

Visie en actieprogramma StartupAmsterdam

Voorwoord

Amsterdam heeft een indrukwekkend ecosysteem van startups, accelerators, incubators, hogescholen en universiteiten. Daar wordt hard gewerkt aan nieuwe vormen van technologie, spannende producten en innovaties die ons leven beter maken. Het ecosysteem laat de veerkracht en de pionierende handelsgeest van de stad zien.

Die combinatie van eigenschappen heeft altijd bij de stad gehoord. Amsterdam is een internationale stad die constant in beweging is. Snelle groeiers in de technologie en creatieve industrie zijn van groot belang voor de economie van de stad. Een economie die verandert en kansen biedt aan al die ondernemers, denkers en uitvinders die zich Amsterdammer voelen, maar internationaal denken.

Het stadsbestuur vindt het belangrijk dat het startup ecoysteem verder groeit en vraagt alle betrokkenen mee te denken en mee te doen. Zodat de stad in beweging blijft en Amsterdamse startups de wereld kunnen veroveren.

Kajsa Ollongren
Wethouder Economische Zaken

Executive Summary

Amsterdam kent vele groeiende bedrijven die zijn ontstaan uit technologisch slimme, innovatieve ideeën en die zich razendsnel weten te ontwikkelen tot internationaal opererende ondernemingen. Booking.com, Adyen, Wetransfer, Travelbird en Blendle zijn enkele aansprekende voorbeelden. Amsterdam biedt deze startups en snelle groeiers vruchtbare grond en een uitstekende omgeving om te starten en te laten groeien: De combinatie van creativiteit, openheid en handelsgeest, de schaal van de stad waardoor iedereen snel bereikbaar is, de goed Engels sprekende bevolking en een uitstekende internationale bereikbaarheid. De stad scoort hoog op essentiële bouwstenen, zoals de beschikbaarheid van uitzonderlijk snel internet om de meest innovatieve digitale producten en diensten te ontwikkelen. In het algemeen heeft de stad een grote op ICT gerichte gemeenschap. Daarom kan Amsterdam goed dienen als een testbed voor digitale innovatie (PWC, 2014). De aantrekkelijkheid van Amsterdam werkt als magneet op internationaal talent. Bovendien vormt Amsterdam de toegang naar Europese groei en is zij onderdeel van *'Europe's West Coast for Disruptive Startups'*. Amsterdam is verbonden met de andere tech clusters in Nederland. Eindhoven, Twente, Rotterdam, Utrecht en Delft bieden groei-hubs die bereikbaar zijn in minder dan 90 minuten. Nederland is het grootste startup ecosysteem van Europa, en Amsterdam is haar visitekaartje.

Toch blijft het aantal snelle groeiers in Amsterdam nog achter in vergelijking met andere steden. Steeds vaker horen we succesverhalen over exits van startups uit Berlijn of Londen, klachten over het gebrek aan groeikapitaal en het ontbreken van gerenommeerde events. Daarnaast kiezen snelgroeiende tech bedrijven regelmatig voor kantoren in Dublin of Londen, ontbreekt het Amsterdamse startups nogal eens aan een mondiale groei mindset en is het Amsterdame startup ecosysteem versnipperd.

Amsterdam staat derhalve niet in de mondiale top 20 van *'top startup ecosystems in the World'*. Het gerenommeerde Startup Genome project heeft in 2012 een uitvoerige inventarisatie gedaan en daaruit is gebleken dat in Europa Londen, Parijs en Berlijn ons voorblijven. Ook op andere Startup rankings blijft Amsterdam achter.

Amsterdam dient een vaste plek in de Europese top-3 te verkrijgen.

Met het voorliggende visiedocument en actieprogramma *StartupAmsterdam* hebben de Amsterdamse startup wereld en de gemeente Amsterdam gezamenlijk de ambitie om *Amsterdam de plek voor Startups in Europa* te maken. Onszelf een vaste plek toe te eigen in de Europese top 3. We willen in één adem genoemd worden met Londen en Berlijn.

Met *StartupAmsterdam* winnen we mindshare bij internationale startup teams, tech talent, investeerders en snelle groeiers; Als een stad waar startups toegang hebben tot groeikapitaal, waar grote organisaties eenvoudig als testklant kunnen worden benaderd, waar een overvloed is aan ervaren startup mentoren, een diversiteit aan inspirerende startup events in een omgeving waar een ondernemende mindset wordt gecombineerd met mondiale groeiambities.

Wat we met *StartupAmsterdam* willen bereiken is:

1. Dat meer buitenlandse ('early stage') startups Amsterdamse accelerators en incubators zullen verkiezen.
2. Dat meer snelgroeiende startups ('mid en later stage') uit het buitenland onze stad verkiezen als Hub om in Europa te schalen, en hier hun Europese hoofdkantoor zullen vestigen.
3. Dat Amsterdamse startups makkelijker personeel met relevante expertise van buiten kunnen aantrekken waardoor deze startups sneller kunnen groeien.
4. Dat Amsterdamse startups beter gepositioneerd zijn in de buitenlandse tech clusters.
5. Meer buitenlandse investeringen naar Amsterdam en Nederlandse financiële partijen (op bv Zuidas) mobiliseren voor start ups en scale ups.
6. Het bevorderen van samenwerking op excellente kennis tussen publieke en private kennis met als oogmerk onderscheidende start ups en ondernemerschap.
7. Een inzet op krachtige samenwerking met heldere focus, samenhang en transparantie in het startup ecosysteem.
8. Dat het startup ecosysteem trots is op zichzelf en deze trots uitdraagt.

StartupAmsterdam is een visie en actieprogramma van gemeente en de startup gemeenschap. Het is niet een geïsoleerd idee van de overheid of een kleine groep stakeholders, maar een initiatief van het *volledige Amsterdamse startup ecosysteem*. Samenwerking is essentieel om succes te boeken. Daarnaast wordt ook nauw samengewerkt met het initiatief StartupDelta. Onder leiding van Neelie Kroes gaat StartupDelta inzetten op het versterken van de internationale positie van Nederlandse startups en het overtuigen van innovatieve buitenlandse startups om zich in hier te vestigen

StartupAmsterdam kent drie strategische pijlers:

1) *Bekrachten van onze stakeholders*. *StartupAmsterdam* gaat helpen onze belangrijke stakeholders te helpen excelleren. We gaan ze beter etaleren, benutten en verstevigen. Vanuit de visie dat wanneer we de stakeholders kunnen laten groeien het Amsterdamse startup ecosysteem als geheel groeit. Met *StartupAmsterdam* bieden we faciliteiten en de randvoorwaarden om stakeholders die goed zijn te laten excelleren in mondiale context.

2) *Benutten van sterke cross-overs*. In tegenstelling tot het kiezen voor één of twee industrieën zetten we in op Cross-overs met sectoren waar we goed in zijn zoals Gaming, Dance, Media, Advertising, Shared economy, Food, enzovoort. Het startuplandschap in Amsterdam is heel divers en er zijn geen industrieën die er uit springen qua aantal. Vergelijkbare succesvolle hubs hebben ook geen uitgesproken keuze gemaakt. Startups trekken eerder naar een plek waar een gedeelde ambitie en mindset is, in plaats van een specifieke industrie.

3) *Amsterdam positioneren als testbed*. We zeggen tegen de startup wereld: als het hier niet werkt dan werkt het nergens. Een startup kan in Amsterdam alle onderdelen van zijn business model testen en valideren. Amsterdam biedt early adopters (de gemeenschap pikt gemakkelijk nieuwe dingen op). Amsterdam heeft een internationale mindset. We hebben een overvloed aan living-labs, lead partners, launching customers en testbeds. Alles is snel bereikbaar. Iedereen is benaderbaar. Amsterdam is de wereld in het klein, maar toch groot genoeg.

StartupAmsterdam is vooral een actieprogramma.

We hebben de maatregelen verdeeld naar de vijf fundamenteën waar startups behoefte aan hebben, te weten toegang tot:

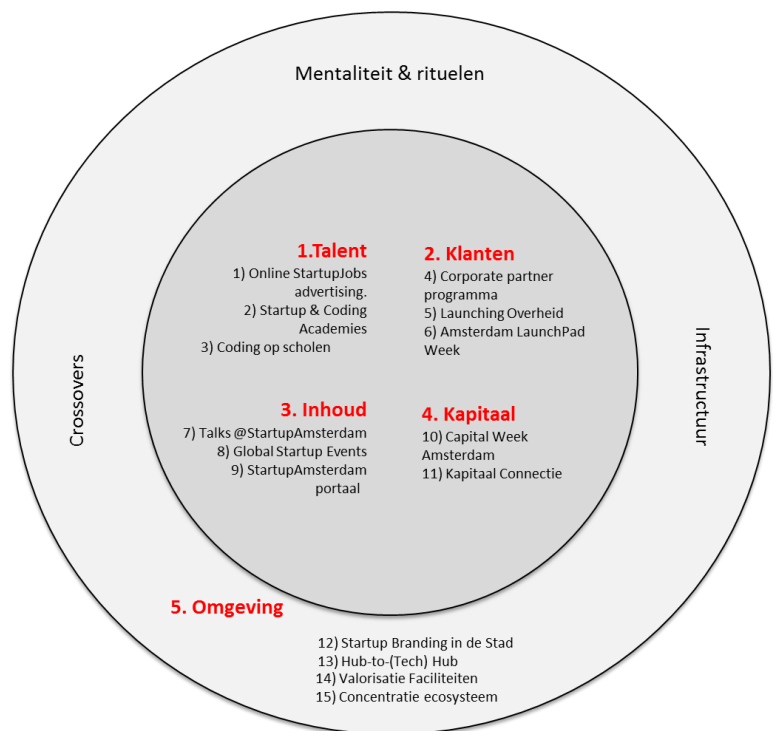
- 1) talent (een overvloed aan beschikbaar startup & tech talent)
- 2) klanten /of gebruikers (eenvoudig toegang tot potentiële Launching Customers, Corporate Partners en 'first users')
- 3) content (rijkste startup event-kalender dwz experts, events en mentoren)
- 4) kapitaal (voldoende groeikapitaal beschikbaar)
- 5) een omgeving met een startup mindset.

Het actieprogramma van *StartupAmsterdam* is daarom gericht op deze vijf fundamenteën. Een sterk startup ecosysteem opbouwen duurt jaren en vergt een breed pallet aan maatregelen. Per fundamente is er een mix aan maatregelen geformuleerd die de komende periode in uitvoering zal gaan. Sommige maatregelen zijn fors, kosten veel geld en de uitvoering ervan zal een langere periode in beslag nemen. Andere maatregelen zijn klein, kosten nauwelijks geld of kunnen direct worden doorgevoerd.

StartupAmsterdam werkt als publiek-private samenwerking en opereert als programma. Het heeft niet een zwaar opgetuigd programma team maar een *lean en hands-on* team dat samen met diverse stakeholders uit de startup sector de maatregelen gaat valideren en uitvoeren. Per maatregel is er een specifiek samenwerkingsmodel en elke maatregel uit het *StartupAmsterdam* actieprogramma doorloopt de volgende drie fasen:

1. Validatie Fase (Experimenteren)
2. Acceleratie Fase (aanstellen team, organiseren budget, eerste productie)
3. Scale-up (opschaal) Fase (productie en autonome groei)

Het *StartupAmsterdam* programma werkt hiermee als een Lean Startup en vanuit ondernemerschap. De idee aannames worden gevalideerd en er wordt continue bijgesteld. Startups laten de cijfers spreken. Zij beginnen heel klein, met een experiment of test. Vervolgens passen ze hun aanpak aan, testen nogmaals en dit vaak meerdere



malen. Ze gaan pas over tot uitvoering of implementatie als men zeker weet dat een betreffende aanpak effect heeft. Op deze manier gaat *StartupAmsterdam* ook denken en werken.

Het startup ecosysteem is een samenhangend geheel waar alle puzzelstukjes moeten kloppen. Daarom kiezen we ervoor om parallel te werken en gelijktijdig met de maatregelen aan de slag te gaan. Het is daarbij niet zozeer belangrijk snel te zijn, maar vooral congruent, precies en effectvol te zijn. De aanpak, budgetten en effecten zoals per maatregel beschreven gaan we toetsen en pas daarna gaan we een goed uitgewerkt acceleratie plan maken. Het StartupAmsterdam programma heeft een duur van 4 jaar (2015-2018).

Inleiding

Amsterdam kent vele groeiende bedrijven die zijn ontstaan uit technologisch slimme, innovatieve ideeën en die zich razendsnel weten te ontwikkelen tot internationaal opererende ondernemingen. Met Booking.com, Adyen, Elasticsearch, Wercker, Wetransfer, Travelbird, Blendle en Sgula als enkele toonaangevende voorbeelden. De lijst moet de komende jaren nog langer worden. Want deze ambitieuze startups zijn de nieuwe banenmotoren van Amsterdam.

De verregaande digitalisering van de maatschappij stelt deze jonge ondernemingen in staat om ongeremd te experimenteren met nieuwe diensten en producten. Logge, bureaucratische bedrijven worden hierdoor verruild voor organisaties met een flexibelere, meer transparante en toegankelijke aanpak. Nieuwe producten en diensten leiden tot nieuwe bedrijven en werkgelegenheid. Sommigen diensten zijn zo ontwrichtend ('disruptive') dat het hele industrieën in slechts enkele jaren verandert. Denk bijvoorbeeld aan de effecten van Uber op de taxibranche, die van AirBnB op de hotelbranche of TomTom die in korte tijd de wereldmarkt van de navigatie veroverde. Van de banengroei in Nederland komt 60% van jonge ondernemingen, ongeacht de conjunctuur. Startups zorgen voor vier keer zoveel banen als 'gewone' ondernemers (OECD). Veel van deze technologische startups hebben de potentie om snel te kunnen groeien. Als voorbeeld: De opvallendste verschuiving in de Top 100 van de FD Gazellen (snel groeiende bedrijven) van 2014 is de opmars van ICT- en aan het internet gerelateerde bedrijven.

Steden zijn de motoren van economische groei. De competitie tussen stedelijke regio's om talent, bedrijven en kapitaal (investeerders) is enorm. Op het gebied van startups en de techsector heeft Amsterdam vooral concurrentie te dulden van Londen¹, Berlijn² en Dublin³, maar ook steden als Stockholm, Tallinn, Istanbul en Tel Aviv onderscheiden zich. De Europese startup ecosystemen en zogenoemde tech clusters⁴ kennen een enorme groei en hebben een dermate grote aantrekkingskracht dat er de komende periode de concentratie van talent, bedrijven en kapitaal toeneemt. Zwakkere startup clusters verliezen, de sterkere zullen exponentieel groeien (Prahald, Logan). Om blijvend één van de leidende startup clusters van Europa te worden trekt Amsterdam samen op met de startup sector. De stad krijgt zo een ultieme aantrekkingskracht om een groeiend aantal startups, kapitaal en talent naar Amsterdam te trekken.

StartupAmsterdam

Amsterdam kende tot nu toe geen breed samenhangend beleid gericht op tech startups en snelle groeiers. Deze is in het verdergaande digitale tijdperk en de economische competitie tussen regio's wel noodzakelijk. Om veelbelovende startups en snelgroeiende bedrijven aan te trekken en beter te kunnen faciliteren heeft een klein publiek-privaat team de afgelopen maanden een uitgebreide literatuurstudie en vele gesprekken met snelgroeiende bedrijven, incubators, accelerators, kennisinstellingen, VC's en andere relevante stakeholders gehouden. Daarnaast heeft een zogenaamde focusgroep bestaand uit vertegenwoordigers van alle actoren uit het ecosysteem richting gegeven aan de inhoud van de visie en de maatregelen (zie bijlage 1).

De ambitie van StartupAmsterdam is hoog. In voorliggend visie en actieprogramma is beschreven waarom en hoe we als Amsterdam een vaste plek in de Europese top 3 verkrijgen. We willen in één adem genoemd worden met Londen en Berlijn.

Amsterdam heeft hiervoor alle potentie. De combinatie van creativiteit en openheid. Handelsgeest en ondernemerschap zit in de genen en mindset, de stad is klein en alles en iedereen is snel bereikbaar. Goed Engels sprekende inwoners en een uitstekende internationale bereikbaarheid. De stad scoort hoog op essentiële bouwstenen, zoals de beschikbaarheid van breedband om de meest innovatieve digitale producten en diensten te ontwikkelen. In het algemeen heeft de stad een grote op ICT gerichte gemeenschap. Daarom kan Amsterdam dienen als een testbed voor digitale innovatie (PWC, 2014). Tech bedrijven uit binnen- en buitenland kiezen Amsterdam steeds vaker als vestigingsplaats wetende dat het via Amsterdam het relatief eenvoudig is groeistappen te zetten naar andere startup hubs in Europa en die van New York en Silicon Valley (zie bijlage 2). Amerikaanse bedrijven zoals DoubleDutch, Optimizely en Tesla zorgen met hun Europese hoofdkantoor voor werkgelegenheid. Daarnaast is er voldoende Seed Capital beschikbaar en is er razendsnel internet. Bovendien, als gevolg van het hoge niveau van het onderwijs en de magneetwerking op jongeren over de hele wereld, trekt de stad internationaal talent met een verscheidenheid aan vaardigheden. Dit biedt kansen voor startende innovatieve bedrijven die actief zijn in een cross disciplinaire sector. Dit wordt sterk ondersteund door onze positie in de mondiale top 5 voor intellectueel kapitaal en innovatie (PWC, 2014). Een aandachtspunt is vooral dat de Amsterdamse startup scene gefragmenteerd is en er weinig focus is. Daarnaast profileren de Amsterdamse startups zich wel naar elkaar, maar nog te weinig naar buiten.

Dè plek voor startups

Met de visie en het actieprogramma StartupAmsterdam hebben de Amsterdamse startup wereld en de gemeente Amsterdam gezamenlijk de ambitie om *Amsterdam dè plek voor Startups in Europa* te maken. Een plek waar startups toegang hebben tot groeikapitaal, eenvoudig grote organisaties als testklant kunnen benaderen, waar een overvloed is aan ervaren startup mentoren, inspirerende events in een omgeving waar een ondernemende mindset wordt gecombineerd met mondiale groeiambities.

Wat is een startup?

Startups worden vaak in één adem genoemd met starters, snelgroeiende MKB bedrijven, MKB'ers of ondernemers. Maar een startup is binnen de genoemde groepen een specifieke categorie. Een startup luistert namelijk naar de volgende definitie: *"a startup is an organization formed to search for a repeatable and scalable business model."*

Deze definitie⁵ is niet willekeurig en komt uit Silicon Valley waar de laatste jaren vele startups zijn uitgegroeid tot grote bedrijven. Startup teams zijn aan het zoeken hoe ze hun product wereldwijd kunnen schalen.

Een startup team wil problemen oplossen die universeel zijn, ze wil de wereld veranderen en zoekt net zolang door totdat ze een bedrijf is dat zoveel waarde creëert dat er omzet vanaf 100 miljoen in het vooruitzicht ligt. Met minder wordt geen genoegen genomen. En deze continue zoektocht en aanpassingen van hun business model bepaalt de mindset en aanpak van het ecosysteem waarin ze verkeren.

Meer over hoe een startup denkt en handelt, kan bekeken worden in de videolezingen van Eric Ries over de The Lean Startup⁶ of startup goeroe Steve Blank⁷ (startup professor van Stanford University).

Wat is een Startup ecosysteem?

Een startup ecosysteem wordt gevormd door startups en een variatie aan organisaties, interacterend als een systeem om gezamenlijk nieuwe startups te creëren en te laten groeien. De organisaties kunnen worden onderverdeeld in verschillende categorieën: (1) universiteiten, (2) ondersteunende organisaties, zoals incubators accelerators en co-workings places, (3) investeerders, (4) corporates, (5) dienstverlenende organisaties en (6) onderzoeksorganisaties. Elke organisatie heeft een focus op een specifieke deel van het ecosysteem of helpt een startup in een specifieke fase van haar groei.

StartupAmsterdam is niet een geïsoleerd idee van de overheid of een kleine groep stakeholders, maar een initiatief van het *volledige Amsterdamse startup ecosysteem*. Meer dan 75 partners zijn betrokken zoals accelerators (oa. Startupbootcamp, Rockstart, Ace Venture Lab), kennisinstellingen (oa. VU, UvA, ACE), grote bedrijven (oa. TomTom, booking.com), Amsterdam Economic Board, Amsterdam inBusiness en alle startup events en initiatieven zoals The Next Web, StartupOrgy, StartupWeekend en Foundedinholland etc.

Samenhang met StartupDelta

Ervaringen uit het Verenigd Koninkrijk en Duitsland leren dat de keuze voor één stad als centrale startup hub positief effect sorteert op de rest van het land. Het trekt buitenlandse investeerders en talent aan en verstevigt de positie van ons land als aantrekkelijke tech hub. Het Ministerie van Economische Zaken en Amsterdam delen de ambitie om een internationale startuphub te creëren.

Daarvoor is het initiatief StartupDelta opgezet. Onder leiding van Neelie Kroes gaat StartupDelta inzetten op het versterken van de internationale positie van Nederlandse startups en het overtuigen van innovatieve buitenlandse startups om zich in hier te vestigen. Amsterdam is daarvan het visitekaartje. De magneetwerking van onze stad en uitstraling die ver over de landsgrenzen heen reikt heeft een verbindende werking over het gehele land.

Urgentie

Waarom is het juist nú belangrijk om het Amsterdamse startup ecosysteem te versterken?

Amsterdam biedt vruchtbare grond en een uitstekende omgeving om innovatieve bedrijven te starten en te laten groeien. Toch groeit Amsterdam niet snel genoeg vergeleken met andere startup hubs. Er zijn vijf argumenten waarom we met het actieprogramma StartupAmsterdam in zetten op een Amsterdam-brede aanpak. De eerste twee argumenten hebben een externe aanleiding, de andere zijn intern van aard.

1) Clustervorming en netwerkeffect

De Europese startup ecosystemen kennen een enorme groei en hebben een dermate aantrekkingskracht dat er de komende periode concentratie ontstaat. De komende jaren zullen de winnaars zich van de verliezers onderscheiden. Het effect is groot: niet winnen is echt verliezen. De recente teneur⁸ van de economie van Finland spreekt voor zich. De enorme krimp van Nokia heeft verstrekende negatieve gevolgen voor de gehele economische ontwikkeling, het investeringsklimaat en banengroei. Als het Amsterdamse startup ecosysteem de concurrentiestrijd verliest dan heeft

dat een vergelijkbare impact. Want investeerders, talent en corporates trekken naar de plekken waar de groei en concentratie plaatsvindt. Een aantal Europese steden zijn zich bewust van deze ontwikkeling en investeren volop in de sector die zij als banengenerator van de toekomst zien. En de resultaten laten ook groei en ROI (*return of investment*) zien.

Dublin investeert in de periode 2012 - 2018 een bedrag van 175 miljoen (\$) in het startup ecosysteem. Als gevolg daarvan hebben ze o.a. in een paar jaar tijd de leidende tech conferentie 'Web Summit'⁹ weten op te zetten, met als gevolg dat de mondiale startup wereld één keer per jaar naar Dublin reist en elkaar daar ontmoet. Steeds vaker vestigen snelgroeijende tech bedrijven die de VS hun Europese hoofdkantoren in Dublin.

Londen heeft haar Tech City¹⁰ op de internationale kaart gezet. De programma organisatie kon met een organisatie budget van 15 Miljoen (GBP) en 45 miljoen (GBP) aan publieke middelen diverse initiatieven ondersteunen. Zo wist Londen het belangrijke evenement TechCrunch Disrupt Europe 2014¹¹ naar zich toe te trekken.

Dit zijn voorbeelden van steden die actief inzetten op het versterken van het startup ecosysteem. Ze ondersteunen financieel en beleidsmatig initiatieven zoals 'programmeren en ondernemerschap in het onderwijs', fiscale voordelen voor startups en investeerders, makkelijkere toegang voor kenniswerkers, meer events, concentratie van startup hubs in steden en startup academies. (Meer voorbeelden in de benchmark opgenomen in de bijlage 3).

Gevolg is dat Amsterdam niet in de mondiale top 20 van 'top startup ecosystems in the World'¹² staat. Het gerenommeerde Startup Genome project heeft in 2012 een uitvoerige inventarisatie¹³ gedaan en daaruit is gebleken dat in Europa Londen, Parijs en Berlijn ons voorblijven (zie bijlage 4). Ook op andere rankings blijft Amsterdam achter. Op sommige staan we op plek 4 zoals die van eu-startups¹⁴, op andere in ieder geval in de top 10 zoals die van Wired¹⁵, en op weer andere zoals die van startupsFM¹⁶ staat Amsterdam er niet tussen terwijl Londen, Parijs en Berlijn dat wel doen.

2) Startups vormen een noodzakelijke innovatieschil

Corporates hebben het moeilijk. Snel schaalbare nieuwe technologieën en toepassingen zetten hun groei en winst onder enorme druk. Voorbeelden zijn Nokia, Blackberry en Kodak. Binnen korte termijn werden ze serieus bedreigd door startups die 'disruptieve' alternatieven bieden of concurrenten die beter in staat zijn samen te werken met startups. Steeds meer grote bedrijven, zoals BMW¹⁷, Nissan¹⁸, Walmart¹⁹ en de vele Corporate Incubatorprogramma's²⁰, brengen hun R&D afdelingen naar startup hubs zoals Silicon Valley, Tel Aviv of Londen. Daarmee trekt kennis en vernieuwing weg. Een sterk startup ecosysteem is een randvoorwaarde voor innovatiekracht van grote bedrijven omdat het hen toegang tot nieuwe ideeën, technologie en oplossingen biedt. Het houdt bedrijven zoals KLM, Heineken, Philips, TomTom en Ahold concurrerend.

3) Onvoldoende interne groeicapaciteit

StartupAmsterdam is een actieprogramma om startups te helpen groeien, en buitenlandse startups en tech talent te binden aan Amsterdam. Amsterdam heeft nog onvoldoende interne groeicapaciteit om als tech cluster Europees leidend te zijn. Zo heeft Amsterdam gebrek aan technisch en ondernemend talent om de vraag vanuit startups aan te kunnen. De behoefte aan front-end developers, online marketeers, data-analisten, en UX developers is groter dan het aanbod. Dit heeft als gevolg dat startups wegtrekken naar andere clusters en steden waar meer en beter aanbod is. Daarnaast zijn er onvoldoende goede startups en snelle groeiers om te kunnen voldoen aan het aanbod aan seed-capital²¹. Nederlands kapitaal trekt naar andere landen; we zijn bijvoorbeeld de 3e grootste investeerder²² in de US. Snelle groei van de startup sector is noodzakelijk om relevant te blijven en de strijd om ondernemers, talent en kapitaal te winnen.

4) Startups scheppen banen

De afgelopen decennia kwam de werkgelegenheid vooral uit de corporates, maar mede na de financiële crisis is het aantal banen bij deze bedrijven tussen 2008 en 2014 sterk afgenomen. Een bedrijf als ABN Amro heeft 120.000 banen moeten terugbrengen naar 20.000 en bij Phillips verminderde het aantal banen van 219.000 banen naar 63.000. Snelle groeiers vormen een uitzondering op de dalende werkgelegenheid in Europa of Nederland. Tussen 2008 en 2011 zorgde snelle groeiers voor 5% groei in werkgelegenheid, terwijl bij niet-snelle groeiers juist 5% aan banen verloren gingen (Panteia/EIM, 2012). TravelBird is een voorbeeld van een bedrijf dat in korte tijd heeft kunnen uitgroeien tot een grote werkgelegenheidsverschaffer. Het bedrijf is opgericht in 2010 en nu al een van de snelst groeiende reisaanbieders in Europa. Anno 2014 heeft de Amsterdamse startup al meer dan 500 werknemers in dienst.

Startups die met een kleine en flexibele organisatie met nieuwe technologie snel kunnen anticiperen op de vraag van een markt en daarmee snelle groei kunnen realiseren spelen een sleutelrol. Nu is al te zien dat 7% van de Nederlandse

groei gerealiseerd worden door de technologische sector. Vergeleken met de groei van 2% voor Schiphol is dit percentage opmerkelijk te noemen, aangezien er nog weinig beleid is voor startups (Deloitte, 2014)

5) Vragende community

De politiek en overheid worden regelmatig benaderd met hulpvragen uit de sector. Het Startup-visum²³ is een voorbeeld van zo'n maatregel die voortkwam van een hulpvraag uit de sector. Hiermee wordt het voor buitenlandse oprichters van startups makkelijker om zich te vestigen in Nederland en mee te doen in de Amsterdamse accelerator programma's. De hulpvragen vanuit de sector zijn divers, zoals subsidie aanvragen voor het ondersteunen van events, accelerator programma's of (buitenlandse) incubators. Ook wil men toegang tot het netwerk van corporates die via betrokkenheid van burgemeester of wethouders verkregen kan worden. Er is nu nog te veel versnippering in het toekennen en ondersteunen van individuele en nieuwe initiatieven. Ook ontbreekt er een helder kader en criteria. StartupAmsterdam is voor, van en met de spelers uit het startup ecosysteem.

Kortom Amsterdam is op de goede weg, maar om de concurrentiestrijd te winnen kunnen we nooit tevreden zijn en achterover leunen. Met een goed belastingklimaat, een rijk talent aanbod of prima vestigingsklimaat komen we niet voorbij andere Startup hubs. Er is meer nodig.

Leeswijzer en begrippenlijst

De visie en het actieprogramma StartupAmsterdam valt uiteen in vier delen. In het eerste deel worden de visie en ambitie van StartupAmsterdam omschreven. In deel twee worden het actieprogramma uiteengezet. In deel drie wordt uitgelegd hoe het programma gaat werken en hoe deze georganiseerd wordt. Het afsluitende deel vier geeft de planning en begroting weer.

In het stuk wordt met regelmaat begrippen gebruikt die gebruikelijk zijn in de startup wereld, zoals; tech, hub, validatie, accelerator, seed capital en exit. De definities van deze begrippen zijn te vinden in bijlage 5. Daarnaast wordt soms middels eindnoten doorverwezen naar websites waar meer informatie over een specifiek onderwerp wordt gegeven, deze lijst is te vinden in de bijlage 6.

Deel I Ambitie en Visie

Startups zijn hot. Oude begrippen zoals innovatie, ondernemerschap en snelgroeiende MKB'ers maken plaats voor tech, disruptie en startups. De kranten staan er inmiddels vol mee²⁴, De Wereld Draait Door besteedt er wekelijks aandacht aan en koningin Maxima is te gast geweest bij het startup event van Startupbootcamp in Amsterdam²⁵. Startups zijn fun, de startup events zijn inspirerend, de succesverhalen aanstekelijk en succesvolle startup ondernemers zijn de iconen van deze tijd.

Startups zijn ook noodzakelijk. Op het moment dat Kodak (opgericht in 1881) faillissement aanvroeg, werd de startup Instagram (gelanceerd in 2010) gekocht door Facebook voor het bedrag van 1 miljard dollar. Instagram had toen 13 medewerkers en was slechts 3 jaar oud. In 2011 voorspelde Babson's Olin Graduate School of Business dat over 10 jaar, 40 procent van de huidige Fortune 500 bedrijven niet langer zal bestaan. Bestaande bedrijven en oude industrieën hebben het moeilijk. Daarom werken ze in toenemende mate samen met startups. Grote bedrijven snappen dat de vernieuwing niet meer van binnenuit komt, maar door samen te werken met startups die zich buiten bevinden. Startups zijn noodzakelijk voor economische groei en het voortbestaan van grote bedrijven is deels afhankelijk van de innovatieve kracht van deze kleine, dynamische, ambitieuze ondernemingen.

Ambitie

Met StartupAmsterdam hebben we een visie en actieprogramma ontwikkeld dat op korte en middellange termijn een optimale voedingsbodem creëert waardoor de vorming van een coherent en zichtbaar startup ecosysteem aanzienlijk wordt versneld. Amsterdam heeft een levendige en snelgroeiende startup community met vele interessante en veelbelovende startups. Het is van belang om voldoende kritieke massa in aantallen tech startups en snelgroeiende bedrijven te creëren met voldoende diversiteit om in sectoren/domeinen die belangrijk zijn voor de Nederlandse economie blijvend te innoveren.

De ambitie van het programma StartupAmsterdam is om het Amsterdamse ecosysteem verder te ontwikkelen tot een van de beste startup ecosystemen van Europa en daarmee in adem genoemd te worden met tech steden als Londen en Berlijn. We willen top-3 van Europa zijn.

Doelen

De kracht van een startup ecosysteem kan beoordeeld worden aan de hand van diverse indicatoren zoals de beschikbaarheid van groeikapitaal, talent, groei-mindset, en mentoren. Wat we met StartupAmsterdam willen bereiken is:

1. Dat meer buitenlandse ('early stage') startups Amsterdamse accelerators en incubators zullen verkiezen.
2. Dat meer snelgroeiende startups ('mid en later stage') uit het buitenland onze stad verkiezen als Hub om in Europa te schalen, en hier hun Europese hoofdkantoor zullen vestigen.
3. Dat Amsterdamse startups makkelijker personeel met relevante expertise van buiten kunnen aantrekken waardoor deze startups sneller kunnen groeien.
4. Dat Amsterdamse startups beter gepositioneerd zijn in de buitenlandse tech clusters.
5. Meer buitenlandse investeringen naar Amsterdam en Nederlandse financiële partijen (op bv Zuidas) mobiliseren voor start ups en scale ups.
6. Het bevorderen van samenwerking op excellente kennis tussen publieke en private kennis met als oogmerk onderscheidende startups en ondernemerschap.
7. Een inzet op krachtige samenwerking met heldere focus, samenhang en transparantie in het startup ecosysteem.
8. Dat het startup ecosysteem trots is op zichzelf en deze trots uitdraagt.

Deze doelen zijn de basis voor de prestatie indicatoren die in deel II worden genoemd en waarmee we het effect van het actieprogramma gaan meten.

Scope

StartupAmsterdam zet in op startups waar technologie de cruciale bouwsteen voor het product en/of het business model is en die de ambitie en potentie hebben om snel mondiaal te groeien. Het zijn de disruptieve startups en scale-ups (snelgroeiers) die Amsterdam gebruiken als landingsplek (gateway) om in Europa te groeien. Het StartupAmsterdam programma is niet gericht op starters of MKB'ers die groei-problemen hebben. Dit programma is gericht op sterke ondernemers en teams die al goed gaan. We helpen ze te accelereren.

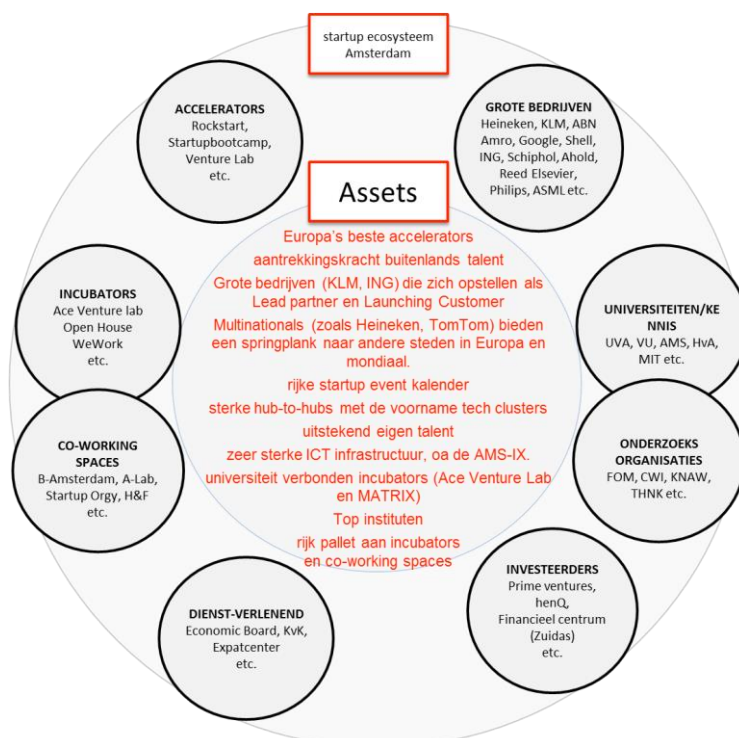
StartupAmsterdam heeft geen specifieke focus op een bepaalde groei fase (Early stage versus Late stage). Alle groeifases zijn belangrijk. Het gaat veel meer over een cultuur creëren waarbij de succesvolle, snelgegroeide bedrijven teruggeven aan de jonge startups. Kortom, een circulair verhaal. *"In Amsterdam we nurture a strong culture of giving back to the ecosystem that allowed you to grow to this mature size"* –Raimo van der Klein oud-oprichter Layar.

Visie: Amsterdam heeft startups veel te bieden

Het programma StartupAmsterdam neemt de eigen sterkte als uitgangspunt. We gaan Amsterdams' bestaande voordelen, kracht en stakeholders (*assets*) beter etaleren, benutten en verstevigen. **Groei van deze 'assets' doet het Amsterdamse startup ecosysteem als geheel groeien.** Kortom, we gaan inzetten op; het onze accelerators nog beter maken; het nog makkelijker maken om talent van buiten aan te trekken; meer grote Amsterdamse bedrijven betrekken; een Europese weg plaveien voor startups die Amsterdam als *gateway* zien; het event aanbod verbreden en verstevigen; en onze hub-to-hubs met de belangrijke mondiale clusters uitbouwen.

Heel concreet heeft het Amsterdamse startup ecosysteem startups de volgende voordelen te bieden:

- Amsterdam heeft een aantal van de beste accelerator programma's van Europa, zoals Startupbootcamp en Rockstart.
- Amsterdam heeft een uitstekende aantrekkingskracht op buitenlands talent o.a. vanwege het rijke kunst en cultuur aanbod, prima vrijetijdsaanbod en accommodaties, gunstige prijspeil en mobiliteit.
- Er zijn hoofdkantoren van grote bedrijven (zoals KLM, TomTom, Shell, ING, en Ahold) die wijdt open staan voor startups en nieuwe technologieën. Ze stellen zich op als Lead partner en Launching Customer.
- Amsterdamse multinationals (zoals Heineken, ING en Philips) bieden startups een springplank naar andere steden in Europa en mondiaal.
- Amsterdam heeft een rijke startup event kalender en één van de belangrijkste tech blogs (The NextWeb) komt uit Amsterdam
- Amsterdam heeft sterke hub-to-hubs ontwikkeld met de voornamelijk tech clusters, te weten Silicon Valley, New York, Boston, Londen en Tel Aviv.
- Amsterdam is een onderdeel van de StartupDelta. We zijn de toegang naar Europese groei en onderdeel van *'Europe's West Coast for Disruptive Startups'*. Amsterdam is verbonden met de andere tech clusters in Nederland.
- Amsterdam heeft uitstekend eigen talent door goed onderwijs en kennisinstellingen.
- Amsterdam heeft enkele gerenommeerde wetenschappelijk top instituten als FOM, CWI en KNAW.
- Er is een zeer sterke ICT infrastructuur in Amsterdam, met o.a. de aanwezigheid van AMS-IX.
- Amsterdam heeft sterke, aan de universiteit verbonden, incubators (w.o. Ace Venture Lab en MATRIX)
- Amsterdam heeft een rijk pallet aan incubators en co-working spaces zoals ACE VentureLab, A-Lab, FreedomLab Campus en B-Amsterdam.



De figuur hiernaast laat zien hoe dynamische en sterk het Amsterdamse startup ecosysteem is.

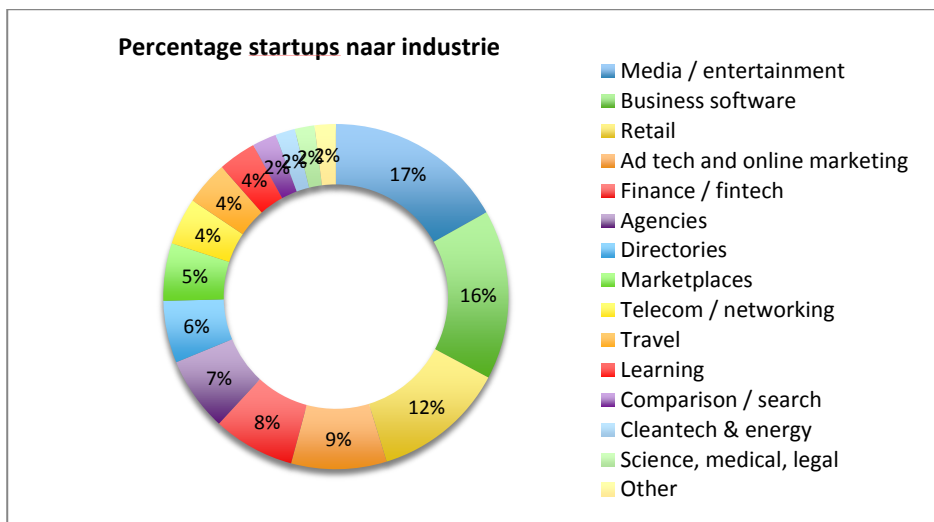
Een sterk startup ecosysteem kan je bij wijze van spreken zien en voelen. Het bruist er van nieuwe ideeën en verbindingen. Ambitie en mindset komen samen en helpen elkaar. Er is een overvloed aan mentoren die vrijblijvend startups groeiadvies geven en introducties verzorgen. Investeerders geven feedback tijdens pitch-events. Innovatie managers van corporates komen langs bij startups om de nieuwste oplossingen te ontdekken en als 'launching customer' mee te doen aan product validatie, universiteiten stimuleren hun talenten tot ondernemerschap. Er wordt hard gewerkt en er worden lange dagen gemaakt. Iedereen is welkom en wordt uitgenodigd, als ze zich maar houden aan de spelregels. Zo werkt het startup ecosysteem aan bedrijven die mondiaal hun product willen schalen.

Strategie

Het *StartupAmsterdam* programma neemt drie strategische pijlers als basis om toe te groeien naar een Europese top-3 positie:

1) *Bekrachten van onze stakeholders*. StartupAmsterdam gaat helpen onze belangrijke stakeholders te helpen excelleren. We gaan ze beter etaleren, benutten en verstevigen. Vanuit de visie dat wanneer we de stakeholders kunnen laten groeien het Amsterdamse startup ecosysteem als geheel groeit. Met StartupAmsterdam bieden we faciliteiten en de randvoorwaarden om stakeholders die goed zijn te laten excelleren in mondiale context.

2) *Benutten van sterke cross-overs*. In tegenstelling tot het kiezen voor één of twee industrieën zetten we in op Cross-overs met sectoren waar we goed in zijn zoals Gaming, Dance, Media, Advertising, Shared economy, Food, enzovoort. Onderstaande figuur laat zien dat het startuplandschap in Amsterdam heel divers is en er geen industrieën zijn die er uit springen qua aantal. Vergelijkbare succesvolle hubs hebben ook geen uitgesproken keuze gemaakt. Startups trekken eerder naar een plek waar een gedeelde ambitie en mindset is, in plaats van een specifieke industrie.



Bron: Dealroom.co 2014

3) *Amsterdam positioneren als testbed*. We zeggen tegen de startup wereld: als het hier niet werkt dan werkt het nergens. Een startup kan in Amsterdam alle onderdelen van zijn business model testen en valideren. Amsterdam biedt early adopters (de gemeenschap pikt gemakkelijk nieuwe dingen op). Amsterdam heeft een internationale mindset. We hebben een overvloed aan living-labs, lead partners, launching customers en testbeds. Alles is snel bereikbaar. Iedereen is benaderbaar. Amsterdam is de wereld in het klein, maar toch groot genoeg.

Gezamenlijk belang van StartupAmsterdam

StartupAmsterdam heeft de Amsterdamse stakeholders actief betrokken en gevraagd wat er nodig is om te groeien. Daarna zijn we samen tot een ambitie, visie en actieprogramma gekomen.

Wat brengt het stakeholders: We ondersteunen hun individuele groei.

Wat brengt het ons allen: *Wij*, - het totale Amsterdamse startup ecosysteem - groeien.

Wat brengt dat startups: ze kunnen accelereren, sneller groeien.

Wat we vragen aan stakeholder: Doe mee, en denk voorbij je individuele belang.

Wat we toezeggen: We bieden leiderschap, middelen en adequaat beleid.

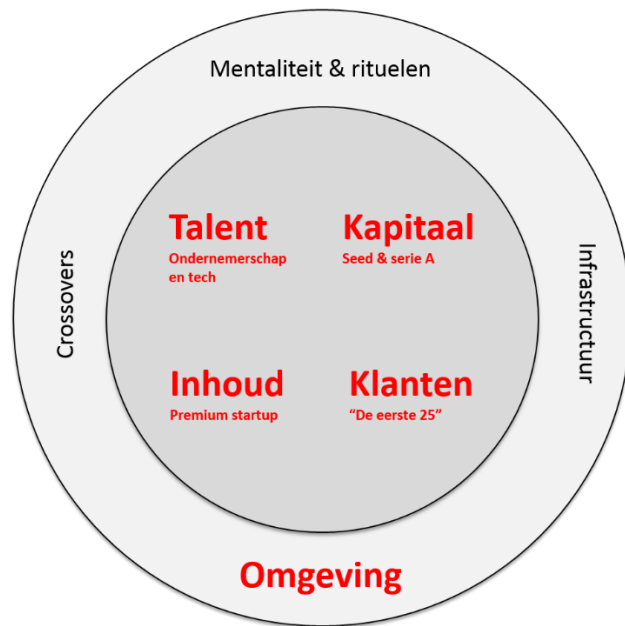
Aanpak: Inzet op vijf fundamenteën van wat startups nodig hebben

Elk zichzelf respecterende stad wil 'de beste' plek voor startups zijn. StartupAmsterdam wil het gewone ongewoon goed doen. Eén van de vuistregels²⁶ van financiers om in een startup te investeren is dat deze '10 keer beter moet zijn dan de oplossing die al bestaat of andere startups in de markt'. Als wij Amsterdam de meest aantrekkelijke startup hub van Europa willen maken dan moeten we op een aantal gebieden ook 10 keer beter zijn dan de ons omringende landen en tech clusters. Met alleen een goed belastingklimaat, een rijk talent aanbod of prima vestigingsklimaat komen we niet voorbij andere startup hubs. Daarvoor is een gericht actieprogramma nodig. De maatregelen mix - beschreven in deel II - is herkenbaar en in veel gevallen logisch. We hebben de maatregelen verdeeld naar de vijf

fundamenten waar startups behoefte aan hebben. Immers startups hebben een gemeenschappelijke behoefte. Een startup in Zuid Korea is niet wezenlijk anders dan een startup in Silicon Valley, Londen of Amsterdam. Ze trekken naar plekken die hun voorzien in vijf behoeftes, te weten: toegang tot talent, klanten (of gebruikers), content (experts, events en mentoren), kapitaal, en een omgeving met een startup mindset. Het actieprogramma van StartupAmsterdam is daarom gericht op deze vijf fundamentele.

1. Talent

Startups met de ambitie en mindset om mondiaal te schalen zoeken continue top talent. In elke levensfase (probleem/oplossing fit, product/markt fit, opschaling fit) is er behoefte aan specifieke kennis en kunde. Denk bijvoorbeeld aan programmeurs, online marketeers, (online) verkoop en data-analisten. Doelstelling is om een overvloed aan startup en tech talent beschikbaar te maken; gekwalificeerde afgestudeerden met een startup profiel. Er is een mismatch tussen de kennis en kunde van werkloze afgestudeerden en gewenste profiel van startups. Startups zoeken medewerkers die bijvoorbeeld kunnen programmeren, online marketing beheersen en kennis hebben van de Lean Startup methode en instrumenten. Er worden onvoldoende jonge talenten afgeleverd door de kennisinstellingen met dit profiel.



2. Klanten (en/of gebruikers)

Startups zoeken gebruikers (bij B2C startups) en zakelijke klanten (bij B2B startups). Ze willen hun producten en business model testen. Makkelijke toegang biedt de mogelijkheid tot snelle groei. Snelle gebruikersgroei en gevalideerde experimenten biedt eerder toegang tot groeikapitaal. Er bestaat een grote behoefte bij corporates en startups om met elkaar samen te werken. Innovatie bloeit als grote en kleine ondernemingen elkaar inspireren. Het innovatievermogen van Nederlandse ondernemingsteams zal verbeteren door directe toegang tot het startup ecosysteem in Amsterdam en de verbinding met tech ecosystemen in andere landen. Startups moeten op een bepaald moment een schaa sprong (scaling) kunnen maken. Corporates kunnen daarbij een hele belangrijke rol spelen. Enerzijds om

producten te valideren en anderzijds om als launching customer op te treden.

Doelstelling is om startups eenvoudig toegang te geven tot potentiële Launching Customers/ Corporate Partners.

3. Content

Startupteams zoeken activiteiten en events die hun (internationaal) toegang geeft tot nieuwe inzichten, nieuwe netwerken, investeerders en mentoren. Een rijk startup ecosystemen biedt top events, de beste sprekers, laagdrempelige toegang tot experts en potentiële partners.

Het huidige startup/technologie landschap in Amsterdam is heel gefragmenteerd. Amsterdam kent talrijke co-working locaties, incubators, accelerators, programma's, events, workshops en meetups rondom technologie en ondernemerschap. Echter, allen huisvesten, bedienen en/of bereiken slechts een klein deel van de doelgroep en geen van de partijen richt zich heel specifiek alleen op technologie bedrijven. Hierdoor is niemand in staat een kwalitatief hoogwaardige internationale programmering aan te bieden over onderwerpen die ondernemerschap stimuleren, kennis/vaardigheden van ondernemers vergroten.

Doelstelling is om de rijkste startup event-kalender van Europa te hebben.

4. Kapitaal

Naast een overvloed van seed capital is beschikbaarheid van groeikapitaal een must voor een startup ecosysteem. Durfkapitalisten (VC's) willen graag sturen en vragen daarom aan startups waarin ze investeren zich in hun buurt te vestigen. Als groeikapitaal (serie a en b) uit andere steden of landen komt dan trekken de startups weg uit Amsterdam.

Doelstelling is om voldoende groeikapitaal beschikbaar te hebben voor kansrijke startups. Succesvolle startups van Nederlandse oorsprong moeten te vaak voor groeifinanciering naar de US of UK. Voorbeelden zijn Blendle, Shapeways en 3DHubs. Op zich is het goed voor de desbetreffende ondernemer dat ze groeigeld²⁷ (serie a - serie x²⁸) hebben

weten binnen te halen. Maar bij een exit gaat de waardeontwikkeling voor een deel voorbij aan Nederland. Krachtige startup ecosystemen zorgen voor exits die terugstromen in het ecosysteem (door te investeren in nieuwe startups).

5. Omgeving

Startups trekken naar plekken en omgevingen waar een universele ambitie en *mindset* wordt gedeeld. De regels zijn ongeschreven, maar iedereen spreekt dezelfde taal (startup lingo), deelt volop zijn of haar netwerk en kennis, werkt non-stop en heeft een mondiale groeiambitie. Deze plek is het helemaal of anders liever niet. Ontbreken van een 24/7 mindset en ondernemersprofiel bij medewerkers. In diverse buitenlandse tech clusters werken startup medewerkers met een laag basisinkomen wat wordt gecompenseerd door een stock-option pool²⁹ regeling. In Nederland hebben we niet een cultuur waarin dit gebruikelijk is. Daarnaast is de zogenoemde stock-option pool ook fiscaal zeer onaantrekkelijk.

Mislukte ondernemers krijgen veel aandacht in Nederland. Niet door het feit dat ze het probeerden en risico durfden te nemen, maar de aandacht gaat vooral uit naar het mislukken zelf. Daardoor zijn we risicomijdend. In een startup ecosysteem moet men risico durven te nemen. Men is trots op zowel de successen als de mislukkingen. In Amsterdam is het nog onvoldoende geaccepteerd om fouten te mogen maken.

StartupAmsterdam gaat de successen etaleren en positioneren. We gaan onze serial-entrepreneurs vieren, ook als hun startup een keer niet lukt. Naast onze ambigue verhouding met succesvol ondernemerschap heeft Amsterdam unieke eigenschappen die ondernemerssucces kan voortbrengen. Deze gaan we inzetten in de StartupAmsterdam aanpak. Doelstelling is om een échte startup omgeving te bieden.

Bijkomend voordeel is dat we beter ons startup ecosysteem en de successen gaan etaleren (*showcasing*). Dat doen we te weinig, waardoor we internationaal onvoldoende op de kaart staan. We dienen voorbij onze calvinistische en bescheiden inborst te handelen.

Amsterdam/Nederland heeft internationaal een goede naam als het gaat over creatief ondernemerschap, technologische innovaties en het investeringsklimaat. Echter, zowel in binnen- en buitenland horen we vaak dat we dit onvoldoende etaleren en uitbuiten. We zijn te weinig zichtbaar op het internationale podium. Een goede branding helpt bij het aantrekken van toptalent, buitenlandse investeringen en buitenlands kapitaal.

Deel II Actieprogramma

De concrete maatregelen en acties van StartupAmsterdam zijn verdeeld over de vijf in deel I beschreven fundamenteën. Deze zijn afgeleid van de primaire behoefte van een startup, te weten de toegang tot talent, klanten, content, kapitaal en een omgeving waar de juiste startup mindset heerst. Goede toegang hiertoe trekt meer startups naar Amsterdam en helpt ze sneller te groeien. De manier waarop we de maatregelen gaan uitvoeren (execution level) en de gezamenlijkheid waarin we dat gaan doen (alignment stakeholders) zal het verschil gaan maken.

Mix van maatregelen

Een sterk startup ecosysteem opbouwen duurt jaren en vergt een breed pallet aan maatregelen. Per fundament is er een mix aan maatregelen geformuleerd die de komende periode in uitvoering zal gaan. Sommige maatregelen zijn fors, kosten veel geld en de uitvoering ervan zal een langere periode in beslag nemen. Andere maatregelen zijn klein, kosten nauwelijks geld of kunnen direct worden doorgevoerd.

Amsterdam in de top 3 van startup hubs in Europa is een flinke ambitie die veel inzet, ambitie en een lange adem gaat vragen (zie ook kader hieronder).

Principes van het ontwikkelen van een startup ecosysteem in de Stad

Ondernemer Brad Feld schreef een toonaangevend boek³⁰ met als titel 'Startup Communities, Starting an Entrepreneurial Ecosystem in Your City'. In dit boek is in detail beschreven wat een startup ecosysteem is, en hoe een stad deze kan creëren.

Brad Feld beschrijft de volgende vier uitgangspunten:

- a/ Two types of people involved: leaders (entrepreneurs) and feeders (people who support startups, such as government agencies, funders, service providers). While the "feeders" are the very fabric of the community, the entrepreneurs must be in the lead.
- b/ A long-term view and commitment to building this community. At least 20 years.
- c/ A philosophy of inclusiveness that welcomes everyone with an interest, not just entrepreneurs
- d/ Substantive activities that engage the entire community to help startups move forward

Concrete meetbare doelen ('metrics')

Een succesvolle startup valideert aannames. Door te experimenteren en testen wordt een product en aanpak ontwikkeld die mondiaal schaalbaar is. Alle onderdelen van het business model worden gevalideerd zoals de prijsstrategie, het partnermodel en de waardepropositie van het product. Falen en fouten maken hoort bij dit proces. Daar komt ook het startup credo vandaan: fail fast, fail often.

Snel leren hoort ook bij het proces. Daarom is een ander credo in de startup wereld: degene die het snelst leert die wint. Als een startup alle onderdelen van het business model heeft gevalideerd gaat men over tot de schaal-modus. Sommigen noemen dat een 'scale-up'. Het StartupAmsterdam programma zal zoveel als mogelijk denken en handelen als een startup. We hebben aannames over het gewenste effect. Maar voordat we een maatregel breed gaan uitrollen zullen we testen of daadwerkelijk het effect bereikt wordt.

StartupAmsterdam heeft de volgende prestatie indicatoren (pi):

- pi: # banen, % banengroei in startup- en techsector in Amsterdam in vergelijking met andere (Europese) steden
- pi: % buitenlandse startups verkiezen Amsterdam (van totaal die zich in Europa vestigen)
- pi: % talent dat zich in Amsterdam vestigt tov andere steden
- pi: % EMEA hoofdkantoren in Amsterdam t.o.v. andere steden in Europa
- pi: beschikbaar early stage en mid stage groeikapitaal
- pi: # belangrijke en relevante events die in Nederland plaatsvinden
- pi: % starters met een mondiale groeiambitie

Elk van de vijf fundamenteën heeft zijn eigen doelstelling die richtinggevend is. Tijdens het ontwikkelen van het actieprogramma StartupAmsterdam is met de sector besproken welke maatregelen uitgevoerd moeten worden. Nadat deze op hoofdlijnen zijn voorgelegd aan de focusgroep en getoetst zijn tijdens de sectorbijeenkomsten, is er gewerkt aan een business model per maatregel.

In onderstaande tabel het overzicht van het StartupAmsterdam actieprogramma.

Programma fundament	Maatregelen
Talent Doelstelling is een <i>overvloed aan startup & tech talent beschikbaar maken</i> .	1) Online StartupJobs advertising. 2) Startup & Coding Academies 3) Coding op scholen
Klanten [en/of gebruikers] Doelstelling is <i>startups eenvoudig toegang te geven tot potentiële Launching Customers, Corporate Partners en 'first users'</i> .	4) Corporate partner programma 5) Launching Overheid 6) Amsterdam LaunchPad Week
Content Doelstelling is de <i>rijkste startup event-kalender van Europa te hebben</i> .	7) Talks @StartupAmsterdam 8) Global Startup Events in Amsterdam 9) StartupAmsterdam portaal
Kapitaal Doelstelling is <i>voldoende groeikapitaal beschikbaar te hebben voor kansrijke startups</i> .	10) Capital Week Amsterdam 11) Kapitaal Connectie
Omgeving Doelstelling is <i>een échte startup omgeving te bieden</i> .	12) Startup Branding in de Stad 13) Hub-to-(Tech) Hubs 14) Valorisatie Faciliteiten 15) Concentratie van startup activiteiten

Het business model per maatregel beschrijft:

- Naam maatregel (soms nog werktitel)
- Omschrijving kernpropositie
- Visie & uitwerking (storyboard, beelden, concept, voorbeelden, marketingwijze)
- Effect (StartupAmsterdam prestatie indicatoren, zie hierboven)
- Aanpak (waar zitten we nu in het proces: validatie, acceleratie & scale-up)
- Partnermodel (welke partners zijn denkbaar)
- Mogelijk investeringsmodel (hoe laat je het financieel werken)

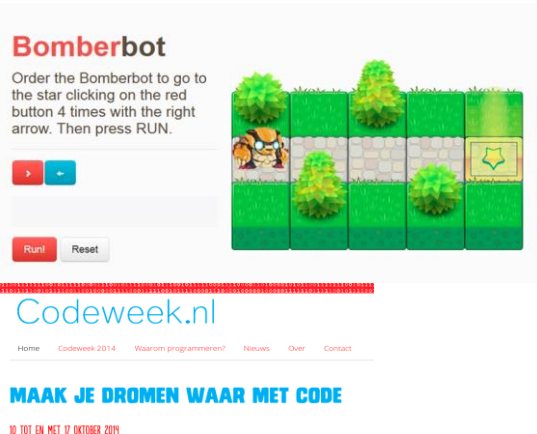
Het actieprogramma wordt aan de hand van dit business model meer uitvoerig beschreven op de volgende pagina's.

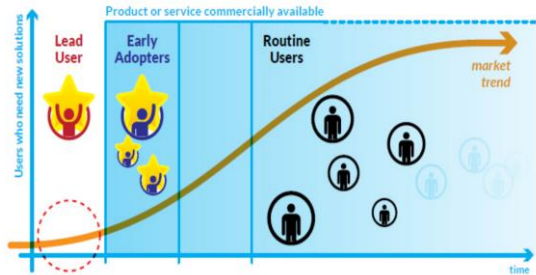
De onderstaande maatregelen zijn beschreven op een globale wijze en met een hoog abstractieniveau, met als doel lezers en betrokkenen voldoende beeld te geven bij de richting en opties van een maatregel. Geenszins moet worden gesuggereerd dat de maatregelen al volledig en in detail doordacht zijn. In samenwerking met stakeholders gaan we de maatregelen precies ontwerpen tijdens de validatiefase.

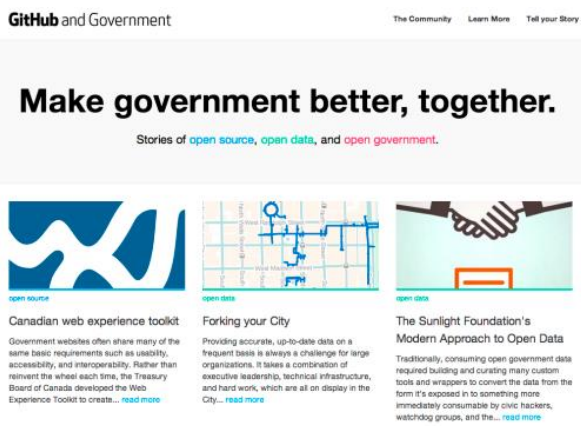
Maatregel 1: Online StartupJobs advertising	Fundament: Talent	Status: Validatie																								
Omschrijving: StartupAmsterdam helpt startups die personeel zoeken in het slim en gericht vacature advertenties plaatsen. Het betreft advertenties van actieve startup banen en/of klussen van Amsterdamse startups die geplaatst worden, bij relevante kennisinstellingen, tech-blogs, startup listings etc. in het buitenland. De maatregel heeft twee doelen voor ogen: 1) ‘branding’ van Amsterdam als startup hub waar snelgroeiende startups continue op zoek zijn naar nieuwe mensen, 2) ondersteunen van startups in het snel vinden van goed personeel zodat ze sneller kunnen groeien.	Branding: “Startups accelerate in Amsterdam” Naam campagne: Jobs@StartupAmsterdam Aanpak: Gerichte online campagnes via diverse kanalen. StartupAmsterdam biedt een hulpmiddel voor startups om hun vacatures internationaal te plaatsen. Plaatsing: (wereldwijd geselecteerde) kennisinstellingen, co-working spaces, incubators, job-boards enzovoort. Het is een <i>vaste format</i> waarin Amsterdam als startup ecosysteem wordt geprofileerd, net als de startup zelf. Maatregel moet aansluiten op huidige activiteiten van Amsterdam Works. Additioneel is er jaarlijks een speed-dating event voor startups.																									
	Apply to 5,000 startups with one profile <table><tbody><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Instacart City Manager - Operations & Marketing</td><td>Patreon Creator Relations Representative</td><td>Lovely SEO Analyst</td><td>Warby Parker Head of Product</td><td>Tinder iOS Engineer</td><td>Crunchbase Software Developers (Mid to Senior)</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Google Ventures UI/Front End Engineer (for a Google Ventures...)</td><td>IFTTT People Operations Manager</td><td>Dropcam iOS Software Engineer</td><td>VSCO iOS Engineer</td><td>Sequoia Capital Software Engineer and UI/UX Designer</td><td>uBiome Office / Project Manager</td></tr></tbody></table>								Instacart City Manager - Operations & Marketing	Patreon Creator Relations Representative	Lovely SEO Analyst	Warby Parker Head of Product	Tinder iOS Engineer	Crunchbase Software Developers (Mid to Senior)							Google Ventures UI/Front End Engineer (for a Google Ventures...)	IFTTT People Operations Manager	Dropcam iOS Software Engineer	VSCO iOS Engineer	Sequoia Capital Software Engineer and UI/UX Designer	uBiome Office / Project Manager
Instacart City Manager - Operations & Marketing	Patreon Creator Relations Representative	Lovely SEO Analyst	Warby Parker Head of Product	Tinder iOS Engineer	Crunchbase Software Developers (Mid to Senior)																					
Google Ventures UI/Front End Engineer (for a Google Ventures...)	IFTTT People Operations Manager	Dropcam iOS Software Engineer	VSCO iOS Engineer	Sequoia Capital Software Engineer and UI/UX Designer	uBiome Office / Project Manager																					
Effect: meer & beter talent Relevante prestatie indicatoren: - pi: % talent dat zich in Amsterdam vestigt t.o.v. andere steden. Amsterdam op #1 - pi: # banen, % banengroei in startup- en techsector in Amsterdam in vergelijking met andere (Europese) steden] Amsterdam op plek #1.	Mogelijke partners: - Amsterdam EZ/Board, internationaal recruitment - Booking.com stelt de recruitment aanpak beschikbaar - Google stelt Google-Ads support beschikbaar - DutchStartupJobs (verbinding met hun platform) - Amsterdam Marketing helpt bij ‘Branding’-uitgangspunten																									
Mogelijk investeringsmodel - Amsterdam EZ levert expertise en hands-on capaciteit (Team Online StartupJobs) - Mogelijke partners als <u>booking.com</u> en Google investeren in kennis en in-kind expertise (capaciteit en advertentieruimte door Google) - Er is een jaarlijks advertentie budget beschikbaar (kosten ads, banners en <i>posting</i>) - Het advertentie-budget per vacature is vastgesteld op basis van een marktgemiddelde.	Budget: Periode van 4 jaar. Budget per vacature advertentie: 250 Euro (gemiddeld)³¹ Vacatures per jaar: 1.000 Jaarlijks advertentiebudget: 250.000 (eigen bijdrage startup 50%) Totaal 4 jaar: 1.000.000 Euro (500 K privaat, 500K privé) Budget maatregel team: in-kind en vanuit EZ																									

Maatregel 2: Startup & Coding Academies		Fundament: Talent	Status: Validatie
Omschrijving: StartupAmsterdam wil een aanjagende rol hebben in het (Nederlandse) aanbod van tech en startup trainingen, cursussen en opleidingen. Startups in Amsterdam kunnen sneller groeien als er meer aanbod is van getalenteerde mensen die de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van innovatie kunnen bijhouden en daarmee de vaardigheden (skills) hebben die nodig is om de bedrijven van de toekomst te bouwen. Het leren van deze skills moet al beginnen op de basisschool waar 8 tot 12 jarigen leren coderen. Maar zelfs studenten op MBO, HBO en Universitair niveau hebben gebrekkige kennis over hoe de bedrijven van morgen opereren. Denk aan banen als: - Growth Hackers - Directors of Growth - Front end developers - Back end developers - Content managers - UX designers - Agile & Scrum master - Lean methodology experts - Startup ops manager		Startup & Coding Academies Wat hebben startups nodig om te kunnen blijven groeien: Talent Aanpak Verschillende accelerators kunnen een “Academy” lanceren waarin elk jaar 100+ (gemiddeld 50- 150 talents) worden opgeleid: Voorbeeld van een Academie format: - 3-maanden accelerationprogramma waarin elk aspect van een snel groeiende startup voorbij komt: Coding (basics front & back end), Growth hacking, UX design, Operations, Finance & admin & fiscal arrangements, Legal (IP), Management, Scaling operations, International growth, Funding models. - 2 keer 3 maanden lang een traineeship bij 2 startups - Afronding van studie na 9 maanden. Homeless to hacker: How the Maker Movement changed one man's life May 16, 2013 7:30 AM Christina Farr 50K 5.7K 1.2K 940 321  The App Academy THE APP ACADEMY CURRICULUM TEAM PARTNER MEDIA CONNECT VIDEO ENGLISH "MIJN SPRONG IN HET DIEPE OM APP DEVELOPER TE WORDEN." De startervaringen van voormalig student Jasper Stokman LEES VERDER...	
Effect: meer & beter talent Relevante prestatie indicatoren: • pi: % talent dat zich in Amsterdam vestigt t.o.v. andere steden. Amsterdam op #1 • pi: # banen, % banengroei in startup- en techsector in Amsterdam in vergelijking met andere (Europese) steden. Amsterdam op plek #1.		Mogelijke partners: - Jeugdwerkloosheid project(en) van de gemeente - Accelerators Rockstart en StartupBootcamp - Bestaande coding en startup Academies - Kennisinstellingen	

Mogelijk investeringsmodel - StartupAmsterdam en projecten om jeugdwerkeloosheid aan te pakken stellen een jaarlijks doel om werklozen (ZZP'ers en net afgestudeerden) aan het werk te krijgen - Per werkloze wordt er een budget toegewezen - Er is eerst sprake van een sollicitatie en daarna pas toewijzing van een Academie budget - werkloze mag een Academie naar eigen keuze nemen (academies moeten zich vooraf accrediteren)	Budget: Periode van 4 jaar. Budget per opleidingsplek: 5.000 Euro (voor academie) Opleidingsplekken per jaar: +/- 250 Jaarlijks budget: P.M. Dekking: mogelijk jeugdwerkeloosheid/Rijksgeld Budget personele inzet (coördinatie): 75.000 Euro p/j Extra middelen: 100.000 Euro p/j (w.o. meet & match activiteiten)
---	---

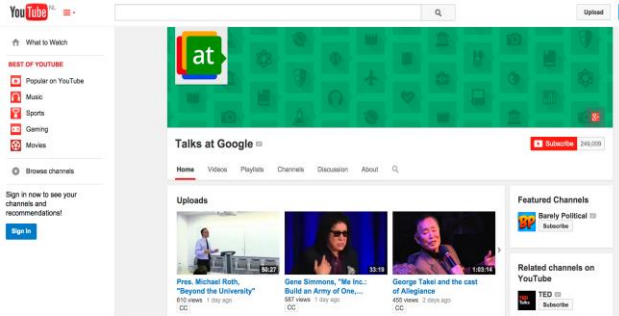
Maatregel 3: Coderen (Coding) op scholen		Fundament: Talent	Status: Acceleratie
Omschrijving: Zorgdragen dat coding (en startup relevante skills) op basisscholen, middelbare scholen en universiteiten even standaard is als rekenen en taal. (Coderen is het vertalen van bewerkingen naar computertaal, zodat een computer de bewerking uit kan voeren) <i>“Neelie Kroes praised the UK Government for adding coding to the curriculum but said: “Entrepreneurship, please put it in the curriculum. If you put them together there’s a real opportunity to solve the problem of youth unemployment.”</i> 		Aanpak: het agenderen, het ondersteunen van events, startups en initiatiefnemers. Beleid voor een quota voor coding lesuren. Meedoen aan de Europese en globale initiatieven zoals EUcoding Week en onehourcoding. Corporate Partners: NEMO [irt funding van Google], Stichting beta techniek, Google Lange termijn focus > 5 jaar 	
Effect: zichtbaarheid en positionering van Amsterdam als Startup Hub relevante prestatie indicatoren: - Jonge Amsterdamse starters ontwikkelen een grotere ambitie dan een lokale of Europese markt. Ze zien zichzelf als startup en hebben mondiale groeiambities. [pi: % starters met een mondiale groeiambitie] - Startup experts en succesvolle ondernemers willen in Amsterdam hun inzichten delen tijdens events, office hours en bootcamps. [pi: # belangrijke en relevante events die in Nederland plaatsvinden] - Banengroei in de tech en startup sector. [kpi: # banen, % banengroei in startup- en techsector in Amsterdam in vergelijking met andere (Europese) steden.		Mogelijke partners: - NEMO - CodeUur - Stichting Beta Techniek - Google - Diverse initiatieven zoals CoderDojo, Bomberbot, [etc]	
Mogelijk investeringsmodel - veel inzet op vrijwillige bijdrage van diverse betrokkenen. - inzetten op beleidsaanpassingen zodat middelen beschikbaar komen vanuit onderwijs - kleine budgetten beschikbaar stellen voor initiatieven zodat deze een kickstart kunnen hebben. [project activatie budgetten] - aansluiten bij bestaande initiatieven		Budget: periode van 4 jaar Budget per jaar: 100.000 euro	

Maatregel 4: Corporate Partner Programma		Fundament: Klanten	Status: Acceleratie
Omschrijving: 25 Amsterdamse corporates doen mee met StartupAmsterdam. De CEO's ondertekenen in een Memorandum of Understanding (MoU): - De ambitie; - Stellen een Startup Liaison aan (taken liaison: helpt startups intro's vinden, organiseert, navigeert); - Sponsoren voor gemiddeld € 50.000 per jaar het StartupAmsterdam programma (sponsorpakket: premium, gold, platinum) - Verbinden zich aan uitvoering van maatregelen als partner - Stellen zich op als Launching Customer en (internationale) Acceleratie Partners - Stellen hun netwerk beschikbaar.	Naam: Corporate Partners StartupAmsterdam Branding: Zichtbaarheid van corporates bij alle StartupAmsterdam maatregelen, de CEO's (en innovatie directeuren) zijn aanwezig bij events, we positioneren Amsterdamse merken als 'Europees' customer validatie pad (voorbeeld: "Did you know that TomTom was using Splunk already in 2010?"). Aanpak: Ondertekenen van MoU door 25 Corporates met Burgemeester en Wethouder Economie en Startup Envoy.		
			
Effect: corporates zijn een onderdeel van het ecosysteem Er zijn (nog) niet direct relevante prestatie indicatoren.	Mogelijke partners: - StartupDelta team - Dutch/DutchBasecamp als implementatie partner - Heineken als kwartiermaker - ABN AMRO in ontwikkelen en uitrollen van de aanpak		
Mogelijk investeringsmodel - Het kernteam activeert het Corporate Partner programma - StartupDelta draagt bij met netwerk - Corporate Partners wordt gevraagd gemiddeld 50K te investeren in StartupDelta - Corporates kunnen met hun inleg een 'ticket' kopen voor specifieke onderdelen van StartupAmsterdam en zich daaraan verbinden.	Budget: Periode van 4 jaar. Budget voor Corporate Partner events: 12.500 p event Events per jaar: 4 Jaarlijks event budget: 50.000 Budget implementatie partner: 75.000 [50% totaal] Ontvangst middelen oplopend: schatting: 1^e jaar 1/3, 2^e jaar 2/3 en 3^e en 4^e jaar volledig (25*50.000 = 1.250.000 Euro)		

Maatregel 5: Launching Overheid		Fundament: Klanten	Status: Validatie
Omschrijving: De Amsterdamse overheid en uitvoeringsorganisaties stellen zich op als eerste klant (<i>Launching Customer</i>), versneller en gateway naar overheidsgerelateerde diensten. Door: - Innovatief inkopen: Op basis van maatschappelijke vraagstukken. - Fellow programma: ondernemers werken een periode embedded binnen de gemeente. In 2013/14 succesvol gepilot. - Overheidsaccelerator: de gemeente ondersteunt ondernemers met kennis over de overheidssector en maatschappelijke domeinen zoals zorg, onderwijs, duurzaamheid, mobiliteit, etc. - Gateway naar andere partijen: de gemeente fungeert als credential en draagt actief het succes en kansen uit naar andere partners (overheid en privaot)	StartupAmsterdam in Residence program Amsterdam als Launching Customer en Accelerator programma. Zichtbaarheid van Amsterdam als testbed en LaunchPad. De Demo Day van een accelerator programma in de ambtswoning. Zie ook G-Cloud (UK), San Francisco Entrepreneurship in Residence Een accelerator programma opzetten zoals San Francisco, in samenwerking met diverse partners. Overheid is regisseur en projectmanager maar besteed een aantal zaken uit aan experts (mentoring o.g.v. Venture Deals, Business Model Canvassen, Lean Startup Advies). Naast het accelerator programma word een startup tender beleid opgezet i.s.m. inkoop. Soepelere regels voor tenders voor startups (bv. niet 3 jr winstgevend) en startups worden betrokken bij het schrijven van tenders.		
 San Francisco Entrepreneurship in Residence MAYOR LEE ANNOUNCES SELECTED STARTUPS FOR ENTREPRENEURSHIP-IN-RESIDENCE PROGRAM  GitHub and Government The Community Learn More Tell your Story Make government better, together. Stories of open source, open data, and open government.  Canadian web experience toolkit Government websites often share many of the same basic requirements such as usability, accessibility, and interoperability. Rather than reinvent the wheel each time, the Treasury Board of Canada developed the Web Experience Toolkit to create... read more  Forking your City Providing accurate, up-to-date data on a frequent basis is always a challenge for large organisations. It takes a combination of executive leadership, technical infrastructure, and hard work, which are all on display in the City... read more  The Sunlight Foundation's Modern Approach to Open Data Traditionally, consuming open government data required building and curating many custom tools and wrappers to convert the data from the form it's exposed in to something more immediately consumable by civic hackers, watchdog groups, and the... read more			
Effect: aantrekkingskracht en branding van Amsterdam als startup hub	Mogelijke partners: - Inkoop: MinEz, Dutch, KLM, Liander, KPN, ABN, ING - Accelerator: Bestaande Accelerators - Entrepreneur in residence: bestaande netwerken als Appsterdam		
Mogelijk investeringsmodel - Binnen huidige inkoopbeleid - Op basis van business cases - Binnen organisatie ontwikkeling (van buiten naar binnen werken)	Budget: Accelerator/tender: PM Begeleiding van experts: 100.000 per jaar out-of-pocket (DemoDays, marketing): 100.00 per jaar		

Maatregel 6: Amsterdam launchpad week	Fundament: Klanten	Status: validatie
Omschrijving: Het beste, grootste startup en tech event van Europa in onze stad. Dit kunnen we slim realiseren door cross-overs en combineren met bijv. The Next Web, OpenDutchHackathon en Amsterdam Maker Festival. insteek: “omdenken” t.o.v. internationaal aanbod: - Niet aanbod gedreven, maar vraag gedreven (corporates en gebruikers die hun business cases en behoeften delen) - Niet (alleen) op event locaties, maar ook op locatie bij corporates - Amsterdam als testbed positioneren i.p.v. inhoudelijke events - Cross-over sectoren zetten hun deur open, en stellen zich op als Launching Customers - Er zijn geen toegangstickets maar LaunchPad seats die je kan verdienen door iets in te brengen - De grote finale is de DutchOpenHackathon 	Naam: bv Amsterdam LaunchPad Summit Een ander Festival dan alle andere in de wereld. Startups treffen elkaar niet back-stage na de keynotes. Startups zijn de keynotes. Ze krijgen het podium. Alles in het teken van Amsterdam als testbed en LaunchPad. Amsterdam is de wereld in het klein. Creativiteit en verbinden met City Marketing. We gaan niet concurreren met andere summits en festivals. We gaan het anders doen. Ook de Europese en Mondiale Tech Hubs verbinden in het evenement.   	Effect: zichtbaarheid en positionering van Amsterdam als Gateway en aantrekkelijk vestigingsklimaat Relevante prestatie indicatoren: • pi: % buitenlandse startups verkiezen Amsterdam (van totaal die zich in Europa vestigen). Amsterdam op #1 • pi: % talent dat zich in Amsterdam vestigt tov andere steden. Amsterdam op #1 • pi: % EMEA hoofdkantoren in Amsterdam tov andere steden in Europa. Amsterdam op plek #1 • pi: # belangrijke en relevante events die in Nederland plaatsvinden [minimaal 2 van top 10] Mogelijke partners: - Amsterdam inBusiness - TheNextWeb - ING die hun netwerk van corporates inbrengen - Tesla helpt met exposure internationaal - Appsterdam helpt de Hackathon een internationaal succes maken - ADE, ID&T, Made in Amsterdam

Mogelijk investeringsmodel - Groot in-kind budget omdat corporates ‘meedoen’ door het beschikbaar stellen van middelen, netwerk en capaciteit - Middelen voor buitenlandse startups die tegemoetkoming zoeken voor travel-expenses - Inzet Technology scouting & API experts tbv ‘open stellen’ vraagstukken - Voldoende Marketing & out-of-pocket budget voor excellente organisatie en exposure - Sprekers worden betaald ‘in potentiële launching customers’	Budget: Periode van 4 jaar. Budget per editie: 400.000 euro Kostenonderdelen: - 100.000 Marketing & out-of-pocket - 100.000 expert ondersteuning - 100.000 OpenDutchHackathon bijdrage - 100.000 Organisatie
---	---

maatregel 7: Talks@ StartupAmsterdam		Fundament: Content	Status: Validatie
Omschrijving: 50 Startup en Tech Talks in Amsterdam (keynotes, office hours, workshops) het hele jaar door die internationale exposure hebben door online video upload. aanpak: een brand en format die specifieke sprekers (ondernemers, programmeurs, Tech specialisten, experts) ‘als eerste’ naar Amsterdam brengt. De filmpjes (Youtube) worden viraal en positioneren de organisatoren (bv accelerators) en Amsterdam als Startup stad. 		Talks@StartupAmsterdam De Amsterdamse accelerators en incubators organiseren jaarlijks al meer dan 500+ events. StartupAmsterdam gaat 50 daarvan een niveau hoger tillen, en zorgen dat er videoregistratie is vanuit het StartupAmsterdam brand. Naar het voorbeeld van Talks@Google, TED of eCorner van Stanford. Het video content beheer gebeurt vanuit het programmteam. Daarvoor is een separaat Youtube kanaal opgezet. De video’s zijn ook te zien via het StartupAmsterdam portaal. Het programmteam is faciliterend. Het programmeren van de inhoud en sprekers gebeurt i.s.m. de verschillende accelerators en incubators. 	
Effect: zichtbaarheid en positionering van Amsterdam StartupHub. Daarnaast ook groei van kennis en kunde bij Amsterdamse startups. relevante prestatie indicatoren: - pi: % buitenlandse startups verkiezen Amsterdam (van totaal die zich in Europa vestigen). Amsterdam op #1 - pi: % talent dat zich in Amsterdam vestigt tov andere steden. Amsterdam op #1		Mogelijke partners: - in totaal 5 accelerators en incubators [‘partners’] - Corporate Partners: SANOMA [distributie], - Endemol [brand & format].	
Mogelijk investeringsmodel - kosten van videoregistratie wordt door StartupAmsterdam gedragen - programmering en organisatie van de Talks door de partners zelf - verspreiding van de video’s in via de distributiekanaalen van de partners		Budget: periode van 4 jaar. Budget per Talk video registratie: 1.000 euro Budget per Talk reiskosten spreker: 2.000 euro aantal talks per jaar: 50 Extra kosten: - inzet event manager + marketing & distributiekosten: 60.000 euro per jaar	

Maatregel 8: Global Startup Events in Amsterdam		Fundament: Content	Status: Validatie
Omschrijving: Zorgen dat bekende en gerenommeerde buitenlandse startups events naar Amsterdam komen. Voorbeelden zijn: TechCrunch Disrupt EU, Maker Faire, Wearables Wednesday. De basis is: het sluiten van Partnerships met deze events en ‘binnenhalen’ ten koste van andere steden, door het vermarkten van de stad. Als een pitbull er bovenop zitten. Niet via stakeholders, maar direct vanuit de gemeente vanwege potentiële belangen conflicten.		StartupAmsterdam gaat inventariseren welke events en festivals ertoe doen en “binnen gehaald” moeten worden. Vervolgens zullen we een relatie opbouwen met de initiatiefnemers en bespreken wat er nodig is om een Amsterdam editie te organiseren. Deze events gaan we samen met actieve ondernemers naar Amsterdam halen. Dus niet alleen de inzet van StartupAmsterdam maar direct betrokkenen die partner willen zijn en ook belanghebbend. Een voorbeeld is de Peter Thiel Summit. Deze zal in 2016 naar Europa komen. Op dit moment is een team bezig om deze naar Amsterdam te krijgen. StartupAmsterdam gaat dit initiatief ondersteunen met inhoud, netwerk en toegang tot middelen. Een ander voorbeeld is www.pando.com	
			
effect: zichtbaarheid en positionering van Amsterdam StartupHub relevante prestatie indicatoren: • pi: % buitenlandse startups verkiezen Amsterdam (van totaal die zich in Europa vestigen). Amsterdam op #1 • pi: % talent dat zich in Amsterdam vestigt tov andere steden. Amsterdam op #1		Mogelijke partners: - Amsterdam inBusiness - Diverse partners per events - Corporate Partners: w.o. Rabobank (netwerk, extra financiële middelen) - Ahold (logistiek).	
Mogelijk investeringsmodel - de waarde van een binnengehaald event (aantrekken startups, media/branding, activeren mindset, nieuwe verbindingen) is vele malen groter dan de gedane investering - inzet van StartupAmsterdam programma en netwerk om een event succesvol te maken.		Budget: periode van 4 jaar. Licentie budget per event: 100.000 (maximaal) aantal events per jaar: 1 Extra kosten: - inzet event manager 20.000 - inzet programmteam [P.M.]	

Maatregel 9: StartupAmsterdam portaal		Fundament: Content	Status: Acceleratie
Omschrijving: Een portaal waarin het Amsterdamse tech en startup ecosysteem profiel en aantrekkingskracht krijgt. Tevens een informatie en community functie. Naar het voorbeeld van www.digital.nyc Op het portaal o.a. informatie voor startups: - Wat heb je nodig om een startup te beginnen, welke wetgeving en beleid is er op dit gebied, van welke resources kan je gebruik maken, fact and figures over startups in Amsterdam Informatie voor investeerders: - Wat heb je nodig om een startup te beginnen, welke wetgeving en beleid is er op dit gebied, van welke resources kan je gebruik maken? fact and figures over investeerders in Amsterdam Informatie voor talent: - Welke banen zijn beschikbaar, welke cursussen zijn te volgen Informatie over events: - Agenda waarin alle aanstaande evenementen weergegeven staan Waarom Amsterdam als stad om te leven: - Succesverhalen Een map waarin alle spelers van het ecosysteem samenkomen, met filters om naast informatie ook te helpen bij matchmaking. Etc.	Aanpak: inmiddels is een team aan het werk om het portaal te ontwerpen, bouwen en lanceren. Onderdeel van deze maatregel is het aanleggen van een zgn. CRM van het Amsterdamse Startup ecosysteem. Dit is een afkorting van Customer Relationship Management. Het is een technologie waarbij het optimaliseren van alle contacten met leden van het ecosysteem centraal staat en er wordt getracht elke gebruiker een individuele waardepropositie aan te bieden gebaseerd op zijn of haar wensen. Kopie van best-practice: Succes VC Andreessen Horowitz. We kunnen het Salesforce systeem en methode beschikbaar maken voor Amsterdam. 		
Effect: zichtbaarheid en positionering van Amsterdam StartupHub Relevante prestatie indicatoren: • pi: % talent dat zich in Amsterdam vestigt tov andere steden • pi: % EMEA hoofdkantoren in Amsterdam tov andere steden in Europa • pi: beschikbaar early stage en mid stage groeikapitaal • pi: # belangrijke en relevante events die in Nederland plaatsvinden • pi: % buitenlandse startups verkiezen Amsterdam (van totaal die zich in Europa vestigen)	Mogelijke partners: - Amsterdam Marketing - Dealroom.co - Salesforce - [anderen, zoals IBM]		
Mogelijk investeringsmodel - Investeren in een portaal dat StartupAmsterdam positioneert, profileert, informeert en een community werking heeft. - Waardecreatie omdat het Amsterdamse startups een instrument geeft om zich te laten zien (aan Tech personeel, aan investeerders, aan potentiële klanten)	Budget: Periode van 4 jaar. - Kosten op portal te bouwen geraamd op 40.000 euro - Jaarlijks onderhoud en content management: 1^e jaar 40.000, 2^e jaar 30.000 daarna 20.000 euro.		

Maatregel 10: Capital Week Amsterdam		Fundament: Kapitaal	Status: Acceleratie
Omschrijving: Het Flagship event van Capital on Stage naar Amsterdam halen. Daarmee startups en VC's vanuit Europa aantrekken om naar Amsterdam te komen. Dit koppelen aan de "Open Capital Door", een speciale tweedaagse in Amsterdam waarbij VC's open huis houden. Capital On Stage is een plek voor founders van Startups om fysiek verschillende Venture Capitalists te ontmoeten. 200 Startup founders en 20 investeerders worden uitgenodigd per conferentie, wat betekent dat je volop gelegenheid hebben om investeerders te praten in persoon, dus geen lange en dure road-trip om één voor één investeerders te ontmoeten. Toelating is gebaseerd op invitation-only en goedkoop voor founders. De oprichter van Capital on Stage is een Nederlander, en we kunnen appél doen op zijn commitment en een 'special' organiseren."		Capital on Stage heeft een vast format: Op het podium 20 unieke pitch-presentaties van investeerders die zich aan startups presenteren. Startups leren hiermee wat een VC echt zoekt (waarin zij hun volgende investering doen). Daarnaast voor elke startup twee keer 10-minuten gesprekken met de investeerders naar keuze Het Capital on Stage event is de aftrap van het Open Capital Week waar angels, VC's en institutionele beleggers hun deuren openen voor startups, accelerators en fondsmanagers.	
2015 CAPITAL ON STAGE CONFERENCES EUROPE COPENHAGEN March 26 MIDDLE EAST TEL AVIV April 29 EUROPE LONDON May 14 EUROPE BERLIN June 30 EUROPE PARIS September 3 EUROPE AMSTERDAM September 24 ASIA SINGAPORE October 8 NORTH AMERICA NYC, NY November 3 NORTH AMERICA BOSTON, MA November 5 NORTH AMERICA TORONTO November 10 NORTH AMERICA BOULDER, CO November 12			
Effect: Meer groeikapitaal beschikbaar relevante prestatie indicatoren: - pi: % buitenlandse startups verkiezen Amsterdam (van totaal die zich in Europa vestigen). Amsterdam op #1 - Buitenlands Seed en Venture Kapitaal trekt naar Amsterdam en wordt onderdeel van syndicates en startup fondsen. [pi: beschikbaar early stage en mid stage groeikapitaal]		Mogelijke partners: - Capital on Stage - Prime Ventures (expertise) - De banken en pensioenfondsen - StartupTourXXL	
Mogelijk investeringsmodel - Capital on Stage heeft een eigen 'winstgevend' business model - inbreng van extra middelen en netwerk om dit het mondiale 'flagship event' te maken. - inbreng van extra middelen en netwerk om een Open Capital Week te organiseren.		Budget: periode van 4 jaar. Sponsorbudget per event p/j: 25.000 Euro Budget voor de Open Capital Week p/j: 50.000 Euro Extra kosten: - inzet event manager 20.000 Euro - marketing & distributiekosten (P.M.)	

Maatregel 11: Kapitaal Connectie		Fundament: Kapitaal	Status: Validatie
Omschrijving: Het verbinden van het 'oude' kapitaal met startups en early en mid stage fondsen. Nederlands Kapitaal (pensioenfondsen, familie fondsen, enzovoort) wordt nog nauwelijks belegd in startups (in hun early stage en serie a/b fase). Er is nog veel onbekendheid bij de investeringsmanagers van de pensioenfondsen en vanwege risicomanagement wordt investeren in startups amper overwogen. In deze maatregel gaan we de startupwereld verbinden met de beleggingswereld. Onbekend maakt onbemind. Daar wil StartupAmsterdam wat aan doen.		Er zijn diverse activiteiten en initiatieven die StartupAmsterdam gaat inzetten. Denk aan: - Startup Capital events (top VC's uit Silicon Valley die spreken in Nederland halen) - Demo Day @ de ambtswoning (10 pitches van snelgroeiende startups onder toezicht oog van de burgemeester en directeurs van institutionele beleggers) - Meetup diner met Founders & Fund managers. (Institutionele beleggers worden in contact gebracht met managers van startup fondsen en een paar snelgroeiende startups) - events om buitenlands kapitaal met de Amsterdamse startup sector te verbinden	
Effect: Meer groeikapitaal beschikbaar relevante prestatie indicatoren: • Seed en Venture Kapitaal trekt naar Amsterdam en wordt onderdeel van syndicates en startup fondsen. (pi: beschikbaar early stage en mid stage groeikapitaal, #startup fondsen)		Mogelijke partners: - Banken - VC's, fondsmanagers	
Mogelijk investeringmodel - activeren van nieuwe verbindingen en netwerken zodat de bestaande financiële middelen naar startups en startup fondsen gaan stromen.		Budget: periode van 4 jaar. Budget voor activiteiten per jaar: 75.000 euro Extra kosten: - inzet programmamanager (P.M.) - marketing & distributiekosten (P.M.)	

Maatregel 12: StartupAmsterdam City Branding		Fundament: Omgeving	Status: Validatie
Omschrijving: Een warm welkom van de stad Amsterdam aan bezoekers waarbij het uitstekende Startup klimaat wordt genoemd en door de hele stad verwezen wordt naar tech en startups. In San Francisco en Londen zijn door de hele stad statements, posters, billboards en andere uitingen waarin het tech en startup klimaat wordt getoond. 		De best practices bekijken en onze eigen invulling geven. Voorbeelden kunnen zijn: - een startup welkom boodschap in Schiphol (door de Burgemeester/Wethouder) - Green Graffiti signage - StartupAmsterdam badges bij gebouwen waar startups zitten - signage van experimenten op plekken van een living lab of urban lab - enzovoort Het geeft de stad rituelen en het herhaalt de boodschap van dé plek voor startups in Europa. 	
Effect: zichtbaarheid en positionering van Amsterdam StartupHub relevante prestatie indicatoren: • Internationaal talent met specifieke (startup-gerelateerde) kennis trekt naar Amsterdam om bij een startup in dienst te treden. (pi: % talent dat zich in Amsterdam vestigt t.o.v. andere steden).		Mogelijke partners: - Amsterdam Marketing - Green Graffiti - Amsterdamse creatieve sector	
Mogelijk investeringmodel - budget voor signage en ‘ludieke’ uitingen		Budget: periode van 4 jaar, aflopend budget: jaar 1: 120.000 Euro jaar 2: 100.000 Euro jaar 3: 80.000 Euro jaar 4: 60.000 Euro	

Maatregel 13: Hubs-to-Hubs		Fundament: Omgeving	Status: Acceleratie
Omschrijving: Bouwen van strategische hubs met belangrijkste Tech Clusters in de wereld o.a. door jaarlijkse bootcamps in de belangrijke Tech Hubs zoals Londen, Israel, Boston, NYC en Silicon Valley te organiseren. De Executive Startup Bootcamp is een beproefd model waar Corporate Innovatie directeuren en Startups samen met de burgemeester en/of wethouder van Amsterdam naar een Tech Hub afreizen om samenwerkingsverbanden te vormen en onderhouden. Een onderdeel van de Hub-to-Hubs kan een Europees Validatie Pad zijn. Steden in Europa verbinden waar Nederlandse multinationals sterke aanwezig zijn. En deze omringen met een Nederlands mentoren netwerk.		Combineren en integreren van de diverse netwerken van Nederlandse mentoren die in het buitenland actief zijn w.o. DutchBasecampNYC mentoren netwerk, DutchTM netwerk, Holland in the Valley, enzovoort. aanpak: Bootcamp met vooraf gestelde doelen en geselecteerde deelnemers. Tevens het activeren van het Nederlandse Tech Mentoren netwerk in de diverse Tech Hubs.  15 Dutch brands meet 50 Silicon Valley Start-ups and fast growing tech companies  This is the Executive Startup Bootcamp 2014	
Effect: zichtbaarheid en positionering van Amsterdam StartupHub relevante prestatie indicatoren: - Snelgroeiende bedrijven verkiezen Amsterdam voor het vestigen van hun Europese hoofdkantoor. (pi: % EMEA hoofdkantoren in Amsterdam t.o.v. andere steden in Europa) - Banengroei in de Tech en Startup sector. (pi: # banen, % banengroei in startup- en techsector in Amsterdam in vergelijking met andere (Europese) steden)		Mogelijke partners: - Amsterdam inBusiness - Consulaten en NBSO's - RVO - NFIA - DutchBasecamp	
Mogelijk investeringsmodel - Bootcamps en hubs verstevigen het netwerk en helpt aan positionering - investering betreft de organisatie en out-of-pocket kosten. - Deels gefinancierd (50%) door deelnemers van de bootcamps - Meer vestiging van buitenlandse startups in Nederland, met banengroei tot gevolg - Nederlandse startups groeien sneller internationaal. Banengroei.		Budget: periode van 4 jaar Budget per bootcamp: 50.000 euro (100.000 totaal) jaarlijks 2 bootcamps: 100.000 euro (200,000 totaal) dekking 50% door corporate deelnemers. Faciliteiten van het mentoren en hub coördinator 150.000 euro (organisatie en middelen) (dekking uit StartupDelta budget)	

Maatregel 14: Valorisatie Faciliteiten		Fundament: Omgeving	Status: Acceleratie
Omschrijving Kennis omzetten naar commerciële producten vindt plaats in omgeving waar voldoende faciliteiten beschikbaar zijn. Dat betreft het omringen van kennis (patenten) op de onderwijsinstellingen met ondernemerskracht. Toegang tot talent en kapitaal zijn instrumenten die zorgdragen voor valorisatie. StartupAmsterdam wil inzetten op de groei van valorisatie door noodzakelijke faciliteiten beschikbaar te maken. Welke faciliteiten dat precies zijn is onderdeel van een nadere analyse. Op basis van de uitkomsten komt er een validatie-voorstel. Effect: Jonge Amsterdamse starters ontwikkelen een grotere ambitie dan een lokale of Europese markt. Ze zien zichzelf als Startup en hebben mondiale groeiambities. [pi: % starters met een mondiale groeiambitie Banengroei in de Tech & Startup sector. [kpi: # banen, % banengroei in startup- en techsector in Amsterdam in vergelijking met andere (Europese) steden]		Voorbeelden of ideeën van valorisatie faciliteiten zijn: de samenwerking van Quirky.com en General Electric. GE bracht al haar patenten naar het crowdsourcing platform Quirky. Het organiseren van een ‘Valorisatie Hackathon’ Valorisatie teams in Incubators laten plaatsnemen. Dus weg uit de kennisinstelling in de omgeving met startups en ondernemers. streng zijn op investeringen in valorisatie. Dus meer budget en middelen eisen vanuit universiteiten. Professoren en researchers onderwijzen in ondernemerschap. Mogelijke partners: - Kennisinstellingen - Corporate partners	
Mogelijk investeringmodel - waarde ontwikkeling van patenten en exits terug laten stromen in onderwijs - zoeken naar Europese budgetten - vergroten % valorisatie budget door kennisinstellingen		Budget: periode van 4 jaar. P.M. budgetten vanuit Europese fondsen. Veel budgetten zijn al beschikbaar in de kennisinstellingen zelf. Zorgdragen dat deze geactiveerd worden ten behoeve van valorisatie.	

Maatregel 15: Concentratie van startup activiteiten	Fundament: omgeving	status: acceleratie
Omschrijving: Zorgdragen dat de versnipperde Amsterdamse startup activiteiten en initiatieven samenkomen en geconcentreerd zichtbaar zijn. Amsterdam kent talrijke co-working locaties, incubators, accelerators, programma's, events, workshops en meetups rondom technologie en ondernemerschap. Al deze stakeholders huisvesten, bedienen en/of bereiken slechts een klein deel van de doelgroep. Hierdoor is het niet altijd mogelijk een kwalitatief hoogwaardige internationale programmering aan te bieden over onderwerpen die ondernemerschap stimuleren en kennis/vaardigheden van ondernemers vergroten. Tevens zorgt deze versplintering ervoor dat startups sub-optimaal worden ondersteund en Amsterdam naar buiten toe geen helder startup profiel heeft.	Aanpak: StartupAmsterdam wijst - samen met de sector - de belangrijkste startup satelliet-clusters (hubs) in de stad aan. StartupAmsterdam helpt de afzonderlijke satellieten en stakeholders samen te werken op thema's en events. Daarnaast stimuleren en helpen we het samenkomen en zelfs fysiek clusteren van betrokken partijen. StartupAmsterdam biedt faciliteiten en (event) ruimte. StartupAmsterdam is in continue overleg met de sector over de uitvoering van de maatregelen. Deze maatregelen zullen vooral plaatsvinden de aan te wijzen satelliet-clusters zoals omgeving B-Amsterdam, Open House, Amsterdam Science Park, Tech Embassy en het Marineterrein.	
		
Effect: Positionering van Amsterdam als samenhangend en congruent Startup ecosysteem	Mogelijke partners: - Alle stakeholders van de sector (vooral accelerators & incubators, kennisinstellingen) - Gebiedsontwikkelaars - Kwartiermakers van de diverse maatregelen	
Mogelijk investeringsmodel: - netwerk effect vergroten - gezamenlijke inbreng van ambitie, netwerk en middelen - eventueel aanvullen van budgetten indien deze concentratie tot gevolg heeft	Budget: huur event ruimte bij Marineterrein t.b.v. de community 100.000 Euro per jaar, diverse events. Budget ook te benutten voor event-space bij satelliet-clusters. periode van 4 jaar.	

Deel III Werkwijze en organisatie

De kwaliteit en achtergrond van een startup team is vaak belangrijker dan het idee van de startup zelf - althans zo denken investeerders. Bij het programma StartupAmsterdam geldt dezelfde logica: creativiteit, effectiviteit en veerkracht van het programmateam is veel belangrijker dan de uniciteit van de maatregelen. StartupAmsterdam heeft een klein en sterk programmateam en is verbonden met de gehele startup sector.

Werkwijze: *Denken en werken als een startup*

StartupAmsterdam werkt als publiek-private samenwerking en opereert als programma. Het heeft niet een zwaar opgetuigd programma team maar een *lean en hands-on* team dat samen met diverse stakeholders uit de startup sector (lijn organisatie en sector teams) de maatregelen gaat valideren en uitvoeren. Het programma is modulair opgebouwd en werkt voorbereidend (als instaatsteller) en voorwaardenscheppend. Per maatregel is er een specifiek samenwerkingsmodel met relevante stakeholders. Ook zal de samenwerking per fase (validatie, acceleratie, scale-up) verschillen.

Het StartupAmsterdam programma werkt als een Lean Startup³² en vanuit ondernemerschap. 'Oude' programma management aanpakken werken vanuit een groot idee en een goed gedocumenteerd mijlpalen plan. De veronderstelling is dan dat een project goed bezig is als de mijlpalen worden gehaald. In de startup wereld werkt dit anders. De idee aannames worden gevalideerd en er wordt continue bijgesteld. Startups laten de cijfers spreken. Zij beginnen heel klein, met een experiment of test. Vervolgens passen ze hun aanpak aan, testen nogmaals en dit vaak meerdere malen. Ze gaan pas over tot uitvoering of implementatie als men zeker weet dat een betreffende aanpak effect heeft. Een Lean Startup krijgt ook pas vervolg- of groei financiering als men bewezen heeft dat er tractie is. Op deze manier gaat StartupAmsterdam ook denken en werken.

Elke maatregel uit het StartupAmsterdam actieprogramma doorloopt de volgende drie fasen:

1. Validatie Fase (Experimenteren)
2. Acceleratie Fase (aanstellen team, organiseren budget, eerste productie)
3. Scale-up (opschaal) Fase (productie en autonome groei)

Fase 1. Validatie Fase

- a) Stel hypotheses op om te testen (eventueel aannames binnen de maatregelen)
- b) Brainstorm verschillende tests (offline and online). Probeer in kleinere testen op te breken.
- c) Bepaal het gewenste effect (minimum succes criteria) en doe de testen.
- d) Bekijk het resultaat en maak een keuze voor het vervolg: a) doen, b) aanpassen test, c) stoppen

Fase 2. Acceleratie Fase

Een team gaat op volle snelheid de eerste resultaten halen. Eventueel is er kleine bijstelling van doel, aanpak en inzet middelen. Doel is om het Scale-up team op de rit te hebben, die met een duidelijke aanpak en benodigde middelen snelheid kan maken.

Het acceleratie plan van een maatregel bestaat uit:

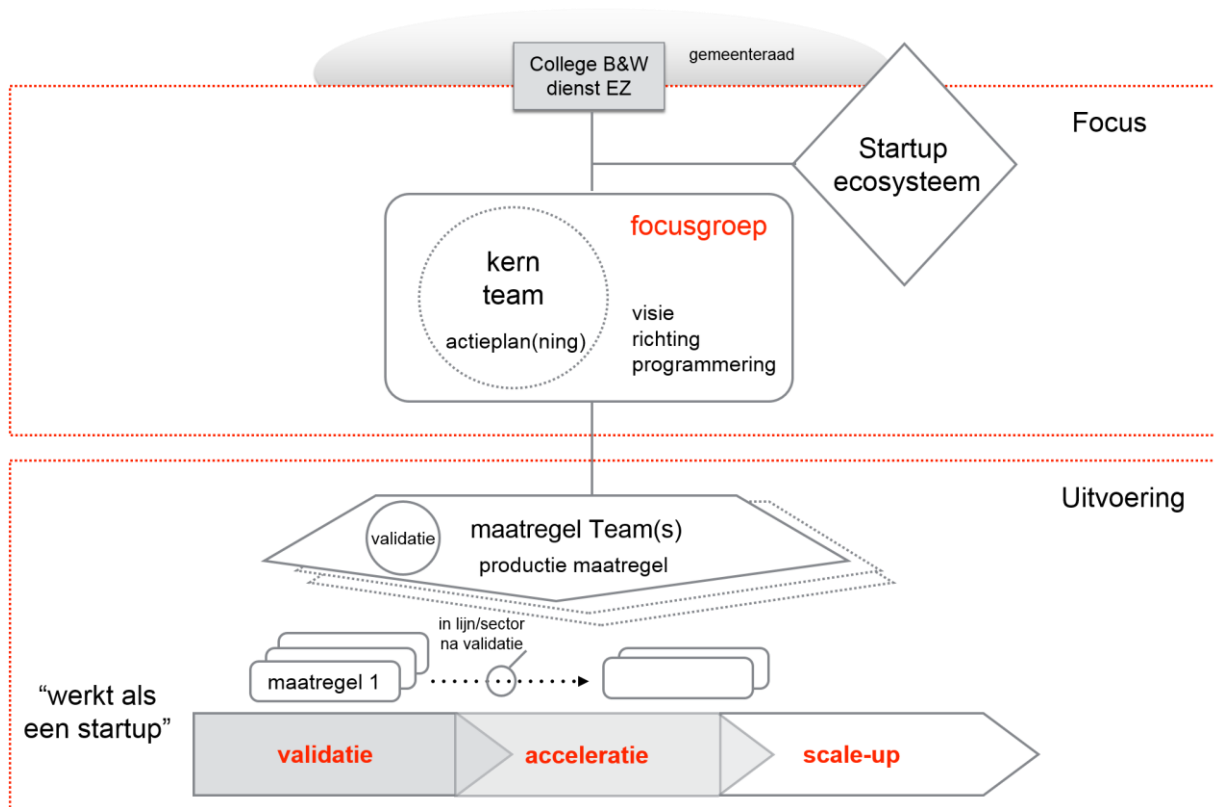
- a) De acceleratie & scale-up aanpak. Met duidelijk zicht op inzet vs effect.
- b) Team & planning. Rollen en verantwoordelijkheden en mijlpalenplanning.
- c) Business model & budget opstellen
- d) Rapportage

Fase 3. Scale-up Fase

In de scale-up fase geven de teams zelfstandige uitvoering aan de gevalideerde maatregelen. Ze acteren bijna volledig autonoom t.o.v. het kernteam. Er is alleen maandelijkse rapportage van de opgeleverde effecten.

Organisatie & sturing

StartupAmsterdam krijgt een opdracht vanuit het College B&W en rapporteert 2-maandelijks aan het toezichthoudende orgaan, de focusgroep, en halfjaarlijks aan het College. Het programma ontwerp is gebaseerd op onderstaande figuur, waarin de wisselwerking tussen focus en productie duidelijk weergegeven is.



Focus. Visie, richting en programmering van maatregelen gebeurt in een samenwerking tussen Dienst Economische Zaken en de vertegenwoordigers van het startup ecosysteem. Er is een focusgroep samengesteld die het programmaplan (mede) heeft vastgesteld en gedurende de uitvoering toeziet op uitvoering en effect. De leden van de focusgroep zijn partner en stellen zich op als een advies committee.

Uitvoering. Alvorens een maatregel uit het actieprogramma volledig wordt geïmplementeerd (acceleratie en scale-up) is deze gevalideerd. Voor de uitvoering van maatregelen werkt het programma samen met diverse 'uitvoeringspartners'. Deze komen relatief zelfstandig uitvoering geven als validatie van een maatregel heeft plaatsgevonden. Validatie van een maatregel valt onder de directe verantwoordelijkheid van het kernteam.

Het kernteam heeft tweehoofdige leiding: publiek en privaat leiderschap. Deze hebben de rollen verdeeld in een bestuurlijke en operationele taak. De bestuurlijke taak concentreert zich op managen van het proces, borgen van publieke belangen, smeden van coalities met publieke stakeholders en rapportage. De operationele taak concentreert zich op inhoud van de maatregelen en projectsturing. Er is 1,5 fte beschikbaar voor publieke en private leiding. Daarnaast worden er twee PMO's (2fte) (Project Management Ondersteuner) toegewezen die secretariële, voorbereidende, communicatie, en archivering (enzovoort) taken uitvoeren. Deze PMO's kennen de sector goed en zijn hands-on. Het kernteam bestaat verder uit een validatie expert die het kernteam en de validatie teams helpt te werken volgens Lean Startup Methode.

De StartupAmsterdam organisatie heeft een kernteam, focusgroep en maatregel teams.

wie	Rol	inzet	omschrijving
Kernteam (leiding)	• Procesmanagement • Projectmanagement • Single Point of contact voor Startups (en ecosysteem) • Ondersteuning bij Europese subsidies aanvragen • Samenwerken met (Landelijke) StartupDelta team • Lobby (nationaal, Europees)	2 programmamanagers (Publiek en privaat) PMO (2) Validatie expert (0,5) Financieel expert (0,5)	Het kernteam heeft de dagelijkse leiding en een sterk (DIY) uitvoerende verantwoordelijkheid in validatie stap van maatregelen. Verantwoordelijk voor smeden van coalities met stakeholders en financiering van het programma.
Focusgroep (sturing)	• Advies visie en programmering • Focus o.b.v. validatie metrics	Accelerators (3p) Kennisinstellingen/instituten (2p) Corporates (2p) VC's (2p) Startups (2p) Directie EZ/Wethouder(1p)	Maandelijkse sturing. Stelt kennis en netwerk beschikbaar aan kernteam en validatie teams.
Maatregel team(s) (validatie & acceleratie)	• Validatie plan maken • Validatie door testing • Acceleratie en scale-up plan(ning) • Uitvoeren plan • Rapportage	Kernteam lead (proces) Per maatregel invulling van private teams of inzet lijnorganisatie (publiek) of mix publiek/privaat.	Kernteam benoemd een projectleider voor een validatie team. Samenwerking met bestaande stakeholders (lijn of anderszins). PMO doet hands-on werk. Scale-up heeft per maatregel een ander karakter. Uiteindelijk zullen teams autonoom opereren met (steeds meer) een eigen budget.

PMO = project management ondersteuning

Rapportage op effect en voortgang

Er is een strenge sturing op effect van maatregelen. De rapportage frequentie is als volgt:

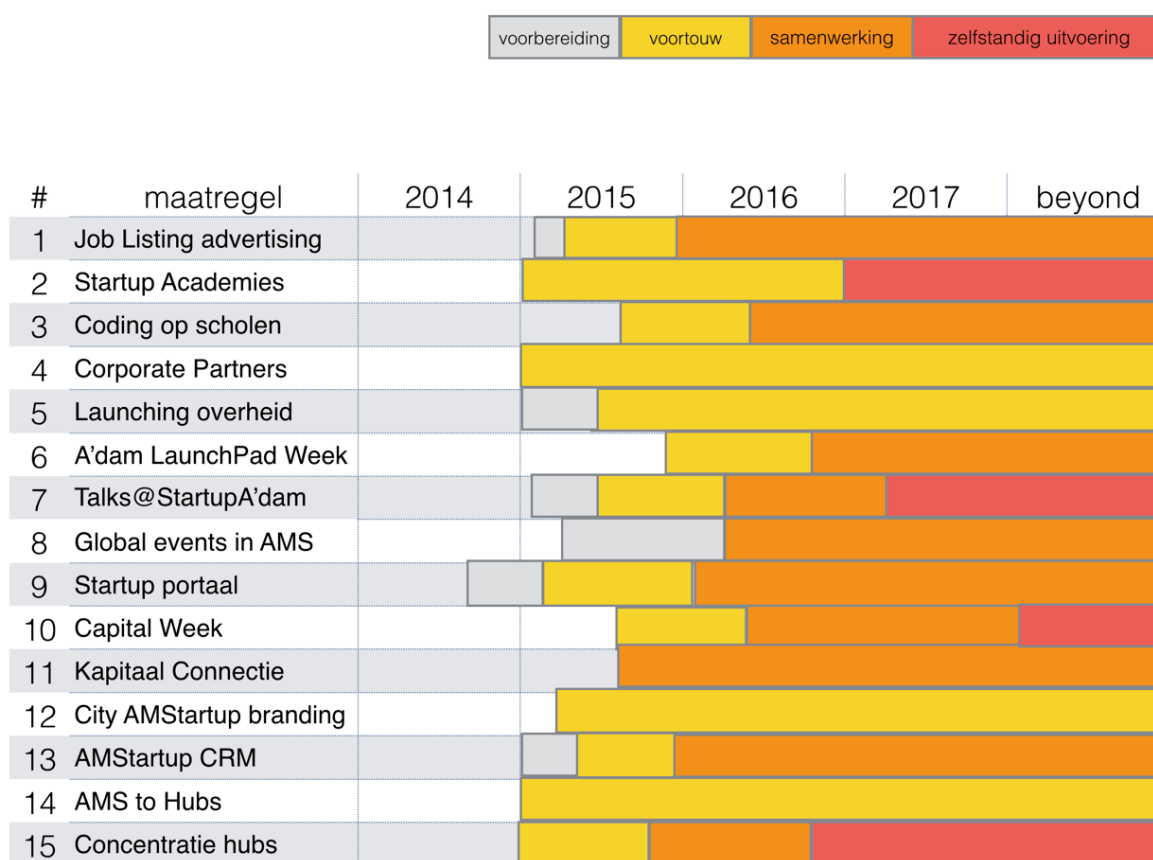
- tweewekelijkse rapportage van de validatie testen, van validatie teams aan kernteam.
- maandelijkse rapportage van maatregelen teams aan kernteam
- tweemaandelijks rapportage van kernteam aan de focusgroep
- halfjaarlijkse rapportage van kernteam aan B&W

Deel IV: planning en begroting

Planning

Het startup ecosysteem is een samenhangend geheel waar alle puzzelstukjes moeten kloppen. Daarom kiezen we ervoor om parallel te werken en gelijktijdig met de maatregelen aan de slag te gaan. Het is daarbij niet zozeer belangrijk snel te zijn, maar vooral congruent, precies en effectvol te zijn.

De aanpak, budgetten en effecten zoals beschreven in de business modellen per maatregel gaan we toetsen en pas daarna gaan we een goed uitgewerkt acceleratie plan maken. We maken pas plannen als we weten welke plan werkt. StartupAmsterdam is een programma dat per maatregel de voorbereiding doet en het voortouw neemt. Na validatie kan een maatregel zelfstandig door partners uit de sector worden opgepakt (zoals bij Startup Academies). Andere keren is er een blijvende samenwerking (zoals bij het Amsterdam Launchpad week), en weer een andere keer blijft het programmateam een maatregel volledig in eigen beheer houden (zoals bij het Corporate Partner Programma). In onderstaande figuur is zichtbaar hoe de planning van StartupAmsterdam de komende jaren is en hoe per maatregel de verantwoordelijkheid na de validatie periode is.



Begroting

Hieronder is de begroting opgenomen van 1) het programmateam en 2) de vijftien maatregelen.

StartupAmsterdam heeft per maatregel een budget gecalculeerd. De werkelijke kosten per maatregelen kunnen lager uitvallen. Tijdens de validatie fase zal er een waardebeoordeling worden vastgesteld, zodat de kosten als investeringen kunnen worden verantwoord (en het ROI, rendement op de investering). Indien er een hoge 'opbrengst' van een maatregel blijkt dan neemt het programma de vrijheid om additionele budgetaanvragen te doen. Daarnaast zal daar waar het mogelijk is beroep worden gedaan op Europese budgetten (Denk aan EFRO, Horizon2020) die speciaal voor de regionale ICT, technologie en startup agenda's beschikbaar is.

Kosten Programmateam

<u>KOSTEN</u> (*1000)		kosten jr	aantal	dekking	2015	2016	2017	2018	totaal
programma team	Programma-manager publiek	100	1	EZ regulier	0	0	0	0	0
	Programma-manager privaat	150	1	StartupAdam	150	150	150	150	600
	PMO	50	2	EZ regulier	0	0	0	0	0
	Validatie expert	75	0,5	StartupAdam	37,5	37,5	37,5	37,5	150
	finance expert	100	0,5	EZ regulier	0	0	0	0	0
	out-of-pocket	50	1	StartupAdam	50	50	50	50	200
Totale kosten programmateam					237,5	237,5	237,5	237,5	950

Kosten maatregelen

<u>KOSTEN</u> (*1000)		2015	2016	2017	2018	totaal
maatregel 1 Job listing campaign	Totale kosten	125	125	125	125	500
maatregel 2 Academies	Budget academie plekken	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
	Overige kosten	175	175	175	175	700
maatregel 3 Coding in onderwijs	budget voor initiatieven	100	100	100	100	400
maatregel 4 Corporate partners	Totale kosten	125	125	125	125	500
maatregel 5 Launching overheid	Accelerator	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.	p.m.
	Experts en out-of-pocket	200	200	200	200	800
maatregel 6 StartupAmsterdam Launch week	Totale kosten	420	420	420	420	1.680
maatregel 7 Talks@StartupAmsterdam	Totale kosten	210	210	210	210	840
maatregel 8 Internationale events	Totale kosten	120	120	120	120	480
maatregel 9 Startup Portal	Totale kosten	80	40	30	30	180
maatregel 10 Capital on stage	Totale kosten	95	95	95	95	380
Maatregel 11 Kapitaal Connectie	Totale kosten	75	75	75	75	300
maatregel 12 City branding	Totale kosten	120	100	80	60	360
maatregel 13 Hub-to-hubs	Totale kosten	100	100	100	100	400
maatregel 14 Valorisatie faciliteiten	Totale kosten	25	25	25	25	100
maatregel 15 Concentratie activiteiten	Totale kosten	100	100	100	100	400
Totale kosten maatregelen		2.070	2.010	1.980	1.960	8.020
Totale kosten maatregelen plus programmateam		2.307,5	2.247,5	2.217,5	2.197,5	8.970

Totale dekking

<u>DEKKING</u>		2015	2016	2017	2018	totaal
Gemeente Amsterdam		1.907,5	1.447,5	967,5	947,5	5.270
Corporates	Opbrengst corporate partners	400	800	1.250	1.250	3.700
Totale dekking		2.307,5	2.247,5	2.217,5	2.197,5	8.970

BIJLAGEN

1. Samenstelling Focusgroep

Experts op hun gebied, gekozen op kwaliteit en met het vermogen om namens hun onderdeel van het ecosysteem -en dus niet voor eigen parochie- te spreken:

- Multinationals: Harold Goddijn (TomTom)
- Accelerators: Oscar Kneppers (Rockstart), Patrick de Zeeuw (Startup Bootcamp)
- Co-working spaces: Maarten Beucker Andrae (TTY, Tech Embassy)
- (C)VC's/Angels: Sake Bosch (Prime Ventures), Arthur Kosten (Booking)
- Fast Growing Companies: Symen Jansma (Travelbird)
- Events: Boris/Patrick (The Next Web)
- Techno Center/Sciencepark: Jeroen v Duffelen (ACE Venture Lab)
- Communities: Joris Machielse (Hackers&Fouders)
- Startups: Hanneke (iLost)
- Kennisinstituten: Marc Salomon (UVA)

2. Vestigers buitenlandse bedrijven

Onderstaande tabel toont de het aantal buitenlandse bedrijven dat zich heeft gevestigd in de Amsterdamse regio in 2013. Hieruit kun je grofweg concluderen dat ongeveer 50% van de investeringen komen van bedrijven uit sectoren waarin technologie centraal staat (ICT, Creatieve industrie, Financiële en zakelijke dienstverlening, Life Sciences). De cijfers uit de jaren 2010 – 2012 geven een soortgelijk beeld. Het is voor de regio Amsterdam van groot belang dat we ons blijven profileren als aantrekkelijk regio voor buitenlandse technologie bedrijven. Zij creëren jaarlijks veel nieuwe banen.

Aantal buitenlandse vestigers 2013

Sector	Number	Number %	Employees	Employees %
ICT	27	23%	240	14%
Creative Industries (incl. new media, gaming)	21	18%	558	32%
Financial and business related services	13	11%	71	4%
Life Sciences	12	10%	312	18%
Electronics Consumer & Household Goods	10	9%	97	6%
Transportation (Industry) and Logistics	8	7%	120	7%
Energy	7	6%	87	5%
Other / Environment	17	14%	242	14%
Totaal	115	100%	1727	100%

Bron: AiB 2014

3 Startup ecosystemen in Europa en investeringen van de gemeentelijke overheden

Organisatie	Oprichting	Budget	Public funds	Results 2012
TechCity (London)	2010	GBP 2 mln zelfstandige organisatie GBP 15 mln program (4 jaar)	Ja, GBP 42 mln	2.1 miljard omzet >15.000 banen 4 IPO =Eur 4 miljard opgehaald 13 bedrijven, 263 mln geïnvesteerd
Enterprise Ireland (Dublin)	2007	EUR 10 mln overheidsorganisatie EUR 60 mln program (4 jaar)	2007-2012 EUR 175 mln 2012-2018 EUR 175 mln	2.8 miljard omzet 26.489 banen 85 early stage startups gefund
? (Berlin)	Nog op te richten		NB	2012- Eur 133 mln geïnvesteerd
? (Barcelona)	Nog op te richten		NB	NB
Region Lab (Paris)	2009	EUR 3mln zelfstandige organisatie	NB	500 startup >4300 banen Eur 409 mln omzet Eur 49 mln geïnvesteerd
Tekes (Helsinki)	2012	Eur 3 mln overheidsorganisatie Eur 500mln Tech breed program(5 jaar)	2012-2017 Eur 135 mln	6.2 miljard omzet 14.000 banen 1590 projects
?Stockholm		Startups vallen binnen bestaande ondernemerschap overheidsprogramma's	GBP 2.6 miljard	NB
Launchpad (Copenhagen)	2013	Eur 1 mln program	Nee	NB

4. StartupGenome's Statup ecosysteem index 2012

The Global Startup Ecosystem Index

Ecosystem	Ranking	Startup Output Index	Funding Index	Performance Index	Talent Index	Support Index	Mindset Index	Trendsetter Index	Differentiation from SV Index
Silicon Valley	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Tel Aviv	2	2	1	12	5	5	9	17	18
Los Angeles	3	4	6	2	3	13	11	4	11
Seattle	4	19	7	6	2	4	6	11	14
New York City	5	3	4	8	12	9	8	7	8
Boston	6	10	1	7	7	8	7	5	20
London	7	7	5	10	9	2	3	14	17
Toronto	8	6	9	3	10	3	15	12	5
Vancouver	9	13	12	9	4	14	2	9	19
Chicago	10	8	15	5	14	7	13	18	9
Paris	11	14	13	4	17	6	12	15	6
Sydney	12	5	14	16	6	12	16	1	3
Sao Paulo	13	9	10	15	19	11	5	16	4
Moscow	14	16	19	18	11	10	14	8	2
Berlin	15	15	11	13	13	20	18	5	16
Waterloo	16	11	16	14	16	17	17	10	13
Singapore	17	18	8	19	8	16	20	19	12
Melbourne	18	12	17	20	15	18	19	3	15
Bangalore	19	17	18	17	18	15	10	20	10
Santiago	20	20	20	11	20	19	4	13	7

5. Begrippenlijst:

- Tech:

Benaming voor de technologische sector die dwars door de reguliere sectoren loopt. Voorbeelden van categorieën in deze sector zijn media/content, advertisement technology, analytics, fintech en 3D printing. Tech startups hebben technologie als cruciale bouwsteen voor het product en/of het business model.

- Techcluster:

Een geografische concentratie van bedrijven, aanvullende benodigdheden en tech gerelateerde bedrijvigheid en gespecialiseerde instituties binnen de tech sector in een bepaald land, stad of regio.

- Startup ecosysteem:

Een startup ecosysteem wordt gevormd door mensen, startups in haar verschillende stadia, en een variatie aan organisaties, interacterend als een systeem om gezamenlijk nieuwe startups te creëren en te laten groeien. De organisaties kunnen worden onderverdeeld in verschillende categorieën: (1) universiteiten, (2) ondersteunende organisaties, zoals incubators accelerators en co-workings places, (3) investeerders, (4) corporates, (5) dienstverlenende organisaties, zoals juridisch en financieel advies en (6) onderzoeksorganisaties. Elke organisatie heeft een focus op een specifieke deel van het ecosysteem of helpt een startup in een specifieke fase van haar groei.

- Hub:

De locatie waar netwerken bij elkaar komen. In dit document is dit de fysieke locatie van het startup ecosysteem.

- Business model:

Het model dat gebruikt wordt om diverse bedrijfsaspecten in kaart te brengen en te beheren. Hierbij kan het gaan om operationele, organisatorische en financiële aspecten, maar ook om ideële zaken en imago.

- Validatie:

Het moment in het proces van een startup waarin aangetoond moet worden of business model werkt. Dit gebeurt door het model te testen bij de beoogde doelgroep in een representatieve markt.

- Early, mid & Later Stage:

Hiermee wordt geduud op de verschillende fases die een startup doorloopt. In early stage wordt het business model gevalideerd. In mid stage accelereert de startup in één markt en in later stage wordt de business van de startup opgeschaald door nieuwe markten te betreden.

- Accelerator:

Een organisatie die, na strikte selectie, een werkplek en een geconcentreerd programma aanbiedt aan startups, waarbij kapitaal, mentoren en startups bij elkaar komen om de startup in een aantal maanden door de early en/of mid stage heen te helpen. In ruil daarvoor krijgt de accelerator een aandeel in de startups.

- Incubator:

Een organisatie die, na selectie, een werkplek en een uitgespreid programma aanbiedt aan startups, waarbij kapitaal, mentoren en startups bij elkaar komen om de startup voor langere tijd te helpen. In ruil daarvoor krijgt de incubator een aandeel in de startups.

- Seed Capital:

Seed capital wordt in Nederland vaak verward met vroegefase-financiering, maar is duidelijk iets anders. Seed Capital is de geldstroom die gebruikt wordt om een bedrijf te starten. Startkapitaal komt vaak uit het persoonlijk vermogen van de oprichters van het bedrijf of van vrienden en familie. De hoeveelheid kapitaal is meestal relatief klein, omdat het bedrijf is nog steeds in het idee of conceptuele fase. Seed capital dekt (1) operationele kosten in de periode tussen oprichting en eerste inkomsten van een startup, (2) de R&D kosten en (3) de kosten om de aandacht van Venture Capitalist te trekken.

- *Serie A kapitaal:*

Met serie A wordt de eerste investeringsronde aangeduid, nadat een startup seed capital heeft gekregen. Normaliter genereert de startup wel omzet, maar is deze nog niet kostendekkend. VC's of angel investeerders die dit risico nemen krijgen hier in ruil voor aandeel in het bedrijf.

- *Serie B kapitaal:*

Met serie B wordt de tweede investeringsronde aangeduid, nadat een startup seed capital heeft gekregen. Deze investeringsronde vindt meestal plaats wanneer een startup bepaalde successen heeft gehad. Hierdoor zijn de risico's kleiner, maar de investeringsbedragen juist hoger.

- *Validatie Pad:*

Het proces waar de startup feedback te verzamelt over de product/dienst binnen de beoogde markt, ten einde het businessmodel te verbeteren. De plek waar de ondernemer dit proces uitvoert noemt men het testbed.

- *Testbed*

Een testbed is een fysiek of digitaal platform voor experimenten van grote ontwikkelingsprojecten. Testbeds zorgen voor strenge, transparante en reproduceerbare testen van (wetenschappelijke) theorieën, computationele gereedschappen, en nieuwe technologieën.

- *LaunchPad*

Een LaunchPad is de locatie vanuit waar de startup zijn eerste groei doormaakt waarbij gebruik gemaakt wordt van de voorzieningen die deze locatie te bieden heeft, zoals events, netwerk, expertise en lokale afzetmarkt. De term LaunchPad refereert niet aan één schaalniveau, maar wordt gebruikt voor onder andere accelerators, stedelijke en regionale hubs.

- *Exit:*

De gehele of gedeeltelijke vervreemding van de participatie. Dit kan door een beursintroductie, een verkoop aan een strategische partij, een nieuwe groep investeerders of aan het management.

6. Links

¹ <http://www.techcityuk.com/>

² <http://berlinstartupmap.com/>

³ <http://startupireland.ie/dublin/>

⁴ <http://www.technologyreview.com/news/516501/in-innovation-quest-regions-look-for-critical-mass/>

⁵ <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

⁶ <http://www.youtube.com/watch?v=fEvKo90qBns>

⁷ <http://vimeo.com/46569492>

⁸ <http://nl.metrotime.be/2014/10/15/must-read/de-iphone-heeft-de-economie-in-mijn-land-kapot-gemaakt/>

⁹ <http://websummit.net/>

¹⁰ <http://www.techcityuk.com/>

¹¹ <http://techcrunch.com/events/disrupt-eu/event-home/>

¹² <http://www.entrepreneur.com/dbimages/article/the-worlds-20-hottest-startup-scenes.jpg>

¹³ <http://techcrunch.com/2012/11/20/startup-genome-ranks-the-worlds-top-startup-ecosystems-silicon-valley-tel-aviv-a-lead-the-way/>

¹⁴ <http://www.eu-startups.com/2012/08/top-15-europes-biggest-startup-cities/>

¹⁵ <http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2013/11/european-startups/welcome>

¹⁶ <http://startups.fm/2013/05/13/10-hottest-cities-for-startups-worldwide-after-silicon-valley.html>

¹⁷ <http://www.bizjournals.com/sanjose/news/2014/11/24/tesla-is-talking-with-bmw-about-partnering-on.html>

¹⁸ <http://www.bizjournals.com/sanjose/news/2013/07/31/inside-nissan-motor-cos-silicon.html?page=all>

¹⁹ <http://www.walmartlabs.com/category/silicon-valley/>

²⁰ <http://rocket-space.com/corporate-innovation-teams/>

²¹ <http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/seed-capital>

²² <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/betrekkingen-met-nederland/verenigde-staten>

²³ <http://www.mkb.nl/index.php?pageID=4&messageID=9653>

²⁴ http://www.telegraaf.nl/dft/nieuws_dft/23144308/___Hollandse_start-up_vindt_2_4_miljoen_in_Silicon_Valley_.html

²⁵ <http://www.koninklijkhuis.nl/nieuws/nieuwsberichten/2013/juni/koningin-maxima-bij-demo-day-startupbootcamp-amsterdam/>

²⁶ <http://timkastelle.org/blog/2014/09/innovation-thoughts-on-zero-to-one-by-peter-thiel/>

²⁷ <http://www.sprout.nl/artikel/financiering/groeigeld-deze-afwegingen-maakt-een-investeerder>

²⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Startup_company#mediaviewer/File:Startup_financing_cycle.svg

²⁹ <http://www.investopedia.com/terms/o/option-pool.asp>

³⁰ <http://www.kauffman.org/newsroom/2012/10/entrepreneur-guru-brad-feld-illustrates-how-to-build-a-startup-community-in-new-kauffman-sketchbook-video>

³¹ <http://www.quora.com/How-much-does-it-cost-on-average-to-post-a-position-to-an-online-jobs-board>

³² <http://theleanstartup.com/>