Health~Holland

STRATEGIE INTERNATIONAAL 2020-2023

Samenvatting
Health~Holland Strategie Internationaal 2020-2023

Centrale doelstelling Health~Holland Strategie Internationaal 2020-2023

De internationaliseringsstrategie van Topsector Life Sciences & Health (LSH) 2020-2023 bouwt voort op de succesvolle implementatie van de strategie van de afgelopen vijf jaar. Tevens wordt verdere focus en verdieping aangebracht en nemen nieuwe ontwikkelingen en kansen zoals de vestiging van de EMA in Nederland en de groeiende BioTech sector een prominentere plek in om het vestigingsklimaat verder te versterken. Deze hernieuwde internationaliserings-strategie heeft als algemene doelstelling het vergroten van de concurrentiekracht, daarmee de omvang en impact van de internationale economische activiteiten van de Nederlandse LSH-sector. Health~Holland geniet inmiddels een groeiende bekendheid als de sector-specifieke branding van Topsector LSH. Hierop zal worden voortgeborduurd, met de tevens nieuwe NL branding.

Gezien het belang van handel, kennisuitwisseling en buitenlandse investeringen voor de Nederlandse economie en samenleving is internationalisering essentieel voor het realiseren van de ambitieuze doelstellingen van het missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid van het kabinet. Nederland (en haar innovaties) heeft de wereld veel te bieden en beschikt over een gunstig innovatie-ecosysteem en vestigingsklimaat voor buitenlandse bedrijven.

De opzet van dit document en focus op deel strategieën biedt de mogelijkheid concrete stappen te nemen gericht op de noodzakelijke ondersteuning voor de sector bij export, aantrekken buitenlandse investeringen en internationale R&D- en innovatie-samenwerking. Met deze instrumenten zullen win-win situaties in Nederland en het buitenland worden gecreëerd voor zowel bedrijfsleven, onderzoeks-organisaties, de zorgsector en de burger.

De strategie is grotendeels geschreven in de pre-COVID-19 periode. De impact van COVID-19 op deze strategie is nog niet goed te overzien, maar zal in de komende tijd zeker duidelijk worden. De opzet van de strategie biedt voldoende ruimte om daar waar nodig aanpassingen in de aanpak flexibel door te voeren.

Deelstrategieën om de centrale doelstelling te bereiken

De centrale doelstelling van de internationaliserings-strategie wordt bereikt door in te zetten op vijf samenhangende deelstrategieën (S1-5). De vijfde strategie 'meerjarige internationale programmering' vormt daarbij de verbinding voor de overige vier (zie figuur 1).

Health-Holland Strategie Internationaal – 2020-2023
Integrale aanpak van van investeren, innovatie, handel en kennis

Fig. 1. Vijf deelstrategieën om de operationele doelstelling van de Health-Holland Strategie Internationaal 2020-2023 te bereiken: Het versterken van de integrale aanpak van investeren, innovatie, handel en kennis.

S1: Versterken Nederlandse propositie: inhoudelijke thema's uitgewerkt in waardeketens

Het is wenselijk om meer samenhang aan te brengen in de manier waarop de Nederlandse LSH-sector zich presenteert in het buitenland. Daartoe worden thema's benoemd die als kapstok fungeren voor verhaallijnen (*'narratives'*). Er wordt gewerkt met een systematiek van 'waardeketens' van fundamenteel onderzoek tot direct toepasbare oplossingen. Aan de hand van deze waardeketens kunnen herkenbare verhalen worden verteld die duidelijk maken waar Nederland sterk in is op het gebied van gezondheid en zorg. Deze worden geïllustreerd met concrete voorbeelden. In eerste instantie worden waardeketens uitgewerkt rond de volgende acht thema's:
I. Digitale transformatie van gezondheid en zorg;
II. Toegankelijke medische technologie voor duurzame zorg; III. Biofarmaceutische ontwikkelingen/*Personalised medicine*;
IV. Productontwikkeling & High Tech; V. Vergrijzende samenlevingen; VI. Zorginfrastructuur; VII. Public Health/Versterken van gezondheids(zorg)systemen;
VIII. One Health.

S2: Identificeren van de internationale vraag: Health-Holland internationale monitor

In deze deelstrategie gaat het om het zorgvuldig onderbouwd kiezen van doelmarkten (landen) en de bijbehorende inspanningen. Het proces om tot de keuze van doelmarkten te komen is zowel aangescherpt als verdiept ten opzichte van de vorige strategie en wordt daardoor transparanter. Voor de selectie van landen zijn zorg- en economische criteria geformuleerd en de doelmarkten zijn ingedeeld in vier categorieën: I. Brede interesse; II. Interesse vanuit specifieke perspectieven; III. a. Specifieke interesse of b. nieuw verkennend; IV. Overige landen – incidenteel en reactief. Voor iedere categorie is de daarbij behorende gewenste publiek en private inzet geformuleerd. Op basis hiervan is een initiële indeling van doelmarkten in de verschillende categorieën gemaakt.

Voor de noodzakelijke onderbouwing wordt de Health-Holland Internationale Monitor ontwikkeld. Dit is een verdieping op het bestaande prioriteitslandenoverzicht. Compacte informatiefiches per land bevatten een inventarisatie van de relevante thema's in die doelmarkt en de interesse vanuit Nederland.

Zij bevatten ook een beknopte analyse van de (gewenste) relatie tussen Nederland en de betreffende markt. De Health-Holland Internationale Monitor geeft de aanzet voor een gezamenlijke publiek-private agenda en de inzet op de belangrijkste doelmarkten (zie ook S5: Meerjarige integrale programmering).

S3: Versterken van de interactie met het Nederlandse LSH-ecosysteem

Een van de fundamenten van internationalisering is een stevige thuisbasis. Het LSH Internationaal Overleg onder voorzitterschap van de Trekker Internationaal van de Topsector functioneert goed en blijft de kern voor publiek-private afstemming rond internationalisering. Dit team wordt versterkt en de interactie met regionale partijen en het Nederlandse postennetwerk in het buitenland geïntensiveerd. Draagvlak en afstemming worden vergroot door periodiek sessies te organiseren met publieke en private partijen. Voorlichtingssessies in de regio zijn erop gericht om (MKB) organisaties beter bij de Health-Holland Strategie Internationaal te betrekken. Op deze wijze krijgt een nationale coalitie voor internationalisering rond gezondheid en zorg gestalte.

S4: Herijken van de Health-Holland branding en positionering

Topsector LSH verenigt en presenteert zich internationaal onder de vlag van de Health-Holland branding, gecombineerd met de Nederland branding. Deze aanpak heeft zich de afgelopen jaren bewezen als een sterk verbindende factor.
In lijn met het nationaal actieprogramma 'Nieuwe kansen voor Topsector Life Sciences & Health' wordt de nieuwe propositie rond het kernbegrip connectivity uitgewerkt, met name gericht op de acquisitie van buitenlandse bedrijven, organisaties en investeerders. De connectiviteit van de Nederlandse samenleving en van het LSH-ecosysteem in het bijzonder staan hierin centraal. De thema's van de waardeketens (zie S1) sluiten aan bij trends op gezondheid en zorg in de doelmarkten. Nederlandse oplossingen en toepassingen maken dit duidelijk aan de hand van concrete casussen. Zo wordt op een consistente manier het verhaal over de Nederlandse LSH-sector in het buitenland verteld. Topsector LSH is leidend in de verdere professionalisering van de internationale communicatiestrategie.

S5: Meerjarige integrale programmering

De gerichte inzet op de focusgebieden heeft haar vruchten afgeworpen en de publiek-private strategie aanpak is verankerd in de internationale handelsagenda van het Ministerie voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (BHOS). Een gedeelde analyse, gezamenlijke ambities en een afgestemd uitvoeringsplan zullen helpen om het Nederlandse LSH-ecosysteem nog meer in samenhang te laten optrekken en zijn impact te vergroten. Meerjarig integraal programmeren in de belangrijkste doelmarkten wordt vormgegeven door de hoofdelementen (vier deelstrategieën) van de Health-Holland Internationale Strategie (waardeketens, internationale vraag, ecosysteem en branding) samen te brengen en te vertalen naar de betreffende doelmarkt.

Om tot breed gedragen en effectieve programmering te komen, wordt gekozen voor een aanpak in drie fasen, waarbij publieke en private partijen telkens betrokken zijn. De eerste stap in de programmering is een analysefase, gevolgd door het formuleren van gedeelde doelstellingen en ambities (fase 2) en het opstellen van een strategisch uitvoeringsplan (fase 3). Het uitvoeringsplan zet de kaders, geeft duidelijkheid op de korte termijn en bevat goede (proces)afspraken tussen de partijen, maar wordt met de nodige flexibiliteit en pragmatisme uitgevoerd. Voorspelbaarheid in het proces en de agenda wordt gecombineerd met een slimme en effectieve uitvoering. Gezamenlijke branding en positionering en een goede coördinatie zijn onontbeerlijk voor succes.

Dashboard

Per deelstrategie is een dashboard met actiepunten geformuleerd. Hierin is ook een globale indicatie gegeven van de middelen die nodig zijn om tot een succesvolle implementatie te komen.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
2	Ambities en doelstellingen	11
S1:	Nederlands propositie: Inhoudelijke thema's uitgewerkt in waardeketens	13
S2:	Internationale vraag: Health-Holland Internationale Monitor	17
S3:	Versterken interactie Nederlandse LSH-ecosysteem	20
S4:	Herijken van de Health-Holland branding en positionering	22
S5:	Meerjarige integrale programmering	24
Bijlage		27

1 Inleiding

Vijf jaar na het opstellen van de succesvolle eerste Strategie Internationaal van Topsector Life Sciences & Health (LSH; Health-Holland) is het tijd voor een vervolg. Internationalisering heeft in belangrijke mate bijgedragen aan de groei van de Nederlandse LSH-sector en versterking van publiek-private samenwerkingen. De focus op de Verenigde Staten, China en Oost-Afrika heeft de contacten met deze landen geïntensiveerd en kansen geboden voor Nederlandse bedrijven. Door diverse ontwikkelingen, waaronder de komst van de European Medicines Agency (EMA) naar Nederland en het missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid van het kabinet, is een herijking van de Strategie Internationaal gewenst.

Goede reputatie Nederland

Internationalisering biedt economische en maatschappelijke kansen voor Nederland en de Nederlandse publiek-private LSH-sector. Nederland heeft de wereld veel te bieden. Het Nederlandse zorgstelsel scoort immers consequent hoog op internationale ranglijsten (EHCI[1] etc.) en de Nederlandse LSH-sector zelf geniet internationaal een uitstekende reputatie. Nederland heeft bovendien een bijzonder gunstig innovatie-ecosysteem en vestigingsklimaat voor buitenlandse bedrijven. In het kader van het missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid wordt gezocht naar oplossingen voor uitdagingen die in veel landen spelen, zoals veroudering en sociaal-economische gezondheidsverschillen. Daar zullen producten en diensten uit voortkomen die zich lenen voor internationale markten, en omgekeerd kan Nederland profiteren van kennis uit andere landen.

Voortbouwen op succes

Om de internationalisering van de Nederlandse LSH-sector te stroomlijnen, stelde Topsector LSH de Strategie Internationaal 2015[2] op. De implementatie van deze strategie heeft bijgedragen aan de snelle en gezamenlijke ontwikkeling op het gebied van internationalisering van de LSH-sector. Via een gestructureerde en goed gefundeerde aanpak van internationalisering op de thema's handel, aantrekken buitenlandse investeringen en R&D heeft Topsector LSH een koploperspositie ingenomen ten opzichte van andere topsectoren. Mede dankzij strategische acties vanuit de Topsector biedt de Nederlandse LSH-sector volgens de laatste Monitor Topsectoren[3]:

- Werkgelegenheid aan 37.000 FTE's;
- Investeringen van €280 mln. in materiële vaste activa;
- Toegevoegde waarde van €4.49 mld. waarvan 60% farmaceutica en 30% medtech;
- Exportwaarde van €6,6 miljard per jaar waarvan 57% farmaceutica en 42% medtech en 1% R&D;
- 20% van alle patentaanvragen in Nederland.

Hechte publiek-private samenwerking

De drijvende kracht achter de (internationale) ontwikkeling van de Nederlandse LSH-sector is de hechte publiek-private samenwerking. Topsector LSH spreekt van een '*quadruple helix*', waarin bedrijven, kennisinstellingen, burgers en overheid elkaar versterken.

[1] Euro Health Consumer Index 2018 Report: healthpowerhouse.com/media/EHCI-2018/EHCI-2018-report.pdf

[2] Strategie Internationaal – Topsector Life Sciences & Health | Health-Holland | 21 oktober 2015: www.health-holland.com/public/downloads/useful-documents/strategie-internationaal-topsector-lsh-21-10-2015.pdf

[3] Monitor Topsectoren 2018, Methodebeschrijving en tabellenset, CBS, 2018: www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2018/41/monitor-topsectoren-2018
NB Meer recente cijfers over de Topsector ontbreken op dit moment. Topsector LSH werkt aan het verkrijgen van aanvullende cijfers en inzichten over de (internationale) presentaties van de Topsector.

Bij de internationalisering nemen bedrijven en ministeries het voortouw, met het LSH Internationaal Overleg als middelpunt. In dit overleg komen vertegenwoordigers vanuit Topsector LSH, ministeries en de private sector samen om acties en activiteiten m.b.t. internationalisering af te stemmen.

Succes in focusgebieden

Deze samenwerking heeft geresulteerd in goed inhoudelijk vormgegeven economische en innovatie-missies en activiteiten. Door een gerichte aanpak heeft Nederland zich wereldwijd beter op de kaart gezet. In de Strategie Internationaal 2015 is een drietal focusgebieden benoemd: Verenigde Staten (VS), China en Oost-Afrika. In deze belangrijke markten heeft de gezamenlijke aanpak geleid tot de volgende resultaten:

Verenigde Staten
Topsector LSH heeft de jaarlijkse biotech beurs Bio International Convention (BIO, zie ook www.bio.org) aangemerkt als strategische beurs. Nederland is hier vaste deelnemer, vertegenwoordigd door het Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) samen met regionale partners en HollandBIO. In juli 2019 ondertekenden The Massachusetts Office of International Trade and Investment en het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) een strategische intentieverklaring (*memorandum of understanding*, MoU) tijdens de economische missie in Boston onder leiding van Minister-President Rutte en voormalig Minister Bruins voor Medische Zorg en Sport. Deze belangrijke officiële overeenkomst was het resultaat van meerjarige inspanningen. Daarnaast vinden er intensievere activiteiten plaats op het gebied van *venture building*, samenwerking en uitwisseling (Global-Scale Up Program, HUB) in onder meer Massachusetts.
Ook op het gebied van digitalisering blijft de VS een belangrijke partner. Jaarlijks vormen Nederlanders één van de grootste landendelegaties op de conferentie van de Healthcare Information and Management Systems Society (HIMMS). Nederlandse handelsmissies met een focus op digitale zorg richten zich op Boston en San Francisco. In Texas hebben verschillende Nederlandse organisaties activiteiten ontplooid op het gebied van digitale gezondheidszorg, medische apparatuur in de persoonlijke leefomgeving en integrale zorgoplossingen. Aanleiding hiervoor was een marktverkenning en handelsmissie 'zorg' onder leiding van Secretaris-Generaal Gerritsen van het Ministerie van VWS in maart 2019. In april 2020 was een verdiepingsmissie onder leiding van de Minister-President en Minister voor Medische Zorg en Sport gepland om de samenwerking op deze thema's verder uit te diepen. Deze missie is vanwege de Corona-crisis uitgesteld naar een later tijdstip.

China
China is een van de meest bezochte bestemmingen van Nederlandse LSH-delegaties. Werkbezoeken en missies waren gericht op handel, investeringen en samenwerking rond innovatie en R&D. De thematische focus op ouderenzorg heeft geleid tot een consortium Elderly Care China (PIB) met de Task Force Health Care (TFHC) als penvoerder. In dit kader is gericht een serie activiteiten uitgevoerd; de uitwisseling op dit gebied biedt niet alleen economische kansen voor Nederlandse bedrijven in China, maar ook mogelijkheden om over en weer te leren.
Een mijlpaal in de samenwerking op regerings-niveau was de ondertekening van een MoU tussen de National Development and Reform Commission (NDRC) en het Ministerie van VWS in 2019. In 2020 zal deze MoU verder vormgegeven worden door middel van een implementatieplan. Vanuit de Nederlandse LSH-sector blijft er een brede interesse voor China bestaan. Samenwerking met China laat wisselende resultaten zien wat betreft innovatie en het aantrekken van buitenlandse investeringen. Ondanks inzet van NFIA en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) verloopt de opzet van samenwerking hierin moeizamer.

Oost-Afrika
Oost-Afrika is een interessante markt, die ook kansen biedt voor uitwisseling vanwege vergevorderde toepassing van mobiele (telefonie) oplossingen in de zorg en het economische verkeer. Het is echter een relatief moeilijk toegankelijke markt, die dan ook gebaat is bij economische diplomatie om de samenwerking naar een hoger niveau te tillen. De bilaterale samenwerking tussen Nederland en de landen in de regio is versterkt door een groot aantal inkomende en uitgaande delegaties. Het aantal deelnemers, de inhoudelijke focus en de kwaliteit van de wederzijdse missie laat een stabiele groei en verdieping zien. In 2019 heeft een economische missie onder leiding van de Secretaris-Generaal van het Ministerie van VWS naar Kenia en Ethiopië

plaatsgevonden. De versterkte samenwerking heeft mede geleid tot een vergroting van Nederlandse bedrijvigheid. Hoogtepunt van deze samenwerking is een aantal LSH-projecten in Kenia, waaronder een groot project rond Community Healthcare in Makueni County van Amref, Philips en FMO. Oost-Afrika blijft een lage prioriteit voor samenwerking op het gebied van pure innovatie, maar onderzoeks- en innovatiesamenwerking gericht op het geschikt maken van innovatie oplossingen voor lage- en middeninkomens landen is wel degelijk relevant. Ook is het goed denkbaar dat voor specifieke vraagstellingen uit de KIA inspiratie kan worden ontleend aan oplossingen in deze regio.

Strategische ontwikkelingen

- De kabinetsbrede missies Gezondheid & Zorg zijn door Topsector LSH vertaald naar een 'Kennis- en Innovatieagenda (KIA) 2020-2023 Gezondheid & Zorg.'[4]. De centrale missie luidt kort samengevat 'Langer gezond en minder gezondheidsverschillen in 2040'. Deze centrale missie wordt ondersteund door een viertal onderliggende missies: missie I: Leefstijl en leefomgeving; missie II: Zorg op de juiste plek; missie III: Mensen met chronische ziekten doen meer mee; en missie IV: Kwaliteit van leven voor mensen met dementie. Daaraan heeft Topsector LSH de ambitie toegevoegd om Nederland te positioneren als gidsland in Europa op het gebied van zorginnovatie.
- De *Sustainable Development Goals* (duurzame ontwikkelingsdoelen) van de VN vormen een mondiaal kompas voor uitdagingen als armoede, onderwijs en de klimaatcrisis. Voor het Nederlandse beleid zijn zij vertaald in de handelsagenda bij de beleidsbrief 'Investeren in Perspectief – Goed voor de Wereld, Goed voor Nederland' van het Ministerie voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (BHOS)[5]. Hierin zijn de aanbevelingen opgenomen uit het rapport van de Commissie Buijink 'Team Nederland: Samen Sterker in de wereld'[6].
- Het nationaal actieprogramma 'Nieuwe kansen voor Topsector Life Sciences & Health' is in 2019 geformuleerd door het Ministerie van EZK, mede naar aanleiding van de komst van de EMA naar Nederland.

Missiegedreven innovatie

In het missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid wordt de verbinding gelegd tussen maatschappelijke en economische innovaties. Van de missies gaat een verbindend en stimulerend effect uit, waardoor inspanningen uit uiteenlopende sectoren en initiatieven elkaar versterken en tot nieuwe resultaten leiden. De missies binnen het maatschappelijke thema Gezondheid & Zorg zijn:

Centrale missie
In 2040 leven alle Nederlanders tenminste vijf jaar langer in goede gezondheid, en zijn de gezondheidsverschillen tussen de laagste en hoogste sociaal-economische groepen met 30% afgenomen.

Missie I: Leefstijl en leefomgeving
In 2040 is de ziektelast als gevolg van een ongezonde leefstijl en ongezonde leefomgeving met 30% afgenomen.

Missie II: Zorg op de juiste plek
In 2030 wordt zorg 50% meer (of vaker) in de eigen leefomgeving (in plaats van in zorginstellingen) georganiseerd, samen met het netwerk rond mensen.

Missie III: Mensen met chronische ziekten
In 2030 is van de mensen met een chronische ziekte of levenslange beperking het deel dat naar wens en vermogen kan meedoen in de samenleving met 25% toegenomen.

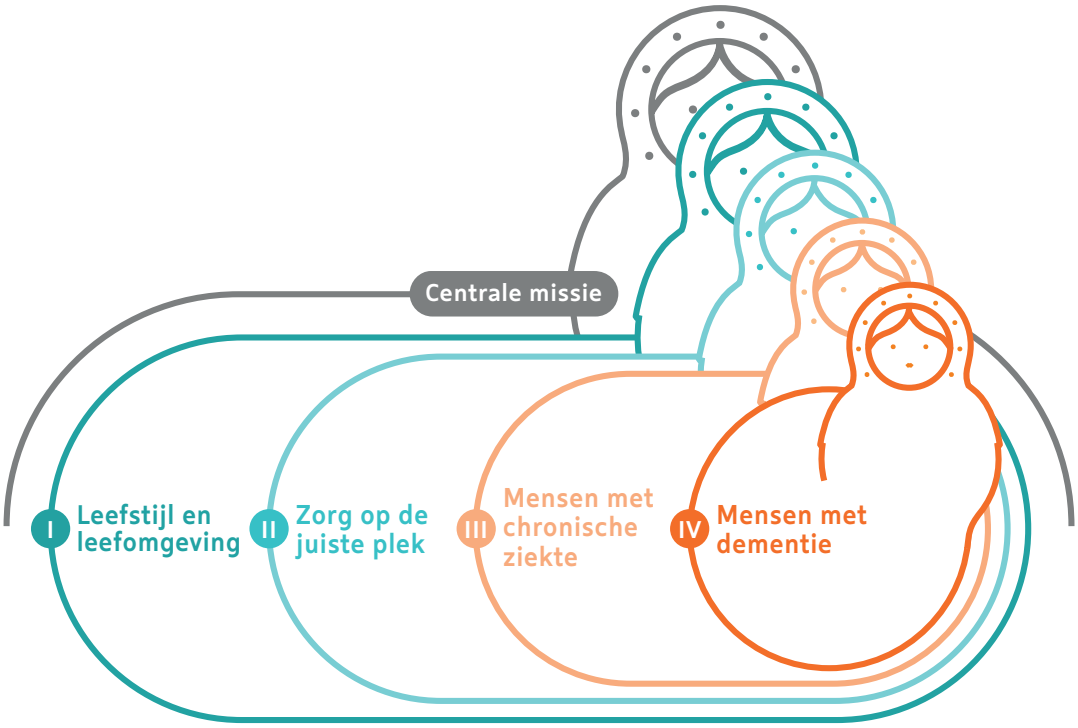
Missie IV: Mensen met dementie
In 2030 is de kwaliteit van leven van mensen met dementie met 25% toegenomen.

Matroesjka-model
De centrale missie en de vier daarvan afgeleide missies vormen een geheel, als de in elkaar passende Matroesjka-poppen. De eerste missie, die gericht is op preventie, schept ook voorwaarden voor het realiseren van missies II, III en IV. Missie II is essentieel voor missie III en IV, enzovoorts.

[4] Kennis- en Innovatieagenda 2020-2023 Gezondheid en Zorg - Vitaal functionerende burgers in een gezonde economie, Topsector LSH, 2019

[5] Investeren in Perspectief – Goed voor de Wereld, Goed voor Nederland, Minister S. Kaag, 2019

[6] Team Nederland: Samen sterker in de wereld - Een actieplan voor banen en groei, Adviesrapport DTIB Stuurgroep internationale handels-, innovatie- en investeringsbevordering, 2017



Integrale aanpak

Internationale samenwerking is een essentiële factor om de ambities rond het maatschappelijk thema Gezondheid & Zorg te realiseren. Wetenschap en innovatie zijn gediend bij een goede internationaliseringsstrategie die samenwerking bevordert, toegang biedt tot de beste partners en talent aantrekt. De Nederlandse LSH-markt is voor veel spelers te klein om economisch voldoende te kunnen groeien. Daarnaast kunnen buitenlandse bedrijven het Nederlandse ecosysteem aanvullen en versterken.
De complexiteit van internationale waardeketens, R&D en innovatie, markttoegang, productie en handel, vraagt om een integrale aanpak. Publieke en private partners erkennen dat er meer economische en maatschappelijke winst te behalen is door gezamenlijke doelstellingen en prioriteiten te stellen. Door slim samen te werken, gebruik te maken van gezamenlijke middelen (marktkennis en *tooling*), en de internationale agenda goed te coördineren wordt er effectief gebruikgemaakt van de beperkte middelen.

Aansluiting bij Kennis- en Innovatieagenda 2020-2023 Gezondheid & Zorg

Topsector LSH heeft de ambitie uitgesproken om de Health-Holland Strategie Internationaal 2020-2023 naar een hoger niveau te tillen en deze in lijn te brengen met de eerder beschreven brede (strategische) ontwikkelingen. Nadrukkelijk wordt er aansluiting gezocht bij de ambities en missies zoals geformuleerd in de KIA 2020-2023.
De Strategie Internationaal 2015 heeft het fundament gelegd voor een succesvolle aanpak, die geleid heeft tot tastbare resultaten. Eerste stappen zijn gezet met de integrale benadering tussen onderzoek en innovatie, handel en acquisitie. De samenhang kan sterker door integraal te programmeren. In de volgende hoofdstukken worden de ambities en de daarbij behorende strategieën voor de periode 2020-2023 verder uitgewerkt.

2 Ambities en doelstellingen

Voortbouwend op de huidige innovatie- en concurrentiepositie van Nederland en de Nederlandse LSH-sector wordt de integrale aanpak van investeren, innovatie, handel en kennis verder versterkt. Daarmee wil Topsector LSH bijdragen aan het verwezenlijken van Sustainable Development Goals, nieuwe kennis en technologie ontwikkelen en daarmee niet alleen de zorg in Nederland ingrijpend vernieuwen, maar zo ook internationaal koploper te worden/blijven. Om deze ambities te realiseren worden vijf elkaar versterkende strategieën ingezet: het bundelen en uitwerken van inhoudelijke thema's, de Health-Holland Internationale Monitor, het versterken van de interactie met het LSH-ecosysteem, branding en positionering en meerjarige integrale programmering.
Deze thema's worden in de volgende hoofdstukken verder uitgewerkt.

Maatschappelijke en economische ambities

Nederland heeft de ambitie om te behoren tot de meest innovatieve en meest concurrerende economieën van de wereld. Life sciences en health is een van de sectoren met een goede positionering in de Europese Unie (EU) en EU-programma's. Deze hernieuwde internationaliseringsstrategie heeft als algemene doelstelling het vergroten van de omvang en impact van de internationale economische activiteiten van de Nederlandse LSH-sector. Daarnaast zet Topsector LSH in op internationalisering om vanuit het motto *'vitaal functionerende burgers in een gezonde economie'* de missies van het maatschappelijk thema Gezondheid & Zorg te realiseren. In de KIA zijn de ambities voor de internationaliseringsstrategie als volgt verwoord:

- Vergroten van de economische omvang en impact van internationale activiteiten.
- Ondersteunen en bevorderen van internationale contacten voor alle spelers binnen de *quadruple helix*.
- Bijdragen aan het bedenken en implementeren van oplossingen voor mondiale gezondheidskwesties bij het verwezenlijken van *Sustainable Development Goals* (SDGs).
- Nieuwe kennis en technologie ontwikkelen en aantrekken die zowel in Nederland als daarbuiten kan worden ingezet om gezondheid te bevorderen.
- De Nederlandse Health sector heeft veel te bieden om de mondiale uitdagingen om "Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages" zoals benoemd in SDG3 het hoofd te bieden, net als voor de huidige crisis en toekomstige pandemieën. Nederland kan door internationale samenwerking partnerlanden helpen met kennis en technologie, de sector versterken door te leren van ander en tegelijkertijd het verdienvermogen van Nederland versterken.
- Nederland positioneren als gidsland binnen de EU, maar tegelijkertijd ook te leren van hetgeen nadere landen te bieden hebben.

De operationele doelstelling om de integrale aanpak van investeren, innovatie, handel en kennis verder te versterken, wordt o.a. vormgegeven door in samenhang meerjarig integraal te programmeren op prioriteitslanden.

Tabel 1 en 2 geven de progressie op sleutel-indicatoren weer die zijn opgesteld in de Strategie Internationaal 2015. De kwantitatieve ambities voor 2025 zijn onveranderd. De indicatoren geven een indruk van de progressie tot nu toe.

Tabel 1 en 2: LSH-ambities in cijfers

Topsector LSH	Stand 2012	Stand 2016	Ambitie 2025*
Toegevoegde waarde (mln. euro)	4.576	4.490	5.700
Export (mln. euro)	6.403	6.600	8.300
Werkzame personen (FTE)	35.000	37.000	42.000
R&D uitgaven (mln. euro)	670	Geen meting	900
Productie (mln. euro)	18.327	Geen meting	23.000
Aantal bedrijven	2.490	3.100	4.000

*Gebaseerd op de Kerncijfers LSH uit de Monitor Topsectoren

Topsector LSH	Ambitie 2025*
Aantal startups	+ 25%
Buitenlandse investeringen in R&D	+ 50%
Conversie micro naar macro MKB	+ 20%
Investeringen in innovatief MKB	+ 50%
Geneesmiddelen in de pijplijn	+ 15%
Aantal aangevraagde patenten	+ 25%

*Groei ten opzichte van de referentieperiode 2013-2014

Om de centrale ambities en operationele doelstellingen te verwezenlijken wordt ingezet op vijf strategieën met daarbij horende concrete actieagenda's:

- S1: Versterken Nederlandse propositie: inhoudelijke thema's uitgewerkt in waardeketens
- S2: Identificeren van de internationale vraag: Health-Holland Internationale Monitor
- S3: Versterken van de interactie met het Nederlandse LSH-ecosysteem
- S4: Herijken van de Health-Holland branding en positionering
- S5: Meerjarige integrale programmering

Deze vijf strategieën worden uiteengezet in de hoofdstukken S1 t/m S5.

S1: Versterken Nederlandse propositie: inhoudelijke thema's uitgewerkt in waardeketens

Om helder en samenhangend te kunnen vertellen over de sterktes van de Nederlandse LSH-sector, wordt er een systematiek van 'waardeketens' ontwikkeld. Dat zijn verhalen rond een bepaald thema die het innovatieproces beschrijven van fundamenteel onderzoek tot en met toepasbare producten en diensten. Uit deze verhalen moet duidelijk worden waar Nederland sterk in is.

Goede reputatie, geen gezamenlijk verhaal

De Nederlandse zorg en LSH-sector genieten internationaal een goede reputatie. Zo heeft de LSH-sector uitstekende expertise op gebieden als kankeronderzoek, hart- en vaatziekten, infectieziekten, neurodegeneratieve ziekten, klinisch onderzoek, medische beeldvorming, preventieve gezondheidszorg en gezondheidszorgsystemen. Het fundamentele onderzoek op het gebied van genetica, stamcellen en regeneratieve geneeskunde legt een basis voor de innovatie voor de toekomst, evenals innovatief onderzoek op het gebied van preventie.

Om de Nederlandse LSH-sector internationaal krachtiger te positioneren, zou een gezamenlijk verhaal van de sector als geheel gewenst zijn. Tegelijkertijd is het lastig om zo'n verhaal te vertellen, gezien de grote diversiteit van de sector. De beschikbare informatie over de sterktes van de Nederlandse LSH-sector is nu bovendien vaak gefragmenteerd over onderwerpen, organisaties en in regio's en daardoor moeilijk toegankelijk. Iedereen legt andere accenten: gezondheidstrend, ziektebeelden, specifieke oplossingen en toepassingsgebieden.

De propositie als overkoepelend verhaal

Er is behoefte aan een overkoepelend verhaal (propositie) dat de sterktes van de Nederlandse LSH-sector gemakkelijker inzichtelijk maakt. Daarbij moet gewaakt worden voor twee uitersten: een te algemeen verhaal dat niet onderscheidend is of een te specifiek verhaal dat tekortdoet aan belangrijke spelers.

Door Nederlandse kennis en innovatie meer in samenhang te presenteren, ontstaat een sterk en herkenbaar beeld van wat Nederland internationaal op het gebied van gezondheid en zorg te bieden heeft. Nederlandse expertise, technologie en producten kunnen gerichter worden ingezet om landen en organisaties te ondersteunen bij het verbeteren van hun gezondheidszorg.

Waardeketens

Topsector LSH kiest voor een methodiek van 'waardeketens' om de Nederlandse LSH-sterktes en -thema's te beschrijven en internationaal te positioneren.

Een waardeketen beschrijft rond een bepaald onderwerp het gehele spectrum van fundamenteel onderzoek, via R&D en nieuwe innovaties tot en met bestaande oplossingen. De systematiek is vergelijkbaar met de *Technology of Societal Readiness Levels* (TRL/SRL), al is de toepassing veel praktischer en pragmatischer. Voorbeelden van deze waardeketens staan op pagina 17.

Waar draagt Nederland waarde bij?

De waardeketen dient als kapstok en maakt het mogelijk om individuele partijen uit de LSH-sector te mobiliseren en te positioneren rond specifieke thema's. Door verhaallijnen uit te werken via een waardeketen kan makkelijk geschakeld worden in abstractieniveau, van hoog-over tot praktisch toepasbaar. Zo kan duidelijk worden gemaakt waar de Nederlandse LSH-sector sterk in is, afgestemd op specifieke internationale gesprekspartners in zowel ontwikkelde als opkomende markten. In het kader van buitenlandse contacten kunnen specifieke voorbeelden of organisaties naar voren worden gehaald, als onderdeel van een bredere context. Zo wordt de bijdrage van Nederlandse waardeketens aan Europese innovatie- en marktontwikkelingen duidelijk. Deze aanpak toont de witte vlekken binnen een thema, waarvoor gericht nieuwe kennis, technologie, producten en diensten ontwikkeld kunnen worden, dan wel vanuit het buitenland worden aangetrokken.

Aansluiting bij andere processen

Bij de selectie en uitwerking van de waardeketens wordt aansluiting gezocht met parallel lopende processen die er eveneens op gericht zijn om (gedeelten van) de LSH-propositie verder uit te werken:

- De VWS-missies[7] die leidend zijn voor de KIA; hierbij is wel een vertaalslag nodig van nationale beleidskeuzes en lokale situaties naar een internationale propositie. Thema's uit de KIA als burgerbetrokkenheid bij innovatie en kwaliteit van leven voor mensen met dementie lenen zich goed voor het internationale toneel.
- De strategische, nationale publiek-private partnerschappen die mede door Topsector LSH, ministeries en regio's worden ondersteund (www.health-holland.com/partnerships). Deze partnerships behoren tot de top van internationaal wetenschappelijk onderzoek en valorisatie en zijn dus mede gezichtsbepalend voor de Nederlandse LSH-sector.
- In het Nationaal Actieprogramma 'Nieuwe kansen voor Topsector Life Sciences & Health' waarvan de uitwerking vanaf januari 2020 ter hand is genomen, staat centraal dat Nederland zich internationaal met één samenhangende propositie moet profileren.
- Topsector LSH en Invest in Holland implementeren gezamenlijk in de loop van 2020 de nieuwe positioneringsstrategie rondom LSH. In dat kader wordt de Nederlandse propositie rond het kernbegrip '*connectivity*' verder ontwikkeld en uitgewerkt in lijn met het Nationaal Actieprogramma. Om de nieuwe positioneringstrategie te implementeren wordt een redactieraad ingesteld die de LSH-positionering in binnen- en buitenland eenduidig zal vormgeven.
- De segmentering van organisaties in de Health-Holland Guide kan gebruikt worden om individuele organisaties te positioneren in de waardeketens.

Criteria waardeketens

De waardeketens zijn te beschouwen als verhalen ('narratives') rond een thema. Verhalen die beschrijven waarom de gekozen onderwerpen van belang zijn en wat de Nederlandse LSH-sector op dit gebied heeft bij te dragen. Het is belangrijk dat de thema's van de waardeketens op het juiste abstractieniveau worden gekozen: breed genoeg om verscheidene Nederlandse spelers in de etalage te zetten, specifiek genoeg om te laten zien waar Nederland internationaal tot de top behoort. Zij moeten liefst het gehele spectrum van fundamenteel onderzoek tot toepasbare oplossingen omvatten en aansluiten bij internationaal herkenbare onderwerpen en trends. Aan de hand van deze criteria zal in de komende tijd een definitievere selectie en invulling van de thema's plaatsvinden.

[7] De centrale missie luidt 'In 2040 leven alle Nederlanders tenminste vijf jaar langer in goede gezondheid, en zijn de gezondheidsverschillen tussen de laagste en hoogste sociaal-economische groepen met 30% afgenomen' en wordt ondersteund door een viertal onderliggende missies: Missie I Leefstijl en leefomgeving, Missie II Zorg op de juiste plek, Missie III Mensen met chronische ziekten doen meer mee en Missie IV Kwaliteit van leven voor mensen met dementie.

Toelichting bij gekozen thema's

Hieronder wordt een eerste overzicht gepresenteerd van thema's die als waardeketens kunnen worden uitgewerkt. Dit overzicht is tot stand gekomen in consultatie met de Topsector, op basis van bovenstaande criteria. Ook sluiten de genoemde thema's goed uit aan bij de vijf missies. Het is een dynamische lijst, die aangepast zal worden op grond van voortschrijdend inzicht.

I. De digitale transformatie van gezondheid en zorg

- eHealth/Digital Health: producten en diensten op het gebied van informatie- en communicatie-technologie die bijdragen aan de efficiëntie, effectiviteit en digitalisering van de zorgsector (o.a. op het gebied van kosteneffectiviteit, interoperabiliteit en kunstmatige intelligentie)
- Organisatie van de gezondheidsinfrastructuur: zorg verlenen op de juiste plaats dankzij digitale middelen; patiëntgerichte zorg; zelfmanagement van mensen met een chronische ziekte
- Value-based Health Care: data-gedreven oplossingen die zinvolle informatie ontsluiten over kwaliteit, processen en kosten in de gezondheidszorg, met als overkoepelend doel het creëren van waarde voor patiënten

II. Toegankelijke medische technologie voor duurzame gezondheid en zorg

- Medische producten en apparaten
- Gepersonaliseerde medische technologie
- (Beeldvormende) diagnostiek en Point of Care diagnostica
- Medische robotica (chirurgie, revalidatie)
- Disposables en consumables, chirurgische instrumenten
- Neurotechnologie
- Kunstmatige intelligentie als technologie en als onderdeel van gezondheidssystemen
- Sleuteltechnologieën in gezondheid en zorg: kunstmatige intelligentie, fotonica, microfluidics, chiptechnologie, bioinformatica, sensoren
- Early Health Technology Assessments: de verbinding tussen technologie/ontwikkelaars en de klinische praktijk

III. Biofarmaceutische ontwikkelingen/ Personalised medicine

- Geneesmiddelenontwikkeling
- Organ-on-a-chip, organoids
- Klinisch onderzoek
- Regeneratieve geneeskunde
- Drug delivery methoden
- (Immuno-)oncologie
- Gen- and (stam)celtherapie, immunologie
- Hart- en vaatziekten
- Metabolomics, genomics, transcriptomics, proteomics, systeembiologie

IV. Productontwikkeling & High Tech

- Wetenschappelijk onderzoek en validatie
- Ontwerp en engineering
- Prototyperen en testen
- Grootschalig produceren
- Verpakken & distribueren

V. Vergrijzende samenleving

- Producten en diensten op het gebied van preventie, revalidatie, ouderenzorg en thuiszorg
- Preventie, revalidatie, kwaliteit van leven (welzijn, functioneren)
- Onafhankelijkheid (thuiszorg, zorg op afstand & monitoring, domotica, ambient assisted living (AAL) /ondersteunen van zorgverleners en mantelzorgers)
- Dementie (inzicht in ontstaan, beter leven met dementie)
- Fysiotherapie en orthopedie

VI. Zorginfrastructuur

- Producten en diensten op het gebied van het ontwerpen, bouwen, inrichten, van apparatuur voorzien, exploiteren en onderhouden van ziekenhuizen en klinieken
- Slim en duurzaam bouwen en exploiteren van zorgvoorzieningen

VII. Public Health/Versterken van gezondheids(zorg)systemen

- Versterken van gezondheids(zorg)systemen: kennis, producten en diensten in de domeinen onderwijs, beleid, financiering, opleiding, consultancy en advisering om te komen tot betere en beter toegankelijke zorgsystemen
- Preventie
- Screening/beheersen van besmettelijke en niet-besmettelijke ziekten
- Eerstelijnszorg
- Moeder en kindzorg
- Spoedeisende zorg en rampenzorg

VIII. One Health

- Infectieziekten, zoönosen (wisselwerking tussen menselijke gezondheid, dierengezondheid en omgeving), natuur, ecosystemen
- Antimicrobiële resistentie, vaccins, (nieuwe) antibiotica en alternatieven

Samenhang met KIA 2020-2023 Gezondheid & Zorg

De hier gepresenteerde thema's sluiten goed aan bij de KIA 2020-2023 Gezondheid & Zorg. Binnen diverse thema's (I, V, VII, VIII) bestaat er aandacht voor preventie, de opdracht van de eerste missie. De laagdrempelige toegankelijkheid van zorg en zorgtechnologie, de opdracht van de tweede missie, loopt als een rode draad door de thema's I II en VI. Het is de bedoeling dat Nederland een pioniersrol gaat vervullen in het verplaatsen van zorgtechnologie naar de thuissituatie. Dit levert interessante mogelijkheden op voor de export van zulke producten, diensten en nieuwe zorgconcepten naar het buitenland. De derde missie, waarin de maatschappelijke participatie van mensen met een chronische ziekte wordt bevorderd, raakt aan thema's I, III, IV en V. De vierde missie tenslotte, de aandacht voor mensen met dementie, krijgt expliciet aandacht binnen thema V, maar raakte ook aan vrijwel alle andere thema's.

Dashboard

- Goede afstemming Nationaal Actieprogramma 'Nieuwe kansen voor Topsector Life Sciences & Health'.
- Beschikbare, bestaande informatie in kaart gebracht, geanalyseerd en via Topsector LSH centraal ontsloten.
- Consultatie en betrokkenheid van publiek en private partijen bij selectie en invulling van waardeketens.
- Middelen voor analyse en verzamelen van casussen beschikbaar.
- Vier waardeketens uitgewerkt eind 2020 en alle waardeketens uitgewerkt in 2021.

S2: Identificeren van de internationale vraag: Health~Holland Internationale Monitor

Een sectorbreed internationaliseringsbeleid vraagt om prioriteiten. Op welke landen moet de Topsector zich richten? Aan de hand van welke criteria krijgt een land of regio een hogere prioriteit? Welke inspanningen zijn in welke landen aan de orde? Om deze vragen systematisch te kunnen beantwoorden, wordt in het kader van deze nieuwe Strategie Internationaal de Health~Holland Internationale Monitor ingevoerd. Dit is een systematiek voor het verzamelen en ontsluiten van informatie over potentiële partnerlanden. Per land wordt de beschikbare informatie bijeengebracht in overzichtelijke notities (fiches). Bovendien wordt een indeling in categorieën vastgesteld die inzichtelijk maakt welke inspanningen voor welke categorie landen gewenst zijn.

De keuze van doelmarkten tot dusver

Nederlandse producten en diensten zullen in de komende jaren wereldwijd economische en maatschappelijke waarde toevoegen. Dat biedt kansen op de internationale markt. Voor het verzilveren ervan is een strategische benadering gewenst die een basis biedt voor heldere keuzes. Door krachtenbundeling zal de effectiviteit van de internationalisering worden vergroot en worden duidelijke verwachtingen gecreëerd voor zowel geïnteresseerde landen als voor partijen binnen Nederland die onderdeel willen zijn van de internationalisering.

De Strategie Internationaal 2015 heeft een aantal doelmarkten benoemd waarop specifieke aanvullende inspanningen zijn verricht. Daarnaast zijn er de afgelopen jaren vanuit de perspectieven van handel, investeringen, innovatie en R&D meerdere lijsten van 'prioriteitslanden' ontstaan.

Het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BuZa) hanteert in het kader van de Handelsagenda een lijst van top 9[8] en top 25 prioriteitsmarkten voor economische kansen, aangevuld met specifieke regio's voor ontwikkelingssamenwerking. EZK heeft landen geïdentificeerd die interessant zijn vanuit het oogpunt van samenwerking op het gebied van onderzoek en innovatie of het aantrekken van investeringen. VWS heeft een lijst van landen waarmee beleidsmatige samenwerking gewenst is op hun eigen beleidsterreinen. Bedrijven en organisaties maken een keuze, gebaseerd op kansen voor groei, economisch verdienvermogen en deelname aan activiteiten. Het 'Prioriteitslanden overzicht', dat gebaseerd is op onderzoek naar internationaal ondernemen van de TFHC, was tot nu toe het meest gebruikte overzicht door LSH-bedrijven.

[8] De top 9 markten zijn: VS, China, Duitsland, VK, India, Frankrijk, ASEAN-5, Brazilië en de Golfregio

Door deze verschillende overzichten was het in de loop van de tijd niet meer goed duidelijk: (a) op basis van welke criteria een land op de diverse lijsten stonden; (b) wat de aanduiding van een land betekent (focus- of prioriteitsland); en (c) welke inzet van Nederlandse partijen gekoppeld is aan het soort land.

Op weg naar meer structuur

Uiteraard spelen binnen de sector en daarbuiten uiteenlopende en deels tegenstrijdige wensen mee. Zo wordt gevraagd om focus en keuzes maken, maar wil niemand kansen laten liggen. Ook klinkt de roep om gedetailleerde onderbouwing, maar wordt om pragmatische of politieke redenen makkelijk afgeweken van gemaakte keuzes.

In de praktijk is de vertaling naar de inzet door partijen op de landen divers. De concrete inzet wordt bepaald door een samenspel van factoren, zoals de vraag vanuit de Nederlandse sector, de economische werkplannen van het Nederlandse postennetwerk in het betreffende land, de betrokkenheid van RVO en economische missies. Deze pragmatische manier van werken heeft in de afgelopen jaren weliswaar goede resultaten opgeleverd, maar toch heeft de sector behoefte aan een meer gestructureerde en gezamenlijke aanpak.

Transparante selectiecriteria

Een heldere en gestructureerde aanpak bij de prioritering van bepaalde landen moet gebaseerd zijn op transparante selectiecriteria. Naast algemene economische en wellicht ook beleidsmatige criteria zijn er specifieke selectiecriteria voor de LSH-sector. Voor Topsector LSH wordt bij de keuze van landen in het kader van de Health-Holland Internationale Monitor specifieke aandacht besteed aan de volgende criteria:

A. Karakteristieken van het gezondheids- en zorgsysteem/markt:

- Omvang van de zorgmarkt/uitgaven per capita;
- Aansluiting op de thema's (KIA) en propositie (S1) van Nederland;
- Politiek gedragen hervormingsplannen in de zorg die aanleiding kunnen zijn voor nieuwe investeringen;
- Toegankelijkheid van het (publieke of private) financierings- en vergoedingenstelsel;
- Technologische vereisten die aansluiten bij de expertise van Nederlandse partijen;
- Aanwezigheid van venture capital en financiering.

B. Specifieke interesse vanuit de verschillende dimensies van internationalisering:

- R&D en innovatie (onderzoek, innovatieve clusters, strategische publiek-private partnerschappen, toegang tot sleutel-technologieën etc.);
- Investeringen (aanwezigheid van potentieel interessante partijen voor het Nederlandse LSH-ecosysteem);
- Handel (kansen voor groei en inschatting van de concurrentiepositie van Nederlandse organisaties);
- Aanwezigheid van Nederlandse attachés (economie/innovatie/VWS).

In aanvulling op deze en andere specifieke LSH-selectiecriteria, kijkt de Topsector naar de top 9 en top 25 prioriteitsmarkten van het Ministerie van BuZa. Die analyse is gebaseerd op een uitgebreid econometrisch model waarbij verschillende macro-economische indicatoren, *ease-of-doing business* en impact van economische diplomatie worden meegewogen. De lijst bestaat niet alleen uit losse landen, maar ook uit markten die in een aantal gevallen in samenhang bezien moeten worden. Deze meer algemene analyse wordt gebruikt om de voor Topsector LSH primair relevante criteria te verrijken.

Op basis van de criteria worden de doelmarkten in vier categorieën verdeeld. In categorie I komen de landen waar de breedste interesse vanuit de Nederlandse LSH-sector voor bestaat, voor de landen in categorieën II en III is die interesse smaller en specifieker en in categorie IV bevinden zich de landen waarmee incidentele contacten bestaan, vaak in reactie op actuele ontwikkelingen. De inspanningen vanuit de Topsector zijn navenant. Een gedetailleerd overzicht van de vier categorieën en de bijbehorende inspanningen staat in bijlage 1.

Health-Holland Internationale Monitor

Het Prioriteitslanden Overzicht van de voormalige LSH Alliantie is samengevat in een prioriteitslandentabel. Deze lijst is een reflectie van de interesse en interactie van de Nederlandse LSH-sector in buitenlandse markten. Dit overzicht is nuttig geweest in de prioritering van de inzet van de Topsector, maar de onderliggende analyse was beperkt.

In het kader van de nieuwe strategie wordt nu de Health-Holland Internationale Monitor geïntroduceerd, die een meer systematische onderbouwing mogelijk maakt. De monitor wordt samengesteld uit korte landennotities (fiches). De fiches zijn een inventarisatie van de beschikbare informatie over de kansen in een prioriteitsmarkt en thematische interesse vanuit de Nederlandse sector. De fiches bevatten bovendien een beknopte analyse van de (gewenste) relatie tussen Nederland en de betreffende markt.

Bij het opstellen van de fiches staat een brede betrokkenheid van publieke en private partijen uit het Nederlandse LSH-ecosysteem centraal. Toetsing en validatie bij (MKB) organisaties, publiek-private partnerschappen en regionale clusters is onderdeel van dit proces. Kwantitatieve input uit publieke en private bronnen wordt samengevoegd en verrijkt met kwalitatieve input (o.a. op basis van markt-verkenningen en inbreng van experts). Vervolgens worden witte vlekken in (markt)kennis over het betreffende land geïdentificeerd. Vanuit het perspectief van innovatie en kennis en het aantrekken van investeringen en handel wordt een gezamenlijke ambitie en globale invulling van de gewenste inzet en verdieping geformuleerd. De compacte fiches geven zo sturing en richting en vormen daarmee de aanzet tot een gezamenlijke publiek-private agenda (zie S5 Meerjarige integrale programmering).

Initiële indeling van doelmarkten

Op basis van voortschrijdend inzicht van de Strategie Internationaal 2015 en vooruitlopend op de Health-Holland Internationale Monitor is een eerste categorisering van doelmarkten gemaakt. Dit overzicht wordt verder gevalideerd en aangevuld op basis van de relevante informatie, maar geeft in de komende periode richting en houvast voor de inzet van de Topsector. De indeling van landen in categorieën wordt periodiek geactualiseerd.

Categorie I (brede interesse)

- ASEAN 5: (Indonesië, Singapore, Thailand, Maleisië en Vietnam)
- Duitsland
- Frankrijk
- India
- Verenigd Koninkrijk
- Verenigde Staten

Categorie II (interesse vanuit specifieke perspectieven)

- Brazilië
- China
- Colombia
- Golfregio 6 (Saudi-Arabië, Verenigde Arabische Emiraten, Koeweit, Qatar, Oman, Bahrein)
- Japan
- Nordics (Denemarken, Noorwegen, Zweden)
- Oost-Afrika (Kenia, Ethiopië)

Categorie III a (specifieke interesse)

- België
- Canada
- Italië
- Oost-Europa (Oekraïne, Roemenië)
- Polen
- Zuid-Afrika
- Zwitserland

Categorie III b (te verkennen markten)

- Afrika overig (i.h.b. Nigeria, Ghana, Uganda)
- Australië
- Israël
- Mexico
- Taiwan
- Zuid-Korea

Categorie IV (overige landen – incidenteel en reactief)

- Chili
- Iran
- MENA 7 (Irak, Egypte, Algerije, Marokko, Libanon, Tunesië, Jordanië)
- Peru
- Rusland
- Turkije

Dashboard

- Middelen voor S2 (o.a. opstellen fiches en publicatie Health-Holland Internationale Monitor) beschikbaar.
- Proces aanpak en format fiches voor Health-Holland Internationale Monitor 2020 gereed.
- Fiches voor de eerste serie landen (Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten, India, China, Colombia en de Golfregio 6) eind 2020 gereed.
- Fiches tweede serie landen 2021 gereed.
- Oplevering eerste uitgebreide Health-Holland Internationale Monitor 2021.
- De landenkeuze wordt iedere twee jaar herzien.
- (Proces)afspraken gemaakt over de inzet van publieke en private middelen en beschikbaar instrumentarium (e.g. economische missies, strategische beurzen, lounges, inkomende missies etc.).

S3: Versterken van de interactie met het Nederlandse LSH-ecosysteem

Een van de fundamenten van internationalisering is een stevige thuisbasis. De betrokkenheid van de LSH-sector bij de strategie en de uitvoering is dus van doorslaggevend belang. Dit wordt mogelijk gemaakt door het LSH Internationaal Overleg te versterken en door de communicatie met de regio's en met verschillende spelers te intensiveren. Tegelijkertijd wordt ook gewerkt aan een optimale interactie met het postennetwerk in het buitenland.

Publiek-private afstemming

De Strategie Internationaal 2015 heeft structuur aangebracht in het overleg tussen publiek en private partijen die internationaal opereren, waardoor de internationale agenda's beter op elkaar afgestemd zijn. Bij het formuleren en uitvoeren van deze agenda's zijn niet alleen individuele partijen betrokken, maar ook organisaties en clusters die op landelijk of regionaal niveau een intermediaire en stimulerende rol hebben voor de internationale ambities van de sector. De (economische) meerwaarde van goede samenwerking rond internationalisering wordt breed erkend binnen de Nederlandse LSH-sector. Topsector LSH heeft in de afgelopen jaren een goed werkende publiek-private structuur neergezet, waarin veel organiserend vermogen zit. De deelnemers aan het LSH Internationaal Overleg slagen erin om prioriteiten en activiteiten steeds beter op elkaar af te stemmen.

Structuur versterken

Er is in de afgelopen vijf jaar veel bereikt. En het kan nog beter. Door betere samenwerking kan internationalisering nog doelmatiger verlopen.

Daarom is een van de doelstellingen in de nieuwe strategie om de bestaande structuur verder te versterken, het ecosysteem een steuntje in de rug te geven en de gezamenlijke aanpak naar een hoger plan te tillen. Concreet gaat het bijvoorbeeld om het versterken van de wisselwerking met het postennetwerk en de regio's in Nederland.

Meer private partijen aan tafel

Onder voorzitterschap van de Trekker Internationaal fungeert het LSH Internationaal Overleg als centraal aanspreekpunt voor de Topsector. Het is de belangrijkste kern voor publiek-private afstemming rond de internationalisering van gezondheid en zorg.[9]
De leden van dit overleg zijn in hun dagelijkse werkzaamheden rechtstreeks betrokken bij internationalisering van de LSH-sector, hebben een proactieve houding en voldoende mandaat vanuit hun organisaties. Dit overleg beslist over de internationale agenda, en monitort de voortgang van de uitvoering van de strategie. Het LSH Internationaal Overleg zal worden versterkt door aanvulling met private vertegenwoordiging vanuit bijvoorbeeld de biofarmaceutische sector.

[9] In het LSH Internationaal Overleg zijn Health-Holland, VWS, EZK, BuZa, RVO, NFIA en TFHC vertegenwoordigd.

Regio's meer betrekken

Naast de bijeenkomsten van het LSH Internationaal Overleg worden op gezette tijden alle partijen geïnformeerd en geconsulteerd die direct of indirect bij de internationalisering zijn betrokken. Het gaat hierbij om partijen uit de 'quadruple helix' van bedrijven, overheden, kennisinstellingen en burgers. Hiermee wordt het draagvlak en de betrokkenheid van de individuele spelers in de LSH-sector op de internationaliseringsstrategie vergroot.

Hoge prioriteit krijgt het versterken van de verbintenis met regionale partijen, met name door regionale LSH-contactpersonen te identificeren in de netwerken rond Invest in Holland en Trade & Innovate NL. De NFIA en regionale ontwikkelings-maatschappijen (ROM's) vormen een sterk landelijk netwerk dat gericht is op de strategische acquisitie van kennisintensieve buitenlandse instellingen en bedrijven. Trade & Innovate NL (RVO, ROM's en andere publieke intermediairs) zorgt voor sector-brede landelijke afstemming rondom handelsbevordering en internationale innovatiesamenwerking. In deze netwerken worden geschikte regionale LSH-contactpersonen geïdentificeerd, mensen die vanuit een integrale aanpak (innovatie, investeringen en handel) namens de regio kunnen spreken.

Communicatie binnen Nederland

Topsector LSH organiseert i.s.m. TFHC voorlichtingssessies in de regio om individuele organisaties (met name startups en MKB) te informeren over de internationale activiteiten en kansen. Zo wordt het bereik onder en de betrokkenheid van (MKB) organisaties bij de Health-Holland Strategie Internationaal 2020-2023 vergroot. Bovendien intensiveren de contacten met (branche)organisaties en regionale clusters die direct of indirect bij de LSH-sector betrokken zijn, maar (nog) geen internationale focus hebben.

Afstemming met postennetwerk

Naast deze nauwere afstemming binnen Nederland, wordt ook de communicatie en afstemming met het Nederlandse postennetwerk in het buitenland versterkt. Dit geldt in het bijzonder voor de Categorie I en II landen, waar met een programmatische aanpak meerjarige afspraken gemaakt worden. Voor deze landen worden de juiste publiek en private contact-personen in Nederland geïdentificeerd. Om deze contactpersonen wordt vervolgens per land een kleine (virtuele) werkgroep gevormd. In de Categorie I en II landen zelf wordt iemand als centraal LSH-aanspreekpunt benoemd. Deze persoon legt en onderhoudt de verbindingen tussen de netwerken in Nederland en de inzet van de diverse attachés (economie, innovatie, VWS, NFIA) in het betreffende land. Het postennetwerk wordt geïnformeerd over de nieuwe Health-Holland Strategie Internationaal 2020-2023 en op gezette tijden bijgepraat. De terugkomdagen en de besprekingen rond de totstandkoming van economische werkplannen zijn hiervoor goede momenten.

Dashboard

- Middelen voor secretariaatsvoering en organisatie S3 beschikbaar.
- Hernieuwde samenstelling LSH Internationaal Overleg vormgegeven (2020).
- Frequente afstemming LSH Internationaal Overleg (6x per jaar).
- Regionale LSH-contactpersonen eind 2020 benoemd.
- LSH-contactpersonen in Categorie I en II landen eind 2020 benoemd.
- Jaarlijks event met het Trade & Innovate NL netwerk en andere belanghebbenden over de internationalisering van Topsector LSH georganiseerd.
- Nationale coalitie voor internationalisering bewerkstelligd (2021).
- Internationaliseringsconferentie georganiseerd (2021-2022).

S4: Herijken van de Health~Holland branding en positionering

Communicatie en marketing zijn cruciale pijlers van de internationaliseringsstrategie. Een herkenbaar merk (branding) dat past in de bredere profilering van Nederland in het buitenland is een eerste vereiste. Daarnaast is het belangrijk om een consistent verhaal te hebben dat flexibel kan worden aangepast aan specifieke gesprekspartners. De waardeketens en narratives (zie S1) zijn daarbij leidend. Aan de hand hiervan worden nieuwe communicatiemiddelen ontwikkeld.

NL | Health~Holland branding

De Health~Holland branding staat centraal in de overkoepelende positionering en branding van Topsector LSH. Internationaal wordt de branding vormgegeven in combinatie met de nieuwe Nederland (NL | Netherlands) branding. Onder deze vlag verenigt en presenteert Topsector LSH zich internationaal. Deze aanpak heeft zich de afgelopen jaren bewezen als een sterke verbindende factor.

Als onderdeel van de Strategie Internationaal 2015 is een branding strategie ontwikkeld met de Topsector LSH-verhaallijn, *Proofpoint stories* en een communicatietoolkit. In 2018 is het bidbook voor de biofarmaceutische industrie opgeleverd (i.s.m. HollandBIO en de Vereniging Innovatieve Geneesmiddelen) en zijn aanvullende communicatie-middelen zoals een nieuwe video ontwikkeld. Met de groei aan internationale activiteiten is er behoefte aan een verdere uitwerking van de communicatie-toolkit in praktisch toepasbare middelen en een update van de inhoudelijke verhaallijnen in lijn met de waardeketens uit S1.

Positionering rond *'connectivity'*

In de loop van 2020 ontwikkelen Topsector LSH en Invest in Holland gezamenlijk de nieuwe propositie rond het kernbegrip *'connectivity'* (zie kadertekst). De propositie wordt uitgewerkt in lijn met het Nationaal Actieprogramma 'Nieuwe kansen voor Topsector Life Sciences & Health'. Er wordt een redactieraad ingesteld om de LSH-positionering vanuit Nederland eenduidig uit te rollen in binnen- en buitenland.

Connectivity: focus op verbindingen
Nederland is op meerdere niveaus Europa's meest verbonden LSH-metropool. De bereidheid om gelijkwaardig samen te werken, kennis uit te wisselen en verbindingen te zoeken is diep verankerd in het DNA van de Nederlanders. Die verbondenheid wordt ook duidelijk merkbaar in de openheid van Nederland en de bereidheid tot internationale samenwerking en kennis-uitwisseling. De kracht en de effectiviteit van onze publiek-private partnerschappen laat dit zien. De deur van Nederlandse universiteiten en andere kennisinstellingen staat wijd open voor grote en kleine bedrijven, waardoor zij gemakkelijk toegang hebben tot kennis en talent. Connectiviteit betekent ook nabijheid, een belangrijke sleutel tot succes.

Wanneer we Nederland presenteren als de LSH-metropool van Europa, maken we impliciet en expliciet de vergelijking met een succesvolle regio als Boston. Door bij onze buitenlandse partners het perspectief neer te zetten van Nederland als een grote stad in plaats van een land, wordt in die simpele formulering de compactheid en verbondenheid van ons land direct duidelijk.

Storytelling rond waardeketens

De waardeketens vormen de basis om de verhalen over de Nederlandse LSH-sector in het buitenland te vertellen. Bij de overkoepelende thema's wordt benoemd waarom Nederland juist deze waardeketens in de schijnwerpers zet, aansluitend bij de gezondheidstrends in de doelmarkten. De voorbeelden van Nederlandse oplossingen en toepassingen laten zien wat Nederlandse bedrijven en instellingen concreet kunnen doen, toewerkend naar een herkenbare propositie. Verschillende verhalen kunnen zo op een vergelijkbare samenhangende manier worden gepresenteerd en vertaald naar de specifieke doelgroepen. Dankzij deze aanpak kunnen internationale gesprekspartners zich beter herkennen in de Nederlandse propositie. In het kader van grotere strategische evenementen, waaronder economische missies, worden specifieke verhalen uitgewerkt die voortbouwen op dezelfde opzet en vormgeving.

Ontwikkeling van communicatiemiddelen

Deze nieuwe internationaliseringsstrategie vraagt om een verdere professionalisering van internationaal te gebruiken communicatiemiddelen. Health-Holland is leidend in het faciliteren van de ontwikkeling en werkt daarvoor een internationale communicatie-aanpak uit, inclusief de benodigde middelen en tijdlijnen. Hierin komen o.a. de volgende elementen aan bod:

- Topsector LSH stelt in afstemming met RVO nieuwe branding richtlijnen op voor een brede en uniforme uitstraling (Health-Holland in combinatie met Nederland Branding);
- Ontwikkelen van gezamenlijke uitingen en storytelling rond de waardeketens;
- (Door)ontwikkelen van een communicatietoolkit die door alle partijen in binnen- en buitenland gebruikt kunnen worden;
- Gezamenlijke presentaties rond propositie en thema's in Engels en Nederlands;
- Upgrade van de Health-Holland website en versterken van de communicatie-uitingen;
- Ontwikkeling van een bidbook rond medische technologie;
- Campagnematige aanpak richting specifieke doellanden.

Dashboard

- Middelen voor S4 (professionalisering communicatiemiddelen en uitwerken verhaallijnen) beschikbaar.
- Internationale NL | Health-Holland communicatietoolkit gereed.
- Nieuwe PowerPointpresentaties en slide decks (in Engels, Nederlands en eventueel andere talen) beschikbaar.
- Internationale pagina Health-Holland website continue bijgewerkt.
- Health-Holland Guide 2020-2021 gepubliceerd en online beschikbaar.

S5: Meerjarige integrale programmering

Deze strategie bouwt voort op de ervaringen van de afgelopen jaren. Om nog succesvoller te worden, is prioritering nodig en meer samenhang. Inspanningen zoals handelsmissies en het bezoeken of organiseren van evenementen leveren meer op wanneer meer en systematischer aandacht wordt besteed aan voorbereiding en follow-up. Er worden daarom meerjarige uitvoeringsplannen ontwikkeld, roadmaps die op hoofdlijnen richting geven aan het beleid rond specifieke landen en regio's. Daar is betrouwbare informatie voor nodig en goed overleg tussen de betrokken private en publieke organisaties. Een andere belangrijke randvoorwaarde is een voldoende capaciteit en middelen.

Gefocuste inzet

In de Strategie Internationaal 2015 is de ambitie uitgesproken om vooral in de focuslanden VS, China en Oost-Afrika tot een meer gecoördineerde inzet te komen. Bovendien is een 'werkwijze & checklist internationale activiteiten' ontwikkeld. Op deze focuslanden zijn veel activiteiten ontplooid die deels in samenhang en deels parallel aan elkaar zijn uitgevoerd.

De gezamenlijke inzet heeft zijn vruchten afgeworpen. Tegelijkertijd liet de praktijk zien dat activiteiten zoals economische missies weliswaar succesvol waren, maar dat het succes nóg groter had kunnen zijn als de voorbereiding minder ad hoc en complex was geweest, en er pro-actiever invulling aan de follow-up kon worden gegeven. In de meeste gevallen ontbrak een eenduidige positionering richting de betreffende doelmarkt, waardoor resultaten onvoldoende beklijven bij de doelgroep.

Strategieaanpak verankerd in de internationale handelsagenda

Meerjarig programmeren is inmiddels een vast onderdeel van het Nederlandse internationale beleid. De aanbevelingen uit het rapport van de Commissie Buijink 'Team Nederland: Samen Sterker in de wereld' zijn geïncorporeerd in de handelsagenda bij de beleidsbrief 'Investeren in Perspectief – Goed voor de Wereld, Goed voor Nederland' van het Ministerie voor BHOS (2018). Het Internationaal Strategisch Overleg NL (ISO NL) is een sector-overstijgend overleg met publieke en private partijen op strategisch niveau over internationaal ondernemen en internationaal-economische vraagstukken. Daar is de ambitie uitgesproken om op de top 9 prioriteitslanden[10] meerjarige strategieën op te leveren rond een aantal maatschappelijke thema's, waaronder Gezondheid & Zorg. Topsector LSH geeft hier invulling aan.

Coördinatie en voldoende middelen

Een gedeelde analyse, gezamenlijke ambities en een afgestemd uitvoeringsplan helpen om het Nederlandse LSH-ecosysteem in samenhang te laten optrekken en zo meer impact te hebben. Tegelijkertijd is de aanpak en opzet in doelmarkten tot dusver erg verschillend, wat inefficiëntie in de hand werkt.

Om de inspanningen op het gebied van internationalisering naar een hoger niveau te tillen en op de langere termijn meer effecten te sorteren, moet de Topsector wel voldoende armslag hebben.

[10] De top 9 markten zijn: VS, China, Duitsland, VK, India, Frankrijk, ASEAN-5, Brazilië en de Golfregio

Een volledig uitgewerkte publiek-private strategie op de voor Topsector LSH relevante Categorie I-markten vraagt om een gedegen aanpak en voldoende middelen (*in mind, in kind & cash*) voor coördinatie en uitvoering. Daarbij hoort een integrale aanpak en de inzet van de diverse publieke ondersteunings-instrumenten zoals NWO-onderzoeksmiddelen voor internationale samenwerking en KIC-Topsectoren; EZK/RVO internationaal innoveren; BuZa/RVO handelsinstrumentarium. Een minder intensieve versie van de aanpak kan op de andere categorieën doellanden worden toegepast, in lijn met de gewenste ambities en inzet.

Afstemming van deelstrategieën

Meerjarig integraal programmeren wordt vorm-gegeven door de hoofdelementen van de Health-Holland Strategie Internationaal (waardeketens [S1], internationale vraag [S2], ecosysteem [S3] en branding [S4]) samen te brengen en te vertalen naar de betreffende doelmarkt. De aanpak is integraal doordat vanuit de waardeketens de interesses vanuit kennis en innovatie, aantrekken van investeringen én handel worden meegenomen. Door gezamenlijke publiek-private doelstellingen te formuleren, wordt het draagvlak vergroot.

Vertaalslag naar doelmarkten

De aanpak wordt afgestemd op het type doelmarkt. De benadering van ontwikkelings-, opkomende of ontwikkelde markten is uiteraard verschillend. Bovendien bevindt de relatie van het Nederlandse LSH-ecosysteem met de partijen in het buitenland zich in verschillende stadia, van kennismaking tot getekende overeenkomsten. Hierop wordt de marktbewerkingscyclus afgestemd. In de pilot publiek-private strategie Duitsland worden begin 2020 ervaringen opgedaan met de in deze strategie benoemde werkwijze. Deze pilot moet leiden tot een herkenbare aanpak die over meerdere landen toe te passen is. Bovendien zal de implementatie van de meerjarige strategieën getemporiseerd worden, zodat er sprake is van een leereffect en het geheel behapbaar blijft voor de sector. Het LSH Internationaal Overleg is de kern waar de verschillende trajecten rond meerjarig integraal programmeren samenkomen.

Programmering in drie fases

Om tot een breed gedragen en effectieve programmering te komen, is een eenduidige aanpak noodzakelijk, met betrokkenheid van de relevante publieke en private partijen vanaf de start. De aanpak bestaat uit drie verschillende fases: analyseren, doelstellingen formuleren en een uitvoeringsplan opstellen. Afhankelijk van de beschikbare informatie, de aard van de relatie met en categorie van de doelmarkt kunnen de stappen sneller doorlopen worden.

Fase 1: Analyse

De inventarisatie in de landenfiches uit de Health-Holland Internationale Monitor (zie S2) vormen de basis voor een uitgebreide analyse. Voor een aantal landen is al een gedegen marktverkenning uitgevoerd die de basis vormt voor inhoudelijke keuzes. Waar nodig wordt deze informatie aangevuld of geactualiseerd. De analyse brengt de thema's en waardeketens vanuit Nederlands perspectief samen met de trends, uitdagingen en ontwikkelingen in de doelmarkt. Daarbij wordt ook gekeken welke terminologie en insteek het beste passen bij de doelmarkt. Voor de relevante waardeketens worden in de doelmarkt de specifieke regio's, clusters en hotspots geïdentificeerd en de relatie met Nederland gekwalificeerd. Bovendien worden regio's in kaart gebracht die kansrijk zijn vanwege minder (internationale) concurrentie of die open staan voor de Nederlandse propositie.

Fase 2: Doelstellingen formuleren

Publieke en private partijen kijken veelal met een verschillend perspectief naar een doelmarkt. Door vanuit deze verschillende perspectieven samen te werken aan gemeenschappelijke doelstellingen op de (middel)lange termijn wordt de effectiviteit verhoogd. De overkoepelende ambities moeten op een voldoende hoog strategisch niveau liggen, zodat er echt impact gemaakt wordt. Voor deelthema's worden afgeleide doelstellingen op tactisch of operationeel niveau geformuleerd.

Het gezamenlijke proces zorgt voor een breder draagvlak. De verwachtingen horend bij het gekozen ambitieniveau worden expliciet gemaakt. Met een aantal landen is al MoU ondertekend die richting gevend zijn of als een katalysator kunnen werken (e.g. Boston Massachusetts, China NDRC, Vlaanderen). Een MoU is geen doel op zich, maar kan strategisch ingezet worden als onderdeel van een meerjarige strategie.

Bij het formuleren van de ambities is meer inzet niet altijd beter. Een gerichte, gedoseerde inzet kan net zo effectief zijn en beter rekening houden met het absorptievermogen en capaciteit van bedrijven en organisaties in het Nederlandse LSH-ecosysteem. Veel partijen zijn immers niet alleen op dat specifieke land gericht, maar wereldwijd actief.

Fase 3: Uitvoeringsplan

De praktijk van internationaal ondernemen is dynamisch. Het uitvoeringsplan dat op grond van de bovengenoemde analyses en doelstellingen geformuleerd wordt, zet de kaders en geeft duidelijkheid op de korte termijn. Het bevat goede (proces)afspraken tussen de partijen, maar wordt tegelijkertijd met de nodige flexibiliteit en pragmatisme uitgevoerd. Voorspelbaarheid in het proces en de agenda worden zo gecombineerd met een slimme en effectieve uitvoering.

Uitvoeringsplannen zijn meerjarige roadmaps waarin handelsbevordering, kennisuitwisseling en het aantrekken van bedrijvigheid naar Nederland samenkomen. De portefeuille van activiteiten op een land moet goed in balans zijn. Strategische ankerpunten, zoals bijvoorbeeld de jaarlijkse BIO in de VS en de Medica in Duitsland worden vaste momenten waar het LSH-ecosysteem van Nederland, het gastland en andere landen elkaar ontmoeten. Daaromheen worden andere type evenementen geprogrammeerd met heldere doelstellingen gericht op specifieke doelgroepen. Economische missies, innovatiemissies, deelname aan specifieke (vak) beurzen of conferenties en inkomende delegaties (o.a. Health-Holland Visitors Program) worden goed op elkaar afgestemd, in lijn met de gezamenlijke ambities en doelstellingen. Nederlandse (MKB) spelers worden beter dan in het verleden voorgelicht en voorbereid om kansen te verzilveren, en actief begeleid in de follow-up.

Bovendien worden doelgericht nieuwe regio's ontgonnen op basis van specifieke markt-verkenningen en gerichte bezoeken om relaties op te bouwen vanuit het perspectief van innovatie, aantrekken van investeren en/of handel.

Gezamenlijke branding en positionering

Activiteiten in het buitenland zoals de bovengenoemde missies worden herkenbaar gepositioneerd als onderdeel van een bredere NL | Health-Holland branding en positionering. Centraal staat telkens een gezamenlijke verhaallijn rond de gekozen waardeketens en thema's die is afgestemd op de doelmarkt. Het Nederlandse LSH-ecosysteem wordt zichtbaarder gemaakt met een campagnematige aanpak. Specifieke doelgroepen krijgen goede inhoudelijke verhalen te horen die aansluiten op de uitdagingen in hun land. Individuele organisaties, van MKB tot grote bedrijven, kennisinstellingen en publiek-private partner-schappen kunnen hier hun eigen verhalen en proposities in kwijt.

Strakke coördinatie

Een dergelijke grootschalige aanpak op de langere termijn is alleen mogelijk wanneer deze goed gecoördineerd wordt vanuit een kerngroep met een helder mandaat. Afgevaardigden van de partijen uit het LSH Internationaal Overleg, in combinatie met vertegenwoordigers van het postennetwerk zijn hiervoor logische kandidaten. Hierdoor moet voorkomen worden dat de afstemming te complex en de polder te vol wordt. Actieve betrokkenheid en slagvaardigheid van direct betrokken partijen is nodig. Bovendien moet voorkomen worden dat er op te veel doelmarkten een eigen overlegcircuit ontstaat. Deze afstemming kan ook vormgegeven worden parallel aan de periodieke bredere consultaties met het LSH-ecosysteem.

Dashboard

- Middelen voor S5 (analyse en procesbegeleiding meerjarig integraal programmeren) beschikbaar.
- Publiek-private strategie op Duitsland afgerond (2020), gevolgd door de Verenigde Staten. Andere Categorie I-landen worden gezamenlijk gekozen op basis van een bewezen aanpak.
- *Light* versie van meerjarige integrale programmering voor twee categorie II landen eind 2020 gereed. Andere categorie II landen worden gezamenlijk gekozen op basis van een bewezen aanpak.
- Middelen voor coördinatie, voorbereiding en follow-up van activiteiten, onder meer MoU's, beschikbaar.
- Publiek-privaat financieringsmodel voor de uitvoering van activiteiten uitgewerkt (2020) en aanvullende middelen voor activiteiten in lijn met de ambities beschikbaar.

Bijlage 1: Categorisering van en inzet op doelmarkten

In dit overzicht wordt expliciet gemaakt wat de vier categorieën inhouden, welke criteria gelden en welke inzet hoort bij een bepaalde categorie.

Categorie I (Brede interesse)

Criteria	Inzet
- Positieve analyse op de meeste karakteristieken van de zorgsector - Brede interesse vanuit meerdere thema's - Interesse vanuit minimaal twee dimensies van internationalisering (Innovatie; Investeringen; Handel) - Extra publiek en private inzet is gewenst om belangen en samenwerking te handhaven of uit te breiden. - Bij voorkeur in de top 9 prioriteitsmarkten BZ óf brede interesse vanuit de LSH-sector.	- Marktverkenning uitgevoerd of gepland - Meerjarige publiek-private strategie geformuleerd (doelstellingen, thema's, plannen en budget) - Centraal LSH-aanspreekpunt in het Postennetwerk - Structurele/jaarlijkse Health-Holland-presentie op strategische events in het doelland (beurzen/ conferenties) - Economische missie met bewindspersoon eenmaal per jaar/2 jaar - Inkomende bezoeken gefaciliteerd (Health-Holland Visitors program en specifiek) - Meerdere uitgaande bezoeken (verschillende niveaus en types, afhankelijk van behoefte en thema) - Toewerken MoU als deze ondersteunend is om de doelstellingen te bereiken - Inbedden van opvolging en uitvoering MoU door het strategisch en in samenhang inzetten van instrumentaria (financieel en niet-financieel)

Categorie II (Interesse vanuit specifieke perspectieven)

Criteria	Inzet
- Positieve analyse op de meeste karakteristieken van de zorgsector - Brede interesse vanuit twee of meer thema's - Interesse vanuit een of twee dimensies van internationalisering (Innovatie; Investeringen; Handel) - Publiek en private inzet is gewenst om belangen en samenwerking te handhaven of uit te breiden. - Bij voorkeur in de top 25 prioriteitsmarkten BZ óf brede interesse vanuit de LSH-sector.	- Marktverkenning overwegen om specifieke kansen en ontwikkelingen te identificeren - Meerjarige publiek-private strategie in een light vorm. Eventueel een Partners for International Business (PIB) actieplan. - LSH-aanspreekpunt in het Postennetwerk - Structurele/jaarlijkse Health-Holland-presentie op een event in het doelland (beurs/conferentie) - Economische missie met bewindspersoon 1x per twee of drie jaar - Inkomende bezoeken gefaciliteerd (Health-Holland Visitors program en specifiek) - Uitgaande bezoeken (1 of 2 per jaar - verschillende niveaus en types afhankelijk van behoefte en thema) - Toewerken naar of overwegen of een MoU ondersteunend is om de doelstellingen te bereiken - Inbedden van opvolging en uitvoering MoU door het strategisch en in samenhang inzetten van instrumentaria (financieel en niet-financieel)

Categorie III (a. Specifiek interesse of b. nieuwe verkennende)

Criteria	Inzet
- Positieve analyse op een aantal karakteristieken van de zorgsector - Interesse vanuit minimaal één thema - Interesse vanuit minimaal één dimensie van internationalisering (Innovatie; Investeringen; Handel) - Relatief kleinere markten te onderscheiden in: a. Stabiele maar beperkte interesse b. Nieuw en opkomend (verkennen) - Bij voorkeur in de top 50 prioriteitsmarkten BZ, of specifieke interesse vanuit de LSH-sector	- Kansenrapport of Marktverkenning light overwegen om specifieke kansen en ontwikkelingen te identificeren (m.n. verkennend) - Globale afspraken met postennetwerk over intensiteit van inzet - Incidentiele Health-Holland-presentie op een evenement in het doelland (beurs/conferentie) - Inkomende bezoeken worden op basis van thema en niveau gefaciliteerd - Incidenteel uitgaande bezoeken (verkennend - verschillende niveaus afhankelijk van behoefte en thema)

Categorie IV (overige landen – incidenteel en reactief)

Criteria	Inzet
- Positieve analyse op enkele karakteristieken van de zorgsector - Interesse vanuit minimaal één thema - Interesse vanuit minimaal één dimensie van internationalisering (Innovatie; Investeringen; Handel) - Buiten de top 25 prioriteitsmarkten BZ en/of geen specifieke interesse vanuit de LSH-sector	- Beperkte en reactieve inzet vanuit de Topsector - Geen intensievere inzet, tenzij er goede reden voor is (bijvoorbeeld potentie om door te groeien naar Categorie III)

Tijdelijk doelmarkten

Het LSH Internationaal Overleg kan besluiten om voor kortere tijd twee of drie landen uit de categorie I of II landen te benoemen als speciale doelmarkten. Dat betekent dat er aanvullende inzet wordt gepleegd op die landen om de samenwerking en interactie met het Nederlandse LSH-ecosysteem versneld naar een (structureel) hoger niveau te tillen. Dit vraag om gerichte strategische doelstellingen en een uitgewerkt plan van aanpak met de daarbij behorende middelen om die doelstellingen te bereiken.

Een middel om dit vorm te geven of te versnellen kan een MoU zijn. Het inbedden van de opvolging en uitvoering MoU door het strategisch en in samenhang inzetten van instrumentaria, (budget)samenwerking en de inzet van diverse Nederlandse partijen in een gezamenlijk aanpak is essentieel. Denk bijvoorbeeld aan de OCW/NWO - EZK/RVO innovatieagenda India of de bilaterale samenwerkingspilot op de Verenigde Staten (Boston, Massachusetts).

De strategie laat ruimte voor individuele spelers uit het LSH-ecosysteem om de eigen agenda na te streven in markten die niet de grootste prioriteit van de Topsector hebben. Op deze markten zal op een passende manier gekeken worden naar de wijze van samenwerking en de inzet van middelen vanuit de Topsector.

Colofon

Len de Jong – Voorzitter werkgroep internationaal Topsector LSH
Micha van Lin, Ernst Nagel - Lid werkgroep internationaal Topsector LSH
Steven Jonis - Secretariaat werkgroep internationaal Topsector LSH
Hanna Groen - Strategisch programmamanagement
Health-Holland – Operationeel projectmanagement
Pieter van Megchelen, Jannica Swieringa - Tekstredactie
Jacob & Jacobus - Vormgeving
Arthur ten Have – Orange Health Consultants

©2020

Health-Holland | +31 (0)70 205 1400 | info@health-holland.com | www.health-holland.com