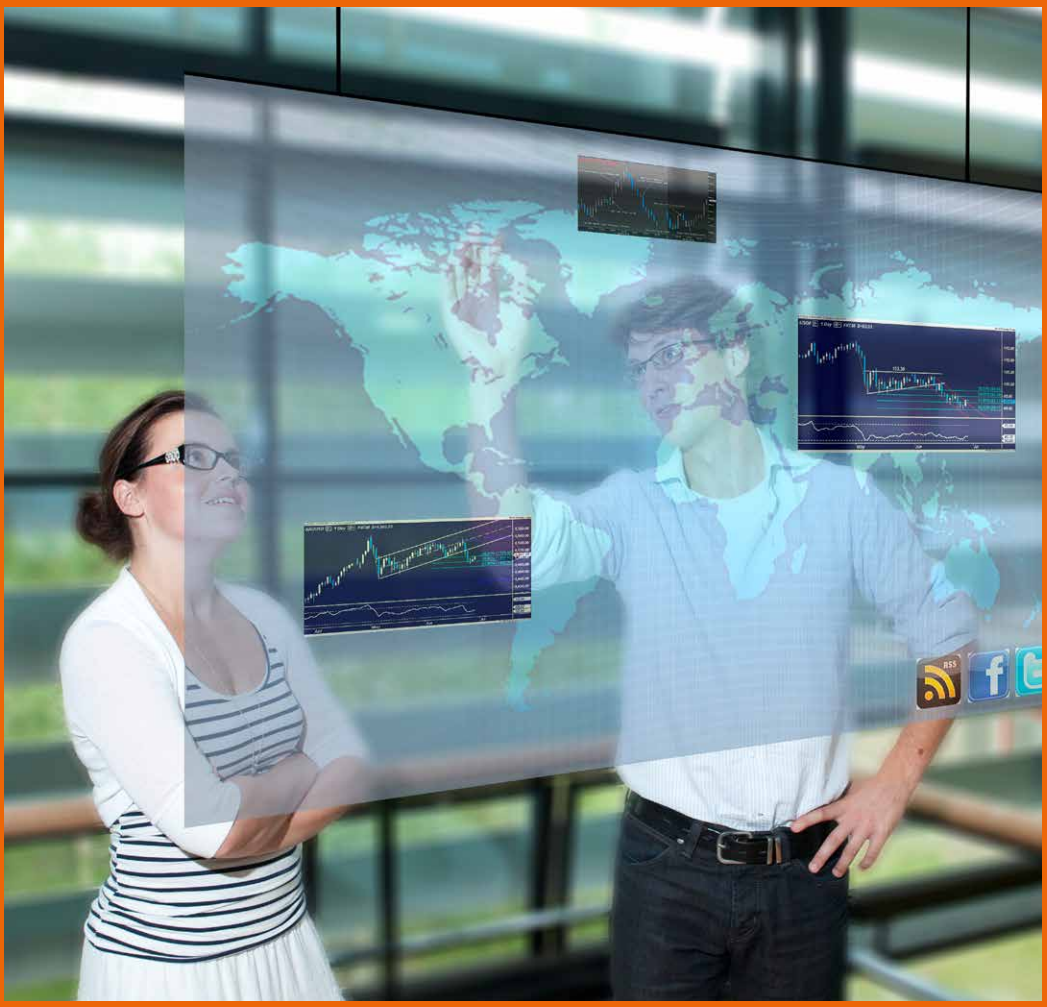
Meerjarig Programmeren

Voor prioritaire markt-thema combinaties



NL

Netherlands

Introductie

Dit document geeft uitleg, inspiratie en praktische handvatten aan iedereen die aan de slag gaat of is met meerjarig programmeren in de prioritaire markt-thema combinaties. Eén handzaam document met alle essentiële informatie bij elkaar; een handleiding van het waarom, wat en hoe rond meerjarig internationaal programmeren.

Dit document is bedoeld als informatiebron en kader voor alle betrokken organisaties / stakeholders, zowel publiek (o.a. departementen, uitvoeringsorganisaties, posten) als privaat (topsectoren, brancheverenigingen en economische clusters).

Het beschreven proces en de geadviseerde organisatie van een markt-thema combinatie, inclusief taken en verantwoordelijkheden, vormen een ‘grove blauwdruk’. De ISO en PPS stuurgroep hebben gemerkt dat er behoefte is aan een algemene beschrijving als deze, maar dat (met name lopende) aanpakken zeker niet allemaal in één standaard te vangen zijn en dat we dat zeker ook niet willen. Het meerjarig programmeren moet juist zoveel mogelijk aansluiten bij bestaande structuren, processen, overlegorganen en consortia die zich al bewezen hebben. Hierbij stimuleren we wel dat ruimte blijft voor vernieuwing én de juiste sturing en verantwoording plaatsvindt.

Dit document is nadrukkelijk een ‘levend’ document. We zullen het document over de tijd aanvullen met praktische handvatten als checklists en formats maar ook met leerpunten en inspiratie uit de verschillende lopende programma’s.

Wij hopen u hiermee te motiveren om met elkaar nog meer te halen uit de kansen die voor ons liggen.

Namens de Ministeries van Buitenlandse Zaken en Economische Zaken en Klimaat, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, NLWorks, NLinBusiness en Trade & Innovate NL.

Content

Introductie	3
Waarom Meerjarig Programmeren (MJP)	7
Doelen van MJP in Publiek-Private Samenwerking	9
15 huidige M-T's (vanaf 2020)	10
Voorbeelden van M-T combinaties	12
Organisatie Meerjarig Programmeren – per markt-thema combinatie	16
Proces Programmering M-T's	**18**
1. Voorfase	21
2. Uitvoering	
2.0 Organisatie	23
2.1 Verdieping	25
2.2 Programmering	27
2.3 Financiering	29
2.4 Uitvoering (incl. Monitoring & Evaluatie)	31
3. Evaluatie	33
4. Aanpassing	35
Overkoepelende organisatiestructuren MJP	37
Colofon	38
Afkortingenlijst	38

Waarom Meerjarig Programmeren (MJP)

In 2017 werd in het rapport Buijink “Team Nederland: samen sterker in de wereld” geconstateerd dat de internationale prestaties van Nederland op het gebied van handel, investeringen en innovatie op grote groeimarkten achterblijven bij de belangrijkste concurrenten. Conclusie was en is dat Nederland grote winst kan boeken als we ook op het internationale vlak voluit inzetten op dat waar we in eigen land al goed in zijn: publiek-private samenwerking. Als we in strategievorming en uitvoering echt alle krachten bundelen: bedrijfsleven, de Rijksoverheid, de mainports, de regionale spelers en de kenniswereld. Voor internationale handel, investeringen en innovatie samenwerking.

Bovenstaande ‘systeemverandering’ is de afgelopen jaren ingezet o.a. door internationaliseringsstrategieën van de topsectoren en diverse economische clusters in nauwe samenwerking met het economische postennetwerk, het instrumentarium en de begeleiding van RVO en het werk van aanjagende organisaties als NLIB, Trade and Innovate NL en NLWorks. Meerjarig programmeren is hier onderdeel van.

Onder leiding van de ISO (Internationaal Strategisch Overleg) zijn markten en thema’s bepaald waar Nederland het verschil kan maken.

“Internationaal een sprong vooruit maken en onze bedrijven en kennisinstellingen de wind in de zeilen geven.”

Doelen van MJP in Publiek-Private Samenwerking

Het primaire doel van meerjarig programmeren in publiek-private samenwerking is het vergroten van het concurrentievermogen van Nederland op de wereldmarkt door het realiseren van betere markttoegang voor Nederlandse bedrijven (zowel grootbedrijf als MKB) en kennisinstellingen.

Daarnaast willen we graag Nederlandse oplossingen bieden voor de grote maatschappelijke uitdagingen waar de wereld voor staat en zo bijdragen aan de realisatie van de Sustainable Development Goals.

Dit alles bereiken we door het versterken van economische partnerschappen tussen landen op specifieke thema’s waar Nederland sterk in is. Resulterend in (bilaterale) samenwerkingen, vorming van (grotere) internationale consortia en realisatie van projecten die anders lastiger van de grond zouden komen.

15 huidige markt-thema combinaties (vanaf 2020)

Een markt-thema is een combinatie van een markt en thema waarvoor de ISO heeft vastgesteld dat een extra meerjarige publiek-private inzet is gerechtvaardigd.

	Energietransitie en duurzaamheid	Landbouw, water en voedsel	Gezondheid en zorg	Sleuteltechnologiën	Logistiek en infrastructuur
Duitsland	1. Energietransitie		2. Gezondheidstransitie	3. Smart Industry	4. Duurzame Mobiliteit
Frankrijk				5. HTSM	
België	6. Circulaire economie				
VS		7. Agro & Food Tech	8. LSH	9. Cybersecurity	
China	10. Agro&food en zero-waste				
India		11. Water, agro, health nexus			
ASEAN-5		12. Agro-food	13. LSH		
Golfregio	14. Water, voedsel, energie nexus				
Japan	15. Wind op Zee				

Voorbeelden van M-T combinaties

Agro & Food Tech VS

Nederland wil zijn positie in de VS als een innovatieve samenwerkingspartner op het gebied van agro&food verder uitbouwen en verstevigen. Om dit te bereiken wordt ingezet op een duurzame groei van de AgTech/FoodTech sector in o.a. de regio's Californië, Kentucky en Midwest en met Amerikaanse counterparts samen te werken op relevante voedselthema's om ook in de toekomst aan de groeiende wereldvraag van voedsel te voldoen.

Doelstellingen zoals opgenomen in de publiek-privaat gedragen roadmap zijn:

- Verbeteren markttoegang voor NL bedrijven in de VS
- Vergroten van het aantal Amerikaanse bedrijven dat zich in Nederland vestigt en met Nederlandse partijen samenwerkt
- Vergroten kennissamenwerking en gezamenlijke investeringen in publiek-private R&D en innovatietrajecten.

De markt-thema combinatie bestaat uit vier deel-tracks: AgTech Californië, AgTech/horti Kentucky, FoodTech MidWest en Agtech/horti Pennsylvania.

Betrokken partijen zijn: NLWorks, RVO, NFIA, Washington, LNV, CG San Francisco, CG Atlanta, CG Chicago, DIO, NLIB, Topsector Agro & Food, FME, DGD, Foodvalley en de WUR. In een latere fase ook uit te breiden met de partners vanuit TINL.

HTSM Frankrijk

De ambitie van de markt-thema combinatie HTSM Frankrijk is om de Nederlandse HTSM sector net als in Duitsland te positioneren als een innovatie en technologiepartner voor Frankrijk. Het HTSM Frankrijkplan, waarin branches en key enabling technologies zijn vertegenwoordigd, vormt hierbij de basis. Ingezet wordt op de tracks automotive en aeronautics (met focus op sleuteltechnologieën composieten en fotonica) om zo in te spelen op de snel veranderende vraag van de spelers Renault, PSA, Airbus en de bijbehorende toeleverketens.

Op basis van het HTSM Frankrijkplan wordt gewerkt aan een publiek-privaat gedragen roadmap. Daarna volgt de programmering op hoofdlijnen en mogelijk in te zetten publiek-private middelen. Doelstellingen in de roadmap richten zich op het generen en opstarten van nieuwe business, innovatieprojecten, G2G samenwerking en sectorpromotie, met als uitgangspunt dat activiteiten elkaar aanvullen en versterken.

Betrokken partijen zijn: Topsector HTSM, RAI ANL, NAG, CompositesNL, FotonicaNL, DIO, EZK, I&W, RVO, Ambassade Parijs.

Voorbeelden van M-T combinaties

India Water, Agro, Health nexus (WAH!)

Nederland en India zetten zich sinds de Tech Summit (2019) in voor een meerjarige programmatische samenwerking op de gebieden van Water, Agritech en Health en de Key Enabling Technologies. Gezamenlijke investeringen in Wetenschap Technologie en Innovatie ondersteunen daarbij een bredere publiek private agenda rond maatschappelijke uitdagingen op deze prioritaire Nexus.

De samenwerking beoogt o.a.:

- Verbetering van markttoegang voor bestaande Nederlandse technologie (technologie demonstratie en adaptatie)
- Samen nieuwe betaalbare en schaalbare oplossingen ontwikkelen voor markten die nu nog niet worden bediend.
- Vergroten kennissamenwerking en gezamenlijke investeringen in publiek-private R&D en innovatietrajecten gefocust op gedeelde maatschappelijke uitdagingen.

Drie tracks krijgen momenteel al substantieel vorm: Klimaat Slimme Landbouw, One Health AMR en Agritech.

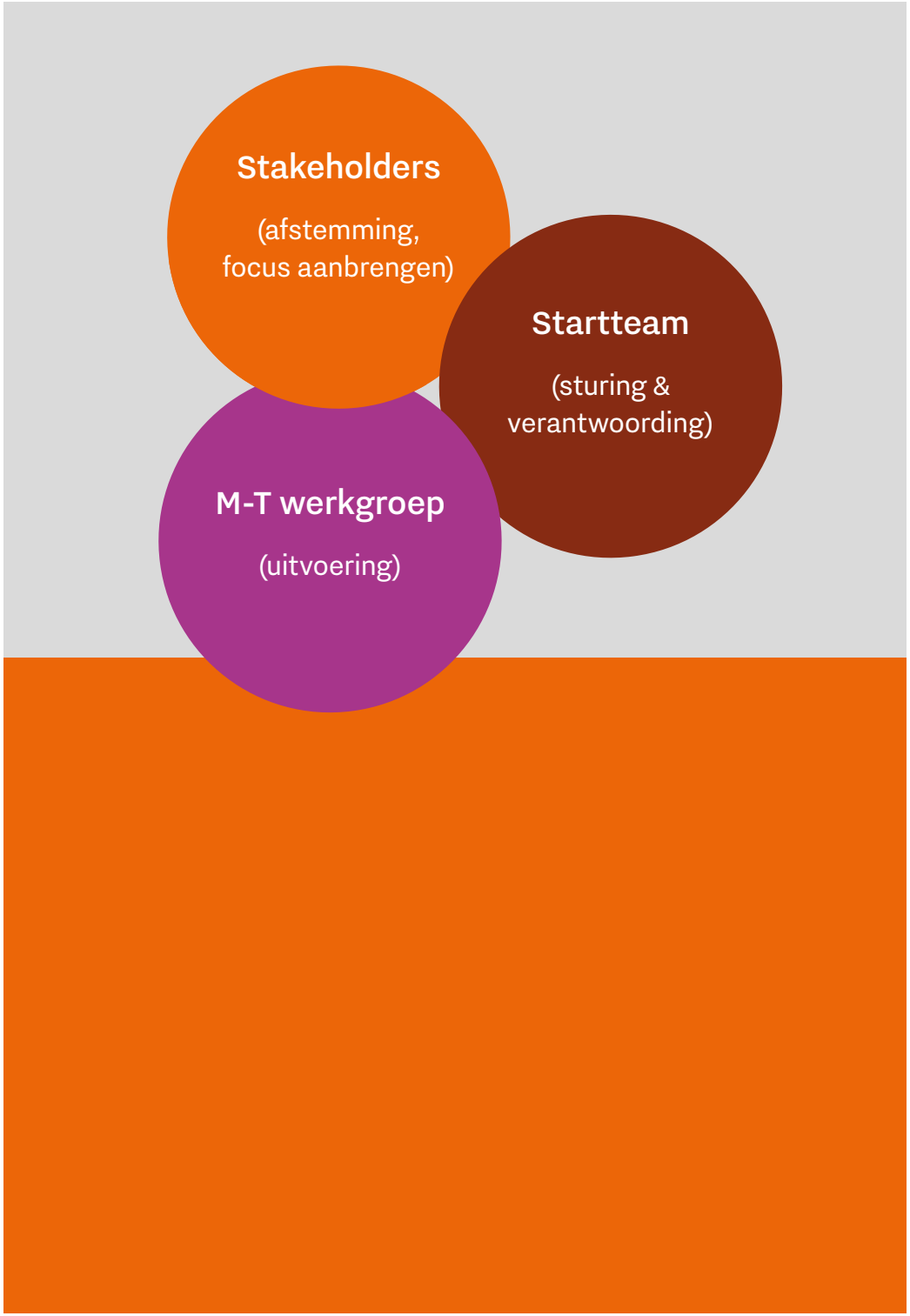
Betrokken partijen zijn: Topsectoren Agri&Food, Tuinbouw & Uitgangsmaterialen, LSH en Water Maritiem, NWO, RVO, NLWorks, Ambassade New Delhi, EZK, LNV, DIO en universiteiten en hogescholen.

Mobiliteit Duitsland

De komende jaren wil Nederland samen met Duitsland werken aan schone en slimme mobiliteitsoplossingen (B2B, K2K, G2G), die de overgang naar een competitief, intelligent en klimaatvriendelijk mobiliteitssysteem vergemakkelijken. De basis van dit SMM traject is de sectorstudie duurzame mobiliteit (2020), waarin kansrijke thema's zijn geïdentificeerd voor versterkte samenwerking. Ook resultaten uit de PIB's (2015-2018) geven waardevolle aanknopingspunten. De meerjarige strategische marktbewerking richt zich de komende 2-3 jaren op: (1) laadinfrastructuur voor elektrisch vervoer en (2) het gebruik van waterstof voor zware voertuigen.

Na de sectorstudie en de aangebracht focus (verdieping) heeft in maart 2021 de kick-off van de Duits-Nederlandse samenwerking plaatsgevonden, waarbij de intentie voor meerjarige PPS samenwerking tussen NL en DE verder bestendigd en gezamenlijke projecten zijn verkend en ook een online platform is gestart om contacten te leggen en onderhouden.

Betrokken NLse partijen zijn: RAI ANL, DIO, I&W, EZK, RVO, CG München, Elaad, H2platform, FME en de Topsector HTSM.



Organisatie Meerjarig Programmeren – per markt-thema combinatie

Onderstaande manier van organiseren is een handreiking maar zeker geen verplichte aanpak. Zeker omdat er forse verschillen zijn tussen de verschillende M-T's qua ambitie, fasering en onderliggende organisatiegraad. Waar al bestaande structuren zijn heeft het zeker de voorkeur hier zoveel mogelijk bij aan te sluiten. Waar nog behoefte is aan organisatievorming of check of alle rollen goed zijn belegd is onderstaande een handreiking.

Stakeholdersgroep

Iedere Markt-Themacombinatie heeft een stakeholdersgroep die verantwoordelijk is voor verdieping, programmering en uitvoering van de betreffende M-T combinatie. De stakeholders zijn: BZ-DIO, EZK en/of vakdepartement, private vertegenwoordiger(s), topsectoren, RVO/TINL en BZ/EZK/vakdepartement-postennetwerk of NL Works.

Startteam

Het verdient aanbeveling een compact startteam te hebben voor slagkracht in de opstartfase. De stakeholders wijzen drie personen aan die een begin maken met de uitvoering: één persoon van BZ/EZK/vakdepartement, één persoon uit het private netwerk en één persoon van het publieke netwerk (RVO).

M-T werkgroep

De eigenlijke uitvoering wordt door de private en publieke partijen in gezamenlijkheid gedaan. Dit noemen we de M-T werkgroep. Welke organisaties of bedrijven actief zijn is afhankelijk van de fase in de programmering.

Informatie over de overkoepelende organisatiestructuren voor Meerjarig Programmeren is opgenomen aan het eind van dit document (pagina 37).

Proces Programmering M-T's

Het proces in 4 stappen

Mei 2021

Wat:
identificeren, valideren en selecteren van publieke en private prioritaire markt-thema's

Deliverable:
vastgestelde M-T matrix (nu met 15 prioritaire markt-thema combinaties)

1. Voorfase

Criteria voor selectie als prioritaire markt-thema combinatie:

1. Er is aantoonbaar voldoende draagvlak en committering bij bedrijven en kennisinstellingen binnen de (sub)sector om de geselecteerde internationale markt(en) meerjarig te bewerken

2. De kans op vermenigvuldiging van kennis, op concrete product- of procesinnovatie of toename van handel op de doelmarkt is voldoende aangetoond bv door een marktstudie

3. Er is een inschatting van de 'plus' die gecreëerd kan worden in de versterking van het verdienvermogen van de BV Nederland in de vorm van een 'business case'

4. Er is echt meerwaarde van de publiek-private krachtenbundeling (G2G, B2B, K2K)

De werkgroep MJP bekijkt elke M-T op bovenstaande criteria en kijkt verder naar de balans tussen de M-T's en reeds lopende voorstellen en instrumenten op de betreffende thema's en landen.

Wie*:

- Responsible: werkgroep MJP
- Accountable: Stuurgroep PPS (vaststelling in ISO)
- Consulted: NIO, posten, topsectoren
- Informed: andere relevante betrokken partijen

* Per fase is dit een advies ten aanzien van de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden. Hiervoor is gebruik gemaakt van het RACI-model. De Nederlandse vertaling betreft: Verantwoordelijk / Eindverantwoordelijk / Raadplegen / Informeren.

Wat:
per M-T vaststellen van stakeholders en startteam

Deliverable:
startteam vastgesteld en klaar voor start

2.0 Organisatie

Voor het in gang zetten van de uitvoeringsfase stelt de werkgroep MJP per M-T vast in welke ‘levensfase’ deze zich bevindt en stelt zij een stakeholderlijst op. In principe zijn de stakeholders aan zet om een eerste begin met de uitvoering te maken. Indien dit onvoldoende van de grond komt, kan een startteam worden gevormd.

Een eventueel startteam bestaat uit een persoon van BZ/EZK/ vakdepartement, een persoon uit het private netwerk en een persoon van het publieke netwerk (RVO).

Wie:

- Responsible: werkgroep MJP
- Accountable: Stuurgroep PPS (vaststelling in ISO)
- Consulted: NIO, posten, topsectoren
- Informed: andere relevante betrokken partijen

Wat:
verkenning en keuze sub-thema's, uitwerken visiedocument en roadmap

Deliverable:
onderbouwd visiedocument met keuzes / focus voor de M-T plus integrale roadmap met activiteiten en in te zetten instrumenten

2.1 Verdieping

In de verdiepingsfase verkennen de stakeholders welke subthema' het meest kansrijk zijn en waar de meeste energie en toegevoegde waarde zit.

Deze fase resulteert in een onderbouwd visiedocument en een integrale roadmap voor de gekozen subthema's.

Wie:
- Responsible: startteam
- Accountable: werkgroep MJP
- Consulted: departementen, branches, topsectoren, TINL partners
- Informed: andere relevante betrokken partijen

Handvatten / voorbeelden:
- Voorbeeld visiedocument
- Voorbeeld roadmap

Wat:
inrichten organisatie (samenstellen en vaststellen werking M-T werkgroep), identificeren van eventuele deel tracks, uitwerken doelen en globale programmering

Deliverable:
M-T werkgroep werkend en programmering uitgewerkt

2.2 Programmering

Nadat de roadmap – en de bijbehorende themafocus - is goedgekeurd door de werkgroep MJP, wordt overgegaan naar de programmering.

De stakeholders bepalen de samenstelling en werking van de bredere publiek-private werkgroep. Deze werkgroep identificeert de eventuele deeltracks en de beoogde resultaten van de M-T.

Aan de hand daarvan ontstaat de programmering. Pas daarna wordt gezocht naar bijpassend instrumentarium.

Wie:
- Responsible: M-T werkgroep
- Accountable: start-team M-T
- Consulted: departementen, branches, topsectoren, TINL partners
- Informed: andere relevante betrokken partijen

Handvatten / voorbeelden:
- Voorbeeld programmering

Wat:
zoeken naar bijpassende financiering / instrumentarium

Deliverable:
goedgekeurde begroting en beschikbare financiering

2.3 Financiering

Voor Meerjarig Programmeren is het algemene instrumentarium van handelsbevordering beschikbaar. Publiek instrumentarium wordt beschikbaar gesteld via RVO (BZ en EZK), NLWorks of andere publieke partners. Privaat instrumentarium wordt beschikbaar gesteld via NLiB, grote private partijen en topsectoren. Daarnaast dragen deelnemende bedrijven bij. Budgetten worden toegekend vanuit bestaande regelingen en budgetten en moeten binnen die regels passen.

Wie:

- Responsible: RVO
- Accountable: DIO of EZK of vakdepartement
- Consulted: stuurgroep instrumentarium, M-T werkgroep
- Informed: andere relevante betrokken partijen

Handvatten / voorbeelden:

- RVO instrumentarium

Wat:
uitvoering van de programmering, inclusief eventuele sub-tracks

Deliverable:
informatie t.b.v. Monitoring & Evaluatie

2.3 Uitvoering (inclusief Monitoring & Evaluatie)

Per kwartaal monitort de werkgroep MJP de voortgang van alle lopende markt-thema combinaties. Zij haalt daarvoor input & inzichten op bij elke M-T en verwerkt deze in een dashboard inclusief advies voor de Stuurgroep PPS. Alles gaat dus in nauw overleg met de markt-thema combinatie zelf.

Het MJP dashboard geeft inzicht in de voortgang zowel qua proces (welke combinatie bevindt zich in welke fase) als qua resultaten / milestones. In overleg met de markt-thema combinatie worden hiervoor gezamenlijk tijdens de programmeringsfase een beperkt aantal kpi's opgesteld.

Wie:

- Responsible: M-T werkgroep
- Accountable: start-team M-T
- Consulted: departementen, branches, topsectoren, TINL partners
- Informed: andere relevante betrokken partijen

Handvatten / voorbeelden:

- Voorbeeld dashboard

Wat:
evaluatie van de voortgang op alle M-Ts

Deliverable:
reguliere rapportages

3. Evaluatie

De werkgroep MJP rapporteert per kwartaal aan de Stuurgroep PPS en ISO m.b.t. de voortgang van alle M-T's, inclusief eventuele risico's en een advies voor mogelijke bijsturing.

Wie:

- Responsible: werkgroep MJP (coördinatie door NLWorks)
- Accountable: stuurgroep PPS (vaststelling in ISO)
- Consulted: start-team en stakeholders M-T
- Informed: andere relevante betrokken partijen

Handvatten / voorbeelden:

- Voorbeeld dashboardrapportage

Wat:
mogelijke aanpassing van de prioritaire set markt-thema combinaties

Deliverable:
voorstellen voor aanpassingen / uitbreidingen

4. Aanpassing

De werkgroep MJP en Stuurgroep PPS monitoren de voortgang van de M-T combinaties gedurende het jaar en sturen waar nodig bij. Over een langere periode evalueert de werkgroep ook de totale set aan prioritaire M-T's.

Als uit deze evaluatie blijkt dat aanpassingen in het totale palet aan programma's noodzakelijk zijn, dan doet de werkgroep voorstellen voor herijking van de keuzes. Het gaat dan zowel om het mogelijk stoppen van opende trajecten en het toevoegen van nieuwe markt-thema combinaties als die mogelijkheden er zijn. Dit laatste gaat gepaard met een nieuwe brede inventarisatie.

Wie:

- Responsible: werkgroep MJP
- Accountable: stuurgroep PPS (vaststelling in ISO-C)
- Consulted: NIO
- Informed: andere relevante betrokken partijen

Overkoepelende organisatiestructuren MJP

Internationaal Strategisch Overleg (ISO) NL Commissie

De ISO NL Commissie heeft een strategische, sturende rol richting de uitvoerende organisaties van de markt-thema combinaties. DGBEB-BZ, SG-EZK en directeur VNO-NCW/MKB Nederland hebben zitting in de Commissie.

Stuurgroep PPS

De Stuurgroep PPS geeft richting aan publiek-private samenwerking in de volle breedte (dus meer dan alleen meerjarig programmeren). In de Stuurgroep PPS hebben zitting op directieniveau: BuZa, EZK, VNO-NCW/MKB, RVO, NLIB, TINL en NLWorks.

Netwerk Internationaal Ondernemen (NIO)

Het Netwerk Internationaal Ondernemen (NIO) is een lang bestaand publiek privaat afstemmingsoverleg. In het NIO hebben zitting op directieniveau: VNO-NCW/MKB, NLIB, EvoFenedex, Koninklijke Metaalunie, FME, ING en Rabobank, BZ, EZK, RVO, KVK, TINL, NLWorks.

Werkgroep Meerjarig Programmeren

De werkgroep meerjarig programmeren ontwikkelt het kader voor meerjarig programmeren, brengt de stakeholders in kaart, wijst het startteam aan en bewaakt de algehele voortgang op de gekozen M-T's. Ook coördineert ze de rapportage naar de Stuurgroep en ISO. In de werkgroep hebben zitting op managementniveau: NLIB, RVO, TINL, NLWorks, BZ/DIO en EZK.

Colofon

Dit document is een uitgave van de werkgroep Meerjarig Programmeren.

Met dank aan diverse stakeholders van brancheorganisaties, topinstituten, posten en uitvoeringsorganisaties betrokken bij het meerjarig programmeren voor meekijken en meedenken.

Beeldmateriaal in dit document is afkomstig uit de beeldbanken van RVO / NL Branding en NL Works

Heeft u vragen of hulp nodig? Neem contact op met de MJP coördinator Willem Moraal via willem.moraal@internationalworks.nl.

©Werkgroep Meerjarig Programmeren, mei 2021

Afkortingenlijst

BuZa	Ministerie van Buitenlandse Zaken
EZK	Ministerie van Economische Zaken
ISO	Internationaal Strategisch Overleg
PPS	Publiek Private Samenwerking
MJP	Meerjarig Programmeren
M-T	Markt-thema combinatie
RVO	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
NLIB	Nederland in Business
TINL	Trade and Innovate Nederland
NLWorks	Website
ASEAN-5	Indonesië, Maleisië, Philipijnen, Singapore en Thailand
HTSM	Hightech Systemen en Materialen
LSH	Life Science and Health
G2G	Government to Government
B2B	Business to Business
K2K	Keten to Keten
Topsectoren	Website

Krachtige Publiek Private Samenwerking versterkt het verdienvermogen van Nederland