

---

# ***Evaluatie 2g@there 2007 – 2011 eindrapport***

18 januari 2012  
2012-0074/JHS/tj/nh



# Managementsamenvatting

Voor u ligt het eindrapport van de **evaluatie van het 2g@there-programma voor de periode 2007 – 2011**, in opdracht van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (hierna: EL&I). Deze evaluatie dient twee doelen die onvermijdelijk met elkaar zijn verbonden: terugkijken naar het verleden en de 'lessons learned' inbrengen in de discussie over de toekomst van de regeling.

Het ministerie van EL&I helpt groepen bedrijven bij het vergaren van informatie over de betreffende markt, het leggen en onderhouden van contacten met relevante partijen (overheid en bedrijfsleven) uit het doelland en het bezoeken van het doelland in het kader van bijeenkomsten, seminars, tentoonstellingen en deelname aan economische missies naar het doelland. Daarnaast kan het ministerie binnen het kader van 2g@there ook hulp bieden bij het plegen van duurzame investeringen in ondernemingen in het doelland.

Het 2g@there-programma zal worden omgevormd tot een nieuwe, publiek-private, programmatische aanpak. In deze nieuwe aanpak zal een grotere nadruk liggen op economische diplomatie en publiek-private samenwerking, met enerzijds een meer flexibele en assertieve ondersteuning van bedrijven en met anderzijds een grotere eigen bijdrage vanuit de bedrijven en kennisinstellingen, die met de overheid de 'gouden driehoek' completeren.

## **Uitwerking en belangrijkste bevindingen**

Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd op basis van documentenanalyse, een integrale screening van de portefeuille, een selectie van acht programma's als casestudy, interviews met betrokkenen en een digitale enquête onder alle deelnemers. Op basis van deze onderzoeksbronnen beantwoorden wij in dit rapport de verschillende onderzoeksvragen naar de effectiviteit, relevantie, additionaliteit en efficiëntie van 2g@there.

Geredeneerd vanuit de (voorlopige) resultaten van het 2g@there-programma en de uitkomsten van de verschillende onderdelen van het onderzoek zijn er voldoende aanwijzingen dat 2g@there **voldoende bestaansrecht** heeft gehad. Het bestaansrecht van 2g@there ligt in de toegevoegde waarde van de **programmatische aanpak**. Deze toegevoegde waarde bestaat uit drie onderdelen:

- Ten eerste biedt de **samenhang** toegevoegde waarde die wordt aangebracht tussen de diverse instrumenten die bestaan om internationaal ondernemen te bevorderen.
- Ten tweede biedt de **meerjarigheid** van de programmatische aanpak toegevoegde waarde.
- Ten derde biedt de programmatische aanpak meerwaarde doordat binnen de programma's een **duidelijke overheidsrol** wordt gedefinieerd.

Belangrijk uitgangspunt van 2g@there is dat de Nederlandse overheid en het Nederlandse bedrijfsleven zich **gezamenlijk inspannen** om de Nederlandse activiteiten in het buitenland te bevorderen. De Nederlandse overheid concentreert zich hierbij op de **unieke rol** die zij kan spelen ten opzichte van marktpartijen bij het ontsluiten en betreden van buitenlandse markten. De overheid is hierbij van waarde door het eigen sociaal en politiek kapitaal in te zetten ten bate van het cluster.

De unieke rol van de overheid onderscheidt zich met name binnen programma's die zich richten op markten en sectoren waarin overheden een belangrijke rol spelen in het economisch verkeer. In deze gevallen heeft de betrokkenheid van de Nederlandse overheid meerwaarde door via bestaande bilaterale contacten en met inzet van het postennetwerk **deuren te openen die anders gesloten blijven**. Daarnaast geldt dat de betrokkenheid van de Nederlandse overheid bij een programma gericht op het betreden van een buitenlandse markt, door partijen in het doelland gepercipieerd kan worden als **'vote of confidence'** of kwaliteitsstempel ten bate van de deelnemers binnen het programma. Dit komt ten goede aan de pogingen die clusterdeelnemers ondernemen om het vertrouwen te winnen van (overheids)partijen in het doelland.

---

Uit ons onderzoek blijkt dat de 2g@there deelnemer **de meer ervaren internationale ondernemer** is. Daarnaast was 73% al actief in het doelland voor de start van hun 2g@there-programma. Ondanks dat de brede doelstellingen hier wel ruimte voor bieden, is 2g@there dus gericht op de internationaal groeiende ondernemer en niet de starters.

Deze groeiende ondernemers zien als belangrijkste opbrengsten van 2g@there **toegenomen naamsbekendheid en een vergroot (internationaal) netwerk**. De sales worden met 2g@there niet bereikt, maar de hoofddoelstelling is dan ook het positioneren van de clusters. De opbrengsten tot nu toe (de meeste programma's lopen nog) tonen een **beter positionering** aan van het Nederlandse bedrijfsleven.

De additionaliteit van 2g@there is lastig aantoonbaar omdat het stand alone effect van de deelname aan 2g@there niet te isoleren is. Feit is dat driekwart van de bedrijven voor 2g@there al actief was in het doelland voordat hun 2g@there-programma van start ging. 50% van de deelnemers geeft aan dat zij de activiteiten in zijn geheel niet zouden hebben uitgevoerd zonder 2g@there. Nog eens 42% zou slechts een deel van de activiteiten uitvoeren. De helft van de ondernemers zou dus, weliswaar op andere wijze, doorgaan met de activiteiten. Hieruit kan een zekere mate van inputadditionaliteit worden opgemaakt.

Opvallende uitkomst uit het onderzoek is dat bijna de helft van de ondernemers niet bekend was met 2g@there voordat zij aan het programma deelnamen. Met name bij clusterdeelnemers bleek zelfs in sommige gevallen niet duidelijk te zijn dat de activiteiten waaraan zij hadden deelgenomen, tot stand zijn gekomen in het kader van een 2g@there-programma. In de toekomst is voor een succesvolle samenwerking van belang dat **wederzijdse belangen en inzet zichtbaar zijn en worden erkend**, met name als de overheid haar toegevoegde waarde aan wil tonen in een publiek-private samenwerking.

De **kwaliteit van de uitvoering** wordt door penvoerders en deelnemers als wisselend bestempeld. De gebruikers van 2g@there die te maken hebben gehad met de EVD (60% van de geënquêteerde bedrijven) waarden de uitvoering door de EVD gemiddeld met een 6,5. De ondersteuning van de posten waarden zij gemiddeld met een 8,4.

De **administratieve lasten** van het 2g@there-programma voor de gebruikers zijn niet onevenredig. Het verantwoordingsregime is in lijn met het kaderbesluit EZ-subsidies en brengt geen bijzondere verminderingen of vermeerderingen ten opzichte van het standaardregime. Bovendien schetsen de enquête en interviews niet het beeld dat de penvoerders en clusterdeelnemers de administratieve lasten onevenredig vinden, of de administratieve verplichtingen niet duidelijk voor hen zijn.

De **adviescommissie** van 2g@there bestaat uit leden die werkzaam zijn in het bedrijfsleven. Daarin ligt naar ons oordeel de toegevoegde waarde van de commissie, omdat dit perspectief in de beoordelingsprocedure uniek is. Wij zien geen aanleiding om binnen de huidige opzet van de regeling de rol van de adviescommissie anders vorm te geven. Wel zou het op zijn plaats zijn het beoordelingsproces transparanter te maken voor de aanvragers.

Ons onderzoek is onder beperkende randvoorwaarden uitgevoerd. De resultaten van de programma's zijn niet kwantificeerbaar op het niveau van de 2g@there-regeling. Enerzijds omdat er onregelmatig wordt gerapporteerd over resultaten en anderzijds omdat de resultaten van 2g@there soms pas op langere termijn meetbaar zijn. De efficiëntiemeting ten aanzien van de uitvoeringsorganisatie is bemoeilijkt door de aard van de regeling, de juridische herstructurering ervan, de betrokkenheid van verschillende units van de EVD en de slechte beschikbaarheid van gegevens daarover. Het is ons niet gelukt om eenduidige en betrouwbare kwantitatieve informatie te verkrijgen over de integrale capaciteit voor de uitvoering van 2g@there en (met name) de daarmee gemoeide kosten.

Als sluitstuk van het ex-ante deel van deze evaluatie, presenteren wij een aantal aanbevelingen ten bate van het toekomstige, nieuwe 2g@there-beleid. Een opsomming van deze aanbevelingen vindt u hier. De aanbevelingen worden in het rapport nader uitgewerkt.

---

## *Samenvatting van onze aanbevelingen*

- Houd vast aan de programmatische en meerjarige aanpak.
- Creëer een juiste balans tussen meerjarigheid en flexibiliteit.
- Focus op de unieke rol van de overheid.
- Communiceer helder over de toegevoegde waarde van de overheid.
- Overweeg de verschillende belangen van de diverse stakeholders binnen de overheid meer met elkaar in overeenstemming te brengen.
- Behoud de sterke componenten van 2g@there.
- Houd ruimte voor het strategisch inzetten van subsidie.
- Bepaal het startpunt van het samenwerkingsverband.
- Breid de haalbaarheidstoets uit.
- Formuleer concrete doelstellingen voor 2g@there als geheel.
- Formuleer concrete succesindicatoren voor individuele programma's.
- Monitor de voortgang aan de hand van deze succesindicatoren.
- Zorg voor voldoende inhoudelijke kennis en expertise, zowel vooraf als gedurende de uitvoering.

De terugblik op het verleden leert dat de overheid en bedrijfsleven elkaar kunnen versterken in 2g@there. De toekomst laat ruimte voor de opdrachtgever om een aantal verbeteringen door te voeren waarmee een gezamenlijk optreden efficiënter en effectiever kan worden.



# Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
1. Achtergrond en aanleiding van de evaluatie	9
1.1. 2g@there heeft tot doel het vergroten van de toegang tot buitenlandse markten	9
1.1.1. Internationaal vermarkten van nationale sterktes	9
1.1.2. 2g@there zal worden omgevormd tot een publiek-privaat samenwerkingsprogramma	11
1.2. Leeswijzer	11
2. De effectiviteit van 2g@there	12
2.1. 2g@there is gericht op het positioneren van samenwerkingsverbanden in het buitenland	12
2.1.1. Positioneren is de basis voor leads en orders	12
2.1.2. Bij positioneren moet gewaakt worden voor zendingsdrang en te ver vooruitkijken	13
2.2. De ‘gemiddelde 2g@there ondernemer’ is de ondernemer met meer internationale ervaring	14
2.2.1. De 2g@there ondernemer ervaart bij het ondernemen in het buitenland vooral belemmeringen op het gebied van regelgeving en voorschriften	15
2.3. 2g@there levert een groter netwerk en naamsbekendheid op	16
2.3.1. De opbrengsten voor de 2g@there deelnemers zijn in kwalitatieve termen gemiddeld van omvang	17
2.4. De relevantie van de verschillende onderdelen bij het bereiken van de doelstellingen verschilt per sector	20
2.4.1. ‘Bezoeken en bijeenkomsten’ is het meest ingezette instrument	20
2.4.2. Het belang van de instrumenten voor het behalen van de doelstellingen wisselt per sector	21
2.5. Het uitgangspunt van een cluster is van belang, vooral omdat 2g@there maatwerk is	22
2.6. Twee van de vier doelstellingen uit de internationaliseringsstrategie sluiten aan bij de 2g@there praktijk	23
3. De relevantie van 2g@there	24
3.1. Een deel van de bedrijven geeft aan dat zij zonder 2g@there de activiteiten niet of niet volledig zou hebben uitgevoerd	24
3.2. Doelstellingen en afwijzingscriteria zijn voor het grootste deel adequaat, maar succesindicatoren zijn niet geformuleerd	25
3.2.1. De doelstellingen zijn adequaat	25
3.2.2. Succesindicatoren zijn niet geformuleerd	26
3.2.3. Afwijzingscriteria zijn adequaat, al kan de haalbaarheidstoets uitgebreider	26
3.3. De overheid concentreert zich op haar unieke rol	27
3.3.1. De unieke rol van de overheid is het openen van deuren en het geven van een ‘vote of confidence’	27
3.4. De toegevoegde waarde van 2g@there vloeit vooral voort uit de programmatische aanpak	29

3.4.1.	Onderlinge samenhang van de activiteiten verhoogt het te verwachten resultaat van de programma's	29
3.4.2.	Meerjarigheid van 2g@there sluit aan op doelstellingen en uitdagingen die een 'lange adem' vergen	29
3.4.3.	De scherpe focus van de overheid vergroot de kans op het welslagen van de programma's	30
3.5.	Diverse stakeholders binnen de overheid hebben verschillende belangen die van invloed kunnen zijn op een 2g@there-programma	30
3.5.1.	Bestaande bilaterale contacten kunnen van invloed zijn op de focus van een 2g@there-programma	31
3.5.2.	Bestaande beleidsdialogen en activiteiten van vakdepartementen kunnen van invloed zijn op een 2g@there-programma	32
4.	De uitvoering van het 2g@there-programma	33
4.1.	Bepalen efficiëntie lastig door de aard van de regeling en slechte beschikbaarheid gegevens	33
4.2.	De overgang van opdrachten- naar subsidieregeling verhoogt de kwaliteit van de uitvoering, maar heeft overwegend een negatieve invloed gehad op de flexibiliteit van programma's	34
4.3.	De capaciteit van het uitvoeringsapparaat lijkt toereikend, maar de kwaliteit van de uitvoering is wisselend	35
4.3.1.	De capaciteit van het uitvoeringsapparaat is toereikend	35
4.3.2.	Dossiervorming bij de uitvoerder is onregelmatig	36
4.3.3.	De jaarlijkse uitvoeringskosten ten opzichte van de programmaportefeuille zijn gedaald	37
4.3.4.	Het aanvraag- en beoordelingsproces wordt door gebruikers als langdurig ervaren	38
4.3.5.	Het beoordelingsproces is een black box voor de aanvragers	39
4.3.6.	De waardering door de gebruikers van de EVD is voldoende; van het postennetwerk is goed	40
4.4.	De administratieve lasten zijn niet onevenredig; de evaluatieverplichtingen zijn te klein	41
5.	Conclusies	43
6.	Aanbevelingen naar aanleiding van onze evaluatie	47
6.1.	Vier mogelijke scenario's voor de toekomst	47
6.2.	Aanbevelingen naar de toekomst	50
<b>Bijlagen</b>		
A.	Onderzoeksverantwoording	52
B.	Geraadpleegde bronnen	57
C.	Geïnterviewde personen	60
D.	Vragenlijst enquête	61
E.	Nadere analyse enquête	79
F.	Scenario workshop	88



# 1. Achtergrond en aanleiding van de evaluatie

- 01 Voor u ligt het eindrapport van de evaluatie van het 2g@there-programma voor de periode 2007 – 2011, in opdracht van het ministerie van EL&I. Deze evaluatie dient twee doelen die onvermijdelijk met elkaar zijn verbonden: terugkijken naar het verleden en de ‘lessons learned’ inbrengen in de discussie over de toekomst van de regeling.
- 02 Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd op basis van documentenanalyse, een integrale screening van de portefeuille, casestudies van een selectie van acht programma’s, interviews met betrokkenen en een enquête onder deelnemers. Op basis van deze onderzoeksbronnen beantwoorden wij in onderhavig rapport de verschillende onderzoeksvragen.

## 1.1. 2g@there heeft tot doel het vergroten van de toegang tot buitenlandse markten

- 03 De Nederlandse economie is in hoge mate afhankelijk van de wereldhandel en de internationale handelsbetrekkingen die de wereldeconomie beïnvloeden. Om de Nederlandse economie zo sterk mogelijk te houden, is het van belang dat Nederlandse ondernemingen hun producten en diensten kunnen aanbieden op buitenlandse markten, hetgeen het handelspotentieel van deze ondernemingen vergroot.

### 1.1.1. Internationaal vermarkten van nationale sterktes

- 04 Het programmatisch pakket voor internationaal ondernemen heeft als doel het internationaal vermarkten van nationale sterktes, en draagt bij aan de mate waarin Nederlandse ondernemingen toegang hebben tot buitenlandse markten. Onderdeel van dit pakket is de regeling 2g@there, waarin groepen van bedrijven en kennisinstellingen ondersteuning kunnen krijgen in de vorm van subsidies, economische diplomatie en samenwerking in beleid. De voorwaarden die aan deze steun worden gesteld, zijn dat het gevormde cluster op basis van een internationaliseringstrategie activiteiten ontplooit die gericht zijn op het betreden van een buitenlandse markt binnen een land/sectorcombinatie waarin Nederlandse ondernemers internationaal onderscheidend zijn en waarin economische kansen en ontwikkelingen sterk door overheden worden bepaald of beïnvloed.
- 05 Het ministerie van EL&I helpt groepen die aan deze voorwaarden voldoen bij het vergaren van informatie over de betreffende markt, het leggen en onderhouden van contacten met relevante partijen (overheid en bedrijfsleven) uit het doeland en het bezoeken van het doeland in het kader van bijeenkomsten, seminars, tentoonstellingen en deelname aan economische missies naar het doeland. Daarnaast kan het ministerie binnen het kader van 2g@there ook hulp bieden bij het plegen van duurzame investeringen in ondernemingen in het doeland.
- 06 2g@there is in 2007 gestart als een opdrachtenregeling met een programmatische aanpak, maar is in 2009 naar aanleiding van de Hanseland uitspraak<sup>1</sup> omgevormd tot een subsidieregeling. 2g@there maakt deel uit van de subsidieregeling Internationaal excelleren. Deze regeling heeft tot doel (clusters van) Nederlandse bedrijven en kennisinstellingen te ondersteunen bij hun positionering op buitenlandse markten. Deze ondersteuning heeft uiteindelijk tot doel het bevorderen van de Nederlandse internationale participatie om de concurrentiekracht van de Nederlandse economie te vergroten en zo bij te dragen aan werkgelegenheid en duurzame economische groei. 2g@there richt zich daarbij op alle landen en alle sectoren.

---

<sup>1</sup> CvB 9 juli 2008, AB 2008, 340.

- 
- 07 Het belangrijkste onderdeel van de programma's die starten onder 2g@there is een internationaliseringsstrategie, feitelijk het plan van aanpak. Een internationaliseringsstrategie dient minstens twee van de onderstaande doelstellingen te bevatten, naast het algemeen positioneren van het samenwerkingsverband<sup>2</sup>:
- starten van commerciële activiteiten op een voor het samenwerkingsverband nieuwe markt;
  - substantieel vergroten van het bestaande marktaandeel op een markt;
  - aantrekken van kenniswerkers en hoogwaardige investeringen vanuit die markt ten behoeve van het samenwerkingsverband<sup>3</sup>;
  - starten of intensiveren van een samenwerking tussen deelnemers in het samenwerkingsverband en lokale partijen op het gebied van onderzoek, ontwikkeling en productie.
- 08 2g@there kent een deel met verschillende typen subsidiabele activiteiten. Daarnaast zet de overheid economische diplomatie en Government2Government projecten in om het cluster te helpen bij het bereiken van de doelstellingen. In sommige gevallen zijn belemmeringen rond economische kansen het gevolg van inadequaat functioneren van de overheid van het doeland. Binnen de kaders van het Government2Government-onderdeel van het 2g@there-programma betreft het ministerie andere Nederlandse ministeries en ook de ambassades bij het verbeteren van het functioneren van de overheid in het doeland, om zo de economische en juridische randvoorwaarden te verbeteren waarbinnen het samenwerkingsverband van ondernemers en kennisinstellingen opereert.
- 09 Vier achtergronden zijn te onderscheiden waartegen een 2g@there-programma kan worden gestart. In de praktijk bestaat de mogelijkheid dat bij de ontwikkeling van een 2g@there-programma deze achtergronden enigszins door elkaar heen lopen. Veel voorkomende situaties zijn hieronder weergegeven.
- Een groep bedrijven neemt op een buitenlandse markt een heldere marktkans waar, maar ervaart institutionele belemmeringen bij het waarmaken van de kans. De Nederlandse overheid ziet mogelijkheden deze belemmering weg te nemen of te verminderen.
  - De Nederlandse overheid neemt op een buitenlandse markt een heldere marktkans waar, maar ziet geen (groep van) bedrijven die deze kans aangrijpen. De overheid initieert daarom een cluster van bedrijven dat in gezamenlijkheid deze kans kan waarmaken.
  - Een groep bedrijven heeft de wens op een specifieke buitenlandse markt handel te drijven, maar is vooralsnog onvoldoende vertegenwoordigd op deze markt. De Nederlandse overheid ziet mogelijkheden om op basis van financiële middelen, handelsmissies en het 'keurmerk Nederland' ('Holland Branding') de mate van vertegenwoordiging te vergroten van de groep bedrijven, althans de sector waar zij onderdeel van uit maken.
  - De Nederlandse overheid wenst de diplomatieke banden met een specifiek land te versterken en doet dat ondermeer door een 2g@there-programma te starten waarin handelsmissies en Government2Government-projecten plaatsvinden. De Nederlandse overheid initieert daarom een cluster van bedrijven dat een aanvraag indient voor een 2g@there.

---

<sup>2</sup> Subsidieregeling Internationaal excelleren artikel 2.9 onderdeel f.

<sup>3</sup> Uit ons dossieronderzoek blijkt deze doelstelling niet voor te komen binnen de 2g@there-programma's. De individuele programma's zijn dan ook vooral gericht op het starten of groeien in een specifieke markt en het verbeteren van de samenwerking en het netwerk om te kunnen acquireren.

### 1.1.2. *2g@there zal worden omgevormd tot een publiek-privaat samenwerkingsprogramma*

- 10 Het 2g@there-programma zal worden omgevormd tot een nieuwe, publiek-private, programmatische aanpak. In deze nieuwe aanpak zal een grotere nadruk liggen op economische diplomatie en publiek-private samenwerking, met enerzijds een meer flexibele en assertieve ondersteuning van bedrijven en met anderzijds een grotere eigen bijdrage vanuit de bedrijven en kennisinstellingen, die met de overheid de ‘gouden driehoek’ completeren.
- 11 De actuele aanleiding voor de huidige evaluatie is, naast verantwoording af te leggen over het gevoerde beleid op basis van kwalitatief goede informatie over de beleidsresultaten en de bedrijfsvoering, de omvorming van het 2g@there-programma tot een nieuwe, publiek-private, programmatische aanpak. De ervaringen met 2g@there zullen dienen als basis voor de opbouw van deze aanpak, die moet leiden tot een raamwerk waarin het initiatief en het financiële commitment van het bedrijfsleven leidend moet zijn en de overheid enkel problemen oplost wanneer de markt zijn werk niet doet.

## 1.2. *Leeswijzer*

- 12 Dit rapport beantwoordt de belangrijkste vragen die in het kader van de evaluatie van 2g@there zijn gesteld. Hieronder volgt een korte weergave van wat in de verschillende hoofdstukken is opgenomen:
- In hoofdstuk 2 wordt de effectiviteit van 2g@there als programma uitgediept, ofwel de mate waarin de beleidsdoelstellingen zijn behaald door inzet van 2g@there.
  - In hoofdstuk 3 wordt de relevantie van het 2g@there-programma besproken, ofwel de mate waarin 2g@there als regeling aansluit bij de beleidsdoelstellingen van het ministerie van EL&I.
  - In hoofdstuk 4 wordt de uitvoering van 2g@there nader uitgelicht, waar wij nader ingaan op de efficiëntie van de uitvoering ofwel de mate waarin de middelen zijn ingezet voor de uitvoering van het programma om de beoogde doelstellingen te behalen.
  - In hoofdstuk 5 worden op basis van de opgedane inzichten conclusies geformuleerd.
  - In hoofdstuk 6 worden op basis van de opgedane inzichten aanbevelingen geformuleerd. Dit betreft een verdieping van het ex-ante deel van de evaluatie.
  - In de bijlagen vindt u tot slot een beschrijving van onze onderzoeks aanpak, een overzicht van onze geraadpleegde bronnen en door ons geïnterviewde personen, een weergave van de vragenlijst die wij hebben gebruikt in onze enquête, een nadere analyse op de uitkomsten van de enquête en het verslag van de workshop gericht op de toekomst van 2g@there.

## 2. *De effectiviteit van 2g@there*

- 13 In dit eerste hoofdstuk zullen wij ingaan op de effectiviteit van 2g@there. Onder effectiviteit verstaan wij de mate waarin de beleidsdoelstellingen zijn behaald door inzet van 2g@there.
- 14 Een eenvoudige effectmeting op basis van de verschillende programma's is in dit onderzoek niet mogelijk. Binnen 2g@there wordt namelijk niet gemonitord en gemeten op het bereiken van de beleidsdoelstellingen. De beleidsdoelstellingen zijn bovendien niet meetbaar gemaakt. Uit de verschillende interviews blijkt daarnaast verschil van mening te bestaan over wat de uiteindelijke meetfactor en tevens succesfactor zou moeten zijn: orders (harde euro's) of naamsbekendheid (wat in de toekomst kan leiden tot orders). Slechts een klein aantal van de 2g@there-programma's is afgerond of in de afrondende fase, het overgrote deel loopt nog of is dit jaar gestart. Ook dit bemoeilijkt het creëren van een totaal overzicht van de effectiviteit van 2g@there.
- 15 De individuele programma's worden bij het opstellen van de internationaliseringsstrategie wel gevraagd doelstellingen te formuleren. Uit ons dossieronderzoek bleef bij ons de vraag onbeantwoord in hoeverre deze doelstellingen ook altijd SMART zijn geformuleerd. Een duidelijke check hierop lijkt te ontbreken en monitoring op het bereiken van deze doelstellingen blijft in het merendeel van de programma's uit. In 2010 is een nulmeting ontwikkeld voor nieuwe programma's, om deze effectmeting in de toekomst wel uit te kunnen voeren, maar deze is pas recentelijk toegepast binnen 2g@there. Deelnemers van twee afgeronde programma's zijn gevraagd het evaluatieformulier achteraf in te vullen. Ook dit is recentelijk gedaan en er is nog geen actie ondernomen op de uitkomsten.
- 16 Ondanks deze beperkingen zullen wij in dit hoofdstuk een beeld schetsen van de van de resultaten van 2g@there tot nu toe. Dit doen wij op basis van een gedegen deskresearch, de beleving van de penvoerders en de bedrijven die zij via de enquête hebben geuit en de casestudies die wij hebben onderzocht. Dit hoofdstuk vormt dus een kwalitatieve beschrijving van de effectiviteit aan de hand van de doelstellingen, de doelgroep, de resultaten en het belang van de verschillende instrumenten voor het behalen van deze resultaten.

### 2.1. *2g@there is gericht op het positioneren van samenwerkingsverbanden in het buitenland*

- 17 De Subsidieregeling internationaal excelleren heeft tot doel (clusters van) Nederlandse bedrijven en kennisinstellingen te ondersteunen bij hun positionering op buitenlandse markten. Deze ondersteuning heeft uiteindelijk tot doel het bevorderen van de Nederlandse internationale participatie om de concurrentiekracht van de Nederlandse economie te vergroten en zo bij te dragen aan werkgelegenheid en duurzame economische groei. 2g@there is een onderdeel van deze regeling en richt zich daarbij op alle landen en alle sectoren.

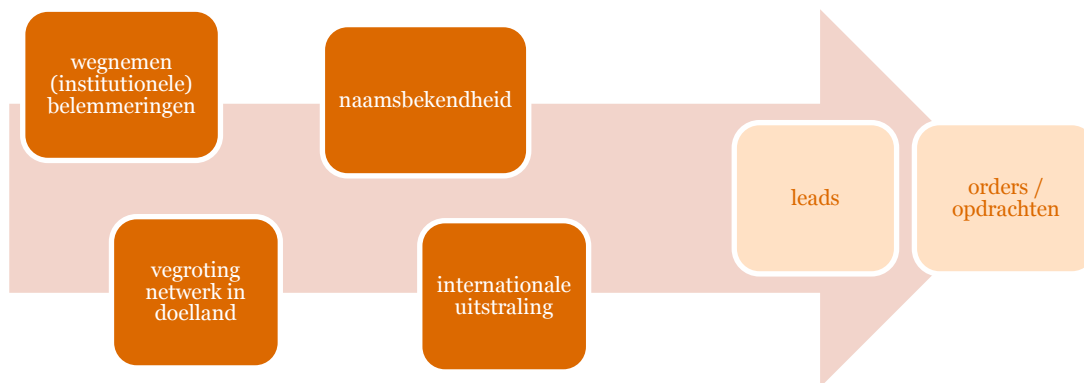
#### 2.1.1. *Positioneren is de basis voor leads en orders*

- 18 Bij positionering is het streven om een Nederlands cluster een bepaalde positie in te laten nemen ten opzichte van (buitenlandse) concurrenten. Hoe duidelijker een positie wordt ingenomen, hoe sterker het beeld dat het doelland van het cluster heeft. Hoe sterker het beeld, hoe eerder een potentiële klant aan het cluster zal denken bij een nieuwe aanbesteding. Een scherpe positionering is het uitgangspunt van waaruit de sales kan starten.
- 19 Positionering an sich is lastig meetbaar. Positionering gaat immers over percepties en beelden, die door veel verschillende factoren beïnvloed worden. Het ligt in de lijn der verwachtingen dat de uiteindelijke uitkomsten van een goede positionering een hogere omzet en een groter marktaandeel zijn<sup>4</sup>. Of de positionering een succes is, is dus niet direct na afloop van een positioneringsprogramma zoals 2g@there meetbaar, maar pas enige tijd later.

---

<sup>4</sup> De causaliteit is een belangrijke kanttekening. Hogere omzet en marktaandeel kunnen ook andere, externe oorzaken hebben.

- 20 In het onderstaande figuur is weergegeven hoe 2g@there in theorie zou kunnen leiden tot orders voor het Nederlandse bedrijfsleven. In de voorfase is het van belang om (institutionele) belemmeringen weg te nemen, het netwerk te vergroten en naamsbekendheid en internationale uitstraling te versterken. Deze aspecten maken onderdeel uit van de positionering van het Nederlandse bedrijfsleven. De resultante, bij succes, zijn leads en vervolgens concrete orders en opdrachten. Bij het positioneren gaat het om de wisselwerking tussen de verschillende onderdelen. In sommige gevallen is het eerst noodzakelijk belemmeringen weg te nemen om vervolgens het netwerk te vergroten, maar een vergroot netwerk kan ook leiden tot het wegnemen van belemmeringen. Dit is afhankelijk van de startpositie die het Nederlandse bedrijfsleven inneemt in het betreffende land en sector. Wat is de marktpositie? Waaruit bestaat het netwerk?



**Figuur 1: Positionering als basis voor leads en orders.**

### 2.1.2. *Bij positioneren moet gewaakt worden voor zendingsdrang en te ver vooruitkijken*

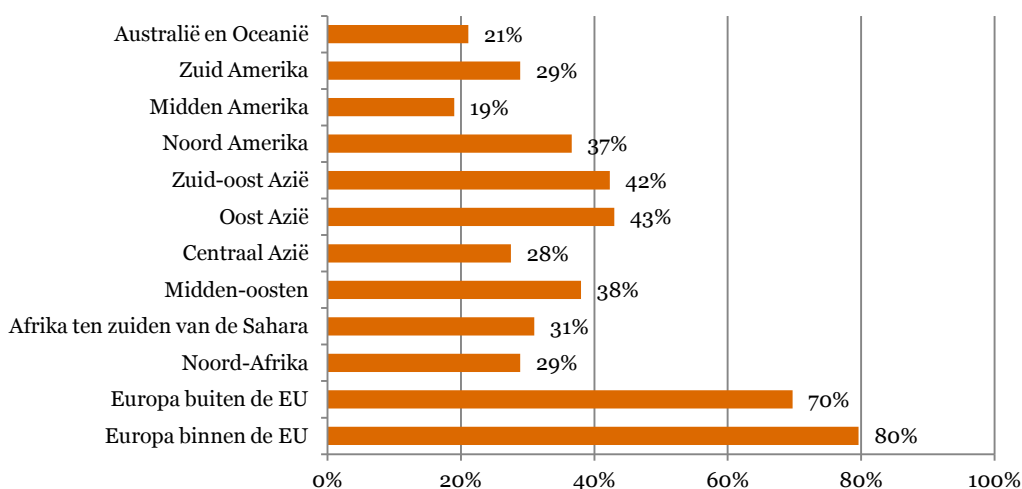
- 21 Bij het succesvol positioneren zijn drie invalshoeken van belang: het doeland, de behoefte in dit land en hoe het Nederlandse bedrijfsleven hieraan bij kan dragen. Een mogelijke valkuil die wij waarnemen aan de kant van het bedrijfsleven is dan ook zendingsdrang; het graag willen verkopen en daarbij niet of nauwelijks luisteren naar de vraag van de klant. Ook binnen 2g@there zijn wij hier voorbeelden van tegengekomen. Bedrijven die graag een product of dienst willen verkopen, maar vervolgens bij een bezoek aan het betreffende land pas tot de ontdekking komen dat de klant een ander kennisniveau heeft en bepaalde kennis ontbreekt om het product af te kunnen nemen. Het kan ook zijn dat er geheel geen behoefte bestaat voor het product of dienst, of dat de cultuurverschillen te groot zijn om direct een overeenkomst te kunnen sluiten. Uit interviews maken wij op dat bedrijven vooral in kansen denken en dat men daardoor belemmeringen vaak pas ziet als men er direct mee te maken krijgt.

Een groep bedrijven heeft deelgenomen aan een beursbezoek in Rusland. Veel ondernemers waren enthousiast in het promoten van hun producten en gingen dieper in op de technische specificaties en mogelijkheden. De producten werden gepromoot op basis van de voordelen die zij hadden ten opzichte van concurrenten. De potentiële klanten op de beurs waren echter überhaupt niet bekend met het product en dus niet geïnteresseerd in de specificaties. Zij wilden eerder weten of een dergelijk product wel van toepassing was op de Russische situatie. Er was hier aanvankelijk sprake van een mismatch tussen vraag en aanbod, waar de bedrijven vooraf niet bij stil hadden gestaan.

- 22 Een andere valkuil die wij waarnemen, meer aan de overheidskant, is het te veel denken over de lange termijn en hierbij de dagelijkse praktijk over het hoofd zien. Bij het formuleren van een strategie is de langetermijnvisie essentieel, maar het gevaar bestaat dat door tussentijdse, onvoorziene, veranderingen de strategie aansluiting mist bij de praktijk. Ook dit zien wij terug binnen 2g@there. De wereldwijde economische crisis heeft voor een aantal programma's betekend dat marktpotentieel afnam, maar omdat het programma al vastlag zijn activiteiten toch doorgezet, maar met beduidend meer moeite. Maar ook verkiezingen kunnen de gang van zaken in een doelland veranderen. In de Oekraïne hebben de verkiezingen het ambtelijk apparaat geruime tijd verlamd in afwachting van de nieuwe regering. De contactpersonen en/of de beleidsprioriteiten veranderen in het doelland en in de tussentijd staat alles stil. In sommige gevallen betekende dit een stapje terug, maar in sommige gevallen bleken er door de wijzigingen meer kansen te liggen.
- 23 Het in kunnen spelen op deze snel veranderende internationale omgeving wordt als belangrijke randvoorwaarde gezien om van 2g@there een succes te kunnen maken. Zowel in de interviews als in de enquête wordt vaak verzocht om meer flexibiliteit in de uitvoering van een programma. Flexibiliteit die de subsidieregeling nu niet biedt, omdat zaken voor een periode van drie jaar worden vastgelegd. Een beurslocatie wijzigen is geen probleem. Maar in plaats van een beurs een demonstratieproject neerzetten is niet mogelijk. Ook niet als hier in het doelland behoefte aan is en de activiteit wel aansluit bij de lange termijn doelstellingen.

## 2.2. De 'gemiddelde 2g@there ondernemer' is de ondernemer met meer internationale ervaring

- 24 Heeft 2g@there daadwerkelijk geleid tot meer toegang voor Nederlandse ondernemers in het buitenland? En wat zou er zijn gebeurd zonder 2g@there (de additionaliteitsvraag)? Deze vragen zijn niet te beantwoorden zonder de startpositie van de Nederlandse ondernemers in kaart te brengen. De startpositie van de deelnemende bedrijven is niet voorafgaand aan het 2g@there-programma bepaald. Via de enquête hebben wij geprobeerd enkele kenmerken van de 2g@there bedrijven te verzamelen.
- 25 Hieruit blijkt dat de gemiddelde 2g@there deelnemer:
- in 91% van de gevallen al voor aanvang van het 2g@there-programma actief was in het buitenland;
  - in 71% van de gevallen al langer dan tien jaar actief is in het buitenland (90% langer dan vijf jaar);
  - in 64% van de gevallen in meer dan tien landen actief is (78% meer dan vijf landen);
  - actief is in de regio's zoals weergegeven in onderstaande figuur.



**Figuur 2: Percentage 2g@there deelnemers actief in het buitenland opgesplitst naar regio (N=142 van 217).**

26 Bovendien blijkt uit de enquête dat de 2g@there deelnemer:

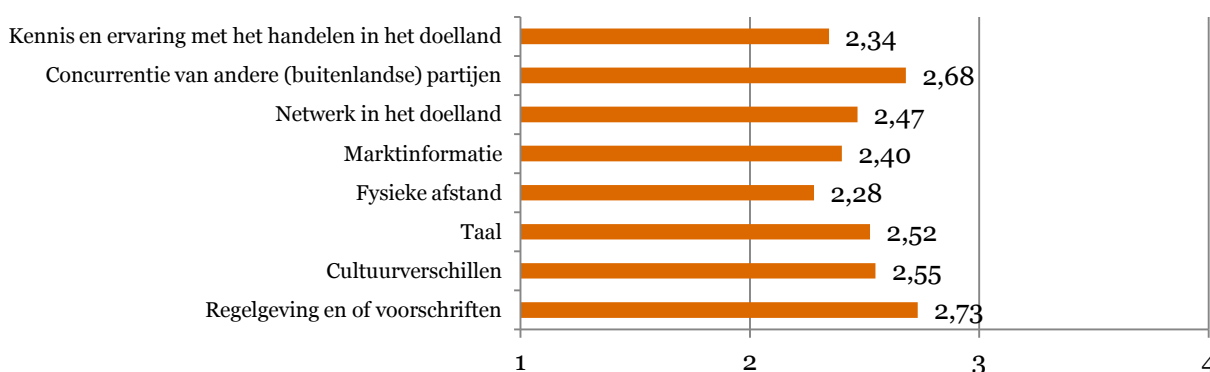
- in 73% van de gevallen voor aanvang van het 2g@there-programma al actief was in het doelland;
- in 56% van de gevallen al gebruikmaakte van andere instrumenten en subsidiefaciliteiten ter ondersteuning van de internationale activiteiten;
- in 55% van de gevallen een interne afdeling ter ondersteuning van de internationale activiteiten heeft;
- in 71% van de gevallen (deels) bekend was met de andere clusterleden voor aanvang van het programma;
- in 69% van de gevallen al eerder zaken heeft gedaan met clusterleden op buitenlandse markten.

27 De typische 2g@there onderneming kan dan ook bestempeld worden als de meer ervaren internationale ondernemer. Volgens de doelstellingen van een internationaliseringsstrategie richt 2g@there zich zowel op ondernemers die willen starten op nieuwe markten en ondernemers die willen groeien in een bepaalde markt<sup>5</sup>. In de praktijk blijkt dus dat vooral de bedrijven die willen groeien deelnemen aan 2g@there.

28 Uit de vooraanmeldingen die een negatief advies hebben ontvangen is niet direct op te maken of dit starters zijn, of minder ervaren ondernemers. Wel zitten hier ook namen tussen van personen/organisaties die al een 2g@there-programma uitvoeren. Uit interviews hebben wij ook opgemaakt dat bij de beoordeling wel rekening wordt gehouden met de ervaring van een penvoerder en cluster in het internationaal ondernemen en het doelland, als mogelijke succesfactor.

### 2.2.1. De 2g@there ondernemer ervaart bij het ondernemen in het buitenland vooral belemmeringen op het gebied van regelgeving en voorschriften

29 Zoals wij eerder constateerden, denken de bedrijven vooral in kansen en minder in belemmeringen. Desalniettemin hebben wij de bedrijven gevraagd welke belemmeringen zij ervaren bij het ondernemen in het land waarop hun 2g@there-programma is gericht. In het onderstaande figuur is zichtbaar dat de bedrijven vooral belemmeringen ervaren op het gebied van regelgeving en voorschriften, en met concurrentie van andere (buitenlandse) partijen. Aangegeven op een Likert schaal ligt de mate waarin belemmeringen worden ervaren tussen weinig (2) en veel (3), met een standaarddeviatie van 0,65 op 'marktinformatie' en 0,92 op 'taal'.



Figuur 3: Welke belemmeringen ervaart u bij het ondernemen in het doelland? (1=geen/4=heel veel) (N=142 van 217).

<sup>5</sup> De eerste twee (van maximaal vier) mogelijke doelstellingen van een internationaliseringsstrategie.

- 30 Uit interviews hebben wij opgemaakt dat het sterk verschilt per sector welke belemmeringen men ervaart bij het ondernemen in het doeland. Dit beeld wordt door de uitkomsten van de enquête bevestigd. Zo ervaart de Creatieve Industrie weinig problemen met regelgeving, maar vooral met de ‘fysieke afstand’ en ‘netwerk in het doeland’. ‘Taal’ en ‘cultuurverschillen’ worden door de Energiesector als belangrijkste belemmeringen ervaren.
- 31 Uit de interviews komt ook naar voren dat de belemmeringen per land verschillen. Dit is helaas niet te bevestigen middels de enquête omdat in veel landen slechts één 2g@there-programma loopt, waardoor meer generieke uitspraken niet mogelijk zijn. De sectoruitkomsten vallen hierdoor wel te verklaren. De Energiesector heeft een lopend programma in de Golfregio en de Creatieve Industrie in Japan.
- 32 Minder verschillen ten opzichte van het algemene beeld zijn te ontdekken als de uitkomsten worden uitgesplitst naar de grootte van de bedrijven. Wel valt op dat de kleinere bedrijven (minder dan 50 medewerkers) ook ‘cultuurverschillen’ en ‘netwerk in het doeland’ als belemmering ervaren. Deze twee belemmeringen worden ook genoemd door jongere bedrijven (jonger dan tien jaar) en bedrijven met weinig ervaring in het internationaal ondernemen.

### **2.3. 2g@there levert een groter netwerk en naamsbekendheid op**

- 33 Zoals eerder in dit hoofdstuk al toegelicht is 2g@there gericht op het positioneren van een cluster van bedrijven in het buitenland. Uit de interviews blijkt discussie te bestaan over wat nu de opbrengsten van een programma zouden moeten zijn. Gaat het om marketing en dus naamsbekendheid? Of gaat het om sales en omzetcijfers? Hoewel in een aantal dossiers kwantitatieve doelstellingen worden geformuleerd<sup>6</sup>, ontbreekt het aan een consistente rapportage over de resultaten. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aanwijsbaar. Omzetten zijn, ook door de bedrijven, niet altijd direct te relateren aan de inzet in een 2g@there-programma, vooral als het programma al enige tijd is afgerond. Ook geven bedrijven onderling niet altijd openheid van zaken als het de omzetcijfers betreft in een doeland. Dit gaat met name op als concurrenten met elkaar optrekken in de precompetitieve fase.
- 34 Het gevolg is dat de opbrengsten van 2g@there niet gekwantificeerd kunnen worden. Ook kan vervolgens geen eenduidige (gekwantificeerde) uitspraak worden gedaan over de resultaten in verhouding tot de kosten.

Programma's zullen in de regel pas na verloop van tijd en waarschijnlijk zelfs pas na afloop aanwijsbare resultaten in de vorm van omzet opleveren. Het blijft de vraag in hoeverre de bedrijven hier ook openheid van zaken in willen geven en in hoeverre de omzet de resultante is van het 2g@there programma. Als illustratie hier een drietal voorbeelden van successen die wij in halfjaarrapporten en interne EVD stukken aantreffen:

- FME-persbericht over het eerste orderresultaat 2g@there-programma EK-voetbal Polen en Oekraïne: 100 miljoen;
- NWP-VS Waterprogramma New Orleans/Florida/California: exportrealisatie > 285 miljoen;
- NWP: Golfregio watertechnologie: exportrealisatie 35 miljoen.

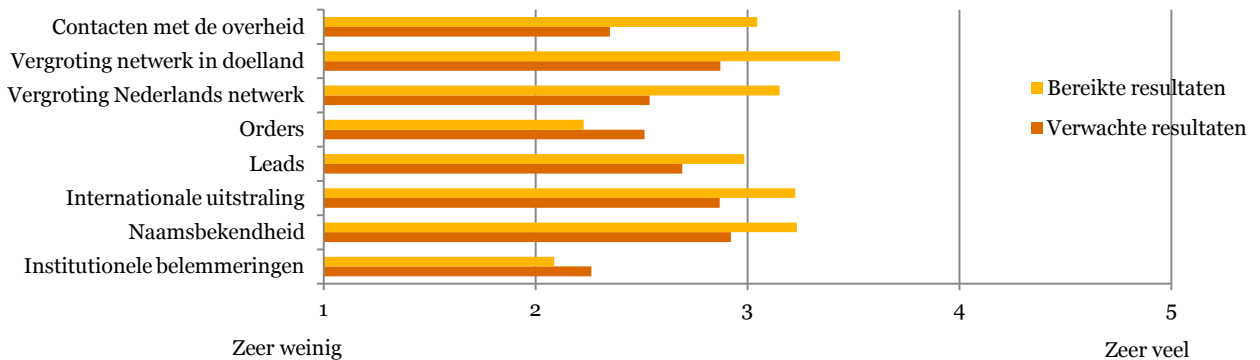
Deze cijfers zijn niet representatief, maar wel illustratief voor de potentie van programmatische samenwerking bij internationaal ondernemen.

<sup>6</sup> Deze indicatoren betreffen dan met name het aantal leads, de omzet als gevolg van deze leads en toename van naamsbekendheid.



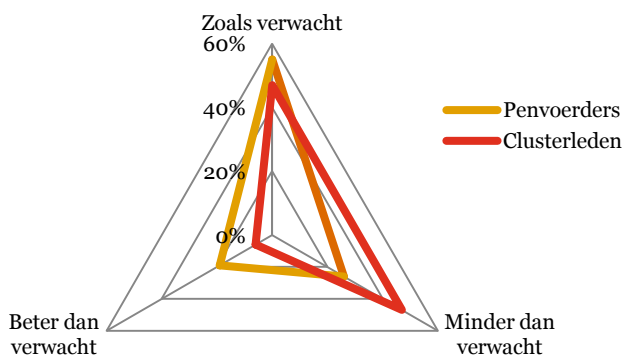
### 2.3.1. De opbrengsten voor de 2g@there deelnemers zijn in kwalitatieve termen gemiddeld van omvang

35 Wij hebben bedrijven gevraagd naar wat het 2g@there-programma hen tot nu toe heeft opgeleverd. Hierbij hebben wij opbrengsten kwalitatief geformuleerd. De bedrijven die nog geen resultaten hebben geboekt, hebben wij gevraagd naar hun verwachtingen. De resultaten zijn in figuur 4 weergegeven. Op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1=zeer weinig en 5=zeer veel, blijken de verwachtingen niet veel, maar ook niet weinig te zijn. De bereikte resultaten liggen iets hoger dan de verwachte resultaten, behalve waar het wegnemen van institutionele belemmeringen en orders betreft. Twee uitkomsten waar men overigens het minst van verwacht en wat ook weinig heeft opgeleverd in de praktijk.



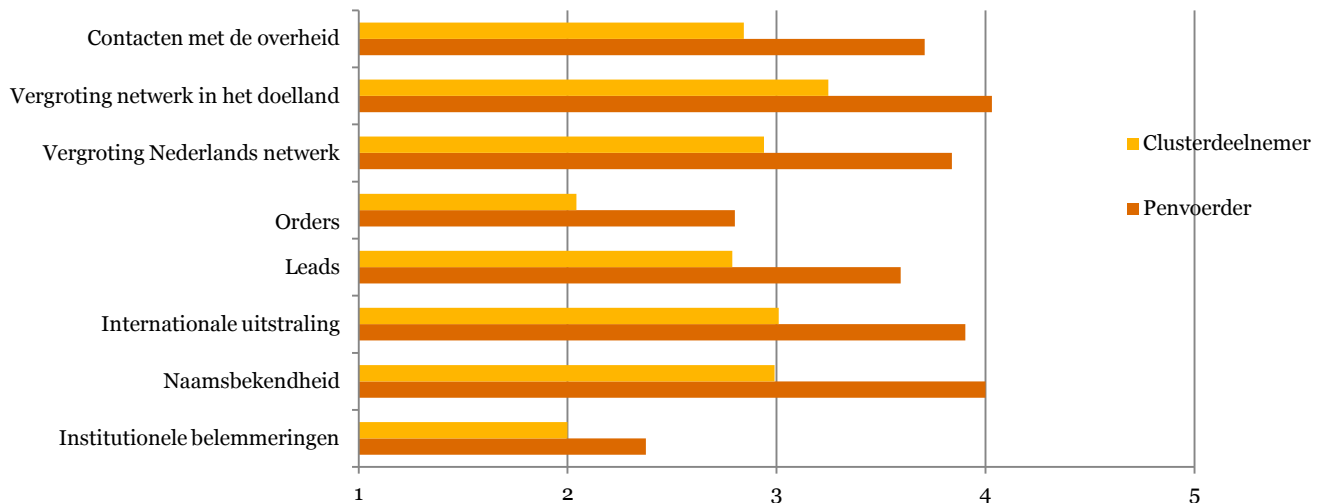
Figuur 4: Bereikte (N=142 van 217) en te verwachten (N=42 van 217) opbrengsten.

36 Over het algemeen zijn de opbrengsten conform verwachting of minder dan verwacht. Hier is een duidelijk verschil waar te nemen tussen penvoerders en clusterdeelnemers. Voor clusterdeelnemers zijn de opbrengsten vaker minder dan verwacht.



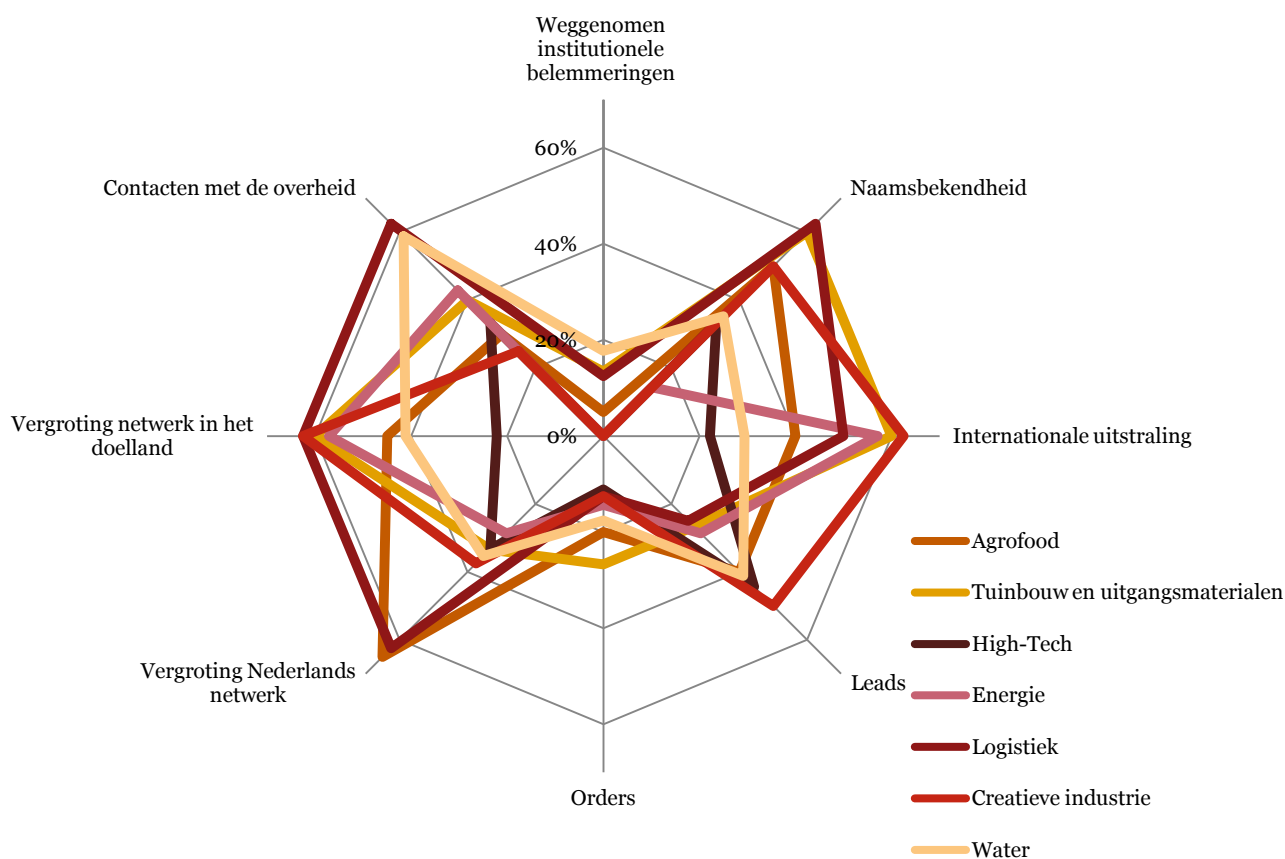
Figuur 5: Verwachtingen over de opbrengsten (N=138 van 217).

37 En niet alleen qua verwachtingen, maar ook gevraagd naar de omvang van de opbrengsten zijn deze voor de clusterdeelnemers lager dan voor de penvoerders.



**Figuur 6: Wat heeft het programma u opgeleverd? (N=142 van 217).**

- 38 Waarom de opbrengsten voor de deelnemers lager zijn dan voor de penvoerders is ons niet duidelijk geworden. Dit kan liggen in de verwachtingen die vooraf gecreëerd worden, of in de mate waarin de deelnemers worden blootgesteld aan de activiteiten. Ons is namelijk wel duidelijk geworden dat een deel van de clusterdeelnemers geen zicht heeft op de exacte inhoud en omvang van het programma. Een enkeling gaf aan niet eens te weten deel te nemen aan 2g@there.
- 39 Over de langdurigheid en de beklijfbaarheid van de resultaten valt op dit moment nog weinig te zeggen. Slechts enkele programma's zijn afgerond en de meesten lopen dus nog. Daadwerkelijke, beklijvende resultaten zullen mogelijk pas over enkele jaren zichtbaar zijn. Op dit moment heeft 88% van de 2g@there deelnemers in onze enquête aangegeven nog steeds actief te zijn in het doeland. Dit geldt zowel voor lopende als afgeronde projecten.
- 40 Uit de verschillende interviews hebben wij opgemaakt dat er verschillen zijn tussen de verschillende sectoren over wat 2g@there de bedrijven heeft opgeleverd. Ook dit wordt bevestigd door de uitkomsten van de enquête. Een belangrijke opbrengst voor een groot deel van de sectoren is het 'vergrootte netwerk in het doeland', 'naamsbekendheid' en 'internationale uitstraling'. De Agrofood sector heeft het meest haar 'Nederlandse netwerk vergroot' en de Water sector heeft met name 'contacten met de overheid' opgedaan.
- 41 Hoewel uit figuur 7 blijkt dat er verschillende opbrengsten gepaard gaan met de 2g@there-programma's, blijkt dat de clusterdeelnemers over het algemeen weinig 'orders' en 'weggenomen institutionele belemmeringen' heeft opgeleverd.



**Figuur 7: Opbrengsten van 2g@there opgesplitst naar sectoren, weergegeven in percentages van de bedrijven die deze opbrengsten hebben ervaren (N=142 van 217).**

- 42 Er zijn qua opbrengsten geen verschillen te ontdekken als de enquêteresultaten worden uitgesplitst naar type bedrijven. Alleen de grote bedrijven (meer dan 250 medewerkers) ervaren contacten met de overheid in het doeland als belangrijke opbrengst.
- 43 Vanwege de looptijd zijn de opbrengsten niet te kwantificeren, maar ook uit de verwachtingen blijkt dat harde orders niet direct door de bedrijven verwacht worden. In de interviews wordt aangegeven dat de bedrijven ook juist samenwerken in de precompetitieve fase, waar zij elkaar kunnen versterken. Als het om de sales gaat is het ieder bedrijf voor zichzelf. Dit sluit aan bij het positioneringsdoel en de opbrengsten tot nu toe.
- 44 In de inleiding hebben wij aangegeven dat wij vier verschillende achtergronden zien, waartegen een 2g@there-programma wordt gestart. Deze achtergronden verschillen in initiator (bedrijfsleven of overheid) en reden voor de overheidsrol (stimuleren, financieren of assisteren). Uit ons onderzoek blijkt dat de daadwerkelijke achtergrond niet altijd te achterhalen is omdat dit niet vastgelegd is, en/of omdat stakeholders elkaar tegenspreken over de ontstaansgeschiedenis van een programma. Een causaal verband tussen ontstaansachtergrond en succes kunnen wij derhalve niet leggen.
- 45 Wat wij wel aan kunnen geven op basis van onze bevindingen is dat de rol van de overheid als het gaat om assisteren (wegnemen van institutionele belemmeringen door middel van economische diplomatie en Government2Government) onderbelicht is bij de bedrijven en dat de reden voor samenwerking dus niet altijd even duidelijk zal zijn. De (financiële) stimulans van de overheid is wel direct zichtbaar voor de bedrijven en zij ervaren deze instrumenten dan ook als zeer waardevol voor het bereiken van de doelstellingen.

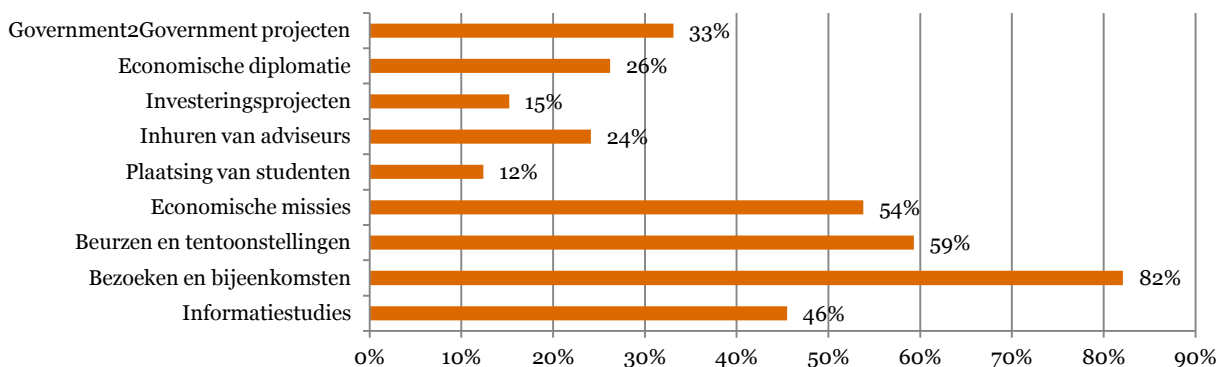
## 2.4. De relevantie van de verschillende onderdelen bij het bereiken van de doelstellingen verschilt per sector

46 Uit interviews is gebleken dat er verschillende behoeften bestaan bij de 2g@there deelnemers. Het is geheel afhankelijk van sector en land welke instrumenten men in wil zetten. Dit sluit aan bij de eerdere constatering dat men verschillende belemmeringen ervaart bij het ondernemen in het buitenland. Deze verschillen in context passen bij de gedachte dat 2g@there maatwerk biedt aan de verschillende samenwerkingsverbanden.

### 2.4.1. 'Bezoeken en bijeenkomsten' is het meest ingezette instrument

47 Het valt op dat 'bezoeken en bijeenkomsten' het meest ingezette instrument binnen 2g@there is. Ook wordt veel gebruikgemaakt van 'beurzen en tentoonstellingen' en 'economische missies'. Dit is een gelijk beeld over alle typen bedrijven en alle sectoren. 'Investeringsprojecten' worden vooral ingezet door de sectoren Water en Energie. De Agrofood sector maakt van alle sectoren het meest gebruik van het 'inhuren van adviseurs'. Terwijl van 'plaatsing van studenten' vrij weinig gebruik wordt gemaakt. In het onderstaande figuur worden de ingezette instrumenten weergegeven.

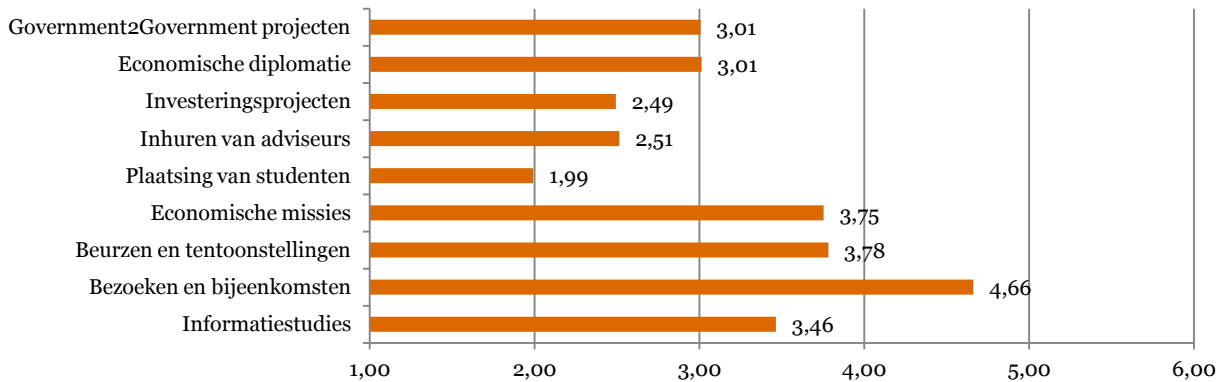
48 Hierbij maken wij de kanttekening dat deze gegevens zijn gebaseerd op wat de deelnemers zelf hebben aangegeven. Uit ons dossieronderzoek weten wij dat er meer economische diplomatie wordt ingezet en dat er meer Government2Government-projecten worden uitgevoerd dan door de deelnemers zelf wordt aangegeven. Dat deze instrumenten ondergerapporteerd worden kan mogelijk liggen aan de beperkte zichtbaarheid van deze onderdelen voor de individuele bedrijven.



Figuur 8: Inzet verschillende instrumenten binnen 2g@there (N=145 van 217).

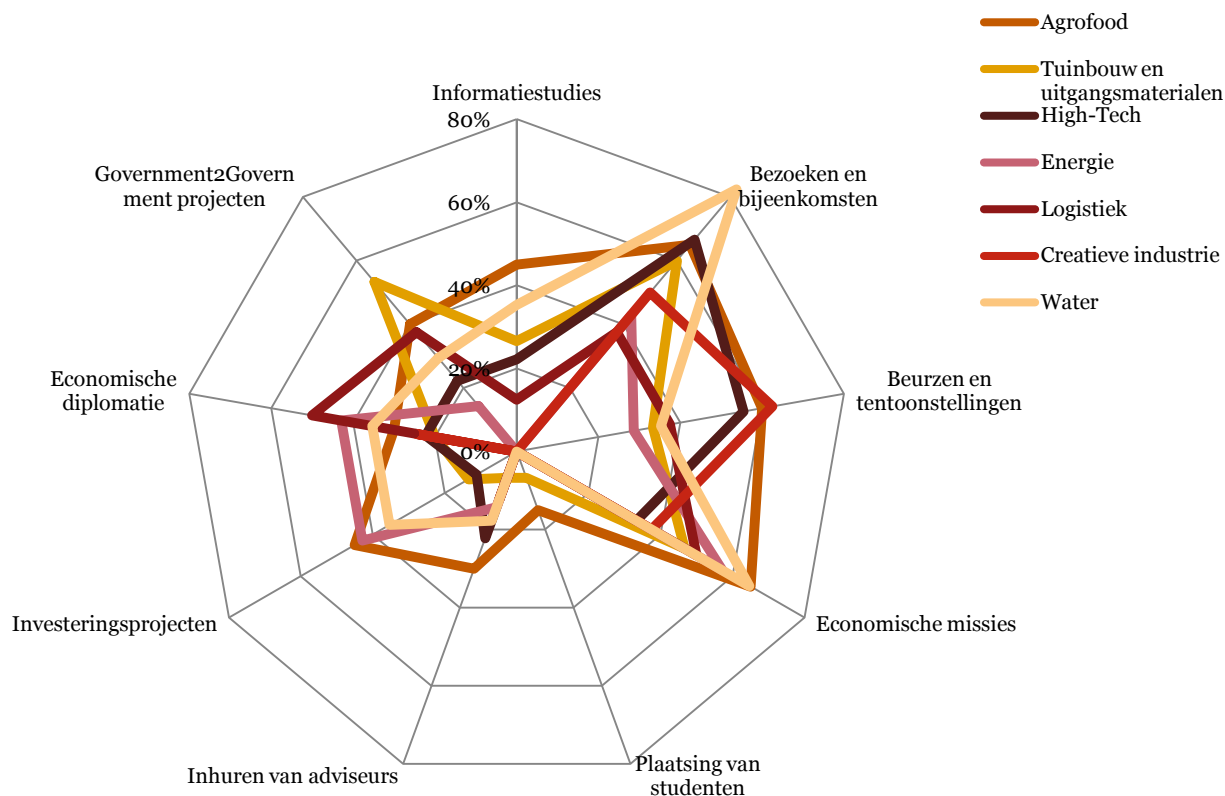
## 2.4.2. Het belang van de instrumenten voor het behalen van de doelstellingen wisselt per sector

- 49 Wanneer de bedrijven worden gevraagd naar het belang van de verschillende instrumenten voor het behalen van de doelstellingen lijkt het algemene beeld te zijn dat dit overeenkomt met de daadwerkelijke inzet van de instrumenten.



**Figuur 9: Belang van de instrumenten bij het bereiken van de doelstellingen; 1=geen, 6=heel belangrijk (N=142 van 217).**

- 50 Maar nadere bestudering van de resultaten leert ons dat er grote verschillen zijn per sector. Deze verschillen zijn niet aanwezig tussen de verschillende typen bedrijven, zowel qua grootte, als leeftijd en internationale ervaring.
- 51 Opvallend is dat de sectoren Logistiek en Energie aangeven dat ‘economische diplomatie’ voor hen een belangrijke bijdrage heeft geleverd bij het behalen van de doelstellingen. Dit kan te maken hebben met de landen waar deze sectoren actief zijn en waar de overheid van het doelland de grootste (potentiële) klant is. De sector Tuinbouw en uitgangsmaterialen noemt juist Government2Government-projecten als een belangrijk onderdeel. Voor de sector Energie zijn bovendien ‘investeringsprojecten’ van belang. Voor het overige worden de ‘beurzen en tentoonstellingen’ en ‘bezoeken en bijeenkomsten’ als meest belangrijk voor het behalen van de doelstellingen benoemd.



**Figuur 10: Het belang van de verschillende instrumenten bij het behalen van de doelstelling van het individuele 2g@there-programma, opgesplitst naar sector, weergegeven in percentages van de bedrijven die deze instrumenten als belangrijk en zeer belangrijk ervaren (N=142 van 217).**

## 2.5. Het uitgangspunt van een cluster is van belang, vooral omdat 2g@there maatwerk is

- 52 Op basis van bovenstaande resultaten is een duidelijke lijn te ontdekken waar de meer ervaren internationaal ondernemer graag deelneemt aan 2g@there om bezoeken en bijeenkomsten in het doelland bij te wonen. Dit levert vooral naamsbekendheid en een vergroot netwerk op.
- 53 Verschillen zijn vooral waar te nemen binnen de verschillende sectoren en in mindere mate over de verschillende type bedrijven heen. Deze variatie sluit aan bij de gedachte dat 2g@there maatwerk biedt. Tegelijkertijd kent 2g@there zoveel variatie, in landen, sectoren, belemmeringen en instrumenten, dat eenduidige uitspraken op het niveau van 2g@there niet mogelijk zijn. Het startpunt van een cluster en dus het uitgangspunt van het 2g@there-programma is van belang voor het bepalen van de doelstellingen, van de interventie (lees:instrumenten) en de uiteindelijke resultaten<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> De verschillende resultaten opgesplitst naar bedrijfskenmerken en sectoren zijn terug te vinden in bijlage E.

---

## 2.6. Twee van de vier doelstellingen uit de internationaliseringsstrategie sluiten aan bij de 2g@there praktijk

54 Wanneer wij de uitkomsten zoals beschreven in dit hoofdstuk afzetten tegen de vier mogelijke doelstellingen van een internationaliseringsstrategie, kunnen wij het volgende concluderen:

- Doelstelling 1 ‘starten op en een nieuwe markt’: lijkt nauwelijks relevant binnen de 2g@there context. 2g@there trekt de ervaren internationale ondernemer aan en slechts een beperkt deel van de deelnemers is nog niet actief in het doeland. Een starter neemt wel eens deel aan cluster, maar een cluster in zijn geheel is niet nieuw voor de beoogde markt.
- Doelstelling 2 ‘groeien in een bestaande markt’: sluit goed aan bij de huidige 2g@there deelnemers, en de resultaten die worden geboekt sluiten aan bij de groei-doelstelling. Naamsbekendheid en het vergroten van het netwerk zijn van belang. De leads en orders volgen later.
- Doelstelling 3 ‘acquireren van investeringen’: komt niet tot zelden voor binnen de huidige 2g@there-portefeuille. Alle activiteiten zijn gericht op het ondernemen van activiteiten in het doeland met als ultiem doel het verkopen van producten en diensten.
- Doelstelling 4 ‘samenwerken met partijen in het doeland’: is een doelstelling die niet direct van toepassing lijkt, maar indirect regelmatig voorkomt. Het vergroten van het netwerk in het doeland en contacten met de overheid ter plaatse, zorgen in de praktijk voor intensievere samenwerking. Het ultieme doel is hier echter weer het vergroten van marktaandeel en het verkopen van producten en diensten.

55 Twee van de vier doelstellingen sluiten aldus aan bij de dagelijkse 2g@there-praktijk, waarbij de ‘groei-doelstelling’ het meest prominent is.

## 3. De relevantie van 2g@there

- 56 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de relevantie van het 2g@there-programma. De relevantie van het programma wordt gedefinieerd als de mate waarin de 2g@there-regeling aansluit bij de beleidsdoelstellingen van het ministerie van EL&I op het terrein van internationaal ondernemen.
- 57 De relevantie wordt in dit hoofdstuk besproken aan de hand van het bestaansrecht van 2g@there, de toegevoegde waarde die 2g@there biedt aan de gebruikers, de unieke rol die de overheid speelt binnen 2g@there, en de mate waarin de doelstellingen en succesindicatoren van 2g@there adequaat zijn. De toegevoegde waarde die 2g@there biedt aan de gebruikers ziet in deze context tevens op de additionaliteit van de regeling. Met additionaliteit wordt bedoeld op de mate waarin een cluster van bedrijven dankzij 2g@there extra output genereert welke zonder deze steun niet, of niet in dit tempo tot stand zou zijn gekomen.

### 3.1. Een deel van de bedrijven geeft aan dat zij zonder 2g@there de activiteiten niet of niet volledig zou hebben uitgevoerd

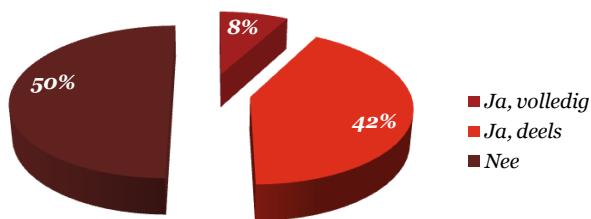
- 58 Uit ons onderzoek blijkt dat goed onderscheid valt te maken tussen de verschillende achtergronden waarbinnen individuele 2g@there-programma's tot stand zijn gekomen. De achtergronden waartegen een 2g@there-programma kan worden ontwikkeld, geven aanleiding tot specifieke activiteiten die binnen het programma worden uitgevoerd. De activiteiten moeten leiden tot bepaalde resultaten die kunnen worden toegeschreven aan 2g@there. Als die resultaten in hoge mate kunnen worden toegeschreven aan de regeling en de bedrijven deze resultaten niet zouden hebben gerealiseerd buiten 2g@there om, dan is er sprake van een hoge mate van additionaliteit van 2g@there.
- 59 In de enquête onder gebruikers van 2g@there noemt de helft van de ondervraagden (50%) dat de activiteiten die zij hebben ontplooid binnen 2g@there, niet zouden zijn ondernomen wanneer 2g@there niet had bestaan. Ongeveer 42% van de ondervraagden geeft aan dat zij zonder 2g@there een deel van de activiteiten wel zouden hebben ondernomen, maar een ander deel van de activiteiten niet. Ongeveer 8% van de ondervraagden geeft aan dat zij zonder het bestaan van 2g@there hun activiteiten ook hadden uitgevoerd. Hieruit kan een zekere mate van inputadditionaliteit worden opgemaakt. Daarnaast gaf van de ondervraagde gebruikers 70% aan dat het 2g@there-programma waarin zij deelnemen hen al wat heeft opgeleverd.
- 60 Welke instrumenten binnen 2g@there het meest relevant zijn, is gelijk voor de verschillende sectoren en type bedrijven. Het gaat hierbij om de volgende instrumenten:
- Bezoeken en bijeenkomsten;
  - Beurzen en tentoonstellingen;
  - Economische missies.
- 61 De sector waarin een bedrijf opereert, de omvang van een bedrijf (het aantal medewerkers), de leeftijd en de mate waarin het bedrijf al internationale ervaring heeft, is hierop niet van invloed<sup>8</sup>.
- 62 Met betrekking tot de niet-gebruikers zijn weinig gegevens beschikbaar. Om die reden is het niet mogelijk uitspraken te doen over (clusters van) bedrijven die soortgelijke activiteiten hebben ondernomen zonder deel te nemen aan een 2g@there-programma. Ondanks een uitgebreide search op dit punt en navraag bij verschillende relevante (internationale) personen en organisaties hebben wij voorbeelden aangetroffen van met 2g@there-programma's vergelijkbare activiteiten.

---

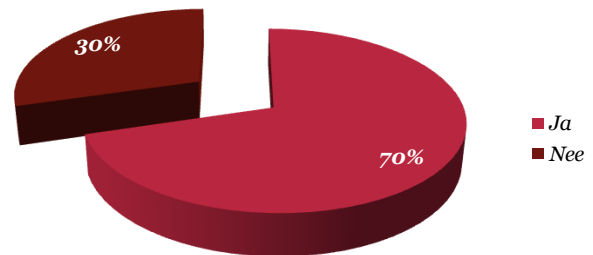
<sup>8</sup> Zie ook de tabellen in bijlage E.



*Had u zonder 2g@there ook deze activiteiten ondernomen?*



*Heeft het programma voor u al wat opgeleverd?*



Figuur 11: Toegevoegde waarde 2g@there voor het uitvoeren van activiteiten (N=138 en N=142).

### **3.2. Doelstellingen en afwijzingscriteria zijn voor het grootste deel adequaat, maar succesindicatoren zijn niet geformuleerd**

- 63 De wijze waarop doelstellingen, criteria en indicatoren zijn geformuleerd bepalen mede de aansluiting met de overkoepelende beleidsdoelstellingen en de relevantie van het 2g@there-programma. De mate waarin de doelstellingen, afwijzingscriteria en succesindicatoren van 2g@there adequaat genoemd kunnen worden, verschilt. De doelstellingen van 2g@there zijn op hoog abstractieniveau adequaat geformuleerd. Succesindicatoren zijn niet geformuleerd voor 2g@there. Ook op het niveau van individuele programma's worden geen succesindicatoren genoemd. De afwijzingscriteria uit de regeling zijn voor het grootste deel adequaat. Wel kan in het kader van de haalbaarheid van een 2g@there-programma meer aandacht worden besteed aan de kwaliteit van de penvoerder van een consortium en de mate van betrokkenheid van de deelnemers in het consortium.

#### **3.2.1. De doelstellingen zijn adequaat**

- 64 De doelstellingen van 2g@there als geheel zijn op abstract niveau geformuleerd. In meest concrete zin is 2g@there erop gericht<sup>9</sup>:
- een consortium van Nederlandse bedrijven te ondersteunen bij het starten van commerciële activiteiten op een voor het consortium nieuwe markt;
  - het substantieel vergroten van het bestaande marktaandeel van het consortium op een specifieke markt;
  - het aantrekken van kenniswerkers en hoogwaardige investeringen vanuit die specifieke markt ten bate van het consortium;
  - en het starten of intensiveren van een samenwerking tussen consortiumleden en partijen in een specifiek land op het gebied van onderzoek, ontwikkeling en productie.
- 65 Het consortium dient daartoe een internationaliseringsstrategie te ontwikkelen waarin ten minste twee van deze doelen zijn uitgewerkt. De internationaliseringsstrategie dient mede gebaseerd te zijn op kansen, risico's en knelpunten bij het aangaan van economische betrekkingen op een specifieke markt.
- 66 De doelstellingen sluiten daarbij op hoog abstractieniveau aan op de wens van het Nederlandse bedrijfsleven om door de overheid te worden ondersteund in het bedrijven van internationale handel en sluit aan op de wens van de overheid om het Nederlandse bedrijfsleven daarin inderdaad te ondersteunen.

<sup>9</sup> Artikel 2.9 van de Subsidieregeling 'internationaal excelleren'.

---

### 3.2.2. Succesindicatoren zijn niet geformuleerd

- 67 Succesindicatoren voor 2g@there in zijn geheel zijn niet geformuleerd. Tijdens de ontwikkeling van individuele 2g@there-programma's worden doelstellingen geformuleerd voor het specifieke programma. Aan deze programmadoelstellingen worden geen succesindicatoren gekoppeld.

### 3.2.3. Afwijzingscriteria zijn adequaat, al kan de haalbaarheidstoets uitgebreider

- 68 De lijst met afwijzingscriteria bestaat voor een deel uit criteria die aansluiten op internationale verdragen, voor een deel uit criteria die raken aan de haalbaarheid van het programma, en voor een deel uit criteria die gericht zijn op de te verwachten uitkomst van het programma. In figuur 12 zijn deze criteria nader beschreven.
- 69 Uit de evaluatie blijkt dat diverse programma's te maken hebben gekregen met complexe staatssteunvraagstukken. Dit geldt met name voor programma's die zijn opgestart vóór de juridische herstructurering van 2009. Het afwijzingscriterium met betrekking tot staatssteun is daarmee terdege adequaat, daar de regels rond staatssteun nu eenmaal gelden en 2g@there-programma's aan deze regelgeving onderhavig zijn. Hetzelfde geldt voor het afwijzingscriterium met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen, al is uit de evaluatie niet naar voren gekomen dat 2g@there-programma's met dit type vraagstuk te maken hebben gekregen.
- 70 De criteria die raken aan de haalbaarheid van het programma zijn niet optimaal geformuleerd. Uit de evaluatie blijkt dat een belangrijke factor voor het welslagen van het programma ligt in de kwaliteit van de penvoerder in het consortium en de mate van betrokkenheid van de deelnemers in het consortium. Op dit punt is momenteel geen afwijzingscriterium geformuleerd. Uit onze evaluatie blijkt dat de belangrijkste kwaliteiten van een penvoerder liggen in het bijeen kunnen houden van een consortium en het kunnen coördineren van de diverse activiteiten en projecten binnen een 2g@there-programma.
- 71 Geformuleerde criteria rakend aan de te verwachten uitkomsten van het programma zijn adequaat geformuleerd. Het internationaal economisch beleid richt zich op economische ontwikkelingen die op de lange termijn positieve gevolgen hebben voor de Nederlandse economie. De afwijzingscriteria sluiten daarbij aan. De criteria kijken niet naar de economische gevolgen voor de aanvrager of de clusterleden. Aanvragers dragen dus zelf de verantwoordelijkheid voor het inschatten van positieve gevolgen voor hun eigen onderneming of consortium.



Figuur 12: Afwijzingscriteria (bron: artikel 2.9 Subsidieregeling 'internationaal excelleren').

### 3.3. De overheid concentreert zich op haar unieke rol

<sup>72</sup> Belangrijk uitgangspunt van 2g@there is dat de Nederlandse overheid en het Nederlandse bedrijfsleven zich gezamenlijk inspannen om de Nederlandse activiteiten in het buitenland te bevorderen. De Nederlandse overheid concentreert zich op de unieke rol die zij kan spelen ten opzichte van marktpartijen bij het ontsluiten en betreden van buitenlandse markten. De overheid kan hierbij van waarde zijn door het eigen sociaal en politiek kapitaal in te zetten ten bate van het cluster.

#### 3.3.1. De unieke rol van de overheid is het openen van deuren en het geven van een 'vote of confidence'

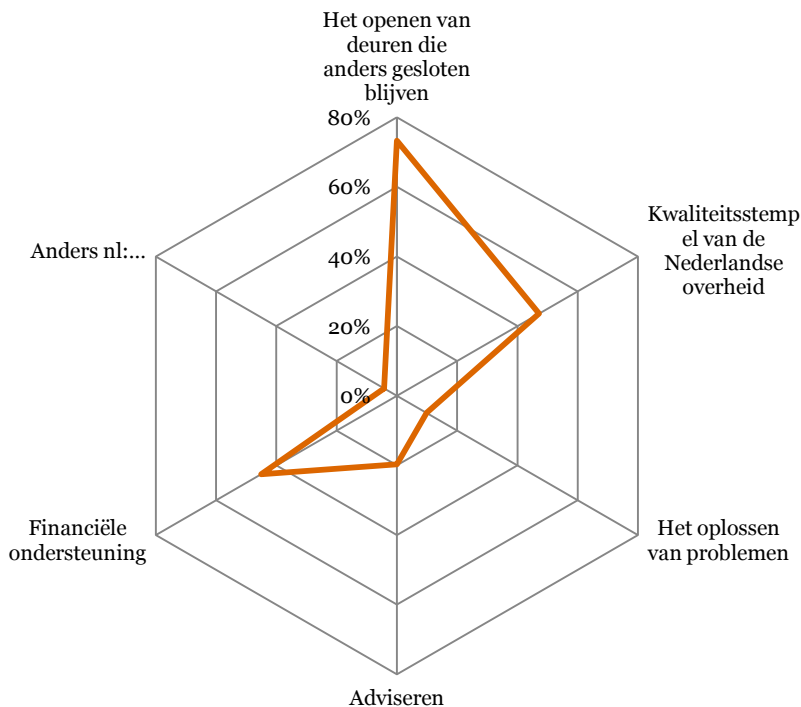
<sup>73</sup> De unieke rol van de overheid onderscheidt zich met name binnen programma's die zich richten op markten en sectoren waarin overheden een belangrijke rol spelen in het economisch verkeer. Op deze momenten is betrokkenheid van de Nederlandse overheid bij het programma van meerwaarde door via bestaande bilaterale contacten en met inzet van het postennetwerk deuren te openen die anders gesloten blijven. Daarnaast geldt dat de betrokkenheid van de Nederlandse overheid bij een programma, gericht op het betreden van een buitenlandse markt, door partijen in het doeland gepercipieerd kan worden als 'vote of confidence' of kwaliteitsstempel ten bate van de deelnemers binnen het programma. Dit komt ten goede aan de pogingen die clusterdeelnemers ondernemen bij het winnen van vertrouwen van (overheids)partijen in het doeland.

Voorbeelden van de unieke rol van de overheid zijn ondermeer de betrokkenheid van het ministerie van EL&I bij het Dutch Touch project in de Nederlandse *high fashion*-industrie en de rol die de Nederlandse overheid speelt in Agrifood-projecten in India.

In de mode-sector geldt de betrokkenheid van de Nederlandse overheid duidelijk als kwaliteitsstempel dat de ontwerpen van de betrokken Nederlandse ontwerpers in vergrote mate interessant maakt voor potentiële afnemers en voor de pers die ruchtbaarheid kan geven aan het Nederlandse modesegment.

In de Agrifood sector in India geldt dat daar geen handel kan worden bedreven zonder in contact te staan met de Indiase overheid. Om in contact te komen met de Indiase overheid, heeft het Nederlandse bedrijfsleven behoefte aan de actieve steun van en samenwerking met de Nederlandse overheid. De Indiase overheid is vele malen makkelijker te benaderen wanneer een afvaardiging van de Nederlandse overheid de bedrijven uit het 2g@there-cluster vergezelt. Zonder betrokkenheid van de Nederlandse overheid, blijft de deur naar de Indiase overheid zo goed als gesloten.

- 74 In het onderstaande figuur wordt het belang van de verschillende rollen van de Nederlandse overheid weergegeven, zoals opgetekend vanuit de enquête onder de 2g@there-gebruikers. Met name het openen van deuren en het kwaliteitsstempel worden als meest belangrijk aangemerkt.



**Figuur 13: Wat was de belangrijkste toegevoegde waarde van de Nederlandse overheid in het programma? (Meerdere antwoorden mogelijk); (N=142 van 217).**

- 75 Daarnaast ontplooit de Nederlandse overheid, in samenhang met andere componenten binnen een 2g@there-programma, Government2Government-projecten en activiteiten op het vlak van economische diplomatie. De rol van de Nederlandse overheid en de rol van clusterleden is hierin goed te onderscheiden.

76 In enkele gevallen zijn clusterleden ingeschakeld om Government2Government-projecten uit te voeren. Wanneer het om zeer concrete activiteiten gaat die dienen te worden uitgevoerd om kansen op een specifieke markt te verbeteren, bijvoorbeeld wanneer het gaat om trainingsactiviteiten in het kader van capacity building, kan de Nederlandse overheid ertoe besluiten deze activiteiten aan te besteden. Doorgaans blijft de overheid als opdrachtgever binnen de aanbesteding verantwoordelijk voor het welslagen van deze activiteiten, en niet het cluster. In sommige gevallen worden deze activiteiten echter openbaar aanbesteed, dus ook aan leden van het cluster verbonden aan het programma waarbinnen de aanbestede activiteiten vallen. In dat geval is het onderscheid tussen de rol van de overheid en dat van het cluster minder scherp.

### ***3.4. De toegevoegde waarde van 2g@there vloeit vooral voort uit de programmatische aanpak***

77 De toegevoegde waarde van een programmatische aanpak als 2g@there in het (Nederlandse) assortiment instrumenten ter bevordering van internationaal ondernemen valt uiteen in drie onderdelen. Ten eerste biedt de samenhang toegevoegde waarde die wordt aangebracht tussen de diverse instrumenten die bestaan om internationaal ondernemen te bevorderen. Ten tweede biedt de meerjarigheid van de programmatische aanpak toegevoegde waarde. Ten derde biedt de programmatische aanpak meerwaarde doordat binnen de programma's een duidelijke overheidsrol wordt gedefinieerd. Hierna gaan wij dieper in op de toegevoegde waarde van 2g@there.

#### ***3.4.1. Onderlinge samenhang van de activiteiten verhoogt het te verwachten resultaat van de programma's***

78 Toegevoegde waarde van een programmatische aanpak als 2g@there is ondermeer dat het een kader aanbrengt waarbinnen diverse projecten kunnen worden gebundeld die gericht zijn op internationaal ondernemen. Zo kunnen activiteiten in onderlinge samenhang worden uitgevoerd, waardoor de te verwachten impact kan stijgen. Het te verwachten resultaat is meer dan de som der delen.

79 Wanneer de projecten ondanks 2g@there niet in goede samenhang worden uitgevoerd, of wanneer niet de juiste combinatie van activiteiten wordt ondernomen, vermindert de toegevoegde waarde van een programmatische aanpak als 2g@there aanzienlijk. Dit blijkt uit de interviews die wij hebben afgenomen met de penvoerders uit een selectie van 2g@there-programma's. De vraaggelbesprekken die wij hebben gevoerd met 2g@there-medewerkers en Government2Government-adviseurs ondersteunen dit beeld.

#### ***3.4.2. Meerjarigheid van 2g@there sluit aan op doelstellingen en uitdagingen die een 'lange adem' vergen***

80 De meerjarigheid van de programmatische aanpak is eveneens een bepalende factor in de toegevoegde waarde van 2g@there. Uit de enquête komt naar voren dat de meerjarigheid een belangrijke reden is om deel te nemen aan een 2g@there-programma. Reden hiervoor is dat de meerderheid van de 2g@there-programma's ontwikkeld is rond doelstellingen en uitdagingen die een lange adem vergen. Dit blijkt uit de interviews met de penvoerders van de geselecteerde cases. Voor het welslagen van specifieke aspecten van een 2g@there-programma is een meerjarige inspanning nodig, waarbinnen vertrouwen kan worden opgebouwd in het doelland en binnen het cluster. Dit geldt bijvoorbeeld voor de volgende aspecten:

- het positioneren van specifieke Nederlandse producten en diensten op basis van de hoge kwaliteit;
- het laten wijzigen van wet- en regelgeving;
- het overkomen van taal- en cultuurbarrières;
- het opbouwen van een zakelijk netwerk.

### **3.4.3. De scherpe focus van de overheid vergroot de kans op het welslagen van de programma's**

- 81 Toegevoegde waarde van de programmatische aanpak is ook aanwijsbaar in de duidelijke overheidsrol die gedefinieerd kan worden binnen de programma's. De programmatische aanpak biedt een gestructureerd kader waarbinnen een meerjarige overheidsinspanning kan worden ontplooid op basis van economische diplomatie en Government2Government-projecten. Deze activiteiten kunnen worden uitgevoerd in onderlinge samenhang en in samenhang met clustergeoriënteerde activiteiten in het programma. Dit verscherpt de focus van de overheidsrol en vergroot de kans op het welslagen van het programma.
- 82 Daarnaast biedt de programmatische aanpak de mogelijkheid om een zekere mate van logisch verband en volgtijdelijkheid aan te brengen in de activiteiten die de Nederlandse overheid binnen een 2g@there-programma ontplooit. Dit kan zowel de kwaliteit als de mate van beklijven van de resultaten van de individuele activiteiten vergroten. Dit blijkt uit de vraaggesprekken die wij voerden met Government2Government-adviseurs. Op eigen initiatief stipten ook enkele 2g@there-gebruikers dit punt aan binnen de vrije ruimte die de enquête hen bood.

De grote start van de Nederlands-Amerikaanse samenwerking op het gebied van water, wordt gemarkeerd door orkaan Katrina. De bestaande relatie tussen Rijkswaterstaat en het US Army Corps of Engineers (USACE) vormde direct een goede basis voor de inzet van Nederlanders bij de eerste herstelwerkzaamheden. In de twee jaar hierna hebben de Nederlandse watersector onder leiding van NWP, de ministeries van EL&I en VenW en het postennetwerk actief geïnvesteerd in het opbouwen van een vertrouwensrelatie met USACE.

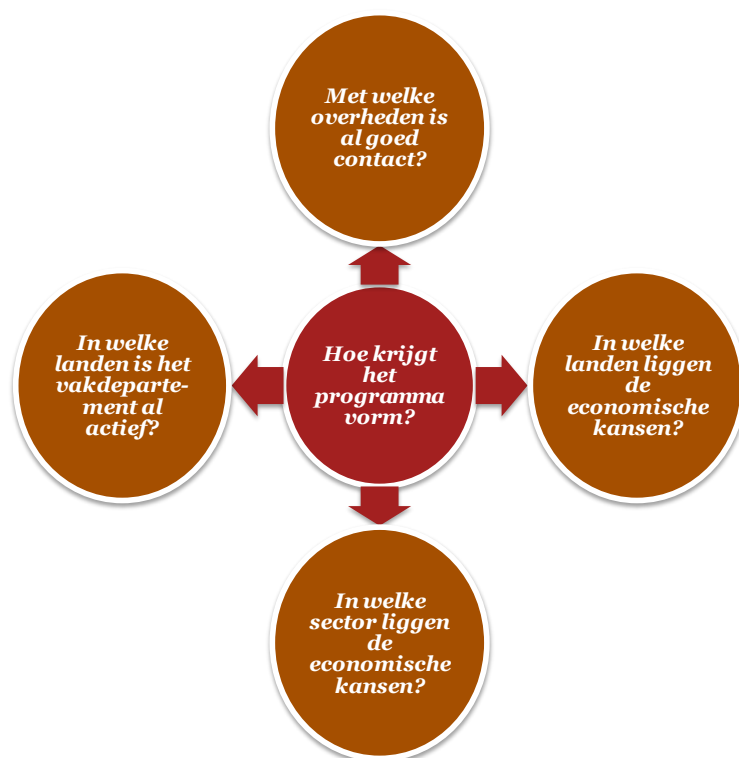
Het 2g@there-programma is hierna opgezet om dit succes uit te breiden naar andere interessante markten in de gebieden Louisiana, Florida en Californie. Water, en de bescherming daartegen, is in de VS een overheidsaangelegenheid. De overheid bepaalt het beleid en zet opdrachten uit. Om in gesprek te komen met deze overheid is een begeleidende rol van de Nederlandse overheid cruciaal.

Zonder de Nederlandse overheid was het programma nooit geslaagd. Het programma 'VS Water' begon als een Government2Government-project. Vervolgens werden kennisinstellingen betrokken en uiteindelijk konden ook bedrijven een rol spelen. Resultaat is dat de sector beter gepositioneerd is, kennisuitwisseling plaatsvindt en dat Nederlandse ondernemers aan het werk zijn.

### **3.5. Diverse stakeholders binnen de overheid hebben verschillende belangen die van invloed kunnen zijn op een 2g@there-programma**

- 83 Bij het bepalen van of en op welke manier de Nederlandse overheid een rol moet spelen in het vergroten van de Nederlandse activiteiten op specifieke buitenlandse markt en binnen een specifieke sector, treedt een dynamiek op waarbij diverse stakeholders binnen de Nederlandse overheid verschillende belangen laten meewegen. De uitkomsten van dit proces worden niet altijd begrepen door de betrokken Nederlandse bedrijven, die de Nederlandse overheid zien als één stakeholder. Dit blijkt uit de interviews die wij voerden met enkele penvoerders. Dit punt wordt hieronder nader geconcretiseerd.
- 84 Eén van de uitgangspunten van 2g@there is dat op punten waar het Nederlandse bedrijfsleven sterk is, de Nederlandse overheid samen met het bedrijfsleven de mogelijkheden vergroot om op specifieke buitenlandse markten te ondernemen. Een belangrijke afweging bij het ontwikkelen van een 2g@there-programma is in welke sectoren het Nederlandse bedrijfsleven sterk is en in welke sectoren economische kansen waarneembaar zijn. Een andere belangrijke afweging is in welk land economische kansen waarneembaar zijn in die specifieke sectoren. Aan de hand van deze twee afwegingen kan een land/sector-combinatie worden geformuleerd, waar een 2g@there-programma omheen kan worden ontwikkeld.

- 85 In een groot deel van de 2g@there-programma's bestaat de rol van de Nederlandse overheid, naast financiële ondersteuning, uit het voeren van economische diplomatie en het ontwikkelen en uitvoeren van Government2Government-projecten. Sinds de juridische herstructurering van 2g@there in 2009 is het zelfs niet langer mogelijk een 2g@there-programma te formuleren dat niet een component kent van economische diplomatie of Government2Government.
- 86 Bij het bepalen van de rol van de Nederlandse overheid binnen een 2g@there-programma komen ook andere overwegingen kijken dan in welke sectoren en op welke markten zich economische kansen aandienen. Bestaande bilaterale contacten en reeds gevorderde internationale beleidsdialogen kunnen van invloed zijn op de focus en doelstelling van een in ontwikkeling zijnde 2g@there-programma. Dit blijkt uit vraaggesprekken die wij hebben gevoerd met vertegenwoordigers van de verschillende bij 2g@there betrokken vakdepartementen.



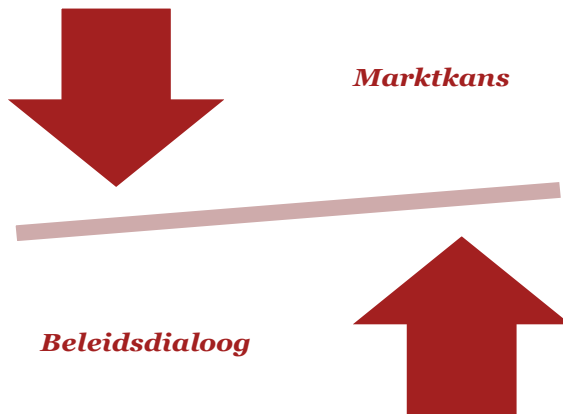
**Figuur 14:** Afwegingen die van invloed kunnen zijn op de vormgeving van een 2g@there-programma.

### 3.5.1. *Bestaande bilaterale contacten kunnen van invloed zijn op de focus van een 2g@there-programma*

- 87 Een 2g@there-programma in ontwikkeling kent een aantal kanalen waarlangs advies wordt ingewonnen omtrent de haalbaarheid en de te verwachten resultaten van de voorgestelde invulling van het programma. Deze adviezen komen samen in de adviescommissie, waar de verschillende adviezen worden gewogen. De adviescommissie geeft één geconsolideerd advies af over een individueel 2g@there-programma.
- 88 Eén van de onderwerpen waarop wordt geadviseerd aan de adviescommissie, is het doelland van een 2g@there-programma. Hierbij wordt door ambassades en Government2Government-adviseurs gekeken naar de bestaande bilaterale contacten met het in het programma beoogde doelland. Wanneer wordt verwacht dat een specifieke bilaterale relatie een positieve of negatieve uitwerking kan hebben op het welslagen van het 2g@there-programma, dan kan dit een overweging zijn die van invloed is op de focus van een specifiek 2g@there-programma. De capaciteit van een ambassade en de reikwijdte en kwaliteit van het bestaande netwerk dat de ambassade heeft in het doelland, spelen hierbij ook een rol. Het advies aan de adviescommissie kan zijn een 2g@there-programma niet te richten op een specifiek doelland en wel op een ander specifiek doelland.

### 3.5.2. *Bestaande beleidsdialogen en activiteiten van vakdepartementen kunnen van invloed zijn op een 2g@there-programma*

- 89 Voor een deel van de invulling van de rol van de overheid binnen individuele 2g@there-programma's, is de inzet van specifieke vakdepartementen belangrijk. De rol van de vakdepartementen is om relevante inhoudelijke kennis te ontsluiten die binnen de Nederlandse overheid aanwezig is en om bestaande expertise aan te wenden binnen Government2Government-projecten. De vakdepartementen zijn doorgaans al enige tijd op internationaal vlak actief met beleidsvraagstukken die raken aan specifieke 2g@there-programma's, bijvoorbeeld op milieugebied, logistiek, water of in samenwerking met de voedselsector of de energiesector.



**Figuur 15: De dynamiek tussen marktkansen en beleidsdialogen.**

- 90 Wanneer het vakdepartement gevraagd wordt te adviseren op de inhoud of de vormgeving van een Government2Government-project binnen een 2g@there-programma, dan betreft het vakdepartement daarbij de kennis en ervaring die het heeft opgedaan op basis van (veelal meerjarige) internationale beleidsdialogen omtrent het specifieke thema. Dit kan ertoe leiden dat het vakdepartement adviseert bepaalde activiteiten anders vorm te geven of de focus van een 2g@there-programma te wijzigen op basis van beleidsinhoudelijke overwegingen. Deze overwegingen sluiten niet altijd volledig aan op de economische kansen die worden waargenomen door andere stakeholders binnen de overheid. Dit blijkt uit vraaggesprekken die wij hebben gevoerd met vertegenwoordigers van vakdepartementen en met Government2Government-adviseurs, maar ook uit ons dossieronderzoek.
- 91 Daarnaast kan het voorkomen dat een vakdepartement reeds langer actief probeert bedrijven in een specifieke sector aan te moedigen in een bepaald land activiteiten te ontplooiën. Hierbij kijkt het vakdepartement zowel naar de economische kracht van de sector als naar de relevantie van een specifiek land voor het beleid dat het vakdepartement voert. Het vakdepartement kijkt hierbij niet naar de mate waarin dat specifieke land de grootste economische kansen biedt aan de sector.
- 92 Dit terwijl andere stakeholders binnen de overheid proberen economische krachtige sectoren te verbinden aan economische kansen in specifieke landen. Zo kan het voorkomen dat verschillende stakeholders binnen de Nederlandse overheid meerdere – in enige mate tegenstrijdige – standpunten innemen ten opzichte van de focus en doelstelling van een in ontwikkeling zijnde 2g@there-programma.



## 4. *De uitvoering van het 2g@there-programma*

- 93 In dit hoofdstuk wordt de efficiëntie van de programma-uitvoering door de EVD beschreven. Efficiëntie is in dit onderzoek gedefinieerd als de mate van inzet van middelen voor de uitvoering van 2g@there om de gestelde doelen te behalen. Daarbij wordt zowel de inzet van middelen door de overheid als de administratieve lasten van het bedrijfsleven beschouwd: de efficiëntie van de ingezette uitvoeringsmiddelen door de EVD en de omvang van de administratieve lasten die het bedrijfsleven moet maken om een aanvraag te kunnen indienen en gedurende de uitvoeringsfase.
- 94 De kern van het huidige 2g@there-programma wordt gevormd door een publiek-private samenwerking met financiële en niet-financiële ondersteuning door de overheid. Bij die samenwerking zijn vanuit overheid en bedrijfsleven zeer veel partijen betrokken. Sinds de start van het programma in 2007 is vanuit de overheid de unit 2g@there van de EVD belast met de uitvoering van 2g@there. De opdrachtgever is het ministerie van EL&I, DG Internationale Betrekkingen, en daarbinnen de directie Internationaal Ondernemen. Daarnaast zijn, afhankelijk van de land-sector combinatie waarop een programma is gericht, vakministeries, ambassades, landenmedewerkers van de EVD, de unit Government2Government van de EVD en sinds 2010 een onafhankelijke, externe adviescommissie betrokken bij 2g@there.
- 95 In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de metingen ten aanzien van efficiëntie, van de beperkingen die wij hebben ervaren bij het onderzoek naar de uitvoeringsefficiëntie, de invloed van de juridische omvorming van de regeling in 2009, de capaciteit en kwaliteit van het uitvoeringsapparaat en de administratieve lasten voor de deelnemers.

### 4.1. *Bepalen efficiëntie lastig door de aard van de regeling en slechte beschikbaarheid gegevens*

- 96 Het is tijdens de evaluatie zeer moeilijk gebleken om een gedetailleerde meting te doen van de efficiëntie van het 2g@there-programma en de uitvoering van het programma door de EVD. De volgende problemen doen zich voor bij de meting van efficiëntie:
- De beschikbaarheid en vindbaarheid van data bij de uitvoerder ten tijde van de evaluatiewerkzaamheden liet te wensen over waardoor een harde, kwantitatieve beschrijving van de efficiëntie wordt bemoeilijkt. De evaluatie is op dit punt veelal kwalitatief van aard en de data wordt met name ontleend aan de enquête, de case-interviews en de indruk die de uitvoering door de EVD bij ons heeft achtergelaten.
  - 2g@there is in 2009 omgevormd van opdrachtenregeling naar subsidieregeling. Deze omvorming heeft invloed gehad op de efficiëntie van de uitvoering (zie hieronder). De mate van invloed is echter lastig te kwantificeren.

---

## **4.2. De overgang van opdrachten- naar subsidieregeling verhoogt de kwaliteit van de uitvoering, maar heeft overwegend een negatieve invloed gehad op de flexibiliteit van programma's**

- 97 Als gevolg van het Hanseland-arrest<sup>10</sup> is 2g@there per 8 juni 2009 omgevormd van een opdrachtenregeling naar subsidieregeling. Deze overgang heeft de uitvoering van 2g@there op diverse fronten beïnvloed. Met name de juridische structuur en de opzet van het beoordelingsproces is veranderd als gevolg van de invoering van de subsidieregeling.
- 98 In de oude situatie van de opdrachtenregeling werden alle (subsidie-)instrumenten die waren ondergebracht in 2g@there verstrekt onder een overeenkomst van opdracht. De overheid verstreekte in de hoedanigheid van opdrachtgever aan de gebruiker, de opdrachtnemer, bijvoorbeeld een opdracht tot het organiseren van een beurs of missie. De overheid en de gebruikers gingen onder de oude regeling dus een overeenkomst aan van privaatrechtelijk karakter waarbij minder rechtsbescherming bestond voor de gebruiker. Met het Hanseland-arrest werd 2g@there onder de invloedssfeer van het subsidiehoofdstuk van de Algemene wet bestuursrecht (hierna: Awb) gebracht waarmee de rechtspositie van zowel de gebruiker als de subsidieverlener veranderden. Het belangrijkste verschil is dat een besluit tot het toekennen van een aanvraag een besluit is in de zin van de Awb. Daarom is een dergelijk besluit ook appellabel middels de bezwaarprocedure. Als gevolg hiervan is in de uitvoering het zwaartepunt van de beoordeling nog meer komen te liggen voor aanvang van het programma.
- 99 Als een programma-aanvraag wordt toegekend dan wordt er een beschikking afgegeven waarin alle instrumenten zijn opgenomen. Op basis van jaarplannen wordt vervolgens het programma en de indeling van de instrumenten over het programma nader gespecificeerd. Alle individuele (subsidie-)instrumenten zijn in de 2g@there 'toolbox' opgenomen. Nieuwe vereiste binnen 2g@there werd het formuleren door het aanvragende consortium van een internationaliseringstrategie in plaats van een meer vrijblijvend programmaboekjes onder de oude regeling. Daarnaast dient 2g@there in principe zo te werken dat een programma van de grond komt wanneer het hoge prioriteit heeft bij zowel de deelnemende bedrijven als de posten. De subsidieregeling stelt duidelijke en uniforme eisen aan programmavoorstellen. Voorts wordt een vooraanmeldingstraject en een nulmeting ter bepaling van de beleidseffectiviteit verplicht gesteld en is een externe adviescommissie ingesteld. Met deze regeling wordt beoogd het niveau en de effectiviteit van de samenwerkingsprogramma's sterk te verhogen.

---

<sup>10</sup> CvB 9 juli 2008, AB 2008, 340.

100 De belangrijkste verschillen die de uitvoering hebben beïnvloed zijn in onderstaande tabel opgenomen.

	Oud 2007	Nieuw 2009
<b>Juridische structuur</b>	Opdrachten en reguliere juridische processen van de instrumenten	Subsidieregeling gebaseerd op <i>de minimis</i>
<b>Indiening</b>	Twee momenten per jaar	Hele jaar door
	Visiedocument, beoordeling, goedkeuring, programmaontwikkeling, uitvoering	Preadvies, ontwikkeling strategie, beoordeling, goedkeuring. Vooraf moet meer informatie bekend zijn
<b>Beoordeling</b>	EVD, posten en departementen	EVD, posten en departementen en externe adviescommissie
<b>Uitvoering</b>	Voorspellingen voor drie jaar	Voorspellingen voor drie jaar en gespecificeerde werkplannen per jaar
	Elke activiteit apart opstarten	In een keer beschikking met alle activiteiten, per jaar (werkplan)

**Figuur 16: Overzicht verschillen 2g@there oud en nieuw in de uitvoering (bron: EVD).**

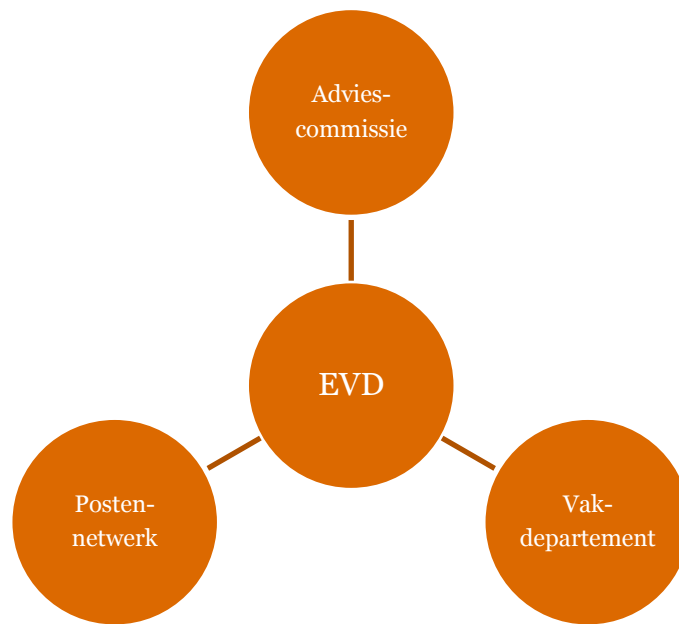
101 Uit driekwart van de case-interviews is gebleken dat de rol van de EVD en de flexibiliteit in de uitvoering met de overgang naar een subsidieregeling is veranderd. De verstrekking van de subsidie aan het begin van een programma juridiseert de relatie tussen de uitvoerder en het cluster, omdat het rechtsregime van de Awb van toepassing is. Als gevolg hiervan wordt vooraf een programma opgezet waarin minder vrijheidsgraden zijn opgenomen dan onder het oude regime omdat het programma leidt tot een beschikking waarin alle activiteiten per jaar, voor een periode van drie jaar, worden beschreven. Een tweede belangrijk verschil is de introductie van de adviescommissie, welke een onafhankelijke blik biedt op de beoordeling van de internationaliseringstrategieën. De rol van de adviescommissie komt hieronder ter sprake. Een derde belangrijk verschil voor de uitvoering is dat aanvragers hun vooraanmeldingen doorlopend kunnen indienen in plaats van twee keer per jaar.

### 4.3. De capaciteit van het uitvoeringsapparaat lijkt toereikend, maar de kwaliteit van de uitvoering is wisselend

#### 4.3.1. De capaciteit van het uitvoeringsapparaat is toereikend

102 De uitvoering van 2g@there is in handen van EVD Internationaal, unit 2g@there. De unit bestaat op het moment van de evaluatie uit zes projectadviseurs, twee projectondersteunende medewerkers en een unitmanager. De werkzaamheden van projectadviseurs bestaan uit het ontwikkelen van nieuwe programma's, beoordeling van aanvragen, monitoring en beheer van toegekende programma's en voorlichting. De meeste tijd wordt besteed aan het beheer van toegekende programma's. Projectadviseurs besteden gemiddeld een dag per week aan het begeleiden van een programma, maar de besteding varieert sterk en concentreert zich rondom specifieke actiemomenten in het jaar, zoals de organisatie van beurzen, missies, deelnemersbijeenkomsten en de beoordeling van voortgangsverslagen. De meeste projectadviseurs hebben vijf à zes programma's onder hun hoede. Er wordt door de EVD geprobeerd om synergie te verkrijgen door bepaalde landen en sectoren te clusteren, maar praktisch is dit niet altijd mogelijk gebleken. 2g@there past niet helemaal binnen de EVD-systemen omdat het geen afgebakend geheel is. Circa 70 mensen buiten de unit 'schrijven' hun activiteiten op 2g@there. Verder wordt er veel tijd gestoken in de dialoog voorafgaand aan de vooraanmelding. Er wordt een inzet van circa 200 uur per programma per jaar begroot.

103 Gedurende de uitvoering worden diverse partijen betrokken bij de beoordeling van aanvragen. De EVD wordt in het beoordelingsproces bijgestaan door de adviescommissie, het postennetwerk en de vakdepartementen (zie figuur 17). De noodzakelijke kennis om te komen tot een toekenning van de aanvragen met het meeste potentieel lijkt daarmee voldoende gewaarborgd. Zoals hierboven uiteengezet is een veelgehoord geluid in de interviews en in het open gedeelte van de enquête dat de EVD over onvoldoende inhoudelijke kennis ten aanzien van de programma's beschikt tijdens de uitvoering van de programma's. Dat speelt met name bij de beslissing op bepaalde activiteiten te honoreren gedurende de uitvoering van een toegekend programma.



Figuur 17: Input van stakeholders voor de besluitvorming over een 2g@there-aanvraag.

### 4.3.2. Dossiervorming bij de uitvoerder is onregelmatig

104 Voor ieder toegekend programma wordt door de EVD een hardcopy dossier aangelegd dat wordt beheerd door een projectadviseur. Wij hebben gedurende de deskresearch uitvoerig alle lopende en afgesloten 2g@there-dossiers doorgenomen. Informatie op projectniveau was verspreid over digitale en hardcopy bronnen, die op hun beurt weer waren verspreid over verschillende afdelingen van de EVD. Ook de indeling van programmadossiers volgde niet een vast stramien en bleek af te hangen van de werkwijze van de betreffende projectadviseur. Vrijwel alle projectdossiers maakten een onregelmatige indruk op ons die niet in lijn is met de samenhang die een programmatische aanpak vereist.

105 De indruk die de dossiers hebben achtergelaten kunnen op basis van onze data niet in relatie worden gebracht met de kwaliteit van de uitvoering. Wel tekenen wij aan dat de combinatie van een hoog verloop onder projectadviseurs en een inconsistente dossiervorming ongelukkig is en inefficiëntie in de hand kan werken. Ook met het oog op eventuele bezwarenprocedures of afhandeling van verzoeken in het kader van de Wet openbaarheid bestuur is een nauwkeurige en consistente dossiervorming essentieel.

### 4.3.3. De jaarlijkse uitvoeringskosten ten opzichte van de programmaportefeuille zijn gedaald

- 106 De evaluatie van data met betrekking tot de uitvoeringskosten wordt bemoeilijkt door de wijze waarop het Agentschap NL haar administratie heeft ingericht: de kosten en resultaten worden gerapporteerd onder een specifieke resultaatindicator die betrekking heeft op meerdere producten van het Agentschap. Deze kosten worden dus geconsolideerd en de administratiesystemen van het Agentschap staan volgens de unit 2g@there separate rapportage over de kosten van 2g@there niet toe. Het is dan ook niet mogelijk om een uitsplitsing aan te brengen in de kosten die gemoeid zijn met de ontwikkeling van nieuwe projecten en de kosten voor het beheer van lopende projecten. In figuur 18 is de data weergegeven die de EVD aan ons heeft geleverd.
- 107 Het jaarlijks budget voor 2g@there is sinds aanvang van het 2g@there-programma verhoogd van 12 miljoen euro in 2007 en 2008 naar 16 miljoen euro in 2009, 20,5 miljoen euro in 2010 en is voor 2011 naar beneden gesteld tot 12 miljoen euro.
- 108 Opvallend is dat het gecommiteerde budget ten opzichte van het beschikbare budget in de eerste twee jaren van 2g@there achterblijven. Verder valt op dat de budgetrealisatie ten opzichte van het gecommiteerd budget ieder jaar eveneens achterblijft. De oorzaak hiervan is ons onbekend, maar zou kunnen liggen in langere looptijden van programma's waardoor de realisatie van budgetten naar achteren wordt geschoven of het niet volledig realiseren van programma's doordat deze bijvoorbeeld voortijdig worden afgebroken of bepaalde activiteiten zijn komen te vervallen.

Jaar	Budget 2g@there	Gecommiteerd budget	Gerealiseerd budget	Omvang cumulatief gecommiteerd budget	Aantal programma's in beheer	Uitvoeringskosten	Uitvoeringskosten % van gecommiteerd budget	Uitvoeringskosten per programma
2007	12.000.000	1.806.672	1.693.114		5	n.b.	n.b.	n.b.
2008	12.000.000	7.349.697	6.123.360	7.463.255	18	1.083.677	14,52%	60.204
2009	16.000.000	15.389.626	12.035.501	16.615.963	27	1.865.458	11,23%	69.091
2010	20.500.000	20.035.423	12.514.223	23.389.548	29	1.791.279	7,66%	61.768
2011	12.000.000	12.000.000	<sup>11</sup> 2.261.727	19.521.200	26	1.193.200	6,11%	45.892

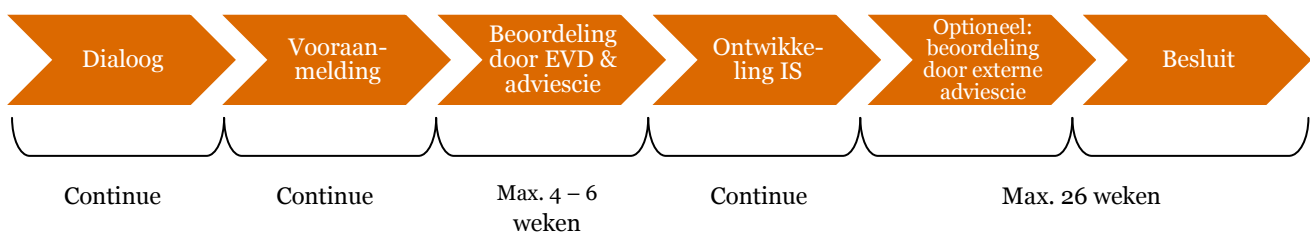
**Figuur 18: Verhouding budget en uitvoeringskosten (in euro's) 2g@there (bron: EVD).**

- 109 De jaarlijkse uitvoeringskosten van de EVD ten opzichte van de gecommiteerde beleidsmiddelen (gecorrigeerd voor overloopeffecten) zijn gedurende de uitvoering gedaald van 14,5% naar 6%. De uitvoeringskosten per programma zijn eveneens gedaald met uitzondering van een piek in 2009 waarin 2g@there is omgevormd van opdrachten- naar subsidieregeling. De gegevens over 2007 ontbreken. Uit het halfjaarrapport van de EVD over het eerste halfjaar van 2009 blijkt dat de uitvoeringskosten onder andere worden gedreven door de kwaliteit van het penvoerderschap. De uitvoeringskosten die gemoeid waren met de programma's die in de creatieve sector zijn ontwikkeld en werden beheerd, bedroegen 200% ten opzichte van de uitvoeringskosten in andere sectoren. Als reden wordt genoemd dat de penvoerders van de betreffende programma's minder ervaringen hadden met subsidieaanvragen en -verantwoording en daarin meer sturing nodig hadden door de EVD. Verder is op te maken uit het jaarrapport over 2009 dat de omvorming van 2g@there in een subsidieregeling het uitvoeringsapparaat extra heeft belast.

<sup>11</sup> Informatie bijgewerkt tot november 2011.

#### 4.3.4. Het aanvraag- en beoordelingsproces wordt door gebruikers als langdurig ervaren

- 110 Het aanvraag- en beoordelingsproces kent diverse stappen waarbij diverse stakeholders zijn betrokken. Aanvragers kunnen gedurende het hele jaar door aanvragen indienen, er wordt niet gewerkt met tenders.
- 111 De eerste fase bestaat uit de dialoog tussen bedrijfsleven en overheid waarbij door middel van een informele dialoog tussen beide partijen een internationaliseringsstrategie wordt besproken. Ondersteuning door de EVD in deze fase heeft betrekking op ofwel versterking van de samenwerking ofwel het nader aanbrengen van focus in de visie van de dialoogpartners, bijvoorbeeld door nadere identificatie van de kansen. Het ministerie van EL&I en de EVD zijn primaire partners in deze dialoog. Uit de enquête onder de aanvragers met toegekende programma's blijkt dat het initiatief om tot een programma te komen voor 89% bij het bedrijfsleven ligt en voor 11% bij de EVD.
- 112 Na de dialoogfase dient de penvoerder een vooraanmeldingsformulier in bij de EVD. Hierin wordt aangegeven wat de internationaliseringsplannen van het samenwerkingsverband zijn. Op dit moment hoeft het samenwerkingsverband en de private bijdrage nog niet volledig geregeld te zijn. Deze vooraanmelding wordt beoordeeld door de EVD. De EVD wint advies in van ambassade en/of consulaat van het doelland, landenmedewerkers en de EVD en indien van toepassing andere vakdepartementen. Gestreefd wordt om dit advies binnen vier weken te geven. Daarna wordt de adviescommissie geraadpleegd. De EVD meldt de penvoerder of het idee kansrijk wordt geacht of geeft het advies om het proces niet verder in te gaan.
- 113 Bij kansrijke ideeën ontwikkelt de projectadviseur van 2g@there samen met de penvoerder de Internationaliseringsstrategie. De penvoerder handelt namens het samenwerkingsverband. De projectadviseur van 2g@there betreft overige EVD-adviseurs bij het traject indien nodig. De externe adviescommissie, waar geen ambtenaren in zitten, kan advies uitbrengen over de internationaliseringsstrategieën. Het is niet verplicht om de commissie in te schakelen maar het geeft wel een onafhankelijk oordeel over het werk dat de EVD heeft gedaan. De commissie bestaat uit vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven en bekijkt de aanvragen vanuit een ondernemersperspectief naar de kansrijkheid van het plan.
- 114 Na indiening van de internationaliseringsstrategie heeft de EVD een periode van 13 weken om een besluit te nemen of wij subsidie gaan verlenen. Wettelijk gezien bestaat er de mogelijkheid voor de EVD om deze periode met 13 weken te verlengen.



**Figuur 19: Doorlooptijd ontwikkeling 2g@there-programma.**

- 115 Er is geen informatie bij ons bekend over de gerealiseerde doorlooptijd van het beoordelingsproces. Dit proces wordt beïnvloed door zowel de EVD in de dialoofase, de beoordeling en de besluitfase als de indiener in de dialoofase, het opstellen van de vooraanmelding en de internationaliseringsstrategie. Er is ons geen verband bekend tussen de vier achtergronden waartegen een programma wordt gestart<sup>12</sup> en de lengte van de dialoofase, omdat de data hiertoe ontbreekt. De doorlooptijden worden niet geregistreerd door de EVD en het verdient aanbeveling deze tijden te laten registreren.

<sup>12</sup> Zie hoofdstuk 1.

- 
- 116 In ongeveer de helft van de interviews met de penvoerders en met de betrokkenen in de uitvoering rondom 2g@there wordt de lange doorlooptijd van dit beoordelingsproces als negatief aspect van de uitvoering door de EVD genoemd. Als mogelijke oorzaak wordt genoemd dat aanvragers het hele jaar door aanvragen kunnen indienen als gevolg waarvan vooraanmeldingen worden opgestapeld. Daarnaast wordt ook gewezen op onvoldoende inhoudelijke kennis bij de EVD als gevolg waarvan er veel communicatie nodig is om te komen tot een aanvraag en internationaliseringstrategie. Een korte doorlooptijd is essentieel om te kunnen anticiperen op marktkansen in het buitenland.
- 117 Het beeld dat het aanvraagproces te lang is, werd genuanceerd tijdens interviews met twee verschillende stakeholders bij twee verschillende programma's uit de geselecteerde casussen. Uit deze interviews is naar voren gekomen dat het betreffende programma te vroeg is gestart voor het cluster, omdat de penvoerder het cluster nog niet volledig had. In beide gevallen wordt aangegeven door de geïnterviewden dat er een niet nader genoemd overheidsbelang gemoeid was met een snellere start dan de penvoerder voor ogen heeft gehad. De timing van de start was in ieder geval niet in het belang van het consortium volgens de geïnterviewden.

### *4.3.5. Het beoordelingsproces is een black box voor de aanvragers*

- 118 Voor een groot deel van de bedrijven is het beoordelingsproces een black box. Dit blijkt met name uit de interviews met penvoerders. Ook betrokkenen vanuit de overheid, buiten de unit 2g@there, geven aan dat het niet altijd duidelijk is waarom de EVD tot een specifiek oordeel komt. Voor deze stakeholders is met name onduidelijk hoe de verschillende oordelen vanuit de posten, vakministeries en andere medewerkers van het agentschap worden meegewogen. Uit het dossieronderzoek hebben wij dan ook opgemaakt dat het wel eens voorkomt dat ondanks een negatief advies van één of meer van de stakeholders een voorstel alsnog wordt goedgekeurd, of wordt afgekeurd ondanks alom positieve adviezen.
- 119 Een mogelijke oorzaak voor de onduidelijkheid kan zijn dat de doelstellingen en criteria waaraan een voorstel moet voldoen vrij breed gedefinieerd zijn. Dit om te kunnen voldoen aan het streven naar het bieden van maatwerk. Maar er kunnen verschillende afwijzingsgronden bestaan die vrij toepasbaar en mede daarom beargumenteerbaar zijn. 2g@there is maatwerk, maar het beoordelingsproces is wel gelijk voor alle aanvragen. Daarbij wordt aangetekend dat een zekere mate van ruimte in de interpretatie van beoordelingscriteria wenselijk kan zijn om goede initiatieven te kunnen toekennen.
- 120 Een kritiekpunt genoemd door verschillende stakeholders is het gebrek aan aanwezige inhoudelijke kennis en expertise bij de EVD. De juiste sector kennis en/in combinatie met de juiste kennis van het land zou ontbreken. Tegelijkertijd wordt de beoordeling als heel juridisch ervaren. Deze kritieken betreffen het gehele beoordelingsproces, waarvan de adviescommissie het sluitstuk is. De adviescommissie is ingesteld als extern geweten om de verschillende voorstellen te kunnen afwegen. Regelmatig doet zij suggesties en komt het weleens voor dat zij voorstellen terugstuurt naar de 'tekentafel'. Een mogelijkheid die de commissie wel toe kan passen om voorstellen te verbeteren, maar de subsidiebeoordelaar niet.

### 4.3.6. De waardering door de gebruikers van de EVD is voldoende; van het postennetwerk is goed

121 De penvoerders en deelnemers die te maken hebben gehad met de EVD waarderen de uitvoering door de EVD gemiddeld met een 6,5. De waardering van de ondersteuning door de posten ligt aanmerkelijk hoger. Met name de inzet van diplomaten en de praktische ondersteuning van het cluster worden genoemd als belangrijke toegevoegde waarde van de posten. De variatie in de beoordeling kan niet verklaard worden aan de hand van de enquête.

	Alle gebruikers	Penvoerders	Clusterdeelnemers
Waardering van de uitvoering door de EVD	6,5	6,5	6,5
Waardering van de ondersteuning door de posten	8,4	8,8	8,2

**Figuur 20: Waardering van deelnemers voor de EVD en de posten.**

122 Een belangrijke kanttekening bij deze cijfers is dat uit diverse interviews blijkt dat clusterdeelnemers vaak geen goed beeld hebben bij de activiteiten binnen een 2g@there-programma en de rol die de Nederlandse overheid daarbij speelt. Dat wordt ondersteund door de enquête-uitkomst dat 40% van de deelnemende bedrijven niet te maken heeft gehad met de EVD. De EVD onderhoudt het contact voornamelijk met de penvoerders, maar als gevolg daarvan is de zichtbaarheid van de inspanningen van de EVD en de ingezette instrumenten onvoldoende.

123 Tijdens de interviews en uit de enquête worden een aantal verbeterpunten voor de uitvoering door de EVD regelmatig door de penvoerders genoemd:

- De EVD mist soms inhoudelijke kennis waardoor de te ontplooiën activiteiten vaak worden teruggebracht tot de mate van conformiteit aan de subsidieregeling. De inhoudelijke kennis bevindt zich vaak aan de voorkant van de beoordelingsprocedure, maar gedurende de uitvoering van de internationaliseringsstrategie is er te weinig inhoudelijke kennis bij de projectadviseurs.
- Er wordt vaak genoemd dat de uitvoering onder het regime van de programmaregeling flexibeler was dan de uitvoering aan de hand van de subsidieregeling. Clusters moeten bij aanvang van het programma al bepalen wat zij gaan doen en op basis daarvan wordt een beschikking afgegeven. In die opzet bestaat onvoldoende ruimte om in te spelen op lokale ontwikkelingen of ontwikkelingen in de samenwerking binnen het cluster.

Een goed voorbeeld van bovenstaand punt is het verloop van het programma Turkije-Maritiem. Na de verkiezingen in Turkije heeft de Turkse overheid de havensector benoemd als topsector. De daarmee gepaard gaande kansen konden niet direct ondergebracht worden in het bestaande programma, omdat het programma vastligt, terwijl er wel vraag naar was vanuit het cluster.

- In navolging van het vorige punt wordt ook genoemd dat de doorlooptijd van de vooraanmelding tot beschikking soms te lang is gebleken volgens de penvoerders. Dat speelt met name op wanneer het cluster kansen ziet waarop men direct in groepsverband wil anticiperen, maar de beoordeling door de EVD nog niet is afgerond.
- Veel gebruikers noemen in de enquête de vele wisselingen onder projectadviseurs van de EVD als negatief aspect van de uitvoering.



## 4.4. De administratieve lasten zijn niet onevenredig; de evaluatieverplichtingen zijn te klein

124 De administratieve lasten voor de gebruikers van 2g@there worden gedragen door de penvoerders en de subsidieontvangers. Op basis van de regeling kunnen de volgende administratieve lasten worden geïdentificeerd:

### Dialogofase

- Vooraanmelding;
- Internationaliseringsstrategie.

### Uitvoering programma

- Samenwerkingsovereenkomst ;
- Administratie subsidie-ontvanger:
  - aard, inhoud en voortgang van de verrichte werkzaamheden;
  - gemaakte en betaalde kosten;
- Jaarlijkse voortgangsrapportages (inclusief jaarwerkplannen).

### Vaststelling

- Eindrapport;
- Accountantsverklaring.

**Figuur 21: Administratieve vereisten 2g@there begunstigde.**

125 Als in de dialoog tussen de EVD en de penvoerder en clusterdeelnemers is vastgesteld dat een initiatief voldoende potentie bevat om tot een programma te worden gevormd, dan volgt een vooraanmelding. In de vooraanmelding wordt aangegeven: de gewenste te subsidiëren activiteiten; de wijze waarop naar verwachting aan de voorwaarden en verplichtingen op grond van deze regeling zal kunnen worden voldaan, de kern van de internationaliseringstrategie. Na een positief advies van de adviescommissie wordt een internationaliseringstrategie uitgewerkt in samenwerking met de EVD.

126 Op de subsidieontvangers rusten diverse administratieve lasten tijdens de uitvoering van een programma. Binnen twee maanden na de subsidieverlening wordt een afschrift verstrekt door de penvoerder van de overeenkomst waarin de samenwerking tussen de deelnemers in het samenwerkingsverband is geregeld. Verder dient de subsidieontvanger jaarlijks een rapportage in over de voortgang van de uitvoering van de internationaliseringstrategie. Een rapportage bevat in ieder geval een verantwoording over de in het afgelopen jaar uitgevoerde activiteiten gerelateerd aan de doelstellingen van de internationaliseringstrategie en een vooruitblik op de in het komende jaar uit te voeren activiteiten gerelateerd aan de doelstellingen van de internationaliseringstrategie. Verder rust er op de subsidieontvanger de verplichting ingevolge art. 2.10 van de regeling Internationaal Excelleren om een administratie te voeren die op eenvoudige wijze inzage geeft in de aard, inhoud en voortgang van de verrichte werkzaamheden en de specifiek ten behoeve van de activiteiten gemaakte en betaalde kosten.

- 
- 127 De administratieve lasten zijn niet onevenredig naar ons oordeel. Daarbij baseren wij ons mede op de ervaring van PwC als mede-uitvoerder van diverse subsidieregelingen en het wettelijk kader van 2g@there. De vooraanmelding leidt tot een tijdige schifting in kansrijke en kansarme aanvragen zodat deze aanvragers geen onnodige kosten maken. De penvoerder draagt de verantwoordelijkheid voor de aanlevering van voortgangsrapportages, wijzigingsverzoeken en het vaststellingsverzoek. Uit ons dossieronderzoek blijkt dat de administratieve verplichtingen ten behoeve van evaluatiedoeleinden licht zijn. Er bestaat geen nulmeting en er wordt selectief gerapporteerd over resultaatindicatoren.
- 128 Het verantwoordingsregime is in lijn met het kaderbesluit EZ-subsidies en brengt geen bijzondere verminderingen of vermeerderingen ten opzichte van het standaardregime. De enquête en interviews schetsen niet het beeld dat de penvoerders en clusterdeelnemer de administratieve lasten niet onevenredig vinden, of de administratieve verplichtingen niet duidelijk voor hen zijn.

## 5. Conclusies

129 In de voorgaande hoofdstukken van dit rapport hebben wij onze bevindingen gepresenteerd van de evaluatie van 2g@there. Het hoofddoel van de evaluatie is vast te stellen in hoeverre het 2g@there-programma bijdraagt aan het wegnemen van (institutionele) belemmeringen op buitenlandse markten voor Nederlandse bedrijven. In dit hoofdstuk zullen wij onze conclusies bespreken aan de hand van de onderzoeksvragen die ons door onze opdrachtgever zijn meegegeven.

### **Zijn er voldoende aanwijzingen dat 2g@there tot nu toe voldoende bestaansrecht heeft gehad? En wat is de precieze toegevoegde waarde van een programmatische aanpak als 2g@there in het (Nederlandse) assortiment instrumenten ter bevordering van internationaal ondernemen?**

130 Geredeneerd vanuit de (voorlopige) resultaten van het programma en de uitkomsten van de verschillende onderdelen van het onderzoek zijn er voldoende aanwijzingen dat 2g@there voldoende bestaansrecht heeft gehad. Het bestaansrecht van 2g@there ligt in de toegevoegde waarde van de programmatische aanpak en het niet tot stand komen van een dergelijke aanpak zonder interventie van de overheid. Deze toegevoegde waarde bestaat uit drie onderdelen:

- Ten eerste biedt de samenhang toegevoegde waarde die wordt aangebracht tussen de diverse instrumenten die bestaan om internationaal ondernemen te bevorderen.
- Ten tweede biedt de meerjarigheid van de programmatische aanpak toegevoegde waarde.
- Ten derde biedt de programmatische aanpak meerwaarde doordat binnen de programma's een duidelijke overheidsrol wordt gedefinieerd.
- Ten vierde zijn er tijdens de uitvoering van het onderzoek, ondanks onderzoek daarnaar, geen voorbeelden gebleken van met 2g@there-programma's vergelijkbare initiatieven.

### **Voldoet 2g@there aan het voornemen van de overheid zich te concentreren op de unieke rol van de overheid ten opzichte van marktpartijen?**

131 Belangrijk uitgangspunt van 2g@there is dat de Nederlandse overheid en het Nederlandse bedrijfsleven zich gezamenlijk inspanssen om de Nederlandse activiteiten in het buitenland te bevorderen. De Nederlandse overheid concentreert zich hierbij op de unieke rol die zij kan spelen ten opzichte van marktpartijen bij het ontsluiten en betreden van buitenlandse markten, zoals blijkt uit de interviews die wij afnamen met de betrokken medewerkers van de EVD, beleidsambtenaren van het ministerie van EL&I, Buitenlandse Zaken en verschillende vakministeries, interviews die wij afnamen met penvoerders van diverse consortia, een enquête die wij afnamen onder de gebruikers van 2g@there en een integrale studie van de projectdossiers, zoals die worden bijgehouden door de EVD als uitvoeringsorganisatie van 2g@there. De overheid is hierbij van waarde door het eigen sociaal en politiek kapitaal in te zetten ten bate van het cluster.

132 De unieke rol van de overheid onderscheidt zich met name binnen programma's die zich richten op markten en sectoren waarin overheden een belangrijke rol spelen in het economisch verkeer. In deze gevallen heeft de betrokkenheid van de Nederlandse overheid meerwaarde door via bestaande bilaterale contacten en met inzet van het postennetwerk deuren te openen die anders gesloten blijven. Daarnaast geldt dat de betrokkenheid van de Nederlandse overheid bij een programma gericht op het betreden van een buitenlandse markt, door partijen in het doelland gepercipieerd kan worden als 'vote of confidence' of kwaliteitsstempel ten bate van de deelnemers binnen het programma. Dit komt ten goede aan de pogingen die clusterdeelnemers ondernemen om het vertrouwen te winnen van (overheids)partijen in het doelland.

---

## **In hoeverre heeft 2g@there daadwerkelijk geleid tot meer toegang van Nederlandse ondernemers in het buitenland? Zouden betrokken ondernemers anders niet zijn geslaagd?**

- 133 Uit ons onderzoek blijkt dat de 2g@there deelnemer de meer ervaren internationale ondernemer is. Daarnaast was 73% al actief in het doelland voor de start van hun 2g@there-programma. Ondanks dat de brede doelstellingen hier wel ruimte voor bieden, is 2g@there dus gericht op de internationaal groeiende ondernemer en niet de starters.
- 134 Deze groeiende ondernemers zien als belangrijkste opbrengsten van 2g@there toegenomen naamsbekendheid en een vergroot (internationaal) netwerk. Dit blijkt niet alleen uit de enquête, maar ook uit de gesprekken die wij hebben gevoerd. Als minst succesvol binnen het 2g@there-programma bestempelen zij het wegnemen van institutionele belemmeringen en het daadwerkelijk creëren van orders. De sales worden met 2g@there niet bereikt, maar de hoofddoelstelling is dan ook het positioneren van de clusters. De opbrengsten tot nu toe (de meeste programma's lopen nog) tonen een betere positionering aan van het Nederlandse bedrijfsleven. Opvallend is wel het grote verschil tussen de penvoerder en clusterdeelnemers in deze beleving (penvoeders zijn meer tevreden over de opbrengsten dan clusterdeelnemers). Dit is mogelijk te verklaren omdat doelstellingen en activiteiten voor clusterdeelnemers niet altijd even inzichtelijk zijn.
- 135 De additionaliteit van 2g@there is lastig aantoonbaar omdat het stand alone effect van de deelname aan 2g@there niet te isoleren is. Feit is dat driekwart van de bedrijven voor 2g@there al actief was in het doelland voordat hun 2g@there-programma van start ging. Op het moment van het onderzoek was bijna 90% nog actief in het doelland, dit geldt voor afgeronde en lopende programma's. 50% van de deelnemers geeft aan dat zij de activiteiten in zijn geheel niet zouden hebben uitgevoerd zonder 2g@there. Nog eens 42% zou slechts een deel van de activiteiten uitvoeren. De helft van de ondernemers zou dus, weliswaar op andere wijze, doorgaan met de activiteiten. Hieruit kan een zekere mate van inputadditionaliteit worden opgemaakt.

## **Welke onderdelen van 2g@there-programma's zijn bij het bereiken van de doelstelling meer of minder relevant?**

- 136 'Bezoeken en bijeenkomsten' is het instrument dat veruit het meest wordt ingezet. Daarna volgen 'beurzen en tentoonstellingen' en 'economische missies'. 'Plaatsing van studenten' en 'Investeringsprojecten' worden het minst gebruikt. Gebruik alleen zegt niet per se ook iets over het belang van deze instrumenten bij het behalen van de doelstelling. Het algemene beeld van het belang dat door gebruikers aan de verschillende instrumenten wordt gehecht bij het bereiken van de doelstellingen vertoont gelijke tred met de inzet. Zo worden 'bezoeken en bijeenkomsten' aanzienlijk hoger gewaardeerd dan 'plaatsing van studenten'. Er blijken wel grote verschillen te bestaan tussen de verschillende sectoren.
- 137 Voor de sectoren Logistiek en Energie heeft 'economische diplomatie' een belangrijke bijdrage geleverd bij het behalen van de doelstellingen. De sector Tuinbouw en uitgangsmaterialen noemt juist Government2Government-projecten als een belangrijk onderdeel. Voor de sector Energie zijn bovendien 'investeringsprojecten' van belang. De inzet van de instrumenten binnen het programma waaraan geen subsidie is verbonden zoals 'economische diplomatie' en 'Government2Government' worden door de deelnemers zelf weinig genoemd, minder dan in de praktijk het geval is. Het belang van deze instrumenten wordt dan ook minder onderschreven.
- 138 In de 2g@there-portefeuille is een grote variatie in landen, sectoren, belemmeringen en instrumenten, waardoor eenduidige uitspraken op het niveau van 2g@there als geheel niet mogelijk zijn. Het startpunt van een cluster en dus het uitgangspunt van het 2g@there-programma, is van belang voor het bepalen van de doelstellingen, van de interventie (lees:instrumenten) en de uiteindelijke resultaten.

---

## **Zijn de gestelde doelstellingen, afwijzingscriteria en succesindicatoren van 2g@there adequaat?**

- 139 De doelstellingen van 2g@there zijn adequaat geformuleerd. Succesfactoren en indicatoren zijn niet geformuleerd voor 2g@there als geheel. Ook op het niveau van individuele programma's worden geen succesindicatoren genoemd. De afwijzingscriteria uit de regeling, zoals dat voldoende vertrouwen moet bestaan in de politieke haalbaarheid van de activiteiten in het doelland en dat voldoende positieve gevolgen voor de Nederlandse economie dienen te worden verwacht, zijn voor het grootste deel adequaat. De afwijzingscriteria raken aan beperkingen die aan het programma worden gesteld vanuit internationale verdragen en sluiten aan bij het internationale langetermijnbeleid. In de gesprekken die wij voerden met medewerkers van de EVD kwam naar voren dat de kwaliteit van de penvoerder een belangrijke succesfactor is binnen individuele 2g@there-programma's. Dit is geen onderdeel van de afwijzingscriteria van 2g@there.

## **In hoeverre is 2g@there voldoende bekend bij het Nederlandse bedrijfsleven van de diverse topsectoren en branches?**

- 140 Opvallende uitkomst uit het onderzoek is dat bijna de helft van de ondernemers niet bekend was met 2g@there voordat zij aan het programma deelnamen. Met name bij clusterdeelnemers bleek zelfs in sommige gevallen niet duidelijk te zijn dat de activiteiten waaraan zij hadden deelgenomen, tot stand zijn gekomen in het kader van een 2g@there-programma. Deze beperkte bekendheid is een mogelijke verklaring voor de onderrapportage van instrumenten die de overheid inzet (economische diplomate en Government2Government) en het belang van deze instrumenten. In de toekomst is voor een succesvolle samenwerking van belang dat wederzijdse belangen en inzet zichtbaar zijn en worden erkend, met name als de overheid haar toegevoegde waarde aan wil tonen in een publiek-private samenwerking.

## **Wat is de toegevoegde waarde van een externe Adviescommissie en zou de rol van een commissie dienen te worden aangepast? Zo ja, hoe?**

- 141 De huidige rol van de adviescommissie is om een adviesoordeel uit te brengen over de internationaliseringsstrategie van een aanvraag. De achterliggende vraag bij die beoordeling is of de strategie in het doelland gaat werken vanuit het ondernemersperspectief. De eventueel bij de uitvoerder en de aangesloten vakdepartementen tekortschietende kennis op dit punt wordt door de adviescommissie opgevuld. De commissie bestaat uit leden die werkzaam zijn in het bedrijfsleven. Daarin ligt naar ons oordeel de toegevoegde waarde van de commissie, omdat dit perspectief in de beoordelingsprocedure uniek is. Wij zien geen aanleiding om binnen de huidige opzet van de regeling de rol van de adviescommissie anders vorm te geven. Wel zou het op zijn plaats zijn het beoordelingsproces transparanter te maken voor de aanvragers.

## **Staan de kosten in verhouding tot de bereikte resultaten? Zijn de beschikbaar gestelde middelen kosteneffectief ingezet of had er meer bereikt kunnen worden?**

- 142 Sinds de start van 2g@there in 2007 tot en met 2011 bedroeg het totale budget € 72,5 miljoen, daarvan is ruim € 56,5 miljoen euro gecommiteerd en is ruim € 34,5 miljoen gerealiseerd. De resultaten van de programma's zijn niet kwantificeerbaar op het niveau van de 2g@there-regeling. Enerzijds omdat er onregelmatig wordt gerapporteerd over resultaatindicatoren en anderzijds omdat de resultaten van 2g@there soms pas op langere termijn meetbaar zijn.
- 143 De jaarlijkse uitvoeringskosten van de EVD ten opzichte van de gecommiteerde beleidsmiddelen (gecorrigeerd voor overloopeffecten) zijn gedurende de uitvoering gedaald van 14,5% naar 6%. De uitvoeringskosten per programma zijn eveneens gedaald met uitzondering van een piek in 2009 waarin 2g@there is omgevormd van opdrachten- naar subsidieregeling. De gegevens over 2007 ontbreken. De efficiëntiemeting ten aanzien van de uitvoeringsorganisatie is bemoeilijkt door de aard van de regeling, de betrokkenheid van verschillende units van de EVD en de slechte beschikbaarheid van gegevens daarover. De beschikbaarheid en vindbaarheid van data bij de uitvoerder ten tijde van de evaluatiewerkzaamheden liet te wensen over, waardoor een harde, kwantitatieve beschrijving onmogelijk is.

---

## Beschikt de uitvoerende instantie, het Agentschap NL/EVD Internationaal over voldoende capaciteit en middelen om de programmadoelstellingen te behalen?

- 144 Het is ons niet gelukt om eenduidige en betrouwbare kwantitatieve informatie te verkrijgen over de integrale capaciteit voor de uitvoering van 2g@there en (met name) de daarmee gemoeide kosten<sup>13</sup>. Uit de ons beschikbaar gestelde gegevens blijkt dat circa 70 verschillende personen binnen de uitvoeringsorganisatie kosten maken (uren boeken) op de 2g@there code. Wij krijgen vanuit onze observaties de sterke indruk dat de capaciteit van de uitvoerende instantie toereikend zou moeten zijn. De unit 2g@there bestaat op het moment van de evaluatie uit zes projectadviseurs, twee projectondersteunende medewerkers en een unitmanager. Gezamenlijk beheren zij een portefeuille die bestaat uit 29 programma's in 2010 en 26 programma's in 2011. Gemiddeld heeft een projectadviseur dus vijf projecten onder zijn/haar hoede. Dit betekent circa één programma per dag per week naast de opstart en begeleiding van nieuwe aanvragen indien de regeling daarvoor open staat.
- 145 De kwaliteit van de uitvoering wordt door penvoerders en deelnemers als wisselend bestempeld. In de interviews met penvoerders en in de enquête wordt door zowel penvoerders als deelnemers aangegeven dat de EVD soms inhoudelijke kennis mist waardoor de monitoring en begeleiding van de individuele programma's vaak wordt teruggebracht tot het bijhouden van de mate van conformiteit aan de subsidieregeling. Opvallend is dat deze 'klacht' zich over het algemeen voordoet na toekenning, later in het uitvoeringsproces van een programma. In ongeveer de helft van de interviews met de penvoerders en met de betrokkenen in de uitvoering rondom 2g@there wordt de lange doorlooptijd van het beoordelingsproces en de geringe transparantie als negatief aspect van de uitvoering door de EVD genoemd. Voor een groot deel van de penvoerders is het beoordelingsproces een black box. Ook betrokkenen vanuit de overheid, buiten de unit 2g@there, geven aan dat het niet altijd duidelijk is hoe de EVD tot een specifiek oordeel komt.
- 146 De gebruikers van 2g@there die te maken hebben gehad met de EVD (60% van de geënquêteerde bedrijven) waarderen de uitvoering door de EVD gemiddeld met een 6,5. De waardering door penvoerders en deelnemers is hetzelfde. Uit diverse interviews blijkt wel dat clusterdeelnemers vaak geen goed beeld hebben bij de activiteiten binnen een 2g@there-programma en de rol die de EVD daarbij speelt. Uit de enquête blijkt dat 40% van de clusterdeelnemers geen contact heeft met de EVD. De ondersteuning door het internationale postennetwerk werd door de gebruikers in de enquête gemiddeld met een 8,4 gewaardeerd.

## Zijn de administratieve lasten van het 2g@there-programma en de tijdsinspanning die het Nederlandse bedrijfsleven moet doen voor het indienen van een aanvraag acceptabel?

- 147 De administratieve lasten van het 2g@there-programma voor de gebruikers zijn niet onevenredig naar ons oordeel op basis van deskresearch. Het verantwoordingsregime is in lijn met het kaderbesluit EZ-subsidies en brengt geen bijzondere verminderingen of vermeerderingen ten opzichte van het standaardregime. Bovendien schetsen de enquête en interviews niet het beeld dat de penvoerders en clusterdeelnemers de administratieve lasten onevenredig vinden, of de administratieve verplichtingen niet duidelijk voor hen zijn. Uit ons dossieronderzoek blijkt verder dat de administratieve verplichtingen ten behoeve van evaluatiedoeleinden licht zijn. Er wordt geen nulmeting toegepast en er wordt onregelmatig gerapporteerd over resultaatindicatoren.

---

<sup>13</sup>De evaluatie strekt zich niet uit tot de capaciteit van de uitvoerende instanties op instrumentniveau (i.e. bijvoorbeeld het postennetwerk en Government2Government).

## 6. Aanbevelingen naar aanleiding van onze evaluatie

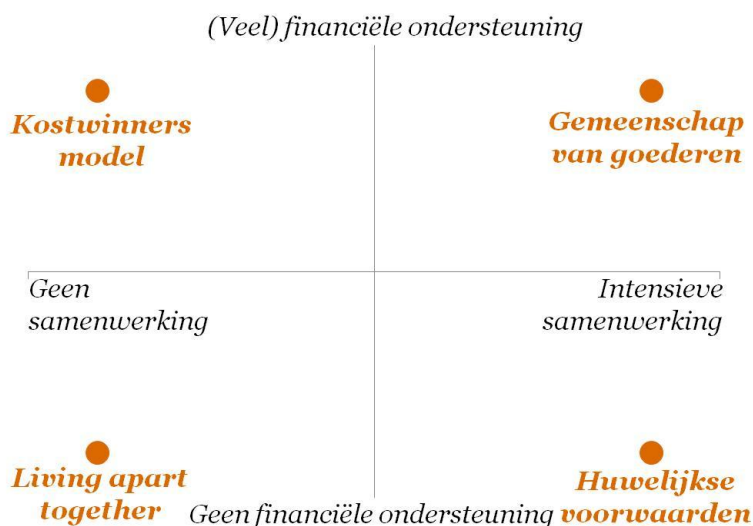
148 Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek is het vooruitblikken naar het nieuwe programma. Als sluitstuk van dit rapport doen wij aanbevelingen richting het nieuwe programma, op basis van de uitkomsten van het evaluatieonderzoek. Om ons te faciliteren bij het gedachteproces hebben wij een scenario-workshop georganiseerd met verschillende betrokkenen van de huidige regeling. In dit hoofdstuk zullen wij eerst deze scenario's presenteren om vervolgens in te gaan op de aanbevelingen.

### 6.1. Vier mogelijke scenario's voor de toekomst

149 De scenario's zijn vormgegeven aan de hand van de mate van samenwerking tussen de overheid en het bedrijfsleven, en de beschikbaarheid van subsidies in een nieuw te vormen programma. Er is gekozen voor deze twee variabelen, omdat deze enerzijds onzeker zijn maar anderzijds een grote invloed op de samenstelling en effecten van het nieuwe programma hebben. Op basis van deze twee variabelen, zijn vier scenario's te onderscheiden:

- De LAT-relatie;
- De kostwinner;
- Gemeenschap van goederen;
- Huwelijkse voorwaarden.

In onderstaand figuur zijn de scenario's gepositioneerd ten opzichte van twee assen die onze variabelen vertegenwoordigen.



Figuur 22: Vier mogelijke scenario's voor de toekomst.

In onderstaande tekst werken wij ieder scenario nader uit. Daarbij geven wij per scenario weer wat de belangrijkste conclusies zijn uit de discussie die tijdens de workshop over het scenario is gevoerd. Hierbij gaan wij in op welke elementen van 2g@there van waarde zijn om te behouden binnen het nieuwe programma.

### **LAT-relatie**

Zowel Cluster BV als Overheid NL gaan ieder hun eigen weg. Als zij een kans signaleren gaan zij hier zelf op af. Cluster BV en Overheid NL voeren hun eigen huishouding en zijn baas over eigen investeringen en kiezen dan ook zelf welke activiteiten zij in welke landen uit zullen voeren. Beiden opereren zelfstandig.

In Nederland en in het buitenland komen zij elkaar tegen en beiden nemen dan wel eens het initiatief tot een incidentele samenwerking. Ook maken zij gebruik van elkaars netwerk. Deze samenwerking is meestal kortstondig van aard.

- 150 In dit scenario is er geen sprake van samenwerking en worden er geen financiële middelen beschikbaar gesteld door de overheid. Er is dus geen 2g@there. De LAT-relatie is een scenario dat eigenlijk al bestaat waar het gaat om de ondersteuning van individuele bedrijven. Bedrijven weten (individueel) de weg naar de overheid te vinden en weten wat er te halen is. Het huidige instrumentarium van de overheid voorziet hierin, mede door de strategische heroriëntatie van het postennetwerk. De vraag is of bedrijven ook samen op zullen trekken in dit scenario, met name in de precompetitieve fase. Een positief aspect van de LAT-relatie is de flexibiliteit die er is in de ondersteuning en de geringe kosten voor de overheid. De meer afwachtende houding en het gebrek aan (subsidie)middelen tempert de verwachtingen omtrent het succes.
- 151 Tijdens de workshop is besproken dat een positief aspect van de LAT-relatie is dat er ruimte is voor flexibiliteit in de ondersteuning. Er is verder besproken dat er in het buitenland veel kansen bestaan voor het Nederlandse bedrijfsleven, maar dat deze kansen niet altijd worden omgezet in concrete opdrachten. De Nederlandse overheid heeft moeite om buitenlandse leads door te vertalen naar individuele bedrijven. Enerzijds omdat de overheid niet altijd individuele bedrijven kan bevoordelen en anderzijds omdat de overheid niet het apparaat heeft om de leads te filteren. De zeeffunctie zou meer bij brancheverenigingen moeten liggen. Ook is het aantrekkelijk wellicht meer in te zetten op de 'PR en Marketing' van de overheid zelf. Wat kan zij voor het bedrijfsleven betekenen en wat heeft zij voor instrumenten om hierin te voorzien?

### **Kostwinner**

De relatie tussen Cluster BV en Overheid NL is strikt financieel. Cluster BV voert een eigen huishouding die wordt gesponsord door Overheid NL. Als Cluster NL een kans in het buitenland signaleert, dan ondersteunt Overheid NL de voorgenomen activiteiten onder strenge voorwaarden.

De activiteiten van Cluster BV en de resultaten hiervan zijn goed meetbaar en worden nauwgezet beoordeeld en gemonitord, immers Overheid NL wil waar voor zijn geld. De dialoog tussen beiden is erg formeel: er wordt met elkaar gesproken door middel van aanvraagformulieren en beschikkingen.

- 152 Dit scenario geeft de meer klassieke subsidierelatie weer, hoewel ook alternatieve vormen van financiering mogelijk zijn. Dit scenario is enigszins vergelijkbaar met het huidige 2g@there. De verantwoording en de meetbaarheid van resultaten is niet eenvoudig in de context van een programma dat de positionering van het Nederlandse bedrijfsleven beoogt te verbeteren.
- 153 Financiële ondersteuning binnen dit scenario wordt niet beperkt tot subsidies maar wordt breed gedefinieerd tijdens de workshop. Als alternatief voor subsidieverstrekking worden genoemd: leningen, kredieten en prestatieafhankelijke subsidies. Het nadeel van leningen is vaak dat de beheerskosten niet opwegen tegen subsidieverstrekking. Verder wordt door diverse deelnemers benadrukt dat subsidie de drempel om deel te nemen aan internationaliseringsprogramma's kan verlagen voor met name kleinere ondernemingen. Subsidie zou deel uit moeten maken van een breed pallet aan instrumenten dat de bevordering van het Nederlandse bedrijfsleven tot doel heeft, maar neemt een belangrijke drempelverlagende positie in.



### **Gemeenschap van goederen (en/of rekening)**

Cluster BV en Overheid NL brengen beide hun bezittingen in en stemmen hun activiteiten op elkaar af. Ze streven hetzelfde doel na. Als een kans in het buitenland zich voordoet signaleert een van hen beide die en wijst de andere daarop. Zowel Overheid NL als Cluster BV financieren alle activiteiten gezamenlijk. Zijn geld is haar geld en vice versa.

De communicatie tussen beide partijen is uitstekend. Ze weten elkaar goed te vinden in formele en informele relaties. Er vindt veel uitwisseling van kennis plaats en de lasten van alle activiteiten van het stel worden gedragen door beide partijen. Overheid NL en Cluster BV gaan een lang en samenhangend huwelijk aan en stappen er pas uit als ze elkaar niet meer nodig hebben.

- 154 In dit scenario is van belang dat er een langjarige samenwerking wordt aangegaan tussen overheid en bedrijfsleven op basis van vertrouwen. Hiervoor is het noodzakelijk dat het onderliggende overheidsbeleid niet te veel aan verandering onderhevig is als gevolg van wisselingen in de regering. Er moet voorspelbaarheid zijn en het vertrouwen van het bedrijfsleven in deelname moet niet onder druk worden gezet. Het risico bestaat wel dat er geen ruimte meer is voor flexibiliteit als er zich wijzigingen voordoen in de uitvoering van de samenwerking.
- 155 Volgens de workshopdeelnemers is het binnen dit scenario belangrijk dat er voorspelbaarheid moet zijn en het vertrouwen van het bedrijfsleven in deelname moet niet onder druk worden gezet door bijvoorbeeld veranderend kabinetsbeleid na verkiezingen. Er is verder tijdens de workshop besproken dat het nadeel van meerjarige samenwerking is dat er het risico bestaat dat er geen ruimte meer is voor flexibiliteit als er zich wijzigingen voordoen in de uitvoering van de samenwerking. In dit scenario is het verder goed om rekening te houden met het type van deelnemende bedrijven en hun drijfveren. Bedrijven hebben uiteenlopende doelen die variëren van een stakeholdersbenadering met een lange termijn visie tot door private equity gefinancierde ondernemingen die doorgaans een kortere termijn visie hebben.

### **Huwelijkse voorwaarden**

Cluster BV en Overheid NL gaan een verbintenis aan, maar onder huwelijkse voorwaarden. Ieder blijft baas over eigen middelen, maar brengt deze waar nodig in ten behoeve van de samenwerking. Cluster BV beschikt met name over geld en capaciteit. Overheid NL beschikt over inhoudelijke kennis en de juiste contacten in het buitenland.

Overheid NL signaleert kansen en Cluster BV neemt het initiatief om daadwerkelijk iets te ondernemen. Deze stappen zetten ze samen. In goed overleg wordt bepaald wie voor welk deel verantwoordelijk is. Bij het eten gaat men 'Dutch'.

- 156 Dit scenario sluit het meest aan bij de voorlopige opzet van de opvolger van 2g@there. De modulaire opbouw die past bij dit scenario gaat uit van een zekere flexibiliteit en maatwerk. Geld kan hier een van de instrumenten zijn, maar de toegevoegde waarde van zowel het bedrijfsleven als de overheid moet in de samenwerking duidelijk zijn.
- 157 De modulaire opbouw die past bij dit scenario en die ook weer terugkomt in de voorlopige opzet van het nieuwe programma, wordt positief beoordeeld door de workshopdeelnemers. Vanuit het bedrijfsleven wordt ook in dit scenario benadrukt dat subsidiegeld één van de instrumenten is, en men zou er niet voor kiezen dit instrument uit te sluiten. De programmatische aanpak wordt positief beoordeeld. Er wordt besproken dat het nadeel van 2g@there is dat er geen duidelijke business case is en dus de overheid ook niet haar 'return on investment' kan beoordelen. Dat zou kunnen pleiten voor het loslaten van subsidie.

---

## 6.2. Aanbevelingen naar de toekomst

- 158 Wat leren wij nu uit de evaluatie en welk scenario is nu het beste scenario? Dit is een antwoord dat volledig afhankelijk is van de bestaande en nieuwe randvoorwaarden en de keuzes die op basis hiervan in de nabije toekomst zullen worden gemaakt. Elk scenario kent zijn voor- en nadelen. Wat wij uit de evaluatie en de scenario's kunnen leren is dat er verschillende aspecten zijn waar men rekening mee dient te houden bij het uitwerken van de nieuwe regeling. Dit zijn daarom onze aanbevelingen die wij mee willen geven voor de toekomst.
- 159 **Houd vast aan de programmatische en meerjarige aanpak.** Uit onze evaluatie blijkt dat de toegevoegde waarde van 2g@there vooral voortvloeit uit de programmatische aanpak. De onderlinge samenhang die daarmee wordt aangebracht in de activiteiten, verhoogt het te verwachten resultaat van de programma's. De meerjarigheid van 2g@there sluit aan op doelstellingen en uitdagingen die een lange adem vergen.
- 160 **Creëer een juiste balans tussen meerjarigheid en flexibiliteit.** Een meerjarig samenwerkingsverband en commitment zorgt voor de lange adem die het bedrijfsleven nodig heeft om zich te kunnen positioneren. Maar binnen dit commitment dient wel een zekere flexibiliteit ingebouwd te worden waar men in kan spelen op actuele ontwikkelingen, zonder het uiteindelijke doel uit het oog te verliezen.
- 161 **Focus op de unieke rol van de overheid.** De unieke rol van de overheid behelst voornamelijk het openen van deuren die anders gesloten blijven, en het geven van een 'vote of confidence' aan een consortium. De scherpe focus van de overheid vergroot de kans op het welslagen van de programma's.
- 162 **Communiceer helder over de toegevoegde waarde van de overheid.** Veel bedrijven is het nu nog onduidelijk wat de overheid precies doet, anders dan subsidie en deze bedrijven weten de toegevoegde waarde dan ook niet te waarderen. Als de overheid verwacht dat het bedrijfsleven een duidelijke vraag articuleert, dan moet zij helder zijn in wat er te halen valt.
- 163 **Overweeg de verschillende belangen van de diverse stakeholders binnen de overheid meer met elkaar in overeenstemming te brengen.** Zo kan worden tegengegaan dat verschillende stakeholders binnen de Nederlandse overheid meerdere – in enige mate tegenstrijdige – standpunten innemen ten opzichte van de focus en doelstelling van een 2g@there-programma. Overeenstemming tussen de verschillende overheden en deelname is een succesfactor in de uitvoering.
- 164 **Behoud de sterke componenten van 2g@there.** Uit onze evaluatie blijkt dat specifieke instrumenten door gebruikers worden gezien als het meest belangrijk. Dit zijn:
- Bezoeken en bijeenkomsten;
  - Beurzen en tentoonstellingen;
  - Economische missies.
- 165 **Houd ruimte voor het strategisch inzetten van subsidie.** Bepaalde zaken kunnen niet alleen opgelost worden met de inzet van overheids capaciteit. Een samenwerkingsverband heeft ook middelen nodig om samen op te trekken. Deze coördinatiekosten zijn additionele kosten die een individueel bedrijf op pad in het buitenland niet zou maken, maar wel inherent zijn aan het participeren in 2g@there. Deze kosten zou de overheid kunnen blijven subsidiëren, omdat uit onze enquête blijkt dat het subsidiecomponent door 2g@there-gebruikers belangrijk wordt gevonden.
- 166 **Bepaal het startpunt van het samenwerkingsverband.** Als het hoofddoel positioneren is, dan is het startpunt belangrijk. Waar staat het cluster? Wat is het marktaandeel? Wat is de bekendheid? Waar bestaat het netwerk uit? Een stevige positie als startpunt maakt het bereiken van succes wellicht makkelijker, maar inbreng van de overheid is dan wellicht minder noodzakelijk. Het startpunt bepaalt welke doelen worden gesteld en welke activiteiten worden ingezet om deze doelen te behalen.

- 
- 167 **Breid de haalbaarheidstoets uit.** De haalbaarheid van 2g@there-programma's kan met grotere nauwkeurigheid worden ingeschat, wanneer ook de kwaliteit van de penvoerder tot onderdeel wordt gemaakt van de haalbaarheidstoets. Uit onze evaluatie komt naar voren dat de belangrijkste kwaliteiten van een penvoerder liggen in het bijeen kunnen houden van een consortium en het kunnen coördineren van de diverse activiteiten en projecten binnen een 2g@there-programma.
- 168 **Formuleer concrete doelstellingen voor 2g@there als geheel.** Om het bestaansrecht ook naar de buitenwereld inzichtelijk te maken, maar ook om te kunnen verbeteren in de toekomst, is het formuleren van SMART doelstellingen cruciaal voor 2g@there. Zorg ook dat de doelstellingen van de verschillende 2g@there-programma's aansluiten op de doelstellingen van 2g@there als geheel. Dat draagt bij aan de mate waarin individuele programma's zich richten waar zij zich op zouden moeten richten en vergroot de mogelijkheid dat 2g@there haar doelstellingen behaalt.
- 169 **Formuleer concrete succesindicatoren voor individuele programma's.** Door de doelstellingen van individuele 2g@there-programma's te operationaliseren naar succesindicatoren, is voor alle betrokken partijen duidelijk op welke punten het succes van een programma kan worden beoordeeld. Ook wordt zo concreet duidelijk wat verwacht wordt dat binnen een programma voort wordt gebracht.
- 170 **Monitor de voortgang aan de hand van deze succesindicatoren.** Door de voortgang van een programma te monitoren aan de hand van succesindicatoren, is voortdurend helder waar het programma staat ten opzichte van wat van het programma wordt verwacht en wat goed en wat minder goed gaat. Daarnaast helpt deze informatie bij het inschatten van de type ondersteuning of begeleiding die een cluster nodig heeft gedurende de uitvoering van het programma. Dit alles kan een bijdrage leveren aan de mogelijke bijstellingen van het programma.
- 171 **Zorg voor voldoende inhoudelijke kennis en expertise, zowel vooraf als gedurende de uitvoering.** Bij samenwerken is het een kwestie van brengen en halen. Voor het bedrijfsleven is het van belang dat zij een sterke gesprekspartner heeft aan de overheid, die bekend is met de specifieke issues van de sector en het specifieke land, zodat de samenwerking vooraf goed kan worden ingezet. Ook het doeland verwacht een serieuze gesprekspartner van de Nederlandse overheid, die inhoudelijk mee kan praten in de uitvoering van het programma en waarvoor de deuren graag worden opengezet. Het voordeel voor de Nederlandse overheid is dat zij ook snel in kan schatten welke plannen haalbaar zijn en welke middelen met succes ingezet kunnen worden. Een manier om dit te ondervangen kan zijn om het programma langs de lijn van de topsectoren in te steken en de inhoudelijke kennis uit de topsectorteam op afroep in te zetten. Behoud van de externe adviescommissie kan ook een oplossing zijn. De externe adviescommissie vervult twee rollen die ook in de toekomst van toegevoegde waarde zijn voor de uitvoering van de regeling. In de eerste plaats heeft zij een extern oordeel over de uitkomst van het beoordelingsprocedure waarin diverse stakeholders betrokken zijn geweest. In de tweede plaats wordt een aanvraag vanuit een uniek onafhankelijk ondernemersperspectief beoordeeld op de haalbaarheid.

# A. Onderzoeksverantwoording

## A.1. Ons onderzoek kent twee invalshoeken: ex-post en ex-ante

- 172 Het onderzoek dient twee doelen die onvermijdelijk met elkaar zijn verbonden: terugkijken naar het verleden en de 'lessons learned' inbrengen in de toekomst. Ons onderzoek kent hierdoor twee componenten: een ex-post en een ex-ante component.
- 173 Het ex-post deel kijkt terug naar het verleden en richt zich op de efficiëntie- en effectiviteitsvraagstukken, zoals door de opdrachtgever geformuleerd in de offerteaanvraag. Kort samengevat geeft dit deel inzicht in hoe het 2g@there-programma sinds 2007 heeft gefunctioneerd en wat het heeft opgeleverd. Vanwege het evidente belang van het ex-ante deel van het onderzoek zal in het ex-post deel minder nadruk liggen op de 'harde' verantwoording en dus de zaken die verbetering behoeven, en meer aandacht zijn voor de aspecten die effect hebben gesorteerd en bruikbaar zijn voor de toekomst. Met name dit laatste, de bruikbaarheid van elementen van het huidige programma voor de toekomst, is hier heel belangrijk.
- 174 Het ex-ante deel van de evaluatie richt zich vanzelfsprekend op de toekomstgerichte vragen en vereist ook een nadere meer creatieve invulling van het onderzoek. Wij zijn ook van mening dat de relevantievragen in dit licht bezien moeten worden. Wij kunnen beoordelen of het programma relevant was in de beleidscontext van 2007, maar voor de huidige doelstelling van het onderzoek is het belangrijker om te beoordelen welke elementen relevant zijn voor de huidige beleidscontext en de toekomstige plannen. In het onderzoek kijken wij dus met de bril van 'nu' naar het verleden en de toekomst.

## A.2. De onderzoeksvragen

Het ex-post onderzoek geeft antwoord op de volgende vragen:

### Effectiviteit:

- In hoeverre heeft 2g@there daadwerkelijk geleid tot meer toegang van Nederlandse ondernemers in het buitenland? Zouden betrokken ondernemers anders niet geslaagd zijn?
- Welke onderdelen van 2g@there-programma's zijn bij het bereiken van de doelstelling meer of minder relevant?
- Wat is de toegevoegde waarde van een externe Adviescommissie en zou de rol van een commissie dienen te worden aangepast? Zo ja, hoe?
- In hoeverre is 2g@there voldoende bekend bij het Nederlandse bedrijfsleven van de diverse topsectoren en branches?

### Efficiëntie:

- Staan de kosten in verhouding tot de bereikte resultaten? Zijn de beschikbaar gestelde middelen kosteneffectief ingezet of had er meer bereikt kunnen worden?
- Beschikt de uitvoerende instantie, het Agentschap NL/EVD Internationaal over voldoende capaciteit en middelen om de programmadoelstellingen te behalen?
- Zijn de administratieve lasten van het 2g@there-programma en de tijdsinspanning die het Nederlandse bedrijfsleven moet doen voor het indienen van een aanvraag acceptabel?

### Het ex-ante onderzoek geeft antwoord op de volgende vragen:

#### Relevantie:

- Zijn er voldoende aanwijzingen dat 2g@there tot nu toe voldoende bestaansrecht heeft gehad?
- Wat is de precieze toegevoegde waarde van een programmatische aanpak als 2g@there in het (Nederlandse) assortiment instrumenten ter bevordering van internationaal ondernemen?
- Voldoet 2g@there aan het voornemen van de overheid zich te concentreren op de unieke rol van de overheid ten opzichte van marktpartijen?
- Zijn de gestelde doelstellingen, afwijzingscriteria en succesindicatoren van 2g@there adequaat?

#### Ex-ante:

- Welke elementen van 2g@there passen in de aangegeven kaders van de nieuwe publiek-private programmering? Hoe passen deze elementen in de nieuwe modules?
- Zou 2g@there mogelijk zijn zonder een subsidie element? Zo nee, welke onderdelen dienen subsidiabel te blijven?
- Is de aanvraagprocedure te vereenvoudigen en te verkorten?

## A.3. Dossieronderzoek en documentenanalyse

175 Een belangrijk onderdeel van ons onderzoek vormde het dossieronderzoek en de documentenanalyse. Het gaat hierbij allereerst om het bestuderen van jaarverslagen van het 2g@there-programma, achterliggende beleidsstukken en verschillende interne notities. Daarnaast hebben wij alle dossiers van de 2g@there-programma's en de bijbehorend Government2Government-projecten onderzocht op hoofdlijnen. Op basis hiervan hebben wij acht programma's geselecteerd die wij nader hebben uitgediept als casestudy. Omdat 2g@there een programma is dat gebaseerd is op maatwerk, betekent het dat elk project anders is. Gezien de doorlooptijd en het budget, hebben wij gekozen voor het volledig uitdiepen van een aantal cases in plaats van alle 30 projecten op detailniveau te raken. Casestudies bieden de mogelijkheid om dieper in te gaan op de verschillende factoren die een rol spelen in het project en de wisselwerking tussen het instrument en de omgeving. Het biedt beter inzicht in welke elementen van 2g@there wel werken en welke niet, en in welke context deze het beste toepasbaar zijn.

## A.4. Interviews

176 Wij hebben verschillende verkennende en diepte-interviews afgenomen met verschillende stakeholders betrokken bij 2g@there. Vrijwel alle interviews zijn face-to-face gevoerd. Slechts een enkel interview is telefonisch gehouden vanuit praktisch oogpunt. Wij hebben twee verkennende interviews uitgevoerd, met medewerkers van Agentschap NL die verantwoordelijk is voor 2g@there en met verantwoordelijke beleidsambtenaren bij het ministerie van EL&I.

177 Daarnaast hebben wij 23 diepte-interviews afgenomen met vertegenwoordigers van participanten in 2g@there-projecten, medewerkers van Agentschap NL, vertegenwoordigers van vakdepartementen. In bijlage C vindt u een overzicht van alle geïnterviewden.

## A.5. Toetsende enquête onder deelnemers

178 Wij een enquête uitgezet onder alle stakeholders die betrokken zijn bij de uitvoering van projecten onder het 2g@there-programma. Dit is via een digitale vragenlijst gebeurd. Wij zijn er daarbij vanuit gegaan dat de benodigde adressen bekend zijn bij Agentschap NL. Dit bleek niet het geval te zijn, waardoor extra inzet gepleegd is om alle adressen van de deelnemers te achterhalen.

179 De vragenlijst is uitgestuurd naar 730 personen. 217 respondenten hebben de vragenlijst in zijn geheel of gedeeltelijk ingevuld. De respondenten vertegenwoordigen op één programma na, alle programma's die op het moment van de evaluatie liepen of waren afgerond. De respondenten kennen een spreiding qua grootte (aantal medewerkers) en vertegenwoordigen verschillende sectoren en type organisaties (bedrijven, brancheverenigingen en kennisinstellingen). De volledige vragenlijst vindt u terug in bijlage D.

	Count	Percent
< 10 werknemers	41	26.3%
10 – 50 werknemers	44	28.2%
50 – 250 werknemers	33	21.2%
> 250 werknemers	38	24.4%
<b>Total Responses</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>

	Count	Percent
Consultant	33	21.2%
Branchevereniging	12	7.7%
Bedrijfsleven	81	51.9%
Kennisinstelling	19	12.2%
Anders, namelijk.....	11	7.1%
<b>Total Responses</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>

	Count	Percent
Agrofood	22	14.1%
Tuinbouw en uitgangsmaterialen	16	10.3%
Hightech	11	7.1%
Energie	7	4.5%
Logistiek	12	7.7%
Creatieve industrie	14	9.0%
Life sciences & health	1	0.6%
Chemie	0	0.0%
Water	18	11.5%
Anders, nl.....	55	35.3%
<b>Total Responses</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>

## A.6. Scenario's voor de toekomst

- 180 In het laatste stadium van ons onderzoek hebben wij vier scenario's uitgewerkt voor de toekomst. Deze scenario's moeten inzicht geven in hoe huidige elementen in het nieuwe instrumentarium verwerkt kunnen.
- 181 Het schetsen van scenario's, of varianten, voor de toekomst is een creatieve exercitie waarbij allereerst de randvoorwaarden geschetst worden. Wij hebben een workshop georganiseerd met vertegenwoordigers van het ministerie en het Agentschap om de scenario's nader vorm te geven. Samenstelling van deze groep heeft in overleg met de opdrachtgever plaatsgevonden. De scenario's en kort verslag van de workshop vindt u terug in bijlage E.

---

## A.7. *Begeleidingscommissie*

182 Het onderzoek is uitgevoerd onder toezicht van een Begeleidingscommissie. De Begeleidingscommissie had een drieledige taak:

- toezien op de uitvoering van het onderzoek conform het plan van aanpak dat door het ministerie van EL&I en PwC is overeengekomen;
- toezien op het onafhankelijke karakter van het onderzoek;
- corrigeren van feitelijke onjuistheden.

183 De volgende personen hadden zitting in de Begeleidingscommissie:

- Peter van Bergeijk (professor International Economics/Macroeconomic, ISS), voorzitter
- Henri de Groot (FEWEB, Vrije Universiteit)
- Thijs Woudstra (CL IB/IBO)
- Jeroen Kelderhuis (IB/IBO)
- Lianne Ostermann (FEZ)
- Evert Jan Krajenbrink (AKV)
- Edwin Koning (I&M)
- Peter Bongaerts (VNO/NCW)
- Robert Jan Scheer (BZ/DDE)

## A.8. *Begrippen in het onderzoek*

184 In de tekst wordt regelmatig verwezen naar de verschillende instrumenten binnen 2g@there. Hier wordt kort een overzicht gegeven van deze instrumenten en wat hieronder wordt verstaan.

**Informatiestudies** = Verrichten van diensten door adviseurs die ervaren zijn op het gebied van commerciële, juridische, politieke of technische haalbaarheid van projecten, die specifieke kennis hebben over de wijze waarop opdrachten voor grote projecten gericht op het doelland worden verkregen of het vertalen van voor de doelen van de internationaliseringsstrategie relevante documenten.

**Bezoeken en bijeenkomsten** = Bezoeken van het doelland en het ontvangen van delegaties vanuit het doelland en het bezoeken en organiseren van seminars en bijeenkomsten.

**Beurzen en tentoonstellingen** = Deelname aan en het bezoeken van beurzen en tentoonstellingen.

**Economische missies** = Deelname aan Nederlandse economische missies met ten minste zes deelnemers.

**Plaatsing van studenten** = Het inschakelen van een of meer studenten van een instelling voor middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs of universitair onderwijs, die een voor de uitvoering van de internationaliseringsstrategie relevante studieopdracht uitvoeren in het doelland en studenten vanuit het doelland die een relevante studieopdracht uitvoeren in Nederland.

**Inhuren van adviseurs** = Tijdelijke inhuur van een of meer adviseurs of begeleiders met voor de uitvoering van de internationaliseringsstrategie relevante ervaring ter ondersteuning van de uitvoering van de internationaliseringsstrategie

---

**Investeringsprojecten** = Investerings in duurzame kapitaalgoederen en gerelateerde diensten in een onderneming in het doeland.

**Economische diplomatie** = Diplomatie vanuit de Nederlandse overheden lang bilaterale of multilaterale kanalen met als doel het verstevigen van de handelsbetrekkingen en het verminderen van bestaande handelsbelemmeringen.

**Government2Government projecten** = Samenwerking tussen de Nederlandse overheid en buitenlandse overheden en kennisinstellingen waarbij deze worden ondersteund bij het oplossen van knelpunten die van wederzijds belang zijn.



## B. Geraadpleegde bronnen

185 Deze bijlage geeft een overzicht van de door PwC voor dit rapport geraadpleegde bronnen.

Onderwerp	Titel	Auteur	Jaar
Beleidskader en regeling	Ondertekening subsidieregeling 2getthere inclusief 2xplore	drs. N.Y. Olijslager-Jaarsma	2009
	Consequenties amendement Ten Hoopen voor 2g@there programma en internationalisering van innovatie	drs. N.Y. Olijslager-Jaarsma	2009
	Besluit houdende benoeming leden van de Adviescommissie 2getthere	drs. N.Y. Olijslager-Jaarsma	2010
	Aanpassingen 2getthere	drs. J.J. Kelderhuis	2010
	Wijzigingen subsidieregeling Internationaal Excelleren houdende enkele kleine wijzigingen	drs. J.J. Kelderhuis	2010
	Buitenlandse Markten, Nederlandse Kansen	Ministerie van EL&I	2011
	Subsidieregeling internationaal excelleren		2009
	Wijziging subsidieregeling internationaal excelleren		2010
Beoordelingsfase pre-2009	Advies EVD programmavoorstellen 2g@there	G. Slotman & P. Liebregts	2007
	Advies EVD programmavoorstellen 2g@there	G. Slotman, P. Liebregts, M. Labrana & B. Schilperoort	2008
	Bedrijven in beoordelingsfase 2008		2008
	Uitslag beoordeling 2g@there ronde maart 2008	Y. Entius	2008
	Eindbeoordeling voorstellen beoordelingsronde	Y. Entius	2008
Docs rondom vorming regeling	2G@there aanpak opzet voor aanpassing		
	Basisinformatie 2g@there-regeling		
	Opzet programmatische aanpak		
	Stroomschema subsidieverlening		
	Uitleg specifieke artikelen 2g@there-regeling		
	Belangrijkste veranderingen 2g@there		

Gerelateerde onderzoeken	Beleidsdoorlichting internationaal ondernemen 2004-2008	N. Tiggeloo e.a.	2009
	MKBA financieel buitenlandinstrumentarium	Van den Berg e.a.	2008
Interne stukken EVD werkwijze	checklist instrumentarium	EVD	
	Rol communicatie binnen de 2g@there-programma's	EVD	
	Discretionaire ruimte EVD bij ondersteuning dialoog	E. Visser	2007
	Flowchart dialoofase	EVD	2006
	Flowchart programmaontwikkeling	EVD	2006
	Coördinatiekosten 2g@there voorstellen	EVD	
	Instructie dialoofase.	EVD	
	Instructie programmaontwikkeling	EVD	2008
	Opzet programmatische aanpak	EVD	
	Stappenplan beoordelingsronde	EVD	
	Van dialoog naar programmaontwikkeling	EVD	
	Werkproces 2g@there per 1-1-2009	EVD	
	Werkproces 2g@there	EVD	
	Opdracht EVD	Offerte-verzoek BEB-OI/Innovatie aan de EVD voor 2009	
Offerteaanvraag Internationaal_ Excelleren EVD voor 2011			2010
Prestatie-indicatoren EVD		PwC	2009
Opdrachtkader voor de opdrachtverlening 2010 aan het Agentschap Uitvoering			2009
Halfjaarrapportage voor DG BEB 2009			2009
Offerteaanvraag Internationaal Excelleren 2011			2010
Prestatie-indicatoren EVD			2009
Eindrapportage voor DG BEB 2009			2010
offerte-EVD-2007-klassiek		EVD	2006
offerte-EVD-2007-regelingen		EVD	2006
offerte-EVD-2008		EVD	2007
offerte-EVD-2009		EVD	2008
offerte-EVD-2010		EVD	2009

offerte-EVD-2011	EVD	2010
offerteverzoek-2007	DG BEB	2006
offerteverzoek-2008	DG BEB	2007
offerteverzoek-2009	DG BEB	2008
offerteverzoek-2009-beleidsinteractie_en_2g@there	DG BEB	2008
offerteverzoek-2010-Internationaal_ Excelleren-A	DG BEB	2009
offerteverzoek-2010-Internationaal_ Excelleren-B	DG BEB	2009
offerteverzoek-2010-Internationaal_ Ondernemen-A	DG BEB	2009
offerteverzoek-2010-Internationaal_ Ondernemen-B	DG BEB	2009
offerteverzoek-2011-Internationaal_ Excelleren	DG BEB	2010
offerteverzoek-2011-Internationaal_ Excelleren	DG BEB	2010
Opdrachtkader Voor de opdrachtverlening 2010 aan het Agentschap Uitvoering		2009

Overzichten EVD	Bedrijven in dialoofase	EVD	2009
	Facts & Figures programma's	EVD	2011
	Kengetallen 2g@there	EVD	2011
	Stand van zaken vooraanmeldingen	EVD	2011
	Overzicht gesprekken 2g@there	EVD	2008
	Overzicht gesprekken 2g@there		

## C. Geïnterviewde personen

186 Deze bijlage geeft een overzicht van de door PwC voor dit rapport geïnterviewde personen.

Naam	Organisatie
Anja Roymans	EVD
Ard Kwint	EVD
Arnoud van Boven	DLV Plant
Bas Schilperoort	EVD
Chris Baaré	EVD
Dhr Savelkous	NUSEP
Dien de Boer	Adviescommissie
Edwin Koning	I&M
Eric Oving	Larive International BV
Evert Jan Krajenbrink	Ministerie van EL&I, DG Agro
Femke Smeets	Netherlands Water Partnership
Gert-Jan Eg	FME
Hans van den Dool	EVD
Hugo de Vries	EVD
Jasmijn Snippe	EVD
Joost Groen	EVD
Nathalie Olijslager	Ministerie van Buitenlandse Zaken
Pedrag Jovanovic	Movares
Peter Bongaerts	VNO-NCW
Rose van der Laan	EVD
Sandra van Putten	NEA
Teresa Brito-Adao	Dutch Fashion Foundation
Thijs Woudstra	Ministerie van EL&I, DG IB
Wilfred Mohr	EVD
Yvette Entius	EVD

## D. Vragenlijst enquête

Nummer	Vraag	Antwoordopties	Routing
Betrokkenheid bij 2g@there			
1.	Bij welk 2g@there-programma bent u betrokken?	[maak keuze uit de onderstaande programma's; meerdere keuzes mogelijk]	
2.	In welke rol bent u betrokken (geweest) bij 2g@there?	Per geselecteerd programma aangeven Penvoerder Clusterdeelnemer	
3.	Heeft u ook aanvragen ingediend die niet toegekend zijn?	Ja Nee	
Het programma [link naam vraag 2] [indien meerdere programma's geselecteerd, deze sectie voor alle programma's aflopen]			
4.	Was u bekend met 2g@there voordat u deelnam aan het programma [link naam vraag 2]?	Ja Nee	
5.	Was u voor de start van het programma [link naam vraag 2] reeds actief in het buitenland?	Ja Nee	Als ja dan vraag 5a en verder Indien nee, vraag 9
5a.	Waar was u reeds actief?	Respondent laten vinken (meerdere opties mogelijk) Europa binnen de EU Europa buiten de EU Noord-Afrika Afrika ten zuiden van de Sahara Midden-oosten Centraal Azië Oost Azië Zuid-oost Azië Noord Amerika Midden Amerika Zuid Amerika Australië en Oceanië	
6.	Was u voor de start van het programma [link naam vraag 2] reeds actief in het doelland?	Ja Nee	Alleen indien vraag 5 is ja

7.	Voordat u bij 2g@there betrokken raakte, maakte u gebruik van andere instrumenten en subsidiefaciliteiten ter ondersteuning van uw internationale activiteiten?	Ja Nee	Alleen indien vraag 5 is ja Als Ja, naar vraag 8, anders vraag 8 overslaan
8.	Van welke instrumenten maakte u gebruik? (meerdere antwoordopties mogelijk)	PSOM ORIO ORET CPA PSP Azië faciliteit Partners voor water Package2Growth G2G Matchmaking faciliteit ontwikkelingslanden MATRA Prepare2Start PSI Anders, namelijk....	
9.	Wie heeft het initiatief genomen voor het programma [link naam vraag 1]?	De penvoerder De EVD Een groep van deelnemende bedrijven Een consultant Anders, namelijk...	
11.	Welke belemmeringen ervaart u bij activiteiten in het doeland?	Ik ervaar belemmeringen op het gebied van: [Likert scale per onderdeel] Regelgeving en of voorschriften Cultuurverschillen Taal Fysieke afstand marktinformatie netwerk in het doeland concurrentie van andere (buitenlandse) partijen kennis en evaring met het handelen in het doeland Anders, namelijk....	

12.	Waarom neemt u deel aan 2g@there?	<p>[Likert scale 1 – 5 met betrekking tot toepasselijkheid]</p> <p>Mijn organisatie kan de internationale activiteiten in een meerjarige samenhang uitvoeren</p> <p>Mijn organisatie heeft behoefte aan de subsidies in het 2g@there-programma</p> <p>Mijn organisatie heeft behoefte aan de overige instrumenten in het 2g@there-instrumenten</p> <p>Mijn organisatie wil in contact treden met andere clusterdeelnemers</p> <p>Mijn organisatie ervaart institutionele belemmeringen die met het 2g@there-programma kunnen worden weggenomen</p> <p>Het vergroten van mijn netwerk in het doelland</p> <p>Het vergroten van mijn omzet in het doelland</p> <p>Het versterken van de samenwerking met andere Nederlandse bedrijven</p> <p>Mijn organisatie kan in contact komen met de overheid</p> <p>Anders, namelijk...</p>	
13,	Van welke instrumenten heeft u gebruikgemaakt in het programma [link naam vraag 2]? (meerdere keuzeopties mogelijk)	<p>Informatiestudies</p> <p>Bezoeken en bijeenkomsten</p> <p>Beurzen en tentoonstellingen</p> <p>Economische missies</p> <p>Plaatsing van studenten</p> <p>Inhuren van adviseurs</p> <p>Investeringsprojecten</p> <p>Economische diplomatie</p> <p>Government2Government projecten</p>	<p><b>Informatie in tabs:</b></p> <p><b>Informatiestudies</b> = Verrichten van diensten door adviseurs die ervaren zijn op het gebied van commerciële, juridische, politieke of technische haalbaarheid van projecten, die specifieke kennis hebben over de wijze waarop opdrachten voor grote projecten gericht op het doelland worden verkregen of het vertalen van voor de doelen van de internationaliseringsstrategie</p>
14.	Hoe belangrijk waren de verschillende onderdelen in het bereiken van uw doelstelling? (alleen voor de	Likert per onderdeel heel belangrijk tot niet belangrijk:	

	<p>geselecteerde opties bij vraag 13)</p>	<p>Informatiestudies          Bezoeken en bijeenkomsten          Beurzen en tentoonstellingen          Economische missies          Plaatsing van studenten          Inhuren van adviseurs          Investeringsprojecten          Economische diplomatie          Government2Government          projecten</p>	<p>relevante documenten.  <b>Bezoeken en bijeenkomsten</b> =          Bezoeken van het doeland en het          ontvangen van delegaties vanuit het          doeland en het bezoeken en          organiseren van seminars en          bijeenkomsten.  <b>Beurzen en tentoonstellingen</b> =          Deelname aan en het bezoeken van          beurzen en tentoonstellingen.  <b>Economische missies</b> =          Deelname aan Nederlandse          economische missies met ten minste          zes deelnemers.  <b>Plaatsing van studenten</b> = Het          inschakelen van een of meer          studenten van een instelling voor          middelbaar beroepsonderwijs, hoger          beroepsonderwijs of universitair          onderwijs, die een voor de uitvoering          van de internationaliseringsstrategie          relevante studieopdracht uitvoeren          in het doeland en studenten vanuit          het doeland die een relevante          studieopdracht uitvoeren in          Nederland.  <b>Inhuren van adviseurs</b> =          Tijdelijke inhuur van een of meer          adviseurs of begeleiders met voor de          uitvoering van de          internationaliseringsstrategie          relevante ervaring ter ondersteuning          van de uitvoering van de          internationaliseringsstrategie.  <b>Investeringsprojecten</b> =          Investeringsprojecten in duurzame          kapitaalgoederen en gerelateerde          diensten in een onderneming in het          doeland.  <b>Economische diplomatie</b> =          Diplomatie vanuit de Nederlandse</p>
--	---	---	---



			overheden lang bilaterale of multilaterale kanalen met als doel het verstevigen van de handelsbetrekkingen en het verminderen van bestaande handelsbelemmeringen. <b>Government2Government projecten</b> = Samenwerking tussen de Nederlandse overheid en buitenlandse overheden en kennisinstellingen waarbij deze worden ondersteund bij het oplossen van knelpunten die van wederzijds belang zijn.
16.	Wat was voor u de belangrijkste toegevoegde waarde van de Nederlandse overheid in het programma [link naam vraag 2]?	Het openen van deuren die anders gesloten blijven Kwaliteitsstempel van de Nederlandse overheid Het oplossen van problemen Adviseren Financiële ondersteuning Anders nl:...	
17.	Heeft het programma [link naam vraag 2] voor u al wat opgeleverd? (zowel financieel als niet-financieel)	Ja Nee	Bij 'nee' vraag 19 en 21 niet stellen.
18.	Wat verwacht u dat het programma [link naam vraag 2] u oplevert in de toekomst?	Antwoordcategorieën ranken op Likert scale (zeer weinig – zeer veel) Weggenomen institutionele belemmeringen Naamsbekendheid Internationale uitstraling Leads Orders Vergroting Nederlands netwerk Vergroting netwerk in het doelland Contacten met de overheid Anders nl:...	Alleen indien vraag 17 =nee

19.	Wat heeft het programma [link naam vraag 2] u opgeleverd?	Antwoordcategorieën ranken op Likert scale (zeer weinig – zeer veel) Weggenomen institutionele belemmeringen Naamsbekendheid Internationale uitstraling Leads Orders Vergroting Nederlands netwerk Vergroting netwerk in het doelland Contacten met de overheid Anders nl:...	Niet stellen als vraag 17 = nee
20.	Hoeveel euro heeft de deelname aan het programma [link naam vraag 2] u gekost?	Bedragschaal	
21.	Hoeveel euro heeft de deelname aan het programma [link naam vraag 2] u opgeleverd?	Bedragschaal	Niet stellen als vraag 17 = nee
22.	Zijn de opbrengsten van het programma [link naam vraag 2] naar verwachting?	De opbrengsten zijn boven verwachting De opbrengsten zijn zoals vooraf verwacht De opbrengsten zijn minder dan vooraf verwacht	
23.	Had u zonder 2g@there ook deze activiteiten ondernomen?	Ja, volledig Ja, deels Nee	Als ja, volledig dan naar vraag 25 Als ja, deels dan naar vraag 25 + 29 en 30 stellen Als nee, dan naar vraag 31
24.	Hoe grote rol speelde het subsidiecomponent van 2g@there hierin?	5 punts likert van zeer klein tot zeer groot	
25.	Dankzij 2g@there heb ik deze activiteiten eerder kunnen ondernemen.	5 punts likert van zeer mee oneens tot zeer mee eens	Als mee eens of zeer mee eens, dan vraag 26., anders 26 overslaan
26.	Welke onderdelen van 2g@there hebben hieraan het meest bijgedragen	Respondent laten vinken uit lijstje van activiteiten aangevinkt bij vraag 13	
27.	Dankzij 2g@there hebben deze activiteiten tot een beter resultaat geleid.	5 punts likert van zeer mee oneens tot zeer mee eens	Als mee eens of zeer mee eens, dan vraag 28, anders vraag 28 overslaan.
28.	Welke onderdelen van 2g@there hebben hieraan het meest bijgedragen	Respondent laten ranken uit lijstje van activiteiten aangevinkt bij vraag 13	

29.	Als er geen 2g@there was geweest, had ik een andere bron van financiering gevonden voor mijn activiteiten	5 punts likert van zeer mee oneens tot zeer mee eens	Alleen stellen als antwoord op vraag 23 is 'Ja, deels'
30.	Welke activiteiten had u niet ondernomen?	Respondent laten vinken uit lijstje van activiteiten aangevinkt bij vraag 13	Alleen stellen als antwoord op vraag 23 is 'Ja, deels'
31.	Welke onderdelen van 2g@there waren voor u het belangrijkste voor het ondernemen van deze activiteiten?	Respondent laten ranken uit lijstje van activiteiten aangevinkt bij vraag 13	Alleen stellen als antwoord op vraag 23 is 'Nee'
32.	Bent u 'over all' tevreden met de opbrengsten van het programma (kosten vs baten van deelname aan het programma) [link naam vraag 2]?	Likert scale 5punts (zeer tevreden – zeer ontevreden)	
33.	Bent u nog actief in het doelland?	Ja Nee	Alleen voor afgeronde programma's, selectie vraag 1
34.	Werkt u nog samen met de bedrijven uit het cluster?	Ja Nee	Alleen voor afgeronde programma's, selectie vraag 1
<b>Samenwerking</b>			
35.	Werkt u naast het programma samen met bedrijven uit het cluster?	Ja Nee	
36.	Is/was het programma hiervan de aanleiding?	Ja Nee	
37.	Wat is voor u de meerwaarde van het cluster geweest?	Open	
38.	Uit hoeveel deelnemers bestaat het cluster?	[open invoer]	
39.	Hoe is het cluster samengesteld?	Samenwerkende bedrijven in een keten Concurrenten Beide	
40.	Wat is de rol van kennisinstellingen in het cluster?	Open	
41.	Hoe bekend was u met de andere clusterleden?	[Likert Scale]	
42.	Heeft u eerder met bedrijven/organisaties uit uw consortium zaken gedaan?	Ja, regelmatig Ja, soms Nee	Indien ja, regelmatig en ja, soms vraag 43
43.	Was dit op buitenlandse markten?	Ja Nee	Alleen indien vraag 42 = ja regelmatig of ja, soms
44.	Hoe heeft u de samenwerking met de penvoerder tijdens de uitvoering van het programma [link naam vraag 2] ervaren?	[Likert Scale]	
45.	Heeft u te maken gehad met de EVD gedurende de uitvoer van het programma [link naam vraag 2]?	Ja Nee	Ja --> vraag 46 Nee --> vraag 47

46.	Hoe waardeert u de ondersteuning van EVD?	[Likert scale]	Alleen stellen als vraag 45 = ja
47.	Heeft u te maken gehad met de ambassade(s)/consulaat gedurende de uitvoer van het programma [link naam vraag 2]?	Ja Nee	Ja --> vraag 48 Nee --> vraag 50 – 46
48.	Hoe waardeert u de ondersteuning van ambassade(s)/consulaat?	[Likert scale]	Alleen stellen als vraag 47 = ja
49.	Welke ondersteuning vanuit de ambassade(s) / consulaat vond u het meest waardevol?	Ranken: Inzet diplomaten Problemen oplossen Dialogoog met de overheid Inzet tijdelijke experts Praktische ondersteuning van het cluster Anders, nl...	
Relatie EVD – Indien vraag 2 = clusterdeelnemer			
50.	Met welke frequentie heeft u contact met de EVD?	Wekelijks Maandelijks Halfjaarlijks Jaarlijks Nooit	
51.	Hoe beoordeelt u de uitvoering door de EVD van het 2g@there-programma	Cijfer geven van 0 – 10	
51a.	Welke verbeterpunten ziet u voor de uitvoering door de EVD van het 2g@there-programma?	Open vraag	
Samenwerking EVD – Indien vraag 2 = penvoerder			
52.	Hoeveel tijd heeft er gezeten tussen het projectidee en de start van het programma?	Aantal maanden laten invullen (hele maanden)	
53.	Met welke frequentie heeft u contact met de EVD?	Dagelijks Meerder dagen per week Wekelijks Tweewekelijks Maandelijks Halfjaarlijks Jaarlijks	

54.	Over welke onderwerpen schakelt u met de EVD?	Laat respondent ranking aanbrenge Wijzigingen in het programma Onduidelijkheid mbt geldende regelgeving en/of gemaakte afspraken Communiceren van de voortgang van het programma, maken van reguliere werkafspraken en uitwisselen van relevant nieuws Financiële afspraken en afwikkeling Vragen omtrent netwerk en contactpersonen Anders, namelijk....	Indien wijzigingen --> vraag 55 Indien onduidelijkheden --> vraag 56
55.	Worden de wijzigingen in het programma goed verwerkt?	[Likert scale]	
56.	Worden de onduidelijkheden weggenomen?	[Likert scale]	
57.	Hoe beoordeelt u de informatievoorziening vanuit de EVD tijdens de uitvoering van het programma?	[Likert scale]	
58.	Hoe beoordeelt u de bereikbaarheid van de EVD tijdens de uitvoering van het programma?	[Likert scale]	
59.	Hoe beoordeelt u de consistentie van de EVD tijdens de uitvoering van het programma?	[Likert scale]	
60.	Hoe beoordeelt u de behulpzaamheid van de EVD tijdens de uitvoering van het programma?	[Likert scale]	
61.	Welk rapportcijfer geeft u uitvoering door de EVD tijdens de uitvoering van het programma?	Cijfer geven van 0 – 10	
61a.	Welke verbeterpunten ziet u voor de uitvoering door de EVD van het 2g@there-programma?	Open vraag	
Administratieve lasten – Indien vraag 2 = penvoerder			
62.	Hoe heeft u het aanvraagproces ervaren?	[Likert scale] van zeer ingewikkeld naar zeer eenvoudig	
63.	Hoe heeft u de rapportageverplichting ervaren gedurende de uitvoering van het programma?	[Likert scale] van zeer ingewikkeld naar zeer eenvoudig	
64.	Hoe heeft u overige administratieve lasten ervaren gedurende de uitvoering van het programma?	[Likert scale] van zeer zwaar naar zeer licht	

Rol van penvoerder – Indien vraag 2 = penvoerder			
65.	Wat ziet u als de belangrijkste rol die u als penvoerder heeft gespeeld ten tijde van het ontwikkelen van het programma?	<p>Ranken door respondent</p> <p>Het betrekken en gemotiveerd houden van organisaties binnen het cluster</p> <p>Het (in samenspraak) bepalen van het doelland</p> <p>Het (in samenspraak) bepalen van de sector</p> <p>Het fungeren als bemiddelaar tussen het cluster en de EVD</p> <p>Het fungeren als bemiddelaar tussen organisaties binnen het cluster</p> <p>Het uitdenken van de activiteiten binnen het programma</p> <p>Er zorg voor dragen dat het cluster en de aanvraag voldoen aan de gestelde administratieve criteria</p> <p>Het uitwerken van budgettaire issues</p> <p>Het (in samenspraak) uitdenken van te overkomen belemmeringen binnen het doelland</p> <p>Anders, namelijk...</p>	
66.	Wat was uw tijdsinvestering als penvoerder ten tijde van het ontwikkelen van het programma?	Invullen aantal uur per week	
67.	Hoe ervaart u deze tijdsbesteding?	[Likert scale] 5punts waarbij 3= conform verwachting	
68.	Wat was uw tijdsinvestering als penvoerder ten tijde van de uitvoering het programma?	Invullen aantal uur per week	
69.	Hoe ervaart u deze tijdsbesteding?	[Likert scale] 5punts waarbij 3= conform verwachting	
70.	Zijn u gedurende de uitvoering van het programma door de Nederlandse overheid opdrachten gegund naar aanleiding van aanbestedingen gerelateerd aan het programma waarin u penvoerder bent?	Ja Nee	Ja --> vraag 71 Nee --> vraag 72

71.	Welke waarde hadden deze gunning in totaal?	Minder dan € 10.000 € 10.000 tot € 50.000 € 50.000 tot € 100.000 € 100.000 tot € 500.000 Meer dan € 500.000	
Tot slot			
72.	Binnen welke groep van organisaties behoort de organisatie waarvoor u werkzaam bent?	Consultant Branchevereniging Bedrijfsleven Kennisinstantie Anders, namelijk.....	
73.	In welke branche is uw organisatie actief?	Keuze uit: topsectoren	
74.	Hoe ervaart u de concurrentie in de branche?	5 punts likert schaal van amper competitief tot zeer competitief	
75.	Hoeveel werknemers heeft uw organisatie?	< 10 werknemers 10 – 50 werknemers 50 – 250 werknemers > 250 werknemers	
76.	Wat is de leeftijd van uw organisatie?	0 – 1 jaar 1 – 2 jaar 3 – 5 jaar 5 – 10 jaar Ouder dan tien jaar	
77.	In hoeveel landen buiten Nederland is uw organisatie actief?	1 land 2 – 5 landen 5 – 10 landen > 10 landen	Alleen indien vraag 5 is ja
78.	Hoeveel ervaring heeft in het opereren op buitenlandse markten?	5-punts Likert schaal van geen tot veel	Alleen indien vraag 5 is ja
79.	Hoe lang opereert u al op buitenlandse markten?	0 – 1 jaar 1 – 2 jaar 3 – 5 jaar 5 – 10 jaar Langer dan tien jaar	Alleen indien vraag 5 is ja
80.	Heeft uw organisatie een afdeling die interne ondersteuning biedt bij het opereren op buitenlandse markten?	Nee Ja, een kleine afdeling Ja, een grote afdeling	

81.	Wat zijn volgens u de drie sterkste punten van het huidige 2g@there-programma die niet verloren mogen gaan in de toekomst?	Open 1. 2. 3.	
82.	Wat zijn volgens u de drie belangrijkste verbeterpunten voor 2g@there?	Open 1. 2. 3.	
83.	Zijn er aspecten die niet aan bod zijn gekomen en die u wel aan het onderzoeksteam wilt meegeven?	Open	

Nummer	Vraag	Antwoordopties	Routing
Indien vraag 1 = Geen van bovengenoemde projecten			
1.	Heeft u bij 2g@there een programmavoorstel of aanvraag ingediend dat niet is goedgekeurd?	Ja Nee	Indien nee --> slotvragen
2.	Op welk doelland was deze aanvraag gericht?	Open	
3.	Op welke sector was deze aanvraag gericht?	Keuze uit: Topsectoren	
4.	In welk jaar heeft u de aanvraag voor het eerst ingediend?	2007 2008 2009 2010 2011	
5a.	Was het voor u duidelijk waarom de aanvraag is afgewezen?	[likert scale] Zeer onduidelijk / onduidelijk / duidelijk / Zee duidelijk	
5b.	Waarom is uw aanvraag afgewezen?	Open	
6.	Heeft u de aan vraag later opnieuw ingediend?	Ja Nee	Ja --> vraag 7 Nee --> vraag 8
7.	Is uw aanvraag toen wel gehonoreerd?	Ja Nee	Ja --> slotvragen
= 62	Hoe heeft u het aanvraagproces ervaren?	[Likert scale] van zeer ingewikkeld naar zeer eenvoudig	



Het programma indien meerdere programma's geselecteerd, deze sectie voor alle programma's aflopen			
8.	Was u bekend met 2g@there voordat u de aanvraag indiende [link naam vraag 2 en 3]?	Ja Nee	
9.	Was u voor de aanvraag van het programma [link naam vraag 2 en 3] reeds actief in het buitenland?	Ja Nee	
9a	Waar was u reeds actief?	Respondent laten vinken (meer opties mogelijk): Europa binnen de EU Europa buiten de EU Noord-Afrika Afrika ten zuiden van de Sahara Midden-oosten Centraal Azië Oost Azië Zuid-oost Azië Noord Amerika Midden Amerika Zuid Amerika Australië en Oceanië	
10.	Was u voor de aanvraag van het programma [link naam vraag 2 en 3] reeds actief in het doelland?	Ja Nee	
11.	Voordat u bij 2g@there een aanvraag indiende, maakte u gebruik van andere instrumenten en subsidiefaciliteiten ter ondersteuning van uw internationale activiteiten?	Ja Nee	Als Ja, naar vraag 12, anders vraag 12 overslaan
12.	Van welke instrumenten maakte u gebruik? (meerdere antwoordopties mogelijk)	PSOM ORIO ORET CPA PSP Azië faciliteit Partners voor water Package2Growth G2G Matchmaking faciliteit ontwikkelingslanden MATRA	

		<p>Prepare2Start PSI Anders, namelijk.....</p>	
13.	<p>Wie heeft het initiatief genomen voor de aanvraag [link naam vraag 2 en 3]?</p>	<p>De penvoerder De EVD Een groep van deelnemende bedrijven Een consultant Anders, namelijk...</p>	
	<p>Waarom had u deel willen nemen aan 2g@there?</p>	<p>[Likert scale 1-5 mbt toepasselijkheid] Mijn organisatie kan de internationale activiteiten in een meerjarige samenhang uitvoeren Mijn organisatie heeft behoefte aan de subsidies in het 2g@there-programma Mijn organisatie heeft behoefte aan de overige instrumenten in het 2g@there-instrumenten Mijn organisatie wil in contact treden met andere clusterdeelnemers Mijn organisatie ervaart institutionele belemmeringen die met het 2g@there-programma kunnen worden weggenomen Het vergroten van mijn netwerk in het doeland Het vergroten van mijn omzet in het doeland Het versterken van de samenwerking met andere Nederlandse bedrijven Mijn organisatie kan in contact komen met de overheid Anders, namelijk...</p>	
15.	<p>Welke belemmeringen verwachtte u bij activiteiten in het doeland?</p>	<p>Ik ervaar belemmeringen op het gebied van: Regelgeving en of voorschriften Cultuurverschillen Taal Fysieke afstand marktinformatie netwerk in het doeland concurrentie van andere (buitenlandse) partijen kennis en evaring met het handelen in het doeland</p>	

		Anders, namelijk...	
16.	Van welke instrumenten had u gebruik willen maken in het programma [link naam vraag 2 en 3]? (meerdere keuzeopties mogelijk)	Informatiestudies Bezoeken en bijeenkomsten Beurzen en tentoonstellingen Economische missies Plaatsing van studenten Investeringsprojecten Economische diplomatie Government2Government projecten	
17.	Welk onderdeel uit 2g@there was naar uw inschatting voor u het meest belangrijk in het bereiken van uw doelstelling? (alleen voor de geselecteerde opties bij vraag 13)	Likert per onderdeel heel belangrijk tot niet belangrijk: Informatiestudies Bezoeken en bijeenkomsten Beurzen en tentoonstellingen Economische missies Plaatsing van studenten Investeringsprojecten Economische diplomatie Government2Government projecten	
18.	Wat was voor u de belangrijkste toegevoegde waarde van de Nederlandse overheid in het programma [link naam vraag 2 en 3]?	Het openen van deuren die anders gesloten blijven Kwaliteitsstempel van de Nederlandse overheid Het oplossen van problemen Adviseren Financiële ondersteuning Anders nl:...	
19.	Heeft u ondanks de afwijzing toch de activiteiten uit het oorspronkelijke programma ondernomen?	Ja, volledig Ja, deels Nee	Ja --> vraag 20 Nee --> vraag 30
20.	Was dit in clusterverband?	Ja Nee	Ja --> vraag 21 Nee --> vraag 28
21. = 37	Wat is voor u de meerwaarde van het cluster geweest?	Open	
22. = 38	Uit hoeveel leden deelnemers bestaat het cluster?	[open invoer]	
23. = 39	Hoe is het cluster samengesteld?	Samenwerkende bedrijven in een keten Concurrenten Beide	
24. = 40	Wat is de rol van kennisinstellingen	Open	

	in het cluster?		
25. = 41	Hoe bekend was u met de andere clusterleden?	[Likert Scale]	
26. = 42	Heeft u eerder met bedrijven/organisaties uit uw consortium zaken gedaan?	Ja, regelmatig Ja, soms Nee	
27. = 43	Was dit op buitenlandse markten?	Ja Nee	
Alleen als Vraag 9 = ja			
28. = 47	Heeft u te maken gehad met de ambassade(s)/consulaat gedurende de uitvoer van uw activiteiten?	Ja Nee	Ja --> vraag 29 Nee --> vraag 31
29. = 48	Hoe waardeert u de ondersteuning van ambassade(s)/consulaat?	[Likert scale]	
30. = 49	Welke ondersteuning vanuit de ambassade(s)/consulaat vond u het meest waardevol?	Ranken: Inzet diplomaten Problemen oplossen Dialoog met de overheid Inzet tijdelijke experts Praktische ondersteuning van het cluster Anders, nl....	
31.	Heeft u hierbij op andere wijze steun van de overheid gehad?	Nee Ja, namelijk: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ondersteuning vanuit de ambassade (niet-financieel)</li> <li>• financiële ondersteuning vanuit de ambassade</li> <li>• subsidie via agentschap nl/ evd (zijnde niet-2g@there)</li> <li>• anders, .....</li> </ul>	
32.	Heeft u ondanks de afwijzing toch uw oorspronkelijke doelstelling bereikt?	Ja, volledig Ja, deels Nee	
33.	Bent u nog actief in het doelland?	Ja Nee	
34.	Werkt u nog samen met de bedrijven uit het oorspronkelijke cluster?	Ja Nee	

= 51	Hoe beoordeelt u de uitvoering door de EVD van het 2g@there-programma?	Cijfer geven van 0 – 10	
Tot slot ( SAME AS Q72 AND ONWARDS FROM ORIGINAL LIST)			
35.	Binnen welke groep van organisaties behoort de organisatie waarvoor u werkzaam bent?	Consultant Branchevereniging Bedrijfsleven Kennisinstelling Anders, namelijk.....	
36.	In welke branche is uw organisatie actief?	Keuze uit: topsectoren	
37.	Hoe ervaart u de concurrentie in de branche?	5 punts likert schaal van amper competitief tot zeer competitief	
38.	Hoeveel werknemers heeft uw organisatie?	< 10 werknemers 10 – 50 werknemers 50 – 250 werknemers > 250 werknemers	
39.	Wat is de leeftijd van uw organisatie?	0 – 1 jaar 1 – 2 jaar 3 – 5 jaar 5 – 10 jaar Ouder dan tien jaar	
40.	In hoeveel landen buiten Nederland is uw organisatie actief?	1 land 2 – 5 landen 5 – 10 landen > 10 landen	
41.	Hoeveel ervaring heeft in het opereren op buitenlandse markten?	5-punts Likert schaal van geen tot veel	Als geen dan vraag 73 overslaan
42.	Hoe lang opereert u al op buitenlandse markten?	0 – 1 jaar 1 – 2 jaar 3 – 5 jaar 5 – 10 jaar Langer dan tien jaar	
43.	Heeft uw organisatie een afdeling die interne ondersteuning biedt bij het opereren op buitenlandse markten?	Nee Ja, een kleine afdeling Ja, een grote afdeling	
44.	Wat zijn volgens u de drie sterkste punten van het huidige 2g@there-programma die niet verloren mogen gaan in de toekomst?	Open 1. 2. 3.	

---

45.	Wat zijn volgens u de drie belangrijkste verbeterpunten voor 2g@there?	Open 1. 2. 3.	
46.	Zijn er aspecten die niet aan bod zijn gekomen en die u wel aan het onderzoeksteam wilt meegeven?	Open	

## E. Nadere analyse enquête

	Hoogst scorende
	N te klein (slechts 1 tot 3 respondenten)

### E.1. Inzet instrumenten (N=133 van 217)

#### E.1.1. Naar sector

	Agrofood	Tuinbouw en uitgangsmaterialen	Hightech	Energie	Logistiek	Creatieve industrie	Life sciences & health	Water
Informatiestudies	60%	47%	33%	29%	38%	13%	100%	53%
Bezoeken en bijeenkomsten	90%	80%	78%	100%	75%	75%	100%	82%
Beurzen en tentoonstellingen	85%	60%	67%	71%	63%	75%	0%	59%
Economische missies	75%	60%	44%	86%	75%	25%	0%	59%
Plaatsing van studenten	15%	0%	22%	0%	25%	13%	0%	12%
Inhuren van adviseurs	50%	20%	22%	29%	13%	0%	0%	18%
Investeringsprojecten	30%	7%	0%	43%	0%	0%	0%	41%
Economische diplomatie	35%	13%	33%	57%	38%	50%	0%	35%
Government2Government projecten	40%	60%	33%	14%	38%	13%	100%	29%

### E.1.2. Naar grootte bedrijf

	< 10 werknemers	10 – 50 werknemers	50 – 250 werknemers	> 250 werknemers
Informatiestudies	43%	53%	47%	46%
Bezoeken en bijeenkomsten	73%	87%	87%	83%
Beurzen en tentoonstellingen	70%	58%	73%	40%
Economische missies	53%	55%	63%	51%
Plaatsing van studenten	17%	13%	7%	14%
Inhuren van adviseurs	37%	21%	13%	23%
Investeringsprojecten	20%	11%	17%	17%
Economische diplomatie	37%	29%	33%	17%
Government2Government projecten	47%	32%	30%	34%

### E.1.3. Naar international ervaring bedrijf

	geen	weinig	veel	heel veel
Informatiestudies	100%	46%	47%	52%
Bezoeken en bijeenkomsten	100%	82%	82%	85%
Beurzen en tentoonstellingen	0%	27%	65%	60%
Economische missies	0%	46%	57%	62%
Plaatsing van studenten	100%	9%	10%	15%
Inhuren van adviseurs	0%	0%	25%	30%
Investeringsprojecten	0%	0%	20%	18%
Economische diplomatie	0%	0%	29%	37%
Government2Government projecten	0%	18%	35%	47%



### E.1.4. Naar leeftijd bedrijf

	0 – 1 jaar	1 – 2 jaar	3 – 5 jaar	5 – 10 jaar	ouder dan 10 jaar
Informatiestudies	50%	50%	40%	39%	49%
Bezoeken en bijeenkomsten	50%	50%	90%	85%	83%
Beurzen en tentoonstellingen	50%	100%	80%	62%	57%
Economische missies	50%	50%	30%	62%	58%
Plaatsing van studenten	0%	0%	30%	31%	9%
Inhuren van adviseurs	0%	50%	20%	23%	24%
Investeringsprojecten	0%	0%	10%	23%	16%
Economische diplomatie	0%	50%	20%	46%	27%
Government2Government projecten	0%	50%	30%	54%	34%

## E.2. Belemmeringen (N=133 van de 217)

### E.2.1. Naar sector

	Agrofood	Tuinbouw en uitgangsmaterialen	Hightech	Energie	Logistiek	Creatieve industrie	Life sciences & health	Water
Regelgeving en of voorschriften	45%	73%	56%	71%	75%	38%	100%	65%
Cultuurverschillen	55%	47%	56%	72%	38%	63%	0%	35%
Taal	65%	47%	56%	72%	0%	50%	0%	24%
Fysieke afstand	45%	27%	33%	43%	25%	100%	0%	24%
Marktinformatie	45%	53%	44%	29%	25%	63%	0%	41%
Netwerk in het doeland	70%	47%	44%	43%	25%	88%	100%	53%
Concurrentie van andere (buitenlandse) partijen	85%	53%	56%	43%	50%	63%	0%	65%
Kennis en ervaring met het handelen in het doeland	50%	27%	44%	43%	13%	63%	100%	47%

### E.2.2. Naar grootte bedrijf

	< 10 werknemers	10 – 50 werknemers	50 – 250 werknemers	> 250 werknemers
Regelgeving en of voorschriften	63%	58%	57%	69%
Cultuurverschillen	63%	55%	40%	49%
Taal	57%	45%	50%	37%
Fysieke afstand	40%	29%	33%	29%
Marktinformatie	37%	42%	53%	37%
Netwerk in het doeland	50%	58%	53%	37%
Concurrentie van andere (buitenlandse) partijen	63%	55%	60%	51%
Kennis en ervaring met het handelen in het doeland	33%	50%	40%	37%

### E.2.3. Naar international ervaring bedrijf

	geen	weinig	veel	heel veel
Regelgeving en of voorschriften	100%	46%	63%	65%
Cultuurverschillen	0%	55%	45%	52%
Taal	100%	46%	43%	48%
Fysieke afstand	0%	46%	29%	27%
Marktinformatie	0%	18%	37%	47%
Netwerk in het doeland	0%	64%	47%	48%
Concurrentie van andere (buitenlandse) partijen	0%	36%	53%	70%
Kennis en ervaring met het handelen in het doeland	0%	46%	41%	37%

### E.2.4. Naar leeftijd bedrijf

	0 – 1 jaar	1 – 2 jaar	3 – 5 jaar	5 – 10 jaar	ouder dan 10 jaar
Regelgeving en of voorschriften	50%	0%	60%	54%	64%
Cultuurverschillen	50%	50%	70%	69%	48%
Taal	50%	50%	60%	54%	44%
Fysieke afstand	100%	0%	30%	46%	30%
Marktinformatie	100%	0%	40%	39%	53%
Netwerk in het doeland	50%	50%	40%	69%	48%
Concurrentie van andere (buitenlandse) partijen	50%	50%	60%	54%	58%
Kennis en ervaring met het handelen in het doeland	0%	0%	20%	54%	43%

### E.3. Belang instrumenten voor het behalen van de doelstellingen (N=133 van 217)

#### E.3.1. Naar sector

	Agrofood	Tuinbouw en uitgangsmaterialen	Hightech	Energie	Logistiek	Creatieve industrie	Life sciences & health	Water
Informatiestudies	45%	27%	22%	0%	13%	0%	100%	35%
Bezoeken en bijeenkomsten	65%	60%	67%	43%	38%	50%	100%	82%
Beurzen en tentoonstellingen	60%	33%	56%	29%	38%	63%	0%	35%
Economische missies	65%	47%	33%	57%	50%	38%	0%	65%
Plaatsing van studenten	15%	7%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Inhuren van adviseurs	30%	7%	22%	14%	13%	0%	100%	18%
Investeringsprojecten	45%	13%	11%	43%	0%	0%	0%	35%
Economische diplomatie	30%	20%	22%	43%	50%	25%	0%	35%
Government2Government projecten	40%	53%	22%	14%	38%	0%	100%	29%

### E.3.2. Naar grootte bedrijf

	< 10 werknemers	10 – 50 werknemers	50 – 250 werknemers	> 250 werknemers
Informatiestudies	40%	34%	23%	40%
Bezoeken en bijeenkomsten	57%	71%	57%	66%
Beurzen en tentoonstellingen	63%	45%	37%	20%
Economische missies	43%	53%	57%	46%
Plaatsing van studenten	7%	5%	7%	9%
Inhuren van adviseurs	27%	13%	17%	17%
Investeringsprojecten	30%	19%	23%	17%
Economische diplomatie	47%	26%	27%	32%
Government2Government projecten	47%	29%	23%	29%

### E.3.3. Naar international ervaring bedrijf

	geen	weinig	veel	heel veel
Informatiestudies	0%	36%	39%	38%
Bezoeken en bijeenkomsten	100%	64%	49%	57%
Beurzen en tentoonstellingen	0%	9%	53%	37%
Economische missies	0%	46%	53%	53%
Plaatsing van studenten	100%	9%	6%	7%
Inhuren van adviseurs	0%	0%	16%	25%
Investeringsprojecten	0%	9%	29%	23%
Economische diplomatie	0%	9%	31%	40%
Government2Government projecten	0%	18%	33%	40%

### E.3.4. Naar leeftijd bedrijf

	0 – 1 jaar	1 – 2 jaar	3 – 5 jaar	5 – 10 jaar	ouder dan 10 jaar
Informatiestudies	0%	50%	40%	23%	36%
Bezoeken en bijeenkomsten	50%	50%	50%	46%	64%
Beurzen en tentoonstellingen	50%	100%	60%	54%	36%
Economische missies	0%	50%	40%	46%	30%
Plaatsing van studenten	0%	0%	10%	8%	7%
Inhuren van adviseurs	0%	50%	20%	15%	18%
Investeringsprojecten	0%	50%	10%	31%	22%
Economische diplomatie	0%	50%	50%	39%	30%
Government2Government projecten	0%	50%	20%	46%	31%

## E.4. Opbrengsten

### E.4.1. Naar sector

	Agrofood	Tuinbouw en uitgangsmaterialen	Hightech	Energie	Logistiek	Creatieve industrie	Life sciences & health	Water
Weggenomen institutionele belemmeringen	5%	13%	0%	0%	13%	0%	0%	18%
Naamsbekendheid	50%	60%	33%	14%	63%	50%	100%	35%
Internationale uitstraling	40%	60%	22%	57%	50%	63%	100%	29%
Leads	40%	27%	44%	29%	25%	50%	100%	41%
Orders	20%	27%	11%	14%	13%	13%	100%	18%
Vergroting Nederlands netwerk	65%	33%	33%	29%	63%	38%	100%	35%
Vergroting netwerk in het doeland	45%	60%	22%	57%	63%	63%	100%	41%
Contacten met de overheid	30%	40%	33%	43%	63%	25%	0%	59%

### E.4.2. Naar grootte bedrijf

	< 10 werknemers	10 – 50 werknemers	50 – 250 werknemers	> 250 werknemers
Weggenomen institutionele belemmeringen	10%	13%	10%	12%
Naamsbekendheid	43%	50%	47%	43%
Internationale uitstraling	57%	50%	37%	29%
Leads	40%	47%	30%	43%
Orders	17%	26%	20%	9%
Vergroting Nederlands netwerk	43%	34%	53%	40%
Vergroting netwerk in het doelland	57%	47%	53%	46%
Contacten met de overheid	43%	34%	30%	51%

### E.4.3. Naar international ervaring bedrijf

	geen	weinig	veel	heel veel
Weggenomen institutionele belemmeringen	0%	9%	14%	10%
Naamsbekendheid	0%	27%	53%	42%
Internationale uitstraling	0%	18%	51%	42%
Leads	100%	18%	45%	43%
Orders	0%	9%	27%	17%
Vergroting Nederlands netwerk	0%	18%	51%	43%
Vergroting netwerk in het doelland	100%	46%	59%	48%
Contacten met de overheid	0%	36%	41%	43%

#### *E.4.4. Naar leeftijd bedrijf*

	0 – 1 jaar	1 – 2 jaar	3 – 5 jaar	5 – 10 jaar	ouder dan 10 jaar
Weggenomen institutionele belemmeringen	0%	0%	10%	8%	12%
Naamsbekendheid	50%	50%	40%	31%	46%
Internationale uitstraling	50%	50%	40%	46%	42%
Leads	0%	0%	40%	39%	43%
Orders	0%	0%	10%	15%	20%
Vergroting Nederlands netwerk	0%	0%	40%	31%	45%
Vergroting netwerk in het doelland	50%	50%	40%	54%	51%
Contacten met de overheid	0%	50%	40%	31%	42%

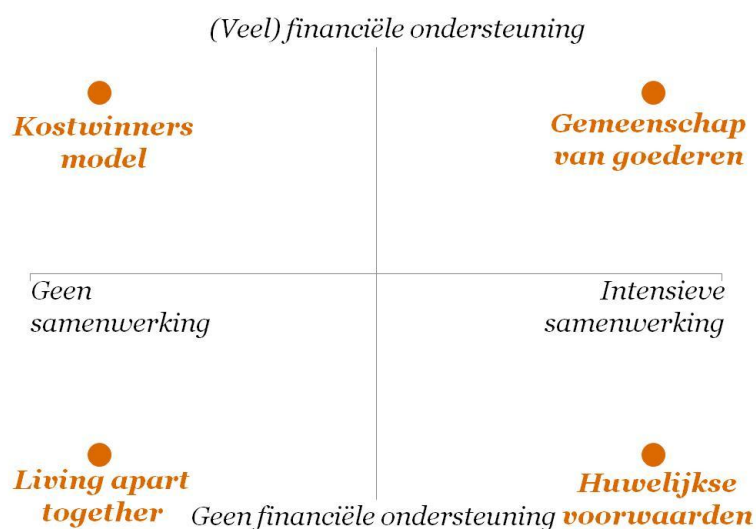
## F. Scenario workshop

190 Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek is het vooruitblikken naar het nieuwe programma. Als sluitstuk van dit rapport doen wij aanbevelingen richting het nieuwe programma op basis van de uitkomsten van het evaluatieonderzoek. Om ons te faciliteren bij het gedachteproces hebben wij een scenario-workshop georganiseerd met verschillende betrokkenen van de huidige regeling.

191 De scenario's zijn vormgegeven aan de hand van de mate van samenwerking tussen de overheid en het bedrijfsleven en de beschikbaarheid van subsidies in een nieuw te vormen programma. Er is gekozen voor deze twee variabelen, omdat deze enerzijds onzeker zijn maar anderzijds een grote invloed op de samenstelling en effecten van het nieuwe programma hebben. Op basis van deze twee variabelen, zijn vier scenario's te onderscheiden:

- De LAT-relatie;
- De kostwinner;
- Gemeenschap van goederen;
- Huwelijkse voorwaarden.

In onderstaand figuur zijn de scenario's gepositioneerd ten opzichte van twee assen die onze variabelen vertegenwoordigen.





---

## F.1. *LAT-relatie*

- 192 Zowel Cluster BV als Overheid NL gaan ieder hun eigen weg. Als zij een kans signaleren gaan zij hier zelf op af. Cluster BV en Overheid NL voeren hun eigen huishouding en zijn baas over eigen investeringen en kiezen dan ook zelf welke activiteiten zij in welke landen uit zullen voeren. Beiden opereren zelfstandig.
- 193 In Nederland en in het buitenland komen zij elkaar tegen en beiden nemen dan wel eens het initiatief tot een incidentele samenwerking. Ook maken zij gebruik van elkaars netwerk. Deze samenwerking is meestal kortstondig van aard.
- 194 Dit scenario wordt ondersteund aan de hand van de volgende onderzoeksbevindingen:
- Voor 61% van de bedrijven zijn bezoeken en bijeenkomsten het belangrijkste instrument.
  - 55% van de bedrijven heeft een interne afdeling die ondersteunt bij internationale activiteiten.
  - 49% van de bedrijven zou zonder 2g@there ook de activiteiten uitvoeren.
  - 70% van de bedrijven heeft al meer dan tien jaar ervaring in het buitenland.
  - 73% van de bedrijven is al actief in het doeland.
  - 73% van de bedrijven noemt het openen van deuren die anders gesloten blijven als belangrijkste toegevoegde waarde van de overheid.
- 195 Tijdens de workshop zijn onder meer de volgende zaken besproken met betrekking tot dit scenario:
- De LAT-relatie is een scenario dat al bestaat. Het gaat om de ondersteuning van individuele bedrijven. Bedrijven trekken in dit scenario niet per se samen op. De nadruk in dit scenario ligt meer op directe sales, daar waar de nadruk in de scenario's met een grotere samenwerkingscomponent meer ligt bij de internationaliseringsstadia daaraan voorafgaand (naamsbekendheid et cetera).
  - Positieve aspect van de LAT-relatie is dat er ruimte is voor flexibiliteit in de ondersteuning.
  - Er is besproken dat er in het buitenland veel kansen bestaan voor het Nederlandse bedrijfsleven, maar dat deze kansen niet altijd worden omgezet in concrete opdrachten. De overheid heeft moeite om buitenlandse leads door te vertalen naar individuele bedrijven. Enerzijds omdat de overheid niet altijd individuele bedrijven kan bevoordelen en anderzijds omdat de overheid niet het apparaat heeft om de leads te filteren. De zeeffunctie zou bij brancheverenigingen moeten liggen.

## F.2. *Kostwinner*

- 196 De relatie tussen Cluster BV en Overheid NL is strikt financieel. Cluster BV voert een eigen huishouding die wordt gesponsord door Overheid NL. Als Cluster NL een kans in het buitenland signaleert, dan ondersteunt Overheid NL de voorgenomen activiteiten onder strenge voorwaarden.
- 197 De activiteiten van Cluster BV en de resultaten hiervan zijn goed meetbaar en worden nauwgezet beoordeeld en gemonitord, immers Overheid NL wil waar voor zijn geld. De dialoog tussen beide is erg formeel: er wordt met elkaar gesproken door middel van aanvraagformulieren en beschikkingen.
- 198 Dit scenario wordt ondersteund aan de hand van de volgende onderzoeksbevindingen:
- 73,1% had geen andere bron van financiering gevonden zonder 2g@there.
  - “Subsidies trekken het MKB over de streep om mee te doen”.
  - Government2Government en Economische Diplomatie worden door de bedrijven het minst gewaardeerd in het bereiken van resultaten.

- 56% van de bedrijven maakte al gebruik van andere financieringsinstrumenten ter ondersteuning van internationale activiteiten.
- 63% van de bedrijven geeft aan dat de subsidiecomponent een grote tot zeer grote rol heeft gespeeld bij de organisatie van 2g@there-activiteiten.

199 Tijdens de workshop zijn onder meer de volgende zaken besproken met betrekking tot dit scenario:

- De meetbaarheid van subsidies is erg lastig in de context van een programma dat de positionering van het Nederlandse bedrijfsleven beoogt te verbeteren. Tijdens de discussie in de workshop zijn er voorstanders van een accurate kosten-batenanalyse en zijn er deelnemers die hebben aangegeven dat de opbrengsten niet goed meetbaar zijn, omdat het een marketinginstrument is en de positieve effecten in de vorm van een spin-off pas na jaren optreden. In dit scenario is het ook van belang om vast te stellen of de financiële ondersteuning door de overheid wel nodig is om het doel te bereiken.
- Financiële ondersteuning wordt breed gedefinieerd tijdens de workshop. Als alternatief voor subsidieverstrekking worden genoemd: leningen en prestatieafhankelijke subsidies. Het nadeel van leningen is vaak dat de beheerskosten niet opwegen tegen subsidieverstrekking.
- Er wordt door diverse deelnemers benadrukt dat subsidie de drempel om deel te nemen aan internationaliseringsprogramma's kan verlagen voor met name kleinere ondernemingen. Het instrument zou deel uit moeten maken van een breed pallet aan instrumenten dat de bevordering van het Nederlandse bedrijfsleven tot doel heeft, maar neemt een belangrijke drempelverlagende positie in. Vanuit het perspectief van het bedrijfsleven wordt geopperd dat het voor bedrijven nooit goed is om te snijden in marketing en dat dit ook geldt voor de BV Nederland.

### F.3. *Gemeenschap van goederen*

200 Cluster BV en Overheid NL brengen beide hun bezittingen in en stemmen hun activiteiten op elkaar af.

201 Ze streven hetzelfde doel na. Als een kans in het buitenland zich voordoet signaleert een van hen beide die en wijst de andere daarop. Zowel Overheid NL als Cluster BV financieren alle activiteiten gezamenlijk. Zijn geld is haar geld en vice versa.

202 De communicatie tussen beide partijen is uitstekend. Ze weten elkaar goed te vinden in formele en informele relaties. Er vindt veel uitwisseling van kennis plaats en de lasten van alle activiteiten van het stel worden gedragen door beide partijen. Overheid NL en Cluster BV gaan een lang en samenhangend huwelijk aan en stappen er pas uit als ze elkaar niet meer nodig hebben.

203 Dit scenario wordt ondersteund aan de hand van de volgende onderzoeksbevindingen:

- “Periode van uitvoering moet meebewegen met ontwikkelingen in de markt, verlenging moet makkelijker”.
- 87% van de bedrijven waardeert de ondersteuning van de posten goed tot zeer goed.
- “De drie sterkste punten van 2g@there:
  - ondersteuning door EVD;
  - ondersteuning door ambassades;
  - directe contacten met ambtelijke organisaties”.
- Het openen van deuren, het kwaliteitsstempel van de overheid en de financiële ondersteuning door de overheid zijn de belangrijkste toegevoegde waarden voor de deelnemende bedrijven.

---

204 Tijdens de workshop zijn onder meer de volgende zaken besproken met betrekking tot dit scenario:

- In dit scenario is van belang dat als er een langjarige samenwerking wordt aangegaan tussen overheid en bedrijfsleven, dat het onderliggende overheidsbeleid niet te veel aan verandering onderhevig is als gevolg van wisselingen in de regering. Er moet voorspelbaarheid zijn en het vertrouwen van het bedrijfsleven in deelname moet niet onder druk worden gezet.
- Het nadeel van meerjarige samenwerking is dat er het risico bestaat dat er geen ruimte meer is voor flexibiliteit als er zich wijzigingen voordoen in de uitvoering van de samenwerking.
- Het type deelnemende bedrijven en hun drijfveren is ook een factor van belang in de vormgeving van de samenwerking tussen de bedrijven onderling en de samenwerking met de overheid. Bedrijven hebben uiteenlopende doelen die variëren van een stakeholdersbenadering met een langetermijnvisie tot door private equity gefinancierde ondernemingen die doorgaans een kortere termijn visie hebben.

#### F.4. *Huwelijkse voorwaarden*

205 Cluster BV en Overheid NL gaan een verbintenis aan, maar onder huwelijkse voorwaarden. Ieder blijft baas over eigen middelen, maar brengt deze waar nodig in ten behoeve van de samenwerking. Cluster BV beschikt met name over geld en capaciteit. Overheid NL beschikt over inhoudelijke kennis en de juiste contacten in het buitenland.

206 Overheid NL signaleert kansen en Cluster BV neemt het initiatief om daadwerkelijk iets te ondernemen. Deze stappen zetten ze samen. In goed overleg wordt bepaald wie voor welk deel verantwoordelijk is. Bij het eten gaat men 'Dutch'.

207 Dit scenario wordt ondersteund aan de hand van de volgende onderzoeksbevindingen:

- De ambassades en vakministeries brengen belangrijke inhoudelijke kennis in, die onontbeerlijk is om als serieuze gesprekspartner beschouwd te worden in het buitenland.
- 73% van de bedrijven noemt het openen van deuren die anders gesloten blijven als belangrijkste toegevoegde waarde van de overheid.
- De belangrijkste reden om mee te doen aan 2g@there is om de activiteiten in meerjarige samenhang te kunnen uitvoeren.
- 47% van de bedrijven noemt het kwaliteitsstempel van de Nederlandse overheid als belangrijkste toegevoegde waarde van de overheid.

208 Tijdens de workshop zijn onder meer de volgende zaken besproken met betrekking tot dit scenario:

- Dit scenario sluit het meest aan bij de voorlopige opzet van P4IB, de opvolger van 2g@there
- In dit scenario is er wederom beperkte financiële ondersteuning door de overheid, maar vindt ondersteuning voornamelijk plaats door intensieve samenwerking. De modulaire opbouw die past bij dit scenario en die ook weer terugkomt in P4IB wordt positief beoordeeld door de workshopdeelnemers. Vanuit het bedrijfsleven wordt ook in dit scenario benadrukt dat geld een van de instrumenten is en men zou er niet voor kiezen dit instrument uit te sluiten.

De programmatische aanpak wordt positief beoordeeld. Er wordt besproken dat het nadeel van 2g@there is dat er geen duidelijke business case is en dus de overheid ook niet haar ROI kan beoordelen. Dat zou kunnen pleiten voor het loslaten van subsidie.