

09-02-2022

Terms of reference

**Evaluatie publiek-private samenwerking op het gebied van
Handelsbevordering**

Lijst van Afkortingen

BHOS	Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking
BZ	Buitenlandse Zaken
DTIB	Dutch Trade & Investment Board
DIO	Directie Internationaal Ondernemen
EZK	Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
ISO	Internationaal Strategisch Overleg
MKB	Midden- en kleinbedrijf
NBSO	Netherlands Business Support Offices
NIO	Netwerk Internationaal Ondernemen
NLIB	NLinBusiness
PPS	publiek-private samenwerking
ROM	Regionale Ontwikkelings Maatschappijen
RVO	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
SDG	Sustainable Development Goal
TiNL	Trade and Innovate NL
ToC	Theory of change
ToR	Terms of reference
TRP	Trade Relations Programma
WEF	World Economic Forum

1. Inleiding

Deze terms of reference (ToR) beschrijft het onderzoek naar publiek-private samenwerking (PPS) ten behoeve van internationale handelsbevordering, met in het bijzonder aandacht voor de drie organisaties die sinds 2017 in het leven zijn geroepen om hier (verder) invulling aan te geven. Deze drie organisaties zijn NLinBusiness (NLIB), Trade and Innovate NL (TiNL) en NL Works. De drie organisaties worden gedurende de periode 2018-2022 gesubsidieerd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) met EUR 10 miljoen per jaar. Deze evaluatie heeft als doel te beschrijven welke activiteiten/'actielijnen' door NLIB, TiNL en NL Works zijn uitgevoerd en te beoordelen in hoeverre de doelstellingen zoals geformuleerd voor de herinrichting van het PPS-ecosysteem zijn bereikt, in welke mate dat is toe te schrijven aan de activiteiten van de drie organisaties (en daarmee de subsidie) en welke lessen te trekken zijn voor de toekomst. De uitkomsten van de evaluatie worden gebruikt door de voor dit beleid verantwoordelijke directie van BZ – de Directie Internationaal Ondernemen (DIO) – om de bewindspersoon te adviseren over eventuele voortzetting van de subsidie en zo ja, in welke vorm.

De ToR beschrijft kort het beleid en uitvoering van de herinrichting van het PPS-ecosysteem in de periode 2017-2022, gevolgd door de afbakening, onderzoeksvragen en methodologie. Tot slot volgt de planning van de evaluatie.

2. Beleid publiek-private samenwerking

2.1. Totstandkoming advies en beleid PPS

Medio 2016 vroeg de Dutch Trade & Investment Board (DTIB)¹ een publiek-private stuurgroep te adviseren over hoe Nederland zijn positie op internationale markten kon versterken. Dit heeft in april 2017 geleid tot het rapport Team Nederland: Samen Sterker In de Wereld ('rapport Buijink') waarin een aantal aandachtspunten worden gesignaleerd en daaruit voortvloeiende aanbevelingen worden geformuleerd om de Nederlandse positie op internationale markten te versterken en Nederland te positioneren als aantrekkelijk vestigingsland voor het aantrekken van kennis en investeringen. De geïdentificeerde aandachtspunten en aanbevelingen kwamen voort uit de waargenomen grote maatschappelijke en economische transitie die de sterke Nederlands positie op het gebied van handel, investeringen en innovatie zouden kunnen bedreigen. Genoemd werden o.a. duurzame energie, digitalisering, circulaire economie, demografische en economische ontwikkelingen in met name Afrika en Azië en toegenomen protectionisme. Tegelijkertijd werden deze trends als kansen benoemd voor het Nederlands bedrijfsleven.²

Deze evaluatie beperkt zich grotendeels tot twee hoofdstukken³ uit het rapport die zich richten op collectieve en meerjarige programmatische aanpak gericht op internationalisering van het Nederlands bedrijfsleven. Wat betreft de staat van internationaal ondernemen concludeert Buijink dat het ontbreekt aan een integrale en gemeenschappelijk gedragen internationaliseringsstrategie (op groeimarkten). De gedachte in het rapport is dat een meer geconcentreerde uitvoering de publieke en private inzet efficiënter en effectiever kunnen maken. Door gebrekkige middelen en capaciteit schiet follow-up van economische missies tekort en is Nederland niet krachtig genoeg in het opvolgen van afgesloten intentieverklaringen.⁴

¹ De belangrijkste publiek-private adviesorganisatie, die in 2004 door de staatssecretaris van Economische Zaken (EZ) in het leven werd geroepen. Naast VNO-NCW en andere vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven schoven de ministers van EZ en voor BHOS aan bij overleggen. De DTIB is in 2018 opgeheven en vervangen door in eerste instantie de International Strategic Board en later het Internationaal Strategisch Overleg.

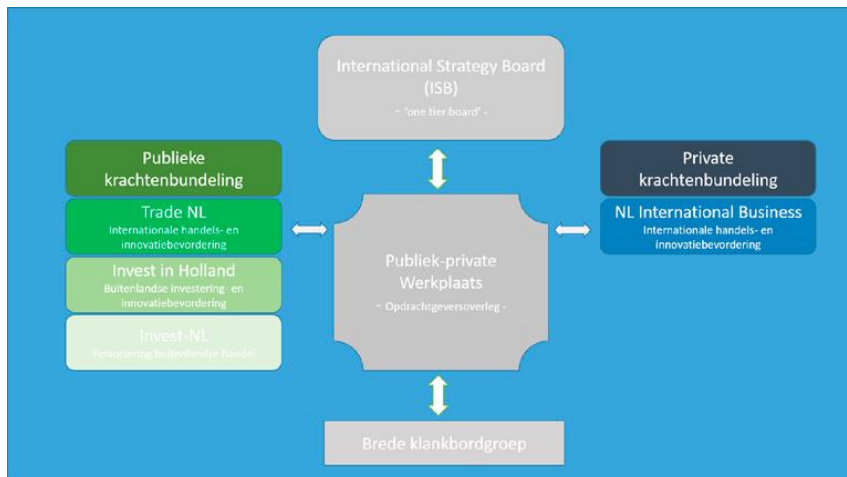
² DTIB (2017). p.9

³ Dit betreft hoofdstuk 2 'een gezamenlijke visie, strategie en aanpak en hoofdstuk 3 'meerjarige programmatische aanpak van marktwerking'

⁴ "Er bestaan nu verschillende loketten bij de nationale en regionale overheden die beter met elkaar verbonden moeten worden. Ten tweede moet er meer samenhang worden gebracht in het aanbod van publieke diensten door rijk en regio. Ten derde moeten internationale marktkansen beter worden benut. Door bezuinigingen op het postennet laat Nederland momenteel kansen lopen. Strategische marktwerking op basis van goede kansensignalering vraagt om innovatieve oplossingen en dus om een grote inspanning van de posten. Daarom

Het rapport Buijink beveelt daarom aan één publiek-privaat handels-, innovatie- en investeringsbevorderend netwerk te ontwikkelen, dat opereert vanuit één gezamenlijke internationaliserings-strategie, één operationele aanpak en één branding.⁵ Hieruit zijn vijf 'actielijnen' voortgekomen waarvan twee actielijnen relevant zijn voor deze evaluatie: 1) Eén gezamenlijke visie, strategie en aanpak en 2) meerjarige programmatische aanpak van marktwerking. De overige drie actielijnen zijn niet de directe verantwoordelijkheid van de drie organisaties die geëvalueerd worden,⁶ en daarom ook minder relevant voor deze evaluatie.

Onderstaande figuur geeft een schematische weergave van het PPS-ecosysteem weer zoals geschetst in het rapport Buijink en overgenomen in het beleid (met de International Strategy Board vervangen door het Internationaal Strategisch Overleg (ISO NL) en de werkplaats later omgedoopt tot NLWorks).



Figuur 1. Schematische weergave van het PPS-ecosysteem. (bron: DTIB 2017, p.17)

Onder de eerste actielijn wordt verstaan het formuleren van een gezamenlijke (publiek-private) visie en strategie op het gebied van internationalisering en het bundelen van publieke en private handelsactiviteiten in nieuwe organisaties: NLiB, TiNL en NLWorks. Dit ecosysteem wordt aangestuurd door een overkoepelend orgaan (ISO NL) dat het kabinet, regio's, bedrijfsleven en kennisinstellingen informeert en adviseert over deze visie en strategie. Het rapport Buijink adviseerde voor de herinrichting van het systeem extra middelen vrij te maken.

De tweede actielijn ligt in het verlengde hiervan waarbij werd aanbevolen om meer gestructureerd en onderbouwd bepaalde markten langere tijd collectief (d.w.z. door zowel publieke als private actoren) te bewerken. Dit moet uitgevoerd worden door middel van meer langdurige inzet van zowel publieke als private instrumenten door middel van een meerjarige programmering voor handel en innovatiesamenwerking.

Deze aanbevelingen zijn in 2018 opgenomen in de beleidsnota 'Investeren in perspectief' en vervolgens vertaald in meerdere kamerbrieven, één over het handelsbeleid in brede zin in 2018 (gevolgd door een jaarlijkse kamerbrief over de stand van zaken), één over het ISO en één specifiek over de PPS (beide in 2018), hieronder nader toegelicht.

is het belangrijk om de capaciteit op de posten voor handel, innovatie, agro én investeringen structureel te versterken." DTIB (2017). p.9, p17

⁵ Overkoepelende doelstellingen hierbij zijn dat in 2030: 1) het aandeel groeimarkten in de export is verdubbeld. 2) 20 procent van het Nederlandse bedrijfsleven direct internationaal actief is (nu 12 procent, CBS 2016). 3) heeft Nederland 200.000 kenniswerkers aangetrokken uit het buitenland (+30% ten opzichte van huidige trend). 4) is Nederland verder is gestegen op de Global Competitiveness Index (WEF) en de European Innovation Scoreboard, ten opzichte van de vierde en de zesde plaats die Nederland op het moment van publiceren op deze ranglijsten inneemt. DTIB (2017). p.11, p.12

⁶ De overige drie gaan over: 1) het vestigingsklimaat, 2) financieringsmogelijkheden voor export (o.a. kredietverzekeringen en concessionele financiering), en 3) Holland branding.

De beleidsnota 'Investeren in perspectief' noemt als belangrijkste reden voor oprichting van de drie organisaties (en het ISO NL) het verbeteren van samenwerking en het tegengaan van versnippering. Specifieke doelstellingen waar één of meerdere van de drie organisaties bij genoemd worden zijn: 1) een groter MKB-aandeel op groeiemarkten (NLiB en TiNL) waarbij specifiek wordt ingezet op het wat grotere MKB, dat al actief is op nabije markten maar nog niet op groeiemarkten; 2) het stimuleren van de deelname van het MKB in publiek-private consortia die worden ondersteund zich te positioneren voor grote internationale projecten (NLWorks); en 3) het ontwikkelen van meerjarige publiek-private programma's (ISO-NL).⁷ Twee andere doelen waar het PPS-netwerk als geheel voor verantwoordelijk wordt gesteld zijn internationalisering van startups en internationale innovatieprestaties, mede ten aanzien van de SDG's.⁸

In de daaropvolgende kamerbrief die het handelsbeleid uit de nota 'Investeren in perspectief' nader toelicht, wordt verder ingegaan op de doelgroep en de onderbouwing voor ondersteuning vanuit de overheid. "Ondersteuning is vooral gericht op het midden- en kleinbedrijf (mkb), startups en vrouwelijke ondernemers: zij hebben het grootste onbenut potentieel om internationaal te ondernemen én de grootste behoefte aan hulp van de overheid om deuren te openen in het buitenland". Tegelijkertijd wordt ook benoemd dat grotere ondernemingen ook nog ondersteund worden.⁹ De doelstelling die specifiek aan de herinrichting van het PPS-netwerk wordt verbonden is: een aantoonbaar vergroot Nederlands aandeel in buitenlandse markten door verbeterde en versterkte samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen.¹⁰ Verder wordt vooral ingegaan op de drie organisaties individueel, die in deze ToR verderop per organisatie nader wordt toegelicht.

Kort daarop in 2018 volgde een kamerbrief die specifiek ingaat op het PPS-netwerk. Deze onderschrijft de leidende rol van de aanbevelingen uit het rapport Buijink en formuleert het doel van het beleid als "de ambitie om internationaal ondernemen te bevorderen en in te spelen op de groeiende behoefte van het bedrijfsleven en de kenniswereld naar goede ondersteunende dienstverlening vanuit de overheid, lagere overheden en private organisaties".¹¹ Tevens wordt voor een periode van vijf jaar, jaarlijks EUR 10 miljoen beschikbaar gesteld om dit te ondersteunen. Daarvan is jaarlijks EUR 6 miljoen bestemd voor de private kant (NLiB) en EUR 4 miljoen voor de publieke kant (TiNL, NL Works en Global Stars).¹² Global Stars wordt hier voor het eerst genoemd in dit kader en omschreven als een internationaal innovatie samenwerkingsprogramma van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. Ook wordt genoemd dat uit de publieke middelen tijdelijke en flexibele inzet op de posten kan worden gefinancierd. Samenvattend wordt aangegeven dat door het PPS-netwerk "Kansrijke sectoren en activiteiten hierdoor geïntegreerd aangepakt [worden], het bedrijfsleven beter geïnformeerd [wordt] en beter voorbereid op kansrijke markten aan de slag [gaat] waarbij met name het MKB kan rekenen op goede ondersteuning in Nederland en op locatie in het buitenland."¹³

2.2. Toelichting organisaties binnen het PPS-ecosysteem

Hier worden de drie organisaties plus het ISO NL verder toegelicht. Het ISO NL wordt kort meegenomen in de beschrijving vanwege de belangrijke rol in het aansturen van de drie organisaties. De afbakening gaat vervolgens dieper in op de manier waarop het ISO NL verder in deze evaluatie wordt meegenomen.

⁷ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018a). p.79, p.80 en p.82.

⁸ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018a). p.88

⁹ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018b). p.1

¹⁰ Ministerie van Buitenlandse Zaken(2018b). p.7

¹¹ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018d). p.1

¹² Uitgaven aan deze organisaties worden gefinancierd uit sub-artikel 1.2 'Versterkte Nederlandse Handels- en Investeringspositie' onder artikel 1 'Duurzame economische ontwikkeling, handel en investeringen' van de begroting van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking (BHOS).

¹³ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018d). p.5

2.2.1. Internationaal strategisch overleg

In 2017 werd het internationaal strategisch overleg (ISO NL) opgericht. Het ISO NL is een publiek-privaat adviesorgaan van (regionale) overheden, kennisinstellingen en bedrijven.¹⁴ Naast de voorzitter (uit de private sector) en secretaris (publiek) en de ministers van BHOS en EZK namen op basis van acht geïdentificeerde domeinen¹⁵ deelnemers aan het ISO NL deel. Onder het ISO NL hangt de ISO-commissie: een bestuurlijk afstemmingsoverleg tussen BHOS, EZK en VNO-NCW. De ISO-commissie is de opdrachtgever van NLWorks en ziet toe op de samenwerking tussen NLWorks, NLIB en TINL.¹⁶

In 'Investeren in perspectief' wordt het doel van het ISO NL beschreven als de "samenwerking tussen departementen, kennisinstellingen en bedrijven te verankeren en daarmee de kennisbasis, het innovatieve vermogen en de internationale positie van Nederland te versterken en bij te dragen aan de SDG's in Nederland en wereldwijd".¹⁷ Het ISO NL werd gevraagd de publiek-private internationaliseringsstrategieën voor kansrijke landen, regio's en thema's te ontwikkelen. Ook houdt het toezicht op de voortgang van (meerjarige) internationale projecten en programma's en de onderlinge samenhang en samenwerking in het publiek-private internationale economische netwerk.¹⁸

Beoogd werd de internationaliseringsstrategieën in te zetten op markten waar of "het grootste internationaal verdienvermogen zich bevindt of daar waar de grootste behoefte aan overheidsinterventie – en dus onbenut potentieel – bestaat". Op basis van deze strategieën zou vervolgens een meerjarige publiek-private strategie worden geformuleerd.¹⁹

In 2020 werd gerapporteerd in een kamerbrief dat het ISO NL 15 markt-thema combinaties heeft vastgesteld waarop meerjarige programma's worden ontwikkeld. Dit als "extra impuls" aan bestaande meerjarige internationaliseringsstrategieën, die door de posten en RVO worden gebruikt voor het ontwikkelen van hun activiteiten op de Top 25-markten.²⁰

In het tweede kwartaal van 2021 is een intern advies²¹ uitgebracht over het ISO NL, 'ISO NL 2.0'. Het advies omschrijft het doel van het ISO NL als "een adviesorgaan dat gevraagd en ongevraagd op strategisch niveau advies uitbrengt aan het kabinet en aan andere publieke en private partijen over internationaal ondernemen en het versterken van de Nederlandse internationale concurrentiepositie".²²

In het advies dat in 2021 is uitgebracht, wordt een aantal knelpunten met betrekking tot het functioneren van het ISO geschetst en suggesties gedaan hoe dit te verbeteren. Er wordt vastgesteld dat sturing op meer integrale samenhang en samenwerking binnen het ecosysteem moet toenemen en een meer strategische output gewenst en noodzakelijk is. Verder wordt geconcludeerd dat de meerwaarde van het ISO NL vooral ligt in de economisch strategische advisering. Meer operationele vraagstukken zouden lager in het ecosysteem kunnen worden belegd. "Zeer nadrukkelijk komt het beeld naar voren dat het ISO-ecosysteem lijdt aan gebrek aan

¹⁴ Naast de ministers van BHOS en EZK nemen een aantal mensen deel aan het overleg o.b.v. hun expertise t.a.v. de 8 portefeuilles zoals geïdentificeerd door de voorzitter van het ISO NL.

¹⁵ 1) Kennis & talent, 2) Financiering, 3) MKB, 4) Branding & promotie, 5) Topsectoren, 6) Vestigingsklimaat, 7) Regionale internationalisering en 8) high value projects & programs. De laatste was voorzien als een wisselend inzetbare stoel, maar is echter niet op die manier ingevuld. In 2020 is start- en scale-ups toegevoegd als 8^e thema.

¹⁶ Twijnstra & Gudde (2020). p.6; Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018a). p.87

¹⁷ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018a). p.87

¹⁸ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018c). p.1; Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018a). p.87

¹⁹ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018b). p.1; Ministerie van Buitenlandse Zaken (2019). p.12

²⁰ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2020). p.17

²¹ Het advies is, op verzoek van het ISO NL, uitgevoerd door een werkgroep bestaande uit leden afkomstig van BZ, EZK en VNO-NCW.

²² Ministerie van Buitenlandse Zaken (2021b). p.3

executiekraacht en sturing van bovenaf en aan een tekort aan synergie en integraliteit tussen de deelnemers.”²³

Daarnaast werd de overlegstructuur binnen het ecosysteem tegen het licht gehouden en werden aanbevelingen gedaan deze effectiever en efficiënter te maken.²⁴

2.2.2. Netherlands in Business

Netherlands in Business (NLiB) is een krachtenbundeling van private partijen op het gebied van internationalisering.²⁵ De beleidsnota ‘Investeren in perspectief’ benoemt de rol van NLiB als het stimuleren van het MKB om de sprong naar nieuwe groeimarkten te maken. Specifiek wordt dit omschreven als het (nog niet) exporterende MKB identificeren, ondersteunen en met hen kennis en marktexpertise delen. Dit in aanvulling op bestaande private en publieke dienstverlening, bijvoorbeeld door RVO, en met de uiteindelijke doelstelling een privaat netwerk op te bouwen dat zelfstandig in staat is bij te dragen aan de publiek-private samenwerking en uiteindelijk ook in staat is zelfstandig middelen te vergaren.²⁶

De daarop volgende kamerbrief formuleert de activiteiten van NLiB als volgt: “informatie en digitalisering, betere voorbereiding en follow-up van handelsmissies zodat meer ‘leads’ leiden tot contracten, versterking van mkb-ondersteuning in het buitenland, ondersteuning van topsectoren en inzet van expertise in de Werkplaats. NLiB werkt hierbij samen met verschillende partijen.”²⁷

Daar wordt in de kamerbrief specifiek gericht op het PPS-ecosysteem aan toegevoegd dat veertig “Cities of Opportunity” (groei-metropolen, inclusief hun achterland) zijn geïdentificeerd. Zes pilot steden²⁸ werden uitgekozen voor een eerste verkenning hoe intensievere marktwerking vorm zou kunnen krijgen. Voor deze steden werd beoogd dat de verschillende onderdelen (zoals events, capacity building, missies en lokale support) afgestemd worden met publieke en private partners in meerjarige programma’s. Daarnaast was voorzien dat NLiB ook zelf Business to Business-ondersteuning zou bieden aan Nederlandse MKB’ers, additioneel aan de bestaande publieke en private dienstverlening.²⁹

Voor deze steden (in eerste instantie beperkt tot de pilot-steden) wordt het beschikbare aanbod aan private ondersteuning in kaart gebracht en getoetst op kwaliteit waar vervolgens door ervaringsdeskundigen uit de lokale markt naar kan worden doorverwezen. Ook zal informatie over deze markten worden verzameld en ontsloten via het digitale platform en partners.³⁰ In de kamerbrief uit 2021 over de voortgang van de handelsagenda blijkt dat er inmiddels 24 business hubs zijn (bilaterale kamers van koophandel aangesloten bij NLiB) in de Cities of Opportunity.³¹

Daarnaast zet NLiB zich in om beschikbare private dienstverlening (in binnen- en buitenland) beter inzichtelijk te maken en te ontsluiten en in brede zin MKB te ondersteunen bij internationalisering, ook buiten de “Cities of Opportunity”. Dit komt tot uitdrukking in de wens MKB’ers te “verbinden, in Nederland en lokaal, om hen op die manier te ondersteunen in hun meerjarige customer

²³ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2021b). p.1, p.2

²⁴ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2021b). p.1, p.2

²⁵ NLiB is een Initiatief van VNO-NCW, MKB-Nederland, FME, Evofenedex en de Metaalunie. Het is een krachtenbundeling van branchverenigingen en topsectoren (o.a. Holland High Tech, Task Force Healthcare, Top Sector Logistiek, Creative Holland, Top Sector Water en Maritiem, Top Sector Energie en Agro-Food), Rabobank, ING en business councils.) Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018d).

²⁶ Na 2.5 jaar (vanaf 2018) geeft NLiB in een mid-term review aan op basis van de tot dan toe uitgevoerde activiteiten een overzicht van de mogelijkheden om na afloop van de subsidieperiode zelfstandig inkomsten te genereren. In 2020 wordt gerapporteerd dat NLiB is gestart met economische activiteiten om in 2023 eigen inkomsten te kunnen verwerven. NLiB (2018). p.1, p.6; Ministerie van Buitenlandse Zaken (2020). P.16; Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018a). p.78; Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018d). p.2.

²⁷ Genoemd worden naast de organisaties die onderdeel zijn van NLiB: topsectoren, brancheverenigingen, regionale verenigingen en business councils. Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018b). p.7; NLiB (2018).

²⁸ Warschau, München, Dubai, Ho Chi Minh, Guangzhou/Pearl River Delta en Mexico-City

²⁹ NLiB (2018). p.7; Ministerie van Buitenlandse Zaken (2019). p.12

³⁰ NLiB (2018)

³¹ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2021a). p.10

journey, (i.e. het oriënteren, onderzoeken en betreden van nieuwe markten)”. Dit gebeurt deels via een nieuw te ontwikkelen online platform.³²

NLIB wordt ook geacht te adviseren over marktbezoek (via beurzen, missies en consortiavorming) en het voorbereiden en opvolgen van handelsmissies, met als doel zorgen dat contacten en ‘leads’ vaker leiden tot contracten.³³

De doelgroep van NLIB bestaat uit één primaire en drie secundaire groepen MKB’ers. De primaire groep bestaat uit ‘jongvolwassen’ internationaliserende MKB-bedrijven met 10-250 werknemers, die al in enige mate actief zijn in een land buiten Nederland (in 1-5 landen). De schatting is dat dit om 25.000 bedrijven gaat en 100.000 mensen.³⁴ De drie secundaire groepen zijn, 1) MKB-bedrijven die structureel in meer dan 5 landen actief zijn; 2) MKB-bedrijven die nog niet internationaal actief zijn maar dit wel ambiëren; en 3) buitenlandse ondernemingen die willen exporteren naar of importeren uit Nederland. In totaal wordt uitgegaan van 50.000 ondernemingen en 200.000 personen.³⁵

2.2.3. Trade & Innovate NL

In januari 2018 is een samenwerkingsconvenant ondertekend tussen zeven verschillende regionale en stedelijke ontwikkelingsorganisaties³⁶ (voor het gemak hier gezamenlijk ROM’s genoemd) en RVO, met de oprichting van Trade & Innovate NL (TiNL) tot gevolg. Het doel van TiNL is het afstemmen van publieke dienstverlening (Rijk, provincies en steden) ten bate van de internationalisering van het Nederlandse bedrijfsleven. Door toetreding van nieuwe regionale uitvoeringsorganisaties is inmiddels een vrijwel landelijk dekkend netwerk bereikt.³⁷

Meer specifiek gaat het om samenwerking bij activiteiten gericht op specifieke landen en sectoren/thema’s waardoor de achterban van de verschillende aangesloten ROM’s en RVO ontsloten wordt. Dit zou tot een groter bereik onder het MKB en een effectievere inzet van beschikbare capaciteit moeten leiden.³⁸ Dit wordt nagestreefd door middel van (meer) gezamenlijke activiteiten op markten waar alle genoemde publieke partners (in 2018) een eigen internationaliseringsstrategie hebben. Dit zijn China, Duitsland, VS en daarnaast één focus thema: Smart Cities. Via deze aanpak worden gezamenlijke missies, events en promoties uitgevoerd. Voor de focusmarkten Duitsland, China en de VS en focusthema Smart Cities is in 2019 door RVO begonnen met het opstellen van meerjarenstrategieën. Ook is er een werkgroep ingesteld voor elk van deze landen en thema.³⁹

Daarnaast richt TiNL zich op het ontsluiten van kennis en netwerken in brede zin, door middel van kennisdeling gericht op groeiende en innovatieve bedrijven in de regio’s van de aangesloten ROMs.⁴⁰ Daarbovenop is in 2019 het Trade Relations Programma (TRP) gestart,⁴¹ waarbij TiNL

³² NLIB (2018)

³³ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2019). p.12

³⁴ NLIB baseert zich op onderzoek waaruit blijkt dat ze voor gemiddeld vier personen in elke van deze 25.000 bedrijven relevant kunnen zijn: van founders tot exportmanagers en salesdirecteuren. (NLIB2020, p10).

³⁵ In een eerder stadium wordt genoemd dat NLIB zich primair richt op het (brede) mkb: (private) ondernemingen met een Nederlandse Kamer van Koophandelregistratie en minimaal 2, maximaal 750 werknemers en maximaal €150 miljoen omzet per jaar. NLIB (2018). p.4; NLIB (2020). p.10

³⁶ De publieke partners bestaan uit Amsterdam in Business, Brainport Eindhoven, Rotterdam Partners, de ontwikkelingsmaatschappijen van Brabant (BOM) en Oost (Oost NL), Innovation Quarter, Economic Board Utrecht en RVO. Later aangevuld met de Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland (NOM) en het Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering (LIOF). Ministerie van Buitenlandse Zaken (2019). p.12

³⁷ Twijnstra & Gudde (2020). p.8

³⁸ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018d)

³⁹ TiNL (2019). p.16; Twijnstra & Gudde (2020). p.8

⁴⁰ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018d)

⁴¹ Waarmee invulling wordt gegeven aan het amendement van Kamerleden Amhaouch en Weverling op basis waarvan de middelen voor het TRP tot stand zijn gekomen. Doel van het amendement is de kans voor het MKB in de internationale handel en op buitenlandse markten te versterken. Tweede Kamer (2019).

partners (ROM's) het gesprek aangaan met kansrijke en innovatieve bedrijven om deze te helpen internationaliseren.⁴²

2.2.4. NLWorks

De nota Investeren in Perspectief omschrijft NLWorks (toen nog 'de Werkplaats') als een publiek-privaat vehikel dat het Nederlands bedrijfsleven en kennisinstellingen gedurende een langere periode helpt zich te positioneren voor grote internationale projecten.⁴³ NLWorks heeft als primaire taak het ontwikkelen en realiseren van complexe publiek-private internationale projecten, waar het wordt geacht het grootste deel van de capaciteit voor in te zetten (circa 90%). De projecten richten zich op huidige en toekomstige groeimarkten waarbij publieke en private kennis, innovatie, capaciteit, middelen en contacten worden gebundeld.⁴⁴

Taken van NLWorks waren initieel onder meer: het verzamelen van informatie over kansen in groeimarkten, ondersteuning van Nederlandse consortia van bedrijven, kennisinstellingen en overheidspartijen bij het benutten van concrete kansen in het buitenland, en het zorgdragen voor een goede voorbereiding en follow-up van economische missies ter ondersteuning daarvan. Beoogd werd dat de inzet van NLWorks stopt op het moment dat de projecten zelfstandig kunnen draaien.⁴⁵

In eerste instantie is begonnen met acht projecten met de ambitie om uiteindelijk 30 projecten tegelijkertijd in ontwikkeling te hebben. In maart 2021 werd gerapporteerd dat er 12 projecten in verschillende stadia van ontwikkeling waren.⁴⁶

Bij ieder van deze projecten zijn gemiddeld 5 tot 15 partijen betrokken, variërend van bedrijven, kennisinstellingen tot overheden uit zowel Nederland als die uit het doeland van het project. Het zijn meerjarige projecten met als uitgangspunt dat ze innovatief zijn, oplossingen bieden voor mondiale maatschappelijke uitdagingen (waaronder links naar de SDGs) en gericht zijn op huidige en toekomstige groeimarkten waar een duidelijke vraag bestaat naar Nederlandse kennis en expertise.⁴⁷

Ten tweede draagt NLWorks bij aan de samenwerking binnen het PPS-ecosysteem en heeft het specifiek een rol in het ontwerpen en implementeren van meerjarige actieagenda's op prioritaire markt/thema combinaties.⁴⁸

2.3. Doelstellingen en doelgroep

Op basis van bovenstaande beschrijving van het beleid zijn de volgende doelstellingen gedistilleerd die het uitgangspunt vormen voor de evaluatie. De overkoepelende doelstelling van het PPS-ecosysteem is een sterkere concurrentiepositie en een groter Nederlands aandeel in buitenlandse markten. Dit wordt soms nader gespecificeerd naar het Nederlands aandeel op groeimarkten en/of beperkt tot het Nederlands MKB. Dit doel moet worden bereikt door verbeterde en versterkte samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen. Specifieke onderdelen daarvan zijn het ondersteunen van het MKB ter bevordering van hun informatiepositie, het stimuleren van de deelname van het MKB aan consortia en het ontwikkelen van meerjarige publiek-private programma's.

Dit alles onder de aanname dat er een groeiende behoefte van het bedrijfsleven en de kenniswereld naar goede ondersteunende dienstverlening vanuit de overheid, lagere overheden en private organisaties is.

⁴² Deze data (business intelligence) wordt gekoppeld aan de landelijke data die door RVO wordt verzameld o.a. via klantpanels, website etc. en vervolgens ingezet om prioriteiten te stellen voor publiek-privaat meerjarig programmeren. TiNL (2020). p.6, p.45

⁴³ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018a). p.88

⁴⁴ ISO commissie (2019). p.1; Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018d)

⁴⁵ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018a). p.88; Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018d). p.4

⁴⁶ NLWorks (2021)

⁴⁷ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018d). p.4

⁴⁸ NLWorks (2019). Jaarplan 2019; NLWorks (2020). Jaarplan 2020

Naast het MKB worden ook startups en vrouwelijke ondernemers specifiek genoemd omdat zij het grootste onbenut potentieel om internationaal te ondernemen zouden hebben en de grootste behoefte aan hulp van de overheid om deuren te openen in het buitenland.

2.4. Afbakening

Het onderzoek beperkt zich in eerste instantie tot de hierboven beschreven organisaties met uitzondering van het ISO NL (zie hieronder): NLiB, TiNL en NLWorks. Het startpunt van deze evaluatie is het rapport Buijink en met name het beleid dat daar op is gebaseerd en de uitvoering die daaraan is gegeven. Belangrijk hierbij is dat de analyse die in het rapport Buijink is gemaakt over de staat van internationalisering van het Nederlands bedrijfsleven (vertaald in de genoemde probleemstellingen) en de manier waarop ondersteuning vanuit de publieke en private kant georganiseerd dient te worden, grotendeels als gegeven wordt beschouwd. Voor zover bevindingen over relevantie en additionaliteit van activiteiten van de drie organisaties ook raken aan de aanbevelingen uit het rapport Buijink, worden deze ook meegenomen. Dit betekent echter niet dat IOB de analyse en bevindingen uit dit rapport die niet specifiek genoemd en onderzocht worden, zonder meer onderschrijft.

De evaluatie wordt verder afgebakend door een aantal beschreven organisaties/instrumenten niet of in beperkte mate mee te nemen. Dit wordt hieronder verder toegelicht.

2.4.1. Global Stars

Global Stars is een internationaal innovatieprogramma van het Eureka-netwerk, dat bestaat uit EU-landen en een aantal niet-EU-landen als Canada, Zuid-Afrika en Zuid-Korea, die met elkaar multilateraal onderzoeks- en innovatieprogramma's organiseren.⁴⁹ Het doel van Global Stars is Internationale innovatie samenwerking met 'derde' landen (niet-Eureka-landen zoals China, India en VS) te versterken.

Voor deelname aan het Global Stars-programma heeft EZK EUR 1 miljoen beschikbaar gekregen uit de EUR 10 miljoen aan middelen die door Rutte-II voor Internationaal Ondernemen jaarlijks extra beschikbaar zijn gemaakt. Dit bedrag van EUR 1 miljoen wordt via de begroting van EZK aan RVO overgemaakt, waar het programma wordt uitgevoerd. Qua uitvoering staat het los van de eerder beschreven organisaties, maar valt als instrument dat kan worden ingezet voor bilaterale R&D-samenwerking wel onder de Buijink-doelstelling van de versterking van internationaal ondernemen.

EZK heeft het budget in 2019 zelf verdubbeld tot EUR 2 mln. Het Global Stars programma wordt volgend jaar meegenomen in de periodieke evaluatie van Eureka/Eurostars. Om deze redenen is het niet opportuun dit programma in deze evaluatie mee te nemen.

2.4.2. ISO NL

Het advies 'ISO NL 2.0', dat in het tweede kwartaal van 2021 werd uitgebracht, trekt conclusies over het functioneren van het ISO NL tot en met het moment van evaluatie. Daarom is tot op zekere hoogte inzage beschikbaar in het functioneren van het ISO tot nu toe. Desondanks is het noodzakelijk, gezien het belang van het ISO NL binnen het ecosysteem, het ISO NL niet volledig buiten beschouwing te laten. Daarom is gekozen voor een middenweg, waarin het ISO NL niet primair object van studie is en er voor zover mogelijk uit het beschikbare advies wordt geput. Mochten er gedurende het onderzoek bevindingen worden gedaan die vragen oproepen over de samenwerking en strategische aansturing van het ISO, welke niet direct in het advies beantwoord worden, houdt IOB de mogelijkheid open het functioneren van het ISO NL alsnog (deels) mee te nemen.

⁴⁹ Jaarlijks stelt EZK EUR 40 miljoen beschikbaar voor Eureka internationale innovatie samenwerkingsprojecten voor het MKB of voor Eureka clusters op specifieke sleutel technologieën. Dankzij het Global Stars initiatief kunnen nu voor het eerst ook projecten buiten de 44 Eureka landen worden gefinancierd.

2.4.3. Trade Relations Programma

Het Trade Relations Programma (TRP) wordt uitgevoerd door de TiNL-partners op basis van het amendement Amhaouch en Weverling (2019) waarvoor eenmalig ongeveer EUR 2 miljoen beschikbaar is gesteld, dat in april 2022 afloopt. In november 2021 is tijdens de BHOS begrotingsbehandeling een motie van Amhaouch c.s. aangenomen om additioneel 200.000 vrij te maken. De middelen zijn dus geen onderdeel van de jaarlijks subsidie van EUR 10 miljoen. Binnen het TRP worden ondernemers actief benaderd vanwege hun internationaliseringspotentieel. Gezien het relatief grote bedrag t.o.v. de reguliere middelen (EUR 4 miljoen per jaar voor TiNL, NLWorks en Global Stars) en het doel van het programma dat in lijn is met de overige activiteiten van TiNL, ligt het voor de hand het TRP mee te nemen.

Echter, er loopt een evaluatie naar het TRP, uitbesteed door partners binnen het TiNL netwerk. Resultaten van het onderzoek worden in januari 2022 verwacht. Omdat deze evaluatie wellicht interessante bevindingen oplevert, om de bedrijven niet te overvragen en de groep TRP bedrijven binnen het totaal van TiNL (naar schatting ongeveer 1000 op ongeveer 10.000) beperkt is, worden de resultaten daarvan eerst afgewacht. Vervolgens kan besloten worden of vervolgonderzoek toch noodzakelijk is.

2.4.4. Inzet lokale medewerkers posten

In de kamerbrief PPS⁵⁰ wordt genoemd dat de beschikbare middelen ook gebruikt kunnen worden voor de flexibele en tijdelijke inzet van lokale economisch medewerkers op een post. Onduidelijk is in hoeverre dit is gebeurd. Onderdeel van de evaluatie zal zijn na te gaan of dit heeft plaatsgevonden, en zo ja, onder welke voorwaarden.

3. Onderzoeksvragen

Op basis van bovenstaande beschrijving van de organisaties en doelstellingen komen we tot de volgende onderzoeksvragen. De evaluatie beperkt zich grotendeels tot de relevantie en additionaliteit van het beleid en de activiteiten op dit thema. Onderzoek naar effecten is beperkt tot het in kaart brengen van specifieke noodzakelijke voorwaarden om effecten te bereiken. Idealiter zou effectiviteit ook op een kwantitatieve manier meegenomen worden door middel van een effectmeting maar een effectanalyse kost meer tijd dan de gewenste oplevering in maart 2022 mogelijk maakt. Op basis van het onderzoek naar relevantie en additionaliteit is het echter mogelijk een oordeel te vellen over het beleid en de uitvoering daarvan die zijn voortgekomen uit het rapport Buijink. Ook kan een oordeel gegeven worden over de waarschijnlijkheid dat effect behaald zal worden op basis van een analyse van de noodzakelijke voorwaarden die daaraan ten grondslag liggen.

Onderstaande onderzoeksvragen zijn geformuleerd voor de drie organisaties binnen het ecosysteem. Dit betekent echter niet dat alle vragen ook voor de organisaties gezamenlijk worden beantwoord, dit zal deels over het ecosysteem als geheel, en deels over de organisaties afzonderlijk gaan. Onder methodologie wordt nader toegelicht hoe de vragen per organisatie beantwoord zullen worden.

3.1. Relevantie

Op basis van een inventariserende deskstudie en een aantal eerste gesprekken met vertegenwoordigers van de drie organisaties blijkt dat er wordt teruggegrepen naar het rapport Buijink als basis voor het beleid en de manier waarop dat wordt vormgegeven. Tegelijkertijd blijkt dat de aanbevelingen in dat rapport aan interpretatie onderhevig zijn. Ook blijkt uit jaarverslagen van de drie organisaties dat de doelstellingen en/of de strategie door de jaren heen (deels) is gewijzigd. Dit roept de vraag op in hoeverre het beleid en activiteiten (nog) in lijn zijn met de aanbevelingen uit het rapport Buijink, in hoeverre de interpretatie daarvan bij de verschillende actoren in overeenstemming is, en waar sprake van discrepantie is en wat dit heeft veroorzaakt.

⁵⁰ Ministerie van Buitenlandse Zaken (2018d). p.5

Het bovengenoemde leidt tot de volgende twee specifieke onderzoeksvragen met betrekking tot relevantie.

- Welke problemen en kansen zijn geïdentificeerd in het rapport Buijink en op welke manier zijn de aanbevelingen vertaald naar beleid en uitvoering?
- In hoeverre is het beleid en de strategie van de drie organisaties in lijn met het rapport Buijink en het daarop gebaseerde beleid?
- Hoe beoordelen betrokken partijen in het ecosysteem de relevantie van de activiteiten van de drie organisaties en waarom?

3.2. Additionaliteit

De overkoepelende doelstelling van het PPS ecosysteem is het vergroten van het Nederlands aandeel op buitenlandse markten. Dit wordt voor deze evaluatie geoperationaliseerd naar 1) het ontplooiën van activiteiten die (voldoende) onderscheidend zijn aan die van andere publieke of private partijen, 2) het aanboren van exportpotentieel onder Nederlandse bedrijven, met name het MKB en 3) het (beter) ontsluiten en effectiever inzetten van het beschikbare instrumentarium/aanbieders aan zowel publieke als private zijde. Dit wordt beoogd door middel van verbeterde capaciteit, regie, afstemming en samenhang van het ecosysteem, ook via meerjarige programmering op specifieke markten en thema's. Het bovengenoemde leidt tot de volgende drie specifieke onderzoeksvragen met betrekking tot additionaliteit waarbij onderscheid wordt gemaakt naar input en output additionaliteit. De eerste gaat over de mate waarin organisaties unieke functies uitvoeren die niet door andere partijen, privaat of publiek, op dezelfde manier uitgevoerd zouden kunnen worden. Output additionaliteit gaat vervolgens over de vraag of deze activiteiten vervolgens leiden tot resultaten die anders niet behaald zouden worden.

- In hoeverre zijn de activiteiten van de drie uitvoerders (voldoende) onderscheidend en complementair ten opzichte van de activiteiten die reeds door de andere publieke en private partijen worden aangeboden en uitgevoerd?
- In hoeverre wordt er door de drie organisaties additioneel MKB met potentieel tot internationalisering bereikt?
- In hoeverre wordt het beschikbare instrumentarium via gezamenlijke activiteiten en doorverwijzen beter ontsloten en efficiënter ingezet?

4. Methodologie & data

De wijze waarop de onderzoeksvragen zullen worden beantwoord, wordt hier voor de evaluatiecriteria relevantie en additionaliteit afzonderlijk behandeld. Een deel van het onderzoek is of wordt uitbesteed aan derde partijen. Vanwege het krappe schema is al in een vroeg stadium contact gezocht met het CBS, zij hebben meegedacht over de manier waarop een deel van het kwantitatieve onderzoek vorm gegeven kan worden. Zodoende wordt het CBS een aantal keer genoemd in de tekst.

4.1. Relevantie

- Welke problemen werden geadresseerd in het rapport Buijink en op welke manier zijn de aanbevelingen uit dit rapport vertaald naar beleid en uitvoering?

Dit onderdeel vergt een gedetailleerde beschrijving van (veranderingen) in beleid, strategie en activiteiten van het overkoepelende beleid en de uitvoering daarvan per organisatie en in gezamenlijkheid. Dit gebeurt op basis van beschikbare kamerbrieven, jaarplannen, jaarverslagen en aanvullende interviews, en moet inzicht verschaffen in de vraag in hoeverre in de praktijk is gebracht wat in eerste instantie werd beoogd en zo niet, waarom niet.

Specifiek betekent dit het doorlopen van de volgende stappen:

1. De doelstellingen en strategie zoals in het rapport Buijink worden als startpunt genomen en kort beschreven samen met de probleemanalyse die daaraan ten grondslag ligt.

2. Vervolgens wordt de vertaling van het rapport Buijink naar beleid beschreven. Aspecten die daarbij worden meegenomen zijn de volgende:
 - a. Welke aandachtspunten en aanbevelingen van het rapport Buijink zijn vertaald naar beleid en op welke wijze (organisatorisch en financieel), welke niet en waarom niet?
 - b. Daarna wordt de stap naar de uitvoering van het beleid gezet, door, per organisatie, een analyse van de initiële opdrachtverstrekkingen vanuit DIO a.d.h.v. de subsidieverstrekking (NLiB) en opdracht aan RVO (NLWorks/TiNL).
3. Ten slotte wordt de ontwikkeling van de doelstellingen en strategie van de drie organisaties beschreven voor de periode 2017 tot heden. Dit geeft inzicht in de vraag in hoeverre deze consistent waren gedurende deze periode, of dat zij zijn veranderd en zo ja, waarom. Dit richt zich zowel op de opdrachtverstrekking vanuit DIO/EZK als de invulling daarvan door de organisaties. Onderscheid wordt gemaakt tussen doelstellingen en strategie van de organisaties, zowel afzonderlijk als gezamenlijk, het laatste met name ten aanzien van het meerjarig programmeren.

Het uitvoeren van de drie bovenstaande stappen levert uiteindelijk één of meerdere theories of change (ToCs) op, die inzichtelijk maken welke activiteiten ondernomen zijn door de drie organisaties en aan welke beleidsdoelen worden geacht bij te dragen. Zo mogelijk zal één overkoepelende ToC opgesteld worden maar mocht die te weinig inzichtelijk zijn, zal dat per organisatie gedaan worden. Dit helpt nader te definiëren welke activiteiten zijn ondernomen en op basis daarvan de netwerkanalyse en enquête beter vorm te kunnen geven (zie hieronder voor nadere toelichting op beide).

- In hoeverre is het beleid en de strategie van de drie organisaties in lijn met het rapport Buijink en het daarop gebaseerde beleid?

De analyse onder voorgaande vraag levert uiteindelijk op drie niveaus (Buijink, beleid en uitvoering) een overzicht op van doelstellingen en strategie voor de periode 2017-heden die de basis vormen voor de evaluatie. Op basis daarvan kan worden vastgesteld in hoeverre er discrepanties of lacunes kunnen worden waargenomen tussen de drie niveaus en hoe deze zich in de onderzoeksperiode hebben ontwikkeld. Vervolgens zal onderzocht worden wat de eventuele redenen zijn die daaraan ten grondslag liggen, primair bij de drie organisaties zelf en de verantwoordelijke beleidsmakers bij BZ.

- Hoe beoordelen betrokken partijen in het ecosysteem de relevantie van de activiteiten van de drie partijen en waarom?

Onder deze vraag wordt tenslotte dieper ingegaan op de relevantie van de activiteiten van de drie organisaties door op twee manieren breder te kijken dan onder vraag 1 en 2. In de eerste plaats wordt niet alleen vastgesteld wat er is opgeschreven en gedaan en waarom, maar ook op welke manier de betrokken partijen de analyse en aanbevelingen uit het rapport Buijink appreciëren, interpreteren en operationaliseren. Dit biedt inzicht in de vraag in hoeverre er een gedeelde analyse is binnen het PPS-ecosysteem van de doelen en strategie die gevolgd moeten worden en of het rapport Buijink daarin voldoende aanzet en sturing heeft gegeven. Uiteindelijk is de vraag op welke manier dit de uitvoering ervan heeft beïnvloed.

Ten tweede, er zal een bredere groep aan actoren dan de direct betrokkenen bevroegd worden over de manier waarop het rapport Buijink in de praktijk is gebracht. Deze groep bestaat uit actoren uit de private en publieke netwerken, o.a. ROMs, brancheverenigingen, private aanbieders, ambassades/consulaten/NBSOs en ondernemers.

Een netwerkanalyse zal in kaart brengen op welke manier deze actoren direct en indirect betrokken zijn bij de private en publieke netwerken waar de drie organisaties onderdeel van zijn. Vervolgens wordt voor (een aantal van) deze partijen binnen dit netwerk onderzocht wat hun rol is t.a.v. beleid en uitvoering van (onderdelen van) het rapport Buijink, hun samenwerking met de drie organisaties en hun oordeel over hun functioneren binnen het netwerk op basis van een aantal

specifieke onderwerpen, zoals hieronder toegelicht. De nadruk ligt daarbij op de relevantie van de activiteiten van de drie organisaties.

De netwerkanalyse zal zich richten op een aantal specifieke punten die nu al zijn geïdentificeerd o.b.v. het rapport Buijink en kamerbrieven die een goed beeld geven van belangrijke aspecten van het PPS-netwerk. Voor deze onderwerpen wordt de rol van de drie organisaties ten aanzien van vormgeving en uitvoering ervan beschreven en beoordeeld door middel van beschikbare documentatie en interviews met andere actoren in het netwerk en een enquête onder bedrijven die gebruik gemaakt hebben van diensten van (één van) de drie organisaties.

De tentatieve lijst met onderwerpen zal aangevuld worden op basis van de beschrijving die volgt uit vraag 1. Onderwerpen die in ieder geval onderzocht worden zijn; 1) een gezamenlijke (publiek-private) visie en internationaliseringstrategie; 2) een meerjarenprogrammering voor markt/thema combinaties; 3) samenwerking en communicatie binnen en tussen de netwerken; 4) afbakening tussen publiek en privaat en mogelijke marktverstoring; 5) financiering (noodzaak en hoogte van subsidie/mogelijk verdienmodel); en 6) bekendheid en toegang tot het netwerk/dienstverlening.

4.2. Additionaliteit

In hoeverre zijn de activiteiten van de drie uitvoerders (voldoende) onderscheidend en complementair ten opzichte van de activiteiten die reeds door de andere publieke en private partijen worden aangeboden en uitgevoerd?

- In hoeverre zijn de activiteiten van de drie uitvoerders (voldoende) onderscheidend en complementair ten opzichte van de activiteiten die reeds door de andere publieke en private partijen worden aangeboden en uitgevoerd?

NLWorks

NLWorks werkt op basis van collectieve proposities, waarbij private en publieke instellingen worden geacht gezamenlijk maatschappelijke uitdagingen in het buitenland te adresseren. Additionaliteit richt zich met de name op de vraag wat de rol van NLWorks is geweest in de totstandkoming van een propositie en welke rol de organisatie speelt in het verdere verloop ervan. Gezien het beperkte aantal lopende proposities (op dit moment 14 plus nog een aantal in de pijplijn) ligt het voor de hand hiervoor een casestudie benadering te kiezen.

Daarbij worden de verschillende proposities beoordeeld op een aantal indicatoren, minimaal de volgende: 1) identificatie van de instigator(en) van het project, 2) probleemanalyse die ten grondslag ligt aan het project, 3) aantrekken van financiering en gebruik instrumentarium, 4) het publiek-private karakter, 5) voortgang, 6) maatschappelijke meerwaarde en link naar de SDGs, 7) innovatief karakter (en Nederlandse inbreng). De rol van NLWorks in het identificeren, bepalen en bewaken van deze aspecten staat daarbij centraal. Voor elk van deze aspecten zal op basis van interviews en aanvullende kwalitatieve bronnen de contributie van NLWorks worden bepaald en inzichtelijk weergegeven worden.

Gezien het beperkte aantal proposities moet het mogelijk zijn er een relatief groot aantal mee te nemen. Informatie zal daarbij vooral uit interviews met betrokkenen gehaald worden. Aanvullende kwalitatieve bronnen zijn voortgangsrapportages van NLWorks aan het ISO NL of DIO. Daarnaast zal de beschikbaarheid van eventuele interne documenten per propositie onderzocht en opgevraagd worden.

TiNL en NLiB

De vraag is in hoeverre activiteiten van NLiB en TiNL onderscheidend zijn ten opzichte van, en eventueel ten koste gaan van, bestaande publieke en private aanbieders. Dit zal onderzocht worden door voor de onder vraag 1 in kaart gebrachte activiteiten, net als voor NLWorks, hun meerwaarde te specificeren door middel van de netwerkanalyse. Bij andere, onder relevantie reeds genoemde, actoren in het netwerk van beide organisaties zal hun meerwaarde getoetst worden aan de hand van interviews. Een gestructureerde vragenlijst zal daarvoor opgesteld worden zodat alle actoren dezelfde vragen voorgelegd krijgen en bij elkaar getoetst kunnen worden.

- In hoeverre wordt er door de drie organisaties additioneel MKB met potentieel tot internationalisering bereikt?

Om additionaliteit van instrumentgebruik te kunnen meten is het van belang te definiëren wat afname van een dienst precies betekent. In het geval van NLIB gaat het om de afname van een dienst door een aanbieder op het portaal. Omdat deze informatie niet direct beschikbaar is, is een vorm van registratie op het portaal een alternatief dat interesse in afname van een dienst meet. Voor TiNL is het duidelijker aangezien daar zicht is op alle bedrijven die deel hebben genomen aan activiteiten onder de vlag van TiNL (zie data voor een nadere toelichting op beschikbare gegevens).

TiNL en NLIB

Het beantwoorden van deze vraag vindt plaats d.m.v. een beschrijvend en een verklarend onderzoek. Het beschrijvende deel richt zich op het duiden van een aantal kenmerken van bedrijven die gebruik hebben gemaakt van de diensten van NLIB en/of TiNL. Additionaliteit wordt zo goed mogelijk gemeten door na te gaan in hoeverre bedrijven die gebruik hebben gemaakt van de diensten van NLIB en/of TiNL al 1) een export-importrelatie hadden met het buitenland; 2) of, en zo ja, op welke manier de populatie van instrumentgebruikers afwijkt van de hele populatie van bedrijven; 3) al eerder gebruik hebben gemaakt van publieke en private diensten op het gebied van handelsbevordering. Onderscheid wordt hierbij gemaakt naar de specifieke doelgroepen zoals eerder beschreven.

Voor de bedrijven die gebruik hebben gemaakt van de diensten van TiNL en/of NLIB wordt beschreven in hoeverre ze in de vijf jaar voorafgaande aan gebruikmaking van de dienst een export- dan wel import-relatie met het buitenland hebben gehad. In eerste instantie gaat het om totale export en import. In tweede instantie wordt ook gekeken naar relaties met specifieke landen/regio's die in het beleid worden genoemd, met name de zogenaamde groeimarkten. Als eerste indicatie van effectiviteit zal de beschrijving van de export- en importontwikkeling t/m 2020 ook meegenomen worden, zonder dat daarbij resultaten geassocieerd kunnen worden aan de activiteiten van de organisaties.

Daarnaast zal een aantal relevante achtergrondkenmerken van deze bedrijven beschreven worden. Dit zijn in ieder geval: sector, grootte, omzet en productiviteit. Specifiek voor TiNL geldt ook dat de regio van een bedrijf van belang is, in combinatie met de organisator van het evenement. Op basis van suggesties van het CBS kan deze lijst nog uitgebreid worden. Op basis van deze kenmerken kan deze groep bedrijven vergeleken worden met de totale populatie van MKB-bedrijven of, en zo ja op welke kenmerken, de groep significant afwijkt van de populatie. Bepaalde kenmerken hangen samen met export (bijv. productiviteit), dus op basis van deze vergelijking kan iets gezegd worden over welke bedrijven bereikt worden; bijvoorbeeld meer of minder dan gemiddeld productieve bedrijven. En wat zegt dat over hun vermogen op autonome wijze een export- of import relatie aan te gaan?

Tot slot wordt gekeken in hoeverre bedrijven al eerder gebruik hebben gemaakt van een publieke of private aanbieder om tot internationalisering over te kunnen gaan. Dit zegt iets over de mate waarin daadwerkelijk bedrijven worden bereikt die nog niet eerder gebruik hebben gemaakt van het instrumentarium voor handelsbevordering. Dit zal voor publieke diensten uit beschikbare databestanden van RVO bepaald kunnen worden. Voor private diensten zal dat via een enquête onder bedrijven die in beeld zijn bij NLIB en TiNL uitgevraagd worden, aangezien private dienstverlening over vele, relatief kleine dienstverleners, is verspreid en daardoor moeilijk te achterhalen.

- In hoeverre wordt het beschikbare instrumentarium via gezamenlijke activiteiten en doorverwijzen beter ontsloten en efficiënter ingezet?

NLWorks

Een taak van NLWorks is ook, als onderdeel van het tot ontwikkeling brengen van de proposities, goed gecoördineerd gebruik van beschikbare instrumenten maken en behoefte aan nieuwe instrumenten adequaat identificeren. Dit zou moeten bijdragen aan meer gebruik van het bestaande instrumentarium en het verder ontwikkelen van het instrumentarium. De vraag is in hoeverre mismatches tussen vraag en aanbod van instrumenten gesignaleerd en opgepakt zijn en uiteindelijk hebben bijgedragen aan de introductie van nieuwe instrumenten voor handelsbevordering. Dit zal als onderdeel van de case studies aan de lijst met onderwerpen worden toegevoegd.

TiNL en NLiB

Onder de vorige deelvraag wordt uitgegaan van de situatie waarin bedrijven die gebruik maken van een dienst uit het netwerk, anders geen dienst zouden afnemen. Als er alternatieven waren voor de afgenomen diensten uit het netwerk vindt er wellicht alleen substitutie plaats van de ene aanbieder naar de andere, zowel binnen als tussen de publieke als private dienstverleners. Dan is het mogelijk dat zonder de organisaties een andere dienst was afgenomen. Het ontsluiten van het instrumentarium zou er dan toe kunnen leiden dat een betere kwaliteit dienstverlener gevonden wordt. Dit zou tot uitdrukking moeten komen in 1) toegenomen kwaliteit van de afgenomen dienst; 2) gebruik maken van meer dan één dienst, zowel publiek als privaat.

In de eerste plaats moet worden vastgesteld of een afgenomen dienst ten koste gaat van een andere. Door middel van een enquête kan gevraagd worden of: 1) een dienst afgenomen is via het portaal (NLiB); 2) buiten NLiB en/of TiNL al een dienst was geïdentificeerd (en eventueel afgenomen); en 3) waarom voor een bepaalde dienst is gekozen (via NLiB en/of TiNL).

Aanvullend daarop kan door middel van overzichten van alle aanbieders van diensten aan zowel publieke als private kant inzicht verkregen worden in de mate waarin bedrijven gebruik maken van meerdere instrumenten. Als daar sprake van is, kan door middel van een gerichte enquête of gesprek achterhaald worden in hoeverre daarin een actieve rol gespeeld is door NLiB of TiNL d.m.v. kennisdeling of inzichtelijk maken van het aanbod. Specifiek voor TiNL wordt de geografische spreiding van bedrijven meegenomen, als indicatie voor het ontsluiten van diensten van andere ROMs dan die voor de regio waar het bedrijf gevestigd is.

Daarnaast wordt inzichtelijk gemaakt of en zo ja, op welke manier gezamenlijke activiteiten (door de twee organisaties) worden ondernomen. Daarvoor worden de internationale activiteiten van de partijen die zijn meegenomen in de netwerkanalyse in kaart gebracht voor landen/steden/thema's waar zowel TiNL en NLiB prioriteit aan geven, zoals (steden binnen) Duitsland en China. Op deze manier kan inzicht verkregen worden in de mate waarin er daadwerkelijk (meer) gezamenlijke activiteiten (publiek-privaat) worden ondernomen en of de betrokken partijen daadwerkelijk doorverwijzen en bedrijven daardoor makkelijker hun weg kunnen vinden in het aanbod aan publieke en private dienstverleners.

Tot slot kan d.m.v. deze netwerkanalyse ook vastgesteld worden in hoeverre de rol en internationale activiteiten van andere partijen in het netwerk overlappen met, en een alternatief vormen voor die van NLiB en TiNL. Dit geeft in de eerste plaats inzage in de mate waarin het gelukt is de internationale activiteiten van de spelers in het netwerk te coördineren dan wel inzichtelijk te maken.

4.3. Effectiviteit

Er wordt gebruik gemaakt van inzichten op basis van beschikbare monitoring- en evaluatie initiatieven. Op basis van deze inventarisatie kan ook iets gezegd worden over de aanwezigheid en kwaliteit van gestarte M&E initiatieven, met andere woorden, in hoeverre de organisaties en het beleid effecten in kaart hebben geprobeerd te brengen en of dat is gelukt.

Aanvullend onderzoek naar effectiviteit richt zich op de volgende aspecten. Effecten van het beleid zijn zichtbaar in de vragen die onder relevantie worden gesteld over het functioneren en

additionele karakter van het PPS-ecosysteem. Dit zijn echter voorwaarden om tot effecten in de vorm van toegenomen internationalisering van Nederlandse bedrijven te komen. Kwantificeren van deze effecten is echter geen onderdeel van deze evaluatie zoals eerder al toegelicht; vooronderzoek door het CBS leert dat een effectmeting niet binnen de geplande tijd gereed zal zijn.

Echter, dit behoort theoretisch wel tot de mogelijkheden. Er zal daarom gedurende deze evaluatie door het CBS onderzocht worden of een vervolgonderzoek aansluitend aan de huidige CBS-opdracht kan worden uitgevoerd. Op basis van de inschatting van het CBS over de mogelijkheid en onze inschatting over de relevantie kan daarover besloten worden. Dit eventuele vervolgonderzoek valt echter buiten de reikwijdte van dit onderzoek en zal daarom niet door IOB uitgevoerd worden.

Mocht het mogelijk zijn een controlegroep samen te stellen, dan kan relatief eenvoudig additionele export gemeten worden. Het probleem zal zich echter hier ook voordoen dat voor de controlegroep onduidelijk is of er interesse is om te exporteren. Wellicht kan de waarschijnlijkheid daarvan geschat worden op basis van andere kenmerken. Alternatief kan zijn regionaal een controlegroep samen te stellen op basis van toetreding van een publieke/private aanbieder tot het desbetreffende netwerk.

4.4. Data

Voor beantwoording van de additionaliteitsvragen wordt een overzicht gemaakt van bedrijven die gebruik hebben gemaakt maken van de diensten van NLiB en TiNL. Voor NLiB betekent dat gebruik maken van het portaal waarvoor gegevens wordt beheerd in twee CRM-systemen van NLiB. Het eerste is een database met gegevens van bedrijven die een bepaalde actie op hun portaal hebben uitgevoerd. Dit kan zijn het achterlaten van gegevens vanwege een vraag, registratie voor een evenement, downloaden van een rapport etc. Dit levert een database van ongeveer 19.000 bedrijven op, maar de kwaliteit hiervan is nog onbekend, naar verwachting beperkt (bijv. ontbrekende KvK nummers). Daarnaast is er een database waarin bedrijven belanden vanuit de eerste database wanneer gegevens compleet zijn en/of een persoonlijke inschatting van NLiB dat dit bedrijf moet worden gecontacteerd. De tweede database is een stuk kleiner, rond de 2.000 bedrijven, maar wel van betere kwaliteit. Uiteindelijk zijn van de laatste database ongeveer 1.000 bedrijven gekoppeld aan een KvK-nummer en overgedragen aan het CBS.

Voor TiNL geldt dat zodra een ROM toetreedt tot het netwerk, activiteiten van deze ROM open staan voor bedrijven uit andere regio's en vice versa. Voor TiNL is inzage in bedrijven die deelnemen aan activiteiten die onder de vlag van TiNL worden georganiseerd en uitgevoerd door de partners (de ROMs en RVO). Dit zijn er ongeveer 5.000 in 2020 en 3000 in 2019 (2018 nog onduidelijk). De gebruikelijke gegevens uit Achilles⁵¹ zijn beschikbaar (waaronder KvK nummer, voor zover ingevuld). Daarnaast is aan de publieke kant via Achilles goed inzicht in contact met RVO en ambassades voor andere vragen/diensten, al staat daadwerkelijk gebruik van instrumenten daar niet in geregistreerd. Een bestand dat gebruikt is voor de beleidsdoorlichting artikel 1 BHOS-begroting geeft een compleet overzicht van instrumentgebruik bij RVO, maar t/m begin 2018 en zal gebruikt worden door het CBS om eerder instrumentgebruik in kaart te brengen. Dit bestand zal geüpdatet worden t/m 2021.

Inzage in afname van diensten aan de private kant is moeilijker aangezien die verspreid zijn over tientallen aanbieders. Die zouden individueel benaderd moeten worden. De vraag is of dat lukt gegeven de beperkte tijd, als ze überhaupt al mee willen werken. Alternatief is dit mee te nemen in de enquête die uitgezet wordt onder de bedrijven die in beeld zijn via NLiB en hen via deze weg te benaderen.

⁵¹ Achilles is het handel- en investeringsregistratie systeem gebruikt door verschillende overheidspartijen, waaronder RVO, de ROMs en ambassades. Het systeem bevat een grote variatie informatie en diensten, waaronder registratie van activiteiten en instrumenten, business intelligence, en netwerken en contacten.

4.5. Evaluatiematrix

Op basis van bovenstaande beschrijving worden in onderstaande tabel de op te leveren deelproducten samengevat en gerelateerd aan de onderzoeksvraag die ermee beantwoord wordt.

criterium	Onderzoeksvraag	Organisatie	Methode	Beschrijving	Bronnen
Relevantie	Welke problemen worden geïdentificeerd in het rapport Buijink en op welke manier zijn de aanbevelingen deze te adresseren uit dit rapport vertaald naar beleid en uitvoering?	NLiB, TiNL, NLWorks	Deskstudy	Een beschrijving van het beleid en uitvoering in de jaren 2017-2022	Kamerbrieven, jaarplannen, jaarverslagen, opdrachtverstrekkingen/subsidieverstrekkingen
		NLiB, TiNL, NLWorks	Interviews	Interviews met beleidsmakers en uitvoerders	Interviews met DIO, EZK, VNO-NCW en uitvoerders NLiB, NLWorks en TiNL Kamerbrieven,
	In hoeverre is het beleid en de strategie van de drie organisaties in lijn met het rapport Buijink en het daarop gebaseerde beleid?	NLiB, TiNL, NLWorks	Deskstudy	Een beschrijving van het beleid en uitvoering in de jaren 2017-2022	jaarplannen, jaarverslagen, opdrachtverstrekkingen/subsidieverstrekkingen
		NLiB, TiNL, NLWorks	Interviews	Interviews met beleidsmakers en uitvoerders	Interviews met DIO, EZK, VNO-NCW en uitvoerders NLiB, NLWorks en TiNL
	Hoe beoordelen betrokken partijen in het ecosysteem de relevantie van de activiteiten van de drie organisaties en waarom?	NLiB, TiNL, NLWorks	Netwerkanalyse	Een overzicht en beschrijving van (een selectie) van de belangrijkste spelers in het PPS-ecosysteem; hun rol, relatie tot NLiB, TiNL, NLWorks en oordeel over het ecosysteem	Interviews met in ieder geval ROMs, brancheverenigingen, topsectoren, private aanbieders, ambassades/consulaten/NBSO's
				Een overzicht en beschrijving van (een selectie) van de belangrijkste spelers in het PPS-ecosysteem; hun rol, relatie tot NLiB, TiNL, NLWorks en oordeel over het ecosysteem	Interviews met in ieder geval ROMs, brancheverenigingen, topsectoren, private aanbieders, ambassades/consulaten/NBSO's
Zijn de activiteiten van de drie uitvoerders (voldoende) onderscheidend en complementair ten opzichte van de activiteiten die reeds door de andere publieke en private partijen worden uitgevoerd?	NLiB, TiNL, NLWorks	Netwerkanalyse	Beoordeling van een selectie van projecten op basis van een aantal kenmerken, in ieder geval: instigator, vraag, financiering, publiek-privaat karakter, voortgang en maatschappelijke meerwaarde	Interviews met deelnemers projecten, NLWorks en nader te identificeren derde partijen	
			NLWorks	Case-studies	
Additionaliteit	In hoeverre wordt er door de drie organisaties additioneel MKB met potentieel tot internationalisering bereikt?	NLiB, TiNL	Datanalyse	Een CBS-studie brengt in kaart in hoeverre bedrijven al internationaal actief waren en (evt) of ze potentie tot internationalisering hebben	Overzichten gebruikers portaal NLiB, deelnemers TiNL, CBS ABR
				NLiB, TiNL	Datanalyse
	Wordt het beschikbare instrumentarium beter ontsloten en efficiënter ingezet via gezamenlijke activiteiten en doorverwijzen ?	NLiB, TiNL	Enquete	Een enquête onder bedrijven uit de bestanden van NLiB en TiNL geeft aanvullend inzicht in gebruik van private diensten, de kwaliteit en additionaliteit van de diensten en de mate waarin wordt doorverwezen tussen aanbieders	Overzichten gebruikers portaal NLiB, deelnemers TiNL
				NLiB, TiNL, NLWorks	Netwerkanalyse

4.6. Beperkingen/risico's

- Qua databeschikbaarheid zijn we erg afhankelijk van de kwaliteit van de data die TiNL en met name NLiB kunnen aanleveren. Voor wat betreft TiNL kunnen we putten uit Achilles,

dat over het algemeen vrij compleet is (dus inclusief KvK-nummer), wat cruciaal is voor koppeling met database van CBS. Voor NLiB zijn we afhankelijk van hun eigen registratiesysteem, waar KvK-nummer niet standaard wordt bijgehouden. In principe is het mogelijk via de KvK het KvK-nummer te achterhalen, op basis van NAW-gegevens. Deze gegevens zijn echter ook niet compleet dus de vraag is voor hoeveel bedrijven dit lukt. De kans is aanwezig dat het te weinig is, wat zou betekenen dat we alleen voor de publieke kant de populatie in beeld hebben. Een eerste indicatie is dat koppeling voor een relatief klein bestand van ongeveer 1.000 bedrijven uit het NLiB-bestand gelukt is. Dit is voldoende voor een analyse, maar levert wel beperkt inzicht op in de totale populatie.

- De oplevertermijn van het CBS was in eerste instantie al eind maart, ervan uitgaande dat gegevens 17 december worden aangeleverd. Vanwege de tijd die het kostte de formulering van de opdracht af te ronden is oplevering inmiddels opgeschoven naar 15 april.
- De bedrijven die we in beeld hebben bij NLiB geven geen compleet beeld. We zijn afhankelijk van bedrijven die zich registreren voor een evenement, iets downloaden of een vraag stellen. Bedrijven die op een andere manier in contact komen of bedrijven wel van het portaal gebruik maken zonder dat ergens kenbaar te maken, missen we op deze manier. We weten dus niet welke bedrijven daadwerkelijk een dienst afnemen op het portaal. Dit zouden we kunnen aanvragen bij de aanbieders maar dit zijn er tientallen dus dat loopt tegen te veel logistieke en (waarschijnlijk) privacy-bezwaren aan. In de enquête kunnen we dat voor de bedrijven die in beeld zijn navragen, maar dan missen we alsnog het deel dat helemaal niet in beeld is. Interpretatie van de resultaten dient met deze belangrijke omissie rekening te houden.
- Uitloop van een of meerdere deelstudies is een groot risico voor de oplevertijd, aangezien er niet of nauwelijks ruimte voor is. Dit is niet helemaal te ondervangen behalve door de deelonderwerpen duidelijk af te bakenen en scherp de planning in de gaten te houden.
- Covid-19 is een risico aangezien het zwaartepunt van de activiteiten van de geëvalueerde organisaties in de jaren 2019-2022 ligt. Dit betekent dat veel van de activiteiten hinder zullen hebben ervaren, waarbij de vraag is in hoeverre deze periode een representatief beeld geeft van de 'normale' situatie zonder Covid-19. Om dit te ondervangen brengen we zo scherp mogelijk in kaart welke activiteiten werden voorzien en uitgevoerd per jaar, zodat eventuele wijzigingen ook worden meegenomen in de uiteindelijke beoordeling ervan.

5. Proces en budget

5.1. Proces

Deze evaluatie wordt begeleid door een interne en externe referentiegroep, die op een aantal momenten wordt gevraagd de voorgelegde stukken van commentaar en advies te voorzien. Deze ToR is een aantal keer besproken en dat zal ook gelden voor een of meerdere deelstudies en het concepteindrapport. Het precieze moment waarop de ERG/KBG wordt ingeschakeld is nog niet vastgelegd in het schema omdat dat afhangt van de voortgang van de deelstudies. Tentatief is voorzien eind maart deelstudies (schriftelijk) voor te leggen en medio april het concepteindrapport te bespreken.

Het onderzoeksteam, de interne referentiegroep (klankbordgroep, KBG) en externe referentiegroep (ERG) bestaat uit de volgende personen.

Tabel 2 Bemensing onderzoek

Naam	Functie	Organisatie
Samenstelling onderzoeksteam		
Joep Schenk	Onderzoeker	IOB/BZ
Martine de Groot	Onderzoeker	IOB/BZ
Samenstelling interne referentiegroep		
Peter Henk Eshuis	Onderzoeker	IOB/BZ
Marit van Zomeren	Onderzoeker	IOB/BZ

Paul Westerhof	Onderzoeker	IOB/BZ
Echica van Kelle	Onderzoeker	IOB/BZ
Samenstelling externe referentiegroep		
Koen Sizoo	Clusterleider Handel & Investerings en voorzitter ERG	IOB/BZ
Aylin Aksu	Beleidsmedewerker PPS	Directie Internationaal Ondernemen/BZ
Lucille Merks	Beleidscoördinerend medewerker PPS	Directie Internationaal Ondernemen/BZ
Jaap Broersen	Senior beleidsmedewerker publiek-private programma's	Directie Innovatie & Kennis/EZK
Petra Smits	Manager	Directie Innovatie & Kennis/EZK
Carina Weijma	Plv. trekker internationaal	Topsector HTSM
Prof. dr. Désirée van Gorp	Hoogleraar	Nyenrode Business Universiteit
Fons de Zeeuw	Manager International	OostNL
Danielle Veldman	Manager CRM	Netherlands Wind Energy Association (NWEA)

Oplevering van het concepteindrapport evaluatie is voorzien voor week 16, in lijn met de wens van DIO om in april de beschikking te hebben over het (concept)eindrapport. Het rapport wordt gebruikt ter advisering van de nieuwe bewindspersoon over de vraag of en zo ja, in welke vorm financiering van het PPS-ecosysteem moet worden voortgezet. In tweede instantie kan het ook gebruikt worden voor gesprekken met de betrokken partijen.

Tabel 3 Planning evaluatie

Onderdeel	ToR	Opdracht CBS	opdracht case-studies NL Works	Deskstudy relevantie	Enquête bedrijven	Interviews netwerkanalyse	Eindrapport
wk 48	Afronden concept						
wk 49	Bespreken KBG/ERG	Opdrachtverstrekking					
wk 50		Data verstrekken					
wk 51							
wk 52							
wk 1							
wk 2							
wk 3			Aanschrijven partijen				
wk 4	Bespreken KBG/ERG		Opdrachtverstrekking				
wk 5							
wk 6	Vaststellen ToR			Concept-hoofdstuk	Aanschrijven partijen	Opstellen interviewprotocol	
wk 7					Opdrachtverstrekking		
wk 8							
wk 9				Oplevering hoofdstuk			
wk 10							
wk 11			Concept-rapport		Concept-rapport		
wk 12							

wk 13	Oplevering rapport	Oplevering rapport	Oplevering netwerkanalyse
wk 14			
wk 15	Oplevering rapport		
wk 16			Concept-rapport
wk 17			
wk 18			Eindrapport

5.2. Budget

Onderstaande tabel geeft het geschatte budget weer voor de evaluatie. Schuingedrukte bedragen zijn nog tentatief

Tabel 4. Budget evaluatie (schuingedrukt is definitief)

Wat?	Wie?	Budget (EUR)
Koppelen Kvk-nummers	KvK	0
Analyse additionaliteit	CBS	40,000 (incl. btw)
Case-studies NLWorks	Ecorys	50,000 (excl. Btw)
Enquête bedrijven	n.t.b.	<i>25,000</i>
Opmaak e.d.	Xerox/editor	<i>10,000</i>
Referentiegroep	Leden	<i>6,000</i>
Totaal		131,500

Referenties

DTIB stuurgroep internationale handels-, innovatie- en investeringsbevordering. (04-2017). Team Nederland: Samen sterker in de wereld, [102393 rapport DIO-BE WEB.pdf \(vno-ncw.nl\)](#)

ISO commissie (08-2019). Besluit ten aanzien van scope, ophanging, aansturing en organisatie van de Werkplaats, (vertrouwelijk)

Ministerie van Buitenlandse Zaken. (18.05.2018a). Beleidsnota investeren in perspectief, (34952, nr. 1)

Ministerie van Buitenlandse Zaken. (05-10-2018b). Kamerbrief Handelsagenda, (34952, nr. 30)

Ministerie van Buitenlandse Zaken. (16-10-2018c). Kamerbrief ISO NL, (34952, nr. 31)

Ministerie van Buitenlandse Zaken. (13-12-2018d). Kamerbrief publiek-private samenwerking, (34952, nr. 40)

Ministerie van Buitenlandse Zaken. (30-10-2019) Kamerbrief voortgang Handelsagenda – 1 jaar onderweg, (34952, nr. 86)

Ministerie van Buitenlandse Zaken. (20-10-2020) Kamerbrief voortgang Handelsagenda 2020, (34952, nr. 118)

Ministerie van Buitenlandse Zaken. (02-11-2021a) Kamerbrief voortgang Handelsagenda 2021, (34952, nr. 144)

Ministerie van Buitenlandse Zaken. (23-06-2021b) Advies ISO NL 2.0, (vertrouwelijk)

NLiB. (2018). Jaarverslag 2017-2018, [Jaarverslag - NLinBusiness](#)

NLiB. (2019). Jaarverslag 2019, [Jaarverslag - NLinBusiness](#)

NLiB. (2020). Jaarverslag 2020, [Jaarverslag - NLinBusiness](#)

NLWorks (03-2021). Portfolio Dashboard, (vertrouwelijk)

NLWorks (2019). Jaarplan 2019

NLWorks (2020). Jaarplan 2020

TiNL. (2018). Jaarverslag 2018, [Jaarverslag · Trade and Innovate NL](#)

TiNL. (2019). Jaarverslag 2019, [Jaarverslag · Trade and Innovate NL](#)

TiNL. (2020). Jaarverslag 2020, [Jaarverslag · Trade and Innovate NL](#)

Tweede Kamer (26-11-2019). Amendement van de leden Amhaouch en Weverling, (35300-XVII, nr. 19)

Twijnstra & Gudde. (25.09.2020). Mid-term review voortgang en resultaten ecosysteem voor internationale handel en innovatiebevordering, [Mid-term review publiek-private ecosysteem: NLinBusiness, NLWorks en Trade and Innovate NL | Rapport | Rijksoverheid.nl](#)