer vertrouwen dan dat ze de merken vertrouwen (Owyang, 2013).

Bedrijven zullen zich moeten aanpassen aan de sharing economy om er voordeel uit te halen. Het business model zal moeten worden aangepast om te voldoen aan de noden van de sharing economy om verder te kunnen bestaan. Owyang stelde een framework op dat aantoonde hoe bedrijven hun business model kunnen aanpassen. Hij noemt dit 'de collaborative economy value chain' die bestaat uit drie modellen die een verschil in maturiteit voorstellen. Hoe meer er moet geïnvesteerd worden, hoe groter de resultaten en hoe groter het voordeel voor het bedrijf. Zo zullen de meest geavanceerde bedrijven de drie modellen samen toepassen. De collaborative economy value chain is grafisch voorgesteld in figuur 2.

Figuur 2: De collaborative economy value chain



Bron: Owyang, 2013, pagina 10.

Het eerste model transformeert het business model tot een 'company-as-a-service'. Bedrijven stappen hierbij af van het traditionele concept en bieden producten en diensten aan consumenten aan op basis van een abonnement. Men kan hierbij denken aan Netflix waar gebruikers films en series kunnen bekijken door maandelijks een abonnement te betalen. Maar ook BMW en Toyota bieden huurauto's aan hun leden aan. Het voordeel van dit model is dat bedrijven een relatie op lange termijn kunnen aangaan met de consument.

Een tweede model is het 'Motivate a marketplace'. Bedrijven richten een gemeenschap op rond hun merk om consumenten en partners de mogelijkheid aan te bieden om (samen) producten aan te kopen of te verkopen. Hier gaat de consumentenervaring verder dan het moment van aankoop.

Langetermijnrelaties worden voor hen nog belangrijker. Een voorbeeld hiervan is Airbnb die gastheren samenbrengt met hun gasten.

Het derde model gaat nog een stap verder en voorziet voor de consumenten een platform. Hier staan merken het toe om consumenten mee te helpen bouwen aan producten en diensten. De consument wordt aanzien als een partner van de producent. Dit heeft als groot voordeel dat je als bedrijf door middel van de menigte producten en diensten kunt verbeteren zonder hoge R&D-kosten. Voorbeelden hiervan zijn eBay, Kickstarter en Etsy. (Owyang, 2013)

3.3 OPEN INNOVATION

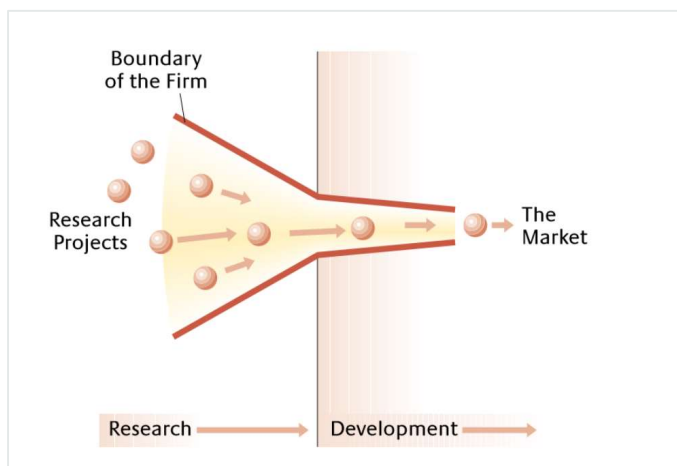
De traditionele manier waarop interne R&D-afdelingen instaan voor alle innovaties binnen een bedrijf wordt onder de loep genomen. Een nieuwe vorm ontstaat waarbij R&D gedeeltelijk of volledig extern gebeurt. Ideeën voor nieuwe en innovatieve producten komen niet langer van de interne R&D-afdeling maar van de markt zelf.

Vroeger was een interne R&D-afdeling een belangrijk strategisch gegeven. Grote bedrijven, zoals IBM, richtten grote R&D-afdelingen op. Voor kleinere bedrijven was het moeilijk of zelfs onmogelijk om te concurreren op dit vlak. Tegenwoordig zien we dat vele kleine bedrijven of startups sterker staan op innovatief vlak dan de grote bedrijven en dit zonder de aanwezigheid van grote interne R&D-afdelingen en de daarbij horende budgetten. Zelf voeren deze kleine bedrijven weinig of geen onderzoek uit, de ideeën komen van de markt (Chesbrough, 2003).

3.3.1 VAN GESLOTEN NAAR OPEN INNOVATIE

Gesloten innovatie volgt het principe dat succesvolle innovatie controle nodig heeft. Dit houdt in dat organisaties zoveel mogelijk zelf moeten ontwikkelen, produceren en verkopen.

Figuur 3: Gesloten innovatiemodel



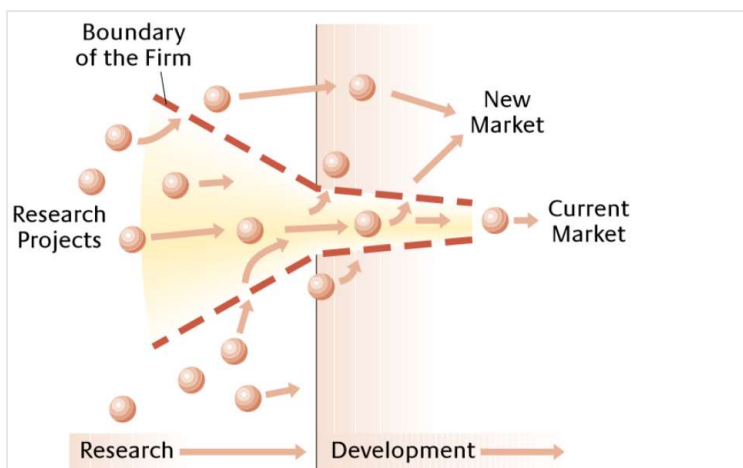
Bron: Chesbrough, 2003, pagina 2.

Decennia lang werd het principe van gesloten innovatie als de enige juiste manier gezien om succesvol te zijn. Bedrijven namen de slimste mensen aan en investeerden zwaar in de interne R&D-afdeling om beter te zijn dan hun concurrenten. Daarnaast was het voor hen belangrijk om hun producten te beschermen door middel van intellectuele eigendomsrechten. Figuur 3 verduidelijkt dit principe.

Voor het grootste deel van de 20^{ste} eeuw werkte dit principe goed. Naar het einde van de 20^{ste} eeuw toe begon dit model echter belangstelling te verliezen. De oorzaak hiervan kan de stijging in mobiliteit van de kennismedewerkers zijn die het moeilijk maakte om de ideeën en expertise van het bedrijf te controleren. Daarnaast zorgde de groeiende beschikbaarheid van privaat durfkapitaal ervoor dat nieuwe bedrijven gemakkelijker opgericht konden worden en dat zij ideeën en producten konden ontwikkelen die oorspronkelijk enkel afkomstig waren van de grote bedrijven. Bedrijven die nieuwe ideeën niet onmiddellijk gebruikten, hadden het risico dat hun werknemers deze zelf zouden gebruiken in eigen bedrijven (Chesbrough, 2003).

Zo ontstond het model van open innovatie. Bedrijven commercialiseren externe en soms interne ideeën door gebruik te maken van het grote publiek. Bedrijven maken gebruik van startups die ze financieren en licenties geven. Op die manier kunnen bedrijven interne ideeën via kanalen buitenshuis commercialiseren om waarde te creëren voor het bedrijf. Daarnaast is er ook de mogelijkheid om ideeën van buitenaf in het bedrijf te gebruiken en deze te distribueren. De grenzen tussen het bedrijf en de omgeving worden vaag en poreus, op deze manier wordt het mogelijk om nieuwe ideeën te laten bewegen tussen de verschillende partijen (Chesbrough, 2003). Figuur 4 stelt dit principe visueel voor.

Figuur 4: Open innovatiemodel



Bron: Chesbrough, 2003, pagina 3.

Open innovatie is gebaseerd op overvloedige kennis die gebruikt moet worden door organisaties om waarde te creëren. Deze kennis kan van binnen de firma afkomstig zijn, maar kan evengoed extern zijn. Bedrijven zullen zich moeten aanpassen aan deze nieuwe manier van werken, nieuwe regels zijn nodig. Er zal minder tijd gaan naar het beschermen van intellectuele eigendom en meer naar het gebruiken van kennis van anderen door het de introductie van licentie overeenkomsten, joint ventures en andere overeenkomsten (Kline, 2003).

Een voorbeeld hiervan zien we bij Procter & Gamble. Zij besloten om meer dan 28.000 van hun technologiepatenten aan een bepaalde kostprijs beschikbaar te stellen voor iedereen, zo ook voor hun concurrenten. P&G is hier niet alleen in, ook bedrijven zoals IBM, Boeing, Haas en Motorola volgen deze trend en stappen af van de exclusiviteitswaarde van hun patenten. Deze trend krijgt de naam 'strategische licenties'. Organisaties die dit principe volgen, gaan ervan uit dat het verliezen van hun

exclusiviteit gecompenseerd wordt door de financiële en strategische voordelen die hieruit volgen. We mogen ook niet vergeten dat het aanvragen van patenten of licenties niet kosteloos is (Kline, 2003).

Deze nieuwe strategie is niet zonder risico's. Daniel M. McGavock, de manager van het intellectuele eigendom en consultingbedrijf InteCap, geeft aan dat er een duidelijke balans gevonden moet worden en dat elke situatie anders is. Bedrijven hebben het moeilijk om patenten op te geven, maar kunnen er wel een pak nieuwe inkomsten voor terugkrijgen. Het voorbeeld van IBM toont aan dat het grootste voordeel economisch is. IBM verdiende \$1.7 miljard door strategische licenties te verkopen (Kline, 2003).

Naast de economische voordelen zijn er ook andere voordelen. Zo kunnen strategische licenties er voor zorgen dat technologisch eigendom omgezet kan worden in de standaard van de industrie door de uitbouw van een gemeenschappelijk platform dat wil helpen bij de groei. Door de technologie aan anderen aan te bieden, zorg je ervoor dat de markt sneller zal groeien en gebruikers beter op de hoogte worden gebracht. Motorola bood zo de licentie van GSM-technologie aan bedrijven zoals Nokia en Ericsson aan, om de industrie sneller te laten groeien. Motorola kon op deze manier de kosten van ontwikkeling vergoeden en nieuwe inkomsten ontvangen. (Kline, 2003)

De strategische licentie helpt het bedrijf ook om de evolutie van R&D in de volledige industrie te controleren en dit in de richting die het bedrijf het best uitkomt. Ook heeft het bedrijf dat de technologie ontwikkelt, het voordeel dat ze de meeste kennis over het product heeft en eenvoudiger nieuwe complementaire technologieën kan ontwikkelen. (Kline, 2003)

Met andere woorden, het opgeven van de eigendomsrechten kan een bedrijf helpen om de markt efficiënter te domineren, omdat er nieuwe allianties ontstaan die toegang bieden tot nieuwe markten. (Kline, 2003)

Een groot verschil tussen de open en gesloten innovatie is dat onderzoekers, bij open innovatie, bepaalde projecten toch een kans zullen geven hoewel ze op het eerste zicht minder goed bij de organisatie passen. Open innovatie heeft namelijk de mogelijkheid om gebruik te maken van externe technologieën en kennis om deze projecten tot een goed einde te brengen. (Chesbrough, 2003)

Bedrijven zijn bezig met of gaan in de toekomst transformeren naar open innovatie. Op dit moment kan men bedrijven plaatsen op een lijn van zeer gesloten innovatie naar open innovatie. Een voorbeeld van gesloten innovatie is de nucleaire industrie waar vooral beroep gedaan wordt op interne ideeën en interne mobiliteit. Een voorbeeld van open innovatie is Hollywood. Innovatie gebeurt daar al jaren door middel van een alliantie tussen productiestudio's, agentschappen, acteurs enzovoort. De mobiliteit is groot in Hollywood, elke serveerster is een beginnende actrice en elke loopjongen is de schrijver van een nieuw filmscenario. (Chesbrough, 2003)

3.3.2 Risico's

Desondanks de vele voordelen aan open innovatie, moeten we kritisch blijven en de mogelijke risico's bekijken. Allereerst is er de kans dat organisaties te open worden en hierdoor de mogelijkheid verliezen om intellectuele eigendommen te gebruiken als dit nodig zou zijn. Het is de bedoeling dat strategische licenties eigendomsrechten aanvullen in plaats van deze volledig te vervangen. (Kline, 2003) Daarnaast is het mogelijk dat de strategische licentie of joint-venture argwaan bij anderen kan

bezorgen. Bedrijven moeten ervoor zorgen dat allianties volgens de regelgeving verlopen en dat er geen collusies ontstaan. (Kline, 2003)

Het belangrijkste risico vinden we bij de steun van het topmanagement. Het is belangrijk dat managers op alle lagen in het bedrijf de strategische licentie steunen. Als er mensen zijn die liever de eigendom beschermen, is het onmogelijk om een eerlijke uitwisseling van informatie te verkrijgen en zullen de voordelen minder groot zijn.

Alle partijen in een samenwerkingsverband moeten er zich toe verbinden om hun eigen verplichtingen maximaal na te komen. Enkel op deze manier kan een optimale samenwerking tot stand komen en kunnen synergetische voordelen gerealiseerd worden.

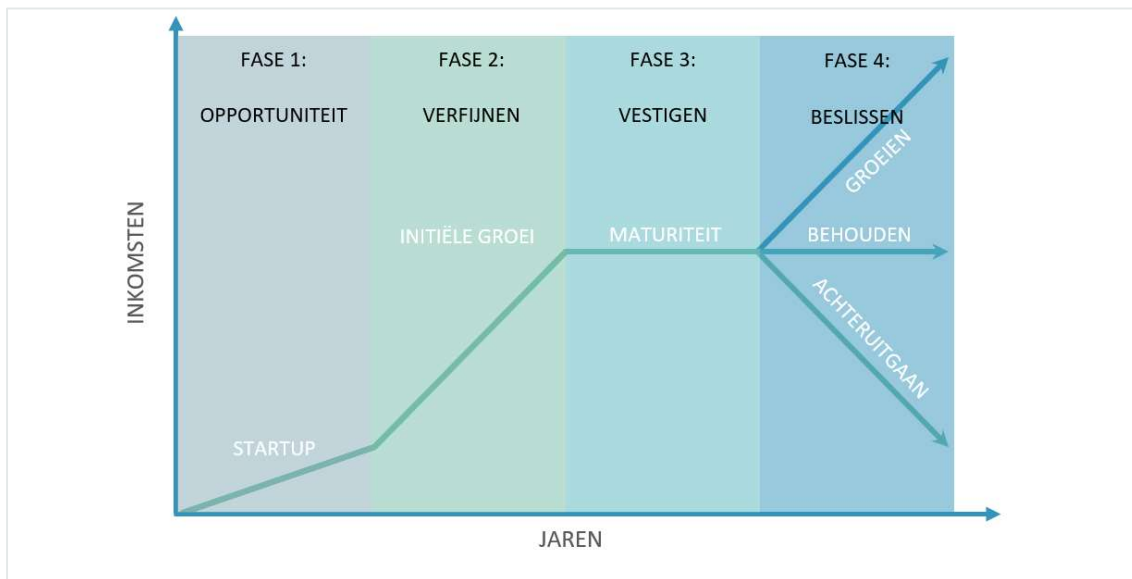
4 SAMENWERKING TUSSEN ORGANISATIES

De grootste realisaties van het menselijk bestaan zijn er gekomen door samen te werken. Samen begrijpen we de wereld rond ons, bouwen we verder aan de toekomst en zijn wij in staat om uitdagingen te overwinnen. In een wereld die een alomtegenwoordige technologieversnellende transformatie ondergaat, zal samenwerken of collaboreren dan ook de sleutel zijn tot succes en zal het belangrijk zijn om te kunnen overleven.

Zoals in vorige hoofdstukken werd aangetoond, heeft technologie de werking van onze maatschappij sterk beïnvloed. Meer en meer ondernemingen erkennen de kracht van transparantie en kennisdelen in deze context. Hierdoor is het belang om een goed netwerk uit te bouwen, nog nooit zo groot geweest. Collaboratie wordt essentieel om te overleven in onze huidige en toekomstige omgeving. Het mildert de technologieversnellende transformatie van de omgeving door deze meer vertrouwelijk en beheersbaar te maken. Het zorgt ervoor dat een organisatie niet langer in isolatie een antwoord moet zoeken over hoe de toekomst er zal uitzien. (Ingraham, 2014)

Maar als een collaboratie leidt tot samenwerking tussen meerdere partijen, met wie moet men dit dan doen? Het goede nieuws is dat het aantal mogelijke partners en de manieren om samen te werken alleen maar is toegenomen. Het slechte nieuws is dat een groter aanbod de keuze moeilijker zal maken. Het management zal hierdoor een cruciale rol spelen in de juiste keuze van partners. (Pisanto & Verganti, 2008)

Figuur 5: Levenscyclus van bedrijven



Bron: Eigen verwerking op basis van Welsh & White, 1981.

In dit hoofdstuk zal er een onderscheid worden gemaakt tussen twee organisatiecategorieën inzake de levenscyclus van organisaties², namelijk jonge startende bedrijven (startups) en reeds gevestigde organisaties (maturiteit). Wat deze inhouden en waar de verschilpunten liggen tussen beide, zal kort worden aangehaald. Aangezien de casestudie voornamelijk betrekking heeft op startups, zal in deze literatuurstudie meer de nadruk worden gelegd op deze laatste categorie.

4.1 STARTUPS

De term startup werd al in de jaren 50 geïntroduceerd, maar had voornamelijk betrekking op de opstart van machines en werd gelinkt aan de automobielsectoren. Pas in 1976 werd het voor het eerst gebruikt in een managementcontext, in een artikel van de krant Forbes. Sinds eind de jaren 90 is het pas echt populair geworden, dit voornamelijk tijdens de internetbubbel.

Maar wat houdt een startup nu eigenlijk in en is een startup hetzelfde als een starter? Mensen gebruiken deze twee termen namelijk vaak door elkaar terwijl er een duidelijk onderscheid is tussen beide. Het verschil tussen een starter en startup is dat de starter bestaande producten of diensten op een bestaande markt levert, terwijl een startup nieuwe producten of diensten op een nieuwe markt levert. Dit uit zich in het risico dat de organisaties ervaren. Starters kunnen makkelijker de risico's op voorhand inschatten en hier hun business model naar aanpassen. Voor startups is het moeilijker om het risico in te schatten aangezien zij een onbekend pad bewandelen en vaak pas onderweg merken wat werkt en wat niet. Zij moeten daarnaast ook een markt ontwikkelen voor hun product, wat het voor hen veel moeilijker maakt. De markt van Twitter, Facebook, Instagram, Google Plus en Pinterest zijn voorbeelden van een nieuwe markt die tien jaar geleden nog niet bestond. (Mohout, 2016)

² In de literatuur worden meerdere definities gehanteerd om toe te lichten wat een reeds gevestigd bedrijf exact inhoudt. In het kader van dit onderzoek is het echter minder van belang om hier diep op in te gaan.

4.1.1 DEFINITIE

Als we op zoek gaan naar een definitie voor startups vinden we in het boek van Omar Mohout, 'Het Belgische startuplandschap' alleen al drie verschillende definities. Een eenduidige omschrijving blijkt moeilijk te vinden en experts op dit terrein geven elk een aangepaste versie van het concept startups.

"A startup is an organization formed to search for a repeatable and scalable business model" (Blank, 2010, pagina 15). Steve Blank's definitie wordt aangehaald in het boek van Omar Mohout. Hij is een ondernemer in Silicon Valley en een professor aan de universiteit van Stanford. Startups beschrijft hij als organisaties die opgericht zijn om te zoeken naar een herhaalbaar en schaalbaar bedrijfsmodel (cf. infra). Hij zet dus geen leeftijds- of tijdslimiet op een startup. Zolang er geen repeteerbaar en schaalbaar model gevonden wordt, gaat men verder met de zoektocht. De enige limiet die hier aanwezig is, is deze van resources. Als het geld op is, stopt de zoektocht. Steve Blank geeft aan dat "een 12 jaar oude startup een 10 jaar oude mislukking is". (Mohout, 2016)

Een tweede definitie die in het boek wordt aangehaald is van Eric Ries, hij is een student van Steve Blank, zelf een ondernemer in Silicon Valley en beroemd als de gangmaker van de 'Lean Startup'-beweging. Volgens hem is een startup "a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty" (Ries, pagina 15). Deze definitie haalt het verschil tussen een starter en een startup aan door te verwijzen naar de extreem onzekere omstandigheden die een startup kan ondergaan (cf. infra). Startups kunnen niet anders dan experimenteren en leren wat werkt en wat niet. Dit proces noemt Ries gevalideerd leren. (Mohout, 2016)

"A startup creates and commercializes a proprietary product, enabling it to scale rapidly to global proportions without linear dependence on human capital" (Mohout, 2016, pagina 15). De derde definitie is van Omar Mohout zelf. Startups hebben volgens hem een grote impact op de markt en kunnen eventueel de wereld veroveren. (Mohout, 2016)

4.1.2 VOOR- EN NADELEN

Een voordeel van startups is dat zij er in slagen om producten en diensten aan te bieden die voordien te duur of te complex waren. Ze zorgen ervoor dat de drempel verlaagd wordt en markten die voorheen niet bereikt konden worden wel toegankelijk worden. Voor consumenten is dit een groot voordeel aangezien dit ervoor zorgt dat ze meer keuze inzake producten krijgen. (Mohout, 2016)

Een nadeel van startups is dat, door de digitale innovatie, jobs zullen verdwijnen. We zagen dit al eerder bij bijvoorbeeld de komst van automatisatie. Het verlies van bepaalde huidige jobs zal plaats maken voor nieuwe jobs die nieuwe vaardigheden vereisen. (Mohout, 2016)

Startups moeten veel geld investeren in hun groei en schaalvergroting. Dit zorgt ervoor dat het merendeel van de startups moet stoppen, zelfs als ze een gezond bedrijfsmodel hebben. Als de startup te weinig kapitaal vindt om zich te financieren, kan ze niet groeien. Aangezien grenzen vervagen, kunnen startups wereldwijd handelen, wat positief is maar ook negatief kan zijn. De wereldwijde markt zorgt ervoor dat startups hoge concurrentie ondervinden en hierdoor vaak falen (Mohout, 2016). Volgens een onderzoek van Harvard faalt maar liefst 75% van de startups (Blank, 2013).

4.1.3 STARTUPS EN INNOVATIE

Omar Mohout stelt zich de vraag in zijn boek 'Het Belgische startuplandschap' of startups altijd disruptief moeten zijn. Disruptieve innovatie wil zeggen dat er veranderingen gebeuren die de grootte en impact van een aardbeving hebben. Dit zou onzekerheid en angst kunnen meebrengen bij gevestigde bedrijven. Als we kijken naar de definities van startups zien we dat het gaat om bedrijven die nieuwe producten op de markt brengen. Maar zijn al deze producten zo innovatief dat ze de impact van een aardbeving hebben? Voorbeeld van een disruptieve innovatie zijn deze van Apple, Youtube of Spotify. Deze bedrijven veranderden de muziekindustrie compleet. Maar ook Uber is hier een voorbeeld van. De reactie van de taxisector en het publiek is groot op deze disruptieve innovatie. (Mohout, 2016)

Startups worden dan wel gekoppeld aan disruptieve innovatiemodellen, toch is het niet noodzakelijk om als startup een disruptief business model te hebben. Daarnaast is het ook mogelijk als groot en gevestigd bedrijf om een disruptief bedrijfsmodel te hanteren. Tesla is hier een voorbeeld van. Het bedrijf is disruptief innovatief, maar is geenszins een startup. Het is als bedrijf ook niet altijd nodig om een innovatief model te hanteren, kijk maar naar Primark die zeer succesvol is zonder echt innovatief te zijn. (Mohout, 2016)

4.1.4 ACCELERATOREN EN INCUBATOREN

Acceleratoren en incubatoren zorgen voor een groei in het aantal startups. Maar wat betekenen deze twee termen en waarom zijn ze belangrijk voor startups? De betekenis van deze termen is gelijklopend, hoewel het toch geen synoniemen zijn.

Een **incubator** vormt een associatie met een universiteit of een groot bedrijf en kan er jaren over doen om een product op de markt te brengen (Mohout, 2016). Men kan dit vergelijken met een baby in een couveuse die verzorgd en beschermd wordt. Pas als hij sterk genoeg is kan hij de couveuse verlaten. Bij incubatoren is dit hetzelfde, zij beschermen de startup en helpen hen in de eerste fases zodat de startup sterk genoeg is om verder door te groeien en volwassen te worden.

Een **accelerator** doet ongeveer hetzelfde als een incubator maar is een snelle versie hiervan. Deze biedt een programma aan dat helpt om een idee in een relatief korte periode om te zetten tot een product. (Mohout, 2016)

Een incubator, zoals een universiteitsincubator, biedt de nodige infrastructuur en diensten aan om de startup te ondersteunen. Bij de accelerator is er eerder sprake van financiële steun. Bedrijven bieden tijd en geld aan in ruil voor aandelen die ze krijgen van de startup. Een accelerator kan meerdere projecten of startups tezeldertijd steunen.

De reden waarom accelerators zo belangrijk zijn voor startups is dat zij startups helpen bij de eerste moeilijke maanden. De term accelerator kan verschillend ingevuld worden. Toch duidt deze meestal hetzelfde aan, namelijk dat de startup kapitaal, een werkplek en mentoren toegewezen krijgt gedurende de periode van het programma in ruil voor aandelen in de startup. Meestal begeleiden accelerators startups voor een relatief korte periode (ongeveer drie maanden). Nadien krijgt de accelerator een beter beeld over het potentieel van de startup en kan hij beslissen om verder te investeren in de startup en deze onderdeel te maken van zijn beleggingsportefeuille. (Mohout, 2016)

Accelerators kunnen startups twee soorten van begeleiding bieden. De eerste soort is algemeen en voornamelijk gericht op financieel, juridisch en organisatorisch vlak. De tweede soort is specifiek gericht op de technologiestartups (Mohout, 2016). Hier worden tools aangereikt om hen te helpen bij

onlinemarketing, gebruikersinterface enzovoort. Door het uitgebreide netwerk en de kennis van de accelerator kunnen startups in contact gebracht worden met experts, investeerders, klanten, leveranciers enzovoort (Cohen, 2014).

Het aantal acceleratoren en incubatoren stijgt snel. Momenteel wordt er geschat dat er wereldwijd 7.500 incubators en accelerators zijn. De eerste accelerator, Y Combinator, dateert van 2005 en werd opgericht door Paul Graham in Cambridge. Twee jaar later volgden David Cohen en Brad Feld, twee startup-investeerders, het voorbeeld van Graham en richtten ze TechStars op. Met TechStars hoopten ze om het startup-ecosysteem te transformeren door middel van het acceleratormodel. Het TechStars-programma is uitgegroeid en kan men nu vinden in elf steden. (Cohen, 2014) De kennis en ervaring van TechStars wordt gedeeld met de 'Global Accelerator Network' dat een internationale parapluorganisatie vormt voor acceleratorprogramma's wereldwijd. (Mohout, 2016)

Acceleratoren waren in het verleden voornamelijk algemeen, dit wil zeggen dat ze startups uit verschillende industrieën ondersteunden. Tegenwoordig focussen ze zich op verschillende aspecten (Cohen, 2014):

- een specifieke industrie zoals de gezondheidsindustrie;
- startups die complementaire producten aanbieden, bijvoorbeeld Microsoft en Nike;
- startups die deel uitmaken van een bepaalde gemeenschap of groep, zoals vrouwen die startups oprichten of startups die aansluiten bij universiteiten.

In België zijn er verschillende acceleratoren en incubatoren actief. Deloitte Innovation Centre is hier een voorbeeld van. Zij vinden het belangrijk om de Belgische startups naar een hoger niveau te tillen of zoals Thomas Van den Elzen (2014) het zegt: "Met het Innovation Centre wil Deloitte Belgische startups naar de Champions League brengen." Het Innovation Centre van Deloitte is geen incubatiecentrum en biedt ook geen financiële middelen of werkruimtes aan de startups. Wat de startups wel krijgen is ondersteuning met intellectueel kapitaal. Deloitte wil startups afkomstig uit vier verschillende segmenten (analytics, digitaal, cyber security en mobiliteit of de nieuwe manier van werken) begeleiden gedurende meer dan twee jaar (Deloitte, 2014). De reden waarom Deloitte startups uit die vier sectoren wil ondersteunen, is omdat deze het best aansluiten bij de domeinen waar Deloitte zelf actief is. Op deze manier willen ze dichterbij de markt komen te staan en sneller trends kunnen ontdekken (Van den Elzen, 2014).

Daarnaast richten ze zich voornamelijk op startups die in een bepaalde levensfase zitten, meer bepaald de booster-fase. Dit zijn startups die al een eerste omzet hebben en ook een beginnend klantenbestand bezitten (Deloitte, 2014). Deloitte Innovation Centre wil deze startups helpen om naar het volgende niveau te gaan. Ze doen dit door een uitgebreid netwerk van adviseurs en experts beschikbaar te stellen en de startup te helpen bij fundraising door hen in contact te brengen met business angels en investeerders. Deloitte hoopt door de steun die zij bieden aan startups dat deze later trouw blijven en beroep zullen doen op diensten die Deloitte aanbiedt zoals financiële adviseurs, strategische consultants enzovoort (Van den Elzen, 2014).

Een ander voorbeeld is ING FinTech Village, een accelerator die zich voornamelijk met financiële technologische startups bezighoudt. ING doet dit in samenwerking met Deloitte, SWIFT Innotribe, Belcube, Smartfin Capital, Eggsplora en Startups.be. Elke partij kan haar expertise gebruiken om toegevoegde waarde te creëren voor het programma. Zij hebben als doel om bestaande startups te helpen groeien en de snelheid van innovaties te verhogen om de tevredenheid van cliënten te verbeteren. Dit programma is er voor starters die de eerste fase al doorlopen hebben en klaar zijn om verder te gaan. ING FinTech Village wil helpen om het product of de dienst van de startup te testen en verder te ontwikkelen (ING België, 2015).

Verder zijn NEST'Up, Microsoft Innovation Centers, Startathlon (Sirris), iMinds, IdeaLabs (Antwerpen) en Telenet Kickstart enkele van de vele voorbeelden van acceleratoren en incubatoren. Elk programma heeft haar eigen kenmerken. Deze bepalen de industrie die behandeld wordt, de duur van het programma, de fase waarin de startup zich bevindt of de soort steun die de startup ontvangt.

4.2 GEVESTIGDE ORGANISATIES (MATURITEIT)

Een gevestigde organisatie wordt gedefinieerd als “een organisatie die solide en stabiel functioneert binnen haar industrie, met een goed herkenbaar product en loyale klanten en gematigde groei. Dit type bedrijven is het stadium van snelle groei voorbij en groeit nu aan hetzelfde tempo als de economie” (Investopedia).

Deze definitie toont aan dat, als een organisatie zich wil vestigen in een markt, het belangrijk is om een goed en herkenbaar product te ontwikkelen en exploiteren. Twee belangrijke kenmerken van zo'n product zijn **herhaalbaarheid** en **schaalbaarheid**. Herhaalbaarheid houdt in dat een organisatie in staat is om het product continue op dezelfde wijze op de markt te brengen, en dit voor een zo lang mogelijke periode. Schaalbaarheid heeft betrekking op de mogelijkheid om een product naar een groter doelpubliek te brengen aan een zo laag mogelijke kost en met een zo klein mogelijk team. Hierbij wordt gekeken naar de breedte en mogelijkheden binnen de markt of aangrenzende markten.

Een gevestigde organisatie zal een product hebben dat beide aspecten succesvol bezit. Uiteraard, in hedendaagse maatschappijen waarbij technologie zeer sterk ontwikkeld is, zullen deze begrippen en eigenschappen van de producten aanzienlijk zijn verbeterd. Zo heeft de app Instagram een klantenbestand van 300 miljoen klanten en maar 13 werknemers. (Mohout, 2016)

Door het maximaal exploiteren van een goed herkenbaar product zal een organisatie een goede klantenbasis kunnen opbouwen waarbij loyaliteit een doorslaggevende factor is voor de inkomsten van organisaties. Een goed product met loyale klanten leidt tot meer stabiliteit in het bedrijf en zijn inkomsten.

Ten slotte kan men stellen dat deze organisaties gekenmerkt worden door een hoge mate van concurrentie. Dit komt doordat de directe concurrentie vaak gekenmerkt is door dezelfde levenscyclus en hierdoor op gelijke hoogte en met dezelfde soort middelen strijdt. Door deze kenmerken zullen prijzenoorlogen een substantieel deel worden in de werking van deze markt. Ze hebben een sterke invloed op de winstmarges en kunnen ervoor zorgen dat een organisatie in de vervalfase terechtkomt. Het zal m.a.w. belangrijk zijn om het bestaande product maximaal te exploiteren en te blijven zoeken naar nieuwe en innoverende producten om het voortbestaan van de organisatie te garanderen.

4.3 VERSCHILPUNTEN TUSSEN STARTUPS EN GEVESTIGDE BEDRIJVEN

Zelfs de meest grote en gevestigde bedrijven waren ooit kleine bedrijven. Door tijd en ervaring evolueren ze naar een stabiele waarde in hun markt met een hogere mate van expertise en maturiteit. Maar het is niet omdat een startup een voorloper is van een gevestigd bedrijf, dat deze minder waardevol is dan andere partners. Beide types van bedrijven hebben hun eigen kenmerken en verschilpunten die geanalyseerd moeten worden als men de juiste partnerkeuze wil maken.

Het meest zichtbare verschil tussen startups en gevestigde organisaties, is de grootte van de organisatie. Dit kan betrekking hebben op aantal werknemers, klanten, vestigingen, omzet en geografische spreiding. Dit zorgt ervoor dat startups vaker maar één doel voor ogen hebben, terwijl gevestigde bedrijven een breder gamma aan doelstellingen formuleren. Hierdoor zullen startups meer gefocust zijn op kleinere taken en producten, terwijl gevestigde bedrijven in staat zijn om grootschalige projecten op zich te nemen met een integrale benadering.

Startups moeten ook grotere risico's nemen als ze willen overleven. Hun producten zijn nog geen geschaalde en herhaalbare formules die leiden tot stabiele inkomsten. Gevestigde organisaties zullen meer risico's aangaan aangezien zij wel een succesformule kunnen exploiteren. De fase van pure creativiteit is al eens doorlopen en procesbeheersing, effectiviteit en efficiëntie zijn minstens even belangrijk geworden.

Binnen een startup zal de individuele verantwoordelijkheid van de werknemers hoger liggen. Als een startup succesvol wordt met een twintigtal werknemers, dan is een werknemer voor een twintigste verantwoordelijk voor dat succes. Dit zorgt ervoor dat die werknemer een hogere voldoening zal ervaren in de uitvoering van zijn werk en meer gemotiveerd zal zijn. Gevestigde organisaties worden vaak gekenmerkt door meer werknemers en een lagere verantwoordelijkheidsverdeling per werknemer. Hoewel dit minder motiverend werkt, zal het ervoor zorgen dat de druk wordt verzacht aangezien iemand anders het werk eenvoudiger kan overnemen indien een persoon wegvalt.

Startups zijn in staat om de klantenwaarde maximaal in te vullen aangezien ze sneller en flexibeler kunnen functioneren in hun markt. Het is om deze reden (en voorgaande) dat startups een interessantere partner worden inzake innovatie. Gevestigde organisaties dragen enerzijds een hoger verwachtingspatroon door hun bekendheid en kennen vaak een structurele traagheid. Dit zorgt ervoor dat zij in de meeste gevallen minder flexibel kunnen optreden, maar meer tijd en energie spenderen aan de langetermijnvisie. Zij worden dan ook gekenmerkt door goede trainingsprogramma's, ervaren werknemers, stabiliteit en integrale benaderingen. (Zhuo, 2014)

Naast deze verschillen zijn er nog een aantal minder voor de hand liggende verschilpunten die het onderscheid tussen beide types van bedrijven kan versterken (Prakash, 2013):

- startups geven de mogelijkheid om te werken met ruwe data of materialen, terwijl gevestigde bedrijven vaak werken vanuit een bepaald framework of kader;
- startups zijn minder bekend in de markt waardoor deze onder de radar kunnen blijven van concurrenten, maar ook minder klanten bereiken;
- gevestigde organisaties kunnen zich eenvoudiger spreiden (geografisch, producten enz.) en zo risico's indekken;
- startups kennen een betere interne samenhang waarbij rolverdeling en interactie vlotter kunnen verlopen;
- startups zullen een lagere prijs (voor partnerships, verloning, product enzovoort) vragen dan gevestigde bedrijven doordat hun merknaam nog geen waarde genereert.

Beide types van bedrijven kennen hun eigen voor- en nadelen. Als men een partner kiest, zal men een afweging moeten maken welke van deze factoren het beste aansluiten bij het eigen bedrijf en bij de markt waarbinnen men actief is. Specifiek voor de IT-sector kan men stellen dat de belangstelling voor een samenwerking met startup-bedrijven de laatste jaren een grotere interesse verkrijgt. Dit komt doordat bedrijven inzien dat ze moeten mee zijn met de alsmaar versnellende verandering van onze omgeving en de veeleisende klantenvraag. Om dit mogelijk te maken moeten ze maximaal inzetten op innovatie en vernieuwing, iets waar startups goed in zijn.

5 SAMENWERKING TUSSEN STARTUPS EN DE PUBLIEKE/PRIVATE SECTOR

5.1 DE PRIVATE SECTOR EN STARTUPS

Waar vroeger grote organisaties gelijk stonden aan macht, is de grootte van een bedrijf niet langer automatisch een synoniem hieraan. Er is een tijd gekomen waar creativiteit en verbeelding macht creëren voor een bedrijf. Creativiteit zorgt voor innovatie en dit is een belangrijk aspect voor het voortbestaan van een organisatie. De traditionele gesloten manier van werken is niet langer voldoende om de nodige innovatie te bekomen. Samenwerkingsverbanden en open innovatie bieden hier niet alleen een oplossing voor maar brengen nog meer voordelen met zich mee (KPMG, 2014). Hamel, Doz en Prahalab beschreven in 1989 al de voordelen van samenwerken in plaats van concurreren. Samenwerken zorgt ervoor dat mensen meer genieten, dat ze meer zelfvertrouwen hebben en dat ze gemotiveerd zijn om verantwoordelijkheid op te nemen.

In deze tijdsgeest zijn startups niet weg te denken, zij vormen een nieuwe realiteit. Startups zien oneindig veel nieuwe mogelijkheden om de wereld beter te laten werken, ze zorgen voor extra klantenwaarde en voorzien in nieuwe business modellen. Verder worden ze gekenmerkt door gedreven mensen die ambitieus op zoek gaan naar nieuwe manieren om klantenwaarde te creëren, ze zijn gefocust, vaak idealistisch en soms zelfs naïef. Desondanks ze vaak falen, creëren ze nieuwe innovatieve producten die impact hebben op de volledige industrie, gevestigde bedrijven en consumenten (KPMG, 2014). Startups zijn de drijvende factor achter disruptieve innovatie die volledige industrieën beïnvloedt en hiermee ook de bestaanszekerheid van gevestigde bedrijven onder druk zet. De snelheid waarmee startups zich kunnen aanpassen aan veranderingen, zorgt voor een groot voordeel tegenover gevestigde organisaties die het hier juist moeilijk mee hebben.

Gevestigde bedrijven verliezen dan ook marktaandeel en moeten toezien hoe startups innovatieve producten ontwikkelen en op de markt brengen. Voor hen is het moeilijk om de snelheid van startups te volgen en ze zijn hierdoor telkens te laat. Omdat ze weten dat ze trager zijn, willen ze samenwerken met startups, verklaart Patrick de Zeeuw (2016). Partnerships kunnen voordelen bieden aan zowel de startup als de gevestigde organisatie en zullen er volgens Giuseppe Zocco (2015), medeoprichter en partner van Index Ventures, voor zorgen dat extra waarde wordt gecreëerd voor de consumenten. Bedrijven beginnen stilaan in te zien dat ze startups niet meer als een risico of een bedreiging moeten aanzien maar als partners die de mogelijkheid bieden om meer waarde te creëren voor het bedrijf, consumenten en de sector. (Mocker et al., 2015)

Hoewel veel bedrijven inzien dat een samenwerking met startups belangrijk is, zijn er nog veel meer die hier niet klaar voor zijn. Dit zijn voornamelijk bedrijven die met projecten op korte termijn bezig zijn en die de waarde van langetermijnprojecten uit het oog verliezen. Voor hen is het mogelijk dat zij op lange termijn ingehaald worden door de omgeving en uiteindelijk verdwijnen (KPMG, 2014). De levensduur van bedrijven is sinds 1958 van 43 jaar gedaald naar gemiddeld 18 jaar. Om deze levensduur te verlengen, is het vooral belangrijk om innovatief te zijn en dit kan door de samenwerking met startups. (Mocker et al., 2015)

5.1.1 VOOR- EN NADELEN

Een samenwerking tussen startups en gevestigde bedrijven kan ervoor zorgen dat er een win-situatie gecreëerd wordt die beide organisaties zal helpen groeien. Startups bezitten snelheid, nieuwe ideeën en nieuw talent (Mocker et al., 2015). Dit kan gevestigde bedrijven helpen om

innovatieve producten te ontwikkelen en beter in te spelen op de markt. Een recent onderzoek uitgevoerd door KPMG (2014) toont aan dat het voor 88% van de bedrijven die deelnamen aan het onderzoek essentieel is om samen te werken met startups om op die manier innovatief te kunnen zijn. Innovatie is essentieel voor de organisatie. Zo ligt volgens Joe Keaser (2015), bestuursvoorzitter bij Siemens AG, het succes van een organisatie op lange termijn in het innovatievermogen van het bedrijf. Het is belangrijk dat innovatie niet langer plaatsvindt in een ivoren toren, maar dat dit gebeurt onder de vorm van open innovatie waarbij organisaties onderling samenwerken. Siegfried Russwurm (2015), eindverantwoordelijke voor technologische ontwikkelingen binnen bij Siemens, onderstreept het belang van open innovatie door te verklaren dat de inspiratie van Siemens tegenwoordig afkomstig is van crowdsourcing, collaboraties met startups en universiteiten en hackathons (cf. infra). Ontwikkelingen gebeuren niet langer intern maar zijn een symbiose van interne en externe ideeën. (LinkMagazine, 2015)

Het is niet alleen belangrijk voor bedrijven om samen te werken met startups maar ook voor startups is een samenwerking met bedrijven belangrijk. Een onderzoek³ uitgevoerd in Nederland toont aan dat ruim de helft (54%) van de startups een samenwerking met een gevestigde onderneming noodzakelijk vindt, voornamelijk om mislukking te voorkomen. (KPMG, 2015). Grote bedrijven hebben het voordeel dat ze marktkennis en ervaring bezitten, op een groot netwerk beroep kunnen doen, schaalvoordelen hebben en dat ze vaak een merk hebben ontwikkeld dat hen macht geeft (Mocker et al., 2015). Startups kunnen beroep doen op dat netwerk om toegang te krijgen tot de markt of om hulp van experts te krijgen. Daarnaast is het ook gemakkelijker om financiering te krijgen door het netwerk van de gevestigde organisatie aan te spreken.

Ondanks de vele voordelen van een samenwerking zijn er toch een aantal aandachtspunten die men niet mag vergeten. Zo wordt er veel tijd en geld gestoken in het ontwikkelen van een samenwerking tussen de startup en het bedrijf. De weg naar een samenwerking is bezaaid met moeilijkheden en het is vaak een moeilijk en frustrerend proces. Het vormen van een samenwerkingsproces duurt gemiddeld 9,4 maanden vanaf de eerste afspraak tot het samenwerkingsverbond is ontwikkeld (KPMG, 2015).

Daarnaast is het niet altijd even gemakkelijk voor startups om zaken te doen met grote bedrijven. “Coming together is a beginning, staying together is progress, and working together is a success” (Henry Ford). De quote van Henry Ford duidt hier op de moeilijkheid om van een samenwerking een succesverhaal te maken. Daniël Horn van KPMG ziet enkele belangrijke hindernissen die ervoor kunnen zorgen dat de samenwerking niet goed verloopt. Zo ziet hij “de trage besluitvorming, cultuurverschillen en het vinden van de juiste persoon om zaken mee te doen” als mogelijke problemen die kunnen optreden (KPMG, 2014). Om de samenwerking succesvol te laten verlopen, is het belangrijk om wederzijdse betrokkenheid te hebben tussen de startup en de gevestigde organisatie.

³ Onderzoek dat werd uitgevoerd door KPMG in 2015. Dit met behulp van een online enquête die werd afgenomen bij 137 startups om het potentieel te bepalen van een samenwerking tussen startups en bedrijven.

5.1.2 HET GROEIEND ECOSYSTEEM

De samenwerking tussen gevestigde bedrijven en startups breidt zich verder uit en er ontstaan organisaties die hierop inspelen. Zij voorzien een platform dat de samenwerking tussen organisaties en startups vergemakkelijkt. Het voordeel van dit platform is dat organisaties gekoppeld worden aan startups die bij hen passen. Bedrijven met bepaalde expertise of bepaalde problemen worden gekoppeld aan startups die hier perfect bij aansluiten. Daarnaast bieden verschillende bedrijven hun diensten als consultant aan om bedrijven te helpen om een maximum uit de samenwerking met de startups te halen. Naast consultants kunnen acceleratoren, investeerders, universiteiten en anderen die dicht bij startups staan, bedrijven helpen om de cultuur, taal en dynamiek van startups te begrijpen. (Mocker et al., 2015) Voor deze instanties is het door het nauwe contact ook mogelijk om te voorspellen wat de trends de komende jaren zullen zijn (Sprout, 2016).

5.1.3 SAMENWERKINGSMODELLEN

Afhankelijk van de doelstellingen die een bedrijf en startup hebben, kan er voor een bepaalde samenwerkingsvorm gekozen worden. Er zijn verschillende modellen terug te vinden in de literatuur. Toch kunnen we constateren dat de modellen in grote lijnen dezelfde samenwerkingsvormen aanhalen. In dit onderdeel wordt het model van Valerie Mocker, Simona Bielli en Christopher Haley besproken dat teruggevonden kan worden in het rapport 'Winning Together – A guide to successful corporate-startups collaboration' (2015).

Het eerste model bespreekt het verband tussen de doelstellingen en de programma's die een bedrijf kan ondernemen met het oog op de samenwerking met startups. Afhankelijk van de doelstelling kan een bedrijf kiezen voor een programma dat hierop inspeelt. In Figuur 6 kan men zien dat de donkerder gekleurde vakken beter passen bij de doelstelling dan de lichter gekleurde.

Dit model haalt vier doelstellingen van een samenwerking aan. De eerste is dat de samenwerking met startups de organisatie moet helpen **verjongen**. Dit kan doordat startups een innovatieve en ondernemende cultuur bezitten. De samenwerking tussen beide partijen zou ervoor moeten zorgen dat deze cultuur ook wordt overgenomen door de werknemers van het gevestigde bedrijf. De tweede doelstelling is dat een samenwerking ertoe moet leiden dat **grote merken kunnen innoveren** zodat ze nieuwe consumenten, partners en talent kunnen aantrekken. Een derde doelstelling is dat het **oplossen van bedrijfsproblemen** door samen te werken met startups sneller en met minder risico kan gebeuren. De laatste doelstelling die in het model wordt aangehaald, is dat de samenwerking met startups ervoor moet zorgen dat het **bedrijf nieuwe markten kan aanspreken** door de capaciteiten en het aanpassingsvermogen van startups. (Mocker et al., 2015)

Figuur 6: Samenwerkingsmodel

		Objectives			
		Rejuvenate corporate culture to create an entrepreneurial mindset among employees	Innovate big brands to attract customers, partners and talent	Solve business problems quicker and at lower risk	Expand into future markets by accessing new capabilities or channels
Common programmes to engage with startups	One-off events (competitions such as hackathons)				
	Sharing resources (free tools; co-working spaces)				
	Business support (accelerators; incubators)				
	Partnerships (product co-development; procurement from startups)				
	Investments (corporate venturing)				
	Acquisitions (acqui-hire and buying startups)				

Bron: Bielli & Haley & Mocker, 2015, pagina 12.

Daarnaast kan in het framework een aantal van de meest voorkomende programma's teruggevonden worden. In dit model worden zes samenwerkingsvormen besproken. De eerste is het **eenmalig evenement**. Een bedrijf organiseert een evenement waar vaak onder de vorm van competitie gezocht wordt naar startup. Deze evenementen zorgen ervoor dat de werknemers van de organisatie worden aangezet om hun cultuur aan te passen aan de ondernemende cultuur van startups. Daarnaast bieden de startups een kijk op nieuwe opportuniteiten en trends. Een langdurige relatie wordt echter niet ontwikkeld door dit type van samenwerken. Een voorbeeld hiervan is de hackathon, waar programmeurs worden uitgenodigd om gedurende een periode samen te zoeken naar een oplossing van een bepaald probleem. (Mocker et al., 2015)

Een tweede vorm van samenwerken is het **delen van resources** met de startup. Op deze manier kan de organisatie innovatiever worden. Een nadeel aan deze vorm is dat er minder directe voordelen zijn voor de organisatie. Er wordt ook minder snel een langetermijnrelatie opgebouwd. Gratis tools zijn een voorbeeld van het delen van resources, dit houdt in dat organisaties startups helpen door hen diensten, producten en tools aan te bieden tegen een lagere prijs of zelfs gratis. Dell, Google en Microsoft maken gebruik van deze vorm, zij bieden gratis tools aan om startups te helpen. Coworking plaatsen zijn een ander voorbeeld van deze vorm van samenwerken. Hier bieden organisaties gratis of aan een lage huurprijs werkplekken aan de startups aan. (Mocker et al., 2015)

Een derde samenwerkingsvorm is de **ondersteuning van het bedrijf**. Hieronder kunnen we incubatoren en acceleratoren plaatsen (cf. supra). Zij helpen de startup te groeien in de eerste levensfase. Voor de organisatie kan dit leiden tot een cultuurverandering en interne leerprocessen doordat de werknemers van de organisatie instaan voor het coachen van de startups en een nauw contact onderhouden met de startup (Mocker et al., 2015). Voorbeelden hiervan zijn ING FinTech Village, Unilever, IdeaLabs en Deloitte Innovation Centre.

De vierde samenwerkingsvorm die hier aangehaald wordt is de **partnership**. Partnerships kunnen verschillende vormen aannemen en verschillen in tijd en betrokkenheid. Producten samen ontwikkelen is hier een voorbeeld van. Dit kan betekenen dat de startup en de organisatie samen onderzoek en ontwikkeling uitvoeren of dat ze samen op zoek gaan naar oplossingen om problemen van klanten aan te pakken enzovoort. Het gemeenschappelijke project kan van beperkte duur zijn of kan doorlopen in andere projecten, dit is allemaal afhankelijk van de beslissing die de startup en de organisatie nemen. Een tweede voorbeeld bij partnership is het aankopen van producten die geleverd worden door startups. Dit zorgt ervoor dat organisaties de nieuwste technologieën in hun bezit hebben. (Mocker et al., 2015)

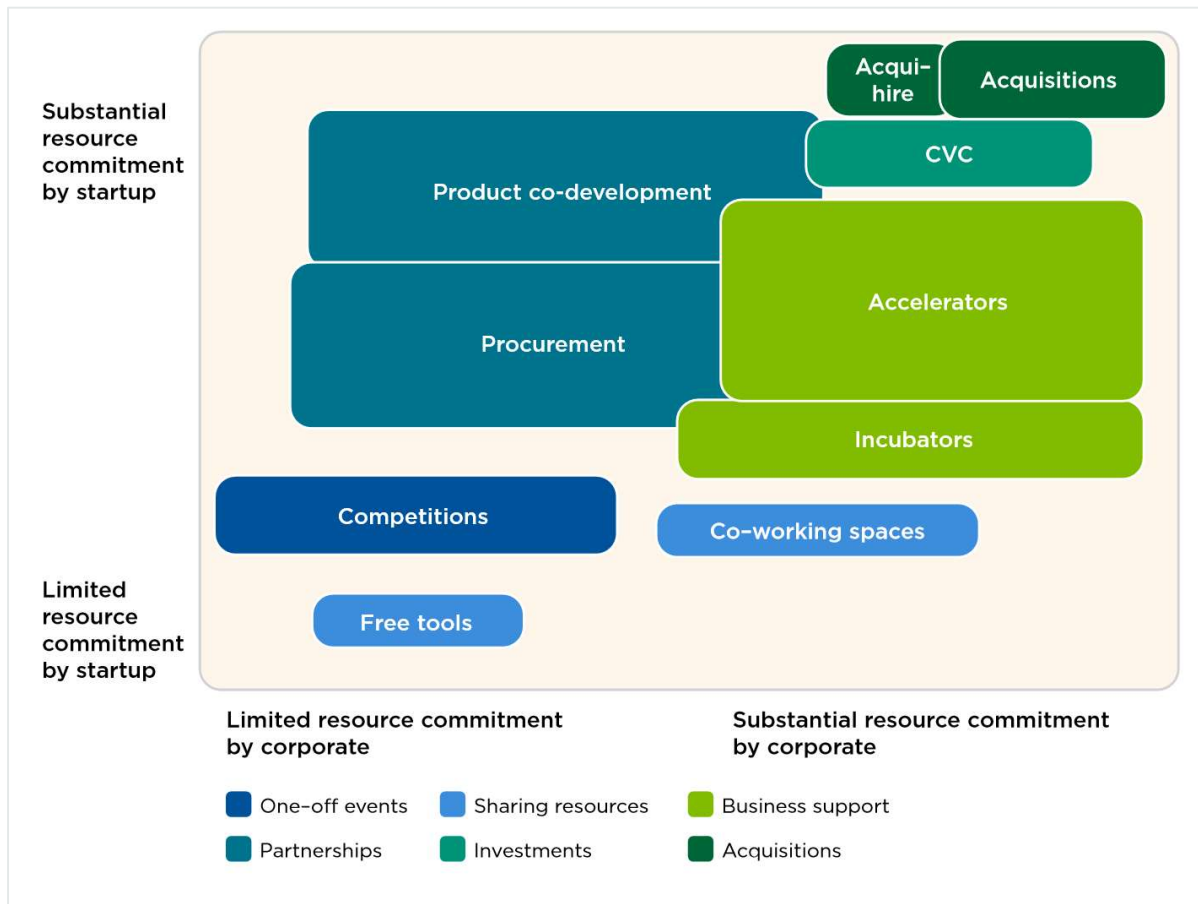
Investeren is de voorlaatste vorm die hier besproken wordt. Corporate venturing of het investeren van bedrijfskapitaal in een startup, is voor bedrijven interessant omdat ze zo startups kunnen ondersteunen en hiervoor in de plaats toegang krijgen tot nieuwe markten en mogelijkheden. BMW is hier een voorbeeld van. Met BMW iVentures investeert het bedrijf in startups in de automobielsector of in de digitale sector om hen te helpen met het ontwikkelen van elektrische auto's en andere nieuwe technologieën. (Mocker et al., 2015)

De laatste samenwerkingsvorm zijn **overnames**. Vaak volgt dit op corporate venturing, bedrijven nemen een startup over als deze complementaire technologie of competenties bezit die het bedrijf wil bezitten. Voor de investeerders van de startup is dit interessant omdat zij op deze manier hun geld terugkrijgen en ook de oprichters kunnen rijkelijk beloond worden en met dit geld eventueel een nieuwe startup oprichten. Acqui-hiring is een strategische techniek die vaak de oorzaak is van een overname. Deze techniek houdt in dat bedrijven een startup overnemen omdat deze talenten of technologieën bezit die de organisatie wil hebben. Vooral in de digitale sector is de nood aan getalenteerde mensen hoog waardoor bedrijven bereid zijn om volledige bedrijven op te kopen om deze mensen te kunnen aanwerven (Mocker et al., 2015). De CEO van Facebook, Marc Zuckerberg (2010) ziet acqui-hiring als de belangrijkste reden voor het opkopen van startups. Hij zegt "Facebook has not once bought a company for the company itself. We buy companies to get excellent people."

Als de organisatie beslist heeft over het programma dat ze zal gebruiken om startups aan te trekken, moet er gekeken worden naar de resources die nodig zijn om dit programma op te starten. Bij resources wordt er gedacht aan geld, tijd dat gespendeerd wordt aan coaching, producten, technologieën of diensten die gratis of tegen een verminderde prijs ter beschikking worden gesteld aan de startup en immateriële assets zoals markttoegang en het netwerk van de onderneming. Afhankelijk van het gekozen programma zal de onderneming meer of minder resources moeten investeren. Maar ook de startup zal afhankelijk van het programma een hoeveelheid resources in de samenwerking moeten investeren. In Figuur 7 kan men zien dat overnames en corporate venturing het hoogst aantal resources vragen van zowel de startup als de onderneming. Voor gratis producten,

diensten en tools is dan weer minder inspanning nodig van de organisatie en startup. (Mocker et al., 2015)

Figuur 7: Benodigde resources bij elk programma



Bron: Bielli & Haley & Mocker, 2015, pagina 16.

5.1.4 PATENTEN

Heel wat innovaties zijn tot stand gekomen door samen te werken. Maar het gebeurt vaak dat maar één enkele partij haar naam mag toewijzen aan het ontwikkelde product of dienst. Dit komt doordat zij het patent hebben verkregen om dit te doen.

Een patent is een exclusief recht, dat door de wet is toegewezen aan uitvinders, om een goed of dienst te gebruiken en te exploiteren voor een bepaalde gelimiteerde periode. Eenmaal het recht is toegewezen, kunnen concurrenten worden verboden om hetzelfde goed of dienst te produceren, gebruiken of verkopen door de patenthouder/uitvinder. Hierbij zal men de uitvinder een tijdelijk monopolie verlenen in ruil voor een volledige beschrijving van hoe deze uitvinding functioneert. Deze beschrijving bevat:

- achtergrondinformatie;
- een technische beschrijving van het probleem dat wordt opgelost door de uitvinding;
- een gedetailleerde beschrijving van hoe het goed of de dienst functioneert;
- eventuele illustraties.

Patentbescherming in een land, geldt niet automatisch in andere landen. Uitvinders moeten een patentaanvraag indienen in elk land waar het goed of de dienst actief zal zijn. Om de validiteit van de patenten te garanderen, moet de uitvinder inschrijvingsgeld betalen. (Reuters)

Patenten aanvragen kan heel wat voordelen met zich meebrengen (Pridham & Sheafe, 2015):

- patenten dienen als een signaal om aan de markt te tonen dat men een stabiele inkomst zal verwezenlijken in de toekomst. Hierdoor zal men meer investeerders kunnen aantrekken;
- patenten zijn goede verdedigingsmechanismen tegen concurrenten en grotere spelers;
- patenten geven meer ademruimte om verder te exploreren in een gepatenteerd gebied;
- patenten kunnen helpen om sneller marktaandeel te verkrijgen;
- gepatenteerde bedrijven leiden tot meer fusies en overnames. Grotere spelers die een bepaald product of dienst willen verkrijgen, zullen het hele bedrijf moeten kopen;
- patenten zijn een goede indicatie van het langetermijnsucces van een organisatie.

In een maatschappij waar samenwerken een cruciale succesfactor is geworden, kunnen patenten problematischer worden. Zijn startups, die bepaalde producten ontwikkelen voor een ander bedrijf of de overheid, eigenaar van deze producten of niet? Alles hangt af van de relatie tussen de samenwerkende partijen en wat zij hier wensen uit te halen. Sommige incubatoren en accelerators zullen hun steun enkel verlenen in ruil voor patenten, andere willen misschien een bepaald percentage van de winst of willen helemaal niets in ruil. Een optimale samenwerking leidt van zelf tot een goede situatie voor beide partijen, wat voor iedereen anders kan zijn. Toch zijn er een aantal standaardsituaties te onderscheiden om hiertoe te komen. (Pridham & Sheafe, 2015)

- **Reguliere aankoop:** Een bedrijf ontwikkelt een product of dienst voor een ander bedrijf. Hiervoor krijgt het een bepaalde vergoeding maar geen enkele rechten betreffende het ontwikkelde product. Deze situatie is voor startups minder aantrekkelijk aangezien continuïteitsproblemen kunnen ontstaan door een gebrek aan eigen producten of diensten, tenzij zij het product ontwikkelen en het recht mogen behouden.

- **Patentpooling:** Verschillende bedrijven werken samen om een bepaald product of dienst te ontwikkelen en delen hierbij kennis, middelen, netwerken enz. (Lerner, 2012). De patenten gekoppeld aan het product worden eveneens gedeeld. Deze vorm van samenwerken is voor startups aantrekkelijker aangezien bepaalde operationele en financiële risico's worden gedeeld met een partner. In ruil hiervoor zal de startup de nodige kennis en innovatie delen met de partner. Deze vorm van samenwerken vraagt wel een goede vertrouwensbasis tussen de partijen.
- **Patenten vrijgeven:** Sommige personen vinden dat het verkrijgen van patenten hun eigen innovatie in de weg staan. Elon Musk, de CEO van Tesla, zegt dat patenten dienen om de vooruitgang tegen te gaan, om de posities van gigantische bedrijven te verankeren en voor de verrijking van de advocatuur in plaats van de werkelijke uitvinders. Tesla zal dan ook geen nieuwe patenten aanvragen en de vorige patenten vrijgeven aan het publiek. Hoewel het voordelig zou zijn moest dit op grote schaal gebeuren, houdt het voor startups nog steeds veel risico's in.
- **Licensing:** Dit is een contractueel akkoord waarbij een partij de toestemming heeft gekregen om het patent van de andere partij te gebruiken in ruil voor een bepaalde percentage van de winst. Deze vorm van samenwerken kan voordelig zijn voor startups aangezien zij producten of diensten mogen produceren en verkopen op grote schaal. Het risico blijft echter hoog aangezien de startup afhankelijk blijft van de licentiegevende partij.

5.2 DE PUBLIEKE SECTOR EN STARTUPS

De overheid en startups hebben weinig overeenkomsten. Van nature zijn overheidsinstanties groot, bureaucratisch, traag en bedoeld om continuïteit te garanderen. Startups zijn vaak disruptieve risiconemers die kunnen slagen als ze het maatschappelijk evenwicht verstoren. Desondanks hebben beide partijen elkaar nodig als ze willen slagen in hun doelstellingen. Maar dit verwezenlijken is niet eenvoudig. (Gonsalves,2012)

5.2.1 DE WET OP OVERHEIDSOPDRACHTEN

Net als in de privésector, zal het voor de publieke sector belangrijk zijn om bepaalde allianties of partnerships aan te gaan. Om het maximum uit deze relaties te halen, moeten eerst de best geschikte partners worden gevonden. Maar wanneer we weten dat de overheid instaat voor het algemeen belang van de gemeenschap en de economie moet stimuleren, mag de overheid dan vrij kiezen met wie er wordt samengewerkt?

Wanneer de overheid bepaalde werken, diensten of leveringen wil laten uitvoeren, dan zijn zij verplicht om te voldoen aan de wet op overheidsopdrachten. 'Een overheidsopdracht is een overeenkomst onder bezwarende titel die wordt gesloten tussen één of meer aanbestedende overheden of overheidsbedrijven en één of meer aannemers, leveranciers of dienstverleners en die betrekking heeft op het uitvoeren van werken, het leveren van producten of het verlenen van diensten' (Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten).

De wetgeving op overheidsopdrachten is een Europese regelgeving die door België werd overgenomen. Volgens Vloeberghs (2012) zorgt ze voor de beste en juiste keuze inzake aankopen en partners door misbruik of voorkeuren uit te sluiten. Ze verplicht de overheid om voor elke opdracht de vrije concurrentie te laten spelen en het beginsel van mededinging te respecteren. De mededinging zorgt ervoor dat de concurrentie op de markt zo goed mogelijk speelt en dat het voor alle ondernemingen mogelijk is om naar de overheidsopdracht te dingen op basis van de vooropgestelde criteria van de opdracht. Deze wetgeving is van toepassing op drie grote sectoren (Agentschap voor Binnenlands Bestuur):

- **De klassieke sectoren:** Dit zijn de klassieke overheidsopdrachten zoals de staat, de gewesten, de gemeenten, de OCMW's en de intercommunales. Hieronder vallen ook rechtspersonen zoals bijvoorbeeld vzw's, die een specifiek doel van algemeen belang hebben, dat niet van industriële of commerciële aard is. Daarenboven moet deze rechtspersoon ook nog voor 50% gefinancierd worden door de overheid of moet de directie voor meer dan 50% samengesteld zijn uit vertegenwoordigers van de overheidssector of moet het beheer onderworpen zijn aan het toezicht van de overheid.
- **De nutssectoren:** Dit zijn de sectoren water, energie, vervoer en postdiensten, en dit zowel voor privépersonen als voor overheidsbedrijven.
- **De privésector:** De wetgeving is ook van toepassing wanneer een privé(rechts)persoon werken of diensten laat uitvoeren die voor meer dan 50% gesubsidieerd worden door de overheid. Bijvoorbeeld de private ziekenhuizen die gesubsidieerde werken laten uitvoeren.

Wanneer een overheidsopdracht wordt uitgevoerd, dan verloopt de keuze voor de beste partner steeds via selectiecriteria en gunningcriteria. De selectiecriteria hebben betrekking op de kwalitatieve bekwaamheid van de kandidaten op financieel, economisch en technisch vlak. Men onderzoekt hierbij de geschiktheid van de inschrijvers op basis van minimumvereisten. Deze criteria zijn reeds

gedefinieerd en zijn verbonden aan het type van overheidsopdracht. De gunningcriteria zijn inhoudelijke criteria die dienen voor de beoordeling van de inschrijvers, om zo de beste overgebleven partner te identificeren. Deze criteria zijn voor elke opdracht anders naargelang de specifieke vereisten en behoeften van de uitschrijvende overheidsinstantie. (Vloeberghs, 2012)

5.2.1.1 VERSCHILLENDE PROCEDURES

Overheidsopdrachten kunnen op verschillende manieren worden uitgevoerd. Een belangrijk criterium waar zowel tussen de verschillende types als binnen de verschillende types rekening mee moet worden gehouden, is de openheid van de procedure. Hier kan men een onderscheid maken tussen open en beperkte procedures. Bij de open procedures kan iedere geïnteresseerde een offerte indienen. Bij de beperkte procedures mogen alleen de aannemers, leveranciers of dienstverleners een offerte indienen die hiertoe door de aanbestedende overheid werd uitgenodigd. De open procedure is een eenstapsprocedure (offertes worden meteen ingediend en beoordeeld op selectie- en gunningcriteria). De beperkte procedure is een tweestapsprocedure met eerst een selectiefase en vervolgens een gunningfase. (Vanstappen, 2013)

- **De aanbesteding:** De aanbesteding is een gunningprocedure waarbij de opdracht wordt gegund op basis van één criterium, de prijs. De opdracht zal worden gegund aan de inschrijver met de laagste offerte. In een eerste fase is de aanbestedende overheid verplicht een aankondiging bekend te maken. Hierin worden de financiële, economische en technische minimumeisen beschreven waaraan de belangstellende ondernemingen moeten voldoen en de uiterste ontvangstdatum voor de aanvragen tot deelneming. Dit kan zowel open als beperkt.
- **Offerteaanvraag:** Bij de offerteaanvraag wordt de opdracht gegund aan de inschrijver die de meest voordelige regelmatige offerte heeft ingediend op basis van de in het bestek bepaalde gunningcriteria. De aanbestedende overheid is bij deze procedure niet gebonden aan het automatisme van gunning van de opdracht aan de inschrijver met de laagste prijs. De aanbestedende overheid kan zelf een aantal gunningcriteria bepalen. Deze procedure wordt met name gebruikt wanneer de aanbestedende overheid verkiest een functioneel bestek op te stellen, waarbij ze de inschrijvers een offerte laat uitwerken die het best aan de vermelde gunningcriteria voldoet. Dit kan zowel open als beperkt.
- **Onderhandelingsprocedure:** Bij een onderhandelingsprocedure wordt de opdracht gegund ofwel op basis van één enkel criterium, nl. de prijs, ofwel op basis van diverse gunningcriteria. Om de laagste of voordeligste offerte te bepalen, kan de aanbestedende overheid met één of meer concurrenten onderhandelen over de voorwaarden van de opdracht. De concurrenten die objectief vergelijkbare offertes hebben ingediend, moeten worden uitgenodigd om deel te nemen aan de onderhandelingen. Dit kan zowel open als beperkt (een opdracht tot € 85.000 exclusief BTW hoeft niet open te zijn).

5.2.1.2 EUROPESE DREMPELWAARDEN

Een overheidsinstantie is verplicht een opdracht Europees aan te besteden als de waarde van de opdracht boven een bepaalde, door Europa vastgestelde, drempel uitkomt. Dit is de zogenaamde drempelwaarde. De drempelwaarden worden eens per twee jaar herzien. De drempelwaarden hebben betrekking op de geraamde waarde van de totale opdracht, exclusief BTW. (Vloeberghs, 2012) De belangrijkste drempelwaarden in de klassieke sectoren voor de periode 2016-2017 zijn (Vlaamse overheid):

- opdrachten voor werken: € 5.225.000;
- opdrachten voor leveringen: € 209.000;
- opdrachten voor diensten: € 209.000.

5.2.1.3. HINDERNISSEN VOOR INNOVATIE

In het algemeen ondervinden de richtlijnen op het gebied van overheidsprocedures grote weerstand, zowel intern als extern. Deze weerstand is toe te schrijven aan klachten rond de complexiteit van de wetgeving zelf, het gebrek aan flexibiliteit, de termijnen, enz. In een maatschappij waar deze factoren alsmaar belangrijker worden, kan dit tot grote problemen leiden. Deze tekortkomingen zijn namelijk dezelfde factoren die een startup positief definiëren. Het zal voor een startup niet aantrekkelijk zijn om samen te werken met de publieke sector als deze hun positieve invloed ondermijnt. (Van Weelde, 2008)

Een onderzoek van Kenny Willems (2015) kon een zevental belangrijke hindernissen identificeren, die startups naar voor gaven als de voornaamste problemen rond de wet op overheidsopdrachten:

1. **De administratieve modaliteiten van het bestek zijn niet aangepast aan de kleinere spelers.** Voor de inkoop van innovatie bij startups of KMO's worden vaak onrealistische selectiecriteria opgesteld waar zij niet aan kunnen voldoen. Zo moeten bedrijven die eventueel nog maar twee jaar bestaan, hun jaarrekeningen voorleggen van de voorbije drie jaar. Daarnaast worden vaak certificaten of keurmerken gevraagd die kleinere spelers niet kunnen betalen. Deze selectiecriteria zijn vaak zo verzuimd in de organisatie dat hierbij niet meer wordt over nagedacht, terwijl deze juridisch niet verplicht zijn.
2. **Betalingstermijnen en waarborgbedragen zijn niet gunstig.** Wanneer de betalingstermijn oploopt tot soms 60 dagen, dan geeft dit cashflow problemen bij de kleine spelers. Als daarbij ook waarborgbedragen tot 10% worden gevraagd op het totaalbedrag, dan beperkt dit de aantrekkelijkheid van overheidsopdrachten nog meer.
3. **De bestekken zijn te groot en te complex.** Wanneer te veel onderdelen worden samengebracht in een bestek, dan wordt deze enkel behapbaar voor grote ondernemingen. Deze grote bestekken worden ook vaak zeer complex, wat doorgedreven projectmanagement skills vragen die niet altijd aanwezig zijn bij KMO's en startups.
4. **Er is conservatisme ten opzichte van innovatie binnen de overheid.** Overheidsinstanties zijn minder geneigd om met een "onbekendere" KMO of startup in zee te gaan omdat ze liever een grotere speler kiezen waar minder risico heerst. Startups kunnen namelijk veel sneller over kop gaan dan een reeds gevestigde organisatie. Daarnaast zijn de innovatieve producten of diensten dikwijls niet of onvoldoende gekend bij overheidsinstanties. Dit door het conservatisme om altijd naar dezelfde spelers terug te keren.

5. **Er is een onduidelijke organisatiestructuur bij de overheid.** Startups of KMO's die contact proberen te zoeken met de juiste persoon binnen de overheid, weten vaak niet waar ze moeten zoeken. Eenmaal ze denken de juiste persoon te hebben, worden ze vaak nog meerdere malen doorwezen tot de geschikte contactpersoon wordt gevonden. Dit is enorm tijdrovend en inefficiënt.
6. **De doorlooptijden van de aanbestedingsprocessen zijn te lang.** De kleinere spelers kunnen hun middelen niet zo lang "on hold" houden aangezien zij veel minder reserves hebben en tijd essentieel is voor hun slaagkansen. Eenmaal het product is opgeleverd wordt vaak ook een te lange geldigheidstermijn voorzien die startups en KMO's niet kunnen garanderen.
7. **Specifiek voor ICT- producten en diensten is er vaak een eigendomsproblematiek.** Indien een overheid een product of dienst wenst te ontwikkelen, worden zij daarvan eigenaar. Zo zal een kleinere speler een vermarktbaar product uit handen moeten geven en missen zij de kans om te groeien in de markt. Overheden zullen daarna vaak niks doen met die eigendomsrechten waardoor de kennis verloren gaat. Hiernaast is er ook een misopvatting dat open source een synoniem is voor gratis.

Bovenstaande hindernissen vermoeilijken de samenwerking tussen de overheid en kleinere spelers. Hierdoor wordt het moeilijk om innovatie te gaan ontwikkelen en aan te kopen. Kenny Willems (2015) formuleerde enkele maatregelen die kunnen worden genomen om overheden en starters te helpen:

- beperk de betalingstermijn tot maximaal 30 kalenderdagen;
- verwijder de waarborgbedragen uit de bestekken;
- focus binnen de bestekken op andere criteria naast de prijs (bv. milieu impact, tewerkstellingsvereisten, enz.);
- indien mogelijk, probeer het bestek op te splitsen in meerdere loten;
- creëer meer projectmanagement skills bij de overheid zelf;
- zet testtrajecten op voorafgaand aan de full scale implementatie. Hierdoor wordt een deel van het risico van de kleinere spelers ingedekt;
- hou meerdere events waar KMO's, startups en overheid wordt samengebracht en direct de juiste persoon wordt gevonden;
- beperk de geldigheidstermijnen van de offertes tot maximaal een drietal maanden;
- overhandig de eigendomsrechten aan de leverancier, eventueel in ruil voor gereduceerde licentiefees;
- geef generiek opleidingssessies over de basis van open source software.

5.2.2 NIEUWE INITIATIEVEN

5.2.2.1 CHARTER VOOR INNOVATIE

Overheidsopdrachten vormen een grote potentiële markt voor innovatieve werken, leveringen en diensten. Zij geven overheden de kans om hun koopkracht aan te wenden om innovatie te promoten en te stimuleren. Overheidsopdrachten kunnen dan ook een sleutelrol spelen in de ambities van de Vlaamse Regering op het gebied van economie, ondernemerschap en innovatie. Zij kunnen de markt stimuleren en ondersteunen om innovatieve producten en diensten te ontwikkelen. Op die manier kan de Vlaamse overheid haar aanbestedingen inzetten als een innovatiestimulerend instrument. Om deze

ambities om te zetten naar de praktijk, is er een charter ontwikkeld genaamd 'overheidsopdrachten voor innovatie'.

Dit charter vergt zowel een aanpassing van de administratieve processen en gehanteerde aanbestedingsinstrumenten als een grotere gedragenheid en bereidheid om bij het uitschrijven van overheidsopdrachten meer (budgettaire) ruimte te laten voor innovatie. De Vlaamse overheid is er zich terdege van bewust dat overheidsopdrachten voor innovatie een belangrijke hefboom kunnen zijn om innovatiegerichte Vlaamse ondernemingen te ondersteunen door een markt in Vlaanderen te creëren voor hun baanbrekende innovatieve producten en diensten. Om deze reden werd het verankerd in het Vlaamse regeerakkoord 2014-2019.

Op korte termijn wordt er gewerkt aan de draagvlakverhoging, mentaliteitswijziging en administratieve en procedurele aanpassingen om innovatie te stimuleren. Op langetermijn worden thematische ontmoetingen gepland waarop aankopers en innovatieve marktspelers elkaar beter kunnen leren kennen en er initiatieven naar concrete aankopen van innovatie kunnen worden genomen. Daarnaast zal de begeleiding en financiële ondersteuning van aankopers om innovatie aan te kopen een belangrijke rol spelen. Het kennisnetwerk zal hier bijvoorbeeld een essentieel aspect vormen. Een ander heel concreet engagement dat van het managementniveau van de Vlaamse overheid wordt beoogd, is het streven naar de inzet van minimaal 3% van de beschikbare aanbestedingsbudgetten voor de aankoop van innovatie. (EWI-Vlaanderen, 2015)

Om het potentieel van overheidsopdrachten voor innovatie in Vlaanderen ten volle te kunnen benutten, engageren de ondertekenaars van dit charter zich tot onderstaande initiatieven. (EWI-Vlaanderen, 2015)

- “We engageren ons om in de toekomst bewuster om te gaan met overheidsopdrachten en om aspecten zoals innovatiegerichtheid en duurzaamheid mee in overweging te nemen bij het uitwerken en het beoordelen van overheidsopdrachten.”
- “We engageren ons om de bestaande instrumenten en modellen kritisch tegen het licht te houden en te onderzoeken of deze bestaande praktijken geen remmende factor kunnen zijn bij het ten volle benutten van het potentieel van overheidsopdrachten voor innovatie.”
- “We engageren ons om het personeel van de Vlaamse overheid grondig te informeren en een bewustzijn aan te kweken over de mogelijkheden van overheidsopdrachten voor innovatie.”
- “We engageren er ons toe voldoende personele en financiële middelen te voorzien om daadwerkelijk werk te maken van overheidsopdrachten voor innovatie in de entiteiten van de Vlaamse overheid.”
- “We engageren ons een inspanning te doen om minstens 3% van het budget dat besteed wordt aan overheidsopdrachten te voorzien om innovatieve werken, leveringen of diensten te verwerven.”

5.2.2.2 STARTUP PLAN

Om jonge ondernemers te steunen is sinds 1 juli 2015 het Startup Plan in België in het leven geroepen. Deze nieuwe maatregel moet het gemakkelijker maken voor startups om financiering te vinden. Met het Startup Plan wil men investeringen in Belgische startups aanmoedigen door middel van een tax shelter voor startups en fiscale beloningen voor crowdfunding. Daarnaast wil men startups helpen door lagere loonkosten op te leggen voor startende ondernemingen. (De Croo, 2015)

De tax shelter of starterkorting voor startups houdt een belastingvermindering in voor natuurlijke personen die investeren in jonge ondernemingen. De investering kan rechtstreeks of onrechtstreeks (via crowdfunding) worden gemaakt. Onder het Startup Plan vallen KMO's en micro-ondernemingen.

KMO's staan hier voor vennootschappen die minder dan 100 personeelsleden in dienst hebben en daarnaast aan minstens twee van de drie onderstaande criteria voldoen:

- Jaargemiddeld personeelsbestand van maximum 50 werknemers;
- Jaaromzet van maximaal €7.300.000 (exclusief BTW);
- Balanstotaal van maximum €3.650.000.

Micro-ondernemingen of startups, voldoen aan minimum twee van de drie onderstaande criteria (Agentschap Ondernemen, 2015):

- Jaargemiddeld personeelsbestand van maximum 10 werknemers;
- Jaaromzet van maximaal €700.000 (exclusief BTW);
- Balanstotaal van maximum €350.000.

Voor de investeerder is een investering in startups interessant door deze regelgeving omdat hij een belastingvermindering van 45% in de personenbelasting kan krijgen (bij nieuwe aandelen) en een belastingvermindering van 30% bij nieuw uit te geven aandelen van een startende KMO. De belastingvermindering geldt enkel als de investeerder de aandelen minimum vier jaar aanhoudt (De Croo, 2015). Ondernemingen kunnen op deze manier maximum €250.000 ophalen tijdens het volledige bestaan. Per jaar kan een investeerder maximum €100.000 via de tax shelter regelgeving investeren (Agentschap Ondernemen, 2015). Een tweede element van het Startup Plan wil crowdfunding fiscaal aantrekkelijker maken door een belastingvermindering en een vrijstelling van roerende voorheffing op de interesten van de leningen in te voeren (De Croo, 2015). Een lagere loonkost voor jonge ondernemingen is het derde element van het Startup Plan. Zo zullen startups in de eerste jaren een gedeelte van de verschuldigde bedrijfsvoorheffing op lonen niet moeten betalen. Startups moeten de eerste vier jaar 20% van hun bedrijfsvoorheffing niet betalen, voor KMO's is dit 10% (De Croo, 2015).

Het Startup Plan voorziet daarnaast een eenmalige investeringsaftrek voor digitale investeringen van 13,5% van het geïnvesteerde bedrag en de opheffing van het verbod op nachtarbeid in de e-commerce sector. Al deze elementen zorgen ervoor dat startups en KMO's kunnen groeien en de economie hierdoor positief wordt beïnvloed (De Croo, 2015).

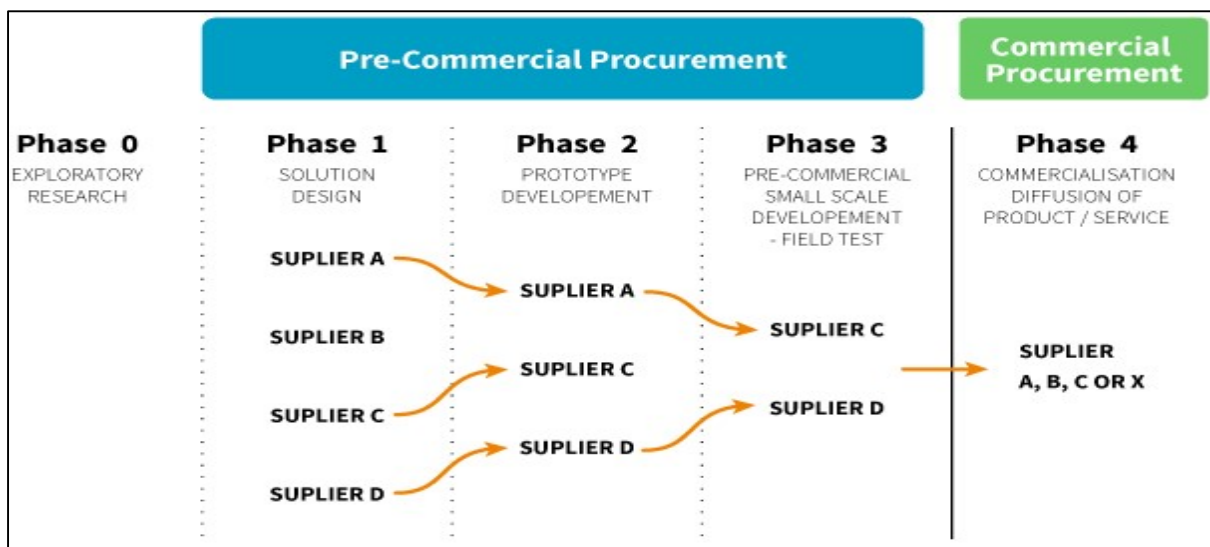
5.2.2.3 PRE-COMMERCIAL PROCUREMENT

Pre-commercial procurement (PCP) is een Europees initiatief dat dient om innovatie te stimuleren zodat diensten met een hogere kwaliteit kunnen worden geleverd in Europa. PCP is een benadering om nog niet gecommercialiseerde ideeën te ontwikkelen en te koppelen aan een maatschappelijk doel. Op deze manier kunnen:

- de risico's en voordelen van het ontwikkelen en testen van nieuwe producten en diensten gedeeld worden tussen meerdere partijen;
- de optimale condities gezocht worden voor standaardisatie, publicatie en commercialisatie;
- de inspanningen van meerdere aankopers worden gebundeld of gepoold.

Pre-commercial procurement wordt in Figuur 8 schematisch voorgesteld. Het geeft de mogelijkheid om verschillende ideeën simultaan te ontwikkelen waarbij de beste en meest toepasbare ideeën worden geselecteerd voor het reguliere publieke aankoopproces. Op deze manier filtert men de beste initiatieven vooraleer over te gaan tot de aankoop via de wet op overheidsopdrachten. Aangezien pre-commercial procurement een stap eerder start dan een regulier aankoopproces is dit niet in strijd met de wetgeving. Hoewel dit initiatief in theorie veel voordelen oplevert, wordt het in de praktijk weinig toegepast. (Alessandrello) Om dit probleem te verhelpen is een nieuw programma opgericht, genaamd Horizon 2020⁴.

Figuur 8: Pre-commercial procurement



Bron: Alessandrello, 2011, pagina 26.

⁴ Doordat Horizon 2020 een zeer groot draagvlak heeft en innovatie in het algemeen wil stimuleren, zal in het kader van dit onderzoek geen verdere uitleg worden verschaft. Voor meer info zie <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020>

Om tot een optimale manier van samenwerken te komen kan men een van deze voorgaande initiatieven toepassen of meerdere combineren. Zo heeft Digipolis Antwerpen het principe van ‘fast laning’ ontwikkeld dat een combinatie inhoudt van de beperkte onderhandelingsprocedure en pre-commercial procurement. Op deze manier kunnen zij op een snellere en eenvoudige wijze op zoek gaan naar innovatie zonder in strijd te zijn met de wet.

5.2.3 DE OVERHEID EN STARTUPS VERENIGD – DE DIGITALE STAD

Stedelijke netwerken, de maatschappij en organisaties blijven evolueren. Digitale steden overschrijden geografische barrières en mensen bouwen een digitaal netwerk op door passies, interesses en doelen met elkaar te delen via een elektronisch platform in de plaats van met hun geografische bureaus. Onze maatschappij is een compilatie van verschillende culturen en personen die elkaar alsmaar meer beïnvloeden. Kunnen we niet stellen dat onze steden zelf moeten meebewegen met deze veranderingen net zoals de bewoners in de steden nu al doen? Deze inzichten bevestigen dat de manier waarop we onze stad beleven, wordt beïnvloed door onze digitale connecties. Het zal voor een stad en zijn overheid erop aankomen om hier maximaal op in te spelen en het eigen digitale leven uit te bouwen. Het is hier dat de gedachte van een digitale stad haar oorsprong vindt. (Stephens, 2015)

5.2.3.1 EEN DIGITALE STAD KOMT TOT STAND

In 1994 kwam de eerste digitale stad tot stand. Dit vond plaats in Amsterdam. Ze was meteen de eerste van Nederland en zelfs van Europa. Amsterdam wordt tot op vandaag nog steeds gezien als een van de meest succesvolle projecten betreffende het creëren van een digitale stad. Een groot deel van dit succes heeft het te danken aan het gebruik van een virtuele metafoor van een stad. Hierbij werd een selecte groep mensen verbonden via een beperkte installatie met internettoepassingen waarin deelnemers deel uitmaakten van een virtuele wereld. Van dit succes probeerden andere steden op dezelfde manier deze metafoor toe te passen.

In het jaar 2000 kwam de toepassing van het internet volledig tot bloei in het dagelijkse leven en bij individuele personen. Het is vanaf dit punt dat het principe van een digitale stad meer interesse kreeg. Dit door de verspreiding van de kennis over het onderwerp, alsook door de uitgebreide toepassing van het internet binnen het principe van de digitale stad. Vanaf dit punt kon men overgaan van een bekabelde stad naar de draadloze/virtuele stad. (Cocchia, 2014)

5.2.3.2 WAT IS EEN DIGITALE STAD?

“Een digitale stad is een verbonden gemeenschap die breedband communicatie-infrastructuur combineert met een flexibele, servicegeoriënteerde informatica-infrastructuur gebaseerd op open industrie normen en innovatieve diensten om te voldoen aan de eisen van de overheid, zijn werknemers, stadbewoners en bedrijven” (Yovanof, 2009). Het doel van een digitale stad is om een soort arena te bouwen waar mensen binnen regionale gebieden met elkaar kunnen interageren en kennis, ervaringen en interesses met elkaar kunnen delen. (Ishida, 2001)

Op basis van voorgaande historiek en de bovenstaande definitie, kunnen er vier onafhankelijke types van acties onderscheiden worden binnen een digitale stad (Dykes & Schiewe, 2010):

- een digitale stad ondersteunt data en informatie van een stad in een digitale vorm;
- een digitale stad ondersteunt een goede communicatie-infrastructuur;
- een digitale stad levert toegevoegde waarde door informatie en innoverende diensten;
- een digitale stad gebruikt virtuele omgevingen bij de planning, bij het nemen van beslissingen en bij haar eigen data-analyses.

In de definitie van een digitale stad worden personen geciteerd, maar is hun rol minder proactief. Ook wordt er niet expliciet gesproken over het verbeteren van de levenskwaliteit van de inwoners en ligt de focus op het virtuele proces. De overgang van een materialistische stad naar een virtuele stad staat centraal. (Cocchia, 2014)

5.2.3.3 DE ROL VAN DE OVERHEID EN STARTUPS

De digitale stad is grotendeels verweven met de publieke sector, de overheid en startups. Het is vanuit de overheid en haar elektronische toepassingen (e-government) dat het initiatief van een digitale stad tot stand komt. Op deze manier proberen ze de publieke diensten, administratie, democratische processen en relaties tussen de stakeholders te verbeteren. (Cocchia, 2014)

Om dit te verwezenlijken zal een overheid twee cruciale stappen moeten doorlopen die zorgen voor een goede omkadering en werking van het concept. Eerst moet er een optimaal draadloos netwerk worden opgebouwd doorheen de stad dat zorgt voor een kwalitatieve en snelle verbinding. Daarnaast moet de stad in staat zijn om digitale data te verzamelen door het gebruik van slimme toestellen en meetpunten. In tweede instantie moet een overheid voldoende capaciteiten hebben op vlak van personeel en organisatie om al deze data te verwerken en een continue verbetering van de stad na te streven. (Anthopoulos, Tougountzoglou, 2012)

Aangezien de overheid vaak op deze twee aspecten tekortschiet door een gebrek aan kennis, innovatie en flexibiliteit, zal een samenwerking met startups tot stand komen. Deze zijn namelijk wel in staat om aan deze vereisten te voldoen. Op deze manier kan een ecosysteem ontwikkeld worden waarbij zowel de stad als de startup-bedrijven maximaal kunnen profiteren van elkaars kwaliteiten. De overheid kan gebruikmaken van nieuwe innovatieve producten, terwijl de startups kunnen rekenen op de steun, expertise en ervaringen van een solide organisatie. (Bulcke & Fournier & Uzelac, 2014)

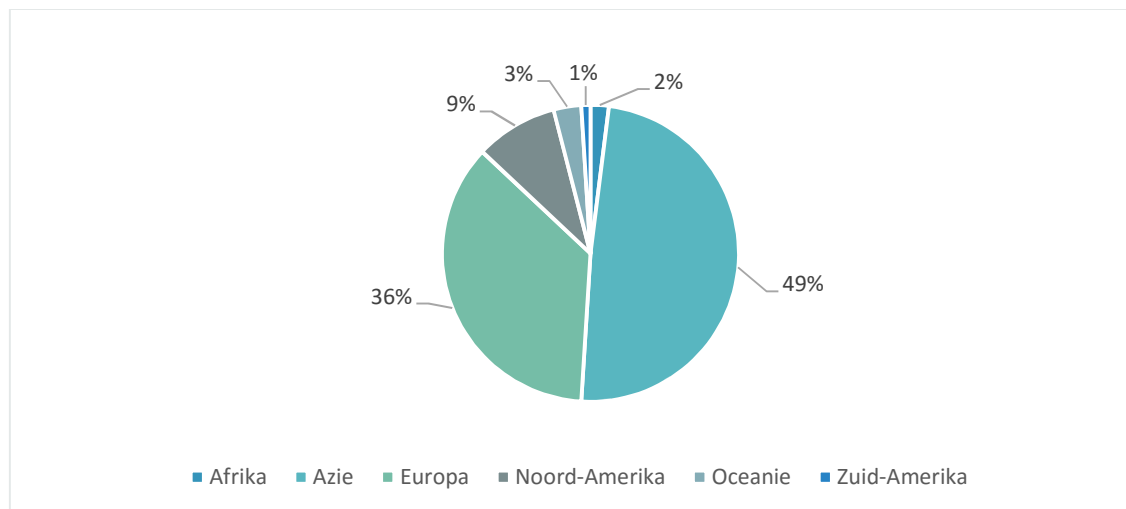
5.2.3.4 DE DIGITALE STAD IN WERKELIJKHEID OMGEZET

Een digitale stad in praktijk omzetten is moeilijk aangezien geen enkele stad op exact dezelfde manier te werk gaat en geen enkel innovatief idee van startups hetzelfde is. Dit komt door administratieve, politieke, demografische, economische en andere verschillen. In dit onderdeel wordt dieper ingegaan op de geografische spreiding van digitale steden, worden een aantal succesvolle voorbeelden gegeven en wordt er een belangrijk begrip voor de toekomst van digitale steden en overheden aangehaald, namelijk modulariteit.

GEOGRAFISCHE SPREIDING

De bedoeling van deze geografische analyse⁵ was te ontdekken waar wereldwijd gezien, digitale steden het meest worden opgericht of projecten worden gelanceerd rond deze thematiek. Uit de analyse (zie figuur 9) is te zien dat de grootste concentratie te vinden is in Azië (49%) en Europa (36%). Volgens dit onderzoek is het fenomeen te wijten aan de lange traditie van het produceren en gebruiken van IT-apparatuur in deze continenten. Hierdoor hebben deze regio's langer voordeel kunnen halen uit hun investeringen. (Cocchia, 2014)

Figuur 9: Geografische spreiding van digitale steden



Bron: Eigen samenstelling op basis van Cocchia, 2014.

SUCCESSVOLLE VOORBEELDEN UIT HET VERLEDEN

Onderstaande voorbeelden kunnen helpen bij het visualiseren van een digitale stad en hoe de overheid en startups hierin samenwerken. Deze zijn echter geen best practice maatregelen maar mogelijkheden binnen dit concept. (Wikipedia)

- **Amsterdam:** Deze stad was een van de grondleggers van de digitale stad en blijft tot op vandaag nieuwe toepassingen doorvoeren. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van de app Mobypark waarbij eigenaars van parkeerplaatsen, hun eigen plaats zelf kunnen doorverhuren. Op die manier kan de stad, door het analyseren van de data uit de app, de vraag naar parkeerplaatsen en de verkeersstroom beter in kaart brengen.
- **Barcelona:** Binnen hun strategie rond digitalisering heeft deze stad ook een aantal toepassingen ontwikkeld. Een eerste voorbeeld is het gebruik van real-time informatie door sensoren in het irrigatiesysteem. Hierdoor weet de groendienst waar ze die dag moet zijn. Een andere toepassing die nog in ontwikkeling is, is het koppelen van de routes van noodvoertuigen (zoals ziekenwagens en brandweerwagens) aan de werking van de verkeerslichten. Op die manier zouden verkeerslichten zich kunnen aanpassen aan de routes zodat een snellere en veiligere werking van de nooddiensten kan worden verwezenlijkt.

⁵ Deze cijfers zijn op basis van een onderzoek van 162 casestudies betreffende digitale en slimme steden door Cocchia, A.

- **Santa Cruz (Californië):** Een alternatieve manier om digitalisatie te gebruiken is door het te koppelen aan historische misdaadcijfers. Een analytische tool die alle voorgaande data van misdaden en hun regio analyseert, zal voorspellen in welke regio de kans het grootst is dat een soortgelijke misdaad zich opnieuw voordoet. Op basis hiervan worden agenten ingezet in die specifieke regio's op dat gecalculeerde moment. Deze hantering van IT verschilt van voorgaande Europese voorbeelden, wat aantoont dat de mogelijkheden zeer divers zijn en sterk afhangen van een specifieke regio of stad.

MODULARITEIT

Modulariteit is een belangrijk begrip in de economische sector en daarbuiten. Het is de mate waarin systeemonderdelen opgesplitst en gecombineerd kunnen worden om een nieuw geheel te vormen. Dit kan betrekking hebben op menselijke lichamen, organisaties, auto's en andere producten of diensten. Modulariteit staat tegenover een monolithische of systeembenadering waarbij een product of dienst wordt ontworpen als geheel en enkel op deze manier kan functioneren. Het is in de ontwikkeling van modulariteiten dat de kracht van startups wordt aangetoond. (Microsoft)

Modulariteit wordt al lang toegepast maar verkrijgt nu meer en meer belangstelling in nieuwere gebieden. In de IT-sector is het al langer een gevestigde waarde, waardoor de belangstelling in de digitale stad voor modulariteit ook toeneemt. Voor hardware ontwikkelingen gaat het over de verwisselbaarheid van specifieke onderdelen in een computer bijvoorbeeld. Voor softwareontwikkelingen gaat het over de mate waarin applicaties verdeeld kunnen worden in kleinere modules op basis van de geschreven code. De voordelen van deze toepassing zijn zeer divers:

- **modules zijn eenvoudiger:** goed omschreven modules hebben een hoge interne cohesie en staan losser tegenover elkaar waardoor deze makkelijker te verschuiven zijn;
- **modules kunnen de kosten doen dalen:** door de dalende complexiteit en verminderde benodigdheden voor elk product of dienst, kunnen kosten worden gedrukt;
- **modules kunnen apart worden ontworpen:** elke module is een eigen product dat kan ontwikkeld, getest en geplaatst worden binnen een groter geheel;
- **modules kunnen beter worden gedeeld:** een bedrijf heeft de mogelijkheid om onderdelen via een gestandaardiseerd platform te delen met elkaar en alle andere belanghebbende partijen;
- **modules zorgen voor een snellere werking:** modules zijn sneller te ontwikkelen door hun beperkte grootte en zijn eveneens sneller in gebruik doordat er al kan gestart worden met een specifiek gedeelte van het werk zonder afhankelijk te zijn van de andere delen.

Modulariteit kan zowel binnen een bedrijf toegepast worden (waardoor een gestandaardiseerd intern platform wordt opgebouwd) als erbuiten. Dit laatste zorgt ervoor dat het draagvlak en de werking van de onderdelen wijder worden verspreid binnen een sector of maatschappij. Hierbij gaat het over het ontwikkelen en/of verdelen van componenten via licensing, allianties, joint ventures, open-sourcing enzovoort. (Bourreau, Dogan, Manant, 2007) In een maatschappij waar alles transparanter maar ook complexer wordt, kan het verbreden van het draagvlak grote voordelen opleveren. Bijvoorbeeld, wie denkt dat Apple de iPhone heeft gecreëerd is deels juist, maar vergeet het grote netwerk aan partners die er bij betrokken waren. (Davis, 2014)

Veel bedrijven werken samen met elkaar en met de publieke sector om aan de steeds strengere eisen en behoeften van klanten en bewoners te kunnen blijven voldoen. Een voorbeeld uit het bedrijfsleven is de appstore die verschillende modules aanbiedt aan klanten via een globaal platform. Hierdoor

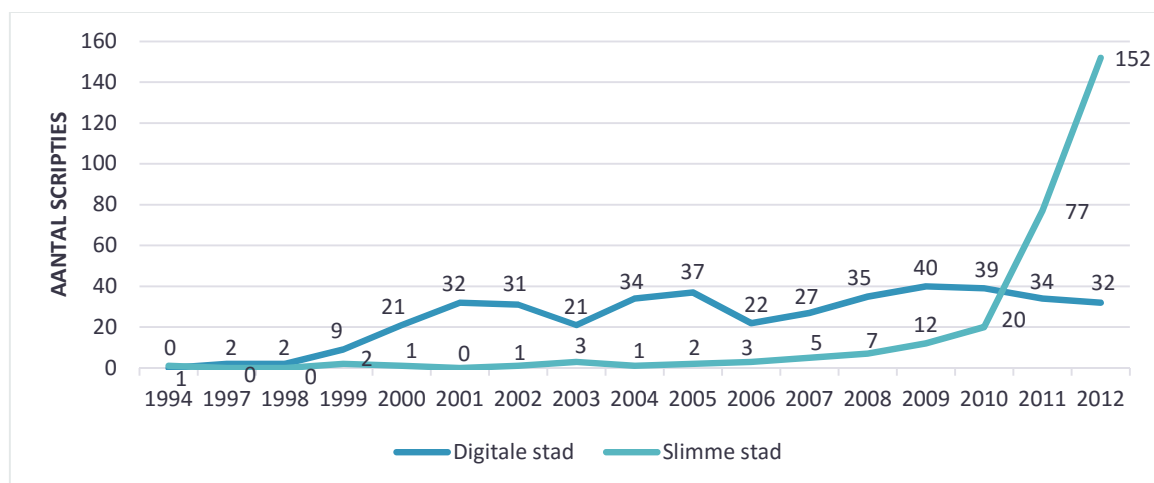
kunnen klanten specifieke modules verkrijgen zonder onnodige bijproducten. Modulariteit zal m.a.w. een doorslaggevende rol spelen in de slaagkansen van een goede samenwerking en netwerkopbouw tussen alle stakeholders. (Marcussen, 2013)

5.2.3.5 EEN SLIMME STAD

Hoewel we in bovenstaande literatuur altijd spreken over de digitale stad, is het belangrijk om te melden dat er nog een ander (nieuwer) concept bestaat, genaamd de slimme stad (Smart Cities). Hierin zal naast digitalisering evenveel waarde worden gehecht aan energie, groene zones, gezondheidszorg, vermindering van luchtvervuiling en duurzaamheid. Een slimme stad wordt daarom aanzien als een uitgebreid concept en een evolutie van de digitale stad. (Bifulco & D'Auria & Tregua, 2014)

In de literatuur worden deze twee principes vaak met elkaar verward. Dit komt doordat beiden gebruikmaken van IT om hun toepassingen uit te voeren en de levenskwaliteit van de stad te verbeteren. Maar terwijl de digitale stad IT integraal toepast binnen hun concept, zal de slimme stad IT zien als een van de instrumenten om tot hun doel te komen. Onderstaande figuur (figuur 10) geeft het aantal geschreven scripties weer van deze twee soorten steden over de laatste twee decennia.

Figuur 10: Digitale vs. Slimme steden



Bron: Eigen samenstelling op basis van Cocchia, 2014.

6 EMPIRISCHE ANALYSE - CASESTUDIE

In dit deel wordt het belang toegelicht van dit onderzoek voor de opdrachtgevende organisatie Digipolis. Verder worden de probleemstelling en gebruikte methodologie van het onderzoek besproken.

6.1 SITUERING VAN HET ONDERZOEK

6.1.1 BESPREKING VAN HET BEDRIJF

Een goede IT-ondersteuning is essentieel voor de werking van een organisatie. Zo ook voor de stadsbesturen van Antwerpen en Gent. Voor hun IT-diensten doen ze beroep op de mensen van Digipolis. Deze opdrachthoudende vereniging werd in 2003 opgericht en is een intergemeentelijk samenwerkingsverband, wat vrij uniek is in België. Dit houdt in dat zij een verlenging zijn van de Antwerpse en Gentse overheden met bevoegdheid op het vlak van IT. Bij Digipolis probeert ze van de steden aangename leef- en werkomgevingen te maken. Ze verwezenlijken dit door de ontwikkeling van software, implementatie van hardware, netwerken en telefonie-infrastructuur. Daarnaast begeleiden ze hun collega's bij Stad Antwerpen en Gent, OCMW, Zorgbedrijf en Lokale Politie, realiseren ze IT-projecten en zorgen voor een kwalitatieve en stabiele ondersteuning van de operationele toepassingen en infrastructuur. Digipolis is statutair gebonden aan deze partijen en gaat zelf niet op zoek naar andere mogelijke klanten.

Bij Digipolis zijn ongeveer 400 werknemers tewerkgesteld, waarvan 260 in Antwerpen en 140 in Gent. Naast de interne bezetting, doet Digipolis beroep op ongeveer, afhankelijk van de nood op het moment, 400 externe medewerkers (200 FTE's⁶) die afkomstig zijn van grote IT-bedrijven of actief zijn als freelancer. Al deze medewerkers zijn samen goed voor een omzet van € 121 miljoen. Deze omzet is wel louter kostendekkend aangezien Digipolis werkt in het maatschappelijk belang van deze steden en geen winst nastreeft.

6.1.2 BESPREKING VAN DE CASE

Digipolis koopt producten en diensten aan bij de IT leveranciers, volgens de strikte regels van de wetgeving op overheidsopdrachten. Sinds 2014 werd er beslist om naast de aankopen bij grote IT leveranciers ook te kijken naar de kleinere organisaties zoals startups.

6.1.2.1 REDENEN

De reden hiervoor is tweedelig. Allereerst werd er gekozen om te werken met startups omdat Digipolis in hen een ideale partner zag om innovatieve en creatieve producten te ontwikkelen. Het gaat hier over producten die nog niet bestaan in het traditioneel productaanbod. De tweede reden van deze nieuwe focus is dat Digipolis vanuit Stad Antwerpen gestimuleerd wordt om jonge bedrijven te steunen. Het beleid van de Stad Antwerpen vindt het belangrijk dat de startup cultuur groeit en bloeit. Daarom verwachten ze van Digipolis dat zij ook de nodige inspanningen doen om dit te helpen verwezenlijken. Een samenwerking met startups is voor beide partijen interessant. Enerzijds helpt het de stad bij de ontwikkeling van innovatieve producten en diensten en anderzijds krijgen de startups de nodige ondersteuning en motivatie om verder door te groeien.

⁶ Fulltime-equivalent. Dit is een rekeneenheid die gebruikt wordt om de omvang van het personeelsbestand aan te geven.

6.1.2.2 OMSTANDIGHEDEN

Bovenstaande motivaties in combinatie met de juiste omstandigheden zorgde er voor dat de samenwerking met startups effectief van start kon gaan. Twee ontwikkelingen die het idee ondersteunde zijn ACPAAS en de nieuwe legislatuur van Antwerpen.

Digipolis Antwerpen is volop bezig met de ontwikkeling van de digitale stad om één groot ecosysteem uit te bouwen. Een grote stap in deze richting kwam er door het uitbouwen van het **Antwerp City Platform As A Service of ACPAAS**. Daarbij ontstond een breed inzetbare applicatie architectuur die herbruikbare services, of engines, bevat voor de verschillende afdelingen binnen de stad Antwerpen. De uitbouw van dit platform en de engines vraagt veel innovatie, creativiteit en flexibiliteit. Dit gaf de ideale gelegenheid om de samenwerking met startups te lanceren en uit te breiden.

Daarnaast, toen in 2013 een **nieuwe legislatuur** van start ging in Antwerpen, kwam een extra impuls om de samenwerking met startups effectief door te voeren. In het meerjarenplan van Antwerpen was namelijk opgenomen dat Digipolis Antwerpen zijn exploitatie moest besparen met € 60 miljoen en ging er een aanwervingsverbod van kracht. Om de evolutie rond digitalisering te kunnen volgen was Digipolis Antwerpen genooddaakt om extra externe krachten aan te trekken aangezien er niet meer voldoende interne krachten beschikbaar waren. Hierdoor is er nu een groot aantal externe werknemers actief bij Digipolis Antwerpen. Het is in deze context dat het startup-verhaal extra bijval kreeg.

6.1.2.3 PROCEDURE EN SAMENWERKINGSVORMEN

Het begon allemaal met het idee om de rol van incubator op zich te nemen, m.a.w. werkplekken aanbieden aan startups. Dit volstond niet want ze wilden het anders en beter doen en als incubator maakten ze het verschil niet. Daarom besliste Digipolis om een stap verder te gaan. Ze creëerden een open community waar iedereen kennis kan delen en met elkaar kan samenwerken. Zowel door samen te zitten als door samen deel te nemen aan meetings en dergelijke. Op deze manier kan iedereen er voordeel uithalen, ook de startups.

Toen Digipolis besloot om over te gaan naar **‘Buy from startups’** stootte men op enkele hindernissen. Startups hebben te weinig draagkracht om deel te kunnen nemen aan de meeste opdrachten, ze willen vaak niet samenwerken met de overheid, ze vinden overheidsopdrachten te log en ze willen de moeite niet nemen om al die papieren in te vullen (Fournier & Goedheid, 2016). De wet op overheidsopdrachten is van toepassing op de aankopen die Digipolis doet, waarbij er een heleboel regelgeving en procedures bij een uitbesteding komt kijken. Pre-commercial procurement, een Europees initiatief (cf. supra) bood hier een opportuniteit aan. Dit principe laat toe om research & development diensten aan te werven, waarbij het investeringsrisico tussen de aanbestedende overheid en de uitvoerder(s) wordt gedeeld. Het is een competitieve en gefaseerde vorm van ontwikkeling met een strikte scheiding tussen het aankoopgedeelte van de R&D-activiteiten enerzijds, en de commerciële uitrol van de uiteindelijk ontwikkelde eindproducten anderzijds. (Europese Commissie, 2015) Digipolis probeert enkele van de principes uit PCP toe te passen binnen hun onderhandelingsprocedures zonder bekendmaking (OZB) (cf. supra).

De zogenaamde **Rock 'n Roll procedures** die door Digipolis Antwerpen werden ontwikkeld zijn een combinatie van de beperkte onderhandelingsprocedure en pre-commercial procurement. Zo kan er lean & mean worden gewerkt binnen de wet op overheidsopdrachten. Binnen de rock 'n roll procedures wordt er een onderscheid gemaakt tussen de fast laning en de very fast laning als aankoopprocedure. Bij de fast procedure wordt de uitdaging op de markt gezet, bij de very fast laning worden zelf een aantal spelers aangeschreven.

De nieuwe procedures kennen een verlaagde instapdrempel. Digipolis maakt via de speciale campagnewebsite⁷ bekend dat zij geïnteresseerd is om een bepaalde oplossing te vinden op een probleem dat zich stelt. Hier schrijven zich tientallen startups op in waarna ze worden uitgenodigd om een 'pitch' te komen doen. Dit is een presentatie waarin de startups hun oplossingsideeën komen presenteren aan Digipolis. Als alle startups hun pitch hebben gedaan worden er een aantal geselecteerd (minimum drie tot maximum vijf) voor de volgende fase. Hier moeten de startups hun offerte indienen en wordt de uiteindelijke partner gekozen aan de hand van gunningcriteria. De criteria die worden gebruikt in de beoordeling tijdens deze procedures zijn prijs, technologie, concept en innovatie. Naargelang de soort opdracht wordt de wegingsfactor bepaald. (Crombecq, 2016)

In vergelijking met de traditionele procedures duren deze aangepaste procedures bij Digipolis minder lang. Een procedure zal wenselijk nooit langer duren dan drie maanden. Welke van de twee aangepaste procedures worden gevolgd, heeft geen verdere invloed op de rest van het proces. Vanaf de offerte indiening tot de gunning loopt alles gelijk. Een ander groot verschil met de traditionele manier van overheidsopdrachten is dat Digipolis ook vergoedingen geeft aan inschrijvende startups die uiteindelijk niet worden geselecteerd voor de opdracht. Zolang de startups in staat zijn oplossingen of deliverables te geven waar Digipolis iets mee kan doen (potential shippable products), worden zij daarvoor gecompenseerd. Daarnaast is het ook voordelig voor de startup dat zij een challenge krijgen met zo min mogelijk extra beschrijvingen over de gewenste oplossing. De startups krijgen zo de vrijheid om zelf een creatieve oplossing te bedenken die hokjes doorbrekend is. Door deze aangepaste procedures kan Digipolis op een snellere, bredere en eenvoudige manier op zoek gaan naar innovatie zonder in strijd te zijn met de wet op overheidsopdrachten.

Naast het buy from startup verhaal maakt Digipolis ook gebruik van het co-creatiekanaal DigAnt Café (meetup.com) waar allerlei vraagstukken worden gedropt die creativiteit vereisen. Dit is een digitaal platform met 700 leden. Dit zijn niet enkel medewerkers van IT bedrijven of overheidsinstellingen maar ook gewone burgers. Er is sprake van een continue wisselwerking tussen verschillende mensen. Het is eigenlijk één groot ecosysteem waar mensen met elkaar in contact worden gebracht en producten tot stand kunnen komen. Naast het co-creatiekanaal wordt er ook gebruik gemaakt van hackathons om problemen aan een groep mensen te geven die zich hier in kunnen vastbijten. Hackathons kunnen doorgaan op één dag of kunnen een volledige week duren. Iedereen kan hier aan deelnemen waardoor een diversiteit aan mensen en ideeën ontstaat. Verder zorgen meetups er voor dat startups en Digipolis met elkaar in contact kunnen komen. (Crombecq, 2016)

⁷ <http://antwerpen.digipolis.be/#/>

6.1.2.4 VOOR- EN NADELEN

Bij Digipolis verwacht men dat startups hen vooruit helpen. De baten voor Digipolis zijn groter dan het omgekeerd ooit kan zijn, zegt men intern. De voordelen voor Digipolis zijn namelijk dat ze toegang krijgen tot creatieve en frisse ideeën. Het principe van een innovatieve cel werkt niet meer, alles verloopt tegenwoordig via innovatieve netwerken. Daarnaast zorgt de vernieuwde procedure voor een snelle oplevering, startups kunnen ook sneller beginnen aan een opdracht, waardoor de dienst of het product sneller kan worden opgeleverd. De wendbaarheid van de startup zorgt er bovendien voor dat Digipolis op een agile manier innovatieve producten kan laten ontwikkelen. Deze agile manier van werken en de passie waarmee ze ondernemen straalt ook af op de cultuur van Digipolis. Het enthousiasme en de passie stroomt door naar het eigen personeel. Dit werkt motiverend en inspirerend. (Bulteel, 2015)

Startups daarentegen ervaren volgens Digipolis ook een groot aantal voordelen door samen te werken met Digipolis. Allereerst is Digipolis een klant met veel uitdagingen en opdrachten. Door de nieuwe procedure die ze hanteren is de instapdrempel veel lager voor de startup en kunnen ze gemakkelijker opdrachten vinden en hieraan deelnemen. Als de startup een potentially shippable product ontwikkelt die niet voldoet aan de huidige opdracht maar die wel bruikbaar kan zijn voor andere krijgt de startup daar een vergoeding voor. Hierdoor moeten zij niet voor niets werken en wordt het probleem van cashflow en financiering voor een stuk aangepakt. Digipolis geeft de startups ook de eigendomsrechten voor verdere commercialisering zodat ze het product verder kunnen vermarkten. De referentie die ze verwerven door de samenwerking kunnen ze ook verder gebruiken. Dit zorgt er voor dat de startup een opstap krijgt naar andere uitdagingen, steden of overheidsinstanties. (Bulteel, 2015)

Samenwerken met startups brengen enige risico's met zich mee volgens Digipolis. Het is mogelijk dat je een product van een startup aankoopt die de volgende dag failliet is. Digipolis houdt hier rekening mee en probeert op een beredeneerde manier met deze risico's om te gaan. Daarom stellen zij twee voorwaarden op waar de startup aan moet voldoen. De eerste voorwaarde is dat de startup een solide bedrijfsbasis moet hebben. Zij moeten met andere woorden kunnen aantonen dat ze meer zijn dan een creatief gezelschap die iets éénmalig heeft gemaakt. De tweede voorwaarde is dat de startup op een middellange termijn een relatie moet kunnen aangaan. (Bulteel, 2015)

6.1.3 ONDERZOEKSVRAGEN

Wanneer een community van start gaat en aangepaste procedures worden opgebouwd en uitgevoerd, dan zijn er aspecten die nog niet optimaal verlopen. Daarom zijn er een aantal onderzoeks- en probleempunten die dienen opgelost te worden in hun huidige situatie om de samenwerking met startups te verbeteren:

- de optimale manier van samenwerken is nog niet gevonden;
- de aanbevelingen naar implementatie om met startups samen te werken om een win-winsituatie te bekomen is onvoldoende onderzocht;
- de voorlopige resultaten, impact van de samenwerking met startups en procesfouten zijn onvoldoende beschreven en geëvalueerd door de prille samenwerking;
- deze aangepaste vorm van samenwerken is nog niet geïmplementeerd in andere overheidsinstanties, die zich nog steeds volledig baseren op de oude procedures binnen de wet op overheidsopdrachten.

Omdat Digipolis het eerste overheidsbedrijf is dat zo diepgaand samenwerkt met startups en dit optimaal wil benutten, wil het bedrijf deze probleempunten laten onderzoeken en uitwerken. Wij als masterstudenten proberen in teken van onze masterproef deze problemen te verhelpen door onderstaand onderzoeksdomein te analyseren:

- startups als nieuwe medewerkers. Een onderzoek naar het synergisme tussen startups en overheidsinstanties bij het ontwikkelen van IT-producten.

6.2 ONDERZOEKSOPZET

Om een antwoord te kunnen geven op de probleempunten van Digipolis, moeten we nader ingaan op dit onderwerp. We kunnen het onderzoeksdomein en de problemen van Digipolis opdelen in twee luiken:

1. Wat is de optimale manier van samenwerken tussen startups en overheid zodat bij beide instellingen de doelstellingen bereikt kunnen worden?
2. Op welke manier kunnen we het implementatieproces controleren om de doelstellingen te bereiken?

6.2.1 EERSTE LUIK

Het eerste luik omvat het soort programma dat Digipolis wenst te gebruiken om de doelstellingen van beide organisaties te bekomen. Om het juiste programma te kiezen baseren we ons op het model van 'Winning Together – A guide to succesful corporate-startups collaboration' (2015) (cf. supra).

Het model dat hier wordt vermeld, koppelt doelstellingen aan een type programma. Afhankelijk van de doelstelling is een bepaald programma meer of minder geschikt. Dit model is opgesteld door Nesta, Founders Intelligence en Startup Europe Partnership (Mocker et al., 2015). Zij stelden dit model op om bedrijven die wensen samen te werken met startups te helpen bij de keuze van de juiste samenwerkingsvorm. Daar deze masterproef de samenwerking bespreekt tussen de overheid en startups zal het nodig zijn om dit model aan te passen. Zo kunnen bepaalde programma's uit onderstaand model van toepassing zijn bij overheidsinstanties en andere niet. Daarnaast zullen ook de doelstellingen inhoudelijk aangepast moeten worden.

Met behulp van een onderzoek bij zowel Digipolis als bij de startups waar Digipolis mee samenwerkt, willen wij nagaan of dit model gebruikt kan worden bij overheidsinstellingen en of er nood is om aanpassingen te doen. Hiermee willen we een model ontwikkelen dat specifiek van toepassing is voor Digipolis, maar ook gebruikt kan worden als leidraad bij andere overheidsinstellingen die wensen samen te werken met startups.

Het onderzoek bij Digipolis kan ons een beter beeld geven over de doelstellingen die zij hebben bij de samenwerking met startups. Afhankelijk van de antwoorden die we krijgen kunnen we bepalen of de doelstellingen die het model aanhaalt ook van toepassing zijn bij overheidsinstellingen. Indien nodig zullen wij deze moeten aanpassen. Daarnaast gaat het onderzoek bij Digipolis ons helpen om te bepalen wat de meest gebruikte programma's zijn. Afhankelijk van de antwoorden die wij krijgen, kunnen we nagaan of deze onder de programma's van het model vallen of niet. Als laatste stap kunnen we nagaan welk programma het best een bepaalde doelstelling ondersteunt om het model te kunnen vervolledigen.

Het onderzoek bij de startups die samenwerken met Digipolis dienen dan weer als spiegel. Zo kunnen we nadien nagaan of de startups dezelfde doelstellingen nastreven als Digipolis en wat voor hen de best gebruikte programma's zijn. Afhankelijk van de resultaten kunnen we nagaan of de doelstellingen van startups en de overheid te combineren vallen en of de programma's wel geschikt zijn om de doelstellingen van beide instanties te bereiken. Aanbevelingen kunnen van daaruit gemaakt worden.

Met behulp van een onderzoek bij experts kunnen we het model verder vervolledigen en eventuele toevoegingen doen. Door triangulatie, startups, Digipolis en experts kunnen we nagaan of onze informatie overeenstemt met die van het model en kunnen we indien nodig aanpassingen doen.

Met dit model bieden wij een antwoord op de vraag van Digipolis wat de optimale manier van samenwerken is. Daarnaast zal dit model ook tonen hoe een win-winsituatie bekomen kan worden door de doelstellingen van de organisatie en die van de startup te verwerken in dit model.

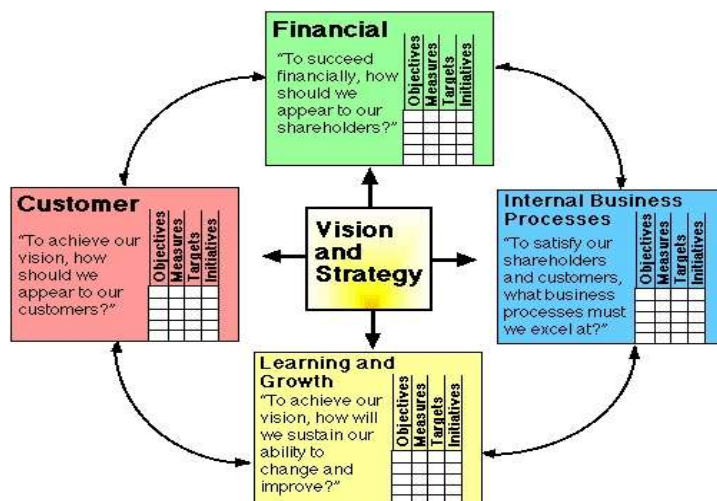
6.2.2 TWEEDE LUIK

Het tweede luik biedt dan weer een antwoord op de vraag hoe men het best deze samenwerking implementeert en op welke manier resultaten bijgehouden kunnen worden doorheen het proces. Bij de implementatie van een nieuwe strategie is het belangrijk dat doorheen het volledige proces nagegaan kan worden of de nieuwe samenwerking goed werkt. Op deze manier kan tijdig ingegrepen worden bij problemen zodat de uiteindelijke uitkomst voor beide partijen positief is.

Om hier een antwoord op te geven wordt er gekozen om te werken met kritische succesfactoren die een belangrijke rol spelen in het proces. Het principe van het gebruik van kritische succesfactoren wordt gehaald bij de Balanced Scorecard (BSC). De BSC is een vaak gebruikte tool die helpt om op lange termijn doelstellingen te bereiken. Robert Kaplan en David Norton (1992) vonden dat er nood was aan een vernieuwd meetinstrument dat bedrijven zou helpen bij het bereiken van vooropgestelde doelstellingen. Hier zou niet langer de focus liggen op financieel gebied, maar het zou mogelijk zijn om verder te kijken naar andere belangrijke parameters. Kaplan en Norton zagen het belang in van een juist meetinstrument om het gewenste gedrag te bekomen. (Kaplan & Norton, 2005)

Kaplan en Norton vonden de keuze tussen het financiële en operationele aspect helemaal niet nodig. Volgens hen is de afweging tussen beide niet nodig, managers kunnen namelijk geen beslissingen maken op basis van één parameter maar moeten dit doen aan de hand van verschillende. Zo kwamen Robert Kaplan en David Norton tot vier belangrijke parameters: financieel, consument, leren en groeien, en interne bedrijfsprocessen. Deze presenteren een gebalanceerd evenwicht tussen financiële en operationele parameters. (Kaplan & Norton, 2005)

Figuur 11: De Balanced Scorecard



Bron: Kaplan & Norton, 2005.

De BSC kijkt verder dan het financiële aspect en maakt een balans tussen verschillende parameters die samen het proces beïnvloeden. Dit principe willen wij toepassen in ons onderzoek. Er wordt op zoek gegaan naar de kritische succesfactoren die een rol spelen gedurende het proces. Hierbij maken we geen gebruik van de BSC op zich omdat dat in dit geval te uitgebreid is. Er wordt wel gebruikgemaakt van verschillende parameters die op elkaar inspelen, met andere woorden het principe waarrond de BSC is opgebouwd. Door Digipolis enkele kritische succesfactoren aan te rijken, wordt het voor hen duidelijk welke elementen belangrijk zijn en kunnen ze nagaan of de samenwerking wel degelijk succesvol is.

Er wordt niet enkel gekeken naar de kritische succesfactoren van Digipolis maar ook naar die van de startups waar zij met samenwerken. Op deze manier kan er gereflecteerd worden over de vraag of de kritische succesfactoren van Digipolis dezelfde zijn als die van de startups. Verder kan er ook gekeken worden op welke manier de kritische succesfactoren van beiden bereikt kunnen worden zodat er een win-winsituatie ontstaat. Het eindresultaat zal daarnaast een beter beeld geven over eventuele werkpunten van de samenwerking.

6.3 METHODOLOGIE

6.3.1 ONDERZOEKSMETHODE

Deze masterproef beschrijft een studie naar het synergisme tussen startups en overheidsinstanties bij het ontwikkelen van IT-producten bij Digipolis Antwerpen. De samenwerking met startups is onbekend terrein in België voor overheidsinstanties, daarom wordt er gekozen om gebruik te maken van een kwalitatief onderzoek aan de hand van een casestudie. Deze vorm van onderzoek is voornamelijk toepasbaar binnen nieuwe onderzoeksdomeinen. Door gebruik te maken van de verzamelde gegevens van de case kunnen nieuwe theorieën of hypothesen afgeleid worden (inductie). Onderzoeksmethoden die hier het best bij aanleunen zijn deze die niet vertrekken van een bepaalde veronderstelling maar van een praktijkproject bij een bedrijf. Bijkomend is het typerend voor kwalitatief onderzoek dat de onderzoekers het onderzoeksdomein van binnenuit trachten te begrijpen. Omdat deze masterproef het raakvlak met de praktijk wil behouden, is het belangrijk zo dicht mogelijk in deze realiteit mee te draaien. (Philips, 2014) De casestudie voor dit onderzoek bestaat uit twee delen, een korte analyse van (beleid)documenten, op basis van de jaarrekeningen en expertinterviews. Al deze informatie geeft ons de mogelijkheid om een kwalitatief onderzoek uit te voeren en hieruit algemene conclusies te trekken.

6.3.2 DIEPTE-INTERVIEWS

Voor de dataverzameling bij deze casestudie, werd gekozen voor kwalitatieve gestructureerde diepte-interviews. Volgens Baarda & Bakker (2005) is een interview toepasbaar om erachter te komen wat mensen weten, denken, voelen en willen betreffende bepaalde onderwerpen, personen of gebeurtenissen. Ook Bogdan & Biklen (2003) wijzen erop dat een interview geschikt is om descriptieve data te verzamelen vanuit de standpunten van de ondervraagde personen. Op die manier kan inzicht worden verkregen in hoe deze personen de onderzochte situatie interpreteren. Het is via deze interviews dat wij inzicht probeerden te verwerven in de samenwerking van Digipolis met startups.

6.3.2.1 PROCEDURE

Om de diepte-interviews uit te voeren, werd een mail gestuurd waarin de opzet van onze masterproef werd toegelicht en waarin naar de medewerking van de ontvangers werd gevraagd. Deze mail werd verstuurd naar de personen waarvan Digipolis ons de contactgegevens gaf. Zij hebben ons voorzien van de juiste gegevens zodat geen onnodige tijd werd verloren. Indien de personen geïnteresseerd waren om mee te werken aan dit onderzoek werd een afspraak vastgelegd op een locatie en tijdstip van hun keuze. Alle geïnterviewde personen kregen op voorhand de vragenlijst doorgestuurd zodat ze zich konden voorbereiden op het gesprek. Zo werd er minder tijd verloren tijdens het interview. Dit duurde gemiddeld 47 minuten en werd opgenomen zodat geen informatie verloren ging en transcriptie kon plaatsvinden. In Bijlage 1 kunnen de vragenlijsten van de experts, startups en overheidsinstellingen terug gevonden worden.

6.3.2.2 STEEKPROEF

Er werd gekozen voor een convenience sample als steekproef. Dit betekent dat de onderzoekseenheden werden gekozen op basis van hun toegankelijkheid en op basis van hun specifieke kenmerken of ervaring. Deze ervaren personen werden opgedeeld in drie verschillende categorieën, die elk een aangepaste vragenlijst kregen. De groepen waren experts, mensen uit de overheid en startups die samenwerken met Digipolis. Er werd gekozen voor deze drie groepen om het onderwerp uit verschillende standpunten te kunnen bekijken. Op deze manier wordt er triangulatie bekomen.

Er werden in totaal 27 personen gecontacteerd om deel te nemen aan dit onderzoek: 8 experts, 7 overheidsmedewerkers en 12 mensen uit startups die samenwerken met Digipolis. Het merendeel van deze personen werden ons aangereikt door Digipolis. Door de non respons van sommige van deze aangereikte groep, waren wij genoodzaakt om een aantal extra contacten te zoeken. Deze zijn naar voor gekomen tijdens het afleggen van de eerste paar interviews en via onze literatuurstudie. Van dit totale aantal, waren er 19 respondenten die positief hebben geantwoord, dit leidde tot 14 interviews met 19 respondenten. Deze bestonden uit 4 gesprekken met experts, 4 met overheidsmedewerkers en 7 met mensen uit startups die samenwerken met Digipolis. Tijdens de bepaling van het aantal benodigde interviews, in samenspraak met de promotoren, werd het aantal op 15 interviews vastgelegd. Dit zorgt ervoor dat wij net niet voldoende interviews hebben zoals op voorhand werd bepaald. Doordat het aantal zeer dicht aanleunde bij het vooropgestelde aantal en er meerdere respondenten aanwezig waren tijdens sommige interviews wordt dit tekort toch opgevangen.

Tabel 1 toont de volledige lijst van 19 respondenten die zullen aangehaald worden tijdens de analyse van de interviews en de resultaten. Let op, deze lijstnummers komen niet overeen met de respondentennummers die worden vermeld in de resultaten. Dit om de anonimiteit te waarborgen.

Tabel 1: Respondentenlijst

NR	NAAM	GESLACHT	BEDRIJF	CATEGORIE	FUNCTIE
1	Frans Verstreken	Man	NSX	Startup	Commercieel medewerker
2	Kenny Willems	Man	iMinds	Expert	CFO
3	Sven De Cleyn	Man	iMinds	Expert	Director Istart program
4	Erik Lenaerts	Man	Narato	Startup	Culture designer & digital manager
5	Erik Avonts	Man	Narato	Startup	Managing partner & co-founder
6	Evert Bulcke	Man	Rombit	Startup	Chief strategy officer
7	Geert Van Herbruggen	Man	Fynman	Startup	Managing partner
8	Peter Crombecq	Man	Digipolis	Overheid	CEO
9	Ann Fournier	Vrouw	Digipolis	Overheid	Manager purchasing
10	Karin Goedheid	Vrouw	Digipolis	Overheid	Stafmedewerker
11	Cindy Wilberts	Vrouw	Hifluence	Startup	Marketing and business developer
12	Nick Van Langendonck	Man	Hifluence	Startup	Hifluence ambassador
13	Stijn De Clerck	Man	Hifluence	Startup	Integration expert
14	Thomas Leysen	Man	The Yondre	Startup	Immersive moments creator
15	Matthias Van Dosselaer	Man	The Yondre	Startup	Immersive production specialist
16	Michallis Pashidis	Man	Trust1Team	Startup	CTO
17	Yeri Tiete	Man	Startups.be & Fedict	Expert	Innovation manager & project leader
18	Eric Kenis	Man	Antwerp Management School V-ICT-OR & Stad en OCMW	Expert	Programma manager
19	Eddy Van der Stock	Man	Lokeren	Overheid	Voorzitter en afdelingshoofd

6.3.3 DATA-ANALYSE

Kwalitatieve data-analyse is een proces dat bestaat uit verschillende stappen. De eerste stap was om vertrouwd te raken met de data door transcripties te maken. Hierbij worden de audio-opnames van de interviews omgezet in tekst. Het maken van deze transcripties is zeer arbeidsintensief. Zo nam een interview al rap een aantal uren tijd in beslag om te verwerken. Het is belangrijk dat de onderzoekers zelf instaan voor het maken van transcripties om vertrouwd te raken met de data. (Philips, 2014)

Na het transcriberen volgde de eigenlijke verwerking van de tekstuele data. Deze verwerking gebeurde in NVivo 10. Via dit programma werd de data gecodeerd via open coderen. Deze manier van werken zorgt voor een datareductie, waardoor het onderzoeksmateriaal eenvoudiger kan worden verwerkt. Deze codering vertrok vanuit data uit de interviews en is m.a.w. inductief. De gegenereerde codes werden geëvalueerd en aangepast door beide onderzoekers om de interne betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen. De codes werden nadien gesorteerd binnen een bepaalde volgorde en vormden een boomstructuur. Deze structuur vormt de basis voor de resultaten in het volgende hoofdstuk. (Philips, 2014)

6.3.4 BETROUWBAARHEID

De resultaten van een onderzoek mogen niet afhankelijk zijn van de onderzoekers en moeten zo objectief mogelijk worden gevormd. Dit wordt in de literatuur omschreven als interne betrouwbaarheid. (Ghesquière & Staessens, 1999) Om dit te waarborgen werden een aantal fouten geïdentificeerd en aangepakt die konden plaatsvinden binnen dit onderzoek.

Ten eerste is het mogelijk dat, bij de verwerking van de data, de denkwijze van een onderzoeker de data gaat beïnvloeden. Om dit te voorkomen vond een letterlijke transcriptie plaats van de interviews, waardoor de interviews werden behouden op een zo volledig en nauwkeurig mogelijke manier. Hierdoor werden de interpretaties en denkwijzen van de respondenten op een zo objectief mogelijke manier weergegeven. (Ghesquière & Staessens & Wardekker, 1999) Daarnaast kan de verwerking van de data continue gecontroleerd en bijgestuurd worden doordat dit onderzoek verloopt via twee onderzoekers.

Ten tweede, om te voorkomen dat onderzoekers zich gaan afstemmen of aanpassen aan elkaar, werd alle bekomen informatie en resultaten met de promotors gedeeld zodat zij dit konden evalueren. Dit wordt door Ghesquière en Staessens (1999) omschreven als audit trail, of anders gezegd "een onafhankelijke beoordeling door externe deskundigen".

Een derde mogelijke fout kan er komen door een menselijke vergissing. Doordat in de casestudie methode minder gebruik kan worden gemaakt van statistische hulpmiddelen, kan het zijn dat verkeerde conclusies worden getrokken of dat men het algemeen beeld niet meer ziet door de verwerking van teveel data. Mensen zijn nu eenmaal slechte processors van informatie. Het zal bij de verwerking van deze grote hoeveelheden informatie cruciaal zijn om toch zoveel mogelijk gebruik te maken van objectieve hulpmiddelen zoals het programma NVivo 10. Omdat dit onderzoek een duothesis is, zal dit probleem voor een deel worden ingeperkt door het delen van de werklast en voldoende feedback. (Eisenhardt)

6.3.5 VALIDITEIT

Een eerste vorm van validiteit is de interne validiteit. Hierbij wordt er gekeken of onderzoekers terecht een bepaalde uitkomst vinden. (Wardekker, 1999) Dit werd in dit onderzoek nagestreefd aan de hand van continue terugkoppeling naar de respondenten tijdens het interview. Er werd immers gedurende de afname van de interviews constant bevestiging gevraagd aan de respondenten of de informatie correct begrepen werd door de onderzoeker. Dit gebeurde door middel van bijvragen te stellen indien iets niet werd begrepen. Op basis hiervan, wordt er verwacht dat de resultaten een goede en realistische representatie zijn van de werkelijkheid. (Ghesquière & Staessens, 1999)

Een tweede vorm van validiteit is de externe validiteit. Deze heeft te maken met de geldigheid van de resultaten buiten de directe context van het onderzoek (Wardekker, 1999). Een probleem binnen dit domein zal vaker voorkomen wanneer men zich baseert op een single casestudie om zo conclusies te trekken voor de gehele bedrijfssector. Ook in ons onderzoek is dit het geval. Op basis van de gegevens van Digipolis, worden er aanbevelingen gedaan voor andere overheidsinstanties. Als men zo conclusies wil trekken wordt er aangeraden om toch op zijn minst een viertal bedrijfscases te onderzoeken. (Eisenhardt) Dit wil echter niet zeggen dat een single casestudie niet waardevol is. Het is wel belangrijk als men hier voor kiest, dat de conclusies die eruit worden getrokken goed correleren met de theorie. (Flyvbjerg)

7 ANALYSE

7.1 ANALYSE VAN DE BELEIDSDOCUMENTEN

Voor de analyse van de beleidsdocumenten is er gekozen om de jaarrekeningen van Digipolis door te nemen. Op deze manier kan er onderzocht worden of de samenwerking met startups voor Digipolis een financieel voordeel oplevert. Binnen zowel de literatuur als het empirische onderzoek is dit meerdere malen aangehaald. Daarom worden de jaarrekening van 2014 en 2015 geanalyseerd samen met een financiële expert van Digipolis. Verder teruggaan heeft geen zin aangezien het project maar van start ging in 2014, de resultaten van deze samenwerking zullen dus pas zichtbaar zijn op de jaarrekening van 2015.

Vooraleer over te gaan naar de vergelijking tussen de twee jaren, is het belangrijk om te weten op welke manier de samenwerking met startups kan worden opgemerkt in de jaarrekeningen. Specifiek voor startups zijn de codes 60, 61, 62 en 70 belangrijk.

- De 60-rekening omvat de gemaakte kosten van de aankoop van handelsgoederen, grond- en hulpstoffen.
- De 61-rekening omvat de gemaakte kosten van diensten en diverse goederen.
- De 62-rekening omvat de gemaakte kosten van bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen.
- De 70-rekening omvat de omzet.

Zoals eerder is vermeld in de situering van het onderzoek, mag Digipolis Antwerpen op dit moment geen extra personeel aanwerven. Daarom doen ze beroep op externen om te voldoen aan de capaciteitsbehoeften. In de meeste organisaties zou dit vallen onder code 61; diensten en diverse goederen. Maar voor Digipolis is dit niet het geval. Het aantrekken van deze externen valt onder de code 60; handelsgoederen, grond- en hulpstoffen. Deze rekening zou door de aanwerving van externen moeten toenemen. Enkel de diensten die voor de interne werking zijn, zoals de externe schoonmaakdienst, vallen onder de code 61. Daarnaast is de code 62; bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen, relevant voor dit onderzoek aangezien deze post in principe zou moeten dalen doordat interne werknemers niet worden vervangen en er een groot aantal mensen vertrokken zijn. De code 70; omzet, speelt ook een rol in de vergelijking.

Een belangrijke opmerking is dat de doorlichte jaarrekeningen een combinatie is van Digipolis Antwerpen en Gent. Doordat er in Gent geen aanwervingsstop is, zullen de effecten van de samenwerking met startups, normaal gezien, minder duidelijk zijn.

Om de cijfers in de jaarrekeningen te vergelijken, wordt er voor het jaar 2015 gebruik gemaakt van schattingen gebaseerd op de werkelijke jaarrekening van 2015. Deze schattingen zijn ons aangereikt door de CFO van Digipolis, die de exacte cijfers nog niet kon meedelen doordat deze pas op een latere datum dan de indiening van deze masterproef worden goedgekeurd.

Figuur 12: Vergelijking jaarrekeningen Digipolis 2014 - 2015

	Codes	Boekjaar 2014	Schattingen 2015
Bedrijfsopbrengsten	70/74	112.112.701,03	
Omzet	70	112.918.405,81	≈ € 121.000.000
Bedrijfskosten	60/64	112.894.018,78	
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	60	73.828.884,93	+ ≈ € 2.700.000
Aankopen	600/8	73.828.884,93	
Diensten en diverse goederen	61	3.677.963,24	
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	62	34.538.605,84	- ≈ € 800.000

Bron: Eigen samenstelling op basis van Digipolis, 2015.

Wat betreft de bedrijfskosten voor 2015, is er een daling waar te nemen op de 62-rekening, bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen, met ≈ € 800.000 tegenover 2014. Op de 60-rekening, handelsgoederen, grond- en hulpstoffen, is er een stijging waar te nemen van de kost met ≈ € 2.700.000. Deze cijfers geven aan dat er minder aan intern personeel wordt betaald dan voorheen. Deze daling is aanzienlijk, wetende dat er in Digipolis Gent wel nog mensen worden aangeworven. Desondanks is een duidelijke daling in de uitgaven op vlak van interne lonen waar te nemen. Er worden wel meer externen aangetrokken wat dan weer duidelijk zichtbaar is op de 60-rekening. De totale omzet van Digipolis bedraagt in 2015 ≈ € 121.000.000, wat ≈ € 9.000.000 meer is dan in 2014.

Op het eerste zicht zou men stellen dat de samenwerking met startups een extra kost oplevert voor Digipolis. (≈ € 800.000 en + ≈ € 2.700.000) Echter, men mag niet enkel naar deze posten kijken om conclusies te maken. De omzet is namelijk gestegen met ≈ € 9.000.000 tegenover 2014. Dit insinueert dat er veel meer opdrachten zijn uitgevoerd in 2015 dan in 2014. Aangezien het aantal verkochte producten en diensten voor Digipolis stijgt, stijgt ook de gerealiseerde omzet. Om deze reden kan men niet concluderen dat de samenwerking met startups tot een stijging of daling in de kosten leidt.

Wat wel duidelijk wordt is dat de samenwerking met startups een verandering teweeg brengt in de rekeningen onderling. Deze conclusie berust echter louter op de ondervindingen van de CFO van Digipolis en de twee onderzoekers van deze thesis. Verdere analyse van de jaarrekeningen in 2016 en 2017 zal meer uitsluitsel kunnen geven over de exacte impact. Dit voornamelijk omdat de samenwerking al verder zal staan en het verschil nog duidelijker naar voor zal komen.

7.2 ANALYSE VAN DE DIEPTE-INTERVIEWS

Onderstaande gegevens zijn de resultaten van de verwerking van de diepte-interviews. Deze worden beknopt weergegeven door middel van een samenvattende uitleg en tabel. Voor de diepgaande en uitgebreide verwerking van de diepte-interviews verwijzen we graag naar Bijlage 2.

7.2.1 SAMENVATTENDE TABEL

Om een beter overzicht van de resultaten te krijgen zijn deze in onderstaande tabel verwerkt. U kan hier telkens zien hoeveel keer iemand uit een bepaalde groep (expert – overheid – startup) een onderwerp aanhaalt. Bepaalde aspecten worden maar eenmalig aangehaald terwijl andere door bijna alle respondenten worden vermeld.

Tabel 2: Samenvattende tabel resultaten

	Expert (4)	Overheid (3)	Startup (7)	Totaal (14)
Belangrijke aspecten voor de samenwerking	3	2	6	11
Communicatie	2	2	6	10
Toegankelijk	3	0	1	4
Vertrouwen	1	1	0	2
De samenwerkingsvormen	3	3	7	13
Buy from startups	2	2	1	5
Co-creatie	2	2	5	9
• Partnership	1	1	4	6
Consortiums	1	2	2	5
Hackathon	2	1	5	8
Intermediair	2	0	0	2
• Joint Ventures	2	0	0	2
Pilootprojecten	0	1	2	3
Workshops	0	0	1	1
Doelstellingen om samen te werken	4	3	7	14
Doelstellingen van de overheid	4	3	7	14
Aanwakkeren van de economie	2	3	2	7
• Ecosysteem	1	2	1	4
Creativiteit	0	1	2	3
Eat your own dogfood	2	0	1	3
Flexibiliteit	0	3	4	7
Innovatie	4	3	5	12
Marketing voor overheden	2	0	2	4
Ondernemende mensen	0	2	1	3
Politiek	1	1	0	2
Snelheid	2	2	1	5
Spillover van mentaliteit	1	1	1	3
Talent	0	0	1	1
Doelstellingen van startups	4	3	7	14
Groot aantal opdrachten	1	1	1	3
Inhoud projecten	2	1	5	8
Loyale klant	2	0	0	2
Maatschappelijke impact	0	0	1	1
Manier van werken sluit aan bij bedrijf	0	0	1	1
Mogelijkheid op doorgroeien	1	1	0	2
Netwerk	2	2	1	5

	Expert (4)	Overheid (3)	Startup (7)	Totaal (14)
Overheid heeft data	1	0	0	1
Projecten om zich te kunnen bewijzen	0	0	1	1
Referentie	4	2	6	12
Stabiele werkgever	0	1	0	1
Uitdaging	1	2	2	5
Verkoop van product of diensten	1	0	1	2
Vermarktbaar producten	0	1	1	2
Zekerheid van betaling	0	1	0	1
Financiële voordelen om samen te werken met startups	4	2	1	7
Goedkopere prijs	3	1	1	5
Kostenbesparing	1	1	0	2
• Wel kostenbesparing	0	1	0	1
• Geen kostenbesparing	1	0	0	1
Hindernissen	4	3	7	14
Cultuurverschillen	1	0	2	3
Moeilijkheden voor overheden	4	3	5	12
Budget problemen	2	0	0	2
• Wel budgetproblemen	1	0	0	1
• Geen budgetproblemen	1	0	0	1
Conservatisme	1	0	1	2
Lokale besturen zijn te klein en missen de nodige resources	3	1	1	5
Risico	4	2	5	11
Moeilijkheden voor startups	4	3	7	14
Administratie	2	3	2	7
Budget problemen startups	1	0	2	3
Cash flow	4	1	4	9
Complexiteit van de opdracht	1	1	0	2
Connecties om binnen te geraken	2	1	2	5
• Wel problemen met connecties	2	1	1	4
• Geen problemen met connecties	0	0	1	1
Criteria	1	1	1	3
Duur van proces	3	0	5	8
Hiërarchie	1	0	5	6
• Geen probleem met hiërarchie	0	0	1	1
• Wel probleem met hiërarchie	1	0	4	5
Logheid	1	1	1	3
• Geen probleem met logheid	0	0	1	1
• Wel probleem met logheid	1	1	0	2
Meetingcultuur	1	0	1	2
Niet haalbaar voor startups	0	0	3	3
Onderhoudscontracten	0	2	5	7
Onduidelijkheid	3	0	1	4
Strikte procedures en regelgeving	2	1	5	8
Weinig ervaring	1	1	1	3
Willen zich focussen op kernproduct	0	1	0	1

	Expert (4)	Overheid (3)	Startup (7)	Totaal (14)
Kritische succesfactoren	3	3	7	13
Consument	3	2	6	11
Klantenrelatie als KPI	1	0	5	6
Product die gebruikt wordt	2	1	0	3
Product moet werken	1	1	1	3
• Kwaliteitscontrole	0	0	1	1
Toegevoegde waarde	0	0	1	1
Financieel	2	1	7	10
Geen Financiële KPI	0	1	0	1
Groeien als KPI	0	0	1	1
Omzet als KPI	2	0	7	9
Geen KPI's	0	1	2	3
KPI van de klant overnemen	0	0	1	1
Leerprocessen en groeiprocessen	1	1	4	6
Leerprocessen	1	0	2	3
Menselijk kapitaal	0	0	1	1
Motivatie	0	1	3	4
Training	0	0	1	1
Ondersteuning voor startups	4	1	7	12
Financiële hulp	4	0	4	8
Investerings	1	0	2	3
• Wel investeren	0	0	1	1
• Niet interessant voor overheidsinstanties	1	0	1	2
Ondersteunen van de Venture Capitalisten	0	0	1	1
Geen subsidies	0	0	1	1
Taksen en loonkosten	1	0	0	1
Label geven	2	0	1	3
Netwerk mogelijkheden aanbieden	3	1	5	9
Werkplekken	3	1	5	9
Geen werkplekken	3	0	3	6
Werkplekken voorzien	0	1	5	6
Procedure om deel te nemen aan overheidsopdrachten	3	2	5	10
E-tendering	0	0	3	3
Wet op overheidsopdrachten	3	2	3	8
Procedure van Digipolis	4	3	7	14
ACPAAS	0	1	2	3
Modulariteit	2	3	2	7
Nieuwe procedure	3	3	7	13
Nadelen nieuwe procedure	0	1	3	4
• Geen goed beeld van de verwachtingen	0	0	2	2
• Te veel vrijheid	0	1	1	2
Pre-commercial procurement	2	2	1	5
Procedure om deel te nemen bij Digipolis	0	2	7	9
• Criteria verkorte procedure	0	2	0	2
• Duur van het verkorte traject	0	2	2	4
○ Fast laning	0	1	0	1
○ Very fast laning	0	1	0	1
Voordelen nieuwe procedure	3	3	7	13
• Administratieve vereenvoudigingen	0	2	6	8
○ Geen dikke bestekken meer	0	1	4	5

	Expert (4)	Overheid (3)	Startup (7)	Totaal (14)
○ Haalbaarheid	0	1	2	3
○ Iedereen krijgt de mogelijkheid om deel te nemen	0	0	1	1
○ Verantwoordelijkheid	0	0	3	3
○ Vrijheid	0	1	4	5
• Eén van de beste beleidsmaatregelen naar jonge ondernemingen toe	0	0	1	1
• Financiële vergoeding	0	1	1	2
• Flexibiliteit nieuwe procedure	0	0	1	1
• IP	2	2	2	6
• Kwalitatieve oplossingen	0	2	1	3
• Ondersteuning	1	3	5	9
• Sfeer binnen Digipolis	1	1	4	6
• Uit fouten leren	0	1	3	4
• Uitwisseling van kennis	2	3	3	8
○ Open systeem	1	1	0	2
○ Projecten bij grote overheidsinstellingen kunnen worden gedeeld naar lokale	0	1	0	1
○ Samenwerken	0	2	1	3
Uitdaging bij overschrijden € 85.000 (OZB)	0	0	1	1
Resultaten samenwerking	4	3	7	14
Ontgoochelingen	2	2	3	7
Frustratie	1	0	0	1
Redenen van falen	1	1	2	4
• Niet de sterkste competentie	0	0	1	1
• Onderhandelingen	0	1	0	1
• Probleem dat startups denken dat het alleen rond hen draait	0	0	1	1
• Problemen om te oogsten wat we zaaien	1	0	0	1
Verkochte gunning	0	0	1	1
Positieve resultaten	4	3	6	13
Andere	4	1	2	7
Digipolis	0	2	5	7
Tips voor Startups	0	1	5	6
Ga er voor	0	1	5	6
Toekomst	4	3	6	13
Toekomst grote bedrijven	1	2	3	6
Toekomst overheid	4	2	4	10
• Digipolis als voorbeeldfunctie	1	1	1	3
Toekomst samenwerking	2	2	5	9
Toekomst startups	3	1	3	7

7.2.2 BELANGRIJKE ASPECTEN VOOR DE SAMENWERKING

Om een samenwerking zo goed mogelijk te laten verlopen worden er drie aspecten aangehaald: communicatie, toegankelijkheid en vertrouwen.

De factor **communicatie** wordt door de meeste respondenten (n=10) vermeld als een belangrijk element voor een vlotte samenwerking. Respondenten uit de drie groepen zijn het hierover eens. Een goede communicatie tussen de partijen zorgt er voor dat startups weten wat van hen verwacht wordt en dat de overheid weet wat haalbaar is. Maar communicatie wordt ook als pijnpunt aangehaald bij traditionele overheidsinstanties daar hier vaak een gebrek aan is. Hierdoor ontstaan bij beide partijen ontgoochelingen. Feedback is een onderdeel van communicatie, bijna alle startups (n=6) vinden het belangrijk om uitgebreide feedback te krijgen, zowel positieve als negatieve.

De twee andere aspecten voor een goede samenwerking worden in minder mate aangehaald. Het eerste aspect, **toegankelijkheid** is voor enkele respondenten (n=3) een cruciaal element in de samenwerking. Het is voor hen belangrijk dat beide partijen gemakkelijk te bereiken zijn. Het tweede aspect is **vertrouwen**. Twee respondenten vinden het belangrijk om een vertrouwensband op te bouwen. Hoe beter deze band hoe beter de samenwerking kan verlopen.

7.2.3 DE SAMENWERKINGSVORMEN

Dertien van de veertien interviews behandelen de verschillende samenwerkingsvormen. Zeven verschillende vormen komen naar voor: buy from startups, co-creatie, consortiums, hackathons, intermediair, pilootprojecten en workshops.

Verschillende respondenten (n=5) spreken over het principe van ‘**buy from startups**’. Deze manier van samenwerken wordt het meest toegepast bij Digipolis. Het komt er op neer dat er een klant-leveranciersverhouding ontstaat, net zoals bij andere aankopen van goederen of diensten.

Co-creatie is voor een groot deel van de startups (n=5) een samenwerkingsvorm die zij graag willen gebruiken. Zij willen als startup samen met een overheidsinstantie kijken naar de mogelijkheid om samen nieuwe producten of diensten te ontwikkelen. Volgens de startups is het interessant om met overheidsinstanties deze vorm van samenwerken te hanteren. Overheidsinstanties bieden namelijk een grotere (financiële) zekerheid. Maar op dit moment is deze vorm van samenwerken nog niet voldoende ontwikkeld om het te implementeren. [Respondenten 1 en 10] Digipolis Antwerpen en overheidsinstanties in Gent beginnen wel gebruik te maken van deze samenwerkingsvorm.

De samenwerking met een overheid als een consortium van startups wordt aangehaald door vijf respondenten. Een reden om te kiezen voor deze manier van samenwerken is het innovatieaspect. Elke startup die deel uitmaakt van het consortium kan zijn eigen specialiteit gebruiken. [Respondenten 1, 10 en 17] Sommige respondenten zien wel een aantal problemen bij het bundelen van startups onder de vorm van een consortium. Zo kan het zijn dat er opnieuw een loggere structuur wordt verkregen zoals deze bij grote organisaties vaak het geval is. [Respondent 3]

Na co-creatie worden **hackathons** het meest besproken binnen de afgenomen interviews (n=8). In de meeste gevallen, naar schatting 30%, wordt hier iets ontworpen die de organiserende partij kan gebruiken. [Respondent 19] Als overheid kan het helpen om dichter bij innovatie te staan. [Respondent 17] Niet alle respondenten zien hackathons als een geslaagde manier om samen te werken. Een expert

geeft aan dat met het ontwikkelde product heel vaak niks wordt gedaan. Er komt wel iets goed uit de hackathon, maar daar stopt het verhaal. [Respondent 19]

De vier andere samenwerkingsvormen worden minder besproken. Dit zijn samenwerkingsvormen die minder gekend zijn bij de respondenten. Twee experts halen het **gebruik van een intermediair** aan. Deze intermediair zal startups, op basis van preselecties, selecteren en zo in contact brengen met de juiste businessunits. [Respondent 11] Deze manier van samenwerken zal eerder passen binnen een corporate context dan in een overheidscontext. [Respondenten 11 en 19] Als de overheid deze vorm toch zou toepassen zouden zij de rol van intermediair op zich kunnen nemen.

Pilootprojecten en **workshops** worden door respectievelijk drie en een respondent aangebracht. Voor startups is het cruciaal, door hun capaciteitsbeperkingen, dat zij in staat zijn om hun producten te ontwikkelen en te testen in omgevingen waar het risico voor hen minimaal is. Overheidsinstanties kunnen hier een goede rol inspelen aangezien zij als een krachtige partner aanzien worden. Pilootprojecten leiden tot een proof of concept die later verder uitgebouwd kan worden. [Respondenten 7, 13 en 15]

Workshops daarentegen helpen de startups om een beter beeld te krijgen over de verwachtingen rond het product of de dienst die zij moeten ontwikkelen. Zo kunnen zij een verfijnder voorstel uitwerken dat beter aansluit bij de uitgeschreven opdracht. [Respondent 14]

7.2.4 DOELSTELLINGEN VAN DE STARTUPS

Doorheen de verschillende interviews worden vijftien mogelijke doelstellingen aangehaald door de respondenten (n=14).

Het verwerven van een goede **referentieklient** en **de inhoud van de opdrachten** worden respectievelijk twaalf en acht keren aangehaald. Deze twee doelstellingen leiden tot een samenwerking met overheidsinstanties. De overheid is volgens zes startups een belangrijke referentieklient die ze later kunnen gebruiken om andere klanten aan te trekken. Daarnaast is de inhoud van de opdrachten belangrijk voor vijf startups. Zij geven aan dat zij niet deelnemen aan opdrachten die niet aansluiten bij hun product of die niet interessant genoeg lijkt.

Het is voor startups daarnaast ook belangrijk om **uitgedaagd te worden** (n=5). Het spreekt startups aan om producten te ontwikkelen die nog niet op de markt aanwezig zijn, zodat ze worden uitgedaagd om verder en creatiever na te denken. De overheid is hier een goede klant voor aangezien zij veel uitdagingen hebben. [Respondent 15] Daarnaast kiezen startups er voor om samen te werken met overheidsinstellingen omdat deze **een groot netwerk bezitten** (n=5). Dit helpt hen om meer mensen te leren kennen en hun afzetmarkt te vergroten.

De antwoorden van de respondenten over de acht andere doelstellingen kennen een grote spreiding. Het **groot aantal projecten** die overheidsinstanties kunnen aanbieden wordt hiervan het vaakst besproken (n=3).

Volgens twee experts is het feit dat de overheid een **loyale klant is** een mogelijke doelstelling van startups om een samenwerking aan te gaan. Ze vermelden wel dat het niet gemakkelijk is om overheidsinstanties als klant te krijgen maar eenmaal het lukt, dan heb je een loyale klant. [Respondenten 11 en 19]

Daarnaast kan de **mogelijkheid om door te groeien** een andere doelstelling zijn (n=2). Startups kunnen door de samenwerking met overheidsinstanties hun succes versnellen door de ervaring die ze opdoen.

Twee respondenten geven aan dat een belangrijke doelstelling van startups is dat zij **hun producten kunnen verkopen**. [Respondent 17] Wie de klant is, is op zich minder belangrijk. Voor hen is het belangrijkste dat ze kunnen verkopen. [Respondent 7]

Startups willen **vermarktbaar producten** ontwikkelen (n=2) die ze na de samenwerking ook kunnen verkopen aan andere organisaties of consumenten. [Respondenten 13 en 1]

De overige doelstellingen worden telkens maar door een respondent vermeld. De zekerheid dat de overheid zal blijven bestaan kan een doelstelling zijn van startups. Ze zien de overheid als **een stabiele klant**. [Respondent 3] Naast een stabiele klant zien ze de overheid ook als een **betaler waar ze zeker van kunnen zijn**. [Respondent 3]

De maatschappelijke impact die overheidsopdrachten hebben, **de manier van werken** die perfect aansluit bij de werkwijze die startups hanteren, de **toegang tot veel data** en de **mogelijkheid om zich te bewijzen** vervullen deze lijst.

7.2.5 DOELSTELLINGEN VAN DE OVERHEID

Er worden elf verschillende doelstellingen aangehaald in de interviews door alle respondenten (n=14).

Een groot deel van de respondenten (n=7) geeft **het aanwakkeren van de economie** aan als een belangrijke doelstelling. Daarnaast vinden enkele respondenten (n=4) dat het voor de overheid belangrijk is om een ecosysteem te creëren die startups en innovatie ondersteunt. Startups zorgen voor **meer creativiteit** volgens een aantal respondenten (n=3). Dit is een belangrijke reden waarom overheidsinstanties er voor kiezen om samen te werken of producten en diensten aan te kopen van startups.

Enkele respondenten (n=3) halen aan dat de overheid samenwerkt of aankoopt aan startups om **de filosofie om te zetten in de praktijk**. Een respondent geeft aan dat dit soms een probleem is bij overheidsinstellingen. Zij verklaren dat innovatie en dergelijke belangrijk is, maar voeren dit zelf niet uit.

De flexibiliteit die een startup heeft is volgens de helft van de respondenten (n=7) een belangrijke doelstelling. De agile manier van werken van een startup biedt volgens hen de nodige voordelen voor overheidsinstellingen. [Respondent 15]

De doelstelling innovatie komt bij een groot aantal respondenten (n=12) naar boven. Startups zijn **een bron van innovatie**, waardoor het voor overheidsinstellingen interessant is om in contact te komen met startups. [Respondent 7] Overheidsinstanties gaan op zoek naar startups omdat zij buiten de hokjes durven denken. [Respondent 15]

Marketing kan ook een doelstelling zijn voor overheidsinstanties volgens enkele respondenten (n=4). Het bekomt de reputatie ten goede als men de moeite doet om startende ondernemingen een duwtje in de rug te geven.

Startups hebben volgens een aantal respondenten (n=3) **een sterk engagement en ondernemerschap**.

Enkele van de respondenten (n=2) claimen ook dat **het politieke bewind** een belangrijke reden is om samen te werken met een startup. Zo wordt aangehaald dat de nieuwe politieke legislatuur het mogelijk maakt voor Digipolis om deze vernieuwende procedure in te voeren.

Startups kunnen **sneller** reageren volgens sommige respondenten (n=5). De samenwerking met startups leidt zo tot snellere opleveringen. [Respondent 15] Overheidsinstanties vermoeden dit en gaan daarom op zoek naar bedrijven die zich specifiek met een bepaalde technologie of dienst bezig houden, zodat ze een snellere en betere oplevering kunnen krijgen. [Respondent 5]

De spillover van de mentaliteit van startups naar dat van overheidsinstanties zou, volgens enkele respondenten (n=3), ook een doelstelling van de samenwerking zijn. Op deze manier kunnen overheidsinstanties iets leren over flexibiliteit en snelheid en dit ook toepassen in hun eigen organisatie. [Respondent 7]

Talent is een andere reden om samen te werken met startups. Startups bevatten, volgens een respondent, veel talent. Als overheidsinstanties op zoek zijn naar deze talenten dan moeten ze wel samenwerken met startups. Volgens hun is er ook sprake van een wisselwerking tussen talent en innovatie. [Respondent 14]

7.2.6 FINANCIËLE VOORDELEN OM SAMEN TE WERKEN MET STARTUPS

Binnen de meeste van deze interviews (n=5) wordt aangegeven dat het samenwerken met startups een financieel voordeel oplevert voor de andere partij. Startups kunnen creatiever omgaan met de prijszetting en dragen geen grote overheadkosten en legacy met zich mee. [Respondenten 3 en 4] Naast deze respondenten waren er nog 2 respondenten die er een andere mening op nahielden. Een van hen zag geen financieel voordeel in de samenwerking met startups. [Respondent 11] De andere respondent denkt wel dat het kostenbesparend is om samen te werken met startups, maar vindt niet dat het zo moet zijn. Een productprijs moet bepaald worden door de waarde die het levert aan een bedrijf, niet volgens de grootte of leeftijd van de organisatie. [Respondent 17]

7.2.7 HINDERNISSEN

Doorheen de interviews komen moeilijkheden voor startups, voor overheidsinstanties en ook een gezamenlijke hindernis naar boven. Alle respondenten (n=14) behandelen dit onderwerp.

7.2.7.1 MOEILIKHEDEN VOOR OVERHEIDSINSTANTIES

Een groot aantal (n=12) van de respondenten geeft voorbeelden van moeilijkheden voor overheidsinstanties aan. Er komen vier moeilijkheden naar voor.

Een paar respondenten (n=2) halen **budgetproblemen** aan. De overheid moet snoeien in hun budgetten waardoor ze niet kunnen investeren in de samenwerking met startups. Ze gaan vooral op zoek naar de goedkoopste partner [Respondent 19]. De andere respondent is het hier totaal niet mee eens. Hij vindt dat de overheid geen budgetproblemen heeft en wel verder kijkt dan enkel het financiële aspect [Respondent 11].

Een andere hindernis die wordt aangehaald door de respondenten (n=2) is **het conservatisme** die speelt binnen de overheidsinstanties. Overheidsinstanties kiezen hierdoor gemakkelijker voor grote, gekende bedrijven. [Respondenten 7 en 11]

De samenwerking tussen overheidsinstanties en startups vergt heel wat resources. Lokale besturen zijn volgens een aantal respondenten (n=5) **te klein of missen de nodige resources**. Zo haalt een respondent aan dat lokale besturen de resources, knowhow en mensen mist om echte innovatieve projecten aan te gaan. Volgens hem kunnen lokale besturen enkel overleven in de toekomst door samen te gaan met grotere gemeentes.

De meest aangehaalde hindernis (n=11) voor overheidsinstanties is deze van de **risico's**. Voor overheidsinstanties is het niet mogelijk om risico's te nemen of zijn zij daar in elk geval niet toe bereid. Zij mogen of willen niet falen omdat ze werken met belastinggeld. [Respondent 15] Enkele respondenten (n=4) halen aan dat de overheid een afweging moet maken tussen continuïteit en stabiliteit of innovatie en risico's. [Respondent 15]

7.2.7.2 MOEILIKHEDEN VOOR STARTUPS

Bij het afnemen van de interviews (n=14) komen zestien hindernissen voor startups die willen samenwerken met overheidsinstanties naar voor.

De helft van de respondenten (n=7) haalt **administratie** aan als hindernis voor startups om samen te werken met overheidsinstanties. Zo wordt aangehaald dat startups hier niet mee bezig zijn [Respondent 3] en dat zij hier dan ook de moeite niet voor gaan doen. [Respondent 10]

Een beperkt budget (n=3) zorgt er voor dat startups beperkt zijn in de projecten die ze kunnen aannemen, omdat de investering die nodig is om een project te starten soms te zwaar doorweegt. [Respondenten 9 en 13]

Cash flow wordt het vaakst aangehaald als mogelijke hindernis voor startups. Het merendeel van de respondenten (n=10) is het hier over eens. De respondenten geven aan dat startups het hier moeilijk mee hebben aangezien zij maar over beperkte financiële mogelijkheden beschikken en vaak lang op hun geld moeten wachten.

De complexiteit van opdrachten zorgt volgens sommige van de respondenten (n=2) er voor dat startups het moeilijk hebben om deel te nemen aan bepaalde opdrachten. Zeker bij de IT-sector omdat dit een redelijke complexe sector is. [Respondent 10]

Een deel van de respondenten (n=5) vindt dat het vaak moeilijk is voor de startup om binnen te geraken bij overheidsinstellingen. Het is voor de startups vaak **moeilijk om te weten wie ze moeten contacteren**.

Enkele van de respondenten (n=3) halen aan dat **de criteria** die overheidsinstanties stellen het voor startups moeilijk of zelfs onmogelijk maakt om projecten bij overheidsinstanties uit te voeren.

Iets meer dan de helft van de respondenten (n=8) geeft aan dat **de duur van het proces** het voor startups moeilijk maakt om samen te werken. Het grootste probleem hierbij is dat startups maar een beperkt aantal mensen in dienst hebben en als zij deelnemen aan een lang proces geen of weinig mensen meer hebben om andere projecten uit te voeren.

Door de sterke **hiërarchie** willen sommige overheidsinstanties niet luisteren naar wat de startup echt wil zeggen, dixit een aantal van de respondenten (n=6). Daarnaast haalt een respondent aan dat de

hiërarchische structuur er voor zorgt dat alles veel langer duurt. [Respondent 13] Een andere respondent is het hier dan weer niet met eens. [Respondent 12]

De logheid van sommige overheidsinstellingen is volgens enkele respondenten (n=3) een hindernis. Startups vinden overheidsopdrachten te log, daarom vermijden ze deze opdrachten. [Respondent 10] Ze moeten ook lang wachten op een antwoord waardoor er geen goede communicatie is. [Respondent 19] Een van de respondenten is het hier niet met eens. Hij vindt dat overheidsinstellingen niet zo log zijn als beweerd wordt en dat privébedrijven soms nog logger zijn. [Respondent 8]

Enkele respondenten (n=2) geven aan dat er bij de overheid sprake is van **een meetingcultuur**. Er wordt veel afgesproken en vergaderd. Als overheidsinstellingen samenwerken met startups willen zij ook meermaals vergaderen, dit maakt het duur en tijdrovend voor startups. [Respondenten 9 en 11]

Sommige **opdrachten** zijn volgens een aantal respondenten (n=3) **niet haalbaar** omdat startups te klein zijn. Dit zorgt er voor dat startups niet kunnen deelnemen aan de opdracht zelfs al sluit deze perfect bij de startup aan.

De helft van de respondenten (n=7) ziet **onderhoudscontracten** als een hindernis voor een goede samenwerking. Startups hebben vaak te weinig personeel en financiële middelen om een goed onderhoudscontract aan te bieden. Daarnaast vertellen enkele respondenten (n=3) dat zij zelf nog niet stilgestaan hadden bij onderhoudscontracten tot het zo ver was.

Onduidelijkheid over de structuur of het vinden van opdrachten maakt het moeilijk voor startups (n=4). De transparantie rond de manier van beslissen, de locatie van de opdrachten en de structuur van de overheidsinstantie zou verhoogd moeten worden.

Iets meer dan de helft van de respondenten (n=8) geeft aan dat startups worden beperkt in hun creativiteit omdat ze zich aan **strikte procedures** moeten houden. Enkele respondenten (n=3) vermelden dat het volgen van deze procedures hen vaak veel tijd kostte. Dit doordat ze telkens bij wijzigingen opnieuw de volledige procedure moesten doorlopen.

Werknemers van startups hebben volgens enkele respondenten (n=3) **te weinig bedrijfskundige ervaring** waardoor ze moeilijkheden ondervinden. [Respondent 8]

Startups willen zich **focussen op hun kernproduct** en stoppen hierdoor minder tijd in marketing of andere belangrijke elementen. Een respondent vindt dit een hindernis die startups moeten overwinnen om een succesvolle samenwerking te bekomen. [Respondent 3]

7.2.7.3 MOEILIKHEDEN VOOR BEIDE INSTANTIES

Een moeilijkheid die voor beide instanties geldt is het cultuurverschil tussen startups en overheidsinstellingen, althans volgens een aantal respondenten (n=3). Zo haalt een respondent aan dat bij sommige overheidsinstellingen de cultuur echt niet goed zit en dat mensen geen initiatief nemen. [Respondent 13] Een andere respondent ziet wel een positieve verandering optreden op vlak van het cultuurverschil door een nieuwe dynamiek die ontstaat. [Respondent 9]

7.2.8 ONDERSTEUNING VOOR STARTUPS

Binnen de interviews (n=12) komen vier grote domeinen naar voor die overheidsinstellingen kunnen aanpakken om startups beter te ondersteunen.

De meeste respondenten zijn het er over eens dat directe **financiering** door subsidies of extra betalingen voor startups minder zal werken (n=8). Toch zijn er enkele respondenten die aangeven dat extra geld altijd welkom is. [Respondent 5, 6 en 8] Een andere mogelijkheid is veranderingen doorvoeren op vlak van loonkosten en taksen. Een derde mogelijkheid, dat door enkele respondenten (n=2) is aangereikt, is de mogelijkheid van overheidsinstanties om te investeren in de fase van de productontwikkeling. Hierbij neemt de overheid een deel van de ontwikkelingskost op zich in ruil voor een bepaalde garantie naar verdere ontwikkelingen. [Respondent 9 en 11]

Startups een **label** geven (n=3) kan enerzijds de startups helpen om aan te tonen dat ze kwalitatief werk leveren, anderzijds is het handig voor overheden om te weten welke startups ze best selecteren. [Respondent 19]

Om te overleven moet je niet enkel een product hebben, maar je moet het ook kunnen verkopen aan je **netwerk** (n=9). Daarom is het belangrijk voor startups dat zij de juiste relaties kunnen ontwikkelen en de juiste mensen kunnen vinden. [Respondenten 4, 7 en 19] De manier waarop deze mensen in contact komen is via conferenties of door lezingen bij te wonen, deel te nemen aan workshops en via meetup evenementen. [Respondenten 5, 6, 9, 11, 14, 15, 19]

Startups en andere bedrijven hebben fysieke **werkplekken** nodig om hun werk uit te voeren. [Respondenten 7 en 8] Het merendeel van de respondenten bevestigen het belang van deze werkplekken, maar tonen aan dat er in de huidige omgeving al meer dan voldoende werkplekken worden aangeboden. Het is niet langer de taak van de overheid om dit te doen. [Respondenten 5, 6, 7, 13, 15 en 19]

7.2.9 KRITISCHE SUCCESFACTOREN

Om na te gaan op welke manier startups en overheidsinstanties beoordelen of een opdracht succesvol was wordt er gevraagd aan de respondenten wat de kritische succesfactoren zijn voor hen. Deze kunnen onderverdeeld worden in vijf groepen:

De eerste groep is deze die **gebruik maken van de KPI's van de klant** (n=1). Als zij een project starten nemen zij de KPI's over van de klant en proberen hier zo succesvol mogelijk in te zijn. Op die manier kunnen zij de klant zo goed mogelijk helpen aangezien de factoren die belangrijk zijn voor de klant ook belangrijk worden voor de startup. [Respondent 18]

De tweede groep maakt **geen gebruik maken van KPI's**. Zowel respondenten van de groep overheid als die van startups geven dit als antwoord. [Respondenten 5, 7 en 10]

Een groot aantal van de respondenten (n=10) haalt het **financiële aspect aan als KPI**, dit is de derde groep. De grootste financiële KPI's zijn omzet (n=9) en groei (n=1). Daarnaast is er ook een respondent die aanhaalt dat financieel niet zo belangrijk zou mogen zijn, maar in de praktijk komt het er vaak op neer dat de financiële factor het meest doorweegt. [Respondent 4]

De vierde en grootste groep vinden de **consument** een belangrijke KPI (n=11). Deze KPI omvat verschillende deelfactoren. Zo speelt de klantenrelatie voor zes respondenten een belangrijke succesfactor. Anderen (n=3) vinden het belangrijker dat het product gebruikt wordt en niet ergens stof ligt te vergaren. Voor sommige (n=3) is het heel simpel, een product moet gewoon werken. Een laatste respondent vindt het belangrijk dat het product een toegevoegde waarde creëert om van een succes te kunnen spreken.

De laatste groep vinden **leer- en groeiprocessen** een belangrijke factor om de samenwerking te beoordelen (n=6). Respondenten uit alle groepen halen deze KPI aan. Leer- en groeiprocessen kunnen worden verdeeld in vier groepen: leerprocessen (n=3), menselijk kapitaal (n=1), motivatie (n=4) en training (n=1).

7.2.10 DE STANDAARDPROCEDURES OM DEEL TE NEMEN AAN OVERHEIDSOPDRACHTEN

De standaardprocedures via de wet op overheidsopdrachten is een stroef en moeilijk verhaal wat er voor zorgt dat het wordt ervaren als een grote hindernis voor innovatie bij de overheid (n=10). [Respondenten 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 13, 14, 15 en 17] Voor complexe opdrachten en om de partners van de toekomst binnen te halen zal dit niet goed werken. [Respondent 4]

7.2.11 DE NIEUWE PROCEDURES OM DEEL TE NEMEN AAN OVERHEIDSOPDRACHTEN

Meerdere respondenten geven aan dat het Antwerp City Platform As A Service (ACPAAS) de start was van de vernieuwde procedure bij Digipolis (n=3). De basis van de procedure (n=9) valt terug op pre-commercial procurement. [Respondenten 1, 4, 7, 8, 10, 15 en 19] Door pre-commercial procurement konden de Rock 'n roll procedures van start gaan bij Digipolis. Dit zijn procedures die gekenmerkt zijn door verlaagde instapdrempels. Zij zijn gebaseerd op pre-commercial procurement, maar vallen toch onder de wet op overheidsopdrachten. [Respondent 15] Binnen de rock 'n roll procedures wordt er een onderscheid gemaakt tussen de fast laning en de very fast laning als aankoopprocedure. [Respondenten 1 en 10] Volgens de startups zijn deze nieuwe procedures een echte meerwaarde, zeker op het vlak van de inkorting van de tijd. [Respondenten 1, 5, 6, 9, 10, 12, 13, 14, 15 en 18]

Een tweede belangrijk onderwerp binnen dit thema (n=7) dat wordt aangehaald, is modulariteit. Binnen de interviews wordt uitvoerig de relatie gelegd tussen de nieuwe procedures en het principe van modulariteit. [Respondenten 1, 3, 9, 10, 11, 15 en 17]

7.2.11.1 VOORDELEN VAN DE NIEUWE PROCEDURE

Het gebruik van de nieuwe procedure is innovatief en kent vele voordelen. Dit komt ook naar voor in bijna alle interviews (n=13). Deze voordelen zijn:

In twee interviews komt aan bod dat **de vergoeding** die men kan krijgen voor ideeën een echte meerwaarde biedt voor de startup. Dit houdt in dat alles wat bruikbaar is, een vergoeding krijgt. Zo kunnen meerdere startups voordeel halen uit een opdracht. [Respondenten 5, 6 en 15]

Volgens n startup laat het werken met die nieuwe procedure, veel meer ruimte tot **flexibiliteit**. Contracten gaan heen en weer tussen partijen en worden aangepast als het nodig blijkt. [Respondenten 5 en 6]

Door de aangepaste manier van werken zijn er heel wat **administratieve vereenvoudigingen** doorgevoerd die startups kunnen appreciëren (n=8). Het meest besproken voorbeeld hiervan (n=5) is de vermindering van de dikte van de bestekken. Dit waar normaal gewerkt wordt met hele grote lastenboeken waarin alles is omgeschreven, doet Digipolis dat niet. [Respondenten 1, 5, 6, 7, 9, 10, 14 en 15]

Bij traditionele overheidsopdrachten worden de intellectuele eigendomsrechten overgedragen aan de overheidsinstelling. Binnen deze nieuwe procedure hoeft dit niet zo te lopen (n=6). Andere maatregelen zijn onderhandelbaar met Digipolis. Zo kunnen de startups hun product verder commercialiseren en doorverkopen. [Respondenten 1, 10 en 15]

Twee overheidspersonen en een startup geven aan dat de nieuwe procedure leidt tot een **kwaliteitsverhoging**. De klassieke manier van aanbestedingen leveren niet altijd de meest kwalitatieve producten op. [Respondenten 7 en 15]

Door de vrijheid die wordt gecreëerd, is het mogelijk voor Digipolis om een **betere ondersteuning** te bieden aan de startups. Vele respondenten (n=9) zijn positief over dit onderwerp. Deze ondersteuning manifesteerde zich op verschillende manieren zoals administratieve, technische en organisatorische ondersteuning [Respondenten 3, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 17 en 18]

De **open sfeer** die Digipolis kenmerkt en de reden waarom de nieuwe procedure zo goed werk is afkomstig door de mentaliteit van het bestuur en de werknemers van Digipolis. [Respondenten 1, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13 en 18] Twee startups vertellen ook dat dit beeld niet geldt binnen andere overheidsinstellingen. Daar heersen heel wat meer problemen. [Respondenten 8, 12 en 18]

Het klinkt misschien vreemd, maar **meer kansen om te falen**, wordt door een aantal respondenten als een voordeel gezien. [Respondent 5, 6, 8, 13 en 15] Op die manier kan een overheid leren en verbeteren. [Respondent 15] Een overheid moet zichzelf het recht toewijzen om te mogen mislukken, net zoals een startup. [Respondent 8]

Door de nieuwe procedure ontstaat er een sfeer waar **kennis** eenvoudig met elkaar kan worden **gedeeld** (n=8). Beide partijen profiteren als ze met elkaar kunnen interageren. [Respondenten 1, 7 en 10] Er ontstaat een kenniseconomie. [Respondent 4] Niet alleen startups en de overheid deelt met elkaar, ook gewone burgers en professoren participeren. [Respondent 15]

7.2.11.2 NADELEN VAN DE NIEUWE PROCEDURE

Drie startups en een overheidspersoon halen vier voorbeelden van problemen aan rond deze procedures (n=4). [Respondenten 9, 13, 14 en 15] De voorbeelden gaan over een gebrek aan uitwerking van eigenaarschap [Respondent 13], vage budgetomschrijvingen [Respondent 14], onduidelijke afspraken rond contracten [Respondent 15] en het verhogen van het spanningsveld door een gebrek aan uitgeschreven verwachtingen [Respondent 9].

7.2.12 RESULTATEN VAN DE SAMENWERKING

Om praktische verhalen te krijgen die de theoretische vragen kunnen ondersteunen, worden de respondenten gevraagd om zowel hun grootste ontgoochelingen als hun grootste successen mee te delen. Alle interviews gaven hun input (n=14) waardoor het mogelijk werd specifieke onderdelen te identificeren om toekomstige projecten te helpen.

7.2.12.1 ONTGOOCHELINGEN

Bij een bevraging naar ontgoochelingen (n=7) geven heel wat startups en overheidspersonen een gelijkaardig antwoord. Via de procedure van Digipolis verloopt het merendeel van de projecten goed. Als er alsnog problemen of ontgoochelingen zijn, hebben deze meer te maken met de aard en de complexiteit van de opdracht. [Respondenten 1, 10, 12, 13, 15 en 18] Een startup en een expert geven aan dat bij de gewone procedures, volgens de wet op overheidsopdrachten, er heel wat meer ontgoochelingen zijn. [Respondenten 4 en 13]

7.2.12.2 SUCCESSEN

Naast ontgoochelingen zijn er heel wat positieve verhalen over samenwerkingen (n=13). De redenen waarom deze zo succesvol waren, zijn divers. De belangrijkste reden is dat het product deed wat het moest doen, dat het werd verkocht of dat het werd gebruikt door de klant. [Respondenten 13, 14, 19] Daarnaast zijn er heel wat andere factoren zoals het meedenken met de opdrachten, correct uitvoeren van beloftes en termijnen, snelheid van de uitvoering en entrepreneurship die worden aangegeven als een succes. [Respondenten 1, 8, 10 en 16]

7.2.13 TIPS VOOR STARTUPS

In het kader van de resultaten uit de vorige vraag, worden de respondenten gevraagd een aantal tips te formuleren naar startups toe over een samenwerking tussen hen en de overheid. Voornamelijk startups geven hier een antwoord op (n=6). Allen zeggen hetzelfde: ga ervoor en doe het. Met een overheidsopdracht moet je niet treuzelen of bang zijn, je moet er gewoon voor gaan. [Respondenten 1, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 14 en 18]

7.2.14 TOEKOMSTPERSPECTIEF

De meningen die de respondenten hebben omtrent de toekomst is verschillend (n=13). Twee startups zijn overtuigd dat het aantal grote bedrijven gaat verminderen of dat ze zelfs volledig gaan verdwijnen. Ze geloven niet dat de bedrijven van de toekomst, grote logge mastodonten zullen zijn. [Respondenten 5, 6 en 7] De andere respondenten geloven dat de grote bedrijven zullen blijven bestaan. [Respondenten 3, 15 en 19]

Overheden moeten zich wel aanpassen aan deze manier van werken want dit wordt de norm. Als een overheid een betere, kwalitatieve dienstverlening wil geven, dan moet ze dit doen. [Respondenten 4, 5, 6, 7, 8 en 19] Volgens twee startups, een overheidspersoon en een expert, moeten overheden van elkaar gaan leren en elkaar gaan uitdagen. [Respondenten 5, 6, 9, 11 en 15] Een expert en twee overheidspersonen geven aan dat deze manier van werken beter zal passen bij kleinere opdrachten. [Respondenten 1, 10 en 19]

Een expert en een startup vermelden dat er een hype is rond startups, maar dat het geen hype zou mogen zijn. [Respondenten 4 en 7] Een overheidspersoon en een expert zeggen dat de hype rond startups reëel is, maar dat dit terug gaat uitbalanceren. Zowel jonge als logge bedrijven zullen er altijd zijn met een markt die ze nodig heeft.

8 PRAKTIJKTOETSING

In dit onderdeel wordt een toetsing gemaakt tussen de literatuurstudie en de empirische resultaten. Het doel van deze masterproef is om een antwoord te vinden op de twee onderzoeksvragen die bij het begin van het onderzoek werden gesteld. De praktijktoetsing kan hier antwoord op geven.

Bij elk onderdeel wordt een tabel gebruikt om de relevantie van de antwoorden aan te duiden. De percentages worden berekend aan de hand van het aantal respondenten. 50% van het totaal wil dus zeggen dat 7 van de 14 respondenten dit onderwerp hebben aangehaald. De pictogrammen bij de cijfers tonen aan welke cijfers significant zijn en welke niet. De percentages worden hier als significant beschouwd als de 50% wordt overschreden. In dit onderzoek is het aantal respondenten laag waardoor sommige zaken moeilijk beoordeeld kunnen worden op gebied van significantie.

8.1 EERSTE ONDERZOEKSVRAAG

Wat is de optimale manier van samenwerken tussen startups en overheid zodat bij beide instellingen de doelstellingen bereikt kunnen worden?

8.1.1 DOELSTELLINGEN

Om een antwoord te kunnen geven op de optimale manier van samenwerken moeten we kijken wat de belangrijkste doelstellingen zijn van beide partijen. Waarom kiezen startups en overheidsinstanties er voor om samen te werken met elkaar, m.a.w. welke doelstellingen willen zij graag bereiken door middel van de samenwerking?

In de literatuur werd aangehaald dat een startup vaak disruptief is. Het **innovatieve karakter** van een startup zorgt er voor dat er producten worden ontwikkeld die grote veranderingen binnen de sector kunnen teweegbrengen. (Mohout, 2016) Innovatie en **creativiteit** gaan hand in hand en spelen een belangrijke rol in het voortbestaan van een bedrijf. Om deze creativiteit te bekomen moet er beroep gedaan worden op anderen. De traditionele gesloten manier van werken is namelijk niet langer voldoende om innovatie te bekomen. (KPMG, 2014) De keuze om uit te besteden draait niet langer rond kostenredenen maar van strategische keuzes zoals innovatie en flexibiliteit. Een samenwerking met startups lijkt de ideale keuze aangezien flexibiliteit en innovatie twee kerncompetenties van startups zijn.

Tabel 3: Doelstellingen om samen te werken met startups en overheid

	Expert	Overheid	Startup	Totaal
Doelstellingen om samen te werken	✓ 100%	✓ 100%	✓ 100%	✓ 100%
Doelstellingen van de overheid	✓ 100%	✓ 100%	✓ 100%	✓ 100%
Aanwakkeren van de economie	⚠ 50%	✓ 100%	✗ 29%	⚠ 50%
• Ecosysteem	✗ 25%	✓ 67%	✗ 14%	✗ 29%
Creativiteit	✗ 0%	✗ 33%	✗ 29%	✗ 21%
Eat your own dogfood	⚠ 50%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 21%
Flexibiliteit	✗ 0%	✓ 100%	✓ 57%	⚠ 50%
Innovatie	✓ 100%	✓ 100%	✓ 71%	✓ 86%
Marketing voor overheden	⚠ 50%	✗ 0%	✗ 29%	✗ 29%
Ondernemende mensen	✗ 0%	✓ 67%	✗ 14%	✗ 21%
Politiek	✗ 25%	✗ 33%	✗ 0%	✗ 14%
Snelheid	⚠ 50%	✓ 67%	✗ 14%	✗ 36%
Spillover van mentaliteit	✗ 25%	✗ 33%	✗ 14%	✗ 21%
Talent	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%

Doelstellingen van startups	✓ 100%	✓ 100%	✓ 100%	✓ 100%
Groot aantal opdrachten	✗ 25%	✗ 33%	✗ 14%	✗ 21%
Inhoud projecten	⚠ 50%	✗ 33%	✓ 71%	✓ 57%
Loyale klant	⚠ 50%	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%
Maatschappelijke impact	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%
Manier van werken sluit aan bij bedrijf	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%
Mogelijkheid op doorgroeien	✗ 25%	✗ 33%	✗ 0%	✗ 14%
Netwerk	⚠ 50%	✓ 67%	✗ 14%	✗ 36%
Overheid heeft data	✗ 25%	✗ 0%	✗ 0%	✗ 7%
Projecten om zich te kunnen bewijzen	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%
Referentie	✓ 100%	✓ 67%	✓ 86%	✓ 86%
Stabiele werkgever	✗ 0%	✗ 33%	✗ 0%	✗ 7%
Uitdaging	✗ 25%	✓ 67%	✗ 29%	✗ 36%
Verkoop van product of diensten	✗ 25%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 14%
Vermarktbaar producten	✗ 0%	✗ 33%	✗ 14%	✗ 14%
Zekerheid van betaling	✗ 0%	✗ 33%	✗ 0%	✗ 7%

Als we het aspect innovatie toetsen aan de resultaten van de interviews zien we dat innovatie als de belangrijkste doelstelling naar voor komt. Innovatie wordt door 86% van de respondenten aangehaald als een belangrijke doelstelling van overheidsinstanties om samen te werken met startups. Alle experts, respondenten van de overheid en 71% van de startups hebben dit aangehaald. We zien hier een bevestiging van de theorie. In de literatuurstudie werd het onderzoek van KPMG (2014) al reeds besproken. Hier werd aan bedrijven gevraagd of zij het belangrijk vonden om samen te werken met startups om innovatief te kunnen zijn. 88% gaf aan dat zij dit belangrijk vinden. Als we dit vergelijken met het percentage dat wij bekomen, zien we dat dit ongeveer gelijk is. We kunnen dus concluderen dat bedrijven en overheidsinstellingen beiden innovatie als een belangrijke reden vinden om samen te werken met startups.

Innovatieve en creatieve producten en diensten zorgen er voor dat overheidsinstanties aangetrokken zijn om samen te werken met startups. Startups helpen hen bij de ontwikkeling van producten die nog niet op de markt bestaan. Het principe van innovatieve cellen bestaat niet meer, er wordt gebruik gemaakt van innovatieve netwerken, volgens Peter Crombecq. Dit wordt ook bevestigd door de literatuur waar Chesbrough (2013) aanhaalt dat kleine bedrijven of startups tegenwoordig sterker staan op innovatief vlak dan de grote bedrijven. Voor de overheid is het interessanter om samen te werken met startups in plaats van met grote bedrijven.

De **flexibiliteit of agility** van een startup is een andere doelstelling van de overheid die vaak wordt aangehaald. De literatuur koppelt innovatie en flexibiliteit vaak aan elkaar. Door de flexibiliteit van de startup zijn ze beter in staat om de klantenwaarde maximaal in te vullen aangezien ze sneller kunnen inspelen op trends (Zhuo, 2014) en op die manier kunnen ze innovatiever producten ontwikkelen. De snelheid waarmee startups zich kunnen aanpassen aan veranderingen in de omgeving zorgt voor een groot voordeel ten opzichte van een groot bedrijf. In de interviews haalde een respondent dit ook aan, hij zei dat de kerneigenschap van een startup flexibiliteit is. Hierdoor kunnen ze gemakkelijk inspelen op nieuwe trends, maar kunnen ze ook samenwerken met organisaties, zoals de overheid, die compleet verschillend zijn van hen. Deze flexibiliteit zorgt er voor dat startups zich kunnen aanpassen aan wisselende omstandigheden en wensen. Hierdoor kunnen ze producten ontwikkelen die nauw aansluiten bij de wensen van de klant. 100% van de respondenten van de overheid en 57% van de startups halen flexibiliteit aan als doelstelling van de overheid in de interviews.

Binnen startups ligt de individuele verantwoordelijkheid van de werknemers hoger dan binnen die van grotere bedrijven. Dit verantwoordelijkheidsgevoel zorgt er voor dat startups gekenmerkt worden door ambitieuze mensen die gedreven, gefocust en vaak idealistisch zijn. (KPMG, 2014) Het model van Mocket et al. haalt aan dat bedrijven er vaak voor kiezen om samen te werken met startups omdat zij er voor zorgen dat de **ondernemende en gemotiveerde cultuur** van de startup wordt overgezet naar die van de overheidsinstantie. Ondernemende mensen en spillover kunnen worden gekoppeld. De samenwerking met ondernemende mensen leidt namelijk tot een spillover van de mentaliteit op de cultuur van de overheidsinstantie.

Dit wordt aangehaald door 67% van de respondenten van de overheid als een mogelijke doelstelling tijdens de interviews en sluit hierbij aan op de theorie. Het is belangrijk volgens de overheidsinstanties om het enthousiasme en de bezieling van de startup te laten doorstromen naar de eigen organisatie.

Het **creëren van een ecosysteem** is belangrijk om maximaal te kunnen profiteren van de competenties en behoeftes van de startup en de overheidsinstelling. (Bulcke & Fournier & Uzelac, 2014) Digipolis Antwerpen speelt hier op in door de uitbouw van een groot ecosysteem met behulp van de uitbouw van ACPAAS. Daarnaast maakt Digipolis gebruik van co-creatiekanalen zoals DigAnt om met andere mensen samen kennis uit te wisselen. De creatie van een ecosysteem kan worden gekoppeld aan de theorie rond open innovatie en de sharing economy. Ideeën en producten worden gezamenlijk ontwikkeld, niet enkel door een ontwikkelaar, maar ook door de gebruiker. We kunnen dit vergelijken met de Customer Experience Era waar de consument ideeën online publiceert en er een interactie optreedt tussen de klant en de organisaties (Owyand, 2013).

Het creëren van een ecosysteem is voor 67% van de ondervraagde respondenten in de categorie overheid een belangrijke doelstelling om samen te werken met startups. Startups staan dicht bij de klanten en weten hierdoor beter welke producten of diensten nodig zijn (Mohout, 2016).

Voor grote bedrijven en overheidsinstanties is het moeilijk om de **snelheid** van de startups te volgen. Als ze dit proberen zijn ze telkens te laat, daarom willen ze samenwerken met startups. (de Zeeuw, 2016) Dit wordt ook aangehaald in de interviews, 67% van de respondenten van de categorie overheid vindt dit een mogelijke doelstelling van de samenwerking. Als we kijken naar de cijfers van de andere categorieën zien we dat zij dit een minder belangrijke doelstelling vinden.

De overheid is een **referentieklient** voor startups. Startups zijn minder bekend waardoor ze vaak onder de radar blijven van de concurrentie, maar hierdoor bereiken ze ook beduidend minder klanten (Prakash, 2013). Digipolis haalt dit aan als een mogelijk voordeel voor de startup (zie voor- en nadelen, cf. supra). De samenwerking zorgt er voor dat de startup een opstap krijgt naar andere uitdagingen en steden. De empirische resultaten bewijzen het belang van een referentieklient. 86% van de respondenten haalt dit aan als doelstelling van startups om samen te werken met overheidsinstanties.

Het hebben van een referentieklient kan gekoppeld worden aan de uitbreiding van het **netwerk**. Het is nooit eerder van zo een groot belang geweest om als onderneming een goed netwerk uit te bouwen. Collaboratie wordt essentieel om te kunnen overleven in de huidige, snel ontwikkelende technologische omgeving. (Ingraham, 2014) Acceleratoren en incubatoren tonen het belang van netwerken aan. Zij helpen de startup namelijk door hun uitgebreide netwerk te delen met de startup. Op deze manier wordt de startup in contact gebracht met de juiste mensen. (Cohen, 2014) Toegang krijgen tot het uitgebreide netwerk van de bedrijven is een doelstelling van startups die in de literatuur

werd aangehaald. Uit de empirische analyse blijkt dat 67% van de categorie overheid en 50% van de experts het hier eens met is. Het is belangrijk dat startups goede relaties aangaan zodat ze met de juiste mensen in contact kunnen komen. Dit kan door middel van meetups en workshops waar startups elkaar, potentiële klanten en investeerders ontmoeten. Toch zien we dat slechts 14% van de startups het hier eens met is. Ze erkennen het belang van nieuwe mensen te ontmoeten, maar geven dit niet aan als doelstelling.

71% van de startups geeft in de interviews aan dat de **inhoud van de projecten** belangrijk is voor hen. Zij gaan geen opdrachten aanvaarden die niet aansluiten bij de producten of diensten die zij ontwikkelen.

We kunnen concluderen dat voor overheidsinstellingen de belangrijkste doelstellingen het aanwakken van de economie, het opzetten van een ecosysteem, de flexibiliteit, snelheid en innovatie van een startup en de samenwerking met ondernemende mensen zijn. Bij startups zijn dit de inhoud van de projecten en het hebben van een referentieklant. De doelstelling flexibiliteit, snelheid en innovatie zijn kerncompetenties van startups. Het is duidelijk dat de doelstellingen gemakkelijk verwezenlijkt kunnen worden door de samenwerking met startups. Daartegenover is het hebben van een referentieklant voor de startups de belangrijkste doelstelling. Overheidsinstanties kunnen deze op hun beurt vervullen. De doelstellingen van beide organisaties kunnen hier elkaar perfect aanvullen. De overheidsinstantie heeft voldoende opdrachten die interessant zijn voor startups en door de samenwerking kunnen zij de economie aanwakken.

8.1.2 SAMENWERKINGSVORMEN

Tabel 4: De samenwerkingsvormen

	Expert	Overheid	Startup	Totaal
De samenwerkingsvormen	✓ 75%	✓ 100%	✓ 100%	✓ 93%
Buy from startups	⚠ 50%	✓ 67%	✗ 14%	✗ 36%
Co-creatie	⚠ 50%	✓ 67%	✓ 71%	✓ 64%
• Partnership	✗ 25%	✗ 33%	✓ 57%	✗ 43%
Consortiums	✗ 25%	✓ 67%	✗ 29%	✗ 36%
Hackaton	⚠ 50%	✗ 33%	✓ 71%	✓ 57%
Intermediar	⚠ 50%	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%
• Joint ventures	⚠ 50%	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%
Pilootprojecten	✗ 0%	✗ 33%	✗ 29%	✗ 21%
Workshops	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%

Om verder een antwoord te kunnen formuleren op de vraag wat de optimale manier van samenwerken is, wordt er in de interviews gekeken naar de meest voorkomende samenwerkingsvormen tussen startups en overheidsinstanties.

Deze resultaten kunnen vergeleken worden met de samenwerkingsmodellen besproken in de literatuurstudie. In de literatuurstudie werden de samenwerkingsvormen tussen startups en bedrijven besproken. Hier kwamen zes veel voorkomende programma's naar voor namelijk: éénmalige evenementen, delen van resources, ondersteuning van het bedrijf, partnerships, overnames en investeringen. (Mocker et al., 2015)

Bij de empirische analyse kwamen zeven programma's op de voorgrond namelijk: buy from startups, co-creatie (partnerships), consortiums, hackathon, joint ventures, pilootprojecten en workshops. Co-creatie en hackathons, respectievelijk 64% en 57%, kwamen het vaakst naar voor. De verschillende

programma's zijn bij nader inzicht gelijklopend aan die van Mocker et al. Voor verdere toelichting is het relevant om te vermelden dat 'buy from startup' hier wordt gedefinieerd als een aankoop tussen Digipolis en een enkele startup. Hier wordt geen andere relatie gelegd buiten de simpele klant-leveranciersverhouding die je ook tegenkomt in het bedrijfsleven. Bij de bredere definitie van deze samenwerkingsvorm, die hier niet wordt gehanteerd, zou men kunnen stellen dat alle samenwerkingsvormen daaronder vallen.

Tabel 5: Vergelijking samenwerkingsvormen literatuur en praktijk

Literatuur	Praktijk
Éénmalige evenementen (competities en hackathons)	Pilootprojecten, workshops en hackathons
Sharing resources (werkplekken)	Werkplekken (cf. Ondersteuning voor startups)
Ondersteuning van het bedrijf (acceleratoren en incubatoren)	Netwerkmogelijkheden aanbieden (cf. Ondersteuning voor startups)
Partnerships (product co-development, aankoop van startups)	Co-creatie en Buy from startups
Investerings	Financiële hulp (cf. Ondersteuning voor startups)
Acquisities	Niet van toepassing
Niet van toepassing	Consortiums

In de literatuur worden **éénmalige evenementen** aangeduid als evenementen waar onder de vorm van competitie gezocht wordt naar startups die hen helpen bij de ontwikkeling van nieuwe producten of ideeën. Het zorgt er voor dat bedrijven een beter inzicht krijgen in de opportuniteiten en trends. Deze vorm van samenwerken wordt daarnaast vaak gebruikt om de mentaliteit van startups over te nemen om de eigen cultuur te beïnvloeden.

In de interviews geeft een respondent aan dat door het gebruik van hackathons de overheid dichter bij de markt staat en beter aan innovatie kan deelnemen. Dit sluit aan bij de literatuurstudie. Pilootprojecten en workshops worden in het model van Mocker et al. niet aangehaald, toch kan men stellen dat deze thuis horen bij de éénmalige evenementen. Uit de interviews werd duidelijk dat pilootprojecten bij de overheid belangrijk zijn voor startups omdat de overheid een stabiele partner is die hen kan ondersteunen bij risicovolle ontwikkelingen. De workshops hebben dan weer als doel om elkaar beter te leren kennen, om het bestaande netwerk verder uit te bouwen en om beter te weten wat de overheidsinstantie van hen verwacht.

Partnerships worden in de literatuur onderverdeeld in co-creatie en aankoop van startups. Uit te interviews bleek dat co-creatie het vaakst aangehaald werd als gewenste of als gebruikte samenwerkingsvorm. Respondenten gaven aan dat partnerships interessant zijn voor de publieke sector. Een partnership tussen startups en gevestigde organisaties zou volgens Giuseppe Zocco (2015) extra waarde creëren voor consumenten. Dit kan bevestigd worden door de interviews. Bij de kritische succesfactoren komt de consument naar voor als belangrijkste kritische succesfactor. Bij dit onderdeel valt op dat een groot aantal startups en overheidsinstanties partnerships hebben aangehaald. De link tussen beide kan een bevestiging zijn van de uitspraak van Zocco.

De aankoop van startups is gelijklopend met het principe van buy from startups dat wordt aangehaald in de interviews, met de uitzondering dat het minder als een partnership wordt aanzien. Digipolis Antwerpen maakt van deze samenwerkingsvorm het vaakst gebruik. Het principe van buy from startups komt neer op een klant-leveranciersverhouding zoals bij reguliere aankopen van goederen en diensten.

De samenwerkingsvorm van **consortiums** wordt niet aangehaald in de theorie. Dit is een nieuwe manier om gemakkelijker deel te kunnen nemen aan grotere projecten bij de overheid. Verschillende startups met elk hun eigen specialiteiten werken hierbij samen om een opdracht binnen te halen. In de interviews komen wel enkele problemen naar boven. Er wordt namelijk de vraag gesteld hoe de organisatie van deze consortiums zal verlopen en of er niet opnieuw een logge structuur verkregen zal worden, voornamelijk als het gaat over consortiums die een groot aantal startups bevatten.

Co-creatie wordt het vaakst aangehaald in de interviews door de drie groepen. Samenwerken en delen van kennis is hier belangrijk. In de literatuur werd al eerder aangehaald dat het delen van resources geen bedreiging is voor het business model van de organisaties maar dat de sharing economy juist een opportuniteit is. (Owyang, 2013) Digipolis Antwerpen ziet dit in en probeert dan ook door samen te werken met startups zo goed mogelijk in te spelen op die opportuniteiten.

8.1.3 HINDERNISSSEN

Tabel 6: Moeilijkheden voor overheden en startups

Om een goede samenwerking te bekomen moet er ook gekeken worden naar de hindernissen die startups en overheidsinstellingen tegenkomen.

	Expert	Overheid	Startup	Totaal
Moeilijkheden voor overheden	✓ 100%	✓ 100%	✓ 71%	✓ 86%
Hindernissen	✓ 100%	✓ 100%	✓ 100%	✓ 100%
Cultuurverschillen	✗ 25%	✗ 0%	✗ 29%	✗ 21%
Budget problemen	⚠ 50%	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%
• Wel budgetproblemen	✗ 25%	✗ 0%	✗ 0%	✗ 7%
• Geen budgetproblemen	✗ 25%	✗ 0%	✗ 0%	✗ 7%
Conservatisme	✗ 25%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 14%
Lokale besturen zijn te klein en missen de nodige resources	✓ 75%	✗ 33%	✗ 14%	✗ 36%
Risico	✓ 100%	✓ 67%	✓ 71%	✓ 79%

	Expert	Overheid	Startup	Totaal
Moeilijkheden voor startups	✓ 100%	✓ 100%	✓ 100%	✓ 100%
Administratie	⚠ 50%	✓ 100%	✗ 29%	⚠ 50%
Budget problemen startups	✗ 25%	✗ 0%	✗ 29%	✗ 21%
Cash flow	✓ 100%	✗ 33%	✓ 57%	✓ 64%
Complexiteit van de opdracht	✗ 25%	✗ 33%	✗ 0%	✗ 14%
Connecties om binnen te geraken	⚠ 50%	✗ 33%	✗ 29%	✗ 36%
• Wel problemen met connecties	⚠ 50%	✗ 33%	✗ 14%	✗ 29%
• Geen problemen met connecties	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%
Criteria	✗ 25%	✗ 33%	✗ 14%	✗ 21%
Duur van proces	✓ 75%	✗ 0%	✓ 71%	✓ 57%
Hiërarchie	✗ 25%	✗ 0%	✓ 71%	✗ 43%
• Geen probleem met hiërarchie	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%
• Wel probleem met hiërarchie	✗ 25%	✗ 0%	✓ 57%	✗ 36%
Logheid	✗ 25%	✗ 33%	✗ 14%	✗ 21%
• Geen probleem met logheid	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%
• Wel probleem met logheid	✗ 25%	✗ 33%	✗ 0%	✗ 14%
Meetingcultuur	✗ 25%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 14%
Niet haalbaar voor startups	✗ 0%	✗ 0%	✗ 43%	✗ 21%
Onderhoudscontracten	✗ 0%	✓ 67%	✓ 71%	⚠ 50%
Onduidelijkheid	✓ 75%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 29%
Strikte procedures en regelgeving	⚠ 50%	✗ 33%	✓ 71%	✓ 57%
Weinig ervaring	✗ 25%	✗ 33%	✗ 14%	✗ 21%
Willen zich focussen op kernproduct	✗ 0%	✗ 33%	✗ 0%	✗ 7%

In de literatuur is aangetoond dat de overheid en startups weinig overeenkomsten hebben. Desondanks hebben beide partijen elkaar nodig als ze willen slagen in hun doelstellingen. Maar dit verwezenlijken is niet eenvoudig. De grootste pijnpunten zijn het werken met **traditionele overheidsprocedures** en de **budgetproblemen** bij startups. Acht hindernissen konden in de literatuur worden geïdentificeerd (Willems, 2015):

- de administratieve modaliteiten van het bestek zijn niet aangepast aan de kleinere spelers;
- betalingstermijnen en waarborgbedragen zijn niet gunstig;
- de bestekken zijn te groot en te complex;
- er is conservatisme ten opzichte van innovatie binnen de overheid;
- er is een onduidelijke organisatiestructuur bij de overheid;
- de doorlooptijden van de aanbestedingsprocessen zijn te lang;

- specifiek voor ICT- producten en diensten is er vaak een eigendomsproblematiek;
- startups zijn vaak gekenmerkt door financieringsproblemen.

Deze acht aspecten worden gestaafd in het empirische gedeelte. Respondenten verwijzen naar het **sterke conservatisme, risicobeperking, administratieve problemen en problemen met de bestekken** die heersen binnen overheidsinstanties (100%) en **de budgetproblemen en risico's** die komen te kijken bij startups (86%). Alle respondenten haalden deze aspecten aan, wat aantoont dat dit een groot probleem vormt voor startups. Er zal een sterke mentaliteitswijziging nodig zijn en verandering in de werkwijze vooraleer startups vlot kunnen samenwerken met overheidsinstanties. Digipolis kan hierbij als een voorbeeld dienen aangezien zij via hun aangepaste procedures bijna alle hindernissen van de traditionele werkwijze hebben weggewerkt. Dit werd ook bevestigd door de respondenten.

Naast de hindernissen die aan bod komen in de literatuur, zijn er in het empirische gedeelte nog een aantal andere moeilijkheden die naar boven komen. Deze hebben betrekking tot budgetproblemen die overheden hebben door **het continue snoeien in de budgetten** (14%), **lokale besturen die te klein zijn om dergelijke samenwerkingen op te zetten** (36%) en een te grote **meetingcultuur** binnen de overheid (14%). Door de kleine percentages moet men wel opletten met het veralgemenen van deze hindernissen.

Op het vlak van budgetten zal het belangrijk zijn dat een gunstig politiek klimaat toelaat om hierin verder te gaan, net zoals bij Digipolis. Voor de grootte van de lokale overheden zijn de meningen verdeeld. In de interviews is vermeld dat lokale overheden niet de juiste middelen en projecten hebben om zoiets op te bouwen. Daarom is het voor hen minder interessant. De juiste ondersteuning krijgen van een wetgevend kader en van grotere overheidsinstanties zal essentieel zijn voor de slaagkansen van zo'n samenwerking bij lokale overheden. Digipolis kan hierbij helpen. Zij hebben de grootte, budget en focus om dit te verwezenlijken. De laatste hindernis is de meetingcultuur binnen de overheid. Deze zorgt voor moeilijkheden bij startups aangezien het voor hen duur is om al die tijd door te brengen in vergaderingen. Opnieuw zal een mentaliteitswijziging nodig zijn om hier van af te stappen. De aangepaste procedure van Digipolis mildert deze problematiek, maar bevat toch nog een aantal vergaderingen. Een belangrijke bedenking hierbij is of de goede communicatie en samenwerking niet gehinderd wordt als het aantal vergaderingen verder daalt. Een goede afweging maken is belangrijk.

Als laatste punt is het belangrijk om te vermelden dat in het empirisch gedeelte is aangetoond dat startups vaak een probleem hebben met het **aanbieden van onderhoudscontracten** (50%). Startups hebben vaak de middelen niet om lange termijn diensten aan te bieden, terwijl heel wat overheidsinstanties dit verwachten. Startups willen liever het project afsluiten en overgaan naar de volgende opdracht om zo te kunnen groeien en hun product verder te verkopen en vermarkten. Zowel startups als overheidsinstanties moeten hier grondig over na denken vooraleer samen te werken. De verwachtingen en beperkingen moeten duidelijk worden afgesproken. Ook Digipolis had bij de aanvang van de aangepaste procedures hier nog niet bij stilgestaan. Ondertussen worden deze problemen opgelost door concrete afspraken te maken.

8.1.4 VOOR- EN NADELEN VAN DE NIEUWE PROCEDURE

Tabel 7: Procedure van Digipolis

	Expert	Overheid	Startup	Totaal
Procedure van Digipolis	✓ 100%	✓ 100%	✓ 100%	✓ 100%
Nadelen nieuwe procedure	✗ 0%	✗ 33%	✗ 43%	✗ 29%
• Geen goed beeld van de verwachtingen	✗ 0%	✗ 0%	✗ 29%	✗ 14%
• Te veel vrijheid	✗ 0%	✗ 33%	✗ 14%	✗ 14%
Voordelen nieuwe procedure	✓ 75%	✓ 100%	✓ 100%	✓ 93%
• Administratieve vereenvoudigingen	✗ 0%	✓ 67%	✓ 86%	✓ 57%
◦ Geen dikke bestekken meer	✗ 0%	✗ 33%	✓ 57%	✗ 36%
◦ Haalbaarheid	✗ 0%	✗ 33%	✗ 29%	✗ 21%
◦ Iedereen krijgt de mogelijkheid om deel te nemen	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%
◦ Verantwoordelijkheid	✗ 0%	✗ 0%	✗ 43%	✗ 21%
◦ Vrijheid	✗ 0%	✗ 33%	✓ 57%	✗ 36%
• Eén van de beste beleidsmaatregelen naar jonge ondernemers	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%
• Financiële vergoeding	✗ 0%	✗ 33%	✗ 14%	✗ 14%
• Flexibiliteit nieuwe procedure	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%
• IP	⚠ 50%	✓ 67%	✗ 29%	✗ 43%
• Kwalitatieve oplossingen	✗ 0%	✓ 67%	✗ 14%	✗ 21%
• Ondersteuning	✗ 25%	✓ 100%	✓ 71%	✓ 64%
• Sfeer binnen Digipolis	✗ 25%	✗ 33%	✓ 57%	✗ 43%
• Uit fouten leren	✗ 0%	✗ 33%	✗ 43%	✗ 29%
• Uitwisseling van kennis	⚠ 50%	✓ 100%	✗ 43%	✓ 57%
◦ Open systeem	✗ 25%	✗ 33%	✗ 0%	✗ 14%
◦ Projecten bij grote overheidsinstellingen kunnen worden gedaan	✗ 0%	✗ 33%	✗ 0%	✗ 7%
◦ Samenwerken	✗ 0%	✓ 67%	✗ 14%	✗ 21%

DE AANGEPASTE PROCEDURE

Vanuit de documenten en beschrijvingen van Digipolis is opgemaakt hoe de aangepaste procedures te werk gaan. Aangezien deze nieuw zijn, wordt er in de literatuur nog niet over gesproken. Om deze reden kunnen we enkel de perceptie van de respondenten over de werking ervan vergelijken met de beschrijving van de procedures.

Alle respondenten die de procedures omschrijven (100%) geven een gelijkaardige beschrijving als die van Digipolis. De kenmerken van de pitch, de indiening van de offerte, de criteria en de snelheid van de hele werking komen continu terug aan bod. Er kan geconcludeerd worden dat de omschrijving die Digipolis geeft, overeenkomt met de werkelijke uitvoering zoals de respondenten het ervaren. Volgens de ondervraagde startups zijn deze aangepaste procedures een echte meerwaarde. Het enige dat we kunnen bemerken is dat alle respondenten, die spreken over de procedures, bijna geen enkele keer spreken over Rock 'n Roll, fast laning of very fast laning. Een betere transparantie en toelichting over de procedures kan dit verhelpen. Deze thesis zal daar mogelijk als een hulpmiddel kunnen dienen.

VOORDELEN

In de casebespreking van Digipolis worden de voordelen aangehaald die de aangepaste procedures met zich meebrengen (cf. supra). Voor Digipolis zijn dit toegang tot creatieve frisse ideeën, een snellere oplevering, een agile manier van werken en ondernemerschap dat wordt aangewakkerd in de bedrijfscultuur. Voor de startups zijn de voordelen een klant met veel uitdagingen en opdrachten, lagere instapdrempels, vergoedingen voor potential shippable producten, nieuwere regelingen voor de eigendomsrechten en een goede referentiekant.

Als deze voordelen worden getoetst aan de bevindingen van de respondenten (93%), dan zien we dat er geen beduidende verschillen zijn. Ook in de interviews worden bovenstaande voordelen aangehaald, dit zowel door experts, overheidspersonen als startups. Een respondent gaf aan dat deze procedure een van de beste beleidsmaatregelen is van het afgelopen jaar. De voordelen zoals de administratieve vereenvoudiging, de regelingen voor de eigendomsrechten en de financiële vergoeding voor de potential shippable producten worden door een aantal respondenten aangehaald. Opvallend is de belangstelling voor een betere ondersteuning (64%) en het delen van kennis binnen de interviews (57%). Daarnaast vond 57% van de startups de open sfeer van Digipolis een belangrijk voordeel. Deze aspecten worden ook aangehaald in de casebespreking (cf. supra), maar de meeste van de respondenten bespreken deze kenmerken uitvoerig. Hieruit kan men afleiden dat het creëren van het ecosysteem dat Digipolis probeert te realiseren ook voor andere personen buiten Digipolis zeer belangrijk is. Indien Digipolis moet kiezen op welke manieren men de procedure wil verbeteren, of waar men op moet focussen, dan mogen deze voordelen niet verloren gaan.

Naast de voordelen die vermeld staan in de casebespreking (cf. supra), worden ook nog de goede ruimte tot experimenteren en falen (29%) en de kwaliteitsverhoging (21%) aangehaald in de interviews. Door de ruimte om te falen kan Digipolis leren en blijven verbeteren. Door het samenwerken met startups kunnen volgens 67% van de respondenten uit de categorie overheid kwalitatievere oplossingen worden aangeboden. Deze aspecten staan niet los van alle voorgaande voordelen maar worden niet expliciet vermeld in de documentatie.

NADELEN

Zowel in de literatuur als in de beschrijving van Digipolis worden geen nadelen meegegeven van de aangepaste procedure. Daarom kan er enkel gekeken worden naar de resultaten uit het empirisch gedeelte.

In totaal worden een viertal aspecten aangehaald door de respondenten (29%) die als een nadeel kunnen worden aanzien. Twee daarvan zijn ondertussen al opgelost. Dit waren de kwesties rond eigenaarschap en het formele contract dat pas op het einde werd afgesloten. Door 'trial and error' zijn deze aspecten aan het licht gekomen en aangepast voor volgende opdrachten.

De overige aspecten komen volgens een tweetal startups nog steeds aan bod. Enerzijds wordt er door een startup gesproken over het principe van vereenvoudiging dat wordt toegepast binnen de aangepaste procedure. Door **niet alles meer te gaan omschrijven, krijg je een groter spanningsveld** en marge tussen wat Digipolis wil en hoe de startup het wil invullen. Dit biedt meer mogelijkheden voor Digipolis om nieuwe ideeën te verkrijgen maar kan leiden tot meer discussies. Anderzijds wordt er door een van de startups gesproken over een **vage omschrijving van het budget**. Men weet dat men onder de bekendmakingsdrempel van een onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking (€85.000) moet blijven, maar zij halen aan dat er een groot verschil is tussen €20.000 en €85.000 voor een startup. Digipolis geeft niet altijd mee in de opdracht over welk bedrag het gaat. Let wel op dat dit maar de mening is van een enkele startup en niet zomaar kan worden afgeleid als een concreet probleempunt.

8.1.5 MATRIX

	OPLOSSEN VAN BEDRIJFSPROBLEMEN	CULTUUR	STABILITEIT	EXPANSIE	NETWERK	MAATSCHAPPELIJKE VERNIEUWING
ONE OFF EVENTS • Hackathon • Pilootprojecten • Workshops						
CO-CREATIE • Partnership						
SAMENWERKEN MET CONSORTIUMS						
BUY FROM STARTUPS						
SAMENWERKEN MET INTERMEDIAR • Joint ventures						
SHARING RESOURCES • Werkplekken						
FINANCIËLE HULP						

8.1.5.1 BELANG VAN HET MODEL

Dit model wordt gebruikt om een compleet antwoord te kunnen bieden op de onderzoeksvraag. In dit model worden de doelstellingen van startups en overheidsinstanties gecombineerd met de best passende samenwerkingsvorm. Voor Digipolis is het interessant om na te gaan of de gebruikte programma's wel de beste zijn om de doelstellingen te bekomen, daarnaast kunnen zij ook nagaan welke programma's ze verder nog kunnen gebruiken om andere doelstellingen te bereiken. Digipolis wou nagaan wat de optimale manier van samenwerken is om een win-winsituatie te bekomen. Dit model kan hen hierbij helpen. Dit model beperkt zich niet enkel in gebruik tot Digipolis. Andere overheidsinstellingen kunnen dit model gebruiken als ze zich afvragen welke vorm van samenwerken ze het best kunnen toepassen.

8.1.5.2 OPBOUW VAN HET MODEL

Zoals eerder is vermeld, wordt er gebruik gemaakt van het model 'Winning Together – A guide to succesful corporate-startups collaboration' (2015) (cf. supra). In dit model worden doelstellingen van de organisatie gekoppeld aan samenwerkingsvormen. Afhankelijk van de doelstelling is een bepaald programma meer of minder geschikt. In dit model wordt hetzelfde principe gehanteerd en worden samenwerkingsvormen gekoppeld aan doelstellingen. Hier wordt niet enkel gekeken naar de doelstelling van de overheidsinstantie maar ook naar die van de startup om een juist programma te vinden.

VERTICALE AS: SAMENWERKINGSVORMEN

Op de verticale as staan de samenwerkingsvormen. Dit zijn de samenwerkingsvormen die naar voor kwamen tijdens de interviews. De verschillende samenwerkingsvormen werden al eerder aangehaald en besproken (cf. supra).

HORIZONTALE AS: DOELSTELLINGEN

Op de horizontale as staan de doelstellingen. De invulling van deze doelstellingen gebeurde aan de hand van het empirisch onderzoek en het model van Mocker et al.

Om de doelstellingen van zowel de startups als van de overheid weer te geven werden deze geclusterd. Oorspronkelijk was het de bedoeling om de verschillende doelstellingen te clusteren met behulp van het softwareprogramma NVivo 10. Dit zorgde voor geen bruikbaar resultaat. Daarom werd er besloten om de clustering handmatig uit te voeren. Op basis van gemeenschappelijke eigenschappen en de theorie van het theoretische model werden de verschillende doelstellingen van zowel startups als de overheid herleid tot zes categorieën. Vier van de doelstellingen uit het theoretische model konden overgenomen worden, twee nieuwe werden toegevoegd.

Onderstaande tabel toont de clustering van de verschillende doelstellingen.

Tabel 8: Clustering van doelstellingen

OPLOSSEN VAN BEDRIJFSPROBLEMEN	CULTUUR	STABILITEIT	EXPANSIE	NETWERK	MAATSCHAPPELIJKE VERNIEUWING
Manier van werken sluit aan bij het bedrijf	Eat your own dogfood	Loyale klant	Grote hoeveelheid van opdrachten	Netwerk uitbreiden	Aanwakkeren van de economie
Uitdaging	Flexibiliteit	Zekerheid van betaling	Verkoop van producten of diensten	Marketing	Ecosysteem ontwikkelen
Overheid heeft data	Innovatie	Stabiele werkgever hebben	Mogelijkheid tot doorgroeien	Talent binnenhalen	Maatschappelijke impact verhogen
Zich kunnen bewijzen	Creativiteit		Politiek	Referentie- klant krijgen	
Snelheid	Ondernemend e mensen		Vermarktbaar producten		
Inhoud van de projecten	Spillover van mentaliteit				

Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen de doelstellingen van startups of de overheid bij de clustering. Door de clustering vormt dit ook geen probleem. De titels van de verschillende clusters omvatten de verschillende doelstellingen waardoor het mogelijk is dat de doelstellingen op het eerste zicht niet gelijklopend zijn, maar dat ze dit toch blijken na clustering. Hierdoor kan ook gemakkelijker gekeken worden om een win-winsituatie te bekomen.

Elke cluster biedt een ander antwoord op de vraag wat de doelstellingen zijn van de startups of de overheid en wat zij willen bereiken met deze samenwerking. Elke cluster stelt de belangrijkste redenen voor om samen te werken met elkaar.

OPLOSSEN VAN BEDRIJFSPROBLEMEN

Voor de overheid is dit een belangrijke doelstelling als ze zich de volgende vraag stellen:

- Hoe kunnen we producten of diensten op een snellere en innovatievere manier ontwikkelen?

Voor de startup is dit een belangrijke doelstelling als ze zich de volgende vraag stellen:

- Welke projecten wil/kan ik uitvoeren die aansluiten bij mijn kennis?
- Is de opdracht uitdagend genoeg en kan ik er mij door onderscheiden?

CULTUUR

Voor de overheid is dit een belangrijke doelstelling als ze zich de volgende vraag stellen:

- Hoe maken we onze organisatie meer innovatief, creatief en ondernemend?
- Hoe spelen we beter in op huidige trends en kunnen we externe partijen bewust maken van het belang van innovatieve samenwerkingen?

STABILITEIT

Voor de startup is dit een belangrijke doelstelling als ze zich de volgende vraag stellen:

- Op welke manier bouwen we een stabiele samenwerking uit?

EXPANSIE

Voor de overheid is dit een belangrijke doelstelling als ze zich de volgende vraag stellen:

- Hoe kunnen we disruptieve technologieën bemachtigen die we kunnen gebruiken om onze diensten uit te breiden?
- Hoe kunnen we startups helpen met groeien?

Voor de startup is dit een belangrijke doelstelling als ze zich de volgende vraag stellen:

- Hoe kunnen we uitbreiden naar nieuwe markten?
- Hoe kunnen wij groeien als organisatie?

NETWERK

Voor de overheid is dit een belangrijke doelstelling als ze zich de volgende vraag stellen:

- Hoe kunnen we talenten aantrekken?
- Hoe kunnen wij onszelf als innovatieve organisatie positioneren?

Voor de startup is dit een belangrijke doelstelling als ze zich de volgende vraag stellen:

- Hoe kunnen we klanten en consumenten aantrekken?
- Hoe kunnen wij ons netwerk uitvergroten?

MAATSCHAPPELIJKE VERNIEUWING

Voor de overheid is dit een belangrijke doelstelling als ze zich de volgende vraag stellen:

- Hoe kunnen we het ecosysteem vergroten?
- Hoe kunnen we de economie aanwakkeren?

Voor de startup is dit een belangrijke doelstelling als ze zich de volgende vraag stellen:

- Hoe kunnen we maatschappelijk belangrijke opdrachten of diensten uitvoeren?

VERBAND TUSSEN BEIDE ASSEN

Gebaseerd op het model uit de theorie werd er gebruik gemaakt van een driedelige kleurcode. De donker gekleurde vlakken tonen aan dat een programma ideaal is om de doelstellingen te bekomen. Een lichter gekleurd vlak toont aan dat het programma de doelstellingen kan bekomen, maar dat er betere alternatieven zijn. De lichtste vlakken zijn deze waar weinig samenhang is tussen de doelstellingen en het programma.

Om de samenhang tussen het programma en de doelstellingen te bepalen werd er gekeken naar de interviews en de theorie die rond de verschillende programma's werd aangegeven in de literatuurstudie. De combinatie van de twee maakte het mogelijk om het model te vervolledigen.

ONE-OFF EVENTS

In de literatuur worden deze one-off events voornamelijk gebruikt om een dynamischere cultuur te creëren en om talent en consumenten aan te trekken.

Bij de empirische analyse kwam naar voor dat startups geïnteresseerd zijn om deel te nemen aan hackathons omdat het leuk is om andere mensen te leren kennen en kennis uit te wisselen. De overheid vindt dit principe dan weer interessant omdat ondernemende mensen uren samen doorbrengen wat een leuke en motiverende sfeer creëert. De hackathons zijn interessant om moeilijkere problemen samen op te lossen met een variatie aan mensen. Iedereen kan hier aan deelnemen. Het zet mensen aan om mee te denken en nieuwe producten of diensten te ontwikkelen.

De elementen cultuur en netwerk komen hier het vaakst naar voor. Dit sluit ook aan bij de kenmerken van one-off evenementen. Daarnaast wordt het oplossen van bedrijfsproblemen ook vermeld, maar moeten we een kanttekening maken aangezien in de interviews vermeld werd dat met die oplossingen niet altijd veel gedaan wordt.

De kleurcode reflecteert bovenstaande bedenkingen. Cultuur en netwerk zijn overtuigende doelstellingen bij een one-off event. Het oplossen van bedrijfsproblemen en maatschappelijke vernieuwing kunnen een doelstelling zijn, maar deze zijn minder van belang. Stabiliteit en expansie komen helemaal niet aan bod bij one-off events.

CO-CREATIE

Co-creatie valt in de literatuur onder partnerships. De centrale doelstelling is daar het oplossen van bedrijfsproblemen. De drie andere doelstellingen kunnen bereikt worden door een partnership maar zijn iets minder belangrijk dan het bedrijfsprobleem.

Bij de empirische analyse werd meermaals aangehaald dat co-creatie en partnerships interessant zijn om samen een probleem aan te pakken. Daarnaast haalden startups aan dat de overheid een ideale partner is aangezien deze een zekere stabiliteit voorziet om als startup in te testen. Daarnaast zorgt co-creatie voor een groter en uitgebreider netwerk en expansiemogelijkheden. Bij partnerships is de cultuur van beide partijen belangrijk. Partnerships kunnen hierbij ook een zekere spillover van mentaliteit bekomen.

De resultaten van de interviews bevestigen de literatuur. Bij co-creatie en partnerships staat het oplossen van de bedrijfsproblemen. De vier andere doelstellingen worden iets minder bereikt en enkel maatschappelijke vernieuwing is geen doelstelling.

De kleurcode bevestigt dit. Het donkerste gekleurde deel is het oplossen van bedrijfsproblemen. Cultuur, stabiliteit, expansie en netwerk zijn andere mogelijke doelstellingen die co-creatie kan vervullen en worden iets lichter gekleurd. Maatschappelijke vernieuwing krijgt het lichtste kleur.

SAMENWERKEN MET CONSORTIUMS

De samenwerking met consortiums wordt in de literatuur niet aangehaald. De codering gebeurde dus enkel op de empirische analyse. Consortiums worden opgestart om grotere problemen op te lossen die een startup anders niet alleen aankan. Bij consortiums werken

startups met verschillende specialiteiten samen om een opdracht tot een goed einde te kunnen brengen. Het zorgt er voor dat startups grotere opdrachten samen kunnen uitvoeren.

Door een consortium wordt het netwerk van de startups uitgebreid. De overheidsinstantie die samen werkt met het consortium zal te maken krijgen met een groep gemotiveerde en ondernemende mensen. In onze empirische analyse werd dit aangeraden aan startups zodat ze grotere projecten kunnen vervullen, op deze manier wakkeren ze de economie aan.

De kleurcode geeft aan dat het oplossen van bedrijfsproblemen en de expansie de voornaamste redenen zijn. De cultuur, het netwerk en de maatschappelijke vernieuwing zijn andere doelstellingen die bekomen kunnen worden met de samenwerking met consortiums. Enkel de stabiliteit is hier minder van toepassing. Een consortium zal wel een aanvulling van competenties geven, maar zal de startups niet opmerkelijk meer financiële stabiliteit voorzien.

BUY FROM STARTUPS

In de literatuur wordt buy from startups ondergebracht bij partnerships. In dit model wordt dit apart behandeld omdat het buy from startups verhaal centraal in deze masterproef staat. Het is niet een klein onderdeel van het partnership verhaal. In het kader van ons onderzoek wordt buy from startups ook minder als partnership aanzien maar meer als een relatie tussen de klant en de leverancier.

In het onderdeel co-creatie werd al aangehaald dat de belangrijkste doelstelling het oplossen van bedrijfsproblemen is. De andere drie doelstellingen kunnen behaald worden maar zijn iets minder van belang.

In de empirische analyse wordt aangehaald dat het oplossen van bedrijfsproblemen, de spillover en het aanwakkeren van de economie de belangrijke doelstellingen zijn voor de overheid. Voor startups is het groeipotentieel en de netwerkmogelijkheden belangrijke redenen om samen te werken met de overheid. De stabiliteit die de overheid biedt aan de startups is een aspect die ook belangrijk geacht kan worden.

De vergelijking met de literatuurstudie toont aan dat alle doelstellingen die in het onderdeel co-creatie worden aangehaald belangrijk zijn, maar dat in de empirische analyse ze nog meer beklemtoond worden.

De kleuren worden dan ook op die manier toegekend. Alle doelstellingen behalve de stabiliteit krijgen de donkerste kleur. Stabiliteit krijgt een lichtere kleur.

SAMENWERKEN MET INTERMEDIAIR

De samenwerking met een intermediair wordt in de literatuur niet aangehaald. Tijdens de interviews gaf een respondent dit aan als een potentiële samenwerkingsvorm. Digipolis maakt hier op dit moment nog geen gebruik van, maar de respondent ziet dit wel als een opportuniteit voor de overheid. Hij verstaat hieronder dat twee partijen met elkaar in verband worden gebracht omdat de wensen en de mogelijkheden op elkaar aansluiten.

De voornaamste reden hiervoor is het oplossen van bedrijfsproblemen. Dit spreekt voor zich aangezien vraag en aanbod draaien rond een bedrijfsprobleem. Expansie en netwerk worden daarna aangehaald. Door de intermediair worden partijen bij elkaar gebracht en wordt het netwerk vergroot. De uitbreiding van het netwerk en het contact met nieuwe partijen zorgt er voor dat er groeipotentieel is.

Het oplossen van bedrijfsproblemen krijgt het donkerste kleur. Expansie en netwerk het middelste en cultuur, stabiliteit en maatschappelijke vernieuwing het lichtste aangezien deze doelstellingen minder aansluiten bij dit programma.

SHARING RESOURCES

Sharing resources wordt in de literatuur beschreven als het delen van middelen en plaatsen waar samen gewerkt kan worden. De belangrijkste doelstelling voor deze vorm van samenwerken is om talent, partners en klanten aan te trekken. Daarnaast is het creëren van een dynamische cultuur een doelstelling die er toe kan leiden om te kiezen voor deze samenwerkingsvorm. De andere twee doelstellingen zijn minder van belang bij dit programma.

In de empirische analyse wordt het delen van netwerken zowel positief als negatief aangehaald. Enkele respondenten halen aan dat het interessant kan zijn om samen te zitten met gelijkgezinde mensen en met mensen die andere expertise hebben. Het delen van werkplekken helpt de startups en overheidsinstanties om met elkaar op een informele manier in contact te komen. Een uitwisseling van kennis kan zo plaatsvinden.

Bij het empirische onderzoek blijkt dat de spillover van de mentaliteit de voornaamste doelstelling is om werkplekken aan te bieden. Daarnaast is het oplossen van bedrijfsproblemen en de uitbreiding van het netwerk doelstellingen die bereikt kunnen worden. De doelstellingen financiële stabiliteit, groeimogelijkheden en de aanwakking van de economie zijn van minder groot belang.

Dit is ook weergegeven in de kleuren. Cultuur krijgt het donkerste kleur. Netwerk en oplossen van bedrijfsproblemen krijgen het middelste kleur en stabiliteit, expansie en maatschappelijke vernieuwing de lichtste.

FINANCIËLE HULP

De keuze voor de samenwerkingsvorm investeringen hangt voornamelijk vast aan de doelstelling om uit te groeien in andere markten. Het oplossen van bedrijfsproblemen op een snellere manier kan een andere doelstelling zijn.

Bij de empirische analyse blijkt dat de financiële zekerheid die subsidies en andere financiële hulp voorziet een belangrijke reden is. Daarnaast zorgt de financiële hulp er voor dat startups verder kunnen uitgroeien doordat ze meer kunnen investeren. Subsidies zijn er ook om de economie aan te wakkeren en jonge bedrijven te helpen bij de opstart van de onderneming.

Het oplossen van bedrijfsproblemen wordt niet aangehaald als doelstelling in de empirische analyse. De groei of de expansie die gevonden wordt in de empirische analyse bevestigt wel de literatuur.

Expansie en stabiliteit krijgen het donkerste kleur toegekend. Maatschappelijke vernieuwing krijgt het middelste kleur en de andere doelstellingen het lichtste kleur omdat zij minder aansluiten bij deze samenwerkingsvorm.

8.1.5.3 OPMERKING

Voor de opbouw van dit model is rekening gehouden met de literatuur en interviews. Toch erkennen we dat hiernaast ook de opgedane kennis van de onderzoekers mee bepalend is voor de invullingen van dit model.

De waarde van dit model is groot. Het zorgt voor de overheid en de startup dat ze weten welk programma geschikt is om de doelstellingen van beide partijen te vervullen en een win-winsituatie te bekomen. Naarmate de samenwerking tussen startups en overheidsinstanties verder evolueert zal het interessant zijn om verder onderzoek te doen naar dit model.

8.2 TWEEDE ONDERZOEKSVRAAG

Op welke manier kan het implementatieproces gecontroleerd worden bij een samenwerking tussen startups en overheid?

8.2.1 KRITISCHE SUCCESFACTOREN

Om te kunnen controleren of de samenwerking tussen startups en overheid succesvol verloopt, nemen we een kijkje naar de kritische succesfactoren.

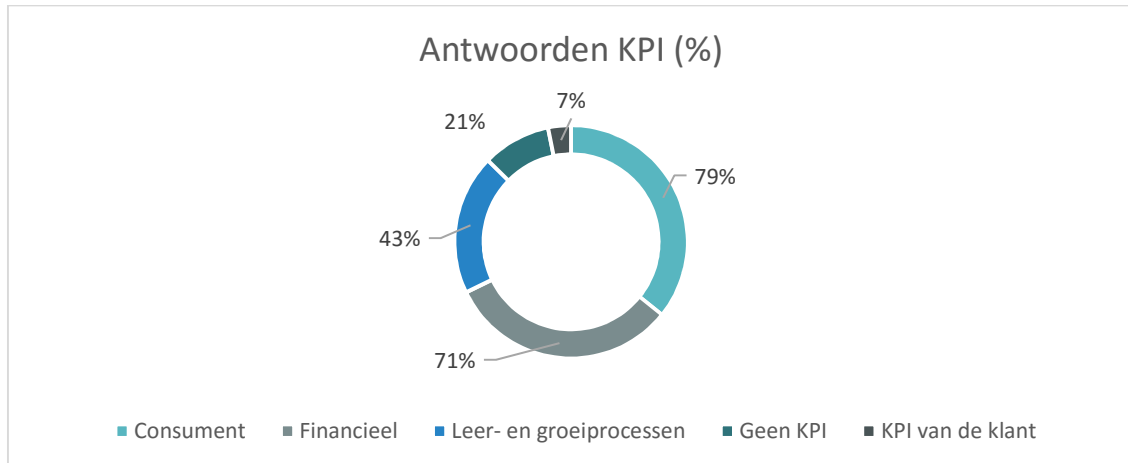
Tabel 9: Kritische succesfactoren

	Expert	Overheid	Startup	Totaal
Kritische succesfactoren	✓ 75%	✓ 100%	✓ 100%	✓ 93%
Consument	✓ 75%	✓ 67%	✓ 86%	✓ 79%
Klantenrelatie als KPI	✗ 25%	✗ 0%	✓ 71%	✗ 43%
Product die gebruikt wordt	⚠ 50%	✗ 33%	✗ 0%	✗ 21%
Product moet werken	✗ 25%	✗ 33%	✗ 14%	✗ 21%
• Kwaliteitscontrole	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%
Toegevoegde waarde	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%
Financieel	⚠ 50%	✗ 33%	✓ 100%	✓ 71%
Geen Financiële KPI	✗ 0%	✗ 33%	✗ 0%	✗ 7%
Groeien als KPI	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%
Omzet als KPI	⚠ 50%	✗ 0%	✓ 100%	✓ 64%
Geen KPI's	✗ 0%	✗ 33%	✗ 29%	✗ 21%
KPI van de klant overnemen	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%
Leerprocessen en groeiprocessen	✗ 25%	✗ 33%	✓ 57%	✗ 43%
Leerprocessen	✗ 25%	✗ 0%	✗ 29%	✗ 21%
Menselijk kapitaal	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%

In de literatuur werd de balanced scorecard (BSC) aangehaald als een tool om kritische succesfactoren doorheen het proces te controleren. Op deze manier kunnen problemen tijdig opgespoord worden en kunnen er aanpassingen gemaakt worden. De balanced scorecard helpt de organisatie om op lange termijn doelstellingen te bekomen. Aangezien de balanced scorecard voor startups te geavanceerd is en er te veel aandacht op lange termijn ligt, hebben we besloten om ons te baseren op het principe van de balanced scorecard. Er wordt dus enkel gekeken naar de kritische succesfactoren en of de focus ruimer valt dan enkel financieel. Na de analyse van de interviews werd duidelijk dat desondanks startups niet werken met de BSC ze toch kritische succesfactoren hebben en dat deze onderverdeeld kunnen worden in drie van de vier categorieën van de BSC.

De indeling van de antwoorden werd gedaan aan de hand van de BSC. Consument, financieel en leer- en groeiprocessen kwamen naar voor tijdens de interviews. In Figuur 13 kan u de verdeling van de antwoorden terugvinden.

Figuur 13: Antwoorden KPI



De categorie consument werd door alle groepen aangehaald als belangrijke kritische succesfactor. 79% van de respondenten haalde dit aan als belangrijke succesfactor. 86% van de startups en 67% van de respondenten uit de categorie overheid hechten belang aan de consument. Een samenwerking wordt zowel voor startups als voor overheidsinstanties beoordeeld op de klantentevredenheid. De overheid haalt voornamelijk aan dat zij het belangrijk vinden dat het product werkt en dat het gebruikt wordt. Bij startups is dan weer de klantenrelatie met 71% de belangrijkste factor.

De kritische succesfactoren kunnen gekoppeld worden aan de doelstellingen. De BSC heeft namelijk de mogelijkheid om na te gaan of de vooropgestelde doelstellingen wel behaald zijn. De hoge waarden van klantenrelatie, omzet en leer-en groeiprocessen bij startups zijn gelijklopend met de doelstellingen die zij stellen.

Bij de doelstellingen geven zij op dat het hebben van een referentieklient belangrijk is. We zien bij de kritische succesfactoren klantenrelatie naar voren komen wat bewijst dat de klant voor een startup heel belangrijk is. Een project is voor hen pas succesvol als de klant tevreden is. Een tevreden klant is vanzelfsprekend de ideale reclame voor de startup. Omzet is een andere belangrijke succesfactor. Het spreekt voor zich dat startups omzet willen bekomen. Aangezien de meeste startups vertrekken vanuit een beperkt budget moeten startups voldoende inkomsten hebben, zonder deze inkomsten kunnen ze niet investeren in innovaties en gaan ze uiteindelijk failliet.

De derde belangrijke succesfactor voor startups is de leer-en groeiprocessen. Startups willen uitgedaagd worden, ze willen opdrachten aangaan die een interessante inhoud hebben. De meeste startups zijn onervaren en willen zoveel mogelijk kennis en ervaring opdoen. Opdrachten waar zij uit leren zijn voor hen de interessantste. De opgedane kennis kunnen zij gebruiken bij nieuwe klanten.

De kritische succesfactoren van de overheid zijn meer verdeeld. Zij doen het voornamelijk voor de spillover in mentaliteit die ze krijgen. Uit deze cijfers kunnen wij geen conclusie trekken aangezien er een te grote spreiding van antwoorden is en er niets echt naar voren komt.

We kunnen concluderen dat Startups drie uitgesproken categorieën van kritische succesfactoren hebben zijnde; financieel, leer-en-groeiprocessen en de klantenrelatie. Het is aan de overheid om opdrachten uit te geven waaruit de startup kan leren en groeien. Door opdrachten uit te schrijven die uitdagend zijn kan de startup nieuwe ervaringen opdoen die ze kunnen gebruiken bij volgende opdrachten.

Het is daarnaast belangrijk om voldoende feedback te voorzien zodat de startups weten welke aspecten ze nog kunnen verbeteren. Om als overheid in te spelen op het financiële aspect is het belangrijk om een correcte prijs te betalen voor de geleverde diensten of producten maar wat nog belangrijker is, is de cashflow. Op voldoende tijdstippen de startups betalen zodat ze geen problemen krijgen op vlak van liquiditeit. Een goed initiatief van Digipolis is de betaling voor producten die niet voldoen aan de uitbesteding maar die ze wel willen gebruiken voor andere doeleinden. Hierdoor krijgt de startup toch een compensatie voor het geleverde werk.

Een goede klantenrelatie is de laatste belangrijke succesfactor. De overheid kan dit bereiken door een goede relatie op te bouwen met de startup. Een van de startups haalde tijdens de interviews aan dat, doordat Digipolis goed en duidelijk communiceert, zij een goede relatie hebben opgebouwd. Als er problemen zijn zal hij dan ook een extra tandje bijsteken om hen te helpen. Het is dus in het voordeel van beide organisaties om in te spelen op de kritische succesfactoren van beide partijen.

8.2.2 FINANCIËLE VOORDELEN

Tabel 10: Financiële voordelen om samen te werken met startups

	Expert	Overheid	Startup	Totaal
Financiële voordelen om samen te werken met startups	✓ 100%	✓ 67%	✗ 14%	⚠ 50%
Goedkopere prijs	✓ 75%	✗ 33%	✗ 14%	✗ 36%
Kostenbesparing	✗ 25%	✗ 33%	✗ 0%	✗ 14%
• Wel kostenbesparing	✗ 0%	✗ 33%	✗ 0%	✗ 7%
• Geen kostenbesparing	✗ 25%	✗ 0%	✗ 0%	✗ 7%

Binnen de literatuur wordt zowel aangehaald dat de samenwerking met startups een financieel voordeel oplevert door lagere prijzen (Prakash, 2013), als dat een samenwerking met startups een grote kost met zich meebrengt (KPMG, 2015). Binnen de documentenanalyse en interviews is dit onderzocht.

Uit de resultaten van het empirische onderzoek kunnen geen echte conclusies worden getrokken. Er is geen overwegende meerderheid die het financiële aspect als een voordeel aanhaalt. 75% van de experten zegt wel dat startups een lager prijs hebben dan gevestigde organisaties. Ook op basis van de documentenanalyse kunnen we niet besluiten dat de samenwerking met startups tot een hogere of lagere kost leidt voor Digipolis. Wel is het duidelijk dat de samenwerking met startups een verandering teweeg brengt in de jaarrekeningen van Digipolis.

Het is relevant om de opmerking van een van de respondenten hier nog eens te vermelden aangezien deze belangrijk kan zijn voor de toekomst van startups en de overheid. Deze persoon denkt dat het kostenbesparend is om samen te werken met startups, maar vindt niet dat het zo

moet zijn. Een productprijs moet bepaald worden door de waarde die het levert aan een bedrijf, niet volgens de grootte of leeftijd van de organisatie. Men zou dan kunnen stellen dat het financiële voordeel zal verdwijnen en ongeschikt zou moeten zijn aan andere doelstellingen die overheden nastreven.

8.3 SUGGESTIES

In dit deel worden de thema's die niet rechtstreeks te maken hebben met de onderzoeksvragen getoetst aan de theorie. Ze dienen eerder als hulpmiddel om de samenwerking vlotter te laten verlopen.

8.3.1 BELANGRIJKE ASPECTEN

Tabel 11: Belangrijke aspecten voor de samenwerking

	Expert	Overheid	Startup	Totaal
Belangrijke aspecten voor de samenwerking	✓ 75%	✓ 67%	✓ 86%	✓ 79%
Communicatie	⚠ 50%	✓ 67%	✓ 86%	✓ 71%
Toegankelijk	✓ 75%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 29%
Vertrouwen	✗ 25%	✗ 33%	✗ 0%	✗ 14%

In de literatuur wordt aangegeven dat IT een belangrijke invloed heeft op alle afdelingen binnen een organisatie. De openheid en verdeling van informatie speelt daarbij een cruciale rol. Zeker als men de samenwerking tussen verschillende organisaties wil versterken en het digitale ecosysteem wil uitbouwen.

Binnen het empirische onderzoek zijn de respondenten bevraagd naar de aspecten die een rol spelen in een vlotte samenwerking. De literatuur wordt bevestigd door de resultaten. Maar liefst 71% van de respondenten, zowel startups, experten als overheid, geeft aan dat **communicatie** de sleutel is tot een betere samenwerking. Op die manier weet iedereen wat er van elkaar wordt verwacht. Jammer genoeg halen ook meerdere respondenten aan dat binnen traditionele overheidsinstanties dit niet altijd goed verloopt (21%).

Feedback wordt door de startups aangegeven als het belangrijkste onderdeel van communicatie. Overheidsinstanties koppelen niet voldoende terug naar startups, iets wat Digipolis wel goed doet volgens de respondenten. Digipolis geeft voldoende feedback tijdens en na het proces. Startups hebben zo de mogelijkheid om zich aan te passen en beter te presteren bij toekomstige opdrachten.

In mindere mate wordt **toegankelijkheid** (29%) en **vertrouwen** (14%) aangehaald in de interviews.

De significantie van bovenstaande elementen is laag. Enkel het aspect van communicatie wordt door voldoende respondenten aangehaald om te kunnen concluderen dat dit een belangrijk element is voor een vlotte samenwerking.

8.3.2 ONDERSTEUNING

Tabel 12: Ondersteuning voor startups

	Expert	Overheid	Startup	Totaal
Ondersteuning voor startups	✓ 100%	✗ 33%	✓ 100%	✓ 86%
Financiële hulp	✓ 100%	✗ 0%	✓ 57%	✓ 57%
Investerings	✗ 25%	✗ 0%	✗ 29%	✗ 21%
• Wel investeren	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%
• Niet interessant voor overheidsinstanties	✗ 25%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 14%
Ondersteunen van de Venture Capitalisten	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%
Geen subsidies	✗ 0%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 7%
Taksen en loonkosten	✗ 25%	✗ 0%	✗ 0%	✗ 7%
Label geven	⚠ 50%	✗ 0%	✗ 14%	✗ 21%
Netwerk mogelijkheden aanbieden	✓ 75%	✗ 33%	✓ 71%	✓ 64%
Werkplekken	✓ 75%	✗ 33%	✓ 71%	✓ 64%
Geen werkplekken	✓ 75%	✗ 0%	✗ 43%	✗ 43%
Werkplekken voorzien	✗ 0%	✗ 33%	✓ 71%	✗ 43%

In de literatuur worden de zwaktes van startups blootgelegd. Daarbij komt voornamelijk het gebrek aan cashflow aan bod. De acceleratoren en incubatoren ondersteunen startups om dit gedeeltelijk op te lossen. Binnen ons onderzoek wordt er gekeken naar de manier waarop overheidsinstanties startups beter kunnen ondersteunen.

Binnen het empirische gedeelte werden vier grote domeinen uitvoerig besproken. Het meest besproken domein binnen het onderzoek is het aanbieden van netwerkmogelijkheden aan startups (64%). In de literatuur is er veel belangstelling voor het uitbouwen van een netwerk en communicatie. Een onderzoek in Nederland heeft aangetoond dat meer dan de helft van de startups een samenwerking wil met een gevestigde organisatie om beroep te kunnen doen op hun netwerk. De empirische analyse bevestigt dit.

Om te kunnen overleven als startup moet er niet enkel een product zijn, het moet ook verkocht worden. Een groot netwerk maakt het voor de startups gemakkelijker om hun producten te verkopen. De overheid heeft zo een uitgebreid netwerk. Voor hen is het voordelig als ze dat netwerk delen met startups. Op deze manier komen ze namelijk in contact met de startupwereld en krijgen ze waardevolle informatie. Als een overheidsinstantie zich aantrekkelijker wil maken voor startups is het aanbevolen om zijn netwerk in de kijker te plaatsen. Digipolis doet dit aan de hand van meetups, digAnt enzovoort.

Financiële hulp wordt door 57% van de respondenten aangehaald. Hoewel het grootste pijnpunt voor startups zich afspeelt binnen dit domein, zijn de meeste respondenten het niet eens met directe financiële ondersteuning. Zij tonen aan dat het moeilijk is voor de overheid om zoiets te doen want ze moeten het kunnen verantwoorden. Er zijn andere mogelijkheden die beter werken. Zoals veranderingen doorvoeren op vlak van loonkosten, taksen en investeringen. Het startupplan van minister De Croo dat wordt aangehaald in de literatuurstudie is hier een voorbeeld van.

64% van de respondenten bespreekt het aanbieden van werkplekken. Bij incubatoren en andere voorbeelden in de literatuur wordt continue verwezen naar het aanbieden van werkplekken om startups te ondersteunen. Binnen dit onderzoek is naar voor gekomen dat startups nood hebben

aan fysieke werkplekken maar dat er in de huidige omgeving al meer dan voldoende werkplekken worden aangeboden. De mening hieromtrent is echter verdeeld. Wat opvallend is, is dat 71% van de startups dit wel een goed idee vinden.

Digipolis zag in dat ze met het aanbieden van werkplekken niet het grote verschil konden maken. Een open community waar vrije werkplekken worden aangeboden is nu eenmaal de standaard geworden.

In de literatuur wordt beschreven dat startups zeer onstabiel zijn en snel failliet gaan. Dit draagt een groot risico met zich mee voor de organisatie die met hen wil samenwerken. Daarom raden 21% van de respondenten aan om startups een label te geven om aan te tonen dat zij kwaliteit kunnen leveren. Zo weten andere partijen met welke startups ze het best in zee kunnen gaan en welke minder risicovol zijn op basis van voorgaande projecten. Dit label kan door de startup gebruikt worden als een soort marketingtool naar klanten toe.

8.3.3 TOEKOMST

Tabel 13: De toekomst van de samenwerking, grote bedrijven, overheid en startups

	Expert	Overheid	Startup	Totaal
Toekomst	✓ 100%	✓ 100%	✓ 86%	✓ 93%
Toekomst grote bedrijven	✗ 25%	✓ 67%	✗ 43%	✗ 43%
Toekomst overheid	✓ 100%	✓ 67%	✓ 57%	✓ 71%
• Digipolis als voorbeeldfunctie	✗ 25%	✗ 33%	✗ 14%	✗ 21%
Toekomst samenwerking	⚠ 50%	✓ 67%	✓ 71%	✓ 64%
Toekomst startups	✓ 75%	✗ 33%	✗ 43%	⚠ 50%

Hoe de toekomst er zal uitzien is moeilijk te bepalen. In de literatuur wordt de evolutie van steden naar de digitale en slimme steden beschreven. Opnieuw staan openheid, communicatie en netwerking daar centraal.

Binnen de interviews wordt aan de respondenten gevraagd hoe zij de toekomst van startups, overheid, de samenwerking tussen beide en de toekomst van gevestigde bedrijven zien. Algemeen kan men stellen dat grote vaste structuren het moeilijk zullen krijgen. Volgens de respondenten zullen het aantal grote logge bedrijven verminderen maar zeker niet verdwijnen.

Er zal een evenwicht ontstaan tussen jonge ondernemende bedrijven zoals startups en de grote mastodonten. Beide hebben namelijk hun specifieke voordelen die nodig zijn in de markt. Iedereen zal met elkaar moeten samenwerken. Overheden kunnen hier niet achterblijven. Ze moeten mee zijn met de veranderingen die er sowieso zullen komen. Het is belangrijk dat er eerst een sensibilisering plaatsvindt binnen het bedrijf zodat iedereen achter de verandering staat. Hoe meer overheidsinstanties in dit verhaal meegaan, hoe meer men kan vergelijken en inspiratie kan opdoen. Digipolis kan hierbij als de ideale referentie dienen.

8.4 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK

Hoewel er zoveel mogelijk is rekening gehouden met de principes van validiteit en betrouwbaarheid, zijn er binnen dit onderzoek een aantal beperkingen te identificeren. Deze hebben voornamelijk betrekking op de bevroagde populatie en steekproef. Zo werden er uitsluitend interviews afgenomen bij personen die in contact staan met Digipolis. Op zich is dit geen probleem aangezien deze casestudie gaat over Digipolis, maar men sluit hierbij wel een groot deel van de startupperpopulatie uit. Deze zouden een andere inzichten kunnen geven dan de onderzochte personen.

Daarnaast zijn de startups die zijn ondervraagd, ons aangereikt door Digipolis zelf en gaat het over samenwerkingen die goed zijn afgelopen. Eventuele negatieve aspecten worden hierdoor onderschat en men krijgt een eenzijdig perspectief op de bevroagde onderwerpen. De vragenlijst probeert negatieve onderdelen te achterhalen, maar als de ondervraagde startups er geen hebben, dan zullen die ook niet naar voor komen.

Het totaal aantal interviews werd op veertien vastgelegd. Bij meerdere interviews was er meer dan een persoon die werd geïnterviewd waardoor we op een totaal van negentien respondenten komen. Deze zijn voldoende om overeen te komen met de vereisten van datasaturatie maar blijven een beperking voor het onderzoek. Hoe meer interviews, hoe groter de meerwaarde is. De afgeleide resultaten worden hierdoor soms gebaseerd op de meningen van enkele respondenten. De bijgevoegde tabellen in discussie helpen de lezer bij het relativeren van de gemaakte conclusies.

9 AANBEVELINGEN

Aangaande de samenwerking tussen overheidsinstanties en startups kunnen er een aantal aanbevelingen worden gemaakt voor de betrokken partijen om de samenwerking zo optimaal mogelijk te laten verlopen. De aanbevelingen naar Digipolis zijn concreet gebaseerd op ons onderzoek bij het bedrijf zelf. Algemene conclusies voor de sector zijn door de single-case moeilijker te vormen. Om toch de resultaten te kunnen veralgemeniseren werden de resultaten getoetst aan de theorie. De correlatie tussen beide zorgt er voor dat algemene aanbevelingen toch gemaakt kunnen worden.

9.1 AANBEVELINGEN DIGIPOLIS

Het belangrijkste advies dat we kunnen geven aan Digipolis is dat ze maximaal moeten inzetten op de leidersrol die ze nu hebben. Door hun aangepaste procedures begeven ze zich op relatief onbekend terrein in België. Als men slimme steden wil creëren die van elkaar kunnen leren en als men innovatie hoog wil houden, dan zullen heel wat overheidsinstanties hulp nodig hebben. Een samenwerking met innovatieve organisaties zoals startups zijn hier ideaal voor.

Een goede ondersteuning zal nodig zijn om de slaagkansen van zo'n samenwerking te vergroten. Zeker bij lokale overheidsinstanties is dit belangrijk. Er wordt hier gedacht aan een wetgevend kader en ondersteuning van grotere overheidsinstanties die het kapitaal en de ervaring hebben. Digipolis kan hier een belangrijk voorbeeld voor andere organisaties in zijn. Zij heeft namelijk de grootte, het budget en de focus om een samenwerking met startups te verwezenlijken. Met hun ervaring en opgedane kennis kunnen ze andere overheden helpen en inspireren.

Bij het empirische onderzoek kwamen nog enkele tips en aandachtspunten naar voor die Digipolis kan gebruiken om de procedures verder uit te werken.

- Digipolis zou er voor kunnen kiezen een deel van de ontwikkelingskosten op zich te nemen. Op deze manier is het risico voor de startup deels ingeperkt en hebben ze een groter budget die ze kunnen investeren in de ontwikkeling van nieuwe producten.
- Een goede manier om startups te ondersteunen is het aanbieden van een uitgebreid netwerk. Digipolis speelt hier al op in door het organiseren van digAnt en meetups. Het is aangeraden om hier zeker verder in te blijven investeren.
- Uit de empirische analyse kwam het cash-flow verhaal meermaals naar boven. Bij Digipolis zouden de problemen hierrond minder groot zijn, maar ze zijn niet onbestaand. Betalingen moeten meer worden gespreid zodat de startup niet tot het einde van het project moet wachten.
- Voor Digipolis is het interessant om nauw in contact te blijven met startups. Zij kunnen naast innovatieve producten ook een goede kennis over de markt aanbieden. Zo kan er beter ingespeeld worden op de wensen en behoeften van de burgers. Een langdurige relatie opbouwen met startups kan hierbij helpen.
- Enkele respondenten gaven aan dat er nog andere procedures zijn die voor Digipolis interessant kunnen zijn. Het is belangrijk voor Digipolis dat zij hier verder in blijven experimenteren. Andere samenwerkingsvormen kunnen helpen bij de verdere uitbouw van een startup-ecosysteem.

Naast de verbeteringen voor de aangepaste procedures zijn er tenslotte nog een aantal overwegingen die Digipolis ten harte kan nemen naar de toekomst toe.

- Doordat niet alles meer volledig wordt uitgeschreven, krijg je een groter spanningsveld. Er kan een verschil ontstaan tussen wat Digipolis wil en hoe de startups het uiteindelijk invullen. Dit biedt opportuniteiten voor Digipolis omdat creativiteit niet meer belemmerd wordt, maar kan ook leiden tot meer discussies. Een goede balans hierbij is belangrijk.
- Startups hebben vaak een probleem met het aanbieden van onderhoudscontracten. Zowel startups als overheidsinstanties moeten hier grondig over nadenken. De verwachtingen en beperkingen moeten duidelijk worden afgesproken.
- Een goede klantenrelatie is een belangrijke succesfactor. Digipolis kan dit bereiken door een goede relatie op te bouwen met de startup. Een van de startups haalde tijdens de interviews aan dat doordat Digipolis goed en duidelijk communiceert, zij een goede relatie hebben opgebouwd. Hierdoor zouden zij sneller inspringen wanneer Digipolis problemen ervaart. Het is dus in het voordeel van Digipolis om een goede relatie uit te bouwen.
- Digipolis kan overwegen om de startups waar zij samen met werken een label te geven. Enkele respondenten gaven aan dat dit een interessante manier is om startups te ondersteunen. Het zorgt er namelijk voor dat startups kunnen aantonen dat ze kwalitatieve producten afleveren. Nieuwe klanten worden hierdoor gemakkelijker aangetrokken.
- Het is interessant voor Digipolis om na te gaan wat de doelstellingen zijn van de startup. In combinatie met de eigen doelstellingen kan met behulp van de matrix bepaald worden welke samenwerkingsvorm het best gebruikt kan worden.

9.2 AANBEVELINGEN OVERHEID

De aanbevelingen naar andere overheidsinstellingen komen voornamelijk overeen met de voordelen die de aangepaste procedures van Digipolis met zich meebrengt. Daarom is het belangrijkste advies naar andere overheidsinstanties om dergelijke procedures ook te implementeren in hun dagelijkse werking indien ze hiertoe de middelen hebben. Een aantal zaken zullen wel eerst moeten veranderen:

- Er zal een sterke mentaliteitswijziging nodig zijn en verandering in de werkwijze. Dit houdt in dat:
 - er moet afgestapt worden van de meetingcultuur;
 - communicatie en feedback een prioriteit moeten worden zodat er voldoende terugkoppeling kan zijn naar startups;
 - het vinden van de juiste contactpersoon moet eenvoudig zijn en het vertrouwen is een belangrijk punt die behandeld moet worden;
 - de werknemers moeten worden gesensibiliseerd zodat iedereen achter de verandering staat;
 - de omschrijving die wordt gegeven aan de vernieuwing moet ook werkelijk overeenkomt met de uitvoering. Het formele moet kloppen met het informele.
- Op het vlak van budgetten zal het belangrijk zijn dat een gunstig politiek klimaat toelaat om hierin te investeren.
- Werkplekken aanbieden is niet langer de sleutel tot een goede samenwerking. Een open community waar vrije werkplekken worden aangeboden is nu standaard geworden. Om een verschil te kunnen maken moet je verder kijken.
- We kunnen concluderen dat startups drie uitgesproken categorieën van kritische succesfactoren hebben zijnde; financieel, leer- en groeiprocessen en de klantenrelatie. Het is aan de overheid om opdrachten uit te geven waarbij de startup wordt uitgedaagd en waar leer- en groeipotentieel aanwezig is.
- Op voldoende tijdstippen moeten startups betaald worden zodat ze geen problemen krijgen op vlak van liquiditeit. Een goed initiatief is de betaling voor producten die niet voldoen aan de lopende uitbesteding maar die wel kunnen worden gebruikt voor andere doeleinden. Hierdoor krijgt de startup toch een compensatie voor het geleverde werk.

10 ALGEMENE CONCLUSIE

De evolutie van technologie brengt grote veranderingen teweeg. De impact hiervan is breder dan enkel de technologische sector. Organisaties wereldwijd ondergaan een transformatie door technologische evoluties. De impact van technologie laat zich niet alleen voelen in organisaties, maar ook in de samenleving op zich. Op zijn beurt heeft deze samenleving een heuse impact op de organisaties die werkzaam zijn. Trends zoals de sharing economy geven deze impact duidelijk weer. Organisaties zijn bijna verplicht om op een open manier samen te werken met de omgeving om te kunnen overleven. Platforms worden ontwikkeld zodat organisaties onderling en met klanten kunnen communiceren. Die kennisoverdracht zorgt er voor dat organisaties beter kunnen inspelen op trends, noden en wensen van de consument. Daarnaast helpt deze open manier van werken ook de organisaties onderling om te kunnen blijven innoveren. De samenwerking tussen verschillende organisaties wordt geleid door de trend van open innovatie.

De collaboratie tussen verschillende spelers helpt om te overleven in de huidige en toekomstige omgeving. Er is een groot aanbod van partners op de markt gevolgd door een groot aanbod van programma's om samen te werken. De keuze van de juiste partner en de juiste samenwerkingsvorm is essentieel. Het is belangrijk om na te gaan wat de doelstellingen zijn en dan op zoek te gaan naar een partner en samenwerkingsvorm die hierbij aansluiten. De verschillende partners kunnen in twee grote groepen worden onderverdeeld, namelijk startups en gevestigde organisaties.

Het verschil tussen beide is voornamelijk de fase waarin ze zich bevinden. Startups bevinden zich in de eerste fase van de levenscyclus, dit is de fase waar de grootste opportuniteiten liggen. Startups zijn organisaties die verschillende definities kennen. De belangrijkste kerncompetenties zijn de innovatiekracht, snelheid en agility waarmee ze producten en diensten ontwikkelen. De flexibiliteit waarmee ze producten aanpakken zorgt ervoor dat ze snel kunnen inspelen op veranderende trends. Gevestigde organisaties daarentegen zijn stabiel, hebben loyale klanten en groeien binnen hetzelfde tempo van de economie. Beide organisaties kennen enkele nadelen die kenmerkend zijn. Zo zijn startups veel risicovoller dan gevestigde organisaties. Maar deze kennen dan weer het probleem dat ze minder snel kunnen inspelen op veranderingen en minder innovatiekracht bezitten. Deze verschillpunten zijn belangrijk om de juiste partner te bepalen.

De innovatiekracht van startups maakt hen een gegeerde partner. Zowel de private als de publieke sector zien in startups een ideale bondgenoot. Digipolis Antwerpen is hier geen uitzondering op. Met het oog op innovatievere producten te ontwikkelen en de economie aan te wakkeren kozen zij er voor om samen te werken met startups. De bedoeling van deze samenwerking is dat het een win-winsituatie is voor beide. Na de empirische analyse kunnen we inderdaad constateren dat de samenwerking tussen beide organisaties succesvol verloopt. De respondenten van overheidsinstellingen, experts en startups geven aan dat de samenwerking een succes is.

Digipolis stelde zich de vraag wat nu de optimale manier van samenwerking is en op welke manier de doelstellingen van beide organisaties bereikt kunnen worden. Om een antwoord hierop te kunnen geven werd er gekeken naar de doelstellingen van beide partijen. Bij de analyse hiervan is duidelijk dat startups en overheidsinstanties ideale partners kunnen zijn omdat ze aan de doelstellingen van elkaar kunnen voldoen. De flexibiliteit, snelheid en het innovatievermogen van de startup speelt perfect in op de wensen van de overheidsinstelling. Op zijn beurt kan de startup voor interessante projecten en een goede referentieklant bij de overheid terecht.

Een tweede luik in de optimale manier van samenwerken is de samenwerkingsvormen die gebruikt kunnen worden. Momenteel werkt Digipolis voornamelijk via het buy from startups model, maar andere samenwerkingsvormen vertonen een potentieel. Zo geven startups aan dat co-creatie, partnerships en hackathons hun interesse aanwakkeren. Experts gaven een nieuwe mogelijke samenwerkingsvorm aan die Digipolis eventueel kan toepassen namelijk de joint venture.

Bij een optimale manier van samenwerken moet ook rekening gehouden worden met de hindernissen van de samenwerking, dit is het derde luik. Acht hindernissen kwamen in de literatuur naar boven en het empirische onderzoek ondersteunde dit. Het voornaamste probleem voor de overheidsinstantie is dat er een groot risico vasthangt aan de samenwerking met startups. Dit kan problemen geven om andere overheidsinstanties te overtuigen om de sprong te wagen. Digipolis is een mooie voorbeeldcase die andere overheidsinstanties warm kan maken om meer moeite te stoppen in de samenwerking met startups. Enkel als overheidsinstanties bereid zijn om een berekend risico te nemen. En zich daarbij volledig inzetten voor de samenwerking, zullen zij daar ook de vruchten van plukken.

Startups daarentegen hebben het dan weer moeilijk met de administratie, de duur van het proces en strikte procedures en regelgeving die overheidsopdrachten met zich meebrengen. Daarnaast kennen zij ook een cashflow probleem en hebben zij het moeilijk met het aanbieden van onderhoudscontracten. Het is belangrijk om rekening te houden met deze hindernissen. Digipolis doet dit door het gebruik van de verkorte procedure, door samen te zitten met de startup en deze te ondersteunen doorheen het volledige proces. De uitwisseling van kennis tussen startups en overheidsinstanties staat centraal en verloopt efficiënt door de open cultuur die Digipolis hanteert.

De doelstellingen bereiken is voor Digipolis enkel mogelijk als zij rekening houden met de hindernissen en doelstellingen van de startup. Digipolis speelt hier mooi op in met de Rock 'n Roll procedure die zij gebruiken. We kunnen concluderen dat zij perfect rekening houden met de hindernissen en doelstellingen en dat zij hierdoor ook een succesvolle samenwerking kunnen bekomen. De enige werkpunten zijn deze die vermeld staan in de aanbevelingen.

Als men dan wil nagaan welke samenwerkingsvorm optimaal is om de doelstellingen van startups en overheidsinstellingen te bekomen ziet men dat de aangehaalde programma's bepaalde kenmerken hebben. Afhankelijk van de doelstelling kan men zo het ideale programma bepalen. Zo kan het buy from startups verhaal voor bijna alle doelstellingen gebruikt worden.

Daartegenover is het aanbieden van werkplekken enkel interessant als men een spillover van de mentaliteit wil verkrijgen.

Een tweede vraag van Digipolis ging over hoe ze konden nagaan of de samenwerking goed verloopt en op welke manier dit kan gecontroleerd worden. Op financieel vlak werd de jaarrekening doorgelicht. De analyse van de jaarrekening toont aan dat de samenwerking met startups enkele veranderingen in de jaarrekening veroorzaakt. De samenwerking met startups zorgt voor een stijging in de kosten. Daartegenover zien we een daling in de bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen. Naast een stijging in de kost viel ook een stijging in de omzet op. Wat kan wijzen op een groter aantal projecten die verkocht werden. Het is moeilijk om hier een eenduidige conclusie uit te trekken. Er kan niet uit de cijfers afgeleid worden dat samenwerken met startups effectief goedkoper is dan een samenwerking met andere bedrijven. Het zou interessant zijn om in de toekomst verder de cijfers te analyseren om een goede conclusie hier rond te bekomen. Op zich gaf de overheid aan bij de kritische succesfactoren dat het financiële aspect minder belangrijk is. Zij willen voornamelijk innovatieve en kwaliteitsvolle producten bekomen.

We kunnen uit de cijfers van de kritische succesfactoren niet veel concluderen. Er is bij de overheid een grote spreiding van de antwoorden en er komen geen eenduidige succesfactoren naar voor. Bij de startups is dit wel het geval. Zij geven aan dat de klantenrelatie een belangrijke succesfactor is. Dit staat in verhouding met de doelstellingen rond netwerken en referentieklienten. De overheid kan hier perfect aan voldoen waardoor de samenwerking voor startups succesvol verloopt. Daarnaast hechten ze belang aan het financiële aspect en willen ze leren uit de opdrachten.

We kunnen concluderen dat de overheid hier perfect op kan inspelen. Digipolis speelt in op de financiële succesfactor door de opkoop van shippable products. Hierdoor krijgt de startup toch een vergoeding voor de geleverde prestaties. De leer- en groeiprocessen krijgen van Digipolis ook de nodige aandacht. Zij bieden voldoende ondersteuning tijdens de procedure en geven de startup de mogelijkheid om fouten te maken. De uitwisseling van kennis is voor Digipolis belangrijk en zorgt er ook voor dat de startups nieuwe kennis opdoen.

De samenwerking met startups kan moeilijk gecontroleerd worden aangezien het vaak gaat over niet kwantificeerbare en meetbare elementen die belangrijk zijn voor de startup en de overheidsinstantie. Motivatie, spillover van de mentaliteit, innovatie, referentieklient enzovoort zijn elementen die niet of moeilijk meetbaar zijn. Toch zijn dit de belangrijkste succesfactoren voor de overheidsinstellingen en de startups. Als er gekeken wordt naar de resultaten over de toekomst heen, kan men zien dat startups geloven in de samenwerking met overheidsinstanties als deze gebeuren op de manier die Digipolis hanteert. Zij gaven aan dat ze andere startups aanraden om deel te nemen aan procedures bij Digipolis.

De toekomst kunnen wij niet voorspellen. Maar wat we wel kunnen concluderen is dat de manier van werken die Digipolis hanteert een grote stap in de goede richting is. De doelstellingen van startups en Digipolis worden bereikt en we kunnen spreken van een win-situatie in beide richtingen. Startups en overheid kunnen goede partners zijn en elkaar

aanvullen als de hindernissen overwonnen kunnen worden. Wat Digipolis doet met de verkorte procedure en de ondersteuning die ze bieden speelt hier perfect op in. Het is nu aan andere overheidsinstellingen om de stap te zetten en mee na te denken over een betere manier van samenwerken.

11 BIBLIOGRAFIE

11.1 BOEKEN

- Anthopoulos, L. & Tougountzoglou T. (2012). A viability model for digital cities: economic and acceptability factors. In: C. Reddick, S. Aikins (Eds.), *Web 2.0 technologies and democratic governance*. PAIT, vol. 1, pp. 79–96. Berlin: Springer.
- Aubert, B & Rivard, S. (2014). *Information Technology Outsourcing: Advances in Management Information Systems*. New York: Routledge.
- Baarda, B & De bakker, E. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Bogdan, R. C & Biklen, S. K. (2003). *Qualitative Research for Education: An introduction to Theories and Methods*. pp. 110-120. New York: Pearson Education group.
- Ghesquière, P & Staessens, K. (1999). Kwalitatieve gevalsstudies. In: B. Levering & P. Smeyers (Eds.), *Opvoeding en onderwijs leren zien. Een inleiding in interpretatief onderzoek*. pp. 192-213. Amsterdam: Boom.
- Mohout, O. (2015). *Het Belgische startuplandschap*. Brugge: die Keure.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco.
- Van Weelde, A. (2008). *Inkoop in strategisch perspectief*. Kluwer.
- Wardekker, W. (1999). Criteria voor de kwaliteit van onderzoek. In: B. Levering & P. Smeyers (Eds.), *Opvoeding en onderwijs leren zien. Een inleiding in interpretatief onderzoek*. (pp.50-67). Amsterdam: Boom.

11.2 TIJDSCHRIFTARTIKELS

- Alessandrello, R. What is pre-commercial procurement. Geraadpleegd van <http://www.decipherpcp.eu/project-overview/what-pcp>
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91 (5), pp. 63-72.
- Blank, S. (2010). What's a Startup? First Principles. Geraadpleegd van <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- Bourreau, M & Dogan, P & Manant, M. (2007). Modularity and product innovation in Digital markets. *Review of Network Economics*, 6 (2), pp. 175-193.
- Bifulco, F & D'Auria, A & Tregua, M. (2014). Digital city vs. smart city: a fuzzy debate. *EDIS*. ISBN 978-80-554-0865-1.
- Bulcke, E & Fournier, A & Uzelac, N. (2015). Digitale Stad: publieke organisaties en startups die samen innoveren, samen een stadsplatform bouwen. *Vlaamse ICT organisatie*. Geraadpleegd van <https://www.v-ict-or.be/nieuws/2015/11/13/digitale-stad-publieke-organisaties-en-startups-samen-innoveren-samen-een-stadsplatform-bouwen>
- Butt, A. (2015). The role of information technology in business success. *Linkedin*. Geraadpleegd van <https://www.linkedin.com/pulse/role-information-technology-business-success-abid-afzal-butt>
- Chesbrough, H. W. (2006). The era of open innovation: Managing innovation and change. *127* (3), pp. 34-41.
- Cocchia, A. (2014). Smart and digital city: A systematic literature review. *University of genoa*. DOI: 10.1007/978-3-319-06160-3_2.
- Cohen, S & Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. *Available at SSRN 2418000*.

- Davis, J. (2014). How innovative companies collaborate. *INSEAD*. Geraadpleegd van <http://www.forbes.com/sites/insead/2014/01/08/how-innovative-companies-collaborate/#3a7d8d772be1>
- De Croo, A. (2015). Start-Up Plan geeft starters extra groeikracht. Geraadpleegd van <http://www.alexanderdecroo.be/start-up-plan-geeft-starters-extra-groeikracht/>
- Dolgui, A & Proth, JM. (2013). Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51 (23), pp. 6769-6777.
- Doz, Y & Hamel, G & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard business review*, 67 (1), pp. 133-139.
- Drucker, P. (1989). Sell the mailroom. *Wall Street Journal*. Geraadpleegd van <http://www.wsj.com/articles/SB113202230063197204>
- Duhamel, F & Gutiérrez-Martínez, I & Picazo-Vela Luis, S & Reyes, L. (2014). IT outsourcing in the public sector: a conceptual model, Transforming Government: People, Process and Policy. *Department of business administration*, 8 (1), pp. 8-27.
- Dykes, J. (2010). GeoVisualization and the digital city. *Computers, Environment and Urban Systems*, 34, pp. 443-451.
- Erving, E. (2014). The Sharing Economy: Exploring the Intersection of Collaborative Consumption and Capitalism.
- Gonsalves, A. (juni, 2012). Why can't startups and government learn to get along? *Readwrite*. Geraadpleegd van <http://readwrite.com/2012/06/07/why-cant-startups-and-government-learn-to-get-along>
- Goudswaard, M. (2015). We moeten veel kritischer kijken naar de effecten van informatietechnologie. *Fd outlook*. Geraadpleegd van <http://fd.nl/fd-outlook/1109119/we-moeten-veel-kritischer-kijken-naar-de-effecten-van-informatietechnologie>.
- Green, J. (2011). What is the origin of the term "startup", and when did this word start to appear? *Quora*. Geraadpleegd van <https://www.quora.com/What-is-the-origin-of-the-term-startup-and-when-did-this-word-start-to-appear>
- Grill, J. (2014, 3 Februari). Corporations and Startups no longer strange bedfellows. *Huffintong Post*. Geraadpleegd van http://www.huffingtonpost.com/jason-grill/corporate-innovation-and-_b_4512425.html
- Ingraham, E. (2014). The future of collaboration isn't what it used to be. Geraadpleegd van <http://www.cmswire.com/cms/social-business/the-future-of-collaboration-isnt-what-it-used-to-be-024330.php>
- Ishida, T & Hiramotsu K. (2001). An augmented web space for digital cities. *Proceedings of Symposium on Applications and the Internet*, pp. 105-112.
- Kane, T. J. (2010). The importance of startups in job creation and job destruction. *Available at SSRN 1646934*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), pp. 172.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, pp.71-79.
- Kline, D. (2003). Sharing the corporate crown jewels. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), pp. 89.
- Kremic, T & Tukul, O & Rom, W. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11 (6), pp. 467-482.
- Lerner, J. (2012). Collaboration in intellectual property: an overview. *WIPO Magazine*. Geraadpleegd van http://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2012/06/article_0008.html

- Marcussen, M. (2013). Consumerization vraagt modulaire beheeraanpak. *Computable*. Geraadpleegd van <https://www.computable.nl/artikel/opinie/systeembeheer/4800587/1509029/consumerization-vraagt-modulaire-beheeraanpak.html>
- Meiner, K & Weinert, S. (2005). The Evolution of IT Outsourcing: From its Origins to Current and Future Trends. *University of Wuppertal*, pp. 1-6.
- Musk, E. (2014). All our patents belong to you. *Tesla*. Geraadpleegd van https://www.teslamotors.com/nl_BE/blog/all-our-patent-are-belong-you
- Oost, E & Alberts, G & Ende, J & Lintsen, H. W. (1998). De opkomst van de informatietechnologie in Nederland. KPN Research.
- Owyang, J & Tran, C & Silva, C. (2013). The collaborative economy. *ALTIMETER*. Geraadpleegd van <http://www.slideshare.net/Altimeter/the-collaborative-economy>.
- Pisano, G & Verganti, R. (december, 2008). Which kind of collaboration is right for you? Geraadpleegd van <https://hbr.org/2008/12/which-kind-of-collaboration-is-right-for-you/ar/1>
- Prakash, S. (2013). What are the differences between working at a startup and a more established mature organization? *Quora*. Geraadpleegd van <https://www.quora.com/What-are-the-differences-between-working-at-a-startup-and-a-more-established-mature-organization>
- Pridham, D & Sheafe, B. (2015). The top 10 reasons why your startup needs patents. *Forbes*. Geraadpleegd van <http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2015/08/18/the-top-10-reasons-why-your-startup-needs-patents/#797865416b6b>
- Sanders, R. (1998). Opkomst IT startte al begin deze eeuw: standaardwerk werpt nieuw licht op beeld van eerste computers. Geraadpleegd van <https://www.computable.nl/artikel/praktijkcases/ict-branche/1287096/1508217/opkomst-it-startte-al-begin-deze-eeuw.html>
- Stephens, C. (2015). The challenge of the digital city. *Newgeography*. Geraadpleegd van <http://www.newgeography.com/content/005028-the-challenge-digital-city>
- Tibau, F. (2015). Investeerders willen vooral geld verdienen. *Datanews*, 6, pp. 48-49.
- Tibau, F. (2015). België speelt niet in de Champions League, zelfs de Europa Cup is onbereikbaar. *Datanews*, 7, pp. 58-60.
- Van den Besselaar, P. (2000). De dynamiek van technologische ontwikkeling en innovatie. *Toekomst@werk*, 63, pp. 188-201.
- Van den Boogaard, A. (2008). Inleiding: 'History of computing'. Geschiedschrijving over computers en computergebruik in Nederland. *Studium*, 1 (2).
- Van den Elzen, T. (2014). Deloitte wil Belgische startups ondersteunen met nieuw boosterprogramma. Geraadpleegd van <http://www.bloovi.be/nieuws/detail/deloitte-wil-belgische-startups-ondersteunen-met-nieuw-boosterprogramma>
- Vanstappen, D. (2013). Overheidsopdrachten. *VSKO*. Geraadpleegd van http://ond.vsko.be/pls/portal/docs/PAGE/DIKO_PGR/2013-12-27%20-%20VSKO-MEDEDELING%20OVERHEIDSOPDRACHTEN.PDF
- Vein, C. (2012). Governments Take a Lean Startup Approach. *Government technology*. Geraadpleegd van <http://www.govtech.com/pcio/Governments-Take-a-Lean-Startup-Approach.html>
- Von Krogh, G. (2003). Open-source software development. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), pp. 14.
- Yovanof, G. S. & Hazapis G. N. (2009). An architectural framework and enabling wireless technologies for digital cities and intelligent urban environments. *Wireless Personal Communications*, 49 (3), pp. 445–463.

- Zhuo, J. (2014). Start-ups versus Big Companies: How they compare in what's awesome and sucky. Geraadpleegd van <https://medium.com/the-year-of-the-looking-glass/start-ups-versus-big-companies-f275800e78e5#.xzwit44pl>
- Zuckerber, M. (2010). Why Facebook buys startups. Geraadpleegd van <https://www.youtube.com/watch?v=OIBDyItD0Ak>

11.3 WEBSITES

- Agentschap Ondernemen. (2015). *Tax shelter voor startende ondernemingen*. Geraadpleegd van <http://www.agentschapondernemen.be/maatregel/tax-shelter-voor-startende-ondernemingen>
- BrainyQuote. (2015). *Henry Ford Quotes*. Geraadpleegd van <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/h/henryford121997.html>
- CCT. (2009). *Interview with Neal Gorenflo*. Geraadpleegd van <http://cct.georgetown.edu/network/alumninetwork/interview/gorenflo>
- Cern. (z.d.). *Geboorte van het web*. Geraadpleegd van <http://home.cern/topics/birth-web>
- Deloitte (2014). *Innovation Centre wil startups laten pionieren*. Geraadpleegd van [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/Accountancy/NL/Dialoog/Dialoog13/be_\(nl-be\)_dialoog_zomer2014_issue-13-innovationcentre.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/Accountancy/NL/Dialoog/Dialoog13/be_(nl-be)_dialoog_zomer2014_issue-13-innovationcentre.pdf)
- Europese Commissie. (z.d.). *Pre-commercial procurement* Geraadpleegd van <https://ec.europa.eu/digital-single-market/pre-commercial-procurement>
- Europese Commissie. (z.d.). *What is horizon 2020?* Geraadpleegd van <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020>
- Europese drempelbedragen. (z.d.). Geraadpleegd van <https://www.bestuurszaken.be/europese-drempelbedragen>
- InfoNu. (2012). *Informatie-en communicatietechnologie (ICT)*. Geraadpleegd van <http://pc-en-internet.infonu.nl/communicatie/71530-informatie-en-communicatietechnologie-ict.html>
- InfoNu. (2015). *Ontstaan van het internet en de ontwikkeling van uw pc*. Geraadpleegd van <http://pc-en-internet.infonu.nl/geschiedenis/87201-ontstaan-van-het-internet-en-de-ontwikkeling-van-uw-pc.html>
- Informatietechnologie. (2016). In Van Dale. Geraadpleegd op 3/02/2016 van <http://www.vandale.be/opzoeken?pattern=informatietechnologie&lang=nn#.VrRsBY-cG3g>
- ING België (2015). *ING FinTech Village: de eerste FinTech-specifieke accelerator in België*. Geraadpleegd van <https://about.ing.be/Over-ING/Press-room/Press-article/ING-FinTech-Village-de-eerste-FinTechspecifieke-accelerator-in-Belgie.htm>
- Investopedia. (z.d.). *Mature firm*. Geraadpleegd van <http://www.investopedia.com/terms/m/mature-firm.asp>
- KPMG. (2015). *New horizons 2015*. Geraadpleegd van <http://www.kpmg.com/NL/nl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/Innovatie/On-the-road-to-corporate-startup-collaboration-1.pdf>
- KPMG. (2015). *Startups vinden samenwerking met 'corporate' noodzakelijk*. Geraadpleegd van <https://raad.kpmg.nl/nieuws/650/>
- KPMG. (2014). *New horizons 2014*. Geraadpleegd van <https://www.kpmg.com/NL/nl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/Innovatie/New-Horizons-2014-1.pdf>
- Link Magazine. (2015). *Siemens wil eigen innovatiecultuur versterken; focus op samenwerking kenniscentra en startups*. Geraadpleegd van <http://www.linkmagazine.nl/gluten-free-delights-for-everyone/>

- Microsoft. (z.d.) Geraadpleegd van [https://msdn.microsoft.com/enus/library/ff921069\(v=pandp.2.0\).aspx](https://msdn.microsoft.com/enus/library/ff921069(v=pandp.2.0).aspx)
- Ministerie van Defensie. (2014). *Visie op IT: let's make it happen!* Geraadpleegd van http://www.nederlandict.nl/Files/ICT/Visie_Grensverleggende_IT.pdf
- NESTA. (2015). *Winning together – A guide to successful corporate-startup collaborations*. Geraadpleegd van https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/winning_together-june-2015.pdf
- Northhike. (z.d.). Geraadpleegd van <http://www.northhike.com/index.html>
- Overheidsopdrachten. (2014). Geraadpleegd van http://binnenland.vlaanderen.be/overheid_sopdrachten/situering-en-toepassingsgebied
- Overheidsopdrachten. (z.d.). Geraadpleegd van http://www.vvsg.be/werking_organisatie/overheidsopdrachten/pages/default.aspx
- Overheidsopdrachten voor innovatie. (z.d.). Geraadpleegd van <http://www.ewi-vlaanderen.be/wat-doet-ewi/innoverende-samenleving/innoverende-samenleving/overheidsopdrachten-voor-innovatie>
- Public procurement. (z.d.). Geraadpleegd van <http://www.publicprocurement.be/nl/overheidsopdrachten/regelgeving/wetten>
- Sprout. (2016). *Wij weten hoe de markt er over een jaar uitziet*. Geraadpleegd van <http://www.sprout.nl/artikel/sprout-tv/wij-weten-hoe-de-markt-er-over-een-jaar-uitziet#close-popup>
- The Lean Startup. (2015). *The lean startup methodology*. Geraadpleegd van <http://theleanstartup.com/principles>
- Thomas Reuters. (z.d.) *What is a patent?* Geraadpleegd van <http://ip-science.thomsonreuters.com/support/patents/patinf/patentfaqs/patent/>
- Wikipedia. (2016). *Modulair design*. Geraadpleegd van https://en.wikipedia.org/wiki/Modular_design
- Wikipedia. (2015). *Robert Cailliau*. Geraadpleegd op 02/03/2016 van https://nl.wikipedia.org/wiki/Robert_Cailliau
- Wikipedia. (z.d.) *Smart city*. Geraadpleegd van https://en.wikipedia.org/wiki/Smart_city#Barcelona
- Wikipedia. (2015). *Wereldwijde web*. Geraadpleegd op 02/03/2016 van https://nl.wikipedia.org/wiki/Wereldwijd_web
- Willems, K. (2015). *Publiek aankopen van Innovatie: Hinderpalen voor starters en KMO's om innovatieve producten/diensten te verkopen aan de overheid*. Geraadpleegd van http://www.ewivlaanderen.be/sites/default/files/bestanden/3_Kenny_Willems_Hinderpalen%20voor%20Aankoop%20van%20Innovatie%20-%20SlidesKWillems.pdf

11.4 GEPUBLICEERD EINDWERK

- Philips, L. (2014). *Bijstand voor spoedpersoneel na het meemaken van een traumatische ervaring tijdens hun job: een empirisch-kwalitatieve studie* [masterthesis]. Universiteit Gent, faculteit psychologie en pedagogische wetenschappen.

11.5 ONGEPUBLICEERD WERK

- Vloeberghs, S. (2012). *Op welke manier succesvol aanbesteden om een optimaal resultaat te garanderen* (Ongepubliceerd eindwerk). KAHO Sint-Lieven, Gent, pp 17-21.
- Digipolis. (2015). *Jaarrekening*. (ongepubliceerd werk).

12 VERSLAG VAN WERKVERDELING

Deze duo-thesis is tot stand gekomen door de nauwe samenwerking en wederzijdse afstemming. We hebben er voor gekozen om de verschillende onderdelen niet af te bakenen. We hebben elk ons eigen bijdrage geleverd aan deze thesis en staan dan ook samen achter het eindresultaat.

13 VERKLARING OP WOORD VAN EER

Ik verklaar dat ik deze aan de Faculteit TEW ingediende thesis zelfstandig en zonder hulp van andere dan de vermelde bronnen heb gemaakt.

Ik bevestig dat de direct en indirect overgenomen informatie, stellingen en figuren uit andere bronnen als zodanig aangegeven zijn in overeenstemming met de richtlijnen over plagiaat in de brochure masterproef.

Ik bevestig dat dit werk origineel is, aan geen andere onderwijsinstelling werd aangeboden en nog niet werd gepubliceerd.

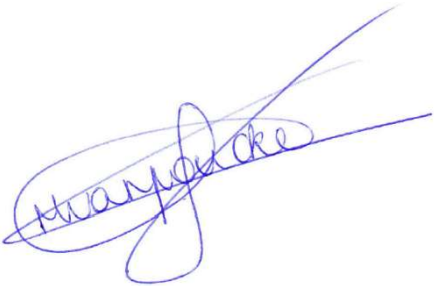
Ik ben mij bewust van de implicaties van fraude zoals beschreven in artikel 18 van het onderwijs- en examenreglement van de Universiteit Antwerpen (www.ua.ac.be/oer).

Datum: 25/05/2016

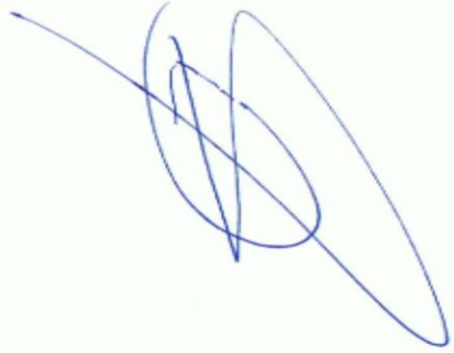
Plaats: Antwerpen

Naam + handtekening:

Michelle Van Poucke



Kenny Verbeke



14 BIJLAGEN

Bijlage 1: Vragenlijsten

Bijlage 2: Analyse van de interviews

BIJLAGE 1

VRAGENLIJSTEN

EXPERTEN

Naam: _____

Bedrijf: _____

Datum: _____

Opmerking: vragen waar "(OVERHEID)" bijstaat dienen enkel ingevuld te worden als u beschikt over voldoende kennis omtrent de werking van de overheid.

1. Wat zijn de doelstellingen van startups om samen te werken met bedrijven en overheidsinstanties?
 - Is er een verschil in de doelstellingen van startups bij een samenwerking met bedrijven t.o.v. een samenwerking met overheidsinstanties?
2. (OVERHEID) Wat zijn de doelstellingen van overheidsinstellingen om samen te werken met startups?
3. Universiteiten werken al langere tijd samen met startups. Denkt u dat deze samenwerking gelijklopend is als die van andere overheidsinstanties zoals Digipolis met startups? Waarom wel/niet?
4. (OVERHEID) Hoe verloopt de procedure om deel te nemen aan opdrachten van de overheid voor startups?
 - Hoe gaan startups om met de wet op overheidsopdrachten? Vormt deze een belemmering voor hen? Zorgt deze er voor dat ze soms niet deelnemen aan opdrachten waar ze anders wel aan zouden deelnemen?
 - Op welke vlakken kan de wet op overheidsopdrachten worden verbeterd of versoepeld in functie van de samenwerking met startups?
5. Wat zijn de samenwerkingsverbanden of programma's die het meest gebruikt worden om samen te werken met startups?
 - Is er een verschil in de samenwerkingsvormen die gebruikt worden bij bedrijven en overheidsinstellingen?
 - Wat zijn de belangrijkste componenten van elk van deze programma's?
 - Hebt u kennis van bepaalde modellen die gebruikt worden om te beslissen welke samenwerkingsvorm het best aansluit bij de doelstellingen?
6. Welke initiatieven zouden overheidsinstellingen kunnen ondernemen om startups beter te kunnen ondersteunen? (bv. werkplekken, geld, netwerken aanbieden,...)
7. (OVERHEID) Uit de literatuur kunnen wij vaststellen dat de samenwerking met startups voor bepaalde problemen kan zorgen aangezien overheid en startups organisatorisch sterk verschillen. Welke zijn de voornaamste valkuilen en hoe kunnen zij hier het best met omgaan?
8. Wat kan de overheid leren uit de samenwerking tussen startups en bedrijven?

9. Bij de aanvang van de samenwerking bepaalt een bedrijf, overheidsinstelling of startup wat de doelstellingen van de samenwerking zijn. Wat zijn volgens u de belangrijkste kritische succesfactoren om de samenwerking te beoordelen en er zo voor te zorgen dat de doelstellingen bereikt kunnen worden? Zijn de kritische succesfactoren van bedrijven verschillend van die van startups en overheidsinstellingen en waarom?
- Als we kijken naar vier verschillende domeinen die behandeld worden in de balanced scorecard ,wat zijn volgens u de belangrijkste kritische succesfactoren die vallen onder volgende domeinen? En kan u aangeven welke factor een grotere prioriteit heeft?
 - i. Financieel (omzet, groei,...)
 - ii. Consument (product leiderschap, operationele excellentie, klantenrelatie,...)
 - iii. Bedrijfsprocessen (innovatie, operationeel, service na verkoop,...)
 - iv. Leerprocessen en groeiprocessen (menselijk kapitaal, informatiesystemen, motivatie,...)
10. Hebt u weet van resultaten van samenwerkingen tussen startups en bedrijven? Zo ja, wat zijn de meest opmerkelijke resultaten?
11. De samenwerking tussen overheidsinstanties en startups is relatief nieuw in België, waardoor weinig resultaten bekend zijn. Hebt u kennis van dergelijke resultaten? Zo ja, wat zijn de meest opmerkelijke resultaten van zo een samenwerking?
12. Wat zijn de meest voorkomende ontgoochelingen in een samenwerking tussen startups en overheidsinstellingen of bedrijven en waarom?
13. Hoe zien jullie de toekomst op gebied van samenwerken met overheidsinstellingen? Is dit een hype of wordt deze manier van werken de norm? Wat zijn uw bedenkingen hierbij?

OVERHEID

Naam: _____

Bedrijf: _____

Datum: _____

14. Wat zijn de doelstellingen van uw organisatie om samen te werken met startups? Zijn deze verschillend voor de verscheidene samenwerkingsverbanden?
15. Wat zijn volgens jullie de doelstellingen van de startups waar jullie mee samen werken om een samenwerking op te starten?
16. Hoe verloopt de procedure om startups te selecteren voor jullie opdrachten?
 - Zijn deze anders bij de verschillende programma's?
 - Hoe gaan jullie om met de wet op overheidsopdrachten? Vormt deze een belemmering voor jullie? Kan je hierdoor bepaalde startups niet bereiken?
 - Op welke vlakken kan de wet op overheidsopdrachten worden verbeterd of versoepeld in functie van de samenwerking met startups?
17. Wat zijn de samenwerkingsverbanden of programma's die jullie gebruiken om samen te werken met startups?
 - Wat zijn de belangrijkste componenten van elk van deze programma's?
 - Waarom kiezen jullie voor deze programma's?
18. Hoe proberen jullie de samenwerking zo optimaal mogelijk te laten verlopen?
 - Welke initiatieven ondernemen jullie om de startups te kunnen ondersteunen? (bv. werkplekken, geld, netwerken aanbieden,...)
19. Uit de literatuur kunnen wij vaststellen dat de samenwerking met startups voor enkele problemen kan zorgen aangezien overheid en startups organisatorisch sterk verschillen. Zorgde dit bij jullie voor problemen? Welke zijn de voornaamste valkuilen en hoe bent u hiermee om gegaan?
20. Bij de aanvang van de samenwerking heeft u bepaald wat de doelstellingen van de samenwerking zijn. Maakt u gebruik van kritische succesfactoren om de samenwerking te beoordelen en er zo voor te zorgen dat de doelstellingen bereikt kunnen worden en waarom?
 - Welke factoren zijn voor jullie belangrijk om te oordelen of de samenwerking succesvol is?
 - Als we kijken naar vier verschillende domeinen die behandeld worden in de balanced scorecard ,wat zijn voor u de belangrijkste kritische succesfactoren die vallen onder volgende domeinen? En kan u aangeven welke factor een grotere prioriteit heeft?
 - i. Financieel (omzet, groei,...)
 - ii. Consument (product leiderschap, operationele excellentie, klantenrelatie,...)
 - iii. Bedrijfsprocessen (innovatie, operationeel, service na verkoop,...)
 - iv. Leerprocessen en groeiprocessen (menselijk kapitaal, informatiesystemen, motivatie,...)

21. De samenwerking tussen startups en overheidsinstanties is relatief nieuw in België, waardoor weinig resultaten bekend zijn. Wat zijn de meest opmerkelijke resultaten van uw samenwerking?
22. Wat zijn de ontgoochelingen en waarom?
- Op welke manier ga je proberen om deze resultaten nog te verbeteren?
23. Hoe zien jullie de toekomst op gebied van samenwerken met startups? Is dit een hype of wordt deze manier van werken de norm? Hebt u nog tips voor andere steden die dergelijk project willen opstarten?

STARTUPS

Naam: _____

Bedrijf: _____

Datum: _____

24. Wat zijn de doelstellingen van uw organisatie om samen te werken met overheidsinstanties?
25. Wat zijn volgens jullie de doelstellingen van de overheidsinstanties waar jullie mee samen werken om een samenwerking op te starten?
26. Hoe verloopt de procedure om deel te nemen aan opdrachten van de overheid?
- Zijn deze verschillend voor de verscheidende programma's die de overheid gebruikt?
 - Hoe gaan jullie om met de wet op overheidsopdrachten? Vormt deze een belemmering voor jullie? Zorgt deze er voor dat jullie soms niet deelnemen aan opdrachten waar jullie anders wel aan zouden deelnemen?
 - Op welke vlakken kan de wet op overheidsopdrachten worden verbeterd of versoepeld in functie van de samenwerking met startups?
27. Wat zijn de samenwerkingsverbanden of programma's die jullie gebruiken om samen te werken met overheidsinstanties?
- Wat zijn de belangrijkste componenten van elk van deze programma's?
28. Welke initiatieven zouden overheidsinstellingen kunnen ondernemen om jullie beter te kunnen ondersteunen? (bv. werkplekken, geld, netwerken aanbieden,...)
29. Uit de literatuur kunnen wij vaststellen dat de samenwerking met startups voor enkele problemen kan zorgen aangezien overheid en startups organisatorisch sterk verschillen. Zorgde dit bij jullie voor problemen? Welke zijn de voornaamste valkuilen en hoe zijn jullie hiermee om gegaan?
30. Bij de aanvang van de samenwerking heeft uw organisatie bepaald wat de doelstellingen van de samenwerking zijn. Maakt u gebruik van kritische succesfactoren om de samenwerking te beoordelen en er zo voor te zorgen dat de doelstellingen bereikt kunnen worden en waarom?
- Welke factoren zijn voor jullie belangrijk om te oordelen of de samenwerking succesvol is?
 - Als we kijken naar vier verschillende domeinen die behandeld worden in de balanced scorecard ,wat zijn voor u de belangrijkste kritische succesfactoren die vallen onder volgende domeinen? En kan u aangeven welke factor een grotere prioriteit heeft?
 - i. Financieel (omzet, groei,...)
 - ii. Consument (product leiderschap, operationele excellentie, klantenrelatie,...)
 - iii. Bedrijfsprocessen (innovatie, operationeel, service na verkoop,...)
 - iv. Leerprocessen en groeiprocessen (menselijk kapitaal, informatiesystemen, motivatie,...)

31. De samenwerking tussen overheidsinstantie en startups is relatief nieuw in België, waardoor weinig resultaten bekend zijn. Wat zijn de meest opmerkelijke resultaten van uw samenwerking?
32. Wat zijn de ontgoochelingen en waarom?
- Op welke manier ga je proberen om deze resultaten nog te verbeteren?
33. Werken jullie samen met bedrijven?
- Op welk gebied is een samenwerking met overheid anders dan die met bedrijven?
 - Kan u uit de samenwerking met bedrijven tips geven aan overheidsinstellingen om de samenwerking beter te laten verlopen?
34. Hoe zien jullie de toekomst op gebied van samenwerken met overheidsinstellingen? Is dit een hype of wordt deze manier van werken de norm? Hebt u nog tips voor andere startups die dergelijk project willen opstarten?

BIJLAGE 2

ANALYSE VAN DE INTERVIEWS

1 ANALYSE VAN DE INTERVIEWS

Vooraleer over te gaan naar de resultaten wordt nog even herhaald dat de respondentennummers in onderstaande gegevens niet overeenkomen met de lijstnummers uit de respondentenlijst. Dit om anonimiteit te waarborgen.

1.1 BELANGRIJKE ASPECTEN VOOR DE SAMENWERKING

Tijdens de interviews werd er gepeild naar wat de belangrijkste aspecten zijn voor een samenwerking. Drie factoren kwamen naar voor: communicatie, toegankelijkheid en vertrouwen. Aan deze factoren hechten de respondenten belang om de samenwerking zo vlot mogelijk te laten verlopen.

1.1.1 COMMUNICATIE

De factor communicatie wordt door 71% van de respondenten (n=10) aangehaald als een sleutelement om een samenwerking vlot te laten verlopen. Zowel experts, startups als respondenten van de overheid halen deze factor aan. Communicatie tussen beide partijen zorgt er voor dat startups weten wat van hen verwacht wordt en dat de overheid weet wat haalbaar is. [Respondenten 13, 15 en 19] Het is belangrijk om open te communiceren. Zelfs als er dingen foutlopen moet je daar over kunnen communiceren. [Respondent 13]

“We staan open tot alle mogelijke communicatievormen die zij nodig achten om hen te helpen. Dit kan face to face, mailing, telefoon enzovoort.” [Respondent 1]

Communicatie werd ook als pijnpunt aangehaald. Het gebrek aan communicatie in traditionele overheidsinstanties zorgt er voor dat er ontgoochelingen bij de startups ontstaan. Het zijn twee verschillende werelden die normaal niet met elkaar communiceren en ze weten hierdoor ook niet wat de andere partij nodig heeft. [Respondenten 10 en 19] Daarnaast verloopt communicatie vaak niet efficiënt genoeg. Er wordt vaak afgesproken maar niet op een efficiënte manier. [Respondent 9]

“Er moet meer context gecreëerd worden voor dialoog. Dat we niet naar daar moeten gaan en een half uur ons gaan voorstellen waar we alles uit de kast moeten halen om te tonen wat we allemaal kunnen. Maar wat voor mij veel interessanter is dat we een workshop kunnen doen van twee uur waar we kunnen brainstormen met de klant en dat je kan aantonen dat je bepaalde materie, kennis en expertise hebt. Voor mij is dat veel betekenisvoller dan een mooie PowerPoint presentatie te geven, dat je u echt kan bewijzen door in discussie te gaan. Maar daar is momenteel, en dat is eigen aan de overheid, geen ruimte voor.” [Respondent 14]

Als onderdeel van deze communicatie achten zes startups het belangrijk dat er voldoende feedback wordt gegeven. Zij geven aan dat ze uit deze feedback kunnen leren en dat ze hierdoor de volgende keer meer kans hebben op slagen. Feedback geven over waarom een startup niet gewonnen heeft kan interessant zijn voor de startup zelf. Deze kan hiervan leren en kan de volgende keer beter inspelen op de verwachtingen. [Respondenten 5 en 14]

“Zo helpen zij ons om een antwoord te formuleren. We hebben bijvoorbeeld de eerste aanbesteding verloren en hier feedback voor gekregen die ons in de toekomst nog veel heeft geholpen. Zo heeft het ons geholpen om een aantal van de volgende aanbestedingen te winnen...Je leert welke punten belangrijk zijn of welke punten gevoelig liggen en de volgende keer hou je daar rekening mee. Feedback is heel belangrijk. Zelf al in de voorbereidingsfase.” [Respondent 5]

Een respondent haalt ook aan dat het voor een net opgestart bedrijf nog belangrijker is om voldoende feedback te krijgen. [Respondent 13]

Weten wat de opdracht inhoudt en wat er van je verwacht wordt is een onderdeel van het aspect communicatie. Duidelijkheid creëren rond de verwachtingen en de mogelijkheden is een belangrijk aspect voor twee van de respondenten.

“...Communicatie is echt de belangrijkste factor zodat je op dezelfde golflengte zit zodat je goed weet wat van je wordt verwacht.” [Respondent 9]

1.1.2 TOEGANKELIJKHEID

Het gemak om als startups in aanraking te komen met de overheidsinstantie is een ander belangrijk aspect voor de samenwerking. Enkele van de respondenten (n=4) halen aan dat toegankelijkheid belangrijk is. Het is belangrijk dat startups gemakkelijk bij de overheid terecht kunnen komen. [Respondent 4] Dit kan de overheid doen door het onlineplatform aan te passen zodat deze toegankelijker is voor iedereen. [Respondent 19] Daarnaast kan de overheid meetups organiseren waar startups en overheidsinstanties elkaar leren kennen. [Respondent 9]

“Maar de meeste startups weten dit natuurlijk niet, dus aan de hand van die meetups, die informatiemomenten ... maken ze het voor startups gemakkelijker en toegankelijker.” [Respondent 9]

1.1.3 VERTROUWEN

Het laatste aspect voor een vlotte samenwerking is vertrouwen. Vertrouwen wordt door een paar respondenten (n=2) vermeld als een belangrijke factor om de samenwerking succesvol te laten verlopen. Vertrouwen moet centraal staan in de samenwerking. [Respondent 15]

“Puur aanbestedingen uitschrijvingen zal niet werken en startups zullen niet inschrijven als er geen relatie is... Vertrouwen is een belangrijke factor en correct hiermee omgaan is belangrijk.” [Respondent 4]

1.2 DE SAMENWERKINGSVORMEN

Binnen dit domein werd onderzocht welke samenwerkingsvormen, voor startups en overheid, de geïnterviewde personen konden aanreiken en hoe ze daar tegenover stonden. Op deze vraag werd in 13 interviews geantwoord waardoor er uiteindelijk 7 verschillende vormen van samenwerking werden besproken. Hieronder zal elke vorm worden toegelicht.

1.2.1 BUY FROM STARTUP

Verschillende respondenten (n=5) gaven aan dat ‘buy from startups’ een samenwerkingsvorm is dat wordt toegepast tussen de overheid en startups. Deze manier van samenwerken wordt het meeste toegepast en komt neer op de klant-leveranciersverhouding die je ook hebt bij een reguliere aankoop van goederen of diensten. [Respondent 19] Dit toont aan dat deze manier van samenwerken de cruciaalste en de belangrijkste blijft. [Respondent 15] Het aankopen van startups door overheden blijft wel beperkt door een gebrek aan wettelijkheid die overheden zouden verplichten om met hen samen te werken. [Respondent 11]

“Buying from startups is niet juridisch of wettelijk gebonden dus ben je beperkt.” [Respondent 11]

1.2.2 EEN PARTNERSHIP DOOR CO-CREATIE

Co-creatie wordt in de meeste interviews (n=9) aangehaald als een gewenste of al in gebruik genomen samenwerkingsvorm. Hierbij wordt met de startup en de overheidsinstantie samen gekeken naar de mogelijke ontwikkelingen van producten of diensten. Zeker in de publieke sector is co-creatie zeer gewenst, maar op dit moment is het nog niet voldoende ontwikkeld om het volledig te implementeren. [Respondenten 1 en 10] Toch zijn er al initiatieven zoals die van Digipolis Antwerpen en andere ongenoemde overheidsinstanties in Gent die op dit principe verder (willen) bouwen.

“Die co-creatie die zeer gewenst is door de publiek sector, is nog niet volledig ontwikkeld. De manieren waarop dit kan worden verkregen, is nog wat zoekend en er kan nog aan gewerkt worden.” [Respondent 10]

Heel wat respondenten die in dit verhaal meegaan, geven aan dat partnerships voor co-creatie belangrijk zijn. [Respondenten 8, 13, 14 en 15] Op welk manier dit zich manifesteert kan wel verschillen, voorbeelden hierbij zijn financiële tegemoetkomingen of puur kennis delen.

“Omdat wij nog verder willen gaan met dat product hebben wij afgesproken met Digipolis dat zij een stuk investeren en wij ook. Hetgene dat wij doen gaat naar Digipolis. Dit is eigenlijk een overeenkomst op IP die we hebben met Digipolis.” [Respondent 13]

“Hierdoor dringen ze aan dat startups met ideeën komen, inspireer ons om dit samen te bouwen. Hierdoor gaan we echt in co-creatie.” [Respondenten 5]

Bepaalde projecten binnen de IT-wereld moeten van een partnership vertrekken want anders heeft dat geen kans op slagen door communicatieproblemen. Als men gebruik maakt van een partnership zullen de zaken gedaan worden omdat de partijen het willen en niet meer omdat het moet. De betrokken partijen moeten er altijd voluit voor kunnen gaan en elkaar kunnen helpen bij problemen. [Respondent 13, 14 en 15]

1.2.3 CONSORTIUMS

Het opbouwen van een consortium door startups werd aangehaald door vijf respondenten (n=5). Consortiums worden gevormd door meerdere startups te laten samenwerken onder een groep waarbij met veredelde krachten, grotere opdrachten kunnen worden binnengehaald. [Respondent 5 en 6] Startups op zichzelf zijn namelijk te klein om grote opdrachten uit te voeren. [Respondent 10] In kader van de wet op overheidsopdrachten, zijn startups vaak niet in staat om mee te dingen naar opdrachten boven 85.000 euro. De procedure waar Digipolis van gebruik maakt werkt ook met dit drempelbedrag zodat ze een aangepaste procedure kunnen gebruiken en aantrekkelijker zijn voor startups. Het opbouwen van een consortium kan dit probleem verhelpen. [Respondent 5 en 6]

Een andere reden om deze manier van samenwerken uit te voeren is het innovatieaspect. Voor een overheid, die zou toelaten dat consortiums zich inschrijven, creëer je extra waarde. [Respondent 17] Elke startup die deel uitmaakt van het consortium kan zijn eigen specialiteit gebruiken om een deel van het probleem op te lossen. [Respondenten 1, 10 en 17]

“Zo kunnen bedrijven zich inschrijven voor het totale project, of consortiums van kleinere bedrijven kunnen zich inschrijven waarbij elk onderdeel, een aspect uitvoert van de opdracht.” [Respondent 17]

Sommige respondenten zagen wel een aantal problemen bij het bundelen van startups onder een consortium. Zo kan het zijn dat door de samenwerking tussen al die verschillende startups er opnieuw een loggere structuur wordt verkregen zoals deze bij grote organisaties vaak het geval is.

[Respondent 3] Daarnaast zal communicatie en leiderschap ook een grote rol spelen bij de samenhang tussen al de ontwikkelde deeltjes. [Respondent 3]

“De sterkte van de groep vervaagt dan een beetje want ze kunnen niet elk hun eigen ding meer doen. Diegene die slaagt om zo een groep op te stellen zonder hun sterkten te verliezen zal zeer succesvol zijn.” [Respondent 3]

Startups hebben schrik om zo een grote groep te vormen. Het gevoel dat ze overrompeld zullen worden door andere, eventueel grotere, spelers hindert hen. Het is maar een kwestie van durven en goede contracten af te sluiten tussen de startups. [Respondent 8]

1.2.4 HACKATONS

Hackatons was de tweede meest besproken samenwerkingsvorm binnen onze interviews (n=8). Heel wat respondenten hadden kennis over het begrip en sommigen hadden hier al zelf aan deelgenomen. Bij een hackaton worden door verschillende partijen, zoals een overheid, grote bedrijven en startups, samengezeten voor een dag of een aantal dagen om concepten uit te werken. De beste ideeën van de startups krijgen meestal een bepaalde beloning of prijs. In de meeste gevallen, naar schatting 30%, komt hier wel iets goed uit dat de organiserende partij kan gebruiken. [Respondent 19] De meeste partijen vinden het een fijne ervaring om hier aan deel te nemen, dit als startup die meedoet met de conceptuitwerking of als startup die al een product heeft uitgewerkt en toeziet hoe andere die gebruiken voor verdere toepassingen. [Respondenten 9 en 13] Als overheid kan het helpen om dichter bij innovatie te staan en zo voorzichtig het wetgevend kader daarop aan te passen. [Respondent 17]

Er zijn ook respondenten die hier niet aan hebben deelgenomen maar wel bekend zijn met het concept. [Respondenten 12, 14, 18, 19]

Niet alle respondenten zien hackatons als een geslaagde manier om samen te werken. Een expert gaf aan dat met het ontwikkelde product heel vaak niks gedaan. Er komt wel iets goed uit maar daar stopt het, er is geen verdere ondersteuning na de hackaton. Het idee of concept moet kunnen omgezet worden naar een plan dat kan uitgevoerd worden in de praktijk. Als een partij dit niet doet dan gaat die ontwikkelde kennis verloren. Het is belangrijk voor een startup om de juiste partij te vinden. [Respondent 19]

Naast de problematiek rond verdere ondersteuning, stelde deze respondent ook vast dat er vaak voorwaarden worden opgelegd aan de startups die willen deelnemen. Dit beknot de startups waardoor zij liever iets gaan ontwikkelen voor henzelf waar ze achter staan buiten de omgeving van een hackaton. Hierdoor verliezen hackatons aan populariteit waardoor grote hackatons, waar soms prijzen tot 20.000 euro worden gegeven, een beperkt aantal inschrijvingen hebben.

“Zelfs bij een hackaton waar een prijs is van € 20.000 voor diegene die met het beste idee komt, heeft nog maar zeer weinig mensen zich ingeschreven. Simpelweg omdat de voorwaarden ook te vernauwend zijn.” [Respondent 19]

1.2.5 INTERMEDIAIR

Een andere manier die is aangehaald om startups te laten samenwerken met een overheid is het gebruik van een intermediair (n=2).

“Dit is een model waarbij overheden (of corporates) via een intermediair, proactief, in contact proberen te komen met startups. Deze intermediair zal startups, op basis van preselecties, selecteren en zo in contact brengen met de juiste businessunits. De startups komen daarbij henzelf voorstellen en de businessunits die aan de andere kant van de tafel zitten, denken na

over waar deze startup zou passen en bij welke klant. Op deze manier kan men proberen om klantenvragen en startupconcepten samen te brengen. Zo kunnen eventuele joint ventures worden gecreëerd.” [Respondent 11]

Deze manier van samenwerken zal wel eerder passen binnen een corporate context dan in een overheidscontext. [Respondent 11] Daarnaast lijkt het opbouwen van een joint venture een tof concept, maar brengt het uiteindelijk minder op voor de startup die in het begin meer gefocust is op financiële voordelen i.p.v. het aangaan van een partnership of joint venture. [Respondent 19]

1.2.6 PILOOTPROJECTEN

Het opstellen van pilootprojecten tussen de overheid en startups is in een aantal interviews aan bod gekomen (n=3).

“...om producten te testen hebben wij echt een overheidspartner nodig, de overheid kan bij uitstek een partner zijn om piloot projecten te faciliteren. Dat betekent dus testing, go-to market enzovoort.” [Respondent 7]

Voor startups is het cruciaal, door hun capaciteitsbeperkingen, dat zij in staat zijn om hun producten te ontwikkelen en testen in omgevingen waarin het risico voor hen is verminderd. Op deze manier kan de innovatieve technologie, die startups willen maken, blijven groeien. Om deze reden worden overheden vaak gezien als een krachtige en makkelijke partner om pilootprojecten uit te voeren. Als je met een groot bedrijf samenwerkt, dan moet alles op punt staan en is er weinig marge tot fouten. Een overheid heeft een maatschappelijke rol waardoor die openstaat tot dit soort van samenwerkingen. Zo verkrijgt de startup een proof of concept. [Respondenten 7, 13 en 15]

1.2.7 WORKSHOPS

Een samenwerkingsvorm dat maar in een enkel interview is besproken, is het organiseren van workshops (n=1). In deze samenwerkingsvorm publiceert een overheid een opdracht, maar vooraleer over te gaan naar de verdere verloop van hun gekozen procedures, wordt er samengezeten met startups om informatie uit te wisselen. Zo krijgen de startups een beter beeld van wat er verwacht wordt van het product of de dienstverlening en kunnen zij een verfijnder voorstel uitwerken dat beter aansluit bij de uitgeschreven opdracht. Dit zijn eigenlijk workshops nog voor je begint. [Respondent 14]

Dit workshopgegeven is iets dat op dit moment nog maar weinig voorkomt binnen overheden. Bedrijven passen dit principe wel al toe. [Respondent 14]

“Het workshopgegeven komt veel meer voor in bedrijven, zeker als je kijkt naar KMO's en grotere bedrijven. Zij zijn veel meer geneigd om u 2-3 keer uit te nodigen en u echt tot op het bot uit te vragen.” [Respondent 14]

1.3 DOELSTELLINGEN VAN DE STARTUPS

Een van de vragen peilde naar wat de belangrijkste doelstellingen van startups zijn om samen te werken met overheidsinstellingen. Deze vraag werd aan de respondenten van de drie groepen (overheid – expert – startup) gesteld. Er werden 16 mogelijke doelstellingen gevonden: groot aantal projecten, inhoud van de opdrachten, loyale klant, maatschappelijke impact, manier van werken sluit aan bij de startup, mogelijkheid om door te groeien, netwerk, overheid heeft data, projecten om zich te kunnen bewijzen, referentieklant, stabiele werkgever, uitdaging, verkoop van goederen of diensten, vermarktbare producten, zekerheid van betaling. Van al deze doelstellingen zijn de inhoud van de opdrachten en de referentieklant de meest voorkomende en dit bij de drie groepen.

1.3.1 GROOT AANTAL PROJECTEN

Enkele respondenten (n=3) haalde aan dat de overheid een groot aantal projecten heeft waardoor het voor startups aantrekkelijk is om deel te nemen aan overheidsopdrachten. Respondenten uit alle groepen haalde deze doelstelling aan. De overheid heeft veel problemen en opdrachten die opgelost moeten worden [Respondent 15] en de opdrachten die de overheid aanbiedt zijn vaak grote opdrachten. [Respondent 19]

Een respondent haalde aan dat je bijna niet anders kan dan inschrijven voor overheidsopdrachten omdat anders je een groot deel van opdrachten op de markt misloopt.

“Beslissen als bedrijf om niet te werken met de overheid is gewoon stom want ongeveer de helft van de opdrachten in de markt komt van de overheid.” [Respondent 8]

1.3.2 INHOUD VAN DE OPDRACHTEN

Een groot aantal respondenten (n=8) haalde aan dat de inhoud van de opdrachten belangrijk is voor startups om deel te nemen aan overheidsopdrachten. Opnieuw zijn alle drie groepen van respondenten vertegenwoordigd. Zowel startups, experts als overheid halen dit aan als een belangrijke doelstelling. Een opdracht die op het lijf van de startup is geschreven zorgt er voor dat startups kiezen om deel te nemen aan overheidsopdrachten [Respondenten 12 en 14]. Als de vraag van de opdracht overeenkomt met de producten die de startup aanbiedt wordt er deelgenomen aan de opdracht, is dit niet het geval wordt er geen tijd gestopt in de aanbesteding. [Respondent 13]

“...sluiten inhoudelijk de opdrachten aan bij onze capaciteiten: maatwerk in software in technologieën. Dit zoeken zij, inhoudelijk ligt het dus perfect in lijn met wat wij doen... Het is voornamelijk belangrijk dat ze aansluiten bij wat wij doen en hoe wij het doen. Wat zij doen en wij doen is bijna een 1 op 1 match.” [Respondent 5]

“Dus het is logisch dat wij met overheden samenwerken omdat daar geen standaard ERP oplossingen zitten... Wij kunnen daar een grote meerwaarde bieden bij deze hele problematiek... Het ging puur over de aard van de opdracht... speelt de inhoud van de opdracht altijd een rol.” [Respondent 8]

1.3.3 LOYALE KLANT

Een paar respondenten (n=2) haalde aan dat de overheid een trouwe klant is en dat dit een rol kan spelen waarom startups beslissen om samen te werken met overheidsinstanties. Ze vermeldden daarnaast ook dat het niet gemakkelijk is om overheidsinstanties als klant te krijgen maar eenmaal het lukt dan heb je volgens hen een loyale klant. [Respondenten 11 en 19]

“Het is zeer moeilijk de overheid als klant te krijgen, maar eenmaal die een klant is, is de overheid een trouwe klant.. De overheid is zeer loyaal en zal niet snel verdwijnen” [Respondent 19]

1.3.4 MAATSCHAPPELIJKE IMPACT

De maatschappelijke impact die overheidsinstanties hebben en zo ook de opdrachten die door hen worden uitgegeven zijn voor een van de respondenten (n=1) een belangrijke driver om samen te werken met overheidsinstanties.

“Dat is bewust gekozen omdat wij de maatschappelijke impact heel belangrijk vinden... en ik vind die maatschappelijke relevantie heel belangrijk... Wat er met ons belastinggeld gebeurt, die maatschappelijke relevantie, dat je bijdraagt aan iets die later hopelijk heel efficiënte overheidsapparaten worden.” [Respondent 9]

1.3.5 MANIER VAN WERKEN SLUIT AAN BIJ DE STARTUP

Een respondent (n=1) geeft aan dat de manier van werken perfect aansluit bij de werkwijze die zij hanteren in hun organisatie en dat dit meespeelt in de keuze om samen te werken met overheidsinstanties.

“...met de manier van aanbesteden die ook volledig in lijn ligt met de manier die wij zoeken.... Het is voornamelijk belangrijk dat ze aansluiten bij wat wij doen en hoe wij het doen. Wat zij doen en wij doen is bijna een 1 op 1 match.” [Respondent 5]

Hier gaat het wel voornamelijk over de manier van werken die Digipolis hanteert, dit spreekt hen aan en zorgt er voor dat zij kiezen voor een overheidsinstantie als partner.

“De agile manier van werken van Digipolis is voor ons heilig... Digipolis heeft dit op een andere manier benaderd en dit is dan ook een belangrijke trigger voor ons om deel te nemen aan die opdrachten... Dit is een van de grootste bedrijven in de wereld maar toch hebben zij een mindset van innovatie.” [Respondent 5]

1.3.6 MOGELIJKHEID OM DOOR TE GROEIEN

Een voordeel van een samenwerking met de overheid is dat er een grotere mogelijkheid is om door te groeien volgens enkele van de respondenten (n=2). De opdrachten van de overheid helpen startups om hun succes te versnellen.

“Zo een opdrachten zijn voor een opstartend bedrijf ook zeer groot en belangrijk voor hun doorgroei.” [Respondent 10]

1.3.7 NETWERK

Enkele van de respondenten (n=5) geven aan dat startups er voor kiezen om samen te werken met overheidsinstellingen omdat deze een groot netwerk bezitten. Dit helpt hen om meer mensen te leren kennen en hun afzetmarkt te vergroten. [Respondent 1] Door samen te werken met een overheidsinstantie komen ze gemakkelijker in contact met andere overheidsinstanties. [Respondent 3]

Een respondent haalde aan dat netwerken een belangrijke factor is voor de kwaliteit van complexe projecten.

“Silicon Valley wordt vaak aanzien als een virtuele wereld maar er is geen plaats waar er meer koffie wordt gedronken. Er wordt heel veel fysiek samengezeten met mensen. Hightech en hightouch zijn beide relevant, hoe beter de hightech hoe belangrijk het contact...” [Respondent 4]

1.3.8 OVERHEID HEEFT DATA

Een van de respondenten haalde aan dat een belangrijk voordeel van de overheid is dat ze veel data hebben. Dit spreekt startups aan omdat zij producten creëren die deze data nodig hebben.

“De sterkte van overheid is dat ze data hebben. Startups hebben technologieën en ze kunnen elkaar hierin aanvullen. Ze hebben ook vaak niet vrij gegeven big data die startups kunnen gebruiken...” [Respondent 4]

1.3.9 PROJECTEN OM ZICH TE KUNNEN BEWIJZEN

Een van de respondenten gaf aan dat startups er voor kiezen om bij de overheid projecten aan te nemen omdat zij een groot aantal projecten hebben waar startups zich echt op kunnen bewijzen. [Respondent 7]

1.3.10 REFERENTIEKLANT

De meest aangehaalde doelstelling is deze van referentieklient. Bijna alle respondenten (n=12) gaven aan dat een startup samenwerkt met overheidsinstellingen omdat dit goede referentieklienten zijn.

“...startups hebben een goede eerste referentieklient nodig...Een uitgangbord zorgt voor vooruitgang...Het is voor startups belangrijk om overheden in de vroege fase in jouw klientenbestand te hebben...” [Respondent 4]

Door deze referentieklient kunnen zij gemakkelijker andere klienten aanspreken. Zij kunnen bij andere klienten hiermee uitpakken. [Respondenten 12 en 14]

“Als ze kunnen zeggen dat ze samen hebben gewerkt met de overheid dan is dat een geweldige referentie die ze kunnen geven aan volgende klienten. Zo kunnen ze naar andere grote klienten stappen en tonen wat ze voor stad Antwerpen hebben uitgevoerd. Dat is een trapje omhoog.” [Respondent 7]

De samenwerking met een overheidsinstelling kan vergeleken worden met een label gaf een respondent aan. [Respondent 7] Het toont dat ze de nodige kwaliteiten bezitten om voor een overheidsinstelling te mogen werken desondanks het groot aantal criteria overheidsinstanties gebruiken. [Respondent 19]

“Als Digipolis het product wenst van startups dan weten de startups dat er waarschijnlijk wel anders spelers zijn die ook een gelijkaardig product zullen wensen en dat kan hen helpen om verder te groeien” [Respondent 10]

1.3.11 STABIELE WERKGEVER

Een van de respondenten vond het belangrijk voor startups om samen te werken met overheidsinstellingen omdat zij een stabiele werkgever zijn. Je bent zeker dat de overheid zal blijven bestaan. [Respondent 3]

1.3.12 UITDAGING

Enkele respondenten (n=5) haalde aan dat zij het belangrijk vonden dat er een uitdaging was. Het spreekt startups aan om producten te ontwikkelen die nog niet op de markt aanwezig zijn zodat ze worden uitgedaagd om verder en creatiever na te denken. De overheid is hier een goede klient voor aangezien zij veel uitdagingen hebben. [Respondent 15]

“Hierdoor kunnen zaken worden gevraagd die nog niet op de markt aanwezig zijn maar dat is ook een deel van de uitdaging” [Respondent 10]

Een respondent haalde aan dat hij zonder die uitdaging nooit zou deelgenomen hebben aan de opdracht.

“Omdat ze mij hebben uitgedaagd en mij warm gekregen hebben om deel te nemen...Er waren echt heel veel factoren waar ik van dacht ja daar ik zie mijn product wel in. Ze hadden mij dus eigenlijk aangemoedigd. Ik wou er echt aan meedoen...” [Respondent 13]

Een andere respondent haalde aan dat hij dit soms mist bij bepaalde overheidsinstellingen terwijl zij dat echt belangrijk vinden.

“Er is niemand die ons uitdaagt over wat er achter die vijf schermen zit die wij hen tonen. Wij kunnen ons ook niet bewijzen. We missen iemand die de nodige kennis heeft. Het is eigenlijk een beetje zoals als je een huis gaat bouwen en in de jury zit een schilder, een schrijnwerker en

een metselaar maar de architect die de fundamenteen legt en ervoor zorgt dat niet alles instort zit er dan niet bij.” [Respondent 16]

1.3.13 VERKOOP VAN GOEDEREN OF DIENSTEN

Twee respondenten gaven aan dat zij vonden dat een belangrijke doelstelling van startups is dat zij hun producten kunnen verkopen. [Respondent 17] Wie de klant is, is op zich minder belangrijk. Voor hen is het belangrijkste dat ze kunnen verkopen.

“Contracten binnenhalen is voor ons de belangrijkste doelstelling...” [Respondent 7]

1.3.14 VERMARKTBARE PRODUCTEN

Startups willen vermarktbare producten ontwikkelen die ze na de samenwerking ook kunnen verkopen aan andere organisaties of consumenten. [Respondenten 1 en 13] Deze respondenten (n=2) vinden dit een doelstelling van startups om de samenwerking aan te gaan.

1.3.15 ZEKERHEID VAN BETALING

De zekerheid van betaling sluit aan bij de stabiele werkgever. Een respondent vond dit een belangrijke reden om samen te werken met overheidsinstanties als startup. De zekerheid dat je betaald zal worden voor de uitgevoerde diensten en producten heb je bij een overheidsinstantie terwijl dit niet altijd zo is bij gewone bedrijven.

“Het zijn geen slechte betalers, eenmaal er een binding en engagement is. Samenwerken met bedrijven wil niet zeggen dat je op het einde van de maand je geld hebt terwijl de overheid regelmatig kan betalen.” [Respondent 3]

1.4 DOELSTELLINGEN VAN DE OVERHEID

Naast de doelstellingen van de startups werd er ook gevraagd naar doelstellingen van overheidsinstanties om samen te werken met startups. Opnieuw werd deze vraag aan de respondenten van de drie groepen (overheid – expert – startup) gesteld. Er werden 11 doelstellingen gevonden: aanwakken van de economie, creativiteit, eat your own dogfood, flexibiliteit, innovatie, marketing voor overheden, sterker ondernemerschap en engagement, politiek, snelheid, spillover van de mentaliteit, en talent. De meest aangehaalde doelstelling is innovatie gevolgd door het aanwakken van de economie.

1.4.1 AANWAKKEREN VAN DE ECONOMIE

Een groot deel van de respondenten (n=7) gaf het aanwakken van de economie als een belangrijke doelstelling van de overheid om samen te werken met startups aan. Volgens een respondent is het de taak van de overheid om de economie aan te wakken en te dragen. [Respondent 19]

“In de eerste plaats is dat natuurlijk het faciliteren van jonge bedrijven in de regio.” [Respondent 7]

Daarnaast gaven enkele respondenten (n=4) aan dat het voor de overheid belangrijk is om een ecosysteem te creëren die startups en innovatie ondersteunt.

“Het is belangrijk om een ecosysteem (financiële spelers, bedrijven, overheid,...) tot stand te brengen waar startups in meezitten.” [Respondent 4]

Het zou een van de kernactiviteiten van de overheid moeten zijn om het ecosysteem te onderhouden. [Respondent 9] Volgens een andere respondent zou er een ecosysteem ontwikkeld kunnen worden die zelfdragend is. [Respondent 1]

1.4.2 CREATIVITEIT

Startups zorgen voor meer creativiteit volgens een aantal respondenten (n=3). Dit is een belangrijke reden waarom overheidsinstanties er voor kiezen om samen te werken of producten en diensten aan te komen van startups. [Respondent 13] Voor startups is het gemakkelijker om hun creativiteit uit te spelen. [Respondent 1]

1.4.3 EAT YOUR OWN DOGFOOD

Enkele respondenten (n=3) haalde aan dat de overheid samenwerkt of aankoopt aan startups om de filosofie om te zetten in de praktijk. Het principe 'walk the talk' is volgens hen van toepassing.

"Het is het principe van "eat your own dogfood". Wat je predikt moet je ook zelf kunnen toepassen." [Respondent 11]

Een respondent gaf aan dat dit soms een probleem is bij overheidsinstellingen. Zij verklaren dat innovatie en dergelijke belangrijk is maar voeren dit zelf niet uit.

"Het nadeel van de overheid is dat het zijn eigen beleid niet gelooft...Overheid wil de markt goed doen draaien maar zal vaak startups gaan weigeren en is daarom geen gelovige van zijn eigen beleid...'put your money where your mouth is': als je toch zo houdt van startups, koop er dan van." [Respondent 4]

1.4.4 FLEXIBILITEIT

De flexibiliteit die een startup heeft is volgens 50% van de respondenten (n=7) een belangrijke doelstelling. De agile manier van werken van een startup biedt volgens hen de nodige voordelen voor overheidsinstellingen. [Respondent 15] Op die manier zullen de producten kwalitatiever en innovatiever zijn als ze gemaakt worden binnen een startup atmosfeer. [Respondent 7]

"De reden om samen te werken met startups is om hun creativiteit, innovatie, snelheid en agility te kunnen benutten." [Respondent 1]

Een nadeel van deze flexibiliteit wordt door een van de respondenten aangehaald. Hij vergelijkt de startup met een speedboat die snel kan bewegen maar als hij iets raakt zal de startup de impact veel harder voelen. [Respondent 3]

Een andere respondent haalde aan dat deze flexibiliteit er voor zorgt dat een startup kan samenwerken met een overheidsinstantie desondanks de vaak grote verschillen in de organisaties.

"De verschillen op organisatorisch vlak worden natuurlijk opgevangen. De eigenschap van een startup is dat het een organisatie is die zich inherent aanpast aan veranderlijkheid, dus je past u aan, aan de organisatie die er is en dat is nu eenmaal één van de eigenschappen van de startup." [Respondent 14]

1.4.5 INNOVATIE

De doelstelling innovatie komt bij een groot aantal respondenten (n=12) naar boven. Startups zijn een bron van innovatie waardoor het voor overheidsinstellingen interessant is om in contact te komen met startups. [Respondent 7] Startups zijn veel innovatiever binnen hun specifieke domein en dit spreekt overheidsinstanties aan. [Respondent 8]

"De voordelen voor overheidsinstellingen zijn dat startups innovatiever zijn en meer cutting edge...Als je progressief bent ga je kopen bij startups... Meer van de disruptie zit bij hen. Het blijft zo dat startups innovatie bekomen en dat dit een rol speelt in alle sectoren. Dit doet de industrieën daveren." [Respondent 4]

“...ze willen de kracht van innovatie, van vernieuwende dingen...Zij werken wel samen met Deloitte voor SAP, maar voor nieuwe ideeën en technologieën kijken ze naar ons.” [Respondent 5]

Overheidsinstanties gaan op zoek naar startups omdat zij buiten de hokjes denken. Het is niet langer mogelijk om een innovatieve cel in de organisatie te hebben, om echt innovatief te zijn heb je nood aan innovatieve netwerken zoals de samenwerking met startups. [Respondent 15]

1.4.6 MARKETING VOOR OVERHEDEN

Enkele respondenten (n=4) haalde aan dat de doelstelling van overheidsinstanties om samen te werken met startups voornamelijk een marketing reden heeft. Voor lokale overheden zorgt de samenwerking met startups voor een goede reputatie. [Respondent 4] De samenwerking zorgt volgens hen er voor dat ze zich beter kunnen profileren naar andere toe.

“Want je kan tonen dat je koopt van de ondernemers van de stad. Dit komt ook politiek veel beter over. Je doet aan walk the talk, dit in plaats van aan te kopen aan de grote jongens. Het komt veel sympathieker over als je geld investeert in de lokale bedrijven. Digipolis moet ook een stuk verantwoording afleggen aan die lokale administratie en politiek. Ze kunnen hier veel meer punten mee pakken. Dit is een stuk charmeoffensief maar op een goede manier.” [Respondent 9]

“Sommige steden willen zich profileren als een startupcity...Dan kan je daar een goed rapport van voorleggen en gemakkelijker politiek mee uitpakken. Dan kan je gaan stellen dat jij voor een deel verantwoordelijk was voor de overleving van meerdere andere bedrijven, terwijl ze dat eigenlijk voornamelijk zelf hebben gedaan.” [Respondent 11]

1.4.7 STERKER ONDERNEMERSCHAP EN ENGAGEMENT

Startups hebben volgens een aantal respondenten (n=3) een sterk engagement en ondernemerschap wat het voor overheidsinstanties aantrekkelijk maakt om met hen samen te werken.

“...Sterker engagement doordat ze zichzelf nog op de kaart moeten zetten. Dit gaat dan over bedrijven die zichzelf nog willen bewijzen en niet specifiek over de leeftijd van de bedrijven.” [Respondent 3]

1.4.8 POLITIEK

Volgens enkele van de respondenten (n=2) is ook het politieke bewind een belangrijke reden om samen te werken met startups. Zo haalde een respondent aan dat de nieuwe politieke legislatuur het mogelijk maakt voor Digipolis om deze vernieuwende procedure in te voeren.

“Daarnaast hebben ze ook een gunstig politiek klimaat sinds de laatste legislatuur.” [Respondent 3]

Een andere respondent haalde aan dat politiek ook zal spelen in het feit dat gemeentes zich onderling willen vergelijken en elkaar willen volgen in nieuwe trends.

“Gent zal willen meegaan met de stroom als dat werkt voor Antwerpen. Ze willen meesurfen op de wave. Ook West-Vlaanderen wil dit.” [Respondent 4]

1.4.9 SNELHEID

Startups kunnen sneller reageren volgens sommige respondenten (n=5). De samenwerking met startups leidt tot snellere opleveringen. [Respondent 15] Overheidsinstanties vermoeden dit en gaan

daarom op zoek naar bedrijven die zich specifiek met een bepaalde technologie of dienst bezig houden zodat ze een snellere en betere oplevering kunnen krijgen. [Respondent 5]

Daarnaast wordt ook de snelheid om mensen te bereiken aangehaald door enkele respondenten (n=2).

“Voor mensen zoals Digipolis Antwerpen is de proximateit belangrijk. Dat zij kunnen zeggen kom het eens uitleggen. Zij willen kort op de bal spelen.” [Respondent 5]

1.4.10 SPILLOVER VAN MENTALITEIT

De spillover van de mentaliteit van startups naar die van overheidsinstanties zou volgens enkele respondenten (n=3) een doelstelling van de samenwerking zijn. Volgens een respondent is de reden dat Digipolis wil samenwerken met startups deze spillover. [Respondent 11] De sfeer van de startup laten doorvloeien naar de overheidsinstellingen om zelf innovatiever en gemotiveerder te zijn.

“Bezieling door ondernemerschap. Enthousiasme en passie door laten stromen naar eigen personeel.” [Respondent 15]

Een respondent haalt aan dat deze spillover er voor kan zorgen dat ze iets leren uit de samenwerking met startups. Op deze manier kunnen overheidsinstanties iets leren over flexibiliteit en snelheid en dit ook toepassen in hun eigen organisatie.

“Concreet, de startups die binnengehaald zijn bij Digipolis daar leren zij ook van. Naar de bedrijfscultuur is dit zeer positief...dit straalt af op de eigen grote organisatie die doorspekt is van procedures enzoverder om toch flexibel en snel te werk te kunnen gaan” [Respondent 7]

1.4.11 TALENT

Een respondent vond talent ook een belangrijke reden om samen te werken met startups. Startups bevatten volgens hem veel talent, als overheidsinstanties op zoek zijn naar deze talenten dan moeten ze wel samenwerken met startups.

“Echt talent kiest voor kleinere ondernemingen. Als je met talent wil samenwerken moet je dan ook eerder in die richting zoeken.” [Respondent 14]

Volgens hem is er ook sprake van een wisselwerking tussen talent en innovatie. Overheidsinstanties die innovatieve projecten willen met talenten zullen dus op zoek moeten gaan naar startups waar beide aanwezig zijn.

“Als je binnen een groot bedrijf een idee heb moet je dat eerst aan 27 mensen verkopen voor je er misschien aan mag beginnen. In een startup omgeving is dit anders. Als je een goed idee hebt dan kijk je hoe je het gaat aanpakken en je begint ermee. Dat trekt ook talent aan en dat talent zorgt voor innovatie, dus het is een vicieuze cirkel.” [Respondent 14]

1.5 FINANCIËLE VOORDELEN OM SAMEN TE WERKEN MET STARTUPS

Er zijn heel wat voordelen en doelstellingen gekoppeld aan een samenwerking met startups. Een van de belangrijkste discussiepunten binnen deze samenwerkingen, is of deze samenwerking ook werkelijk een positief effect heeft op financieel vlak. In de interviews (n=7) werden verschillende standpunten gehanteerd over dit onderwerp.

Binnen de meeste van deze interviews (n=5) werd aangegeven dat het samenwerken met startups een financieel voordeel oplevert voor de andere partij. Startups kunnen creatiever omgaan met de prijszetting en dragen geen grote overheadkosten en legacy mee. [Respondenten 3 en 4] Aangezien de overheid vaak als referentieklient wordt aanzien zal deze soms een korting krijgen zodat de startup zeker is dat het een grote klant kan binnenhalen. [Respondent 4] Om deze redenen is het financieel voordeliger voor een overheid om samen te werken met startups i.p.v. met de grotere bedrijven. [Respondenten 14 en 15]

Naast deze respondenten waren er nog 2 respondenten die er een andere mening op nahielden. Een van hen zag geen financieel voordeel in de samenwerking met startups. Dit door kostenverhogende effecten binnen andere domeinen dan de initiële kostprijs van het product of de dienst. [Respondent 11]

“Financieel zal de impact van de samenwerking met startups minder van kracht zijn. Een kostenbesparingen zal het minder met zich meebrengen. Ook de interne processen zullen duurder zijn door alle processen en bestekken in stukjes te kappen. Ook het verlies doordat bestekken vaak nog niet omschreven zijn geeft dat meer waste op het einde. Ik denk niet dat het kostenbesparend zal werken.” [Respondent 11]

De andere respondent denkt wel dat het kostenbesparend is om samen te werken met startups, maar vindt niet dat het zo moet zijn. Een productprijs moet bepaald worden door de waarde die het levert aan een bedrijf, niet volgens de grootte of leeftijd van de organisatie. Doordat een starter vaak nog meer nood heeft aan een goede referentieklient, zullen startups vaker geneigd zijn om hun prijzen te verlagen. Daardoor zijn ze vaak te goedkoop. [Respondent 17]

1.6 HINDERNISSEN

Bij de interviews werd er gepeild naar wat de mogelijke hindernissen zijn voor startups en overheidsinstanties om met elkaar samen te werken. Doorheen de interviews kwamen hindernissen voor startups, hindernissen voor overheidsinstanties en een gezamenlijke hindernis aan bod. Alle respondenten (n=14) behandelde dit onderwerp.

1.6.1 MOEILIKHEDEN VOOR OVERHEIDSINSTANTIES

Een groot aantal (n=12) van de respondenten gaf voorbeelden van moeilijkheden voor overheidsinstanties aan. Er kwamen 4 moeilijkheden naar voor: budgetproblemen van de overheid, conservatisme, lokale besturen zijn te klein en missen de nodige resources en het risico. Risico (n=11) wordt door het meest aantal respondenten aangehaald als mogelijke hindernis.

1.1.1.1 BUDGETPROBLEMEN VAN DE OVERHEID

Een paar respondenten (n=2) haalde budgetproblemen aan. Hier was sprake van enige tegenspraak. Een van de respondenten zag dit als een duidelijke hindernis.

“Ik hoor meer en meer dat budgetten een probleem geven omdat ze er maar in blijven snoeien. Nu willen ze concreet wel, binnen de overheidsinstellingen die ik ken, het goedkoopst...” [Respondent 19]

Maar een andere respondent zag hier geen problemen in, weliswaar niet bij Digipolis.

“Digipolis heeft de grootte, budget en focus om zo iets op te zetten.” [Respondent 11]

1.1.1.2 CONSERVATISME

Een andere hindernis die werd aangehaald door de respondenten (n=2) is het conservatisme die speelt binnen de overheidsinstanties. Overheidsinstanties kiezen hierdoor gemakkelijker voor grote, gekende bedrijven. [Respondent 11]

“...er is ook de inhoudelijke drempel waardoor overheden gemakkelijker met grote organisaties gaan samenwerken omdat ze weten uit het verleden dat zij dit aankunnen.” [Respondent 7]

1.1.1.3 LOKALE BESTUREN ZIJN TE KLEIN EN MISSEN DE NODIGE RESOURCES

De samenwerking tussen overheidsinstanties en startups vergt de nodige resources. Lokale besturen zijn volgens een aantal respondenten (n=5) te klein of missen de nodige resources. Zo haalt een respondent aan dat lokale besturen de resources, knowhow en mensen mist om echte innovatieve projecten aan te gaan. Volgens hem kunnen lokale besturen enkel overleven in de toekomst door samen te gaan met grotere gemeentes.

“Gemeentes gaan de middelen missen om innovatief te zijn, om dicht bij de mensen te staan via technologie. Vandaag missen ze nog de resources, de mensen, de knowhow en ik denk dat gemeentes enkel bestaansrecht nog gaan hebben als ze zich gaan oriënteren bij grotere gemeentes in de toekomst...Startups en innovatie kunnen enkel georganiseerd worden in grotere gehelen waar mensen toegewijd aan kunnen werken en waar niet alle aanbestedingen worden gedaan door twee ambtenaren die dan ook de kennis missen.” [Respondent 7]

Een andere respondent haalt aan dat lokale besturen minder projecten hebben waardoor een procedure zoals die van Digipolis minder interessant is.

“Het aantal trajecten bij een kleinere gemeente is een pak minder waardoor dit minder goed zou passen. De grote overheden zoals Antwerpen hebben een breed pakket aan opdrachten die ingevuld kunnen worden. Voor kleinere overheden wordt dit moeilijk...Ik geloof dat de kleinere spelers nooit zo volledige trajecten met startups zullen kunnen opstellen.” [Respondent 3]

Enkele respondenten (n=2) haalde aan dat zij hier wel een oplossing voor zien. Indien het nodige wetgevend kader gecreëerd zou worden zou het volgens hen wel mogelijk moeten zijn voor kleine lokale besturen om samen te werken met startups.

“Ook voor kleinere overheden zou dit idealiter moeten kunnen. Maar de vraag blijft hoe haalbaar dit is. Als de grote overheid, zoals op federaal niveau, hier een kader voor kan creëren om het makkelijker te maken voor de kleinere spelers dan moet dit voor hen ook lukken.” [Respondent 17]

“Nu hebben kleinere lokale overheden nog niet de capaciteiten om het te doen maar eenmaal het allemaal vastligt en wordt gedeeld gaan ze dit zeker kunnen.” [Respondent 19]

1.1.1.4 RISICO

De meest aangehaalde hindernis (n=11) voor overheidsinstanties is deze van de risico's. Voor overheidsinstanties is het niet mogelijk om risico's te nemen of dat zij daar niet toe bereid zijn.

“...die werken liever zelf met grote bedrijven omdat dat minder risico met zich meebrengt.” [Respondent 7]

“Dat is ook de reden waarom je bij grote bedrijven als startup niet door kan gaan. Omdat het risico te groot is en zij u als snotneus zien.” [Respondent 13]

Overheidsinstanties mogen of willen niet falen omdat ze werken met belastinggeld. [Respondent 15]
Daarom durven ze niet te kiezen voor startups waar ze niet van weten of ze nog lang zullen blijven bestaan. Enkele respondenten (n=4) haalde aan dat de overheid niet op voorhand weet of de startups nog lang zal blijven bestaan waardoor ze een afweging moeten maken tussen continuïteit en stabiliteit of innovatie en risico's. [Respondent 15]

“Maar de overheid zit dan natuurlijk wel met het vraagstuk of de startup zal blijven bestaan...de risicobereidheid die overheden hebben om effectief te werken met starters waar ze niet van weten of ze nog gaan bestaan binnen een aantal jaar.” [Respondent 17]

Volgens een respondent kiezen sommige overheidsinstanties er voor om samen te werken met grote organisaties die meer kosten juist om die onzekerheid te vermijden van falen van de startup.

“Dan kunnen ze gewoon heel grote opdrachten uitgeven, ze geven dan misschien heel veel geld maar bon het is dan toch opgelost en als er iets fout loopt nadien dan kan dat direct weer worden opgelost.” [Respondent 7]

Een andere respondent haalde aan dat samenwerken met grote bedrijven niet altijd garantie is voor succes.

“Grote projecten worden vaak aan grote spelers meegegeven maar dat is ook geen garantie voor succes.” [Respondent 11]

Het idee dat grote bedrijven stabiel zijn is volgens een van de respondenten voorbijgestreefd.

“Dus ik denk dat het idee dat ze stabiel en zekerder zijn voorbijgestreefd is.” [Respondent 14]

Iemand vindt dat de overheid meer risico's zou moeten mogen nemen zodat ze meer kunnen uitproberen.

“Het zou moeten zijn dat de overheid een bepaalde vrijheid krijgt voor te experimenteren en te mislukken, want zo gaat het er echt aan toe in de markt.” [Respondent 8]

1.6.2 MOEILIKHEDEN VOOR STARTUPS

Bij het afnemen van de interviews kwamen 17 hindernissen voor startups die willen samenwerken met overheidsinstanties naar voor. Deze zijn: administratie, budget problemen startups, cash flow, complexiteit van de opdracht, connecties om binnen te geraken, criteria, duur van het proces, hiërarchie, logheid, meetingcultuur, niet haalbaar voor startups, onderhoudscontracten, onduidelijkheid, strikte procedures en regelgeving, weinig ervaring en het willen focussen op het kernproduct. Alle respondenten (n=14) gaven een antwoord op de vraag rond hindernissen voor startups.

1.1.1.5 ADMINISTRATIE

De helft van de respondenten (n=7) haalt administratie aan als hindernis voor startups om samen te werken met overheidsinstanties. Zo wordt aangehaald dat startups hier niet mee bezig zijn [Respondent 3] en dat zij hier dan ook de moeite niet voor gaan doen. [Respondent 10]

Voor startups kan de grote administratielast voor problemen zorgen, zeker als er zaken nadien gewijzigd worden.

“De administratieve molen kwam tijdens het hele proces op gang en dat was wel een hel. Dit is normaal want het is overheid maar het was wel teveel...Als iets wijzigt moet alles opnieuw door de administratieve molen.” [Respondent 12]

Dit zorg er dan ook voor dat startups beslissen om niet deel te nemen aan opdrachten van de overheid.

“...is een grote barrière door de bestekken, papierwinkels en procedures...Het belangrijkste obstakel zei men was de administratieve weg.” [Respondent 15]

Een van de respondenten haalt aan dat dit bij privépartners veel minder voorkomt.

“Bij de gewone procedure is een bestek meestal al moeilijk om te doorworstelen. Naast offertes is er ook veel papierwerk dat je bij privépartners minder zal zien.” [Respondent 11]

1.1.1.6 BUDGET PROBLEMEN STARTUPS

Budget problemen bij startups komt bij enkele van de respondenten (n=3) naar voor als mogelijke hindernis. Een beperkt budget zorgt er voor dat startups beperkt zijn in de projecten die ze kunnen aannemen omdat de investering die nodig zijn om een project te starten soms te zwaar doorweegt. [Respondent 9]

“Het enige probleem dat een startup altijd heeft is het budget. Je kan als startup het niet permitteren om een project aan te gaan waar je qua budget er over gaat.” [Respondent 13]

Een groot aantal startups gaan failliet door financieringsproblemen. [Respondent 4] Om faillissement te vermijden is het volgens een van de respondenten belangrijk om te werken met een loon per uur i.p.v. een fixed price zoals vaak wordt gevraagd.

“Startups moeten proberen in het begin, als ze nog niet voor overheden hebben gewerkt om samen te werken op basis van uurloon in plaats van in de val te trappen van een fixed price. Door een nieuwe agile cultuur waar niet alles op voorhand is uitgeschreven, merken we dat er heel veel wijzigingen zijn. Dus om als startup niet overkop te gaan is het aangewezen om via uurloon te werken. Bij een zeer dynamische cultuur of opdracht is het echt wel belangrijk om geen fixed price te hebben.” [Respondent 9]

1.1.1.7 CASH FLOW

Cash flow wordt het vaakst aangehaald als mogelijke hindernis voor startups. Het merendeel van de respondenten (n=9) is het hier over eens. De respondenten geven aan dat startups het hier moeilijk mee hebben aangezien zij maar over een beperkt budget beschikken en vaak lang op hun geld moeten wachten.

“Wat ik merk is dat de overheden waar wij mee samenwerken is dat de cash flow voor een startup een probleem kan zijn. Je doet voor een project mee, je werkt een maand, je factureert en dan neemt een overheid tussen de 30 en 60 dagen om te betalen. Die cashflow is heel lastig.” [Respondent 9]

“Een van de grootste ontgoochelingen van de starters blijft wel de betalingspolitiek van de overheid en startups falen of slagen hierop. Dit is het grootste probleem. Ze zijn er wel al een stuk in verbeterd en Digipolis probeert daar nog beter in te zijn. Maar er zijn nog veel departementen die beter kunnen. Typisch wordt er in schijven betaald en krijg je de grootste koek bij de effectieve oplevering. Maar als deze dan lang op zich laat wachten dan krijgen de startups hen geld niet direct en dat hebben ze nodig.” [Respondent 11]

“In de groei is het heel belangrijk om op tijd geld binnen te krijgen. Overheid is een trage betaler, onzekere betaler...De bottleneck is wel het betalingsprobleem bij de overheid, je moet goed nagaan dat je geen cash probleem krijgt.” [Respondent 4]

Enkele respondenten halen wel aan dat overheidsinstanties misschien niet de snelste betalers zijn maar dat ze op het einde van de rit wel betalen, iets die bij andere bedrijven niet altijd gebeurt. [Respondenten 14 en 4]

Het cash flow probleem zorgt er voor een van de respondenten voor dat hij beslist om niet deel te nemen aan opdrachten als ze niet zeker zijn dat de cash flow goed zal verlopen.

“Bij Digipolis is cash flow geen probleem maar bij andere overheidsinstellingen is cashflow een groot probleem. Dit is ook een van de redenen waarom wij soms niet deelnemen aan opdrachten.” [Respondent 13]

1.1.1.8 COMPLEXITEIT VAN DE OPDRACHT

De complexiteit van opdrachten zorgt volgens sommige van de respondenten (n=2) er voor dat startups het moeilijk hebben om deel te nemen aan bepaalde opdrachten. Zeker bij de IT sector omdat dit een redelijke complexe sector is.

“Als er nu nog zaken zijn die mislopen dan ligt het eerder aan de complexiteit...Dat is ook typisch aan de sector waarin Digipolis actief is. IT heeft zeer veel complexiteit.” [Respondent 10]

1.1.1.9 CONNECTIES OM BINNEN TE GERAKEN

Een deel van de respondenten (n=5) vindt dat het vaak moeilijk is voor de startup om binnen te geraken bij overheidsinstellingen. Het is voor de startups vaak moeilijk om te weten wie ze moeten contacteren.

“Qua contactpunten, als je hard genoeg zoekt vind je wel de juiste mensen. Maar weten wie te contacteren binnen overheid is niet altijd eenvoudig... Voornamelijk hoe moeilijk het is om binnen te geraken bij een overheid. Dit is het grootste probleem.” [Respondent 19]

“De weg kennen is belangrijk, het is een persoon die beslist op een bepaald moment. Startups verliezen vaak veel tijd bij de verkeerde persoon die niets te zeggen heeft...Je zou moeten weten naar wie en wanneer en op welke manier je mensen kan bereiken.” [Respondent 4]

Een van de respondenten haalt aan dat het moeilijk is om binnen te geraken in overheidsinstellingen omdat het redelijk gesloten is.

“...voor de startups is dit wel goed maar men moet daar kunnen binnen geraken maar dit is moeilijk want die wereld zit wat vast... Enkel als je een zeer goede oplossing of innovatieve producten kunt bedenken dan zal je daar kunnen binnen raken.” [Respondent 3]

1.1.1.10 CRITERIA

Enkele van de respondenten (n=3) haalde aan dat de criteria die overheidsinstanties stellen het voor startups moeilijk of zelf onmogelijk maakt om projecten bij overheidsinstanties uit te voeren.

“Daarnaast zeggen vele grote bedrijven dat als je geen balans hebt van de voorbije drie jaar dat je niet in aanmerking kan komen.” [Respondent 14]

“Jaarrekeningen voorleggen van de voorbije drie jaar kunnen die startups niet.” [Respondent 17]

1.1.1.11 DUUR VAN HET PROCES

Iets meer dan de helft van de respondenten (n=8) gaf aan dat de duur van het proces het voor startups moeilijk maakt om samen te werken. Het grootste probleem hierbij is dat startups maar een beperkt aantal mensen in dienst hebben en als zij deelnemen aan een lang proces geen of weinig mensen meer hebben om andere projecten uit te voeren.

“Waar bij grote aanbestedingen gemakkelijk 15 dagen werk is, dit zijn 15 dagen dat wij niet bij klanten kunnen zitten en geld verdienen maar gewoon specifiek daarmee bezig moeten zijn.” [Respondent 14]

“De tijd van het gene dat je er in moet steken tot het moment dat je betaald wordt, is veel langer dan je als startup denkt. Het kan soms zijn dat een tender 6 maanden loopt maar ondertussen betaal je wel 6 maanden uit eigen zak.” [Respondent 19]

“Je bent vaak zo lang bezig bij andere overheidsinstellingen om de volledige aanbestedingsprocedure te doorlopen dat je veel geld en tijd er in stopt waardoor je op het einde vast staat.” [Respondent 13]

1.1.1.12 HIËRARCHIE

Een aantal respondenten (n=6) vonden dat de hiërarchie die in vele overheidsinstanties aanwezig is een hindernis is voor startups. Overheidsinstanties met een sterke hiërarchie luisteren volgens een respondent niet naar wat de startup wil.

“Er is daar één iemand de baas en die bepaalt wat je moet doen zelfs als je zegt dat het niet mogelijk is of dat het geen goed idee is.” [Respondent 13]

Daarnaast haalt de respondent aan dat de hiërarchische structuur er voor zorgt dat alles veel langer duurt. Wat uiteindelijk in hun eigen nadeel speelt.

“Bij andere overheidsinstellingen heb je vaak ook heel veel tegenwind. Het duurt ook vaak heel lang omdat er verschillende personen aangesproken moeten worden. Dit is in hun eigen nadeel.” [Respondent 13]

Een andere respondent vermeldde dat de vaste structuur van overheidsinstanties op hoger niveau dermate rigide is dat zij niet open staan voor nieuwe procedures om samen te werken met startups.

“Elke overheid kan dat doen, maar zeker de gene op Vlaams niveau zijn dermate rigide met een vaste structuur, hebben daar totaal geen oog voor en zijn daar dus echt niet met bezig.” [Respondent 7]

De hiërarchische structuur zorgt er voor dat de mensen die jij wil spreken niet bereikbaar zijn en dat mensen beslissingen nemen waar ze uiteindelijk niet de macht voor hebben.

“Sommige zitten ze in hun ivoren toren en hierdoor maken er mensen beslissingen die er eigenlijk niets van afweten. Vaak worden hogere mensen afgeschermd en kunnen wij niet praten met de juiste stakeholders...Hij beloofde iets waar hij zelf niet mocht over beslissen.”
[Respondent 13]

Een van de respondenten is het hier niet met eens. Hij vindt dat er geen groter gevoel van hiërarchie is bij de overheid. Hier heeft de respondent het wel over Digipolis en niet over de overheid in het algemeen. [Respondent 12]

1.1.1.13 LOGHEID

De logheid van sommige overheidsinstellingen is volgens enkele respondenten (n=3) een hindernis. Startups vinden overheidsopdrachten te log, daarom vermijden ze deze opdrachten. [Respondent 10] Ze moeten ook lang wachten op een antwoord waardoor er geen goede communicatie is.

“Bij de overheid als ik een mail stuur dan moet ik soms twee weken wachten...Van wat ik heb gehoord ligt de ontgoocheling voornamelijk binnen de communicatie en de traagheid.”
[Respondent 19]

Een van de respondenten is het hier niet met eens. Hij vindt dat overheidsinstellingen niet zo log zijn als beweerd wordt en dat bedrijven soms zelf logger zijn dan overheidsinstellingen.

“Er is een soort mythe dat een overheid veel logger is...Op vlak van logheid moet een overheid echt niet leren van bedrijven.” [Respondent 8]

1.1.1.14 MEETINGCULTUUR

Enkele respondenten (n=2) gaven aan dat er bij de overheid sprake is van een meetingcultuur. Er wordt veel afgesproken en vergaderd. Als overheidsinstellingen samenwerken met startups willen zij ook meermaals vergaderen, dit zorgt voor moeilijkheden bij startups aangezien het voor hen duur is om al die tijd door te brengen in vergaderingen. [Respondent 11] Dit al zeker als deze niet efficiënt gebeuren.

“...dan merk ik dat in een overheidscontext een duidelijke meeting cultuur aanwezig is. Er wordt heel veel afgesproken, vaak met heel veel mensen...Een meeting voor een startup is heel duur...De perfecte combinatie tussen goede communicatie en de efficiëntie in de meeting cultuur is een uitdaging.” [Respondent 9]

1.1.1.15 NIET HAALBAAR VOOR STARTUPS

Sommige opdrachten zijn volgens een aantal respondenten (n=3) niet haalbaar omdat startups te klein zijn. Dit zorgt er voor dat startups niet kunnen deelnemen aan de opdracht zelfs al sluit deze perfect bij de startup aan.

“Maar onze organisatie is ook niet voldoende groot om aan de gewone tenders mee te doen.” [Respondent 8]

“Zelfs bij onze vorige firma van 200 man deden wij vaak niet deel aan overheidsopdrachten omdat wij te klein waren ervoor. Overheidsopdrachten zijn vaak voor enkel de hele grote bedrijven.” [Respondent 6]

Een van de respondenten vindt het jammer dat er zo weinig opdrachten haalbaar zijn voor startups.

“Als ik de lijst bekijk van overheidsaanbestedingen kan ik er zo uithalen welke niet voor startups haalbaar zijn. Het zou leuk zijn om te kunnen zeggen: startups maken bij 90% van de aanbestedingen kans.” [Respondent 13]

1.1.1.16 ONDERHOUDSCONTRACTEN

De helft van de respondenten (n=7) ziet onderhoudscontracten als een hindernis voor een goede samenwerking. Startups hebben vaak te weinig personeel in dienst om een goed onderhoudscontract aan te bieden.

“Wij zijn geen bedrijf die levenslange onderhoudscontracten wil aanhouden.” [Respondent 6]

“De verwachtingen van de overheid naar SLA's toe, daar hebben wij het momenteel moeilijk mee. Hoe ga je zo een verhaal ondersteunen. Wij kunnen als startup niet zeggen dat wij binnen de 2-4 uur kunnen reageren.” [Respondent 9]

Daarnaast gaven enkele respondenten (n=3) aan dat zij zelf nog niet stilgestaan hadden bij onderhoudscontracten tot het zo ver was, zelf vanuit de overheid was hier nog niet over nagedacht.

“Een levenslange onderhoud hier voor voorzien is voor een startup zeer moeilijk maar beide partijen hadden hierover nog niet nagedacht.” [Respondent 15]

“Zo vroeg Digipolis ons om na oplevering de nodige support te voorzien. Daar hadden wij en Digipolis in het begin niet bij stilgestaan. Het is natuurlijk belangrijk dat als een website plat valt dat er iemand deze terug online kan brengen.” [Respondent 5]

Als startups instaan voor onderhoudscontracten dan loopt dit vaak iets minder vlot dan bij grote bedrijven voornamelijk omdat ze de mensen en de financiële middelen hier niet voor hebben.

“Wij hebben bij andere klanten al support contracten lopen, als daar iets mis loopt dan moeten wij daar staan. Wij zijn hier dus wel in voorzien. Het is niet zo dat het een goed lopende machine is. Wij hebben geen aparte support desk. Dit zijn gewoon ontwikkelaars die op projecten zitten en mee inspringen om die support te leveren. Wij hebben nog niet het financieel plaatje om een afzonderlijke support desk te voorzien.” [Respondent 13]

Een respondent gaf aan moeilijkheden te ondervinden omdat overheidsinstanties nadien vaak nog extra vragen of onderhoudscontracten willen terwijl zij liever het project afsluiten.

“Maar de overheid is geneigd om te blijven vragen of er nog andere zaken bij kunnen. Terwijl op dat moment je opnieuw zou moeten aanbesteden en dat dit niet meer kan in de scope van het vorige project. En daar lopen we nu toch wel tegen aan, dat er heel veel service vragen zijn of

andere vragen die niet in de originele briefing zaten die dan toch doorgegeven worden. Voor ons is dat toch een negatief punt in de evaluatie achteraf dat we het project niet behoorlijk kunnen afronden.” [Respondent 7]

1.1.1.17 ONDUIDELIJKHEID

Onduidelijkheid over de structuur of het vinden van opdrachten maakt het volgens enkele respondenten (n=4) moeilijk voor startups. De transparantie rond de manier van beslissen en de structuur van de overheidsinstantie zou verhoogd moeten worden.

“Aankoopcellen van de overheid een beetje transparanter maken zodat startups zich makkelijker kunnen presenteren en de weg kennen... transparantie rond beslissingsmechaniek...Bij de overheid is het een kluwen waar je in verlopen loopt” [Respondent 4]

“Overheden en grote corporates hebben vaak een onduidelijke organisatiestructuur met vele diensten en departementshoofden. Probeer daar maar eens je weg te vinden.” [Respondent 11]

Naast de transparantie rond de structuur en de beslissingsmechaniek is het ook nodig om meer transparantie te krijgen in de opdrachten. Het moet voor de startups duidelijk zijn waar ze opdrachten kunnen vinden.

“De eerste echte drempel waar startups wel nog mee in contact komen in het algemeen bij overheidsinstellingen is überhaupt afweten van de opdrachten.” [Respondent 17]

1.1.1.18 STRIKTE PROCEDURES EN REGELGEVING

Iets meer dan de helft van de respondenten (n=8) gaf aan dat de strikte regelgeving en procedures van overheidsinstellingen het moeilijk maakt voor startups. Startups worden beperkt in hun creativiteit volgens de respondenten omdat ze zich aan strikte procedures moeten houden.

“Ze zijn ook een beetje het tegenovergestelde van startups, startups zijn creatief en plots moeten ze een heel boek schrijven.” [Respondent 4]

“...maar ik hoor mensen zeggen dat ze vroeger al gewoon niet konden deelnemen omdat ze bijvoorbeeld werkte met een Mac en met een Mac was het niet mogelijk om deel te nemen.” [Respondent 9]

Enkele respondenten (n=3) vermeldde dat de procedures hen vaak veel tijd kostte. Dit doordat ze telkens bij wijzigingen opnieuw de procedure moesten volgen.

“Bij een overheid kan je ook niet zomaar iets wijzigen dat al was vastgelegd. Als plots iemand anders bij de starter het project zou overnemen dan kan dat praktische problemen geven.” [Respondent 11]

“Een probleem blijft wel dat als er wijzigingen moeten gebeuren, op bijvoorbeeld budgetvlak, dan is het bij de overheid heel omslachtig om dit te regelen want alles moet opnieuw opgevolgd worden met ordernummers en dergelijke.” [Respondent 12]

1.1.1.19 WEINIG ERVARING

Werknemers van startups hebben volgens een paar respondenten (n=3) te weinig bedrijfskundige ervaring waardoor ze moeilijkheden ondervinden. [Respondent 8]

Doordat sommige startups weinig ervaring hebben gaan ze niet efficiënt te werk gaan en stoppen ze tijd in zaken die onbelangrijk zijn.

“Het is een valkuil als je niet veel ervaring hebt dat je je aan elke grasspriet vastpakt en hierdoor tijd verdoet en niet efficiënt handelt.” [Respondent 4]

1.1.1.20 HET WILLEN FOCUSSEN OP HET KERNPDUCT

Startups willen zich focussen op hun kernproduct en stoppen hierdoor minder tijd in marketing of andere belangrijke elementen. Een respondent vindt dit een hindernis die startups moeten overwinnen om een succesvolle samenwerking te bekomen.

“Ik heb zelf nog een startup gehad en weet dat ze vooral bezig zijn met hun eigen producten en marketing en communicatie daar weinig aan te pas komen...Enkel uw product kennen is niet voldoende, het moet ook nog verkocht worden...Zij willen vooral programmeren en nieuwe snuffjes ontwikkelen.” [Respondent 3]

1.6.3 MOEILIKHEDEN VOOR BEIDE INSTANTIES

Een moeilijkheid die voor beide instanties geldt is het cultuurverschil tussen startups en overheidsinstellingen volgens een aantal respondenten (n=3).

“...de samenwerking verloopt niet altijd gemakkelijk want er is sprake van een cultuurclash.” [Respondent 19]

Zo haalt een respondent aan dat bij sommige overheidsinstellingen de cultuur echt niet goed zit en dat mensen geen initiatief nemen.

“De cultuur is ook niet altijd zo goed. Maar dit is natuurlijk niet bij elke overheidsinstelling zo. Maar er zijn echt overheidsinstanties die mensen hebben waar geen initiatief inzit.” [Respondent 13]

Een andere respondent ziet wel een positieve verandering optreden op vlak van het cultuurverschil.

“Ik zie nu een nieuwe dynamiek en ik denk ook dat de nieuwe generatie ambtenaren ook allemaal jonge ondernemingsgezinde mensen zijn die hopelijk ook elk van die grote organisaties kunnen doen afbrokkelen en projecten zoals dat van Digipolis kunnen verder initiëren.” [Respondent 9]

1.7 ONDERSTEUNING VOOR STARTUPS

Startups aantrekken om innovatie binnen te halen zal belangrijk worden voor overheden in de toekomst. Hierom werd er gepolst naar zaken die de overheid kan doen om startups nog beter te kunnen ondersteunen. Binnen de interviews (n=12) kwamen vier grote domeinen naar voor, zijnde financiële hulp, labelen, netwerk mogelijkheden en een discussie rond werkplekken.

1.7.1 FINANCIËLE HULP

Financiële ondersteuning aanbieden (n=8) kan op verschillende manieren en er bestaan veel verschillende meningen over. De meeste respondenten zijn het er wel over eens dat directe financiering door subsidies of extra betalingen voor startups minder zal werken. Deze zijn eerder voor wetenschappelijke onderzoeken relevant. [Respondent 7] Financieel zijn er andere manieren die veel beter werken voor een overheid. [Respondenten 7, 11 en 19] Investerings doen in startups is ook gevaarlijk want je moet het kunnen verantwoorden aan de bevolking waarom je het doet. [Respondent 7] Toch zijn er een enkele respondenten die aangeven dat extra geld altijd welkom is. [Respondent 5, 6 en 8]

“Ik heb geen problemen met subsidies, maar ik denk dat het contraproductief is. Dat is handig voor de ondersteuning van wetenschappelijke onderzoeken maar vanaf er geld mee kan verdiend worden, kan de overheid beter dienen als klant of intermediair.” [Respondent 7]

Een andere mogelijkheid is veranderingen doorvoeren op vlak van loonkosten en taksen. Federaal minister De Croo is daar nu met bezig om loonkosten en taksen te optimaliseren. De taksshelter en de vrijstellingen van de RSZ voor jonge bedrijven en werknemers zijn hier goede voorbeelden van. [Respondent 17]

“Daarnaast zijn er ook mogelijkheden binnen het hele verhaal rond taksen en loonkosten. Aan dit kader kan er nog gewerkt worden, maar dit gebeurt nu wel meer en meer.” [Respondent 17]

Een derde mogelijkheid, dat door enkele respondenten (n=2) is aangereikt, is investeringen door overheden in de productontwikkeling. Hierbij neemt de overheid een deel van de ontwikkelingskost op zich en kan de startup met minder risico verder werken. In ruil krijgt de overheid een bepaalde garantie naar verdere ontwikkelingen of een deel terugbetaling. [Respondent 9 en 11]

“We hopen, als firma, dat we een aantal producten aan de hand van zo’n bestek voor een stukje kunnen laten co-financieren met een win voor de klant. Hij krijgt zijn product en hij kan nadien ook een stuk terugverdienen of krijgt een garantie naar verdere ontwikkelingen.” [Respondent 9]

Een respondent gaf aan dat men zich minder moet focussen op financiering maar meer de venture capitalisten moet aantrekken en dat startups zich goed moeten voelen in hun stad. [Respondent 7]

1.7.2 EEN LABEL GEVEN

Startups een label geven (n=3) kan enerzijds de startups helpen om aan te tonen dat ze kwalitatief werk leveren, anderzijds is het handig voor overheden om te weten welke startups ze beter kunnen selecteren voor hun opdrachten. [Respondent 19]

“Een stap verder is in het buitenland, bijvoorbeeld in Singapore is er de IDA die startups gaat scheiden tussen goed en slecht en een label geeft. Als een startup dit label krijgt, dan mag het samenwerken met de overheid.” [Respondent 19]

Dit label kan nadien ook gebruikt worden als een vorm van marketing die helpt naar toekomstige klanten toe. [Respondent 17]

1.7.3 NETWERKMOGELIJKHEDEN

Om te overleven moet je niet enkel een product hebben maar je moet het ook kunnen verkopen aan je netwerk (n=9). Daarom is het belangrijk voor startups dat zij de juiste relaties kunnen ontwikkelen en de juiste mensen kunnen vinden. [Respondenten 4, 7 en 19] Dit is niet alleen voordelig voor de startup, maar ook voor de overheden aangezien zij hun netwerk uitbreiden en iedereen informatie met elkaar kan uitwisselen. [Respondenten 4, 14 en 15]

De manier waarop deze mensen in contact komen is via conferenties of door lezingen bij te wonen, deel te nemen aan workshops en via meetup evenementen. Een concreet voorbeeld hiervan is het meet your buyer evenement dat doorging in 2014. [Respondenten 5, 6, 9, 11, 14, 15, 19]

“... het meet your buyer evenement in 2014 waar alle mogelijk partijen waren samengebracht volgens hun eigen sector zoals IT en catering enzovoort. Van grote corporate tot kleine starter. Zo wisten corporates en startups ook bij wie ze moesten zijn binnen de overheid want de persoon die je eigenlijk nodig hebt staat daar dan letterlijk voor u.” [Respondent 11]

“Digipolis moet zeker blijven investeren in nieuwe mensen aantrekken, uitleggen hoe ze kunnen meedoen, die meetups zijn daar een perfect instrument voor. Ik vind dat ze dit moeten blijven doen, dit moet een van hun kernactiviteiten zijn om heel dat ecosysteem te onderhouden.”
[Respondent 9]

Mensen in contact brengen en het netwerk uitbreiden zorgt er voor dat bedrijven en overheden niet enkel blijven samenwerken met de gekende partners. Nieuwe en creatieve samenwerkingen kunnen ontstaan. [Respondenten 12 en 18]

1.7.4 (GEEN) WERKPLEKKEN AANBIEDEN

Startups en andere bedrijven hebben fysieke werkplekken nodig om hun werk uit te voeren. Het is daarom belangrijk dat er voldoende werkplekken worden aangeboden. [Respondenten 7 en 8] Het merendeel van de respondenten bevestigen het belang van deze werkplekken, maar tonen aan dat er in de huidige omgeving al meer als voldoende werkplekken worden aangeboden. [Respondenten 5,6, 7 en 13]

“Extra werkplekken aanbieden geloof ik minder en minder in. Daar nu nog extra in investeren is niet de oplossing. Overal heb je tegenwoordig plekken en Wi-Fi in de aanbieding. Je wil wel samenzitten met gelijkgezinden maar als men kijkt naar de incubatoren die er allemaal al zijn, kan dat op vele plekken.” [Respondent 11]

Het is niet langer de taak van de overheid om nog meer werkplekken te voorzien. De privésector heeft deze taak overgenomen. [Respondent 11] Daarnaast werken de meeste mensen nu toch remote of van thuis. [Respondent 19]

Ook Digipolis zag in dat werkplekken aanbieden niet langer de sleutel is tot een optimale samenwerking met startups. Hulp aanbieden moet veel meer zijn als je het beter wilt doen. Daarom is er op dit moment een open community waar vrije werkplekken voor iedereen een standaard is geworden. [Respondent 15]

Een van de respondenten gaf zelfs aan dat continue bij een overheid of extern bedrijf zitten leidt tot inefficiëntie. De startup krijgt minder kans om zich te ontwikkelen doordat die teveel bezig is met de andere partij.

“Ik vind het leuk om flexibele werkplekken te hebben maar vanaf het moment dat je bij een overheid zit en daar alle dagen zit ga je echt niet kunnen werken. Je moet dat zelf kunnen bepalen, je kan enkele vaste momenten daar zitten maar zeker niet alle dagen. Anders begraven ze jou in vragen en heb je geen tijd meer om te ontwikkelen.” [Respondent 13]

Daarnaast houden werkplekken ook niet veel meer in volgens een respondent. De meeste startups hebben ook niets anders nodig dan een stoel en het internet. [Respondent 17]

“Werkplekken aanbieden is iets alledaags geworden. Als ik zie waar onze starters werken, met uitzondering van specifieke startups die bijvoorbeeld labo's nodig hebben, hebben het merendeel niks anders nodig dan een stoel en internet.” [Respondent 17]

1.8 KRITISCHE SUCCESFACTOREN

Om na te gaan op welke manier startups en overheidsinstanties beoordelen of een opdracht succesvol was werd er gevraagd aan de respondenten wat de kritische succesfactoren zijn voor hen. Er kwamen 5 groepen naar voor. Sommige respondenten gaven aan dat zij niet gebruik maken van KPI's, andere gaven aan dat zij de KPI's van de klant overnemen en dan waren er nog 3 groepen die gebruik maakt van KPI's en daar vallen financieel, consument en leerprocessen onder.

1.8.1 KPI'S VAN DE KLANT OVERNEMEN

Een respondent gaf aan dat zij gebruik maken van de KPI's van de klant. Als zij een project starten nemen zij de KPI's over van de klant en proberen hier zo succesvol mogelijk in te zijn. Op die manier kunnen zij de klant zo goed mogelijk helpen aangezien de factoren die belangrijk zijn voor de klant ook belangrijk worden voor de startup. [Respondent 18]

1.8.2 GEEN KPI'S

Enkele respondenten (n=3) gaven aan dat zij geen gebruik maken van KPI's. Zowel enkele respondenten van de groep overheid als die van startups gaven dit als antwoord. [Respondenten 5, 7 en 10]

1.8.3 FINANCIEEL

Een groot aantal van de respondenten (n=10) haalt financieel aan als KPI. Dit aantal kan verdeeld worden onder drie groepen; mensen die omzet als KPI gebruiken, groeien als KPI en mensen die financieel niet belangrijk vinden.

1.1.1.21 OMZET ALS KPI

Meer dan de helft van de respondenten (n=9) vindt een financiële KPI belangrijk. Zowel uit de groepen experts en startups gaven respondenten omzet aan als een belangrijke KPI.

“In principe willen wij met elk traject die wij ondernemen een rendabele uitkomst bekomen en dit is tot nu toe ook gelukt. Financiële KPI is belangrijk.” [Respondent 6]

“Dat wordt gefactureerd en als het geld binnen komt is het goed, de eenvoudige economische logica dus.” [Respondent 7]

“Het is heel triestig om dat te zeggen maar bottom line gaat het altijd over geld. Het is mijn persoonlijke overtuiging dat je altijd moet managen op cashflow. Dan creëer je rust in een startup. Winst maken is belangrijk maar in teken van de cashflow. Anders is winst niet zo belangrijk.” [Respondent 8]

“En KP3 is, zijn we uit de kosten geraakt? En in het beste geval hebben we er nog winst uitgehaald? Elke euro die we er uit halen is goed.” [Respondent 14]

Het is volgens een respondent voor overheidsinstellingen belangrijk om zo goedkoop mogelijke producten aan te kopen. Financieel zou misschien niet zo belangrijk mogen zijn maar in de praktijk komt het er vaak op neer dat de financiële factor het meest doorweegt. [Respondent 4]

1.1.1.22 GROEIEN ALS KPI

Een van de respondenten vindt groeien een belangrijke KPI. Hij vindt het belangrijk dat opdrachten en projecten er voor kunnen zorgen dat zij als organisatie kunnen groeien.

“Een project is succesvol, onafhankelijk of het groot of klein is, als er een vervolg komt en als we een stuk met die klant kunnen meegroeien ...als het project groei kan stimuleren of toekomstige

groei kan stimuleren dat is voor ons een succesfactor...Wij willen groeien dus moeten wij financiële groei bekomen.” [Respondent 9]

1.8.4 CONSUMENT

Het grootste deel van de respondenten (n=11) haalde consument aan als een belangrijke KPI. De antwoorden kunnen onderverdeeld worden in: klantenrelatie, product die gebruikt wordt, product die moet werken en toegevoegde waarde.

1.1.1.23 KLANTENRELATIE

De meeste respondenten (n=6) vinden klantenrelatie een belangrijke KPI. Zij gaven aan dat het belangrijkste is dat de klant tevreden is, voor hen is een project geslaagd als de klant aangeeft tevreden te zijn.

“Voor de startup is de klantenrelatie zeer belangrijk, hier hangt een financieel voordeel en kennisvoordeel aan vast.” [Respondent 4]

“...een impact gehad hebben bij de klant, als het de klant positief heeft veranderd. Dit leidt toe een goede klantenrelatie... Maar welke impact die wij creëren is voor ons belangrijker. Dit genereert content en content is voor ons een step up om naar een volgende klant te kunnen stappen.” [Respondent 5]

“In het algemeen als de klant tevreden is dan zijn zij ook tevreden...de klant blijft koning.” [Respondent 18]

Een van de respondenten gaf ook aan dat een tevreden klant andere potentiële klanten aanzet om ook bij de startup langs te gaan. Tevreden klanten zijn voor hen de ideale reclame.

“KPI nummer 1 is, is de klant tevreden. Dat is het allerbelangrijkste. Mond aan mond, vertrouwen, een basis die gecreëerd wordt,... zijn belangrijke elementen.” [Respondent 14]

1.1.1.24 PRODUCT DAT GEBRUIKT WORDT

Een product dat gebruikt wordt, dat gemaakt wordt door de klanten is volgens enkele respondenten (n=3) een belangrijke KPI. Als het uiteindelijk blijkt dat een product niet aanslaat dan wordt de samenwerking stop gezet. [Respondent 17]

“Je bent succesvol als startup wanneer je product wordt gemaakt...Voor startups is dit al een succes en voel je jezelf een stukje god door dat je iets hebt gecreëerd dat aanslaat...Als het gebruikt wordt dan is het succes.” [Respondent 3]

1.1.1.25 PRODUCT MOET WERKEN

Enkele respondenten (n=3) vinden het belangrijkste dat het product werkt. De samenwerking is volgens hen geslaagd als het product doet wat het moet doen. [Respondenten 15 en 19]

Een van de respondenten voegt daaraan toe dat zij de kwaliteit van het product ook belangrijk vinden en dat zij kwaliteitscontroles uitvoeren om die kwaliteit te garanderen. Kwaliteitsvolle producten zorgen voor gelukkige klanten.

“...kwaliteitscheck, voor de oplevering. Het ergste zou zijn dat iets wordt verkocht en er geld wordt voor ontvangen, maar dan achteraf blijkt dat het niet goed is...Om continuïteit op te bouwen en een echte klant te creëren moet de kwaliteit in orde zijn.” [Respondent 8]

1.1.1.26 TOEGEVOEGDE WAARDE

Een van de respondenten vond het belangrijk dat zij toegevoegde waarde met hun producten en diensten kunnen creëren bij de klant.

“We willen echt een gevoel krijgen dat we een toegevoegde waarde creëren.” [Respondent 14]

1.8.5 LEERPROCESSEN EN GROEIPROCESSEN

Iets minder dan de helft van de respondenten (n=6) vindt leer- en groeiprocessen een belangrijke factor om de samenwerking te beoordelen. Respondenten uit alle 3 de groepen halen deze KPI aan. Leer- en groeiprocessen kunnen worden verdeeld in 4 groepen: leerprocessen, menselijk kapitaal, motivatie en training.

1.1.1.27 LEERPROCESSEN

Een paar respondenten (n=3) vinden leren uit de samenwerking belangrijk. Het is belangrijk dat je op het einde van de samenwerking iets hebt bijgeleerd. [Respondent 4]

Een van de respondenten haalt aan dat ze leren uit de samenwerking en die nieuwe ervaring kunnen gebruiken bij andere klanten.

“Op basis van ervaringen kunnen wij naar volgende klanten gaan, ook naar niet overheidsinstellingen...de ervaring gebruiken om een stukje van de markt verder in te pakken.” [Respondent 5]

Als je er niet van kan leren dan wil een respondent zelf niet deelnemen aan een opdracht.

“KP 2 is hoeveel hebben wij eruit geleerd? Het gene dat je overcompenseert aan ambitie en toewijding, daartegen over staat dat, hoewel wij heel veel ervaring hebben, er qua methodologie en professionalisme ruimte tot verbetering is. We doen dus geen projecten als we er niet uit kunnen leren.” [Respondent 14]

1.1.1.28 MENSELIJK KAPITAAL

Voor een respondent is het menselijk kapitaal een belangrijke KPI. Hij haalt aan dat de werknemers centraal staan en dat zij het belangrijkste zijn om succesvol te zijn.

“Mensen staan wel op een heel belangrijke plaats bij ons. Als je mensen iets saais laat doen dan probeer je het voor hen toch draagbaar te maken...De werknemers zijn belangrijk.” [Respondent 13]

1.1.1.29 MOTIVATIE

Motivatatie is voor enkele (n=4) belangrijk voor de organisatie. Zij geven dit aan als kritische succesfactor. Motivatie wordt daar gekoppeld aan creativiteit. Mensen die gemotiveerd zijn, kunnen creatievere en innovatievere producten ontwikkelen. [Respondent 13]

“Dit werkt motivatie bevorderend en inspirerend...Er zit ook veel niet kwantificeerbare zaken bij zoals die motivatie, drive en dergelijke.” [Respondent 15]

1.1.1.30 TRAINING

Een van de respondenten vindt training belangrijk voor de medewerkers. Door hen de nodige training te geven kunnen zij groeien en betere producten maken.

“We hebben ook een budget voor onze medewerkers zodat ze zich kunnen bijscholen, dit zowel in trainingen die wij hen aanbevelen als dingen die ze zelf kiezen.” [Respondent 13]

1.9 DE STANDAARDPROCEDURES OM DEEL TE NEMEN AAN OVERHEIDSOPDRACHTEN

De standaardprocedures volgen de wet op overheidsopdrachten en maken geen onderscheid tussen de bedrijven die zich inschrijven op de opdrachten. De verschillende mogelijke procedures zijn reeds aan bod gekomen in de literatuurstudie. Binnen de interviews (n=10) werd bevraagd naar de problemen of complexiteit die wordt ervaren door startups bij het inschrijven op deze opdrachten.

Alle respondenten antwoordden gelijkaardig. De standaardprocedures via de wet op overheidsopdrachten is een stroef en moeilijk verhaal wat er voor zorgt dat het wordt ervaren als een grote hindernis voor innovatie bij de overheid. [Respondenten 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 13, 14, 15 en 17] De overheid is nu eenmaal gebonden aan deze procedures door de wet op overheidsopdrachten en men kan er niet aan onderuit. [Respondenten 7 en 15] Toch zijn deze procedures en de wet op overheidsopdrachten een gezond principe dat gebaseerd is op het verleden. Voor grotere simpele opdrachten waar continuïteit een belangrijke parameter is, zal dit goed werken. [Respondenten 4 en 17] Maar voor complexe opdrachten en om de partners van de toekomst binnen te halen zal dit niet goed werken. [Respondent 4]

“Als men kijkt naar de parameters van de WOO dan staan daar zaken vanuit het verleden en als je partners van de toekomst wil binnenhalen zal dit niet werken. U baseren op voorgaande successen is geen garantie om in de toekomst te slagen. Als je iets innovatief wil doen moet je daarvan af stappen.” [Respondent 4]

Heel vaak wordt tijdens de normale processen de startups niet gevonden of krijg je ze niet geïnteresseerd. Andere startups die wel meedoen, geven vaak op om verder te werken. [Respondenten 11 en 15] Heel veel startups schrijven zich ook in via het E-tendering platform. Dit systeem bevordert de werking voor startups ook niet. [Respondent 5]

“...een federaal platform. Dit is een verschrikkelijk ding. Je moet uw offerte uploaden, maar dit is een echt heel slecht systeem. Digipolis kan daar zelf niet aan doen, zij moeten dit pakket gebruiken. E-tendering noemt dit programma. Dit loopt nog niet goed.” [Respondent 5]

1.10 DE NIEUWE PROCEDURES OM DEEL TE NEMEN AAN OVERHEIDSOPDRACHTEN

In dit deel werden de respondenten uit de interviews (n=14) bevraagd naar de werking, hun ervaringen en de voor- en nadelen van de nieuwe procedures die Digipolis hanteert.

1.10.1 ANTWERP CITY PLATFORM (ACPAAS)

Meerdere respondenten gaven aan dat het Antwerp City Platform (ACPAAS) de start was van de vernieuwde werking bij Digipolis (n=3). Een overheidspersoon gaf aan dat door ACPAAS, een opportuniteit ontstond om anders te beginnen werken.

“Maar vorig jaar kwam er een opportuniteit om anders te zijn door de opbouw van het Antwerp City platform (ACPAAS). ACPAAS kwam tot stand met verschillende softwarecomponenten die autonoom kunnen werken. “ [Respondent 15]

Twee startups vertelden ook dat zij hebben meegewerkt aan de opbouw van ACPAAS en dat dit een van de eerste projecten was die ze samen met Digipolis hebben gedaan. [Respondenten 5,6 en 13]

1.10.2 WERKING VAN DE NIEUWE PROCEDURE

In de meeste interviews (n=9) werd de werking en termijnen van de nieuwe procedures besproken. In dit deel gaan we hier dieper op in om te zien hoe deze procedure wordt gepercipieerd door de respondenten.

De basis van de procedure valt terug op pre commercial procurement. [Respondenten 1, 4, 7, 8, 10, 15 en 19] Dit is een Europese procedure die niet valt onder de wet op overheidsopdrachten. [Respondenten 1, 7 en 10] Volgens een expert is pre commercial procurement maar de eerste stap naar verandering. [Respondent 19]

“Pre commercial procurement is maar de eerste stap. Er zijn dingen die zullen veranderen en verbeteren. Dit ook voor een breder publiek buiten IT.” [Respondent 19]

Door pre commercial procurement konden de Rock 'n roll procedures van start gaan bij Digipolis die gekenmerkt zijn door verlaagde instapdrempels. Deze zijn gebaseerd op pre commercial procurement maar vallen toch onder de wet op overheidsopdrachten. [Respondent 15]

Binnen de rock 'n roll procedures wordt er een onderscheid gemaakt tussen de fast laning en de very fast laning als aankoopprocedure. Bij de fast procedure ga je een marktverkenning doen en de uitdaging op de markt zetten, bij de very fast laning worden zelf een aantal spelers aangeschreven. [Respondenten 1 en 10] Vanaf de offerte indiening loopt alles hetzelfde tot de gunning voor alle procedures. De werkelijke doorloop blijft hetzelfde. [Respondenten 1 en 10]

“Vanaf de offerte indiening loopt alles hetzelfde tot de gunning voor alle procedures. Dit is ook zo voor hackatons. Het voortraject kan dus verschillen maar de werkelijke doorloop loopt hetzelfde.” [Respondent 1]

De criteria die worden gebruikt in de beoordeling tijdens deze procedures bestaan uit vier factoren, zijnde prijs, technologie, concept en innovatie. [Respondenten 1, 10 en 15] Naargelang de soort opdracht wordt de wegingsfactor bepaald. [Respondent 15]

Volgens de startups zijn deze aangepaste procedures een echte meerwaarde. De startup krijgt tijd om zich in te schrijven. Nadien, met de innovatieve procedure wordt je uitgenodigd op een pitch waar je de oplossing presenteert, en er geen documenten meer moeten worden afgegeven. Daar moet je de mensen overtuigen dat ze jou moeten meenemen naar de volgende fase. Eens je geselecteerd bent moet je een offerte indienen, wordt er over de offerte onderhandeld en dan wordt er gegund. Uiteindelijk krijg je drie tot zes maanden de tijd om het eindverhaal te implementeren. [Respondenten 1, 5, 6, 9, 10, 12, 13, 14, 15 en 18]

“Het was eigenlijk een heel gemakkelijke procedure. Je moest een presentatie geven, je moest geen document meer afgeven. De presentatie was eigenlijk je offerte. Dit is gemakkelijk omdat je dan geen boek moet indienen. Wij voelden ons daar wel wat oncomfortabel bij omdat wij

niet konden geloven dat het niet nodig was. Daarom hebben wij toch een klein documentje ingediend om alles toe te lichten. Na die offerte ging het allemaal snel. Ik had nog nooit zo snel een project zien gegund worden. De procedure is echt wel lean” [Respondent 13]

“Je krijgt een opdracht, een beschrijving van het project. Je denkt intern na over hoe jij het project zou aanpakken, zowel op vlak van methodologie (hoe gaan we samenwerken met Digipolis) als inhoudelijk (hoe gaan we een oplossing leveren). Je presenteert dit aan een jury waarna je feedback krijgt of je geselecteerd bent bij de top 3 of 5. Dan mag je je offer op basis van de feedback die je eerder krijgt aanpassen of verfijnen en dan vorm je een best and final offer. Dit mag je opnieuw presenteren en dan wordt er een keuze gemaakt. “ [Respondent 14]

“Een aanbesteding is binnen gekomen. We hebben hiervoor een offerte uitgewerkt, een intakegesprek gedaan waarna er maar een vijftal spelers maar overbleven. Daarna is er een pitch voorbereid en voorgesteld. Deze pitch was aan de hand van een voorbeeldfilmpje gedaan en daarna was het ons gegund. “ [Respondent 5]

Een belangrijk aspect binnen deze procedure is de perceptie over de tijd. Drie overheidspersonen geven aan dat de vernieuwde procedure korter duurt dan de traditionele manier van werken. Een opdracht zal wenselijk nooit langer zijn dan drie maanden. [Respondenten 1, 10 en 15] Drie startups geven aan dat de procedure die zij hebben gevolgd ongeveer een maand duurde en zeer agile verliep van begin tot einde. [Respondenten 5, 6, 9 en 14]

“Het is interessant dat je op een maand tijd, van presentatie tot beslissing, weet of je de opdracht krijgt. Het feit dat het zo snel is maakt het voor ons heel interessant. De korte termijn is echt belangrijk.” [Respondent 14]

“Deze gunning wordt ook zeer agile gegund. Dit wil zeggen, de gunning om met u in zee te gaan wordt bevestigd en bestendigd maar vanaf dag twee zit het idee van voortschrijdend inzicht er al ingebakken. Eigenlijk begin je vanaf dag twee te werken aan hoe je het effectief gaat uitwerken. Je moet niet op voorhand de volledige problematiek overzien.” [Respondent 5]

1.10.3 MODULARITEIT

Een tweede belangrijk onderwerp binnen dit thema (n=7) dat werd aangehaald, was modulariteit. Binnen de interviews werd uitvoerig de relatie gelegd tussen de nieuwe procedures en het principe van modulariteit. Bij modulariteit gaat men grotere projecten positioneren en opknippen in kleinere delen zodat het kleinere opdrachten worden die ook door startups kunnen worden uitgevoerd. [Respondent 7] Meerdere personen zagen in dat Digipolis in hun manier van werken, modulariteit toepast. [Respondenten 1, 3, 9, 10, 11, 15 en 17] Een respondent geloofde al lang niet meer in integrale softwarepakketen die de volledige oplossing afdekken. [Respondent 3]

Toch zijn er heel wat respondenten die twijfelachtig staan over de uitvoering op grotere schaal. [Respondent 7, 9, 11]

“Eigenlijk die kleinere opdracht dat is allemaal goed en wel maar dan als je zo goed bezig bent dan zou het soms beter zijn van het totaalplaatje uit te voeren.” [Respondent 7]

“Ik denk dat Digipolis wel tot aan de rand heeft gepusht om het pragmatisch te krijgen. De enige uitdaging is dat zolang je alles kan verpakken in kleine componenten alles wel goed gaat. “ [Respondent 9]

“Ook de interne processen zullen duurder zijn door alle processen en bestekken in te kappen in stukjes. Een aankoper heeft geen zin om een groot bestek te gaan opsplitsen in kleinere bestekken want dat neemt voor hem veel meer tijd in beslag.” [Respondent 11]

1.10.4 VOORDELEN VAN DE NIEUWE PROCEDURE

Het gebruik van de nieuwe procedure is innovatief en kent vele voordelen. Dit komt ook naar voor in bijna alle interviews (n=13). Deze nieuwe procedure is een van de beste beleidsmaatregelen naar jonge ondernemers toe, dit jaar. [Respondent 14] Hieronder worden alle voordelen, die aan bod zijn gekomen door de respondenten, opgesomd en toegelicht.

1.1.1.31 FINANCIËLE VERGOEDING VOOR POTENTIALS

In twee interviews kwam aan bod dat de vergoeding voor hun ideeën een echte meerwaarde biedt voor de startup. Dit houdt in dat alles wat bruikbaar is, een vergoeding krijgt. Zo kunnen meerdere startups voordeel halen uit een opdracht. [Respondenten 5, 6 en 15]

“Als deze pitch kwalitatief in orde is krijg je daar in een aantal gevallen al een bepaalde som voor. Ook dit is relatief revolutionair in overheidsaanbestedingen. Dit gaat niet over heel veel geld, in het beste geval een paar duizend euro (1500 euro). Maar dit dekt al voor een stuk de kosten die wij maken. Het gaat hier voornamelijk over deliverables die geld opleveren. Dit waar ze over zeggen, bedankt om deel te nemen, het gaat niet lukken maar hetgeen die jij gemaakt hebben gaan wij wel gebruiken.” [Respondent 5]

1.1.1.32 FLEXIBILITEIT

Volgens een startup laat het werken met die nieuwe procedure, veel meer ruimte tot flexibiliteit. Contracten gaan heen en weer tussen partijen en worden aangepast als het nodig blijkt. [Respondenten 5 en 6]

“Zij passen later hun contracten aan. Zij leren terwijl zij bezig zijn en zijn zeer flexibel. Eigenlijk hadden zij evengoed een startup kunnen zijn.” [Respondent 5]

1.1.1.33 ADMINISTRATIEVE VEREENVOUDIGING

Door het werken met de nieuwe procedure zijn er heel wat administratieve vereenvoudigingen doorgevoerd die startups kunnen appreciëren (n=8). Het meeste besproken voorbeeld hiervan (n=5) is de vermindering van de dikte van de bestekken. Dit waar normaal gewerkt wordt met hele grote lastenboeken waarin alles is omgeschreven, doet Digipolis dat niet. [Respondenten 1, 5, 6, 7, 9, 10, 14 en 15] Nu wordt enkel het einddoel opgenomen, over hoe dat wordt bereikt moeten de inschrijvers zelf maar nadenken. [Respondenten 5, 6 en 7]

“Uiteindelijk, software bouwen is een creatief proces. Dit is niet een lineair proces waar je van A naar B gaat. Maar dit is een proces waar je telkens een klein beetje kijkt of je nog voldoet aan de doelstellingen. Door middel van overleg wordt bekeken of er te veel wordt afgeweken en worden eventueel dingen weggesmeten of aangepast. In een traditioneel lastenboek kan dit niet opgenomen worden.” [Respondent 5]

Kijk, wij willen een weg van daar tot daar, Hoe dat ingevuld wordt moet je zelf maar over nadenken. Dit is veel beter dan een gigantische vragenlijst waar kan worden gespeculeerd op fouten van de dossiers en waar alles veel stroever loopt.” [Respondent 7]

Twee startups gaven wel aan dat de procedure is vereenvoudigd, maar het blijft wel een overheidsprocedure. [Respondenten 9, 12 en 18] Bij bedrijven weet je of het goed of niet goed is, en je kunt direct beginnen. [Respondent 9]

Deze administratieve vereenvoudigingen zorgen ervoor dat het haalbaarder wordt voor startups om zich in te schrijven en mee te dingen met de opdrachten. Zo wordt het voor hen toegankelijk om samen te werken met overheden en hun kwaliteiten te tonen. [Respondenten 5, 6 en 14]

“Ik krijg ook het gevoel dat je de kans krijgt om als totaal onbekende deel te nemen aan die pitch.” [Respondent 14]

De vermindering van papierwerk zorgt er ook voor dat er een signaal wordt gegeven aan de startup dat de overheid niet enkel denkt aan risico-indekking. [Respondent 5, 6, 12 en 18]

“Bij het opstellen van de verantwoordelijkheden was het voor hen belangrijk om er voor te zorgen dat het systeem zou werken en niet dat ze nadien iemand met de vinger kunnen wijzen moest er iets fout lopen. Ze stappen hier dus af van de beschuldigingscultuur die in zeer hiërarchische en waterval uitgeschreven zaken ingebakken zit.” [Respondent 5]

1.1.1.34 INTELLECTUELE EIGENDOMSRECHTEN

Bij traditionele overheidsopdrachten worden de intellectuele eigendomsrechten overgedragen aan de overheidsinstelling. Binnen deze nieuwe procedure hoeft dit niet zo te lopen (n=6). Andere maatregelen zijn onderhandelbaar met Digipolis. Zo kunnen de startups hun product verder commercialiseren en doorverkopen. Zie het als een doorspringplank. [Respondenten 1, 10 en 15] Twee experts raden de startups ook aan om hierover te onderhandelen. Dit is zowel goed voor de startup als voor de overheidsinstelling die de startups aan zich kan binden. [Respondenten 4 en 11]

“Probeer hier te onderhandelen om de eerste 5 jaar een gezond en favorable upgradepolitiek te creëren. Er zijn nog genoeg andere mogelijkheden. De eigendom moet niet altijd naar de overheid vertrekken want als dat gaat over kennis dan zal de overheid daar heel vaak toch niks mee doen.” [Respondent 11]

1.1.1.35 KWALITEIT

Twee overheidspersonen en een startup gaven aan dat de nieuwe procedure leidt tot een kwaliteitsverhoging. De klassieke manier van aanbestedingen leveren niet altijd de meest kwalitatieve producten op. [Respondenten 7 en 15] Het zijn namelijk de startups die met de meest innovatieve producten kunnen afkomen en creatief kunnen omgaan qua prijszetting en kwaliteit. [Respondenten 3 en 7]

1.1.1.36 BETERE ONDERSTEUNING

Door de vrijheid die wordt gecreëerd, is het mogelijk voor Digipolis om een betere ondersteuning te bieden aan de startups. Vele interviews (n=9) waren positief over dit onderwerp. Deze ondersteuning manifesteerde zich op verschillende manieren. [Respondenten 3, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 17 en 18]

“uiteindelijk kwam Digipolis met een idee af hoe we dat konden organiseren. Ze begrepen hoe onze organisatie werkt en ze wilde er voor zorgen dat we zoveel mogelijk zelfstandig de problemen konden oplossen.” [Respondent 5]

“Bovendien zit er bij Digipolis ook een team dat jou administratief kan ondersteunen. Dus de administratieve workload die bij overheidsaanbestedingen altijd verschrikkelijk tijdrovend is en niet echt gepast is voor kleinere organisaties, kleinere organisaties hebben meestal niet de tijd en de fut om zich daar mee bezig te houden, die neemt Digipolis voor een stuk weg.” [Respondent 7]

“Zij ondersteunen u niet enkel op technisch gebied maar helpen je ook bij andere dingen zoals intellectuele eigendom. Zij zeggen welke stappen je moet ondernemen.” [Respondent 13]

“Voornamelijk mentorship aanbieden is belangrijk.” [Respondent 17]

1.1.1.37 EEN OPEN SFEER CREËREN

Ook bij de overheden zitten mensen die willen experimenteren en willen veranderen, maar ze moeten wel die kans krijgen. [Respondent 8] Deze nieuwe manier van werken maakt dit mogelijk. Hierdoor ontstaat er een open sfeer binnen Digipolis (n=6).

Bijna alle respondenten gaven aan dat de reden dat er zo een open sfeer heerst en die nieuwe procedure zo goed werkt, komt door de het bestuur en de werknemers van Digipolis zelf. [Respondenten 1, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13 en 18] Daar heerst een vlakke structuur waar weinig hiërarchie aan te pas komt en ondernemerschap wordt ondersteund. [Respondenten 5, 6, 8] De mensen binnen Digipolis kunnen worden gezien als een startup. [Respondent 5 en 6]

“Er werken een hoop ‘self-organising people’. Hun mindset is ook op die manier. Er is geen bureaucratie. Zaken die nodig zijn die worden gewoon uitgevoerd.” [Respondent 5]

“Eigenlijk moet de wetgeving in feite niet worden aangepast maar de aanpak en mentaliteit moet wijzigen van de aankoopdienst. Dat is iets dat Digipolis goed is in geslaagd.” [Respondent 11]

“Ik heb er dus niet voor gekozen om samen te werken met Digipolis omdat het Digipolis is, maar omwille van de mensen. [Respondent 13]

Twee startups vertellen ook dat dit beeld niet geldt binnen andere overheidsinstellingen. Daar heersen heel wat meer problemen. [Respondenten 8, 12 en 18]

“Bij Digipolis zitten een hele hoop gemotiveerde vakkundige personen, wat niet het typische beeld is van een ambtenaar.” [Respondent 8]

“Die mensen bij Digipolis zijn toegewijd (hun contactpersonen toch). Wij vinden zelfs dat ambtenaren toegewezen zijn aan de opdracht en echt kunnen afgerekend worden als die resultaten tegenslaan.” [Respondent 12]

1.1.1.38 ER IS RUIMTE OM TE FALEN

Het klinkt misschien vreemd, maar meer kansen om te falen werd door een aantal respondenten als een voordeel gezien. [Respondent 5, 6, 8, 13 en 15] Op die manier kan een overheid er uit leren en blijven verbeteren. [Respondent 15] Een overheid moet zichzelf het recht toewijzen om te mogen mislukken, net zoals een startup. [Respondent 8]

1.1.1.39 KENNIS DELEN

Door de nieuwe procedure ontstaat er een sfeer waar kennis eenvoudig met elkaar kan worden gedeeld (n=8). Beide partijen profiteren als ze met elkaar kunnen interageren. [Respondenten 1, 7 en 10]

“Eenmaal het gegund is, komen zij ook hier zitten bij Digipolis op kantoor waar al mensen zitten die de nodige kennis en ervaring hebben om verder te werken. Het is een soort groep waar iedereen met elkaar kan samenwerken en waar direct kan gewerkt worden aan de opdracht. Het platform waar startups zich kunnen inschrijven zal binnenkort een update krijgen door de tips die ze hebben gekregen van de startups, ook al was dit nooit gevraagd. Iedereen helpt elkaar.” [Respondent 10]

Er ontstaat een wisselwerking tussen technische kennis waardoor er samen wordt geïnnoveerd. [Respondenten 8 en 13]

“We hadden onlangs een probleem en een architect bij Digipolis kwam met een zeer goed idee. De kennis verspreidt zich onderling. Wij hebben onze specifieke kennis en zij hebben andere, de uitwisseling hiervan helpt zowel Digipolis als ons.” [Respondent 13]

Er ontstaat een kenniseconomie. [Respondent 4] Niet alleen startups en de overheid deelt met elkaar, ook gewone burgers en professoren participeren. Het is een wisselwerking tussen allerlei type van mensen. [Respondent 15] Al deze kennis kan dan ook worden gedeeld met andere, lokale, overheden. [Respondent 3] Hierbij is het wel noodzakelijk dat er openheid en communicatie aanwezig is. [Respondent 17]

1.10.5 NADELEN VAN DE NIEUWE PROCEDURE

Uiteraard zijn er niet enkel voordelen verbonden aan een nieuwe werkmethode. In dit onderzoek (n=4) zijn ook een aantal negatieve ervaringen of nadelen aan bod gekomen. Drie startups en een overheidspersoon kwamen tot vier problemen rond deze procedures. [Respondenten 9, 13, 14 en 15]

“door het feit dat men procedures gigantisch gaat vereenvoudigen, en niet alles meer volledig gaat uitschrijven, krijg je veel meer een spanningsveld van wat wordt verwacht. Hoe minder nauwkeurig je iets omschrijft hoe meer discussies je kunt krijgen.” [Respondent 9]

“Wat Digipolis misschien minder goed deed in het begin was het eigenaarschap van de producten. Ze geven ons de vrijheid om te ontwikkelen wat wij willen maar langs de andere kant mag je dat niet als vanzelfsprekend zien. Er moet iemand bij zijn die kijkt wat ze echt willen. Bepaalde concepten moeten aangepast worden omdat dit er nog niet was. Hierdoor zijn dingen ontstaan die je misschien niet wilde.” [Respondent 13]

“Soms was het wel redelijk vaag omtrent het budget. We weten dat het tot € 85.000 is maar we weten niets specifiek. Terwijl aan de hand van een budget leiden wij af wat de verwachtingen zijn. Er is een groot verschil tussen € 85.000 en € 20.000. Het is voor ons moeilijk in te schatten. Ze geven soms niet mee of het om €20.000 of €85.000 gaat. Hierdoor hebben wij geen goed beeld over de verwachtingen.” [Respondent 14]

“Toen het begon, was een formeel contract pas op het einde na de gunning gegeven en dat gaf problemen want er was niks formeel afgesproken. Toen alles puntje bij paaltje kwam kon men er niet op terugvallen. Het was eigenlijk net iets te informeel en dat moest terug een formeel kader hebben.” [Respondent 15]

1.11 RESULTATEN VAN DE SAMENWERKING

Om praktische verhalen te krijgen die de theoretische vragen kunnen ondersteunen, werden de respondenten gevraagd om zowel hun grootste ontgoochelingen als hun grootste successen mee te delen. Alle interviews gaven hun input (n=14) waardoor het mogelijk werd specifieke onderdelen te identificeren om toekomstige projecten te helpen.

1.11.1 ONTGOOCHELINGEN

Bij een bevraging naar ontgoochelingen (n=7) gaven heel wat startups en overheidspersonen een gelijkaardig antwoord. Via de procedure van Digipolis verloopt alles zeer goed. In het begin waren er wat problemen, maar die heb je altijd als je iets opstart. Nu is dit niet meer het geval. Als er nu nog problemen of ontgoochelingen zijn, hebben deze meer te maken met de aard en complexiteit van de opdracht. [Respondenten 1, 10, 12, 13, 15 en 18] Doordat startups ook kleinschalige opdrachten uitvoeren worden de ontgoochelingen ook nooit groot. [Respondent 15]

“we hebben een poging gedaan om front-end te gaan. Wij zijn veel beter in back-end. Wij hebben maar een iemand die goed kan designen. Het loopt uit omdat het onze sterkste competentie niet is en omdat wij andere projecten hebben waar wij onze mensen op moeten zetten.” [Respondent 13]

“De eerste offerte aanvraag was ook helemaal mis waar nog teveel administratie in stonden. Men leert daar uit en dat blijft ook gebeuren. Men wordt altijd maar beter.” [Respondent 15]

Een startup en een expert gaven aan dat bij de gewone procedures, volgens de wet op overheidsopdrachten, er heel wat meer ontgoochelingen zijn. Ook is er heel wat frustratie dat ze niet in aanmerking komen voor grote en serieuze opdrachten. [Respondenten 4 en 13]

“Ik ken zo een startups die heeft meegedaan aan een aanbesteding en er van overtuigd was dat hij ging winnen en uiteindelijk is hij failliet gegaan. Die overheidsinstelling trok het zich niet aan, voor hem was het al verkocht.” [Respondent 13]

Naast deze zaken zijn er nog twee andere, algemene puntjes die hebben geleid tot ontgoochelingen. Dit was enerzijds de onderhandelingen van de contracten die niet optimaal verliepen, en de gedachte van startups dat alles rond hun draait en overheden direct alles kunnen stopzetten om hen te helpen. [Respondenten 1, 8 en 10]

Een aantal experts gaven ook twee concrete voorbeelden van grote ontgoochelingen. Het eerste concrete voorbeeld van een ontgoocheling was het verhaal van BubblePost en Stad Gent. Bubblepost kreeg de prijs van meest innovatieve starter, maar verloor wel de tender bij Stad Gent aan het bedrijf Citydepot. De reden hiervoor had weinig te maken met de inhoud van de opdracht en gaf daarom een wrang gevoel bij Bubblepost. Zij stuurden uit protest hun ondernemingsprijs terug op naar Stad Gent. [respondent 4]

Een tweede concreet voorbeeld was het mobiliteitsprobleem van de Belgische overheid. Om deze op te lossen heeft zowel de Belgische overheid als Nederlandse overheid beroep gedaan op de kennis van een bedrijf. Spijtig genoeg heeft de Belgische overheid veel minder kennis uit dit bedrijf gehaald en waren de problemen minder goed opgelost dan bij de Nederlandse overheid. In België heeft men wel de middelen maar men doet er te weinig mee. [respondent 4]

“Er is veel investeerdersgeld maar er zijn te weinig die willen investeren en te weinig grote bedrijven die in eigendom zijn van Belgische mensen die het in startups willen investeren. Het geld wordt te weinig gegroepeerd. We zaaien maar we oogsten niet.” [Respondent 4]

1.11.2 SUCCESSEN

Naast ontgoochelingen waren er heel wat positieve verhalen over samenwerkingen (n=13). Verschillende startups vertellen over hun eigen succesverhalen bij overheden, die op hun beurt worden bevestigd door de overheidspersonen en experts. De redenen waarom deze zo succesvol waren, zijn divers. De belangrijkste reden is dat het product deed wat het moest doen, werd verkocht en gebruikt door de klant. [Respondenten 13, 14, 19] Daarnaast waren er heel wat andere factoren zoals het meedenken met de opdrachten, correct uitvoeren van beloftes en termijnen, snelheid van de uitvoering en entrepreneurship uitstralen die werden aangegeven als een succes. [Respondenten 1, 8, 10 en 16]

Een startup zegt dat deze oplossingen die de startups kunnen bieden, heel vaak beter worden onthaald dan de klassieke oplossingen die door de grote IT leveranciers worden aangeleverd. Dit zorgt ervoor dat successen worden gerealiseerd en dat dit ook wordt bevestigd door de top van de organisatie. Dit kan leiden tot langdurige relaties. [Respondent 7]

“Het politieke hoofd dat normaal heel ver staat van de aanbestedingen zegt dat je het heel goed hebt gedaan, en op een korte termijn, en hij vraagt voor nog meer opdrachten voor hem te doen, dan is dat voor ons een bevestiging dat wij goed bezig zijn.” [Respondent 7]

Als deze successen zich voortzetten dan kan er een relatie ontstaan die continue wordt verlengd en vernieuwd. Een andere mogelijkheid is dat succesvolle startups gaan samenwerken om totale services aan te bieden. Zo kan een softwarebedrijf gaan samenwerken met een hardwarebedrijf die samen bij de klant het hele pakket aanbieden, met de dienstverlening achteraf. [Respondent 17]

Ook de samenwerking met startups en Digipolis werd door meerdere respondenten aangehaald als succesvolle samenwerkingen. [Respondenten 1, 5, 6, 8, 10, 13, 14, 15 en 19]

“Voor ons was het project die we hebben gedaan met Digipolis een topresultaat. Het was een leuk en interessant project, een mooi traject, leuke mensen, een referentie,.. We zijn nu ook 2, 3 andere opdrachten bij Digipolis aan het proberen, zowel bij Antwerpen als Gent.” [Respondent 14]

1.12 TIPS VOOR STARTUPS

In kader van de resultaten uit de vorige vraag, werden de respondenten gevraagd een aantal tips te formuleren naar startups over een samenwerking tussen hen en de overheid. Bijna alle interviews (n=6) die hier over hebben gesproken waren afkomstig van startups. Allen zeiden hetzelfde: ga ervoor en doe het. Met een overheidsopdracht moet je niet treuzelen of bang zijn en er gewoon voor gaan. [Respondenten 1, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 14 en 18]

“Het is aan te raden voor startups om voor overheidsaanbestedingen te gaan. Er kruipt veel tijd in maar de opdrachten gaan niet van de bomen vallen. Doe het en steek er bovenuit. Maak werk van je pitch en wees creatief. Er zit toekomst in.” [Respondent 12]

1.13 TOEKOMSTPERSPECTIEF

Als laatste vraag in onze interviews (n=13), vroegen wij aan de respondenten hoe zij de toekomst zagen op het vlak van de samenwerking tussen startups en de overheid.

1.13.1 DE TOEKOMST VOOR GROTE BEDRIJVEN

De meningen over hoe de toekomst er uit ziet voor de grote bedrijven of corporates, is verdeeld. Twee startups zijn overtuigd dat de grote bedrijven gaan verminderen of zelfs verdwijnen. Ze geloven niet dat de bedrijven van de toekomst, grote logge mastodonten gaan zijn. [Respondenten 5, 6 en 7]

“De grote bedrijven zullen ofwel opgedeeld worden in kleine vehikels ofwel zullen ze verdwijnen. Dit is de economische realiteit. Grote bedrijven zijn te log om lang te kunnen blijven bestaan.” [Respondent 7]

“...Dit gaan misschien wel grote bedrijven zijn maar ze gaan intern met kleine entiteiten en startups werken. De grote hiërarchische gestructureerde bedrijven die hebben die agility niet. En wij geloven daar zeer sterk in en wij denken ook dat de wereld daarin aan het evolueren is.” [Respondent 5]

De andere respondenten geloven dat de grote bedrijven zullen blijven bestaan. Dit doordat het evenwicht in de markt er altijd zal zijn en de grote bedrijven ook hun voordelen hebben. [Respondenten 3, 15 en 19]

“Jonge en logge bedrijven zullen er altijd zijn met een markt die ze nodig heeft. Het een zal het ander niet opslorpen, het evenwicht zal blijven. Je hebt altijd de bepaalde aspecten nodig die ze beide kunnen aanbieden.” [Respondent 3]

Een startup had geen mening over de overlevingskansen, maar vertelde wel dat grote bedrijven in de toekomst meer moeten uitgedaagd worden door lokale ondernemers. [Respondent 9]

1.13.2 DE TOEKOMST VOOR DE OVERHEID

De meeste respondenten zijn het eens. Overheden moeten zich wel aanpassen aan deze manier van werken want dit wordt de norm. Als een overheid een betere, kwalitatieve dienstverlening wil geven dan moeten ze dit doen. [Respondenten 4, 5, 6, 7, 8 en 19] Het is een soort natuurlijke evolutie, ook omdat het voorheen niet goed werkte. [Respondent 8]

“Een overheid moet zich dus open oriënteren en zich zo veel mogelijk open stellen voor startups zodat de startups toffe en innovatieve dingen kunnen ontwikkelen. Dit is veel relevanter voor de overheid en hierdoor kunnen zij een veel betere dienstverlening leveren.” [Respondent 7]

Volgens twee startups, een overheidspersoon en een expert, moeten overheden van elkaar gaan leren en elkaar gaan uitdagen. Zo kunnen ze onderling vergelijken en inspiratie opdoen. [Respondenten 5, 6, 9, 11 en 15]

“Steden gaan zich onderling vergelijken. In Mechelen gaan ze het bijvoorbeeld beter willen doen dan in Gent of Antwerpen. Zij gaan dan ook inspiratie bij elkaar opdoen. Dit is iets die gebeurd over de hele wereld.” [Respondent 5]

“De overheden die zichzelf daarin wouden tonen en profileren hebben dat ook gedaan. De andere grote steden zoals Gent, Brussel en Hasselt wordt nog meer van verwacht. Ze zouden beter wat meer naar het voorbeeld van Digipolis werken met de buy from startup.” [Respondent 11]

Een expert en twee overheidspersonen geven wel aan dat dit niet voor alle overheden en opdrachten zal slagen. Sommige grote opdrachten, zoals bij het departement van defensie, moeten op de oude manier verlopen. Deze manier van werken zal beter passen bij kleinere opdrachten met een andere aard. [Respondenten 1, 10 en 19]

“Sommige overheden gaan waarschijnlijk vaak niet zo kunnen werken, maar sommige kunnen ook niet anders. Als je bijvoorbeeld naar een ministerie zou gaan in Brussel dan kan je dat niet doen.” [Respondent 10]

1.13.3 DE TOEKOMST VOOR STARTUPS

Een expert en een startup vermelden dat er een hype is rond startups op dit moment, maar dat het geen hype zou mogen zijn. Het is meer dan dat. Deze manier van werken wordt de norm. [Respondenten 4 en 7]

“Startups zouden geen hype mogen zijn. Dat dit nu zo is en hierdoor gemakkelijker geld te vinden is goed, want wij hebben een inhaalbeweging te maken.” [Respondent 4]

Een overheidspersoon en een expert zeggen dat de hype rond startups reëel is, maar dat dit terug gaat uitbalanceren. Zowel jonge als logge bedrijven zullen er altijd zijn met een markt die ze nodig heeft.

“Startups zijn een hype. Nu wordt iedereen aangespoord om zelf een bedrijf te beginnen, terwijl dat een aantal jaar geleden niet zo was. Dat gaat allemaal weer stabiliseren en er gaat een evenwicht komen tussen mensen die zelf ondernemen en mensen die voor een bedrijf gaan werken.” [Respondent 19]

1.13.4 DE TOEKOMST VOOR DE SAMENWERKING

Een laatste bevraging i.v.m. de toekomst, ging specifiek over samenwerking. Moeten bedrijven of overheden meer beginnen samenwerken met startups of met elkaar? Volgens de respondenten wel. [Respondenten 3, 5, 6, 7, 8, 12, 15, 17 en 18]

“Als je kijkt naar een samenwerking tussen startups met een overheid dan zou dit geen hype mogen zijn maar een lange termijn strategie. Dit komt nu eindelijk op gang en is een win-win voor alle actoren.” [Respondent 17]

“Die procedures waar de overheid nu van profiteert door te werken met startups zullen bevestigd worden en er zal van grote organisaties ook verwacht worden dat zij ook op die manier zich organiseren.” [Respondent 7]

“Mensen van de overheid kunnen goed passen bij startups. Alles hangt af van hun mentaliteit maar dit zal bij grote bedrijven ook zo zijn.” [Respondent 12]

Een overheidspersoon denkt dat deze manier van werken niet zo snel zal evolueren in de toekomst. [Respondent 3]