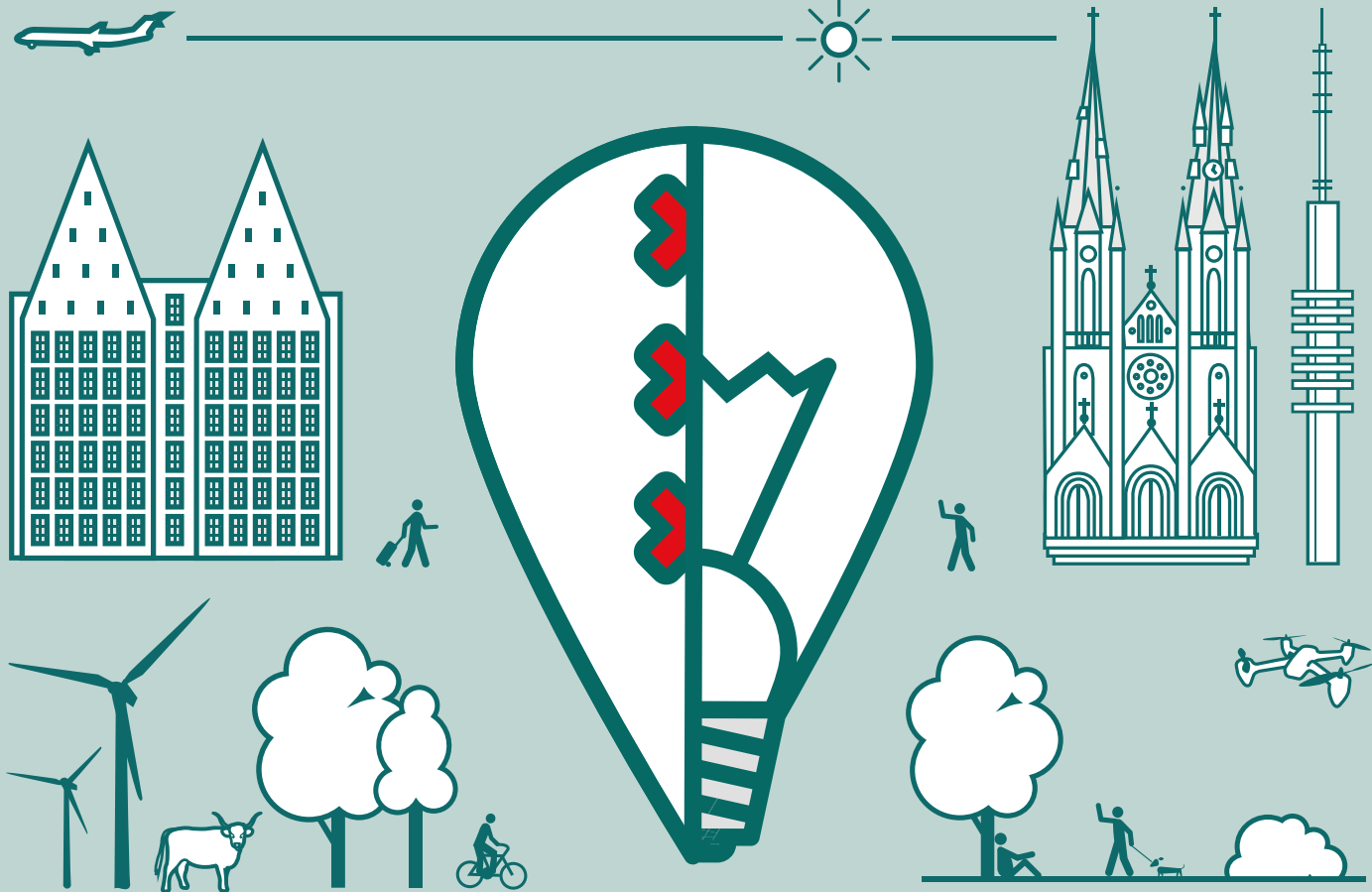
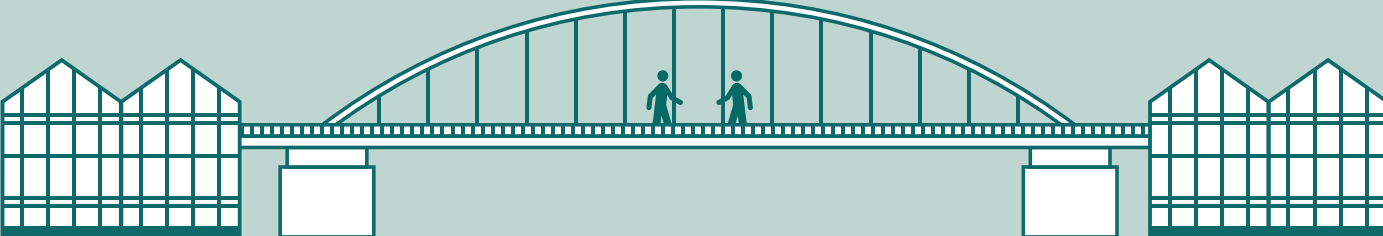




Startup in Residence

IMPACT RAPPORT





**Startup
in Residence**
IMPACT RAPPORT



Welkom

Lieve Startup in Residence familie, lieve collega's, lieve geïnteresseerden en natuurlijk lieve Amsterdammers,

Het is inmiddels vier jaar geleden dat wij het Startup in Residence Programma hebben opgezet. Een programma met als doel om 'inkoop' van producten en diensten door de gemeente/overheid toegankelijker te maken voor kleine partijen en om het startup ecosysteem een boost te geven. Wat een ontwikkeling en groei heeft het programma doorgemaakt. Iets om trots op te zijn, want het effect van het programma op de organisatie(s) is groot.

We hebben bijgedragen aan een andere manier van inkopen. We hebben collega's geholpen om op andere manieren te werken, om op een andere manier na te denken over hun werk en om pilots, producten en diensten te ontwikkelen samen met (kleine) marktpartijen.

En we zijn er nog niet. Het Startup in Residence programma is een eerste stap in samenwerken met kleinere partijen. De volgende stap is deze manier van werken en inkopen het "nieuwe normaal" te maken door de toegankelijkheid van inkoop in zijn geheel te verbeteren. Niet alleen voor startups maar ook voor scale-ups, het MKB, sociaal ondernemers en andere initiatieven.

Wij zijn iedereen dankbaar die heeft meegewerkt om hier te komen. Wat we hebben geleerd de afgelopen jaren geven we graag aan jullie door.

Veel leesplezier namens het hele Startup in Residence team.

Minouche Cramer
Founder SIR en Startup Officer Amsterdam



Voorwoord

Amsterdam groeit hard. Dit zorgt voor maatschappelijke en sociale uitdagingen, die we verantwoord willen aanpakken. Dat kan de gemeente niet alleen.

Door samen te werken met jonge en innovatieve start-ups worden creatieve en slimme oplossingen bedacht voor stedelijke vraagstukken, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van nieuwe en innovatieve tools. Dat is de basis van ons Startup in Residence programma.

Startup in Residence is een trainingsprogramma van zes maanden voor startups en ondernemers. De deelnemers werken samen met opdrachtgevers vanuit gemeentelijke organisaties die dagelijks met de sociale uitdaging te maken hebben. Ze krijgen begeleiding van professionele mentoren en toegang tot een grote pool van kennis en expertise. De gemeente stelt werkruimte beschikbaar en de ondernemers kunnen pilots doen in de stad om zo nieuwe oplossingen te testen. De bedoeling is dat de gemeente, aan het einde van het programma, bij succes zelf de eerste klant is, het gebruik stimuleert of dat ze de startup verder helpt bij haar ontwikkeling.

In de edities van het programma tot nu toe zijn 34 startups begeleid en met 23 van deze startups werkt Amsterdam nog steeds samen. Bijvoorbeeld met de startup Mijn Buur die een app voor burens heeft ontwikkeld die de sociale cohesie onderling vergroot. Via de app kunnen de burens elkaar makkelijk helpen en samen de buurt leuker maken.

Maar Amsterdam werkt bijvoorbeeld ook samen met Global Guide Systems die de vaarbewegingen op de grachten meet en met de startup WASTED die bewoners belooft met punten voor het inleveren van grofvuil, te verzilveren bij lokale ondernemers. Ook andere software en hardware producten zijn getest en toegepast in de stad, en worden soms nog steeds toegepast, ontwikkeld of geïmplementeerd.

Het Startup in Residence programma geeft zo de mogelijkheid om succesvol te experimenteren en producten in een vroeg stadium te testen om uiteindelijk de bijkomende risico's van aanschaffing van producten of diensten te verlagen. Daarnaast helpen we innovaties te ontwikkelen of aan te trekken die Amsterdam leefbaar houden.

Door het hele land zijn negentien andere gemeentes, provincies en ministeries geïnspireerd om een soortgelijk programma op te zetten en zelf te gaan experimenteren. Dat is iets waar ik trots op ben.

Na drie succesvolle edities, een vierde editie die afgerond wordt en een vijfde die net van start is gegaan, is het tijd om de stand van zaken op te maken. Dit rapport gaat over de impact van het programma Startup in Residence op de stad en de lessen die zijn geleerd. Wat is er bereikt? Wat kunnen we onze bewoners meer bieden? Welke innovatieve producten en diensten zijn er ontwikkeld?

Ook de inzichten worden gedeeld: wat betekent het om een publieke incubator te zijn? Wat waren mislukkingen en wat waren de successen? Waarom?

Dit allemaal om onze impact de komende jaren nog meer te vergroten, met als doel een leefbare stad voor onze bewoners.

Veel lees- en leerplezier!

Udo Kock
Wethouder Economische Zaken

Management-samenvatting

Startup in Residence

Het *Startup in Residence*-programma brengt de wereld van de start-ups en die van de overheid samen. Het verbindt start-ups en scale-ups met sociale uitdagingen in de stad om zo innovatie te stimuleren. Het programma nodigt zowel Nederlandse als internationale ondernemers uit om deze uitdagingen aan te pakken samen met de (lokale) overheid. Zowel de stad als de inwoners hebben baat bij deze slimme en creatieve oplossingen. Na drie succesvolle edities, een vierde die momenteel nog draait en de voorbereidingen voor een vijfde en zesde editie reeds in volle gang, is het nu tijd om te kijken naar de impact die we hebben gemaakt. Behalen we onze doelstellingen tot dusver en (hoe) werkt onze aanpak?

Feiten & cijfers (2015-2018)

Sinds de eerste editie in 2015 zijn er 51 uitdagingen geformuleerd over thema's zoals duurzaamheid, mobiliteit, circulaire economie, een gezonde stad, digitale stad en de publieke stadsruimte. In totaal hebben 340 start-ups zich ingeschreven en werden er 34 start-ups geselecteerd en beloond met deelname aan het incubatieprogramma. Samen met meer dan zeventig ambtenaren, testten deze start-ups hun idee en prototypes. Ze gebruikten de resultaten van hun pilots om hun oplossing verder door te ontwikkelen. De gemeente werkt momenteel samen met 16 van de 27 alumni start-ups in verschillende vormen van publiek-private samenwerking.

Innovatief aanbesteden

Binnen de regels die gelden voor overheidsaanbestedingen, zijn we erin geslaagd om het inkooptraject toegankelijk te maken voor jonge, innovatieve bedrijven. Onze methode van aanbesteden maakt het mogelijk om ideeën en prototypes in een vroeg stadium te testen en te beoordelen, en daarmee afname-risico's te verkleinen. Met grote toewijding werden minstens 19 andere overheidsorganen door het hele land (twaalf gemeentes, vijf provincies en drie ministeries) geïnspireerd om een eigen programma op te zetten. De *Startup in Residence*-“familie” groeit snel en zorgt ervoor dat nog meer innovatieve samenwerkingen zullen ontstaan.

Co-creatie tussen start-ups en ambtenaren

Een belangrijk resultaat van het programma is de kwalitatieve verandering die het brengt binnen een gemeentelijke organisatie. We zien dat deelname aan het *Startup in Residence*-programma ambtenaren stimuleert om de eigen uitdagingen op een innovatieve manier aan te pakken. Het helpt ze om hun vragen aan te scherpen, de hoofdpunten te identificeren, en om de *'Build, Measure, Learn'*-aanpak in de praktijk te brengen. In hun rol als opdrachtgever doen de ambtenaren waardevolle ervaringen op die ze weer meenemen in andere activiteiten. Langzaam maar zeker wordt co-creatie met innovatieve partners in de stad een nieuwe manier van probleemoplossing. Echter, voordat dit 'business as usual' is, zal er meer ondersteuning en begeleiding nodig zijn voorafgaand, tijdens en na de incubatieperiode om de samenwerkingscultuur te versterken. Hiervoor bieden wij in het nieuwe programma training aan de betrokken ambtenaren aan.

Aanbevelingen: naar een nieuw normaal

De vraag naar de impact biedt ons de mogelijkheid om opgedane lessen te integreren en om vooruit te kijken. Hoe kunnen we het programma en de methode verder ontwikkelen, leren van onze ervaringen tot nu toe, en toewerken naar een nieuwe standaard voor innovatieve aanbestedingsprocedures? Op basis van het onderzoek kunnen er drie aanbevelingen gedaan worden:

- 1. Schaalvergroting:** Om tot nog meer samenwerking binnen de overheid te komen zal “collectief opdrachtgeverschap” gestimuleerd moeten worden, onder andere met meer én meer diverse partners, zowel regionaal als nationaal. Daarnaast ligt er grote potentie in het betrekken van semi-publieke en private organisaties bij het programma (Johan Cruyff ArenA, Schiphol, NS, partners van Amsterdam Smart City).
- 2. Thematische focus:** Door toekomstige programma's telkens rondom één thema te organiseren, wordt er een optimale combinatie gemaakt tussen inhoud en proces. Dit vergemakkelijkt het samenwerken met bestaande expertnetwerken. De thematische focus zal de toepasbaarheid en impact van de slimme oplossingen die we ontwikkelen, verhogen.
- 3. Faciliteren van een infrastructuur voor co-creatie (inkoopplatform)** Als we daadwerkelijk co-creatie tussen partners in de stad willen stimuleren op belangrijke sociale uitdagingen, moeten we de match tussen vraag- en aanbod naar innovatie faciliteren. Hiervoor ontwikkelen we een innovatief inkoopplatform waar overheid en bedrijven elkaar kunnen vinden en samenwerkingen aan kunnen gaan.

“Om te innoveren, moeten we dingen doen. We moeten experimenteren, leren, durven te falen, en daar vervolgens over praten en communiceren. Binnen de stad Amsterdam heeft deze manier van werken al een compleet nieuwe dynamiek gecreëerd. Iedereen binnen de organisatie van de gemeente ziet het belang nu om de vraag centraal te stellen bij de inkoop van producten of diensten. Ook twijfelt niemand eraan dat we hierbij de juiste personen moeten betrekken om dit te realiseren. We hebben het gevoel dat we innovatief kunnen zijn in hoe we problemen aanpakken én door wie we betrekken bij het vormen van oplossingen. Startup in Residence biedt de overheid een kans om deze zienswijze verder te verspreiden. Ik ben ervan overtuigd dat dit een enorme kans is.”

Ger Baron, Chief Technology Officer,
Gemeente Amsterdam

Inhoudsopgave

<i>Voorwoord</i>	05
<i>Managementsamenvatting</i>	06
<i>1. Het Startup in Residence (SIR) programma</i>	11
<i>2. Wat we bedoelen met "impact"</i>	15
<i>3. Publiek/private co-creatie</i>	21
<i>4. Innovatief aanbesteden</i>	25
<i>5. Waarom deelnemen aan een overheidsincubator?</i>	31
<i>6. Spillover-effecten op de gemeentelijke organisatie</i>	35
<i>7. 'In Residence' zijn</i>	39
<i>8. Een cultuur van samenwerking: de kernwaarden</i>	43
<i>9. De SIR familie</i>	49
<i>10. Drie jaar SIR Amsterdam</i>	52
<i>11. Zes SIR impact roadmaps</i>	55
<i>12. 'Failing Forward': drie belangrijke leerpunten</i>	69
<i>13. Hoe nu verder?</i>	73
<i>14. Conclusies</i>	79
<i>Bijlage: Startup in Residence beoordelingscriteria</i>	82
<i>Colofon</i>	85



1. Het *Startup in Residence (SIR)* programma

Wie zijn we?

Amsterdam is een plezierige, leefbare stad waar inwoners, bedrijven en bezoekers zich thuis voelen. Om dit te behouden, probeert de stad Amsterdam te anticiperen op technologische en sociale ontwikkelingen, en deze een plek te geven. Om innovatieve oplossingen en hun impact op de stad te verkennen, heeft de Gemeente Amsterdam het CTO Innovatieteam opgericht. Het CTO Innovatieteam werkt samen met alle afdelingen van de gemeente om innovatie in de stad mogelijk te maken. Het werkt op veel verschillende thema's zoals slimme mobiliteit, vitaliteit, circulaire economie, energie, de digitale stad en stedelijke ontwikkeling. Het doel is om de kwaliteit van leven van de inwoners van Amsterdam te verbeteren. Dit raakt aan de interne organisatie van de gemeente, alsook de diensten die de gemeente biedt. De projecten van het CTO Innovatieteam resulteren in de herinrichting van organisatorische processen en de ontwikkeling van nieuwe ICT-faciliteiten. Maar meest belangrijk is dat de projecten leiden tot experimenten met nieuwe technologieën, en oplossingen die gerealiseerd zijn vanuit co-creatie met verschillende partners.

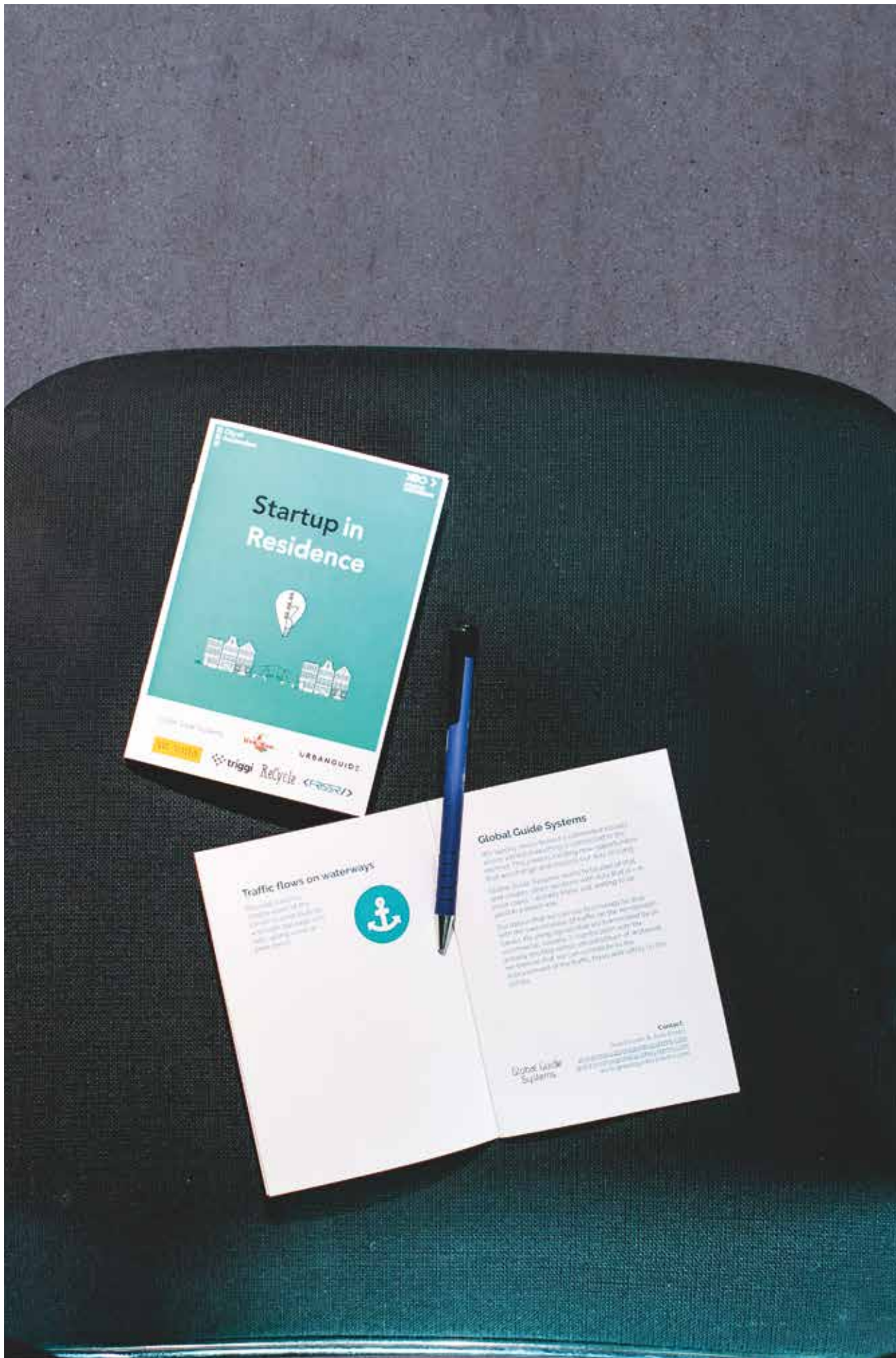
StartupAmsterdam, een visie- en actieprogramma van de gemeente en diens start-up gemeenschap, streeft ernaar om Amsterdam tot dé toplocatie in Europa te maken voor start-ups. Een belangrijke doelstelling van StartupAmsterdam is het stimuleren van internationale start-ups om zich te richten op Amsterdamse *accelerators* en incubators (start-up trainings- en investeringsprogramma's), en om hen aan te moedigen zich te komen vestigen in Amsterdam. Het programma promoot ook samenwerking tussen publieke en private organisaties. Dit met de intentie om start-ups en ondernemers te stimuleren om zich meer te onderscheiden. StartupAmsterdam is gericht op het creëren van sterke samenwerkingsverbanden met een heldere focus, samenhang en transparantie in het start-up ecosysteem. *Startup in Residence* combineert deze doelen in een overheidsincubator/accelerator-programma, waarin de stad kan optreden als een investeerder of "launching customer" (de eerste grote klant).

Waarom *Startup in Residence*?

Over het algemeen hebben stadsbesturen weinig ruimte en stimulans om een *early adopter* van technologie met hoge of relatief hoge financiële risico's te worden. Vaker hebben ze de voorkeur te wachten totdat een technologie is getest en bewezen. Wanneer het aankomt op het aankaarten van kwesties die spelen in de stad, zijn gemeenteorganen normaal gesproken beperkt tot aanbestedingen en kanalen met een laag risico. Het gevolg hiervan is dat innovatieve en enthousiaste ondernemers een grote afstand voelen tot gemeentelijke aanbestedingen.

In de praktijk is er een groot gat ontstaan tussen de doelen van de overheid en de technische innovatiesector. De behoeften van moderne steden zijn vaak niet in lijn met openbaar beleid en overheidsaanbestedingen, waardoor het slaan van mogelijke bruggen uitblijft. Tegelijkertijd ontbreekt er voor veel jonge bedrijven technische en theoretische expertise om toegang te krijgen tot aanbestedingen en om samen te werken met de overheid. Dit geldt met name voor innovatieve ondernemers die gefocust zijn op de ontwikkeling van producten en diensten voor de stad rondom sociale uitdagingen. Hoe kan Amsterdam deze start-ups echter toch aantrekken en huisvesten? Immers, de potentie van deze bedrijven is enorm. De gemeente heeft daarom de strategie ontwikkeld om verschillende partijen uit de publieke en private sector te verbinden, door zichzelf te positioneren als bemiddelaar en het stimuleren van een sterk tech-ecosysteem. Met dit doel in gedachten is *Startup in Residence (SIR)* ontwikkeld.

Het idee van een 'residency' was geïnspireerd op de gemeente van San Francisco. De gemeente daar stimuleert namelijk ondernemerschap door ondernemers uit te nodigen om te komen werken binnen het stadsbestuur. Gemotiveerd door dit idee stelde Minouche Cramer (oprichter SIR en Startup Officer Amsterdam) voor om het programma in Amsterdam op maat te maken voor start-ups en andere jonge innovatieve bedrijven die bezig zijn met slimme oplossingen. Dit inspireerde San Francisco weer om hetzelfde te doen. Nu blijkt dat dit slechts het begin was van de *SIR*-familie, die sindsdien hard is gegroeid.



Hoe werkt het?

Voor het *Startup in Residence*-programma worden internationale en Nederlandse start-ups uitgenodigd om creatieve en haalbare oplossingen te ontwikkelen voor specifieke stedelijke en sociale uitdagingen van Amsterdam en haar inwoners. Vaak gaat dit om problemen gerelateerd aan andere sociale kwesties en structuren die niet geïsoleerd opgelost kunnen worden, en daarom om grondige analyse en contextualisering vragen. Dit kan een kwestie zijn in het sociale domein (zoals hoe eenzaamheid te verminderen), maar het kan ook om iets praktisch gaan (zoals het scheiden en recyclen van huisafval). Ieder jaar hebben we ook een *wildcard* die start-ups uitnodigt om een eigen uitdaging voor te leggen waarvan zij denken dat de stad ermee te maken heeft – met uiteraard daarbij hun oplossing.

Deelname aan het *Startup in Residence*-programma is open voor start-ups, *scale-ups* (in de beginfase), maatschappelijke ondernemingen en kleine innovatieve bedrijven. We gebruiken de term “start-up” als een verzamelterm voor al deze bedrijven. In de eerste plaats bepalen een aantal selectiecriteria of bedrijven geschikt zijn voor deelname (zie box 1). Daarna wordt een lijst van beoordelingscriteria gebruikt om de voorstellen van de start-ups te beoordelen. Deze evaluatie gaat om de visie en missie van de start-ups, de impact die hun voorgestelde oplossing zal hebben op de stad, en de haalbaarheid betreffende het realiseren en implementeren van hun ideeën. De criteria zijn gepubliceerd in de aanbesteding en op de website voorafgaand aan de start van het programma. Zie de bijlage op pagina 80 voor een volledige lijst.

Geselecteerde start-ups gaan vervolgens zes maanden lang een intensief intern trainingsprogramma volgen (zie box 1) met ondersteuning van mentoren, bedrijven en experts uit de publieke sector. Daarnaast biedt de gemeente de start-ups toegang tot een uitgebreid netwerk aan partners met talloze mogelijkheden (zoals workshops, professionele begeleiding, peer-to-peer learning, werkruimte en toegang tot start-up evenementen) en wat de kans biedt om pilotprojecten op te zetten om hun product of dienst te valideren binnen de stad. Als een oplossing succesvol blijkt, kan de gemeente investeren in de start-up, of diens launching customer of partner worden. Zodoende kan de gemeente

Onze doelen

Samengevat: de ambitie van het *Startup in Residence*-programma is om publiek-private samenwerking te stimuleren. Dit vertaalt zich in drie specifieke doelstellingen:

- 1. Slimme oplossingen voor de stad en haar inwoners
- 2. Innovatie faciliteren binnen de gemeente
- 3. Innovatief aanbesteden faciliteren

In de volgende hoofdstukken leggen we uit hoe we dit doen, wat we hebben tot dusver hebben geleerd en hoe we verder zullen gaan.

Box 1: Wat is een start-up?

- 1. Het bedrijf mag niet langer dan vijf jaar geregistreerd staan bij de Kamer van Koophandel of een vergelijkbare instelling uit eigen land
 - 2. Het bedrijf moet bestaan uit natuurlijke personen of een legale entiteit;
 - 3. Als het bedrijf bestaat uit een legale entiteit, moet het bedrijf bestaan uit niet meer dan tien betaalde werknemers;
 - 4. Het bedrijf mag geen start-up zijn die voort is gekomen uit een ander bedrijf met 250 betaalde werknemers of meer;
 - 5. Het bedrijf mag geen onderaannemers hebben;
 - 6. Het bedrijf moet een MVP/prototype/beta-versie bezitten;
 - 7. Het bedrijf mag nog geen betalende klanten hebben voor het product wat ze aandraagt als oplossing. De stad Amsterdam heeft de intentie om launching customer te worden met het SIR-programma;
 - 8. Start-ups moeten in staat zijn om hun eigenschappen op één lijn te krijgen met de marktsituatie. We verwachten van het bedrijf dat ze flexibel zijn en open staan voor aanpassingen.
- * Deze criteria kunnen na verloop van tijd veranderen. We merkten al dat onze definitie van “start-up” gedurende het jaar is veranderd; het is een dynamische definitie. In de nabije toekomst willen we ook onze focus verbreden voorbij start-ups, en ons meer richten op scale-ups, innovatieve MKB’s en maatschappelijke ondernemingen.*





Het is belangrijk om uit te leggen wat we bedoelen met “impact”, over welke impact we het hebben en hoe we onze eigen impact hebben onderzocht.

2. Wat we bedoelen met “impact”

Na het afronden van drie edities van het *Startup in Residence*-programma in Amsterdam (SIR Amsterdam) en het inspireren van minstens negentien andere overheidsorganen (gemeentes, provincies en ministeries) om deel te nemen aan een programma (zie pagina 48), is het nu tijd om de stand van zaken op te maken over de impact. Daarom bekijken we wat het programma heeft bereikt voor verschillende publieke, private en civiele betrokkenen. Daarnaast reflecteren we op onze eigen ervaringen, successen en missers: wat hebben we gaandeweg geleerd?

In dit eerste rapport delen we onze inzichten over de beoogde, onbedoelde, verwachte en onverwachte resultaten van het programma tot dusver. Maar voordat we dat doen, is het belangrijk om uit te leggen wat we bedoelen met “impact”, over welke impact we het hebben en hoe we onze eigen impact hebben onderzocht. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer over wat er te lezen valt in de komende hoofdstukken.

Onze kijk op impact

Impact is een term die we steeds meer horen in de vakgebieden van sociale innovatie en duurzame ontwikkeling: denk aan termen als *impact-making*, *impact measurement*, *impact investment* of *social impact bonds*. Dit is, in onze ogen, een positieve trend: in ieder geval draait de term “impact” om het bewerkstelligen van een positieve verandering in de wereld waarin we leven. Maar tegelijkertijd maakt het brede gebruik van de term het moeilijk om te begrijpen wat we exact bedoelen als we het over “impact” hebben.

Gelukkig wordt het gebied van effectbeoordeling steeds volwassen. Middels open source tool kits en gestandaardiseerd taalgebruik worden vernieuwers gestimuleerd om hun impact te meten en om hun inzichten te delen. Er is één gemene deler te midden van dit alles, namelijk de notie dat impact en verandering onderdeel kan worden van iedere organisatie. Voor iedere organisatie—zowel publiek als privaat—impliceert het creëren van impact ook weten waar de activiteiten in resulteren voor de betrokken belanghebbenden. Niet alleen economisch, maar ook sociaal en milieutechnisch. Als we dit eenmaal weten, wordt het pas echt mogelijk te evalueren in hoeverre de organisatie zijn bredere ambities bereikt heeft—en hoe deze uiteindelijk te managen.

Voor ons is impact geen kwestie van ‘*werkt het?*’, maar juist ‘*hoe werkt het?*’. Het draait om het identificeren van de ‘werkende elementen’ van activiteiten, om vervolgens vast te stellen waartoe deze op lange termijn zullen leiden: hoe komen we van de uitdagingen van vandaag de dag tot de gewenste toekomst? Welke stappen moeten we nog nemen?

Meer lezen over impact?

* ‘The Impact Path’ van Social Enterprise NL, Avance Impact & Erasmus Impact Centre (2018)
* ‘Theory of Change thinking in practice’ van Hivos (2015)
* ‘Maximise Your Impact’ by Social Value UK (2017)

Drie uitgangspunten van impact

De afgelopen jaren hebben adviesbureaus en experts een veelvoud aan modellen en methodes beschikbaar gemaakt die start-ups, sociale ondernemers en programma's kunnen gebruiken om hun impact te meten. Ook al heeft iedere methode zijn eigen ontwerp en nadruk, ze beginnen allemaal met drie simpele uitgangspunten:

- 1. Impact meten begint met het formuleren van impactdoelen en -ambities.
- 2. Voor ieder doel moet er een zogenoemde "Theory of Change" worden opgesteld.
- 3. Impact management is een leerproces dat gaandeweg ontwikkelt.

Wij zijn het daarmee eens en nemen daarom deze principes als startpunten. Niet alleen om de algemene impact van het programma in beeld te brengen, maar ook om de impact van de start-ups op de sociale uitdagingen in Amsterdam te verkennen (zie hoofdstuk 11).

1. De impact-doelen van Startup in Residence

Dus wat zijn onze eigen impactdoelen? Zoals uitgelegd op pagina 10, omvatten de ambities van het programma drie belangrijke thema's: slimme oplossingen voor de stad en haar inwoners, het faciliteren van innovatie in de gemeentelijke organisatie en innovatief aanbesteden mogelijk maken. Dit betekent dat onze impact ook onderzocht moet worden ten aanzien van deze drie thema's. Om te beginnen hebben we een onderzoeksvraag geformuleerd voor iedere ambitie van het programma:

- **Slimme oplossingen voor de stad en haar inwoners:**
In hoeverre biedt de samenwerking tussen start-ups en ambtenaren passende antwoorden voor de uitdagingen van Amsterdam? Wat is er tot nu toe gedaan? En wat kunnen we verder verwachten?
- **Innovatie in de gemeentelijke organisatie:**
Hoe is het voor ambtenaren om op deze manier te werken aan stadse uitdagingen? Welke spillover-effecten kunnen we observeren binnen de gemeentelijke organisatie en in andere overheidsorganen?
- **Innovatief aanbesteden faciliteren**
Hoe maakt het programma deelname aan openbare aanbestedingsprocedures mogelijk voor start-ups en andere kleine bedrijven? Wat is er nodig om dit verder te verbeteren

Om deze drie vragen te beantwoorden, hebben we interviews gehouden met start-ups, ambtenaren, mentoren, teamleden en andere betrokkenen. Deze kwalitatieve bevindingen zijn ondersteund door kwantitatieve data en reflecteren samen de omvang van het programma tot dusver. Dit is aangevuld met onze observaties en reflecties van de afgelopen jaren.

2. Onze 'Theory of Change'

Een 'Theory of Change' (ToC) is een uitgebreide en logische uiteenzetting over de aangenomen effecten van de inspanningen van een organisatie. Het is een model dat visualiseert hoe en waarom verwacht wordt dat een gewenste verandering gaat plaatsvinden. Het behandelt expliciet de relatie tussen activiteiten, resultaten (output) en effecten. Op basis van de driefoudige ambitie van het *Startup in Residence*-programma hebben we onze eigen ToC geformuleerd. We hebben ervoor gezorgd dat alle vier de elementen die iedere ToC moet hebben daarin werden meegenomen: stakeholders, activiteiten, resultaten en (directe en indirecte) resultaten. Een vereenvoudigde versie is te zien op pagina 16. Gelezen van beneden naar boven, laat het zien hoe we denken dat onze activiteiten uiteindelijk zullen leiden tot een innovatievere stad.

3. Impact management als een leerproces

Aangezien dit ons eerste impact rapport is, proberen we bescheiden te zijn over de omvang. Het is geen volwaardige impactmeting of een complete omschrijving van het resultaat van iedere activiteit die we hebben ondernomen. In plaats daarvan moet het gezien worden als een *impact roadmap*: een manier om te delen wat we doen en waarom we dat doen, waarin dit tot nu toe heeft geresulteerd, hoe we verder bouwen op deze ervaringen, en om te bepalen hoe we verder gaan en hoe we van plan zijn daar te komen. Op die manier is het een basis om mee te werken en om regelmatig op terug te vallen: om te bekijken of alles volgens plan verloopt en of we nog steeds de juiste dingen doen om onze doelen te bereiken.

Leeswijzer

Het doel van dit rapport is om te reflecteren en adaptief te zijn. Omdat de impact van *Startup in Residence* zo divers is, is er geen standaard-format hoe we onze bevindingen kunnen presenteren. Echter, om enige structuur te bieden, hebben we onze bevindingen gecategoriseerd in vier thema's:

- **Het programma**
Hoe is het *Startup in Residence*-programma georganiseerd (hoofdstuk 1)? Wat is er nodig van elke betrokken partij voor publiek-private co-creatie? Hoe faciliteren we dit (hoofdstuk 3)? Hoe maken we het aanbestedingsproces toegankelijk voor start-ups (hoofdstuk 4)? Wat zijn de redenen voor start-ups en ambtenaren om deel te nemen aan een overheidsincubator (hoofdstuk 5)?
- **Co-creatie**
Welke spillover-effecten zien we door gemeentelijke organisaties (hoofdstuk 6)? Wat betekent dit voor start-ups "*in residence*" bij de gemeente van Amsterdam (hoofdstuk 7)? Wat zijn de kernwaarden voor een cultuur van samenwerking (hoofdstuk 8)?
- **Resultaten**
Welke andere overheidsorganen zijn onderdeel van de SIR-familie (hoofdstuk 9)? Wat zijn feiten en cijfers na drie jaar SIR Amsterdam (hoofdstuk 10)? Wat kunnen we zeggen over de impact van de start-ups op de sociale uitdagingen, nu, straks en later? (samengevat in zes roadmaps - hoofdstuk 11)
- **Vooruitblik**
Wat zijn de belangrijkste leerpunten die we meenemen voor onze toekomstige activiteiten (hoofdstuk 13)? En tot slot: wat zijn onze plannen voor de komende jaren (hoofdstuk 13)? We eindigen dit rapport met een paar conclusies.

Je kunt het programma vergelijken met een vorm van vakmanschap: het is de wil en de *drive* om continue en gezamenlijk te leren.



Tabel 1: De 'Theory of Change' van *Startup in Residence*

Indirecte effecten	Innovatieve oplossingen bewerkstelligen voor de inwoners van Amsterdam	Start-ups, scale-ups, innovatieve MKB's en sociale ondernemingen hebben toegang tot aanbestedingsprocedures van de lokale overheid	Ambtenaren werken steeds meer samen met kleine partners die slimme oplossingen bieden	Vraaggestuurde aanbesteding verlaagt de inkooprisico's en verhoogt de ontwikkeling van innovatieve oplossingen.
			Ambtenaren benaderen problemen/uitdagingen op een innovatieve manier en ontwikkelen daarmee een nieuwe standaard	
Directe effecten	De inwoners van Amsterdam nemen deel aan de validatie en ontwikkeling van producten en diensten.	Publiek-private samenwerkingsverbanden in verscheidene vormen: samenwerkingsovereenkomst, licentieovereenkomst, raamovereenkomst en aankoopovereenkomst. Daarnaast vinden start-ups en de gemeente andere vormen van uitwisseling en samenwerking (kennis- en data-uitwisseling, toegang tot netwerken, strategisch advies).		
		Start-ups begrijpen beter hoe ze kunnen samenwerken met de gemeentelijke organisatie	Ambtenaren zijn bekend met de 'agile' denkwijze en manier van werken, en integreren dit in hun werkzaamheden.	In het geval van een succesvolle pilot, kan de gemeente besluiten om het product of de dienst van de start-up af te nemen.
	Start-ups ontwikkelen, testen en valideren hun oplossingen in de stad			
Resultaat (output)	Doelgroepen zijn belangrijke betrokkenen in het ontwerp en de validatie van slimme oplossingen	Start-up en opdrachtgever definiëren de omvang en de te leveren onderdelen van de samenwerking van een half jaar. Dit doen ze samen met hun mentor.		
	De inwoners van Amsterdam worden gezien als stakeholders in het definiëren van de uitdagingen	Start-ups worden getraind in 'Gemeente 101'	Ambtenaren worden getraind in 'Start-up 101'	
Start-ups volgen een in-house trainingsprogramma		Opdrachtgevers wonen periodieke meet-ups bij		
Gebaseerd op de selectie- en beoordelingscriteria, worden start-ups gematcht met een uitdaging en beloond met een incubatieprogramma van een half jaar				
	Start-ups schrijven zich in om deel te nemen aan het programma	Ambtenaren definiëren uitdagingen en worden opdrachtgevers	Doelgerichte aanbestedingsprocedure: <i>Startup in Residence Request for Tender</i>	
Activiteiten	Startup in Residence nodigt Nederlandse en internationale ondernemers uit om belangrijke sociale uitdagingen in de stad op te lossen, in samenwerking met de Gemeente Amsterdam. Slimme oplossingen worden ontwikkeld met de inwoners van Amsterdam immer in het achterhoofd houdend.		Startup in Residence nodigt ambtenaren uit om uitdagingen te formuleren en om criteria te definiëren (de vraag achter de vraag)	Startup in Residence ontwikkelt een doelgerichte aanbestedingsprocedure om oplossingen voor belangrijke sociale uitdagingen aan te vragen
Stakeholders	Inwoners van Amsterdam	Start-ups, scale-ups, innovatieve MKB's en sociale ondernemingen	Ambtenaren	Gemeentelijke aanbesteding
			Gemeente Amsterdam	



3. Publiek/private co-creatie

Bij *Startup in Residence* investeren we in het opbouwen van langetermijnrelaties om zo een brug te slaan tussen de wereld van de start-ups en die van de ambtenaren.



Het proces van co-creatie tussen publieke en private actoren is een belangrijk aspect van het *Startup in Residence*-programma. We zijn ervan overtuigd dat als er échte samenwerking en uitwisseling is tussen deze twee werelde, innovatie vertaald kan worden in echte resultaten die zowel voordelig zijn voor de stad als haar inwoners. Maar wat bedoelen we precies met co-creatie? En hoe ziet dat er in de praktijk uit?

De afgelopen drie jaar zijn ongelooflijk waardevol voor ons geweest op het gebied van co-creatie. Tot dusver hebben we 34 start-ups welkom geheten in ons programma (27 alumni start-ups en nog eens 7 start-ups die op dit moment staan ingeschreven). Dit betekent dat we een grote diversiteit hebben ervaren waar het aankomt op hechte samenwerkingen tussen publieke en private actoren. Bovendien hebben deze 34 "experimenten" in publiek-private co-creatie ons geleerd dat dit er in de praktijk heel verschillende uitziet en dus moeilijk vooraf te structureren is. Eveneens hebben we geleerd welke condities minimaal aanwezig moeten zijn voordat er daadwerkelijke uitwisseling van ideeën ontstaat en hoe we dat kunnen faciliteren tijdens en na het incubatieprogramma.

Bij *Startup in Residence* investeren we in het opbouwen van langetermijnrelaties tussen start-ups en ambtenaren. In plaats van het volgen van een blauwdruk van activiteiten, overeenkomsten en te leveren producten of diensten om tot snelle output te komen, werken we juist richting relevante en duurzame oplossingen om sociale en stadse uitdagingen het hoofd te bieden. Het programma is zo ontworpen dat ideeën en producten vaak al in een vroeg stadium getest en gevalideerd kunnen worden. Dit maakt het mogelijk om tegelijkertijd snel en grondig van start te gaan om antwoorden te vinden op vragen als: wat werkt? Wat werkt niet en waarom? Hoe kunnen we dat verbeteren?

Om een beter idee te krijgen van wat dit betekent voor de samenwerking, zullen we dit nader uiteenzetten in de tabel op de volgende pagina. Deze demonstreert het gehele *Startup in Residence*-proces, afgezet tegen de tijdslijn van het programma. Het biedt een inzicht in hoe we denken dat onze activiteiten, input en output zich vertalen naar de gewenste uitkomst. In andere woorden: het reflecteert onze visie en missie- of "Theory of Change" (pagina 16). Het wordt meteen duidelijk dat co-creatie tussen start-ups en ambtenaren geen rechttoe-rechtaan proces is. Sterker nog: het is bijna het tegenovergestelde. Het is veranderlijk, iteratief en voor onbepaalde tijd. Maar om een basisstructuur te creëren voor dit samenwerkingsproces zorgen we ervoor dat we de vier belangrijke fases zo goed mogelijk te faciliteren. We zullen ze hier één voor één bespreken.



Belangrijk om meteen te vermelden is dat we geen juridische structuren aanpassen. In plaats daarvan zoeken we bewegingsruimte binnen de regels die van kracht zijn



4. Innovatief aanbesteden

Om co-creatie binnen de stad te stimuleren, heeft Startup in Residence een innovatieve aanpak wat betreft overheidsaanbestedingen ontwikkeld. Ons doel is tweedelig: aan de ene kant, om het proces van overheidsaanbestedingen toegankelijk te maken voor een variatie aan innovatieve ondernemers. Daarnaast willen we de aanschaf van slimme producten en diensten stimuleren bij overheidsorganisaties. Hiervoor hebben we verschillende stappen ondernomen. Ten eerste hebben we de juridische procedures van aanbesteding inclusiever gemaakt voor jonge innovatieve bedrijven (start-ups en scale-ups). Het is belangrijk om te vermelden dat we geen juridische structuren aanpassen. In plaats daarvan zoeken we ruimte om te manoeuvreren binnen de regels die van kracht zijn. In de volgende paragrafen lichten we toe hoe we dit gedaan hebben en wat we hiervan kunnen leren.

Waarom innovatief aanbesteden?

Gemeente Amsterdam heeft een totaal aan uitgaven voor aanbesteding van €1,97 miljard per jaar (2017). Dit is verdeeld over 21.000 leveranciers, waarvan de overgrote meerderheid kleine en middelgrote bedrijven (MKB's) zijn. MKB's zijn bedrijven met niet meer dan 250 werknemers. Als we spreken over jonge innovatieve bedrijven, doelen we op kleine bedrijven die innovatieve producten of diensten leveren. Meestal met behulp van technologie, met het doel om zo snel mogelijk te groeien; bij voorkeur internationaal. In andere woorden: start-ups en scale-ups. Hoeveel de gemeente koopt van deze kleine bedrijven is onduidelijk, maar de schatting is erg laag.

De gemeente Amsterdam streeft naar innovatie in de producten en de diensten die het levert voor zijn inwoners. Met het aanbestedingsbeleid kan de gemeente een significante invloed hebben op bestaande, opkomende en nieuwe markten. Op dit moment is het aanbestedingsbeleid voornamelijk gericht op partijen groter dan start-ups of scale-ups; maar weinig aanbestedingen worden geformuleerd met 'innovatie' als doelstelling. Daarbij is het inkoopproces onduidelijk en daarvoor moeilijk toegankelijk. Ze hebben vaak geen idee van hoe een inkooptraject werkt, wat TenderNed is en wat hun rechten en verplichtingen zijn. Simpel gezegd: voor kleine partijen is het over het algemeen onaantrekkelijk om een overheidscontract te verkiezen: het vraagt een substantiële investering, zowel in termen van tijd als in geld, terwijl in de praktijk pogingen zelden succesvol uitpakken. Als gevolg daarvan krijgt innovatie bij de gemeente niet de prioriteit die het verdient.

De 'Startup in Residence Request for Tender'

Om ervoor te zorgen dat de stad Amsterdam aanbestedingen leert aan te wenden als tool om innovatieve producten aan te schaffen en om de gemeente te promoten als launching customer, moesten we een aantal zaken anders aanpakken. Ondersteund door het Amsterdamse aanbestedingsteam ontwierpen we een 'lean'-versie van de reguliere Europese aanbesteding: de 'Startup in Residence Request for Tender'. Dit document bevat ongeveer 30 pagina's in plaats van de reguliere 130 pagina's en

³ TenderNed biedt een overzicht van alle Europese aanbestedingen: www.tenderned.nl. Elke autoriteit is verplicht om haar aanbesteding hier te publiceren. Ze zijn echter niet verplicht om TenderNed te blijven gebruiken voor registraties. TenderNed is volledig openbaar een toegankelijk voor andere systemen die zijn geautoriseerd. Iedere autoriteit mag aankondigingen publiceren op TenderNed of via andere systemen. De systemen die zijn gelinkt aan TenderNed worden Tsenders genoemd. De volgende Tsenders zijn bij ons bekend: Aanbestedingskalender.nl, Bouwberichten.nl, Commerce-hub, CTM Solution, Esize, Negometrix, Nétive VMS BV, PROACTIS, Tenderplus, Tenderguide en The Solutions Factory.

⁴ Zie ook 'Why startups don't bid on government contracts' van Boston Consulting Group voor een verkenning van de terughoudendheid van start-ups om deel te nemen aan openbare aanbestedingsprocedures (gebaseerd op vergelijkbare voorwaarden in de VS).

⁵ Bezoek onze website voor de meest recente versie van onze lean tender. De versie van 2018 vindt u hier: https://startupinresidence.com/amsterdam/media/sites/2/2017/07/Request-for-Tender-SIRA-3-0_final.pdf

presenteert een simpelere aanpak voor bestaande procedures. Het biedt een richtlijn voor contracterende autoriteiten, inclusief specifiek geselecteerde criteria voor start-ups, en speciale clausules die mogelijk maken dat de stad risico's minimaliseert die worden geassocieerd met de innovatieve sector. Bovendien hanteert de nieuwe versie minder juridisch jargon zonder enige juridische validiteit te verliezen. In de tabel hieronder vergelijken we de 'Startup in Residence Request for Tender' met de reguliere aanbestedingsprocessen:

Tabel 2: Vergelijking van de 'lean SIR tender' met reguliere aanbesteding		
	SIR-aanbesteding	Reguliere aanbesteding
Aanbestedingsvorm	- Het document telt circa 30 pagina's en de taal is helder en simpel geschreven voor leken; - We vragen om slimme oplossingen, geen afgeronde producten of diensten; - Elke SIR-editie heeft één aanbesteding die de verschillende uitdagingen combineert als 'kavels'; - We plaatsen de aanbesteding op TenderNed, maar ook op onze eigen website. Hierdoor bereiken we een breed scala aan ondernemers en creatievelingen.	- Documenten kunnen tot 130 pagina's bevatten en zijn geschreven in zeer technische, juridische taal. - Aanvragen zijn vaak specifiek aangezien de oplossing al bedacht is. De meeste aanbestedingen bevatten een lijst van gedetailleerde specificaties waar het product of de dienst aan moet voldoen. - Aanbestedingen zijn vaak alleen geplaatst op TenderNed. Dit is een complex systeem dat weinig tools voor partijen biedt die onbekend zijn met de methodes van aanbestedingen.
Selectie- & Beoordelingscriteria	- De criteria zijn geformuleerd om veilige innovatie, haalbaarheid en schaalbaarheid te stimuleren; - De criteria zijn geformuleerd met algemene termen die ruimte bieden voor diverse oplossingen; - We beoordelen de aanbiedende partijen volgens-onder meer- hun voorgestelde impact op de stad, de gemeentelijke organisatie en op de inwoners van Amsterdam;	- De criteria zijn vaak gericht op een competitieve deal. - Wanneer kwaliteit (en niet de mogelijke kosten) de hoofdzaak is, worden gestandaardiseerde criteria toegepast: een logisch actieplan, gedetailleerde planning & budgettering en duidelijke resultaatafspraken. - Een aanbesteding is alleen relevant voor (grote) partijen in een specifiek domein of beroep met een beproef concept, wat een beperkt aantal opties biedt aan de opdrachtgevende organisaties.
Wat wordt gegund?	- Geselecteerde kandidaten worden beloond met deelname aan het incubatieprogramma (inclusief trainingsprogramma en de kans om concepten te testen en valideren); - Omdat de uitdagingen zijn aanbesteed, kan de gemeente, als de co-creatie naar tevredenheid verlopen is, overgaan tot aanschaf. - De stad is onder geen enkel beding verplicht om te fungeren als launching customer als de geselecteerde start-up niet, of alleen gedeeltelijk, succesvol is in het oplossen van de uitdaging.	- Winnende partijen worden beloond met een direct betaalde bestelling en een overeenkomst die grotendeels al is opgesteld. - De grootte en duur van het contract is normaal gesproken al vastgesteld, maar er zijn uitzonderingen. - Recentelijk is er een nieuwe aanbestedingsprocedure geïntroduceerd die de pre-commerciële fase aan de commerciële fase koppelt: het innovatieve partnerschap. Deze procedure is ontworpen om gezamenlijke innovatie tussen de publieke en private sector te activeren. Op dit moment is er echter nog geen jurisprudentie over de toepassing van deze procedure.

⁶ Er is meer dan één aanbestedingsprocedure beschikbaar. Voor een overzicht (in het Nederlands), zie <https://www.piano.nl/en>

⁷ Lees het artikel over innovatiepartnerschap op de website van PIANOo (in het Nederlands)

De voordelen

Door de drempel voor inschrijving te verlagen, helpt het programma innovatieve ideeën van jonge, progressieve bedrijven te koppelen aan ambtenaren. Omdat het product of de service nog in de ontwikkelingsfase is en getest wordt middels verschillende pilots in de stad, kan het waar nodig aangepast worden aan de behoeften van de gemeente. Het gebruik van de laatste technologieën resulteert uiteindelijk in meer innovatieve oplossingen voor urgente sociale problemen waar de stad mee wordt geconfronteerd.

Naast het toegankelijk maken van de aanbesteding voor start-ups, scale-ups, innovatieve MKB's en sociale ondernemingen, ondersteunen we deze bedrijven met kennisdeling over de wereld van overheidsaanbestedingen. Binnen het incubatieprogramma krijgen ze (verplichte) trainingen in aanbesteding en wetgeving. Het idee is dat ze met deze kennis beter uitgerust zijn om op te schalen binnen de publieke sector en/of om in de toekomst te bieden op overheidscontracten.

Een uitdaging van de status-quo

Toen Minouche Cramer in 2014 voor het eerst sprak met advocaten van de aankoopafdeling van Gemeente Amsterdam, werden haar voorstellen nog ontvangen met enige weerstand. De meerderheid van het juridische personeel geloofde er niet in dat het mogelijk was om aanbestedingen op zo'n simpele manier in te richten. Met steun van innovatiegerichte collega's, slaagde ze er echter toch in om hen ervan te overtuigen dat het wel degelijk mogelijk is.

We weten van de ministeries, provincies en gemeentes die geïnspireerd zijn geraakt om *Startup in Residence*-programma's te ontwikkelen (zie pagina's 47-49) dat ze vergelijkbare vormen van weerstand tegenkwamen. Maar we weten ook uit ervaring dat de meeste van deze twijfels redelijk eenvoudig weggenomen kunnen worden. Hieronder leggen onze eigen juridische adviseurs, Ayse Er en Anita Poort, in een vraag-en-antwoordvorm uit hoe dit in de praktijk werkt:

Vraag 1 - Wat maakt dit type aanbesteding speciaal?

Ayse Er: *"Het hele proces is als het ware gedeconstrueerd: binnen hetzelfde juridische raamwerk hebben we ruimte gecreëerd om de aanvraag op een andere manier te implementeren. Dat maakt het hele proces veel innovatiever. Vanwege deze nieuwe manier van aanvragen, kunnen we ook een stuk eenvoudiger aankopen. De focus op samenwerking, gezamenlijk ontwikkelde oplossingen, het launching customer-schap en het daadwerkelijk helpen van een bedrijf is alles bij elkaar best bijzonder te noemen."*

Vraag 2 - Hoe is het om juristen te overtuigen van deze manier van aanbesteden?

Anita Poort: *"Inkopers willen het zien voordat ze erin geloven. Er heerst een idee dat het juridische kader zo strikt is dat er géén ruimte is voor innovatie. Maar zodra we uitleggen dat we alle regels naleven, worden ze dusdanig enthousiast dat ze zelf deel willen nemen. Inkopers zijn vaak ook bang dat de selectiecriteria teveel partijen buitensluit. Echter als je dit vergelijkt met de gehanteerde selectiecriteria in andere aanbestedingen: deze leggen zulke strenge voorwaarden op dat er uiteindelijk misschien slechts een paar geschikte partijen in Nederland of Europa zijn. Met onze aanpak kan juist iedere start-up waar ook ter wereld deelnemen. Bovendien ligt de uitdaging niet enkel bij aanbestedingsmedewerkers: veel van onze collega's bij de gemeente zijn gewend om te vragen naar kant-en-klare oplossingen, in plaats van dat ze deelnemen aan co-creatie. Daardoor zijn ze vaak onwetend over innovatieve opties waar het het aanbestedingsproces betreft."*

Ayse Er: "Inkopers willen het zien voordat ze erin geloven. Er heerst een idee dat het juridische kader zo strikt is dat er géén ruimte is voor innovatie. Maar zodra we uitleggen dat we alle regels naleven, worden ze dusdanig enthousiast dat ze zelf deel willen nemen. Inkopers zijn vaak ook bang dat de selectiecriteria teveel partijen buitensluit. Echter als je dit vergelijkt met de gehanteerde selectiecriteria in andere aanbestedingen: deze leggen zulke strenge voorwaarden op dat er uiteindelijk misschien slechts een paar geschikte partijen in Nederland of Europa zijn. Met onze aanpak kan juist iedere start-up waar ook ter wereld deelnemen. Bovendien ligt de uitdaging niet enkel bij aanbestedingsmedewerkers: veel van onze collega's bij de gemeente zijn gewend om te vragen naar kant-en-klare oplossingen, in plaats van dat ze deelnemen aan co-creatie. Daardoor zijn ze vaak onwetend over innovatieve opties waar het het aanbestedingsproces betreft."

Vraag 3 - Hoe gaan inkopers er in de praktijk mee om?

Ayse Er: "De juiste aanbestedingsprocedure selecteren kan uitdagend zijn. In Amsterdam kiezen we de Europese aanbesteding, maar iedere overheidsinstantie kan zijn eigen procedure kiezen. Terwijl sommigen hebben gekozen voor subsidies of een competitie, vinden wij dat het niet nodig is om te kiezen voor dergelijke 'veilige' opties. We merken dat afnemers veel blokkades verwachten wat ervoor zorgt dat ze terughoudend zijn. Uit ervaring weten we dat dit voornamelijk te maken heeft met een tekort aan informatie."

Eerst kunnen inkopers erg terughoudend zijn omdat ze bang zijn dat ze zelf veel onderzoek en schrijfwerk moeten doen. Maar zodra ze door krijgen dat ze onze werkmethode als gids kunnen gebruiken, ontdekken ze pas hoeveel werk er al eerder is gedaan en getest zonder enige problemen. We zijn -natuurlijk- meer dan bereid om onze documenten en inzichten te delen. Tijdens de daadwerkelijke aanbesteding zien inkopers zelf ook dat de verschillen tussen reguliere aanbestedingen eigenlijk erg klein zijn. Na het overwinnen van deze initiële zorgen en het leren kennen van de start-ups, zijn inkopers over het algemeen ook enthousiast en gemotiveerd om deel te nemen aan volgende edities van het programma."





5. Waarom deelnemen aan een overheidsincubator?

Nu private en publieke incubators en accelerators overal om ons heen opduiken, hebben start-ups een hoop opties om uit te kiezen. Daarom is het goed om te weten wat ze nodig hebben, welke alternatieven ze hebben en waar ze actief naar op zoek zijn. Of, in andere woorden: waarom zouden start-ups zich aansluiten bij een overheidsincubator?

Daarnaast willen we weten waarom ambtenaren ervoor kiezen om deel te nemen aan een incubatieprogramma. Deelname aan het *Startup in Residence*-programma biedt ambtenaren de kans om oplossingen te vinden voor belangrijke sociale uitdagingen. Door een “opdrachtgever” te worden en samen te werken met start-ups, worden ambtenaren gestimuleerd om hun aanpak in probleemdefinitie en oplossingsvinding open te stellen. Bij het verkennen en testen in de stad is het voor veel ambtenaren zaak om hun standaarddenkwijze los te laten. We hebben collega's die meegedaan hebben aan het programma gevraagd hoe ze dit hebben gedaan.

“Heel simpel gezegd: we hadden al aanvragen gedaan voor dergelijke aanbestedingen op TenderNed. Daardoor hadden we al ervaren hoe moeilijk het is om deel te nemen aan overheidsprojecten en om kennis op te doen binnen de overheid. We waren ons echter ook zeer bewust van ons zakelijke potentieel [...], maar als een klein bedrijf is het moeilijk om er op eigen kracht binnen te komen. Toen was daar Startup in Residence met een thema dat erg dichtbij ons lag: een oplossing vinden voor de overvolle grachten, een opdracht van beheerder Waternet. Dit was een perfecte uitdaging voor ons. Uiteindelijk hebben we ons ingeschreven; niet zozeer met als doel om snel een contract te tekenen, maar puur om onze werkervaring met de overheid uit te bouwen. Dat was eigenlijk best succesvol in de zin dat het één van onze hoofdprojecten werd. We hebben gezien dat deze vorm van samenwerking veel deuren kan openen - zowel nationaal als internationaal. De toekomstige mogelijkheden zijn dan ook fantastisch.”

Global Guide Systems
(SIR Amsterdam 2.0)

Waarom start-ups deelnemen aan een overheidsincubator:

1. Toegang tot het netwerk van de stad

De meerderheid van start-ups betrokken bij het *Startup in Residence*-programma geven aan dat toegang tot het netwerk van de stad een belangrijke reden is om mee te doen. Ze verwachten dat het programma hen de mogelijkheid biedt om de juiste mensen te vinden om mee te praten, wat de bereidheid stimuleert bij ambtenaren voor medewerking. De stad beschouwen als (launching) customer opent zodoende uiteindelijk de deur naar meer werkervaring binnen het publieke domein.

Het programma draagt positief bij aan deze toegankelijkheid. Verschillende start-ups gaven aan dat hun deelname het veel makkelijker heeft gemaakt om zichzelf te introduceren aan relevante partners en mogelijke opdrachtgevers, om te netwerken en om afspraken te plannen met besluitvormers. Zelfs in het geval dat ze al wisten met wie ze contact op moesten nemen, maakte het ‘binnen de stad opereren’ de poging al een stuk effectiever (meer informatie over ‘in residence’ zijn op pagina 37).

2. De kans om te werken aan een sociale uitdaging

De specifieke opzet van *Startup in Residence* betekent dat de start-ups die zijn geselecteerd unieke meerwaarde voor de stad bieden. De aanbesteding wordt georganiseerd rondom sociale stadsuitdagingen, aangedragen door de stad. We vragen start-ups om aan te geven op welke uitdagingen ze zich willen toeleggen en hoe ze willen voldoen aan de vereiste criteria.

Een belangrijk kenmerk van de start-ups die deelnemen aan het programma is hun sociale ambitie. In plaats van gericht zijn op het ontwikkelen van hun eigen bedrijfs-casus of het maken van een deal, lijkt het erop dat deelnemers juist erg gemotiveerd zijn om een positieve bijdrage aan de stad te leveren—of het nou gaat om woningfraude reduceren, kwetsbare mensen koppelen aan de juiste zorgfaciliteiten of het verhogen van huishoudelijke afvalscheiding.

3. Het trainingsprogramma en de faciliteiten

Aanvullend op de motivaties om deel te nemen, vinden start-ups de aangeboden faciliteiten door het programma erg waardevol voor hun ontwikkeling. Tijdens de incubatieperiode van een half jaar wordt de start-ups werkruimte, professionele training en ondernemersbegeleiding geboden. Het interne trainingsprogramma biedt een breed spectrum aan workshops die start-ups nodig hebben om hun bedrijf te ontwikkelen en om hun product verder uit te bouwen. Een professionele mentor is beschikbaar om strategisch en ondernemingsgericht advies te geven met betrekking tot hun bedrijfscasus.

De mogelijkheid om kantoren in de stad of bij een van de partners te hebben, is ook voordelig voor deelnemers. Aangezien het doorgaans niet eenvoudig is voor start-ups om betaalbare werkruimte te vinden in Amsterdam, biedt deze constructie hen, tijdens het testen van hun product, een plek om te werken.

Waarom ambtenaren deelnemen aan een overheidsincubator:

1. Om de markt voor innovatieve oplossingen te 'scouten'

Ambtenaren zijn zich alleszins bewust van het belang van publiek-private samenwerking. Toch is het bijhouden van de nieuwste innovaties een fulltime baan. Met *Startup in Residence* kunnen ze zich richten op de laatste ontwikkelingen en de beste ideeën van ondernemers, afgestemd op de kwesties waar ze op dat moment aan werken.

2. Om innovatieve dingen te doen - maar niet in hun eentje

Terwijl sommige ambtenaren eerder deelnamen aan meer tijdelijke experimentele projecten voorafgaand aan *Startup in Residence*, beschrijven anderen hun afdeling als relatief conservatief. Tevens ervoeren ze vaak weinig ruimte om de status-quo uit te dagen. Beide groepen waarderen de professionele begeleiding en opzet van het SIRA-programma enorm. Doordat er al zorg gedragen is voor de organisatorische structuur, stelt het ze in staat om zich te richten op de inhoud.

3. Om op innovatievere manieren te werken

Een belangrijk thema onder deelnemers is de vergelijking tussen de overheid zoals die nu is en de overheid zoals die zou moeten zijn. Ambtenaren voelen zich verantwoordelijk voor hun inwoners. Door niet alleen innovatieve oplossingen in te kopen, maar ook door inwoners te raadplegen als eindgebruiker van producten en diensten, voelen ze dat er een participerende en democratische overheidsvorm begint te ontstaan. Op die manier gaat innovatie niet alleen over de gebruikte tools en technologie, maar juist ook over de sociale doelen die ermee behaald kunnen worden.

Deze belangrijke motivaties voor start-ups en ambtenaren om deel te nemen aan het programma komen overeen met onze ambities: samenwerking stimuleren tussen beide groepen en daarmee innovatie in de stad bevorderen. In de volgende hoofdstukken ligt de focus op de inzichten van de afgelopen jaren, de lessen die we geleerd hebben en de uitdagingen die in het vooruitzicht liggen. Of, met andere woorden, of we kunnen voldoen aan onze verwachtingen en of we doen wat we beloven.

"De masterclasses zijn briljant. Ze gaan over algemene onderwerpen zoals crowdfunding en business models. Ik ben zelf een radioloog in opleiding, dus ik weet weinig over zulke zaken. Het is niet mijn vakgebied. Het is erg goed dat we meer kunnen leren over dergelijke onderwerpen. Het is één van de belangrijkste toegevoegde waarden van het hele Startup in Residence-traject"
KOPPL (SIR Amsterdam 3.0)

"Als overheidsinstantie moeten we onze doelstelling voor ogen blijven houden. De inwoners van Amsterdam; dat is waar je het allemaal voor je doet. Om het leven in de stad voor hen makkelijker, beter en plezieriger te maken – of hoe je het ook noemen wilt. We moeten dat doel altijd in het vizier houden. Dat betekent dat we de vooruitgang moeten blijven monitoren om te zien of we nog steeds in de juiste richting gaan. Ik kan niet genoeg benadrukken hoe belangrijk dat is."
Afdeling Sport & Bos

"Het programma biedt ons veel. Niet alleen kennis en expertise, maar ook het aanbestedingsproces waarvoor gezorgd is, een werkwijze die we ook graag toe willen passen in ons eigen werk. Ik denk dat dat nodig is en we zijn nog in een vroeg stadium van verkennen hoe we dit kunnen aanpakken. Een programma als Startup in Residence helpt ons hier enorm mee."
Afdeling Afval & Grondstoffen



6. Spillover-effecten op de gemeentelijke organisatie

Naast vastleggen of ambtenaren-als-opdrachtgevers oplossingen hebben gevonden voor hun uitdagingen, is een belangrijke vraag voor ons of deelname in het programma leidt tot zogenoemde *spillover-effecten* door de hele gemeentelijke organisatie. Deze spillover-effecten kunnen plaatsvinden op verschillende niveaus: van aanbestedingsprocedures tot het opstellen van beleid, opname van de eindgebruiker in het ontwerpproces of wellicht (een stuk subtieler) in de dagelijkse werkzaamheden van de opdrachtgever.

Op basis van interviews met opdrachtgevers en andere collega's, identificeerden we vier categorieën van spillover-effecten: 1) domein-overstijgende samenwerkingen, 2) nieuwe methodes, 3) experimenten en 4) nieuwe 'energie'. Dit betekent niet dat deze effecten doorgaans niet plaatsvinden in een gemeentelijke context. Sterker nog, deelnemers legden uit dat het programma aanzienlijk heeft bijgedragen aan (her-)oriëntatie van deze onderdelen. Ook legden ze uit dat het integreren hiervan in het dagelijkse werk versneld is door deelneming aan het programma. Een beknopte uitleg van deze effecten kan een beter beeld schetsen over wat het programma intern te bieden heeft en in termen van toekomstige perspectieven

1. Domein-overstijgende samenwerkingen

Het programma nodigt opdrachtgevers uit om domein-overstijgende samenwerkingen aan te gaan op minstens drie manieren. Ten eerste werkt de gemeente samen met externe partners, zowel semi-publiek als private organisaties, lokale initiatieven en, uiteraard start-ups. Ten tweede bevordert het programma samenwerkingen tussen gemeentelijke afdelingen. Een voorbeeld is de uitdaging *Energise Amsterdam!* (SIR Amsterdam 3.0) die start-ups de opdracht gaf om een slimme manier te ontwikkelen om inwoners van Amsterdam te informeren over sportfaciliteiten en activiteiten. Ook al kwam deze uitdaging in eerste instantie vanuit een stadsdeel,

het werd uiteindelijk ook gedeeld met de centrale afdeling Sport & Bos – een vorm van samenwerking die we niet vaak zien. Ten derde zijn gemeentelijke afdelingen doorgaans opgedeeld in een sociaal domein en in een fysiek domein. Verschillende opdrachtgevers benoemden hoe samenwerking met start-ups ze liet inzien dat deze verdeling eerder problematisch dan nuttig is; het maakt het immers moeilijker en omslachtig om oplossingen te implementeren die verspreid zijn over verschillende domeinen (zoals afvalscheiding en participatie, of fysieke ruimte, gezondheid en sociale cohesie).

2. Nieuwe methodes

Zoals eerder genoemd (her-)ontdekken ambtenaren door deelname aan het programma nieuwe manieren van werken, alsook nieuwe processen van probleem-oplossing. Gevraagd naar hun ervaring met werken volgens een ‘lean start-up methode’ 8 , noemen opdrachtgevers vier belangrijke aspecten die ze doorgaans waardevol vinden voor hun werk:

• Iteratie

Voor veel start-ups die software of andere technologie ontwikkelen, is werken in korte cycli of “sprints” heel gebruikelijk: het maakt het makkelijker een product snel te ontwikkelen en te testen. Verschillende start-ups in het programma gebruiken deze methode, wat hun opdrachtgevers weer inspireert om ideeën en plannen veel eerder te valideren dan ze gewend zijn om te doen. Ook al kan het in het begin oncomfortabel voelen, opdrachtgevers lieten geregeld weten hoe verrast ze waren over de hoeveelheid informatie die ze reeds in een vroeg stadium kregen, iets wat hen latere aanpassingen van plannen en ontwerpen bespaard bleven.

• Snelheid

Het programma dat we bieden duurt slechts een half jaar. Volgens ambtenaren is dit een erg korte tijd om een volwaardig product te ontwikkelen. Dit motiveert alle betrokken partijen dan ook om de snelheid op te voeren, wat betekent dat beslissingen sneller gemaakt moeten worden, met name vanuit de gemeente.

• Experimenteren

Het *Startup in Residence*-programma zich richt op meetbare resultaten. Opdrachtgevers gaven geregeld aan hoe ongebruikelijk dit voor hen was. In sommige gevallen heeft oefenen met meetbare resultaten in deze experimentele setting echter wel geleid tot een ander perspectief over hoe aanbestedingsprocedures in te richten.

• Gebruikersgericht

Het programma biedt tevens nieuwe manieren voor ambtenaren om gebruikers-gerichte technieken toe te passen om zo de Amsterdamse inwoners te voorzien van betere diensten. De ambtenaren zijn dan ook nauw betrokken bij de pilots, en bij het ontwikkelingsproces van de start-ups, zodat ze met eigen ogen kunnen zien hoe de prototypes getest worden in de stad. Dit heeft veel opdrachtgevers geïnspireerd om in het algemeen een meer gebruikersgerichte aanpak te ontwikkelen. Dit zorgde voor wijdverbreid enthousiasme om het kantoorpand te verlaten en de stad in te gaan.

3. Experimenteren

Ook al is het programma ontworpen om samenwerkingen op de lange termijn mogelijk te maken, er wordt, tijdens de incubatieperiode van zes maanden, veel aandacht gestopt in de pilotfase. Dit werkt als een snelkookpan om een goede oplossing te vinden. Ook inspireert het opdrachtgevers om pilots serieuzer te nemen in andere projecten. Wat we zien is dat ze gewend raken aan het idee dat een oplossing eerst uitgebreid getest moet worden voordat het geïmplementeerd wordt – of voordat er grote contracten met leveranciers gesloten worden. Dit wordt vervolgens een denkwijze die ze meenemen naar nieuwe of bestaande projecten waarin ze kritischer worden op waar ze nou exact de opdracht voor geven, of waar een grote som geld op het spel staat.

8. Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books.

“Als overheidsfunctionarissen zijn we erg goed in het maken van grootse plannen – en voor je het weet is het anderhalf jaar later. Maar het idee van ‘laten we beginnen’ en werken in korte cycli; ik probeer dat nu ook in mijn eigen manier van werken toe te passen, zodat we sneller kunnen werken. Ik doe dat door klein te beginnen en gewoon van start te gaan in plaats van veel plannen maken. Dat is doorgaans een valkuil waar ik intrap.”
Afdeling Sport & Bos

“Het idee om het kantoor uit te komen heeft me echt teruggebracht naar de gebruikers; de inwoners van Amsterdam. Dat is ons werk. Door te werken met de start-up moest ik dat in de praktijk toevoegen aan mijn agenda: ‘vandaag ga ik naar buiten met mijn team.’”
Deelnemer ‘Startup 101: leer denken en werken als een start-up’

“Wellicht werken we een beetje in de luwte. Omdat experimenteren onderdeel is van het programma, hebben we meer ruimte om af te kijken van wat er in het begin is afgesproken. Het is mogelijk dat de start-up iets compleet anders vaststelt als oplossing. En omdat het in deze context is, hebben we al de goedkeuring – SIR Amsterdam heeft dit immers gefaciliteerd. Bovendien, bedenk ik me nu, is dit één van de redenen dat we de vrijheid voelen om deze uitdagingen te formuleren.”
Afdeling Afval & Grondstoffen

“Je zoekt naar stakeholders die een oplossing kunnen realiseren op het gebied van hardware of software, en je blijft met ze samenwerken. Vaak ben je op zoek naar start-ups, of in elk geval doe ik dat, omdat innovatie vaak bij jongeren wordt gevonden. En het is gemakkelijk om met hen samen te werken: ze hebben vaak een nieuw idee en ik heb mijn eigen ideeën, en als ik vraag of ze het kunnen organiseren zeggen ze altijd ja!”
Waternet

Daarnaast: het feit dat *Startup in Residence* een erkende entiteit is en onderdeel is van het CTO-innovatieteam van de stad Amsterdam, geeft opdrachtgevers zelf de kans om meer te werken met experimentele projecten die niet per definitie passen bij hun functieomschrijving. Tot slot kan het feit dat de tijdslijn van het programma niet de planning van iedere afdeling in acht neemt voor problemen zorgen voor opdrachtgevers. Tegelijkertijd geeft het ze de vrijheid om buiten hun traditionele kaders te werken. Ter illustratie: relaterend aan de voortzetting van de samenwerking, vraagt de opdrachtgever hieronder zich af in welk budget ze de start-up waarmee ze werkt, moet opnemen.

4. Nieuwe ‘energie’

Een opmerking die we vaak terug krijgen van opdrachtgevers is dat ze nieuwe, frisse energie hebben gekregen van hun deelname. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat start-ups vaak door jonge mensen worden gerund die zich graag omgeven met baanbrekende innovaties en nieuwe oplossingen – die ze maar al te graag enthousiast delen met hun opdrachtgever.

Daarnaast is er het proces van co-creatie, waarin beleidsmakers en publieke managers betrokken werden bij de praktische details van mogelijke oplossingen voor sociale uitdagingen Dit terwijl ze normaal gesproken op een meer theoretische wijze of op een beleidsgericht niveau gewend zijn te werken. Tot slot waarderen opdrachtgevers het netwerk van innovatieve collega’s waarmee ze tijdens het programma in contact kwamen. Toegang tot een netwerk van personen die pleiten voor innovatie binnen dezelfde organisatie wordt gezien als een belangrijk voordeel.





7. 'In Residence' zijn

Een belangrijk onderdeel van het Startup in *Residence*-programma is dat start-ups beloond worden met een 'recidency' bij een (lokale) overheidsorganisatie. Het idee achter deze residentie is - naast andere zaken - om nauw contact tussen start-ups en ambtenaren te stimuleren en om ideeën en expertise uit te wisselen. Dit is een behoorlijke uitdaging, aangezien beide partijen uit een totaal ander werkwereld komen. De aanpak van *Startup in Residence* wordt gekenmerkt door de uitwisseling in beide richtingen die plaatsvindt gedurende het samenwerkingsproces. Maar wat betekent 'in residence' zijn in de praktijk? We vroegen alumni van het programma - zowel start-ups als opdrachtgevers - om hierop te reflecteren. Wat betekende het voor hen?

Een startup 'In Residence' zijn

In hoofdstuk 5 werd al genoemd dat *toegang* een belangrijke motivatie is voor start-ups om deel te nemen aan het programma: toegang tot een netwerk van expertise en ervaring, toegang tot de juiste mensen, en toegang tot de overheid; een wereld waar de meeste start-ups nog niet eerder bij betrokken zijn geweest. Ervaring wijst uit dat dit ook is wat ze het grote voordeel vinden van 'recidency' zijn. Zo krijgen ze de mogelijkheid om te spreken met besluitvormers en budgethouders. Vanaf de zijlijn kan het lastig zijn om werkelijk te weten wat er speelt binnen een gemeentelijke organisatie, en om te weten wie aan wat werkt. Doordat start-ups een kijkje achter de schermen kunnen nemen, raken ze bekend met de administratieve structuren. Daarnaast krijgen ze de kans om te spreken met de mensen die daadwerkelijk passende diensten aan zullen gaan bieden aan de inwoners van Amsterdam.

Voor veel start-ups dient het feit dat de beoordelingscommissie hun deelname aan het programma heeft goedgekeurd als een bewijs van vertrouwen: een kwaliteits-erkenning die wordt gewaardeerd door de hele organisatie. Toegelaten worden tot het programma betekent voor start-ups dat ze al eerder beloond zijn met een aanbesteding, en dat ze al door een selectieproces zijn gegaan om hun vaardigheden, product en waardenvoorstellen te laten beoordelen. Het lijkt erop dat 'binnen' zijn het al een stuk makkelijker maakt voor start-ups om de juiste mensen te vinden en om afspraken met ze te maken. Voor sommigen heeft dit ook waarde op een andere manier: als ze vermelden dat ze officiële partners zijn van de gemeente, benaderen organisaties geïnteresseerd in hun product of in een samenwerking de start-ups eerder rechtstreeks. Een derde manier waarom de 'recidency' aantrekkelijk is voor de start-ups, is dat het een 'buzz' creëert binnen de gemeentelijke organisatie. We hebben gezien hoe mond-tot-mondreclame tussen collega's hebben geleid tot nieuwe opdrachtgevers, banen en samenwerkingen.

"Eén van de geweldige dingen van het programma is hoe intuïtief het is opgezet. Zo wordt een gevoel van solidariteit aangemoedigd. We werken hard en vinden het belangrijk dat de start-ups goed presteren. Maar we willen ook dat er ruimte is om elkaar te leren kennen en dat er ruimte is om verwachtingen en zorgen te delen. Om de week hebben we lunch met de start-ups en hebben we de mogelijkheid om gewoon plezier te maken en om over alledaag-se dingen te praten."

Toon Branbergen, lead mentor
SIR Amsterdam

'In Residence' zijn volgens ambtenaren

Opdrachtgevers merken dat deelname aan het *Startup in Residence* programma ze ruimte geeft om te experimenteren; zowel wat betreft samenwerken met externe partijen, als de ruimte die het biedt om via een meer verkennende werkwijze een probleem en mogelijke oplossingen te benaderen. Ook al zijn pilots gangbaar binnen de werkmethodes van de gemeente, dit verkennende karakter van experimenten met start-ups is over het algemeen niet mogelijk binnen de dagelijkse werkprocessen. Daarnaast (en in lijn met de ervaring van start-ups) benoemen opdrachtgevers het voordeel van de start-ups als 'goedgekeurde' zakenpartners. Het feit dat ze al ingeschreven zijn in het incubatieprogramma, betekent dat de risico's van met hen werken (en werken zonder een duidelijk eindproduct in gedachten) als relatief klein gezien worden. We merken dat zodra het programma verdere erkenning krijgt binnen de gemeentelijke organisatie, deze ruimte gestaag groeit.

Tegelijkertijd zijn niet al onze collega's overtuigd van het nut van het programma: sommigen zien het begeleiden van een start-up als extra werk. Zij zien niet in hoe jonge bedrijven efficiënt en effectief betrokken kunnen worden bij doorlopende beleidsimplementatie. In hun ogen begunstigt de 'residency' voornamelijk de start-ups en is het minder voordelig voor de gemeentelijke organisatie zelf. We zien dit vooral onder afdelingsmanagers: opdrachtgevers moeten aanzienlijk veel moeite doen om hun supervisor te overtuigen dat de aanpak tot veel waardevolle inzichten en ervaringen kan opleveren.

Een derde - en tevens erg belangrijk - aspect van de 'residence' voor zowel start-ups als opdrachtgevers, is het feit dat de door co-creatie ontwikkelde oplossing al is aanbesteed. Als een opdrachtgever ervoor kiest om een oplossing van de start-up in te kopen, zijn de meeste juridische en administratieve zaken al gedekt. Voor opdrachtgevers en hun managers biedt dit een enorm voordeel in vergelijking met andere aankooptrajecten. Of het nou gaat om een eenmalige opdracht of een licentieovereenkomst op lange termijn: als het product of de dienst is goedgekeurd, kunnen we vrijwel meteen overgaan tot actie of groei. Om de periode zo productief mogelijk te maken, heeft het *Startup in Residence*-team er een fulltime baan aan om er te voor zorgen dat iedereen op het juiste pad blijft en betrokken bij het team. Tijdens de incubatieperiode heeft het team iedere week contact met de start-ups om op de hoogte te blijven van de voortgang, om te kijken waar mogelijk obstakels liggen en hoe deze - indien nodig - op te lossen.

Naast het trainingsprogramma organiseren we regelmatig bijeenkomsten, tweewekelijkse lunches, informele bijeenkomsten en peer-to-peer-sessies. We houden nauw contact met mentoren en spreken ze eens in de twee weken en zien ze iedere maand. Richting het einde van de 'residency' van een half jaar wordt een demonstratiedag (Pitch Forward) georganiseerd waar start-ups en hun opdrachtgever en/of mentor laten zien wat ze bereikt hebben. Tijdens deze dag wordt o.a. gereflecteerd op de opgedane ervaringen. Daarnaast krijgen ze de kans om vragen te beantwoorden uit het publiek. Dit is echter zeker niet het einde van onze samenwerking met de start-ups. Sterker nog: dit markeert vaak het moment dat duurzame publiek-private samenwerkingen vorm beginnen te krijgen.

Een casus: Transformcity

Transformcity is een online platform om samenwerking in stedelijke ontwikkeling te stimuleren, met als doel om een duurzame en inclusieve lokale gemeenschap te faciliteren. Het platform ontstond uit ZO!City waar oprichter Saskia Beer jarenlang heeft gewerkt. Als een offline initiatief probeerde ZO!City om het Amsterdamse gebied Amstel3 te revitaliseren in de nasleep van de financiële crisis. Doordat het kapitaal in de stad leek op te drogen, begonnen grootschalige ontwikkelingsprojecten te stagneren. Beer 'adopteerde' het gebied en probeerde het nieuw leven in te blazen door evenementen te organiseren, belanghebbenden aan elkaar te koppelen en door nieuwe actoren naar het gebied aan te trekken die bereid waren om te investeren in en deel te nemen aan duurzame initiatieven.

Ondertussen merkte ze op dat ze een cruciaal knooppunt begon te worden in dit web van actoren. Dat creëerde thans nog een andere vorm van afhankelijkheid voor de omgeving. Daarna besloot ze om de rol die ze persoonlijk uitvoerde te digitaliseren, om zo de ontwikkeling van het gebied daadwerkelijk participatief en door meerdere spelers gerund te laten worden. In 2016 was Transformcity geboren.

Voor de ontwikkeling van ZO!City had Beer al contact met de stad voor vergunningen en de coördinatie van verschillende zaken. Maar voor Transformcity wenste ze een meer gezamenlijke aanpak gebaseerd op interne steun en samenwerking. In de praktijk bleek dit moeilijk om op te zetten. Voor iedere tech start-up komt de ontwikkeling van een digitale omgeving (of zelfs een 'klikbaar prototype') met hoge extra kosten. Vaak is een kapitale investering nodig om dit mogelijk te maken. Aangezien de stad Amsterdam de primaire stakeholder in Transformcity zou zijn, leek het haalbaar dat de stad de rol van investeerder op zich zou nemen.

Echter, zonder een programma als *Startup in Residence* is het moeilijk om met kleine partijen tot een samenwerkingsovereenkomst te komen. Bovendien is de stad voorzichtig waar het aankomt op het financieren van ontwikkelingskosten waarbij het eindproduct nog niet helemaal duidelijk is. Voor Transformcity betekende dit hoge risico's aangezien slechts een enorm gecompriëerde versie van het platform haalbaar zou zijn. Toen in 2017 de oproep voor de derde editie van het *Startup in Residence*-programma werd gedaan, besloot Beer om een aanvraag in te dienen. Met succes: Transformcity werd, als een veelbelovende start-up, beloond met een wildcard-deelname. Tijdens het programma werd een licentieovereenkomst afgesloten. Het platform wordt op dit moment ontwikkeld en toegepast in twee proefgebieden. Hoe heeft deelname Transformcity ondersteund, naast het trainingsprogramma en de mentoring? Beer omschrijft het als een bemiddelingsfunctie: "Als een start-up, zelfs al ben je ervaren binnen je eigen vakgebied, ben je erg klein tegenover een grote organisatie als de gemeente van Amsterdam. Het helpt om ondersteund te worden in een programma als deze; het geeft je een 'stempel van goedkeuring'. Dit biedt enige nuance in de grote ongelijkwaardigheid als het aankomt op onderhandelingen."

Voor de opdrachtgever demonstreert het traject met Transformcity hoe fragiel start-ups zijn en hoe de werkwijze van de gemeente ideeën met hoog potentieel ongewild kunnen belemmeren. Annoesjka Nienhuis, senior procesmanager bij de afdeling Ruimte & Duurzaamheid, verwoordt het als volgt: "Pas nadat het contract met Transformcity werd afgerond begonnen ambtenaren na te denken over wat ze er eigenlijk mee wilden behalen en wat hun input zou zijn." Ze merkt op dat door de werkwijze van de overheid, de stad onbedoeld start-ups belemmert, waardoor het momentum verdwijnt en bedrijven potentieel financieel geschaad kunnen worden. "Als je zaken wil doen met iemand, moet je in staat zijn om ze op basis daarvan telkens te kunnen betalen. Gelukkig is dat nu mogelijk met de slimme manier waarop de 'residency' bij SIR Amsterdam is ingericht."

Wat de case van Transformcity ons laat zien, is hoe een 'residency' twee beide kanten op werkt: zowel start-up als opdrachtgever plukken er de vruchten van. Aangezien het programma redelijk nieuw is worden ze tijdens het proces al geconfronteerd met obstakels die ze vervolgens samen aanpakken. Het grote voordeel is natuurlijk dat de start-up feitelijk al binnen de muren van de gemeente was uitgenodigd. Daardoor is deze verkenning minder riskant en des te veelbelovender.

Volg Transformcity via www.transformcity.com





8. Een cultuur van samenwerking: de kernwaarden

De afgelopen jaren hebben we geleerd dat een proces van co-creatie goed gefaciliteerd en bemiddeld moet worden. Dit is echter geen eenvoudige taak. Het komt aan op het balanceren van structuur met flexibiliteit, en creativiteit met leiderschap. Alle betrokken partijen (start-up, opdrachtgever, mentor en het programmeerteam) hebben bepaalde verwachtingen, en een specifieke aanpak en werkhethiek. De aanwezigheid van dergelijke verschillen betekent dat frictie op een natuurlijke wijze ontstaat en dat verwachttingsmanagement en strategische begeleiding nodig zijn. Om ervoor te zorgen dat het programma daadwerkelijk een samenwerkingsproces is, moet iedereen zijn eigen bijdrage leveren. Dit vraagt volgens ons om een specifieke ingebedde cultuur.

Met 'cultuur' bedoelen we een manier voor iedereen om zich tot elkaar te verhouden, gebaseerd op een aantal gedeelde waarden. Deze waarden kunnen (ruwweg) verdeeld worden in vier categorieën: match, transparantie, commitment en eigenaarschap (zie afbeelding 8.1 op de volgende pagina). Ook al is het mogelijk dat deze al vanaf het begin gedeeld worden door de "eigenaars" van de uitdaging (start-up, opdrachtgever en mentor), is dit niet altijd het geval. In die situatie is het onze taak als team om te stimuleren dat deze waarden gaandeweg ontstaan vanuit de uitwisseling van kennis, wensen en verwachtingen.

Organisatorische waarden

De bovenste twee categorieën (match en transparantie) gaan over organisatorische waarden. Anders gezegd: dit zijn principes die het programma een mate van uniformiteit geven. Als eenmaal een heldere definitie van de uitdaging en programmastructuur (aanbestedingsprocedure, applicatieproces en beoordelingsvorm) gerealiseerd is, streven we vervolgens naar een goede **match** tussen start-up en opdrachtgever. Als de match gemaakt is, moedigen we **transparantie** aan van alle partijen wat betreft verwachtingen, werkafspraken, resultaatafspraken, alsook de haalbaarheid van de voorstellen. Hiervoor bieden we modellen en tools aan, en zorgen we voor regelmatige uitwisseling. Daarnaast zorgen we ervoor dat alles naar behoren wordt gedocumenteerd. Dat betekent uiteraard niet dat alles vanaf dat punt automatisch volgens plan loopt, of dat we ieder obstakel kunnen voorspellen. We zullen onvermijdelijk te maken krijgen met onvoorziene gebeurtenissen. We hebben echter geleerd dat deze basis principes, waar nodig, ruimte geven om te manoeuvreren. Op die manier kunnen we opereren binnen dergelijke onvoorziene gebeurtenissen en toch snel stappen zetten.

Relationele waarden

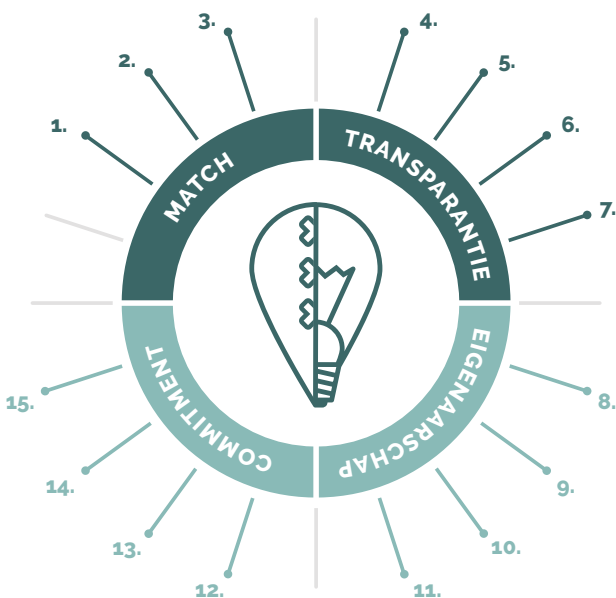
Onze ervaring is dat deze manier van samenwerken vraagt om een bepaalde openheid en ruimte voor verbeelding. Alleen dan kunnen prototypes en MVP's uitgroeien tot duurzame

oplossingen die voordelen opleveren voor de stad en haar inwoners. Hiervoor is meer dan alleen projectorganisatie nodig. De onderste twee categorieën (eigenaarschap en commitment) vergen relationele waarden. Deze zijn cruciaal om verzekerd te zijn van een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel. Met **eigenaarschap** bedoelen we een gevoel van verbondenheid met het probleem, proces en uitkomst, gecombineerd met een persoonlijke investering in het vinden van een waardevolle oplossing voor het probleem.

Met **commitment** (toewijding) bedoelen we de overgave om gezamenlijk het werk af te krijgen, wat zich vertaalt naar een flexibele mindset, beschikbaarheid en, wellicht het belangrijkste, een vertrouwensvolle relatie. We faciliteren dit op de best mogelijke manier, maar voor het in stand houden van relationele waarden hebben we elkaar allemaal nodig. Wat dit zowel boeiend als uitdagend maakt, is dat iedere uitdaging een nieuw experiment is waarmee we onze samenwerkingscultuur verrijken (zie pagina 42 & 43 voor enkele voorbeelden).

- Organisatorische waarden**
- 1. Verbeelding
 - 2. Openheid
 - 3. Selectie
 - 4. Intenties & verwachtingen
 - 5. Eerlijkheid
 - 6. Communicatie
 - 7. Kwaliteit (incl. nagestreefde output)

- Relationele waarden**
- 8. Uitdaging eigenaarschap
 - 9. Oplossing eigenaarschap
 - 10. Product eigenaarschap
 - 11. Proces eigenaarschap
 - 12. Vertrouwen
 - 13. Flexibiliteit
 - 14. Bereidheid
 - 15. Tijd



Figuur 8.1 Kernwaarden voor een cultuur van samenwerking

De wildcard

Dat commitment en eigenaarschap kernwaarden zijn, is nog zichtbaarder in het geval van de wildcard. Ieder jaar, aanvullend op de sociale uitdagingen die we vermelden op onze website, geven we start-ups de mogelijkheid om zelfstandig een oplossing aan te dragen voor een maatschappelijk vraagstuk dat de stad daarvoor nog niet heeft gedefinieerd. In hun inschrijving moeten start-ups zowel de uitdaging als de oplossing definiëren. De oplossing moet passen bij de beleidsdoelstellingen van de stad zoals beschreven in het coalitieakkoord van de stad en in de gemeentelijke taken. Daarnaast moet het overeenkomen met relevante wetten en regulaties. Ervaring leert dat deze optie enorm populair is onder de start-ups (bij editie 3.0 was 40% van alle aanvragen te danken aan de wildcard).

Ook al biedt de wildcard grote kansen voor creatieven en maatschappelijk betrokken start-ups, we hebben geleerd dat het ook gepaard gaat met enkele risico's. Ten eerste moet het programmateam aan het begin van de incubatieperiode nog de juiste ambtenaren vinden die kunnen dienen als opdrachtgever en 'challenge owner' voor de start-up. Dit kan het proces in de eerste weken vertragen. Ten tweede: zonder de juiste expert in de selectiecommissie kan de start-up selectie moeilijk zijn. Al is de selectiecommissie nog zo overtuigd van de veelbelovende vooruitzichten van een specifieke start-up, dan nog kan het een uitdaging blijken om een gemeenschappelijke basis te vinden tussen de start-up en voorgestelde opdrachtgever. Ten derde, als

"Ik denk dat het erg belangrijk is om verwachtingen (op de lange termijn), wensen en potentiële grenzen van beide partijen al vooraf helder te hebben. Bouwen aan een eerlijk relatie is ook cruciale om onverwachte en nadelige gevolgen te voorkomen."
Sietse Gronheid, project manager WASTED (SIR Amsterdam 3.0)

er geen opdrachtgever gevonden wordt, is het waarschijnlijk dat dit een groot nadeel is voor de start-up. Natuurlijk kan de start-up nog steeds alle trainingen en workshops volgen en zal het SIR Amsterdam-team zijn best doen om de start-up te verbinden aan andere partners. Maar dan nog is een pilot implementeren erg moeilijk zonder een opdrachtgever – en dat kan frustrerend zijn. Als er vervolgens (uiteindelijk) toch een opdrachtgever gevonden wordt, is hij of zij wellicht in mindere mate betrokken en toegewijd aan het programma, aangezien de opdrachtgever niet de voorbereidings-training en meetings in de voorafgaande maanden heeft gevolgd.

Ook al zijn de risico's groot, we hebben een aantal succesvolle publiek-private samenwerkingen zien ontstaan uit de wildcard-aanvragen. Uit de laatste editie van SIR Amsterdam zijn KOPP (zie pagina 64) en Transformcity (zie pagina 62), beide goede voorbeelden van succesvolle co-creaties waar we veel van hebben geleerd. In deze gevallen hebben de bereidheid, flexibiliteit en doorzettingsvermogen van zowel de start-up als de opdrachtgever geleid tot focus wat betreft de oplossing. Door de rol van ambassadeur op zich te nemen binnen een grotere organisatie, ondersteunt de opdrachtgever de start-ups om bekend te worden en hun diensten uit te breiden. Dit biedt niet alleen een grotere potentiële markt, het impliceert ook een grotere validatie van de oplossing van de start-up: werkt het idee voor andere stadsdelen? Is de start-up in staat om te groeien? Welke input is er nodig van andere ambtenaren om het product of de service succesvol te implementeren?

Een paar inzichten...

Wat betreft kernwaarden voor samenwerking blijven we ontdekken wat wel en niet werkt en hoe we het kunnen verbeteren. Gaandeweg hebben we enkele notities gemaakt om in gedachten te houden voor komende programma's. In de toekomst zouden we:

- meer tijd moeten nemen voor matchmaking (vooral voor wildcard-voorstellen)
- verwachtingen nog beter moeten managen
- een goede exitstrategie moeten ontwikkelen voor als een samenwerking onhaalbaar blijkt
- heldere afspraken moeten maken over oplevering en voortgang

The Great Bubble Barrier' & de zoektocht naar een probleemeigenaar

Vanaf de eerste pitch in de selectierondes was het duidelijk dat The Great Bubble Barrier (TGBB) een heldere oplossing bood voor een zichtbaar en urgent probleem in Amsterdam: plastic afval in de grachten en rivieren dat de stad vervuult en uiteindelijk in de wereldoceanen terecht komt – en de gigantische 'plastic soep' alleen nog maar groter maakt. Door met een scherm van bubbels het afval naar de zijkant van het water te sturen, wordt het eenvoudig om het te verzamelen. TGBB roept hiermee het verder vervuilen van ons water een halt toe.

TGBB ontving voor de derde editie van het programma een wildcard en was enthousiast om te beginnen. Maar wat een eenvoudig probleem leek had geen eenvoudige probleemeigenaar. Plastic afval, vooral als het eenmaal door de stadsgrachten drijft, gaat een brede groep van betrokkenen aan:

- Waternet (verantwoordelijk voor veilige en schone grachten)
- Rijkswaterstaat (verantwoordelijk voor nationale waterwegen)
- Haven van Amsterdam (verantwoordelijk voor de havenregio),
- Stad van Amsterdam (verantwoordelijk voor kademuren).
- Stadsdelen (verantwoordelijk voor en eigenaar van afval)
- Amsterdam Clean Waters (samenwerkingsovereenkomst tussen zeven partijen, inclusief bovengenoemde partijen, toegewijd aan het reduceren van afval in de stadswateren)

Vanaf het begin was het moeilijk voor TGBB om vast te stellen wie (of welke combinatie van actoren) uiteindelijk verantwoordelijk is voor het oplossen van het probleem van plastic afval in de grachten. Alhoewel iedere partij het eens is over de noodzaak om het probleem op te lossen, is er tot dusver geen overeenstemming bereikt over het implementeren van een eerste testbarrière. Naast het gefragmenteerde speelveld en de politisering van het probleem, overschreed TGBB's voorstel het budget dat normaal gesproken aan pilots toegekend wordt significant.

Voor zowel de start-up als het programmateam was het frustrerend dat de samenwerking niet zoals gehoopt van de grond kwam. Tegelijkertijd hebben we er wel veel van geleerd. Ten eerste brachten de inspanningen van TGBB inzichten in de complexiteit van het probleem van plastic afval in de stad. Ten tweede herbevestigt deze casus dat in het geval van een stedelijke uitdaging die meer dan één organisatie/afdeling aangaat, dat de opdracht, het budget en verantwoordelijkheid vastgesteld moet worden *voorafgaand* aan de samenwerking. Een derde les is dat start-ups die hardware-oplossingen voorstellen - vooral als deze uiterst technisch en duur zijn om te ontwikkelen en implementeren - ondersteund moeten worden door hun business case in behapbare stukken te verdelen. Ook al kunnen de totale uitgaven best hoger uitvallen in het geval van hardware, dan nog moeten we het beheersbaar maken voor opdrachtgevers om mee te werken totdat de oplossing zich heeft bewezen als nuttig, haalbaar en schaalbaar.

Wat we paradoxaal genoeg leren van de case van TGBB is dat eigenaarschap alle vlakken - het probleem, het budget, de oplossing – moet beslaan. Om vooruit te komen vraagt écht eigenaarschap bovendien om weten wanneer je (een beetje) los moet laten. We zijn blij om aan te kondigen dat TGBB en Waternet momenteel de mogelijkheden verkennen voor een pilot. Het was een ruwe start, maar de enorme potentie van TGBB's oplossing is erkend; er liggen veel kansen in het verschiet in de toekomst.

Meer informatie over waar TGBB op het moment aan werkt is te vinden op www.thegreatbubblebarrier.com.

Platform Eerlijk Wonen & de zoektocht naar commitment

Platform Eerlijk Wonen (PEW) schreef zich in voor de derde editie van SIR Amsterdam met een voorstel om woningfraude aan te pakken. Door een portal te ontwikkelen die strategische gegevenstoegang en gerichte handhaving mogelijk maakt, wil PEW het mogelijk maken, voor zowel de stad als zijn partners, om effectief deel te nemen aan dit probleem. Voor lange tijd was woningfraude een enorme uitdaging voor de stad Amsterdam. De schaal van het probleem is breed erkend en de urgentie werd ook nog eens politiek onderschreven toen vorig jaar de nieuwe gemeenteraad werd aangesteld.

Gedurende de incubatieperiode heeft PEW zijn product en casus ontwikkeld samen met een mentor en de opdrachtgever. De innovatieve aanpak van de start-up bracht echter gevoelige problemen met zich mee die niet eenvoudig opgelost konden worden. Door PEW's aanpak om gebruik te maken van bestaande datastromen van de stadsinwoners om illegale onderhuur te traceren, kwamen er al snel vragen omhoog over privacy, juridische restricties en eigendom van data. Datawetenschappers en juridische adviseurs werden ingeschakeld om deze vragen nader te onderzoeken. Daarna werd PEW in verschillende richtingen gestuurd en ontving het wisselend advies van verschillende personen. Helaas werd aan het einde van het programma het voorstel van PEW op het hoogste niveau afgekeurd. Het voorstel in zijn huidige vorm (waar data wordt opgeslagen bij een externe partij) wordt gezien als onhaalbaar. De stad is echter nog steeds geïnteresseerd in het idee, en er zijn nog enkele andere vormen van samenwerking die verkend kunnen worden.

Wat we hiervan kunnen leren is dat de betrokkenheid om deel te nemen aan het programma niet per definitie betekent dat de opdrachtgever zich kan committeren aan het implementeren van de oplossingen. Vooral als ambtenaren te maken hebben met (politiek) gevoelige problemen op onbekend terrein kan samenwerken met externe partijen te uitdagend blijken. Toen we Pieter Verstijnen, medeoprichter van PEW, vroegen wat hij anders zou doen als hij opnieuw zou beginnen, antwoordde hij: "Ik zou kleinere experimenten opzetten; gebruik maken van een afgesloten 'data room'. Door blootstelling op die manier te limiteren, is het mogelijk om de software te testen zonder te maken te krijgen met kwesties zoals privacy. Dit is ook een manier om het project te beheersen en input van experts te beperken tot relevante momenten. Ik heb tijdens het programma geleerd dat een gevoelig probleem een gecontroleerde aanpak nodig heeft."

Bezoek www.platformeerlijkwonen.nl voor meer informatie





9. De SIR familie

Onze 'SIR familie' begon snel te groeien toen het nieuws naar buiten kwam van de innovatieve *Startup in Residence*-aanpak ten aanzien van aanbesteding en publiek-private co-creatie. Nadat steden als Den Haag, de provincie Utrecht en het Ministerie van Defensie een SIR-programma opzetten, volgden al snel meer anderen hun voorbeeld.

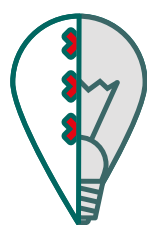
Op dit moment zijn in totaal negentien Nederlandse overheidsorganisaties betrokken in twaalf programma's: twaalf gemeentes, vijf provincies en drie ministeries - en de vierde volgt binnenkort. Hieronder vallen ook de negen gemeentes die recentelijk de handen ineen hebben geslagen in het programma SIR Amsterdam Metropolitan Area (SIR AMA). In dit programma worden alle zeven uitdagingen vertegenwoordigd door opdrachtgevers uit twee of meer gemeentes in de regio. Dit stimuleert samenwerking en een gezamenlijk doel op een geheel nieuw niveau. Informatie over ieder programma is te vinden op onze website: www.startupinresidence.com.

Het is belangrijk om te vermelden dat niet ieder SIR-programma op dezelfde manier wordt georganiseerd. Op de volgende twee pagina's bieden we een overzicht van de hoofdkenmerken van de twaalf programma's.

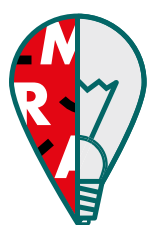
Deze groeiende SIR familie laat zien dat het enthousiasme over de samenwerking tussen start-ups en overheid groot is en breed gedeeld wordt. Het toont ook dat ambtenaren op zoek zijn naar andere werkwijzen en bereid zijn om wat meer risico te nemen. Ieder programma heeft een lokale programmamanager die verantwoordelijk is voor het opzetten van het programma en voor het betrekken van alle benodigde partijen. Uit ervaring weten we dat hier toewijding en doorzettingsvermogen voor nodig zijn. Het is niet makkelijk om mensen - zelfs onze collega's - uit hun comfortzone of 'business as usual'-denkwijze te krijgen. Met onze ervaringen uit het Amsterdam-programma helpen we andere organisaties met het opzetten van programma's. We delen onze kennis en ervaring en adviseren programmamanagers over hoe aanbestedingsprocedures te organiseren, hoe start-ups te recruten en hoe het trainingsprogramma te faciliteren. Op hun beurt adviseren 'SIR familieleden' ons middels het delen van hun lessen en andere relevante zaken die ze geleerd hebben.

Nu alles langzaam in de richting van een "nieuwe" en innovatieve economie beweegt, zijn we blij om zoveel gelijkgestemden te zien investeren in de kansen en mogelijkheden die dit biedt. De taak voor deze familie is om elkaar te helpen en om leermomenten te delen. Om dit te faciliteren, organiseren we regelmatig *SIR Family* bijeenkomsten. We houden elkaar op de hoogte, bezoeken evenementen (kick-offs, demo-dagen), zorgen ervoor dat de algemene kwaliteit hoog blijft, en werken richting een geïntegreerd platform in de nabije toekomst (zie ook Hoofdstuk 13: Hoe nu verder?).

We heten iedere gemeente, provincie of ministerie die geïnteresseerd is in het opzetten van een Startup in Residence-programma graag welkom in onze familie! We delen graag onze ervaringen, documentatie en bronnen om u op weg te helpen. Interesse? Neem dan a.u.b. contact op via startupinresidence@amsterdam.nl.



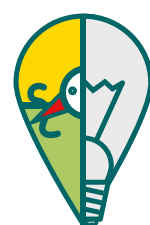
Amsterdam



Metropoolregio
Amsterdam



Groningen



Den Haag



Utrecht



Zuid-Holland



Noord-Holland



Ministerie van Justitie



Ministerie van
Defensie



Overijssel



Ministerie van
Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties



Gelderland

De 12 Startup in Residence programma's tot en met 2019

	Start eerste editie	Huidige editie	Duur training & pilot-programma	Trainings-programma georganiseerd door (organisatiepartner)	Aanbestedings-procedure	Business fase start-up (niveau start-ups)	Resultaten (langetermijn-partnership >€10.000)	Start volgende Programma
SIR Amsterdam	2015	5	6 maanden	SIR team (in-house)	Europese Tender (ESPD)	Van prototype tot scale-up	Contracten: 16 van de 27	Tweede helft 2020 (Mobiliteit)
SIR Amsterdam Metropool regio	2018	1	6 maanden	SIR team (in-house)	Europese Tender (ESPD)	Van prototype tot scale-up	-	-
SIR Groningen	2018	1	6 maanden	Founded in Groningen	Europese Tender (ESPD)	Van idee tot scale-up (max. 5 jaar)	-	2019
SIR Den Haag	2016	3	6 maanden	World Startup Factory	Prijsvraag	Van idee to bedrijf	Onbekend	2018
SIR Utrecht	2017	1	6 maanden	Graduate Space/ Students Inc	Europese Tender (ESPD)	Variabel	7 aankopen	2018
SIR Zuid-Holland	2018	2	6 maanden	World Startup Factory	Geen	Variabel	6 (pilot) aankopen	-
SIR Noord-Holland	2018	2	6 maanden	FirmHouse	Geen	Van prototype tot scale-up	1 contract	-
SIR Ministerie van Justitie	2017	1	6 maanden	World Startup Factory	Enkelvoudig onderhands	Idee (géén Minimum Viable Product)	Onbekend	2018
SIR Ministerie van Defensie	2018	1	6 maanden	World Startup Factory	Europese Tender (ESPD)	Scale-ups	(lopend)	2019
SIR Overijssel	2018	1	8-weekse training (daarna pilots	SIR team (in house)	EU Innovatiepartner-schap	Studenten, start-ups, MKB, bedrijven & consortia	-	-
SIR Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	2019	1	6 maanden	(lopend)	Europese Tender (ESPD)	Startups (maximaal 5 jaar en 20 personen	-	-
SIR Gelderland	2018	1	geen	geen	Prijsvraag (op basis van vraagstuk)	Students & Start-ups	Het huidige programma is geannuleerd.	-

10. Drie jaar SIR Amsterdam

51

Challenges

340

Aanmeldingen

34

deelnemende start-ups in 4 programma's

70+

deelnemende ambtenaren (opdrachtgevers & adviseurs)

220+ ambtenaren getraind in “Start-up 101: leer denken en werken als een startup”
60+ ondernemers getraind in “Gemeente 101: hoe werkt de stad?”

Trainingsprogramma

Top 5 meest waardevolle trainingen volgens de start-ups (cijfer van 1 t/m 10):

- 1. Pitch training = 9
- 2. Sales training = 8,6
- 3. Growth Hacking = 8,5
- 4. Overheidsstructuren = 8,2
- 5. Business Model Canvas = 8

De training “Start-up 101: leer denken en werken als een startup” is beoordeeld met een **8,2**

Publiek-private partnerships

De afgelopen jaren heen hebben we met 16 van de 27 alumni start-ups van het programma partnerships opgezet. We kijken ernaar uit om hier binnenkort meer aan toe te voegen.

Het soort vervolgcontracten tot nu toe:

- Samenwerkingsovereenkomst
- Licentieovereenkomst (Software zoals Service/ SaaS)
- Raamovereenkomst (of een eerste overeenkomst)
- Inkoopovereenkomst

Andere vormen van samenwerking en partnership na het programma:

- Voortzetting van de pilot;
- Verkennen van mogelijkheden voor contracten;
- Deelname aan aanbestedingsprocedures (tender);
- Strategisch advies / consult;
- Delen van kennis en data;
- Toegang tot partners;
- Toegang tot start-up events;
- Toegang tot een (publiek) netwerk;
- Online bereik en promotie (Twitter);
- Alumni-netwerk.

Betrokken afdelingen:

- Afval & Grondstoffen
- Amsterdam in Business
- Verhardingen
- CTO Innovatieteam
- Economische Zaken
- Facilitair Bureau
- Stadsontwikkeling
- Materiaalbureau
- Onderwijs, Jeugd & Zorg
- Planning & Duurzaamheid
- Verkeer & Openbare Ruimte
- Werk, Participatie & Inkomen*
- Wonen

Betrokken programma's:

- Armoedebestrijding
- Fietsen
- Leef Zuidas
- Luchtkwaliteit*
- Rembrandtplein
- Stad in Balans
- Uitvoeringsagenda Stedelijke Logistiek Amsterdam (USLA)*
- Volwasseneducatie

* Een challenge was aangedragen in een Europese aanbesteding, maar niet opgepikt door een start-up.

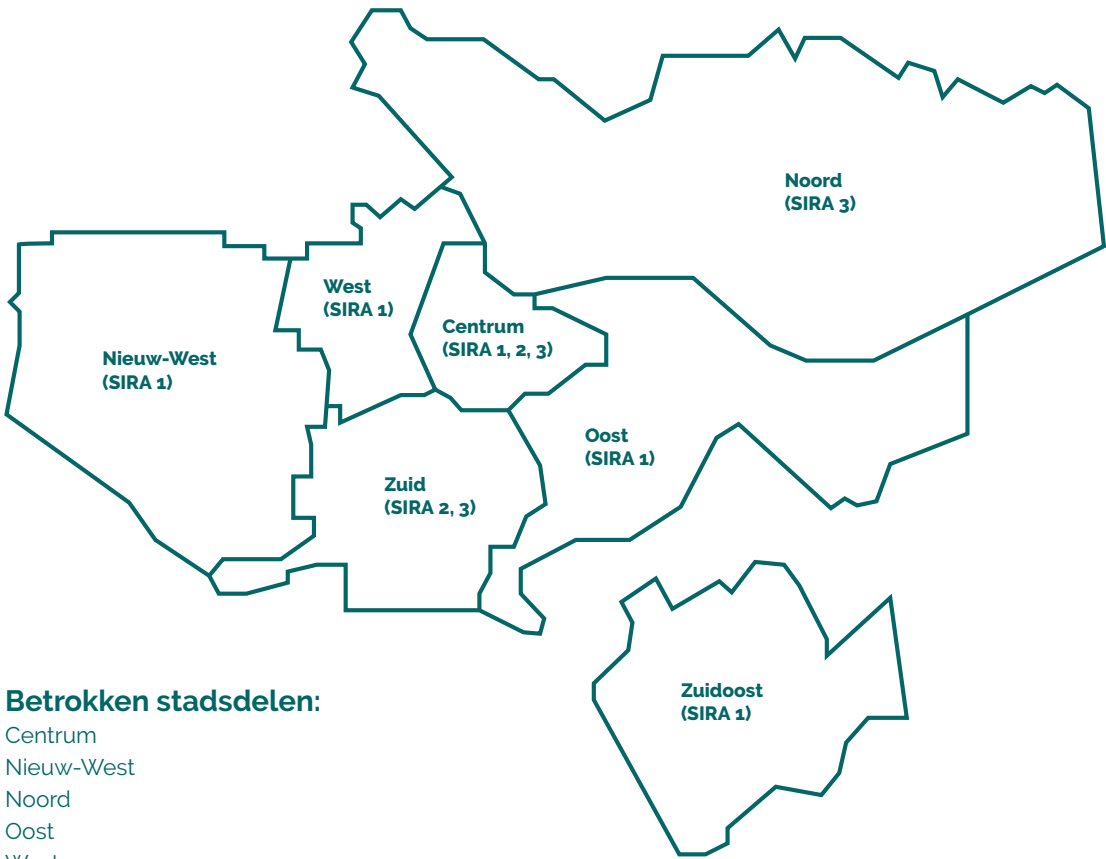
Andere partners:

- Amsterdam Economic Board
- GGD Amsterdam
- Amsterdam Smart City
- Waternet

SIR familie**

- 20 Nederlandse overheidsorganisaties:
- Gemeentes: 12 (incl. negen gemeentes in het SIR MRA Programma)
 - Provincies: 5
 - Ministeries: 3

**Voor meer informatie over de SIR familie, zie pagina 47-49



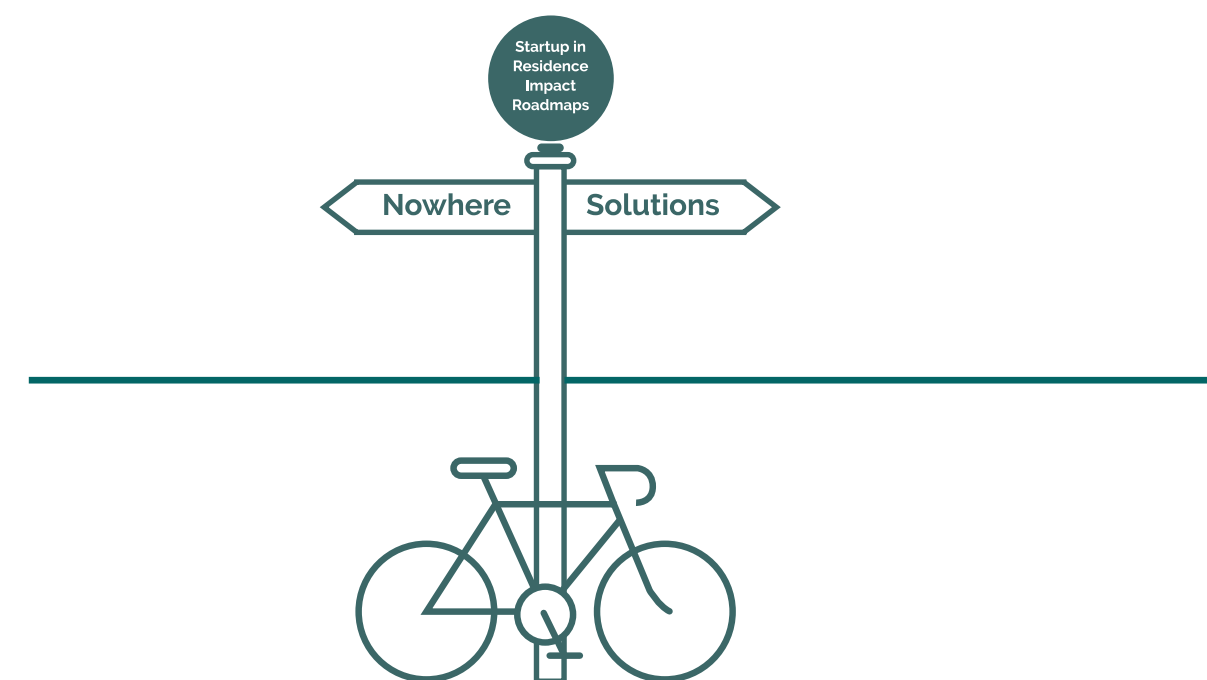
Betrokken stadsdelen:

- Centrum
- Nieuw-West
- Noord
- Oost
- West
- Zuid
- Zuidoost



11. Zes SIR impact roadmaps

Eén van de hoofdvragen die dit impact report behandelt gaat over de slimme oplossingen die start-ups ontwikkelen voor bestaande uitdagingen, waar zowel de stad als haar inwoners profijt van kunnen hebben (zie ook pagina 14). Om de resultaten van de oplossingen van de start-ups te illustreren, hebben we ervoor gekozen om het co-creatieproces van zes uitdagingen te vangen in een 'impact roadmap'. De roadmaps bieden een korte omschrijving van de uitdaging, de match, de pilotfase en de (beoogde) impact. Dit is echter geen laatste evaluatie van wat is behaald; het dient eerder als een schets van wat er tot nu toe is gebeurd en wat zowel start-up als opdrachtgevers verwachten in de toekomst. Ideeën en prototypes worden getest in de pilotfase; vanaf daar worden keuzes gemaakt over met welke elementen verder te gaan, welke los te laten en welke nog wat werk nodig hebben.



SIR Impact Roadmap #1

Verkeersstromen

De Challenge

Hoe een tool te ontwikkelen die er voor zorgt dat grachtgebruikers kunnen bijdragen aan een soepele en veilige boottocht–zelfs tijdens piekuren?

Het programma Stad in Balans zoekt een (nieuwe) balans tussen groei en leefkwaliteit. Het hoofddoel is om ervoor te zorgen dat Amsterdam aantrekkelijk blijft - met name voor haar inwoners. De stad kan groeien en ontwikkelen door verspreiding van bezoekers, de promotie van buurten buiten het centrum en het creëren van nieuwe stedelijke gebieden door de hele regio.



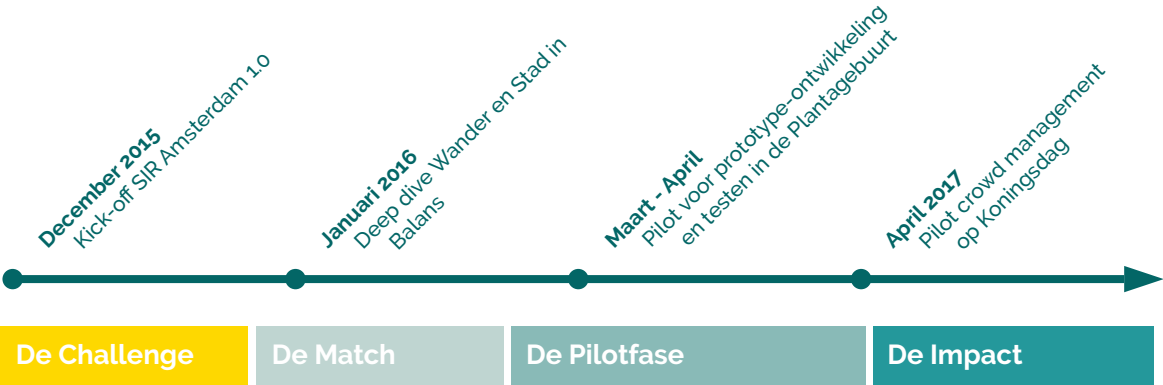
"Wander brengt het stedelijk avontuur weer terug op je radar"

Kim van der Leeuw,
co-founder Wander

De Match

Wander biedt een 'warrig navigatiekompas': een mobiele app die bezoekers van Amsterdam van de gebaande paden lukt terwijl ze van de ene naar de andere locatie onderweg zijn.

De gecureerde content van de Wander-app stelt alternatieve routes en 'verborgen juweeltjes' voor op basis van de GPS-locatie van de gebruiker. Op deze manier worden bezoekers aangemoedigd om onderweg naar populaire bestemmingen voor alternatieve routes te kiezen. Door mensen weg te leiden van de drukste as tussen Amsterdam Centraal Station en Museumplein naar buurten buiten het stadscentrum, verspreidt de menigte zich en wordt toerisme diverser.



Stad in Balans

De Pilotfase

De pilotfase werd gebruikt om een prototype te ontwikkelen van de Wander-app en om het te testen op toeristen en studenten. Het doel was om te onderzoeken of 'warrige navigatie' in staat is om bezoekers door de hele stad te verspreiden.

In de eerste pilot werden tests uitgevoerd waarop Wander besloot om software te ontwikkelen in plaats van hardware. De tweede pilot (op Koningsdag) diende als een softwaretest onder een kleine groep gebruikers. Dit toonde veelbelovende resultaten.



Figuur 1: de gebaande paden in Amsterdam



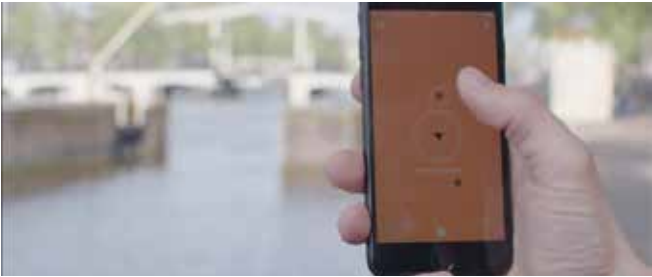
Figuur 2: Routes van het 'wandering' testpanel

De Impact

Nu
Een goed functionerende app die 'warrige navigatie' stimuleert en bijdraagt aan het gebruik van minder gebruikelijke routes naar een aantal van de meest populaire attracties van Amsterdam.

Straks
Daarnaast kan Wander mensen helpen activiteiten te ontdekken in verschillende delen van de stad. Dit vermindert rijen bij musea en cultureel erfgoed attracties en opent het potentieel van andere stadsdelen als toeristische bestemmingen.

Later
Duurzaam toerisme staat voor Amsterdam hoog op de agenda. Wander kan hieraan bijdragen door bezoekers naar plaatsen te leiden met groene en circulaire businessmodellen.



"Een Amerikaans koppel dat de Wander-app gebruikte startte hun dag bij het Volkshotel. Ook al was hun plan om het Anne Frank Huis te bezoeken, ze eindigden bij een bierproeverij bij de Oedipus brouwerij in Amsterdam Noord."

Peter van Meir,
co-founder Wander

SIR Impact Roadmap #2

Soepele grachtenvaart

De Challenge

Hoe een tool te ontwikkelen die er voor zorgt dat grachtgebruikers kunnen bijdragen aan een soepele en veilige boottocht–zelfs tijdens piekuren?

Een groeiend aantal mensen gebruikt de grachten voor een boottrip op een gehuurde of eigen boot, of bekijken de activiteiten op het water vanuit een caf  terras. De stad is verantwoordelijk voor iedereen's veiligheid en een soepele grachtenvaart. Met 300 kilometer aan water om te handhaven en slechts twee boten met een snelheid van 6 kilometer per uur om dat te doen, voelt Waternet zich beperkt in het controleren van de Amsterdamse grachten. De vraag is hoe diensten en handhaving in dit werkveld effectiever en efficiënter gemaakt kunnen worden.

De Match

Global Guide Systems (GGS) biedt technologie waarmee standaard AIS-scheepssensoren gebruikt kunnen worden om data te verzamelen over de locatie en snelheid van rondvaartboten op de Amsterdamse grachten.

Global Guide Systems had deze technologie al eerder ontwikkeld voor vlootbeheer. Maar in een samen-gevoegde vorm kan het gebruikt worden om toe te zien op gedrag van het publiek op de Amsterdamse grachten.

Door strategisch geplaatste antennes in de stad wordt het voor Waternet mogelijk om real-time toegang te krijgen tot informatie over de situatie op het water. Deze info kan vervolgens gebruikt worden om diensten en handhaving te ondersteunen zonder het aantal handhavers op het water te verhogen.



De pilotfase

De pilot diende als validatie van de technische functionaliteit en betrouwbaarheid van het systeem. Global Guide Systems ging mee met handhavingsteams op het water om de echte uitdagingen van het monitoren van grachten te leren begrijpen, om zodoende zo goed mogelijk aan te sluiten op de behoeften van Waternet.

Tijdens de pilot draaide het systeem op sensoren die door Global Guide Systems zelf waren gebouwd en geplaatst. Nadat bewezen was dat het systeem handig was, werd het overgedragen naar Waternet's antennes, wat het bereik door de stad vergrootte.

"Ik dacht altijd dat we geen technologie nodig hadden om te weten wanneer en waar de grachten te druk zijn. Dit weten we inmiddels wel na jaren ervaring. Maar de data van Global Guide Systems geeft ons toch extra oren en ogen op het water. Dit voorziet ons van de mogelijkheid om analyses te maken en helpt ons de introductie van nieuwe regels te ondersteunen, om de veiligheid   n het plezier op het water te verhogen."

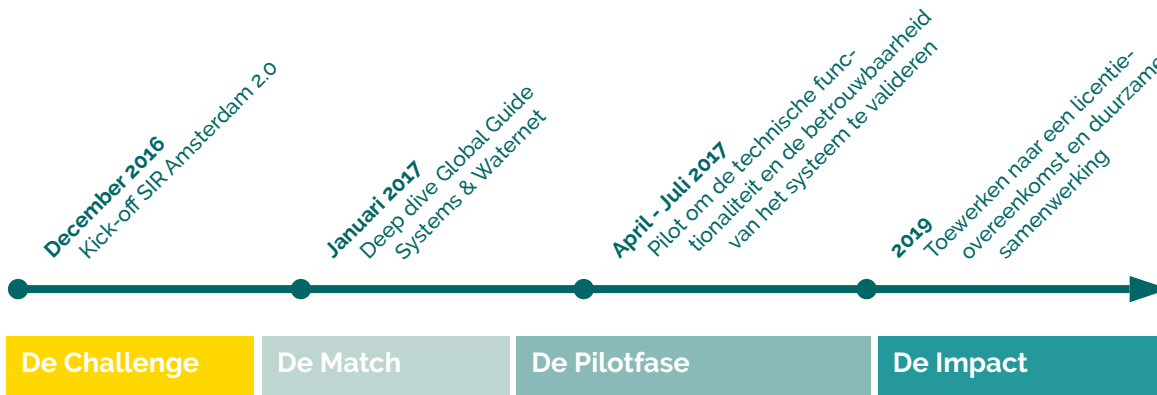
Bart Sprenkeling, coördinator van toezicht bij Waternet

De Impact

Nu
Waternet gebruikt de data van Global Guide Systems om haar handhavingsactiviteiten (bij bijvoorbeeld ligplaatsvergunningen en snelheidscontroles) te ondersteunen. Een groot dashboard op Waternet's drijvende kantoor staat toezichthouders toe om vloten en individuele boten van rondvaartbedrijven te volgen en opstoppen op het water eenvoudig te herkennen.

- Straks**
- Alternatieve datastromen integreren, zoals geluidsoverlast;
 - Nieuwe manieren zoeken om ook de pleziervaart aan het systeem toe te voegen;
 - Efficiëntie in Waternet's handhaving te verbeteren.

Later
Global Guide systems draagt bij aan het real-time data managementsysteem dat Waternet aan het bouwen is: 'De Digitale Gracht'. Waternet verkent ook de mogelijkheden hoe een data-gedreven managementsysteem digitale handhaving kan ondersteunen om veiligheid en plezierige waterwegen te garanderen.



SIR Impact Roadmap #3

Afvalscheiding

De Challenge

Het percentage afvalscheiding verhogen door het simpeler en logischer te maken voor inwoners en bedrijven. Hierdoor zullen ze gemotiveerd raken om ook zelf bij te dragen.

De inwoners van Amsterdam produceerden in 2013 gemiddeld 322 kilo huishoudafval per persoon. Afval dat goed gescheiden is, is makkelijker te recyclen. Daarom wil de stad het percentage gescheiden afval graag hoger zien: van de huidige 26% naar 65% in 2020. Afval scheiden is niet altijd eenvoudig; vooral voor diegenen zonder tuin, met beperkte ruimte binnenshuis of voor personen die niet erg mobiel zijn. Hoe kunnen we dit verbeteren?

"We boeken flinke vooruitgang, maar ik denk dat we pas écht succesvol zijn als inwoners ownership kunnen nemen over de activiteiten. We hebben nog een lange weg te gaan, maar dit soort transities hebben tijd nodig. Het gevoel van ownership zal verder ontwikkelen wanneer mensen positieve voorbeelden zien in hun alledaagse omgeving."

Richard Severin, co-founder RecyQ

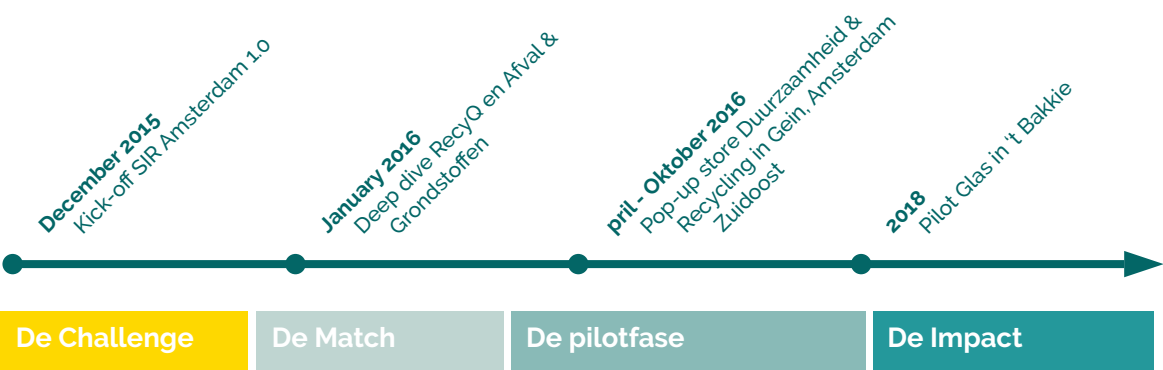
De Match

Het is RecyQ's missie om het niveau van afvalscheiding binnen Amsterdam te verhogen en om bij te dragen aan het verlagen van de CO2-uitstoot en het verlies van waardevolle grondstoffen.

Door bewustzijn over het afvalprobleem te creëren, het makkelijker voor mensen te maken om afval te scheiden en door recycling zichtbaar te maken, laat RecyQ zien dat afval opnieuw een grondstof kan worden.

Om impact in Amsterdam Zuidoost te creëren, experimenteert RecyQ met verschillende interventies:

- Informatievoorziening
- Beloning met CO2-tokens (lokale circulaire economie)
- Speciale afvalbakken voor inwoners (glas, papier, plastic)
- Wormenhotels voor buurtcompostering (groente & fruit afval)
- Extra openbare containers voor papier, plastic, glas en textiel
- Virtueel buurtfonds;
- Glasrecycling-campagne "Glas in 't Bakkie"



recyQ

Waste & Resources

De Pilotfase

Voor de pilot in Amsterdam Zuidoost werden verschillende tools en projecten getest om afvalscheiding te stimuleren en awareness te vergroten.

Een belangrijk element van de pilot is de samenwerking met BuurtWerkKamers (activiteitencentra voor de gemeenschap) in het stadsdeel. Deze spelen een cruciale rol als locaties voor afvalinzameling; maar ook als ontmoetingsplaatsen waar inwoners kunnen leren over afvalscheiding.

Door inwoners te betrekken middels fysieke ontmoetingen heeft RecyQ een gemeenschap van meer dan 5000 leden uitgebouwd, ondersteund door een groep van gemotiveerde 'zero-waste' ambassadeurs.

"In de BuurtWerkKamer in Venserpolder introduceerden we aan mensen het concept van recycling en RecyQ. Omdat sommigen niet in staat zijn om zelf vuilniszakken naar een punt te brengen, komen we naar hun huis om het voor ze te verzamelen. Dit verhoogt de bewustzijn in de buurt."

BuurtWerkKamer Multibron

De Impact

Nu
ot nu toe hebben 150 gebruikers van de RecyQ-app alleen al **12.077** kilo afval gescheiden, wat **17,253 kilo aan CO2-uitstoot** bespaart.

Straks
Voor de volgende fase is het belangrijk om uit te vinden hoe RecyQ en het stadsdeel Zuidoost voort kunnen zetten wat ze de afgelopen jaren hebben opgebouwd - en tegelijkertijd activiteiten over te brengen naar de lokale zero-waste-gemeenschap en inwoners.

Later
RecyQ werkt op dit moment aan white-label softwareontwikkeling, een businessmodel uitdaging en een impactmeting. Zolang de gemeenschap groeit, groeit ook de impact.



SIR Impact Roadmap #4

Weg met afval!

De Challenge

Vind een goede oplossing vinden om grofvuil van de straat te houden.

De gemeente van Amsterdam verzamelt het grofvuil. Daarnaast heeft de stad zes afvalstortplaatsen waar inwoners hun grofvuil kunnen storten. Toch wordt slechts 25% van grofvuil naar deze punten gebracht, wat betekent dat we 75% zelf verzamelen. Door de gemeente verzameld grofvuil wordt effectief gescheiden op de stortplaatsen, maar het scheidingspercentage is lager dan wanneer inwoners dit zelf doen. Daarnaast hoopt grofvuil en andere troep vaak op straat op langs ondergrondse containers, wat voor veel mensen overlast veroorzaakt.

De gemeente heeft de ambitie om Amsterdam schoner te maken en om afval van de straat te weren. Tegelijkertijd willen we afval gebruiken als ruw materiaal en goederen die nog leven in zich hebben, hergebruiken (dit gebeurt door recycling winkels en zelfs bij gebruikt bouw materiaal). We willen deel zijn van de circulaire economie.

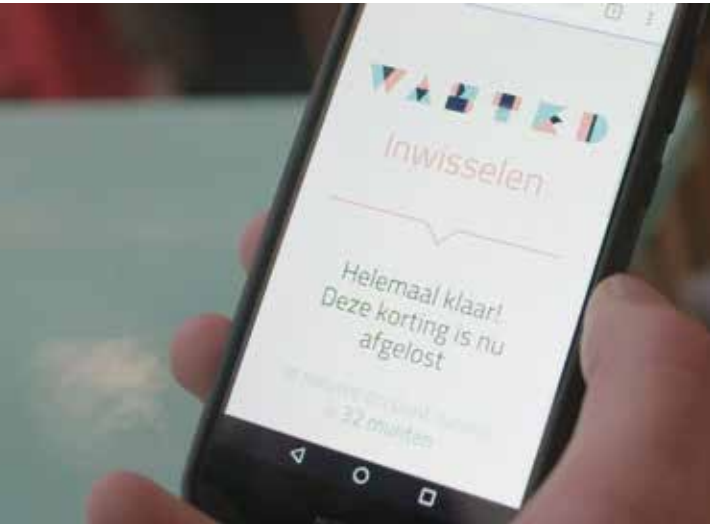
De Match

WASTED is een initiatief dat werkt met lokale bewoners en ondernemers om afvalscheiding in de buurten te verbeteren middels een beloningssysteem.

Voor iedere gescheiden vuilniszak, ontvangen WASTED-leden een digitale munt die ze kunnen inruilen voor kortingen en andere voordelen bij lokale 'WASTED-beloners' door de stad.

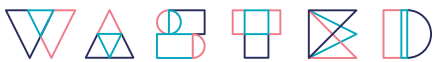
WASTED digitaliseerde in 2017 samen met de stad het beloningssysteem en breidde het uit naar het hele stadsdeel Noord. Met de realisatie van een QR-systeem en verschillende activatie-strategieën groeide de WASTED-gemeenschap naar 1580 leden - ongeveer 5% van het totale aantal huishoudens in Noord.

Om een succesvolle continuering van deze publiek-private partnership te organiseren richtten WASTED en de afdeling Afval & Grondstoffen zich op grofvuil en een verdere professionalisering van het beloningssysteem.



WASTED heeft een loyaliteitsprogramma voor de inwoners van Amsterdam Noord ontwikkeld door waarde toe te voegen aan de scheiding van plastic, glas, textiel en papier. Met deze werkwijze - en manier van netwerken - garanderen ze dat grondstoffen binnen de cyclus van hergebruiken blijven, en tegelijkertijd de lokale economie stimuleren. Een waardevolle toevoeging voor inwoners, ondernemers en de Stad van Amsterdam.

Floor Kuiper, beleidsadviseur Afval & Grondstoffen



Waste & Resources

De Pilotfase

Doel 1

Lokale inwoners aanmoedigen om hun grofvuil naar recyclinglocaties te brengen middels het WASTED-beloningssysteem (afvalpunt, recyclingshop, reparatieshop of buurtcentrum).

Doel 2

Professionaliseren van het WASTED-systeem zodat in 2019 een groeistrategie geformuleerd kan worden, die vervolgens geïmplementeerd kan worden in de stad.

"Het WASTED-beloningssysteem is boeiend maar uitdagend: hoe bepaal je de waarde van afval? Dat is niet eenvoudig. De pilot in Amsterdam Noord biedt een kans om hiermee te experimenteren. De waardering van afval is een belangrijk stukje in de puzzel om mensen bewust te maken van de economische, ecologische en sociale waarde van materialen. Sociale ondernemingen en de stad spelen een belangrijke rol in deze bewustwording en overgang."

Menno Hoekstra, directeur van Kringloopwinkel De Lokatie

De Impact

Nu

De WASTED-gemeenschap bestaat uit 1770 leden, 52 lokale beloners en 128 lokale kortingsaanbiedingen. Tot nu toe heeft de WASTED-gemeenschap het volgende gescheiden:

- 3150 kg textiel
- 9308,2 kg plastic
- 12192 kg glas
- 7055,1 kg papier

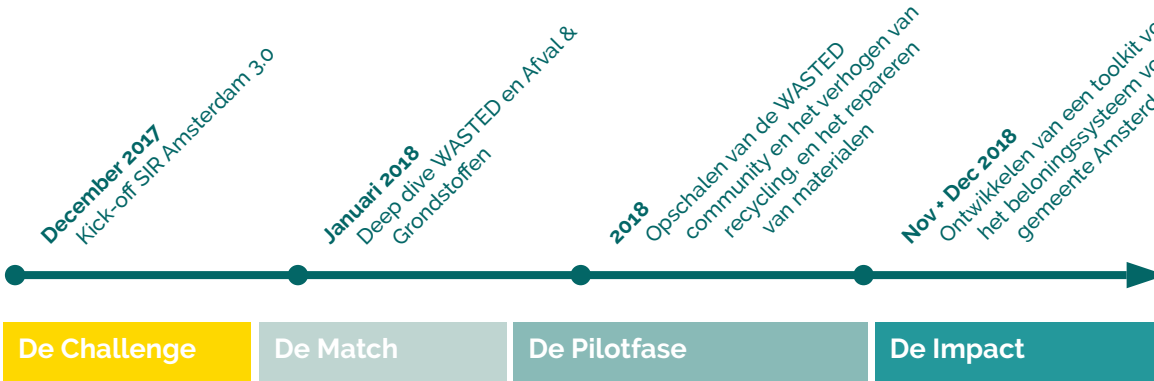
Sinds de kick-off in mei 2018 zijn er 141 voorwerpen afgegeven bij verschillende recyclinglocaties.

Nu

WASTED biedt nu collectieve beloningen. Vrienden of burens kunnen samen beloond worden als ze een bepaald aantal WASTED-tokens sparen; bijvoorbeeld voor een wormhotel voor de buurt.

Later

In samenwerking met PricewaterhouseCoopers (PwC) heeft WASTED een businessplan ontwikkeld om het systeem wereldwijd uit te voeren. Op basis van de ervaringen in Amsterdam beperkt het bedrijf de beloningen tot plastic en test het een aantal beloningsstrategieën. WASTED streeft ernaar om de komende vijf jaar tot 9,8 miljoen duurzame acties en 8 miljoen zakken gescheiden plastic te komen.



SIR Impact Roadmap #5

Wildcard

De Challenge

Hoe kunnen we stedelijke transformatie tot een meer gezamenlijk en participatief proces maken?

In Amsterdam (en veel andere steden) zien we een verschuiving van top-down ontwikkeling van nieuwe gebieden richting een geleidelijke transformatie en verdichting van bestaande gebieden. In plaats van een ruimtelijke visie vanaf nul ontwerpen en in zijn geheel toepassen, is stedelijke ontwikkeling tegenwoordig een proces van voortdurend netwerken en samenwerking tussen verschillende publieke, private en burgerlijke partijen.

Om deze innovatieve stedelijke ontwikkeling tot een succes te maken, hebben we innovatieve (infra)structuren voor samenwerking nodig. De stad bezit normaal gesproken geen vastgoed in deze gebieden en er zijn verschillende stakeholders betrokken, waardoor actieve samenwerking nodig is om tot resultaten te komen (voor, bijvoorbeeld, huisvesting). De vraag is: hoe kunnen we stedelijke transformatie tot een meer holistisch en participatief proces maken, waarin de gemeente zich minder gecentraliseerde en meer in een ondersteunde rol kan opstellen?

De Match

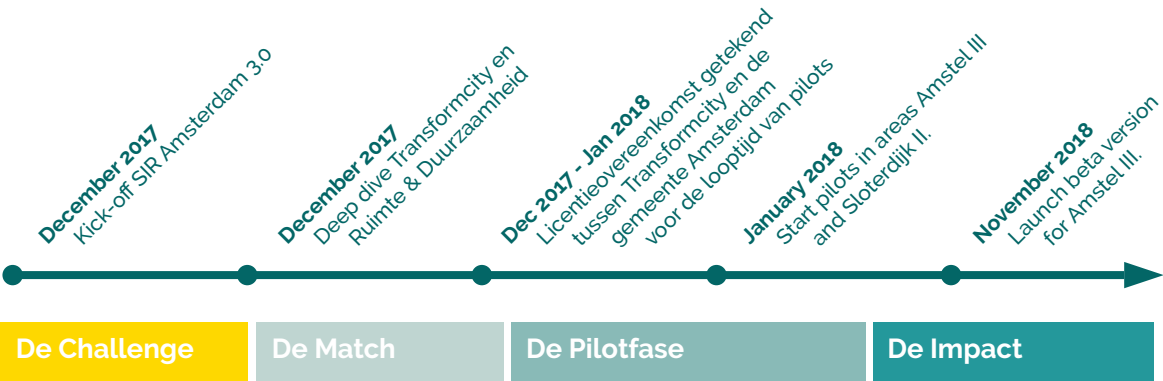
Transformcity is een online platform voor samenwerking in gebiedsontwikkeling, gericht op het faciliteren van een duurzame en inclusieve gemeenschap van mede-eigenaren.

Het platform is een 'digitaal Zwitsers zakmes' dat sociale netwerken, storytelling, interactieve kaarten, data-uitwisseling, crowdsourcing en crowdfunding integreert. Inwoners, bedrijven, vastgoed-eigenaren, corporaties, organisaties en de overheid dragen gezamenlijk eigenaarschap voor de ontwikkeling van hun eigen gebied.

Uiteindelijk draagt het platform bij aan burgerparticipatie en veerkrachtige stedelijke transformatie.

"Een stad bestaat uit veel belanghebbenden met elk uiteenlopende belangen. Het is cruciaal om een sterke gemeenschap op te bouwen voordat een gevoel van ownership zich kan ontwikkelen."

Saskia Beer, founder Transformcity



Transformcity

Ruimte & Duurzaamheid

De Pilotfase

Het platform wordt op het moment ontwikkeld voor transformatiegebieden Amstel III en Sloterdijk II. Het doel is om functionaliteiten van het platform te ontwikkelen, testen en valideren. Daarbij hoort ook het opbouwen en versterken van het community (zowel online als offline) in de twee pilot-gebieden. Dit betekent open-source data, beschikbaar gesteld door de gemeente Amsterdam, integreren alsook lokale partijen zoals projectontwikkelaars, collectieven, woningcorporaties en ondernemers aantrekken om hun plannen en projecten te delen. Interactie en samenwerking tussen initiatieven wordt hierdoor mogelijk.

"Als private partijen of inwoners contact met ons opnemen, weten we vaak al welke informatie ze nodig hebben. Door open-source data in het platform te integreren, wordt dit proces geautomatiseerd. Dit zorgt ervoor dat we snel kunnen observeren welke initiatieven niet erg serieus zijn en om te herkennen welke veel potentie hebben voor een gebied. Transformcity kan de efficiëntie binnen het werk van gebiedsontwikkelingsteams enorm vergroten."

Annoesjka Nienhuis, senior procesmanager bij Ruimte & Duurzaamheid

De Impact

Nu

- Het platform voor pilot-gebieden Amstel III en Sloterdijk II opleveren
- Zowel publieke als private partijen aanmoedigen om hun plannen en projecten te delen, alsook een goede balans vinden tussen vertrouwen en transparantie.
- Transformcity nodigt uit tot een holistische kijk op stedelijke gebieden en hun transformaties, in plaats van geïsoleerd te werken.

Straks

- Het vermogen om standaardprocedures te delen op een online platform verhoogt de efficiëntie in de dagelijkse workflow van ambtenaren in teams voor gebiedsontwikkeling.
- Transformcity kan een instrument voor de gemeente Amsterdam zijn om de Omgevingswet die in 2021 ingaat te implementeren.

Later

Gemeenschapsparticipatie en samenwerking tussen verschillende stakeholders (publiek, privaat en burgerlijk) zal de stedelijke gebieden in Amsterdam veerkrachtiger maken voor crises, waardoor de transformatie meer een 'bottom-up-proces' wordt.



SIR Impact Roadmap #6

Wildcard

De Challenge

Mensen die zorg of ondersteuning nodig hebben, vinden het soms lastig om hun weg te vinden in het zorgsysteem (zowel formele als informele zorg). Hoe kunnen we dit makkelijker maken en hoe kunnen we de zelfredzaamheid van mensen vergroten?

Aangezien het aanbod van zorg divers en enorm gefragmenteerd is, kan het moeilijk zijn voor diegenen die het nodig hebben, of voor diegenen die de taak hebben hen te ondersteunen, om de juiste instantie of juiste dienst te vinden op een efficiënte en effectieve manier. Dit geldt vooral voor kwetsbare groepen mensen die om meerdere redenen minder zelfvoorzienend zijn. Dit zet nog meer druk op hun welzijn.

"We hopen snel naar alle stadsdelen uit te rollen. Iedere inwoner van Amsterdam moet gekoppeld zijn aan de juiste zorg en ondersteuning."

Marnix Kistemaker, co-founder of KOPPL

De Match

KOPPL ondersteunt inwoners en professionals in Amsterdam door het eenvoudig en toegankelijk te maken om hulp te vinden voor iedereen die (informele) zorg nodig heeft, of wie te maken heeft met eenzaamheid of armoede. De KOPPL-software is ontwikkeld om vraag en aanbod in het sociale domein op een gemakkelijke, innovatieve en intuïtieve manier te verbinden.

In drie stappen linkt de software een hulpbehoevende aan de juiste organisatie. Het is verkrijgbaar op mobiele apparaten voor sociale- en gemeenschapswerkers, en bij KOPPL kiosks in verschillende openbare ruimtes in Amsterdam.

Het doel is om mensen te stimuleren om deel te nemen aan de maatschappij, om meer zelfredzaam te zijn en om elkaar makkelijker te helpen.



De Pilotfase

De software is getest bij de kiosks en via de mobiele app. Drie kiosks werden geopend in buurtcentra in stadsdeel Centrum: Claverhuis, De Witte Boei en De Boomsspijker Vrijwilligers, sociale werkers en inwoners werden geraadpleegd om de software te valideren en ontwikkelen.

Na een succesvolle pilot in stadsdeel Centrum, blijft KOPPL groeien. In de herfst van 2018 rolde KOPPL het systeem uit door de stad (naar stadsdelen Zuidoost, Noord, West, Nieuw-West, Westpoort en Zuid). Naast buurtcentra kunnen de kiosks ook gevonden worden bij gezondheidscentra en openbare bibliotheken. Meer openbare locaties (zoals supermarkten) worden hier binnenkort aan toegevoegd.

"De KOPPL Kiosk is een prachtig concept. Ik noem hem altijd Harry! Hij is erg toegankelijk, discreet en eenvoudig te gebruiken. Daarnaast geeft het een gevoel van privacy voor iedereen die het gebruikt. Natuurlijk gaat je vraag om hulp niemand anders aan."

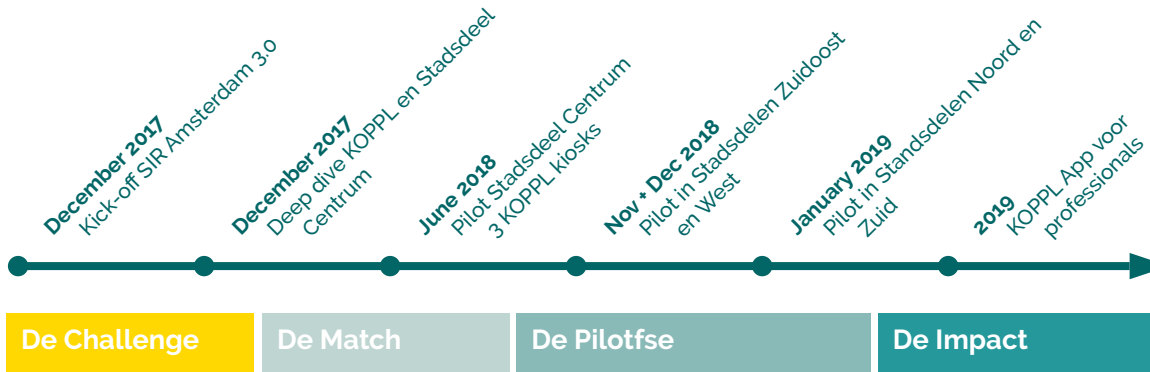
Vrijwilliger bij Claverhuis

De Impact

- Nu**
- 23 KOPPL kiosks geplaatst in 7 stadsdelen;
 - Tot nu toe hebben tweehonderd inwoners KOPPL getest door een verzoek voor hulp in te dienen, of door simpelweg het beschikbare aanbod aan hulp en ondersteuning in de stad te verkennen;
 - 50+ organisaties in Amsterdam hebben zich aangesloten bij KOPPL.
 - Pilots in stadsdelen Noord, Zuid, West, Nieuw-West, Zuidoost en Westpoort;

- Straks**
- Door de mobiele app te introduceren bij sociaal werkers en vrijwilligers, bevordert KOPPL een efficiëntere workflow en verhoogt het de opvolging van doorverwijzingen;
 - KOPPL draagt bij aan een wijk-gerichte aanpak voor toegankelijke basisfaciliteiten;
 - Door softwareontwikkeling en design worden de kiosks nog toegankelijker en gebruiksvriendelijker.

- Later**
- KOPPL hoopt uit te kunnen rollen door de hele stad zodat iedere inwoner van Amsterdam eenvoudig gelinkt is aan mogelijke hulp en ondersteuning;
 - De verbeterde toegankelijkheid voor zorg en assistentie zal het niveau van welzijn en zelfredzaamheid verhogen.





12. 'Failing forward': drie belangrijke leerpunten

Als een jong en innovatief programma binnen de gemeentelijke organisatie, ontwikkelt *Startup in Residence* zichzelf feitelijk ook als een start-up. We testen ideeën, aannames en oplossingen, zien wat wel en niet werkt - en we proberen hiervan te leren om te groeien, en om zodoende een nog grotere impact te maken. Net zoals iedere start-up kunnen en willen we dit niet alleen doen. Om verder te groeien verzamelen we dan ook input en feedback van de start-ups, ambtenaren, mentoren, het team en andere collega's en betrokkenen die bereid zijn om hun ideeën te delen. In dit hoofdstuk reflecteren we (in de vorm van een Q&A) op de drie belangrijke kwesties die zijn ontstaan als leerpunten gedurende dit impactonderzoek.

1. De pilot paradox

Eén van de moeilijkste onderdelen van co-creatie is het creëren van een blijvende samenwerking. Hoe zorgen we ervoor dat het vanuit een pilot (wat per definitie een *experiment* is) mogelijk is om tot een stabiele samenwerking te komen? Vaak zijn de kenmerken die nodig zijn voor een pilotproject hetzelfde als de kenmerken die het moeilijk maken om te groeien en te integreren in een bestaand systeem, infrastructuur en organisatie. Dit wordt de 'pilot-paradox' genoemd.⁹

Vraag 1 - Hoe kunnen we pilots zodanig vormgeven dat er rekening wordt gehouden met de toekomstige mogelijkheden en behoeften die de duurzame publiek-private samenwerking bevorderen?

"Wellicht moet de pilot - de experimentele fase van het programma - op een lossere manier benaderd worden. Niet als een afgebakend project, maar meer als een "milestone": een stap richting innovatie. Op deze manier wordt het misschien makkelijker om de 'pilot-paradox' die we soms tegenkomen, te overwinnen (waarbij pilots nu vaak worden behandeld als kleine projecten en experimenten die niet per se leiden tot programma's of samenwerkingen op de lange termijn). Dit vereist een sterkere relatie tussen de start-up en de afdeling van de opdrachtgever. Een optie zou zijn om bij iedere deelnemende afdeling een SIR-vertegenwoordiger of -ambassadeur te kiezen die de start-up kan introduceren, door ze bijvoorbeeld uit te nodigen voor een pitch of om één dag per week op locatie te komen werken. Deze houdt collega's up-to-date over progressie en probeert een sterke connectie te creëren tussen bestaande beleidskaders en de alledaagse praktijk."

Tom Hallowes, mentor SIR Amsterdam 1.0, 2.0 and 3.0

"Om de 'pilot-paradox' te beperken, is het belangrijk om voor te stellen hoe de waardepropositie van een start-up relateert aan bestaande beleidsdoelen, om ze zo in een vroeg

⁹ Zie Van Buuren, A. Vreugdenhil, H. Verkerk, JVP & Ellen, GJ (2016). 'Beyond the pilot paradox: how the success conditions of pilots also hinder their up-scaling in climate governance'

stadium expliciet met elkaar te integreren. Dit betekent niet dat een start-up de uitvoerder wordt van de taken of KPI's van een ambtenaar; het impliceert wel de inspanningen van beiden strategisch gelijkstellen. Binnen de gemeente zien we dat dit uitdagend kan zijn. Vooral als een project meer dan één afdeling aangaat. Maar als start-ups en individuen van iedere afdeling bereid zijn om zich te verbinden aan gedeeld eigenaarschap - financieel, conceptueel en met oog op (toekomstige) uitvoer van de oplossing – dan kunnen pilots zomaar het begin zijn van duurzame oplossingen.”

Sanne Collette, impact-onderzoeker SIR Amsterdam

2. Verschillende ritmes

Het moge inmiddels duidelijk zijn dat start-ups en de overheid in een ander tempo bewegen – en verschillende ritmes hebben zelfs. Op basis van wat we hebben gezien is het geen eenvoudige taak om deze twee ritmes binnen één samenwerking op één lijn te krijgen. De gemeente is gewend om te werken met (jaarlijkse) budgetten die reeds ver vooruit zijn voorbereid; de aanpak van *Startup in Residence* past echter niet naadloos aan op deze werkwijze. Aan de ene kant omdat we vaak te maken hebben met projecten die uitgespreid worden over twee jaar. En aan de andere kant omdat we niet exact weten wanneer een oplossing precies begint. Het is dan onmogelijk om vooraf te weten wat de kosten exact zullen zijn en hoe dit vervolgens gebudgetteerd moet worden.

We hebben gemerkt dat onze collega's dit tamelijk lastig kunnen vinden: hoe kunnen budgetten flexibeler georganiseerd worden om de behoeften van de snel ontwikkelende, 'agile' start-up tegemoet te komen? Terwijl ambtenaren misschien bezig zijn met een tijdige toewijzing van gelden voor programma's in het volgende kwartaal, jaar of de volgende administratieve periode (van 4 jaar), ontwikkelen en groeien start-ups in een snel tempo. Daarbij richten ze zich voornamelijk op wat nodig is voor de volgende sprint van twee weken. Terwijl de keuze om de bedrijfsvoering aan te passen voor een start-up wellicht niet meer dan één of twee *daily stand-ups* (korte teammeetings) nodig heeft, gaan er bij de gemeente wellicht weken overheen voordat de juiste secretaris of directeur beschikbaar is voor een verkennend overleg over een lopend project. Dit is overigens geen waardeoordeel of overdrijving; het is simpelweg hoe het is. Maar het verschil in ritmes heeft betrekking op meer dan alleen geldstromen: het gaat over een andere dagelijkse realiteit en een ander handelingsperspectief. Het gaat over wat start-ups en ambtenaren denken wat mogelijk, noodzakelijk, vereist en haalbaar is

Vraag 2 - Hoe zouden we beter om kunnen gaan met de verschillende ritmes van start-ups en overheid, aangezien deze soms nogal eens kunnen divergeren?

“De eerste stap bij het verbinden van deze twee werelden, is om beiden te laten realiseren hoe verschillend ze zijn. Dit zal namelijk wederzijds begrip stimuleren. De start-ups bijvoorbeeld, realiseren zich wellicht niet dat hun opdrachtgevers vaak een reden hebben om terughoudend of langzaam te zijn in het nemen van de volgende stap. Misschien zijn ze afhankelijk van andere collega's die geleidelijk aan overtuigd moeten worden om mee te doen. Of wellicht is de opdrachtgever niet de (enige) besluitvormer. Om deze kloof te overbruggen, geven we trainingen aan start-ups over de overheidsstructuren, administratieve procedures en de jaarlijkse begrotingen. De ambtenaren worden op hun beurt getraind in de werkwijzen van start-ups. Ze worden aangemoedigd om de korte werkcycli en lage risico's van een start-up te leren begrijpen. In plaats van een volwaardig, risicomijdend projectplan voor vijf jaar te maken, worden ze gestimuleerd om na te denken over het testen van aannames, het valideren van ideeën en om bij te sturen indien nodig - tezamen met de start-up.”

Laura van den Boogert, Projectleider SIR Amsterdam 3.0 & SIR Amsterdam Sustainability

3. Productieve frictie

Doordat er zoveel verschillen tussen start-ups en ambtenaren zijn, lijkt conflict - of frictie - onvermijdelijk. Maar het zou zonde zijn om frictie te zien als een negatief bijeffect of als iets wat overwonnen moet worden. Sterker nog, frictie zorgt voor juist beweging. Het maakt ons bewust van onze positie en hoe we ons verhouden tot anderen. Plus, het laat zien hoe verwant we eigenlijk zijn. Wat betreft een publiek-private samenwerking zoals *Startup in Residence*, staat de vraag 'hoe zulke frictie het best te reguleren' centraal bij het programmateam.

We hebben gemerkt hoe het zowel de communicatie belemmert alsook vindingrijkheid bevordert. Frictie kan bedreigend voelen voor ondernemers met weinig ervaring; alsof er geen ruimte voor ze is bij een orgaan als de overheid. Aan de andere kant motiveert frictie de meer volgroeide start-ups juist om hun zakelijke voorstellen aan te scherpen om te laten zien dat ze onmisbaar zijn bij het oplossen van een uitdaging. Aan de kant van de opdrachtgever kan frictie in het werkproces met een kleine partij ze daarentegen weer bewust maken van de onderliggende aannames van hun definitie van de uitdaging. Bijvoorbeeld: als ambtenaren enthousiast zijn maar niet in staat zijn om het concept van de start-up te vertalen naar hun manager, wordt het moeilijk om implementatie te garanderen.

Vraag 3 - Welke rol zou 'frictie' - de incongruentie tussen botsende partijen - moeten spelen in een samenwerking tussen publieke en private partners?

“Natuurlijk zijn private en publieke partijen enorm verschillend in hun werkwijzen. Maar ook al hebben ze verschillende perspectieven over hoe bepaalde zaken te realiseren zijn, we zien dat veel mensen dezelfde doelen delen: een gezonde, duurzame, levendige stad voor mensen creëren waar ze kunnen leven, werken en zich vermaken. Als we het op die manier bekijken, zien we hoe de twee elkaar kunnen inspireren. Voordat dit gebeurt echter, moeten start-ups en ambtenaren aangemoedigd worden om te praten, te reflecteren en samen hun ideeën te testen. Verbeeldingskracht is hierbij belangrijk: als beide partijen in staat zijn om de wereld waarnaar ze verlangen kunnen inbeelden en in staat zijn om dit aan elkaar uit te leggen, kan de samenwerking accelereren en een duurzaam partnerschap worden. Als dit onbevredigend blijkt, is het belangrijk om een goede exit-strategie op orde te hebben zodat beiden zich kunnen 'terugtrekken' op de best mogelijke manier. Zo kunnen ze hun geleerde lessen mee nemen naar toekomstige activiteiten.”

Pim Stevens, mentor SIR Amsterdam 3.0

“Succes komt in veel verschillende soorten en maten. Toch hebben we altijd frictie nodig om te veranderen. Deze manier van werken vraagt een andere aanpak van de ambtenaar-als-opdrachtgever. In co-creatieverband te werken verschilt enorm van traditioneel 'opdrachtgever-schap'. Het vereist dan ook een meer open en toegankelijke houding van de gemeente. We moeten leren hoe goede experimenten vorm te geven en uit te voeren en hoe we het beste de resultaten kunnen gebruiken voor de toekomst. Veel oprichters van start-ups vinden het essentieel om hun individualiteit en autonomie vast te houden, zodat ze niet hun bedrijf verliezen tijdens het proces van opschaling. Voor de gemeente is dit ook glashelder: het doel voor de gemeente is om, richting het einde van het programma, volwaardig te functioneren als launching customer van de start-ups. Start-ups blijven daarbij 100% eigenaar van hun bedrijf - we nemen daarbij geen vermogen.”

Minouche Cramer, oprichter SIR en Startup Officer Amsterdam en programmamanager van Startup in Residence Amsterdam



13. Hoe nu verder?

Om onze impact en innovatieve aanbesteding naar een hoger niveau te tillen, zullen we onze aanpak opschalen



"Er is geen format voor succes. Iedere dag en ieder jaar blijven we het programma verbeteren. Je kan het programma vergelijken met een vorm van ambacht: het is de bereidheid en gedrevenheid om constant te leren en samen te werken. Uiteindelijk is het programma succesvol als het onderdeel wordt van dagelijkse routines, waarna die routines het programma zelf overbodig hebben gemaakt. Voor ons is het een traject met een duidelijk streven: de ambitie om het verschil te maken. Dit vraagt om een wil om te veranderen, impact te hebben en om verantwoordelijkheid te nemen voor het grotere doel."

Toon Branbergen, lead mentor SIR Amsterdam

Na een terugblik op wat Startup in Residence heeft bereikt tot dusver, en wat de lessen zijn die we geleerd hebben, is het nu tijd om vooruit te kijken. De afgelopen jaren was het doel om een manier te vinden om slimme, toepasbare oplossingen te gebruiken voor overheidskwesties, middels het gebruik van nieuwe technologieën, en om tevens co-creatie tussen ambtenaren en het (Nederlandse) innovatie ecosysteem te stimuleren. De komende jaren zullen we dit traject voortzetten. Om onze impact te verhogen en om innovatief aanbesteden naar een hoger niveau te tillen, zullen we onze aanpak opschalen. In dit hoofdstuk leggen we uit hoe we dat gaan doen.

Naar een "nieuwe normaal"

Ten eerste doen we dit door een aantal *Startup in Residence* programma's te organiseren die groter zijn en thematisch georganiseerd. Met groter bedoelen we meer en diverse partners. In de aankomende programma's leggen we nog meer nadruk op het behalen van een samenwerkende overheid. Binnen het huidige Metropoolregio Amsterdam programme (SIR MRA) testen we of we met negen gemeentes uitdagingen gezamenlijk kunnen aanpakken. Problemen zoals slimme mobiliteit eindigen tenslotte niet bij de A10. En problemen zoals eenzaamheid en een gebrek aan levendigheid in stadscentra zijn niet beperkt tot slechts één gemeente. In het MRA-programma is iedere uitdaging "eigendom" van minstens twee gemeentes. Dit betekent dat start-ups moeten samenwerken met verschillende opdrachtgevers tegelijkertijd.

Voor ons is dit programma een eerste test waarin we verkennen wat "collectief opdrachtgeverschap" inhoudt en wat productieve co-creatie op dit niveau nodig heeft. Als het succesvol blijkt, is het volgende doel om al onze programma's uit te bouwen, groter dan alleen maar Amsterdam. Naast het stimuleren van samenwerking tussen overheidsorganisaties, zoeken we ook naar manieren om semi-publieke en private organisaties bij dat proces te betrekken (te denken valt aan Johan Cruyff ArenA, Schiphol, NS, partners van Amsterdam Smart City).

Bovendien zullen we de komende programma's organiseren rondom één thema tegelijkertijd. Op deze manier zorgen we voor een optimale combinatie tussen inhoud en proces en gebruiken we bestaande expertnetwerken. Door samen te werken aan één thema met een aantal start-ups en opdrachtgevers kunnen we onze impact vergroten. Kennisdeling en samenwerking zullen vergroot worden: start-ups kunnen samenwerken, maar ook gemeentelijke afdelingen kunnen samenwerken om te experimenteren met minder traditionele marktpartijen om tot effectieve oplossingen te komen. Met gelijkgestemden en trainingsprogramma's rondom een specifiek thema, kunnen we nog meer leren over wat wel en niet werkt. De thema's die we de komende jaren zullen aanpakken zijn: Duurzaamheid, Mobiliteit, Digitale Stad, Energie, Circulaire Economie en Stedelijke Ontwikkeling.

Ten tweede zullen we verkennen hoe we een infrastructuur voor co-creatie kunnen faciliteren. Om tot een nieuw normaal te komen, hebben we meer nodig dan grotere programma's. Als we daadwerkelijk co-creatie tussen partners in de stad willen stimuleren rondom alle grote sociale thema's, dienen we een manier te faciliteren die vraag en aanbod van innovatie samenbrengt. Hiervoor zouden we een inkoopplatform kunnen ontwikkelen waar overheid en ondernemingen elkaar kunnen vinden. Dit platform is verbonden aan TenderNed en leeft alle wettelijke regels na. De doelstelling van het platform is driezijdig: 1) aanbestedingen toegankelijker te maken voor kleine innovatieve partijen 2) zichtbaarheid vergroten voor bedrijven en hun oplossingen voor overheidsorganisaties en 3) het makkelijker maken om slimme oplossingen te delen tussen (semi-)publieke en private partijen. Een voorwaarde voor het functioneren van dit platform is dat (juridische) informatie georganiseerd en helder is voor een divers publiek, waarbij deze interactie ondersteund wordt door gebruiks-vriendelijk (UX/UI) design.

Zowel de updates aan het SIR-programma en het inkoopplatform zijn concrete stappen richting een nieuwe standaard voor co-creatie en innovatieve aanbesteding. Ze helpen ons om een sterke en verbonden gemeenschap van ondernemers en ambtenaren uit te bouwen; een gemeenschap die bekend is met innovatieve methoden en gemotiveerd is om slimme en duurzame oplossingen te ontwikkelen.

Opschalen

Als incubatieprogramma zijn we ons bewust van de uitdagingen en valkuilen van opschalen. Dus hoe bereiden we ons daarop voor? De afgelopen drie jaar hebben we geëxperimenteerd met de voorwaarden om een programma als *Startup in Residence* te laten slagen. Ten eerste moeten aanbestedingsprocedures toegankelijk zijn voor innovatieve partijen (hoofdstuk 3). Ten tweede moeten een aantal waarden gedeeld worden onder deelnemende individuen. Zogenoemd een cultuur die samenwerking mogelijk maakt en stimuleert: match, transparantie, commitment en eigenaarschap (hoofdstuk 8). Een derde - en tevens belangrijk - element is het organisatorische proces. We weten dat co-creatie het beste tot stand komt en het meest effectief is, als het stap voor stap wordt bereikt. Op deze manier kan een match tussen uitdaging en oplossing worden bereikt. Risico's voor aanschaf worden geminimaliseerd en voordelen voor de stad kunnen worden gemaximaliseerd. In plaats van op volle kracht vooruit gaan, moeten we ervoor zorgen dat we onze inspanningen gaandeweg testen en valideren: hoe werkt dat in de praktijk en hanteren we nog steeds de juiste aanpak?

Voor nu hebben we alweer een aantal nieuwe vragen die we de komende maanden zullen beantwoorden. De nieuwe ontwikkelingen die we voor *Startup in Residence* in gedachten hebben gaan zowel interne (gemeente) als externe (bedrijven en partners in de stad) processen aan. We willen het aanbod van kleine partijen verkennen aanzien ze nogal eens ervaren dat ze te klein zijn voor inkoopprocedures. Door de komende maanden marktonderzoek te doen, brengen we hun behoeften in kaart (voor zover we die nog niet kennen). Bijvoorbeeld: weten partijen waar ze het over hebben wat betreft aanbesteding? Weten ze wat er verwacht wordt omtrent rechten en verplichtingen? Voor zover we weten is dit normaliter niet het geval is. Daarnaast willen we onderzoeken wat hun vraag precies is en hoe ze graag gefaciliteerd zouden worden door de overheid. Intern heeft de gemeente zelf ook een taak om te kijken waar verbeteringen gemaakt kunnen worden. Een belangrijke stap is om het versimpelde aanbestedingsproces te verbreden - zonder zicht te verliezen op het juridische kader. Natuurlijk weten we hier al vrij veel over en weten we veel over de vragen en kritieken omtrent standaardprocedures. Verdere vragen die we willen beantwoorden zijn onder andere: welke type aanbestedingen brengen (veel) kansen met zich mee voor innovatie? Wat zijn de obstakels voor aanbestedingsmedewerkers? En tegen welke knelpunten lopen afdelingen aan als ze content voor een aanbesteding leveren? Op basis van deze inzichten kunnen we formats en (nieuwe) standaarden ontwikkelen voor innovatieve aanbestedingen. De hieruit voortvloeiende vraag is hoe we onze collega's kunnen aanmoedigen en stimuleren om de juiste aanbestedingsprocessen te kiezen die overeenkomen met hun uitdaging.

Als we deze kwesties op een grotere schaal kunnen realiseren, kunnen grotere sociale en stedelijke uitdagingen van de gemeente en de stad toegankelijk gemaakt worden voor innovatieve partijen. Naar verloop van tijd biedt dit de (lokale) overheid de mogelijkheid om een dynamische relatie met de markt te ontwikkelen: gericht op oplossingen met (lokale) bedrijven, in plaats van uitsluitend de rol van opdrachtgever of hoofdkoper op zich te nemen. Creativiteit en ondernemerschap zullen onderdeel worden van onze 'business-as-usual.'

Transities versnellen

Om co-creatie dusdanig genormaliseerd te krijgen dat het als het nieuwe normaal gezien wordt (in Amsterdam en later ook elders), is er nog genoeg werk aan de winkel. Voor het einde van volgend jaar zou een eerste deel van de gemeentelijke aanbestedingen bewerkstelligd moeten zijn via het aankoopplatform. Deze is tevens toegankelijk voor het innovatieve ecosysteem van Amsterdam. De huidige coalitie-overeenkomst benoemt expliciet de ambitie van de gemeente om het ontwikkelingsklimaat voor start-ups en scale-ups te versterken: "we onderzoeken hoe we hun groei kunnen stimuleren, maken criteria voor aanbesteding gunstiger en moedigen de oprichting van een platform voor bedrijven aan." Door te doen wat we hier bij *Startup in Residence* doen, geloven we dat we de actieradius voor inwoners, bedrijven en bezoekers vergroten. Op deze manier kunnen de transities die onze stad nodig heeft versneld worden.





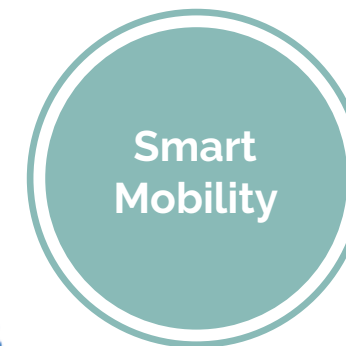
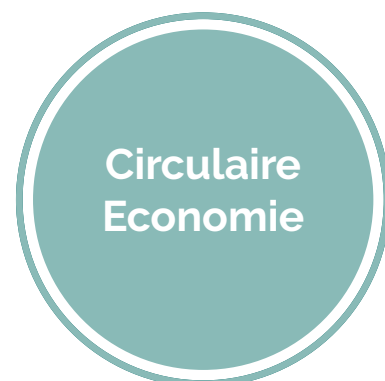
De deelnemende Start-ups tot nu toe



URBANGUIDE



GAMATEC^{SA}



Global Guide Systems



Transformcity

mijnBuur



Platform
Eerlijk Wonen



digital
shapers^{ds}





14. Conclusies

We kunnen het niet vaak genoeg benadrukken: als programma leren, reflecteren en passen we ons constant aan om te blijven innoveren. In dit rapport hebben we laten zien hoe we gaandeweg flink wat uitdagingen op ons pad hebben gekregen. Dit heeft, in samenwerking met de betrokken stakeholders, geresulteerd in het ontwikkelen van een methode genaamd “failing forward”. We sluiten dit impact report af door beknopt te reflecteren op de drie impact goals die we in hoofdstuk 2 (pagina 14) hebben gedefinieerd. Voor ieder doel geven we aan wat we al behaald hebben (nu) en wat onze volgende stap zal zijn (komend).

1. Slimme oplossingen voor de stad en haar inwoners

Nu: De 34 (alumni)start-ups en hun opdrachtgevers van SIR Amsterdam ontwikkelden een breed scala aan boeiende en vernieuwende ideeën, producten en diensten voor de stad. Als unieke innovatie-experimenten zijn alle oplossingen in verschillende stadia van ontwikkeling en implementatie gerealiseerd: van pilots to “pivots” (nieuwe richtingen), en van scale-ups tot langtermijnovereenkomsten die nu al rechtstreeks voordeel hebben opgeleverd voor de inwoners van Amsterdam.

Straks: De komende jaren blijven we, tezamen met veelbelovende jonge innovatieve bedrijven, werken aan de uitdagingen van de stad. Samen met (lokale) overheidsorganisaties en gestructureerd rondom prangende maatschappelijke thema's (duurzaamheid, mobiliteit, etc.) zullen we binnenkort de nieuwe uitdagingen voor publiek-private co-creatie bekend maken. We zorgen ervoor om altijd de inwoners van de stad in gedachten te houden tijdens dit proces. Dus meer impact voor de stad is *on its way!*

2. Innovatie in de gemeente faciliteren

Nu: Participatie in het *Startup in Residence*-programma heeft ambtenaren gestimuleerd om hun bereik wat betreft oplossingsontwikkeling te verbreden. Het helpt ambtenaren om hun definities van wat de uitdagingen zijn aan te scherpen, om belangrijke elementen toe te voegen die de oplossing zou moeten bevatten, en om de ‘Build - Measure - Learn’-aanpak te ervaren in de praktijk. Aangezien ze hun ervaring meenemen na het programma, zal de gemeentelijke organisatie langzaam maar zeker meer vertrouwd raken met deze manier van werken

Straks: Voortbordurend op al deze ervaringen zijn we vastberaden om onze collega's nog beter te ondersteunen in hun rol als opdrachtgever in dit co-creatieproces. Bovendien blijven we (alumni) opdrachtgevers stimuleren en faciliteren om geleerde lessen te delen met hun collega's en managers. Het programmateam speelt hier tevens een belangrijke rol in: hoe kunnen we ervoor zorgen dat deze nieuwe methodes en deze “nieuwe energie” zich vertalen tot een blijvende innovatieve mindset die geworteld is in de hele organisatie?

3. Innovatief aanbesteden faciliteren

Nu: Het *Startup in Residence*-programma heeft aangetoond succesvol te zijn in publiek-private samenwerking. Binnen de regels die gelden, zijn we erin geslaagd om het inkoopproces toegankelijk te maken voor jonge, innovatieve bedrijven. Bovendien verlagen het testen en valideren van ideeën en prototypes in een vroeg stadium mogelijke inkooprisico's. Tot nu toe werden negentien andere overheidsorganisaties geïnspireerd om hetzelfde te doen. De SIR familie groeit dan ook rap. We hopen binnenkort nog meer 'familieleden' toe te voegen.

Straks: Nu we uitgebreid onze aanpak hebben gevalideerd, is schaalvergroting de volgende stap. We geloven dat innovatieve inkoop de nieuwe standaard zou moeten worden. We verkennen op dit moment de mogelijkheden om dit te faciliteren; zowel binnen als buiten de organisatie om het aantal uitdagingen voor publiek-private co-creatie te vergroten. Samengevat: de nadruk op leren en ontwikkelen is de kracht van onze aanpak.

Omdat we ons het belang van leren en valideren realiseren, blijven we eraan werken om ervoor te zorgen dat alle ingrediënten aanwezig zijn om het programma verder uit te bouwen. Ieder jaar werken we eraan om nog beter te worden en proberen we de feedback en geleerde lessen om te zetten in nieuwe acties. Dit voorkomt dat we gaan werken op de automatische piloot en verhoedt dat stakeholders en potentiële opdrachtgevers hun interesse verliezen. We willen het enthousiasme om deel te nemen nog meer aanwakkeren. Hiervoor is actief eigenaarschap nodig: we zijn vastbesloten elk jaar een spectaculair programma te presenteren en dit te delen met opdrachtgevers en start-ups. Alleen dan kunnen we de impact blijven maken die de stad werkelijk ten goede komt.

Bijlage: Startup in Residence beoordelingscriteria

De beoordelingscommissie zal unaniem tot een integrale score komen, gebaseerd op de drie criteria zoals hieronder omschreven. De drie aspecten worden gezamenlijk beoordeeld, waarbij ieder criterium even belangrijk is. De beoordelingscommissie geeft één integrale score omdat de integratie van deze criteria en de manier waarop ze elkaar versterken en positief beïnvloeden een belangrijk onderdeel is van de beoordeling. Gebaseerd op de bieding van de start-up, de (optionele) aansluitende pitch en vragenronde, zal de beoordelingscommissie de volgende drie gebieden overwegen als onderdeel van de beoordeling:

1. Visie & Innovatie

De beoordelingscommissie zal kijken naar de volgende aspecten van visie en innovatie. Hoe overtuigender de visie en innovatie, hoe hoger de beoordeling:

- Wat is de bedrijfsvisie ten aanzien van het aanpakken van sociale uitdagingen en in hoeverre draagt het bij aan het oplossen van de sociale uitdaging?
- Hoe uniek is het ontwerp van het concept op de korte en lange termijn?
- Hoe creatief en innovatief is de bieding zonder de gekozen oplossingsmethode uit het oog te verliezen?
- In hoeverre bestaat het product al en in hoeverre is het product innovatief?
- Is de technologie innovatief en kan het gebruikt worden voor implementatie met betrekking tot de sociale uitdaging?

2. Impact

De beoordelingscommissie kijkt naar wat de positieve impact op de Stad en/of haar inwoners kan zijn. Hoe groter de verwachte positieve impact, hoe beter de beoordeling van de commissie:

- Het gebruik van mankracht, omvang en taakverdeling binnen de start-up zal worden onderzocht.
- Welke mogelijke impact zal het product of de dienst op korte en lange termijn hebben?
- Hoe kan het huidige beschikbare prototype of de bèta-versie verder worden ontwikkeld?
- Tot op welke hoogte draagt het product of de dienst bij aan de oplossing van de sociale uitdaging in kwestie?
- Wat zijn de impact goals en hoe willen we die behalen?
- Waarom is het aannemelijk dat de oplossing bereikt zal worden?

*Fragment uit Startups in Residence
Request for Tender 3.0, pp. 36-37.*

3. Realisatie & Implementatie

De beoordelingscommissie zal kijken naar een aantal aspecten ten aanzien van de realisatie en implementatie van de oplossing. Hoe specifiek het voorstel wat betreft realisatie en implementatie, des te veelbelovender, en des te hoger de beoordeling:

- Hoe haalbaar is de oplossing?
- Hoe makkelijk kan het product of de dienst uitgerold en geïmplementeerd worden?
- Is de tijdslijn realistisch en is het financieel haalbaar?
- Wie implementeert de oplossing?
- Wie onderhoudt het?
- Wat betekent dit met betrekking tot samenwerking met een andere afdeling van de gemeente of externe leveranciers?
- Hoe zal het product of de dienst eruit zien op de korte en op de lange termijn, en wat zijn de vooruitzichten als het een succes wordt?
- Rekening houdend met toekomstige bredere implementatie, overweegt de beoordelingscommissie ook de schaalbaarheid van de aangeboden producten en diensten en hoe deze gerepliceerd kunnen worden in andere steden.
- De Start-up heeft een heldere verwachting wat betreft de rol van de gemeente om de oplossing te realiseren

'In het verleden kenden we het concept van 'in residence' zijn alleen in combinatie met de term "kunstenaar". Als een kunstenaar ondergedompeld is in een compleet nieuwe omgeving, dan wordt zijn of haar werk beïnvloed door die omgeving en wordt de omgeving op zijn beurt weer beïnvloed door de aanwezigheid van de kunstenaar in kwestie. Dit resulteert doorgaans in een inspirerende uitwisseling. Startup in Residence is een vergelijkbaar fenomeen. Het is een programma dat ondernemers uit hun natuurlijke omgeving haalt. De deelnemende start-ups worden onderdeel van een werkomgeving die compleet onbekend is voor ze. Met Startup in Residence zijn het niet alleen de start-ups die 'in residence' zijn, maar ook de gemeente zelf. Dit is onderdeel van het leerproces waar we samen aan beginnen.'

Stan Kaatee, managing directeur van Economische Zaken, Stad van Amsterdam

'Met het programma planten we veel zaadjes. Na het experimenteren en testen blijven slechts enkele initiatieven over. Wat dit de moeite waard maakt, is dat degenen die overblijven van grote kwaliteit zijn.'

Anita Poort, juridisch adviseur, Juridische Zaken, gemeente Amsterdam

'Niet alles is een succes maar we leren erg snel. Die learnings en tests - dat is waar dit programma voor staat. Het is ook een culturele kwestie om constant te blijven ontwikkelen: we doen dit met de start-ups, maar ook als een team.'

Toon Branbergen, hoofdmentor SIR Amsterdam 1.0, 2.0 & 3.0

'Natuurlijk hopen we dat de gemeente de eerste klant wordt van de start-ups. Maar een bedrijf dat puur gericht is op één klant, is geen bedrijf. Dat is waarom de mentoren zich ook specifiek richten op schaalbaarheid en de duurzaamheid van het businessmodel.'

Liselotte Westerveld, programmamanager SIR Groningen

'Ik heb nooit eerder gewerkt voor een grote organisatie zoals de gemeente Amsterdam; zestienduizend mensen is erg veel. Maar één van de vragen waar ik tegenaan loop, bijna wekelijks, is: wie is er verantwoordelijk voor wat? Ik denk dat dit programma eraan bijdraagt om mensen met een vergelijkbare mindset samen te brengen. Het kan een soort netwerk binnen de gemeente worden waar collega's naartoe kunnen met uitdagingen die innovatie nodig hebben.'

Opdrachtgever van de afdeling Sport & Bos

Colofon

Mei 2019

Auteur

Sanne Collette

Ontwerp

Studio 3 Hoog, i.s.m. Niels Visser (NL editie)

Fotografie

Vera Duivenvoorden

JKtv

Fotobank Amsterdam: Alphons Nieuwenhuis, Edwin van Eis, Dida Stolk, Marjolijn Pokorny

Contactinformatie

Startup in Residence Amsterdam

www.startupinresidence.com

email: startupinresidence@amsterdam.nl

Acknowledgements

We zijn de vele mensen die hebben bijgedragen aan het eerste impact report, en het *Startup in Residence*-programma in het algemeen, zeer dankbaar. Dank aan onze oprichtingspartners, **CTO Innovatieteam** (Gemeente Amsterdam) en **StartupAmsterdam** voor het mogelijk maken van het *Startup in Residence*-programma. Onze dank gaat ook uit naar **Minouche Cramer** (oprichter SIR en Startup Officer Amsterdam) en het **SIR Amsterdam team** voor al jullie harde werk. We zijn blij om dit samen te doen met onze **collega's** (en juridische raadgevers en afnemers), de **SIR-mentoren** en de **trainers**; met hun expertise en enthousiasme hebben ze enorm veel bijgedragen aan het programma.

We zijn tevens erkentelijk naar alle **opdrachtgevers** van de gemeente van Amsterdam, Waternet, Amsterdam Economic Board, GGD en het MRA Bureau, voor het formuleren van de uitdagingen en voor het openstaan voor innovatie. Dit geldt ook voor alle **start-ups** die zich hebben ingeschreven en deel hebben genomen aan het programma tot nu toe, en voor de slimme oplossingen die ze hebben ontwikkeld voor Amsterdam en haar inwoners. We zijn blij om te zien dat de **SIR Family groeit**: we weten dat we met gelijkgestemden de *Startup in Residence*-aanpak verder kunnen ontwikkelen, om zo een nóg grotere impact te kunnen maken.

Dit impact report kwam tot stand door onderzoek onder deelnemers door onze impact reporter en auteur, en wiens analyse waardevol werd ondersteund door de inzichten van onderzoekers Eefje Smeulders en Nick Toet.

Tot slot is een dankwoord op zijn plaats voor alle partners, organisaties en individuen die het *Startup in Residence*-programma en de activiteiten hebben ondersteund. Jullie helpen ons om impact te maken!





Startup
in Residence