technopolis group

MDF
EMPOWERING PEOPLE, CREATING IMPACT

Februari 2026

Evaluatie Nederlandse Deelname Expo Osaka 2025

Eindrapportage Evaluatie Nederlandse Deelname Expo Osaka 2025

Februari 2026

Evaluatie Nederlandse Deelname Expo Osaka 2025

Eindrapportage Evaluatie Nederlandse Deelname Expo Osaka 2025

Jules van de Meulengraaf, Stijn Zegel, Lidewij Heerkens, Michelle de Rijck

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting 1

1. Inleiding 4

1.1 Beknopte beschrijving van de Nederlandse deelname aan Osaka Expo 2025 4

1.2 Evaluatie Nederlandse deelname aan Osaka Expo 2025 5

1.3 De evaluatievragen 6

1.4 Evaluatieaanpak & methodologie 7

1.5 Leeswijzer 9

2 Achtergrond van de Nederlandse Deelname World Expo Osaka 10

2.1 De World Expo 10

2.2 De Nederlandse deelname 11

2.3 Ontwikkeling en realisatie van de economische en culturele programmering 15

2.4 Bilaterale relatie tussen Nederland en Japan 17

3 Doeltreffendheid 18

3.1 Thematische en beleidsmatige samenhang van de Nederlandse deelname 18

3.2 Zichtbaarheid en reputatie van Nederland 21

3.3 Versterking van betrekkingen met Japan en Oost-Azië 25

3.4 Succesfactoren en knelpunten met betrekking tot de doeltreffendheid 30

4 Doelmatigheid 31

4.1 Doelmatigheid van de beleidsuitvoering 31

4.2 Doelmatigheid van de beleidsprestaties 37

4.3 Succesfactoren en knelpunten met betrekking tot de doelmatigheid 42

5 Lessen & aanbevelingen voor de toekomst 43

5.1 Lessen & aanbevelingen: doeltreffendheid 43

5.2 Lessen & aanbevelingen: doelmatigheid 44

5.3 Lessen & aanbevelingen: toekomstige Expo's 45

Bijlage A Methodologie 46

A.1 Gesprekspartners interviews 46

A.2 Bezoek expo door de Mystery guest 47

A.3 Webscraping 47

A.4 Bezoekersenquête RVO 51

Bijlage B Evaluatiematrix 53

Bijlage C Geleerde lessen deelname Expo 2020 Dubai 57

Bijlage D Capacity Works analyse model 58

Managementsamenvatting

Elke vijf jaar vindt in een ander gastland een grootschalig internationaal evenement plaats genaamd de World Expo (in het Nederlands: wereldtentoonstelling). De wereldtentoonstelling is een podium voor landen om zichzelf te presenteren aan zowel het gastland als de rest van de wereld. Landen leggen hierbij vaak de nadruk op nationale sterktes en identiteit door belangrijke innovaties, technologieën en cultuur tentoon te stellen.

Het doel van deze beleidsevaluatie is om inzicht te krijgen in de doeltreffendheid en doelmatigheid van de Nederlandse deelname aan Osaka Expo 2025. Daarnaast zijn lessen geformuleerd voor toekomstige expo's. De evaluatie is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ). De evaluatie maakt gebruik van een systematische documentanalyse, een expo-analyse, semigestructureerde interviews met actoren uit governance en uitvoering én met Nederlandse en Japanse deelnemers aan de economische missies, kwantitatieve monitoringsdata, een bezoekersenquête en een webcrawl. De analyse heeft plaatsgevonden op basis van brontriangulatie, methodetriangulatie en het expliciet wegen van bronnen op nabijheid tot besluitvorming, uitvoeringsverantwoordelijkheid en potentiële belangen. Ten slotte, heeft er een leer-exercitie plaatsgevonden waarin de focus lag op leren en de toekomst.

Het belangrijkste doel van de Nederlandse deelname aan de World Expo Osaka 2025 was voor Nederland het versterken van de betrekkingen met Japan en de bredere regio Oost-Azië. Een ander doel was om de zichtbaarheid en reputatie van Nederland en Nederlandse organisaties, producten/diensten, innovaties/oplossingen, cultuur en waarden te bevorderen (Nation Branding). Bij het besluit om deel te nemen aan de Expo Osaka 2025 heeft het kabinet het budget voor deelname vastgesteld op €20 miljoen vanuit het HGIS budget (Homogene Groep International Samenwerking). In 2023 is dit budget verhoogd naar €24 miljoen.

De Nederlandse deelname is vormgegeven door een projectteam van BZ (Directie Internationaal Ondernemen), Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), de ambassade in Tokyo en CG Osaka en gecontracteerde partijen voor de bouw en exploitatie van het Nederlandse Paviljoen op de Expo en het culturele programma (het Nieuwe Instituut (HNI)). Er gekozen voor een relatief klein paviljoen (~1.500 m^2) op een kleine kavel (~900 m^2). Het paviljoen had een *show and experience*-gedeelte, een *multi-purpose* eventgedeelte voor bijeenkomsten en tentoonstellingen, een café, een winkel, ruimtes voor personeel en opslag en een buitenruimte. Er is een aanvullend economisch en cultureel programma met vijf thematische *tracks* ontwikkeld. Deze *tracks* zijn ontwikkeld tijdens een proces genaamd *Road2Osaka*, waarbij verschillende stakeholders bevraagd zijn. De tracks waren gericht op Energie, duurzaamheid & circulaire economie; Life sciences & health (LSH) en sport; Duurzame voedselproductie & tuinbouw; Hightech & digitalisering (HTDX); en Cultuur.

Het centrale thema van de Nederlandse deelname was '*Creating a new dawn together, on common ground*'. Dit centrale thema behelst veel andere (sub-)thema's. Uit de analyse blijkt dat de rode draad binnen de verschillende onderdelen is dat Nederland zich als innovatieve en betrouwbare partner positioneert. Tegelijkertijd is de aansluiting tussen de verschillende thema's niet altijd logisch. Er is sprake van een duidelijke beleidsmatige samenhang tussen de Nederlandse deelname aan de World Expo en het Nederlandse bilaterale beleid ten aanzien van Japan. Nederland positioneert zich als like-minded verantwoordelijk land, als innovator en als verbinder. De programmering van de Nederlandse deelname sluit sterk aan bij de prioriteiten in het bilaterale beleid. Ten slotte, droeg de thematiek van het paviljoen minder sterk bij aan de doeltreffendheid van de Nederlandse deelname.

De Nederlandse deelname heeft de zichtbaarheid en reputatie van Nederland duidelijk versterkt. Nederland is gepositioneerd als like-minded verantwoordelijk land, innovator en verbinder. Verder toont de analyse vanuit verschillende databronnen dat het bevorderen van de bredere zichtbaarheid van de Nederlandse deelname goed gelukt is.

De deelname aan de Expo was aanleiding tot een aanzienlijke aanzet in het versterken van betrekkingen met Japan. Versterking van betrekkingen met Oost-Azië zijn tijdens de Expo echter nauwelijks aan bod gekomen. De grootste inzet is verlopen via de economische programmering. Samenwerkingen tussen en met bedrijven stonden daarin centraal en hebben duidelijk resultaten opgeleverd. Deelname aan de Expo heeft, via naamsbekendheid, dit proces versterkt, waar ook de ontmoetingen die op hoog (politiek) niveau (de Koning Willem-Alexander, de Japanse kroonprins, Nederlandse ministers) aan hebben bijgedragen. Kennisinstellingen en publieke partijen zijn ook in de economische programmering meegenomen, maar bestendiging van onderlinge relaties (*Government-to-Government* en *Knowledge-to-Knowledge*) zijn minder prominent teruggekomen. In marge van de Expo hebben wel, vaak in Tokio, verschillende Government-to-Government bezoeken op hoog (staatshoofd, MP, ministers) niveau plaatsgevonden. Het cultureel programma was van goede kwaliteit en heeft kansen geboden aan Nederlandse artiesten. Het brede publiek is sterker bereikt met culturele tradities en symbolen die terugkwamen in het paviljoen, maar geen onderdeel uitmaakte van het culturele programma.

De beleidsuitvoering was gedeeltelijk doelmatig. Beleidsuitvoeringskosten hadden kunnen worden bespaard met name door strakkere vertaling van doelen naar activiteiten, betere tenderspecificaties en een eerdere integratie van exploitatie en programmering. De onvoldoende zakelijke verhouding tussen opdrachtgever BZ en opdrachtnemer RVO heeft ook gezorgd voor ondoelmatigheden in de beleidsuitvoering. Er was sprake van het ontbreken van expo-expertise en wisselende kwaliteit op de terreinen project- en contractmanagement. Dit alles is grotendeels gecompenseerd met sterk improvisatie- en probleemoplossend vermogen en een aanzienlijke inzet van betrokkenen in de uitvoering. De overlegintensiteit en onduidelijke sturingslijnen remden de snelheid en besluitvorming. Hierdoor was de managementstructuur en samenwerking overwegend wel effectief in het realiseren van activiteiten, maar niet optimaal doelmatig. De voortgangsbewaking was gelaagd en vrij systematisch, wat wendbaarheid en bijsturing ondersteunde en bijdroeg aan doelmatigheid. Tegelijk was monitoring sterk gericht op activiteiten/outputs en minder ingebed op effecten (outcomes), met ook late inrichting van sommige KPI's.

De doelmatigheid van de beleidsprestaties en de financiële verhouding tussen inputs–outputs zijn niet zuiver te bepalen. Formeel is de Expo-deelname binnen het projectbudget gebleven, maar de doelmatigheidsbeoordeling van de ingezette middelen wordt bemoeilijkt doordat begroting en realisatie anders zijn opgebouwd, financiering gefragmenteerd is, en personeelsinzet deels onvoldoende inzichtelijk is. De doelmatigheidsanalyse van de programmering is tevens beperkt door onvoldoende kostenuitsplitsing. Op onderdelen geven de bevindingen wel inzicht in de doelmatigheid van de beleidsprestaties. De bouw van het paviljoen was beperkt doelmatig door een aanzienlijke kostenstijging en aspecten die de doeltreffendheid hebben beperkt. Wel krijgt het paviljoen een kostenefficiënt tweede leven, dit draagt bij aan hogere doelmatigheid. De doelmatigheid van de exploitatie geeft een gemengd beeld. Er waren hogere kosten maar ook meer omzet dan verwacht. Tegelijk zorgden de inrichting van het paviljoen en de technische onderhoudslast voor inefficiënties. De programmering was in de uitvoering output-efficiënt. Er is een intensief programma neergezet met hoge benutting van ruimte en veel kwalitatieve events. Communicatie heeft een hoog outputvolume, met uitzondering van de output vanuit HNI voor het cultuurprogramma (dit kwam langzamer op gang), en heeft tractie gehad.

Geformuleerde aanbevelingen en geïdentificeerde lessen voor de toekomst grijpen voor doeltreffendheid in op het opstellen van een duidelijke interventielogica, het verbinden van doelstellingen aan de bilaterale met het gastland (en/of multilaterale relatie met de bredere regio), het centraal stellen van een herkenbaar en simpel verhaal, het opvolgen van economische programmering gericht op het versterken van zakelijke betrekkingen na afloop van de expo, het inspelen op de cultuur uit het gastland en het creëren van een welkome plek voor ontmoeting.

Voor doelmatigheid zijn aanbevelingen en lessen gericht op het operationaliseren van de gekozen visie/strategie/thema's en het tegengaan van interpretatieverschillen, het sterker integreren van de exploitatie en programmering in de ontwerpfase, het verduidelijken van de governance en een zakelijker rolverdeling tussen BZ en uitvoerders, het borgen van expo-expertise en betrekken van land-specifieke kennis, het blijven zorgen voor een toegewijd team, het verduidelijken van de kostentoerekening en sturen op outcome-gericht monitoren.

Met het oog op toekomstige expo's zal een afwegingskader voor de besluitvorming voor deelname waarde toevoegen, net als het uitwerken van een standaardstructuur en draaiboek voor verschillende niveaus van intensiteit van deelname. Verder zal een doorlopend team belangrijk zijn om kennis over en ervaring in het organiseren van expo's beter te borgen.

1. Inleiding

1.1 Beknopte beschrijving van de Nederlandse deelname aan Osaka Expo 2025

1.1.1 Een World Expo of wereldtentoonstelling

Elke vijf jaar vindt in een ander gastland een grootschalig internationaal evenement plaats genaamd de *World Expo* (in het Nederlands: wereldtentoonstelling). De wereldtentoonstelling is een podium voor landen om zichzelf te presenteren aan zowel het gastland als de rest van de wereld. Landen leggen hierbij vaak de nadruk op nationale sterktes en identiteit door belangrijke innovaties, technologieën en cultuur tentoon te stellen. Een wereldtentoonstelling trekt veelal miljoenen (regionale) bezoekers van de evenementlocatie. Tegelijkertijd is het een aanleiding voor het organiseren van aanvullende (economische) missies, activiteiten, ontmoetingen en uitwisselingen tussen staatshoofden, ministers en andere lands-vertegenwoordigers.

1.1.2 De Nederlandse deelname aan Osaka Expo 2025

In 2025 was Japan het gastland van de World Expo. De wereldtentoonstelling vond plaats in Osaka van 13 april t/m 13 oktober. Gedurende deze periode nam Nederland deel aan de Expo met een paviljoen. Het paviljoen heeft in deze periode meer dan 1,2 miljoen bezoekers ontvangen. Het paviljoen bevatte een bezoekerservaring, een winkel die typische Nederlandse producten verkocht, waaronder Nijntje-artikelen en haring en er was ruimte voor het faciliteren van de zakelijke programmering en events. Centraal stond wat Nederland te bieden heeft op het gebied van de energietransitie en water. Daarnaast vonden er 143 activiteiten plaats voor specifieke genodigden, waarbij gedacht kan worden aan culturele evenementen zoals dans, evenementen gericht op specifieke doelgroepen zoals Japanse kinderen en vele zakelijke bezoeken en sponsoractiviteiten. Verschillende lands-vertegenwoordigers hebben het paviljoen op de Expo bezocht, waaronder vanuit Nederland Zijne Majesteit de Koning, minister-president Schoof en minister Klever en de vanuit Japan de Japanse Kroonprins.

Tijdens de Expo is een economisch en een cultureel programma georganiseerd. Zo vonden er als onderdeel van de activiteiten gekoppeld aan de Expo economische missies plaats waarbij Nederlandse bedrijven, kennisinstellingen en andere stakeholders naar Japan zijn afgereisd om betrekkingen aan te halen met Japanse organisaties. De missies waren gericht op de thema's *'Energie, duurzaamheid & circulaire economie'*, *'Life sciences & health en sport'*, *'Duurzame voedselproductie & tuinbouw'* en *'Hightech & digitalisering'*. De Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) heeft daarnaast de Expo aangegrepen als kans om activiteiten te organiseren gericht op het aantrekken van Japanse investeringen in Nederland. Vanuit het culturele programma zijn vrijwel elk weekend tentoonstellingen en talkshows georganiseerd en zijn kansen geboden aan artiesten en kunstenaars om zichzelf te presenteren.

1.1.3 Doelstellingen van de Nederlandse deelname aan Osaka Expo 2025

Het belangrijkste doel van de deelname aan de Osaka Expo 2025 was voor Nederland het versterken van de betrekkingen met Japan en de bredere regio Oost-Azië. Het aangaan van samenwerkingen stond hierin centraal. Het betreft onder andere economische, kennis-/innovatie-, culturele en publieke samenwerkingen. Publieke samenwerking was expliciet gericht op het adresseren van *Global Challenges*, maar ook ter ondersteuning van de andere soorten samenwerking.

Een ander doel was om de zichtbaarheid en reputatie van Nederland en Nederlandse organisaties, producten/diensten, innovaties/oplossingen, cultuur en waarden te bevorderen (Nation Branding).

1.2 Evaluatie Nederlandse deelname aan Osaka Expo 2025

Het doel van deze beleidsevaluatie is om inzicht te krijgen in de doeltreffendheid en doelmatigheid van de Nederlandse deelname aan Osaka Expo 2025. De evaluatie is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Buitenlandse Zaken.

Dit doel is gespecificeerd naar **twee doelen**, namelijk:

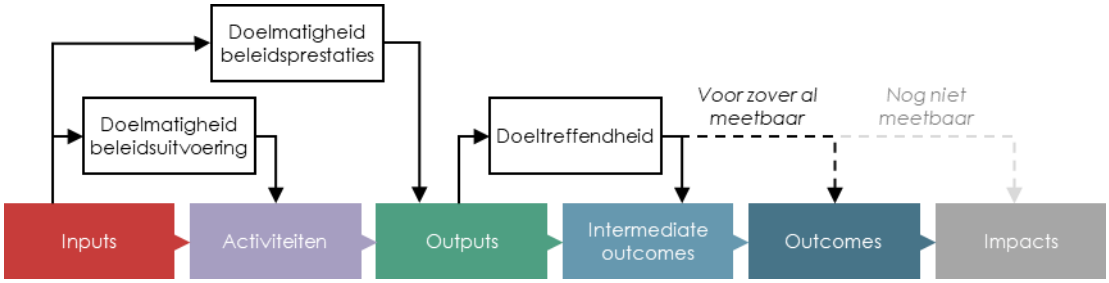
1. het inzichtelijk maken van de doeltreffendheid en doelmatigheid en beoordelen van het behalen van de beleidsdoelstellingen; en
2. het formuleren van lessen voor toekomstige expo's.

De evaluatie heeft dus **kennisdoelstellingen** en **actiedoelstellingen**. Enerzijds draagt deze evaluatie bij aan de verantwoording van het beleid en inzicht in de werking van het beleid. Anderzijds, ontwikkelt de evaluatie aanbevelingen met het oog op de voorbereiding van eventuele deelname aan toekomstige World Expo's.

De evaluatie is grotendeels uitgevoerd tijdens de World Expo in Osaka. De doelstelling van de evaluatie past echter meer bij een ex-post evaluatie dan een ex-durante evaluatie. De interventie heeft een relatief lange doorlooptijd en bestaat uit meerdere korte activiteiten. Hiermee valt de evaluatie tussen een ex-durante en ex-post evaluatie in. De interventie loopt gedurende de onderzoeksperiode wel af, maar het zal nog (te) vroeg zijn om hogere orde effecten (outcomes en impacts) te verwachten. Dit houdt in dat we ons richten op de organisatie van activiteiten (governance, uitvoering), de eerste orde effecten (outputs) en tweede orde effecten voor zover deze reeds hebben plaatsgevonden (intermediate outcomes en waar mogelijk outcomes). Impacts blijven buiten beschouwing in deze evaluatie omdat deze zeker nog niet hebben kunnen plaatsvinden.

Zie Figuur 1 voor een schematisch overzicht van de evaluatiecriteria doeltreffendheid en doelmatigheid. Onder de figuur worden de criteria verder toegelicht.

Figuur 1 Schematische weergave van doelmatigheid en doeltreffendheid voor ex-durante evaluatie



Technopolis B.V., 2025, mede op basis van de handleiding doelmatigheids- en doeltreffendheidsonderzoek van de Algemene Rekenkamer (2023)

De evaluatiecriteria **doeltreffendheid** en **doelmatigheid** worden als volgt geïnterpreteerd:

- **Doeltreffendheid**: de mate waarin gestelde doelen en verwachte resultaten zijn behaald, waarbij wordt nagegaan hoe de middelen hebben geleid tot activiteiten, welke outputs daaruit voort zijn gekomen en voor zover zichtbaar welke effecten daaruit volgen.

- **Doelmatigheid**: de mate waarin beschikbare middelen optimaal worden benut, waarbij wordt nagegaan of kosten bespaard hadden kunnen worden (bij gelijke effecten) en/of effecten verhoogd hadden kunnen worden (bij gelijke kosten). Voor het evaluatiecriterium doelmatigheid richten we ons op 1) de *beleidsuitvoering* (relatie tussen middelen en activiteiten) en 2) de *beleidsprestaties* (relatie tussen middelen en outputs).

In relatie tot de georganiseerde programma's wordt geëvalueerd welke rol de Expo heeft gespeeld in het mogelijk maken van de economische en culturele programma's, de programma's zelf worden separaat geëvalueerd door de uitvoerende organisaties (respectievelijk Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en het Nieuwe Instituut (HNI)). Deze bronnen worden meegenomen in deze evaluatie ter controle van feitelijke onjuistheden en ter bevestiging van bevindingen uit de eigen dataverzameling.

We maken in de evaluatie belangrijk onderscheid tussen verschillende doelgroepen, namelijk 1) de algemene bezoekers van de Expo met een zeer brede achtergrond (dagjesmensen); 2) zogenaamde *VIP-bezoekers* die veelal een rondleiding of bijzondere toegang tot het paviljoen kregen; 3) deelnemers aan het economische programma; en 4) deelnemers aan het culturele programma. Onder *VIP-bezoekers* worden Nederlandse en buitenlandse lands-vertegenwoordigers, CEO's, andere vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, kunstenaars en klassen schoolkinderen geschaard zodat zij VIP-toegang konden krijgen tot het paviljoen.

1.3 De evaluatievragen

In deze evaluatie staan **twee hoofdvragen** zoals geformuleerd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken centraal. Deze hoofdvragen betreffen:

- In hoeverre was de World Expo Osaka doeltreffend en doelmatig in het bevorderen van samenwerking tussen Nederland en Japan en Oost-Azië en het bevorderen van de zichtbaarheid (Nation Branding) en reputatie van Nederland in Japan en Oost-Azië?
- Welke lessen kunnen getrokken worden over de werking van het beleid en welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd met het oog op de voorbereiding van eventuele deelname aan toekomstige Expo's?

Op basis van de evaluatiecriteria en afstemming met de begeleidingscommissie zijn de onderliggende **evaluatievragen** verder uitgewerkt, zie Tabel 1. In termen van doeltreffendheid komt in de eerste vraag het aanhalen van betrekkingen via verschillende typen samenwerking naar voren. Zichtbaarheid en reputatie volgt daarop in de tweede vraag en vraag drie gaat in op de context van de bilaterale relatie met Japan. Doelmatigheid komt in termen van beleidsuitvoering en beleidsprestaties aan bod in vraag 5 en 6. De overige vragen (4, 7 en 8 t/m 10) zijn gericht op geïdentificeerde succesfactoren, knelpunten en lessen voor de toekomst.

Tabel 1 Evaluatievragen

Evaluatie criterium	Evaluatievraag
1. Doeltreffendheid	1. Heeft de Nederlandse deelname aan de World Expo in Osaka bijgedragen aan het versterken van de economische, wetenschappelijke, culturele en politieke betrekkingen met Japan en Oost-Azië? A. Is er op het vlak van economische betrekkingen sprake van een bijdrage aan het bestendigen en/of creëren van zakelijke contacten voor het Nederlandse bedrijfsleven alsmede het creëren van inzicht in marktkansen en vraag naar Nederlandse producten/diensten? B. Is er op het vlak van wetenschappelijke betrekkingen sprake van een bijdrage aan het bestendigen en/of creëren van kennis- en innovatiecontacten voor het

	Nederlandse bedrijfsleven en kennisinstellingen alsmede het creëren van inzicht in innovatiekansen en vraag naar Nederlandse oplossingen? C. Is er op het vlak van culturele betrekkingen sprake van een bijdrage aan het bestendigen en/of creëren van culturele contacten voor Nederlandse culturele organisaties alsmede het creëren van inzicht in culturele kansen (gecombineerde optredens, creaties, etc.)? D. Is er op het vlak van politieke betrekkingen sprake van een bijdrage aan het bestendigen van contacten voor publieke Nederlandse vertegenwoordigers alsmede het creëren van inzicht in maatschappelijke kansen (*global challenges* en de randvoorwaarden bevorderen samenwerking)? 2. Is zichtbaarheid en reputatie van Nederland als land en Nederlandse organisaties in Japan en Oost-Azië versterkt? 3. Sluit de inzet op de intensivering van de economische, wetenschappelijke, culturele en politieke betrekkingen tussen Nederland en Japan via de Nederlandse deelname aan de World Expo aan bij het Nederlandse bilaterale beleid ten aanzien van Japan? 4. Welke succesfactoren en knelpunten kunnen er met betrekking tot de doeltreffendheid van de Nederlandse deelname aan de World Expo worden geïdentificeerd?
2. Doelmatigheid	5. Is de beleidsuitvoering van de Nederlandse deelname aan de World Expo in Osaka doelmatig verlopen? A. In hoeverre deelde betrokken stakeholders (o.a. BZ, RVO, ambassade Tokio en CG Osaka, het Nieuwe Instituut, gecontracteerde externe partijen, etc.) een gezamenlijke visie die heeft bijgedragen aan een doelmatige deelname? B. Op welke manier heeft de samenwerking tussen betrokken stakeholders (zoals BZ, RVO, ambassade Tokio en CG Osaka, het Nieuwe Instituut, gecontracteerde externe partijen, etc.) bijgedragen aan de doelmatigheid? C. In hoeverre heeft de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden tussen betrokken stakeholders bijgedragen aan de doelmatigheid? D. Op welke manier hebben de processen, besluitvormingen en organisatie bijgedragen aan de doelmatigheid? E. Welke manieren van voortgangsbewaking en monitoring zijn toegepast en wat heeft deze werkwijze bijgedragen aan de doelmatigheid? 6. Zijn de beleidsprestaties van de Nederlandse deelname aan de World Expo in Osaka doelmatig tot stand gekomen of hadden kosten kunnen worden bespaard en/of de effecten worden vergroot? A. Hoe doelmatig is de bouw van het paviljoen gerealiseerd? B. Hoe doelmatig is de exploitatie van het paviljoen geweest? C. Hoe doelmatig is de programmering van alle events en activiteiten geweest? 7. Welke succesfactoren en knelpunten kunnen er met betrekking tot de doelmatigheid van de Nederlandse deelname aan de World in Osaka worden geïdentificeerd?
3. Aanbevelingen	8. Welke lessen kunnen worden geïdentificeerd rondom de doeltreffendheid van de Nederlandse deelname aan Expo's? 9. Welke lessen kunnen worden geïdentificeerd rondom de doelmatigheid van de Nederlandse deelname aan Expo's? 10. Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd met het oog op de keuze voor en de voorbereiding van een eventuele deelname aan toekomstige Expo's?

Technopolis B.V. & MDF, 2025

1.4 Evaluatieaanpak & methodologie

1.4.1 Theory of Change

Voor het vormgeven van de evaluatie is de beleidstheorie van de Nederlandse deelname aan de Expo gereconstrueerd aan de hand van beschikbare beleidsstukken. Dit is door het evaluatieteam vormgegeven in een Theory of Change (ToC). (Figuur 2) Zoals beschreven richten we ons in deze evaluatie op inputs, activiteiten, outputs en waar deze hebben plaatsgevonden outcomes. Impacts blijven buiten beschouwing en zijn daarom gearceerd.

Op het (intermediate) outcomeniveau zijn de doelen van de Nederlandse deelname aan de Expo duidelijk terug te zien, met aan de linker kant punten rondom zichtbaarheid en reputatie en aan de rechterkant punten rondom het bestendigen van relaties en samenwerking.

Figuur 2 Theory of Change Nederlandse deelname aan de World Expo Osaka



Technopolis B.V., 2025

1.4.2 Capacity WORKS-model

Om de analyse van de governance en uitvoering vorm te geven hanteren we een analysekader gebaseerd op het Capacity WORKS-model van GIZ, aangepast aan de context van publiek-private samenwerking rond de Expo. Dit model identificeert vijf kritieke succesfactoren voor effectieve governance & samenwerking:

- **Strategie**: Duidelijke gedeelde strategie/plan van aanpak, doelstellingen;
- **Samenwerking**: resultaatgerichte samenwerking, optimaal gebruik van specifieke kwaliteiten van betrokken actoren;
- **Managementstructuur**: duidelijke rollen en verantwoordelijkheden, voorspelbare, tijdige en transparante besluitvorming
- **Processen**: werkzame processen, efficiënte uitvoering projectactiviteiten;
- **Leren en aanpassen**: een gezamenlijk systeem voor voortgangsbewaking en bijsturing.

1.4.3 Dataverzameling

De **evaluatieaanpak** voor deze evaluatie was opgebouwd aan de hand van een evaluatiematrix, zie Bijlage B. De evaluatiematrix zet de evaluatievragen uiteen tegen verschillende dataverzamelingsmethoden. Bevindingen per evaluatievraag zijn opgebouwd via systematische documentanalyse (kwalitatieve codering van beleidskeuzes, activiteitenbeschrijvingen en inzet van middelen), aangevuld met een expo-analyse op basis van paviljoenmaterialen en gestructureerde observaties door een Japan-expert (bezoek aan het Paviljoen en missie-activiteiten). Daarnaast zijn semigestructureerde interviews geanalyseerd met actoren uit governance en uitvoering (o.a. BZ, RVO, HNI, postennet Japan, gecontracteerde partijen) én met Nederlandse deelnemers en Japanse counterparts (bedrijven, kennisinstellingen, cultuurorganisaties), waarbij perspectieven expliciet zijn vergeleken op convergentie en discrepanties. Kwantitatieve monitoringsdata van expo-bezoekers en missiedeelnemers is descriptief geanalyseerd (frequenties, verdelingen, trendmatige patronen) en, waar mogelijk, gekoppeld aan kwalitatieve verklaringen uit

documenten en interviews. Tot slot is een webcrawl gebruikt voor tellingen van de digitale footprint, primair als aanvullende indicator voor bereik en zichtbaarheid en niet als directe proxy voor impact. De betrouwbaarheid is versterkt door brontriangulatie (documenten, interviews, monitoring, webcrawl), methodetriangulatie (kwalitatief-kwantitatief), en door het expliciet wegen van bronnen op nabijheid tot besluitvorming, uitvoeringsverantwoordelijkheid en potentiële belangen. In Bijlage A staan details over de methodologie weergegeven.

Voor het ondersteunen van toekomstgericht leren (prospectief) is een **leer-exercitie georganiseerd waarin** reflecties via een workshopaanpak met beleidsmakers zijn opgehaald. In deze sessie lag de nadruk volledig op leren en de toekomst, hierin is geen aandacht besteed aan het ophalen of valideren van inzichten over het evaluatieve deel.

De uitkomsten hebben duidelijke inzichten opgeleverd om de evaluatievragen te beantwoorden, maar kende ook **enkele beperkingen**. De voornaamste beperken betreffen:

- **Beperking 1: Financiën onvoldoende inzichtelijk.** Deze beperking heeft als gevolg dat er voor doelmatigheid geen analyse heeft kunnen plaatsvinden waarin de kosten voor specifieke activiteiten in verhouding worden gesteld met de effecten van die activiteiten;
- **Beperking 2: Geen invloed op formulering surveyvragen.** De surveyvragen voor de monitoringsdata en de bezoekersenquête zijn niet door de onderzoekers opgesteld. Hoewel de data bruikbare inzichten bevat, kan de toon en formulering van vragen afwijken van wat gebruikelijk is in enquêtes voor een evaluatie en aansturen op positieve reacties.
- **Beperking 3: Ontbrekende informatie.** Niet alle (monitorings)informatie was ten tijde van de evaluatie beschikbaar.
- **Beperking 4: Attributie bij scraping.** Scraping heeft inherent beperkingen gezien via modellen data wordt verzameld. Via menselijke controle en verdiepende analyses worden deze beperkingen geminimaliseerd, maar deze worden nooit nul. Zo garanderen gebruikte zoekwoorden (zoals *Nederland*, *World Expo* en *Osaka*) niet volledig dat artikelen over de Nederlandse deelname gaan, zeker als meerdere onderwerpen worden behandeld op dezelfde webpagina. Met inzet van een Large Language Model is een extra iteratie om dit te filteren uitgevoerd om niet-relevante artikelen zoveel mogelijk te verwijderen.

Ten slotte heeft een deelname aan expo een indirect karakter doordat er een brede, vaak onspecifieke doelgroep is met effecten op een groot aantal verschillende actoren. Dit leidt diffuse effecten die zich manifesteren via andere interventies (zoals economische missies) die zij in gang zet, versterkt of ondersteunt.

1.5 Leeswijzer

- Hoofdstuk 1 bestaat uit een korte beschrijving van de tussentijdse rapportage, de evaluatie, evaluatievragen, evaluatieaanpak en de leeswijzer.
- Hoofdstuk 2 omvat de beschrijving van de achtergrond van de Nederlandse deelname aan de World Expo Osaka inclusief een korte omschrijving van de World Expo zelf, de Nederlandse insteek, de ontwikkeling het culturele en economische programma en tot slot de bilaterale relatie tussen Nederland en Japan.
- Hoofdstuk 3 behandelt het evaluatiecriterium doeltreffendheid met de volgende onderdelen; de thematische en beleidsmatige samenhang van de Nederlandse deelname, de zichtbaarheid en reputatie van Nederland, de versterking van betrekkingen met Japan en de regio en Oost-Azië en sluiten af met succesfactoren en knelpunten.
- Hoofdstuk 4 behandelt het evaluatiecriterium doelmatigheid met de volgende onderdelen; de doelmatigheid van beleidsuitvoering, de doelmatigheid van de beleidspresentaties en tot slot de succesfactoren en knelpunten.
- Hoofdstuk 5 bevat de lessen en aanbevelingen voor de toekomst, geordend per evaluatiecriterium en afsluitend met een specifieke focus op toekomstige expo's.

2 Achtergrond van de Nederlandse Deelname World Expo Osaka

In dit hoofdstuk wordt de achtergrond van de Nederlandse deelname aan de World Expo in Osaka beschreven. Dit is een feitelijk hoofdstuk waarin nog geen evaluatieve relaties en conclusies worden getrokken. De gepresenteerde informatie ondersteunt het begrip van de evaluatieve analyses in de hoofdstukken 3, 4, 5.

2.1 De World Expo

2.1.1 Organisatie van de wereldtentoonstelling

De deelname aan de Expo kent twee strategische contexten:

1. de algemene regelgeving van het Bureau International des Expositions (BIE)[1] en de Expo Association; en
2. de strategische invulling van de organiserende landen.

De Expo Organisator (d.w.z. het organiserende land) organiseert regelmatig samen met het BIE internationale deelnemersbijeenkomsten (IPM's), waarbij de internationale deelnemers ook aanwezig zijn. Deze IPM's worden gebruikt om de deelnames aan de World Expo van de verschillende landen te coördineren en ervoor te zorgen dat alle paviljoens worden opgeleverd volgens de opgestelde algemene regels en specifieke richtlijnen. Elk organiserend land heeft de mogelijkheid om de richtlijnen in zekere mate te bepalen.

Elke World Expo heeft een BIE-stuurgroep, bestaande uit een gekozen selectie van 25 commissarissen(-generaal) van deelnemende landen. Hierbij is er een streven om een geografische vertegenwoordiging van deelnemende landen te hebben. De BIE-stuurgroep ziet toe op de toepassing van het Expo-reglement en faciliteert de organisatie van de Expo in de voorbereidingsfase en tijdens het evenement zelf.[2]

2.1.2 World Expo Osaka 2025

De 36e World Expo is georganiseerd van 13 april tot 13 oktober 2025 in Osaka, Japan. In November 2018 heeft het BIE gekozen om de World Expo te organiseren in Japan. De World Expo is georganiseerd op Yumeshima, een kunstmatig eiland aan de waterkant in Osaka. De Expo-site heeft een oppervlakte van 1.55 km2.

Het thema van de 36e World Expo is **Designing Future Society for Our Lives.** Dit hoofdthema heeft drie sub-thema's, namelijk:

1. Saving Lives,
2. Empowering Lives, and
3. Connecting Lives.

De insteek van de sub-thema's was om mensen te laten nadenken over hun gewenste levensstijl en om manieren te ontdekken waarop zij hun eigen potentieel kunnen vergroten.

[1] BIE is de intergouvernementele organisatie die sinds 1928 belast is met het toezicht op en de regulering van wereldtentoonstellingen, met hoofdzetel in Parijs, met inmiddels 184 lidstaten. Het BIE kiest de landen waar de volgende Expo wordt georganiseerd.

[2] Bron: How is an Expo Organised?

Daarnaast moest het de internationale gemeenschap inspireren om samen te werken aan een duurzame samenleving.

De Expo heeft uiteindelijk 29 miljoen bezoekers ontvangen, waarvan 94% afkomstig uit Japan was. Van tevoren had de Expo Organisator de verwachting van een totaal van 28 miljoen bezoekers, waarvan het grootste deel uit Japan zou komen.[3]

Als organiserend land heeft Japan specifieke regels opgesteld voor de Expo-organisatie. Deze regels hebben met name betrekking op zaken zoals de bouw van paviljoens, media-betrokkenheid, verblijfsrechten.

2.2 De Nederlandse deelname

2.2.1 *Doelstellingen*

De Nederlandse deelname aan de World Expo in Osaka 2025 was geen doel op zich, maar een middel om andere doelstellingen te bereiken. De volgende doelstellingen stonden centraal[4]:

- **Bevordering van samenwerking** tussen Nederlandse organisaties en Japan en Oost-Azië:
  - Bevordering van handel en *economische samenwerking* en vergroten van *marktoegang* voor het Nederlandse bedrijfsleven;
  - Bevordering van *kennis- en innovatiesamenwerking* en -uitwisseling (K2K), met het bedrijfsleven en kennisinstellingen;
  - Bevordering van *culturele samenwerking en uitwisseling*, met culturele organisaties;
  - Bevorderen van de *government-to-government* (G2G) samenwerking, gericht op *Global Challenges* en ter ondersteuning van andere samenwerkingen (handel, kennis/innovatie en cultuur).
- **Bevorderen van de zichtbaarheid** (Nation Branding) **en de reputatie van Nederland** (organisaties, producten/diensten, innovaties/oplossingen, cultuur en waarden).

Deze doelstellingen stonden binnen de context van de bilaterale relatie tussen Nederland en Japan. De deelname bood daarin een kans om het belang van de relatie te bevestigen, zeker gezien het 425-jarig bestaan van de diplomatieke relaties. De doelstellingen van de Nederlandse deelname aan de World Expo Osaka waren gebaseerd op het jaarplan van het postennet, de beleidsagenda van Buitenlandse Zaken en op lessen van de vorige World Expo in Dubai (zie Bijlage C voor een overzicht).

2.2.2 *Besluitvorming, strategie- en doelbepaling*

In 2018 heeft het BIE besloten dat de World Expo 2025 georganiseerd zou worden in Japan. De besluitvormingsperiode voor Nederland over mogelijke deelname startte richting het einde van de Expo in Dubai in 2021. De besluitvorming werd voorbereid via de Coördinatiecommissie voor Internationale Aangelegenheden (CORIA), het ambtelijk voorportaal voor de (onder)Raad voor Internationale Betrekkingen (RIB). In Mei 2022 heeft de ministerraad besloten om deel te nemen aan de World Expo in Osaka.[5] Het Ministerie van Buitenlandse Zaken en

[3] Het gaat om zichtbaar vormgeven van een wereld waar grote crises rond klimaat, biodiversiteit, vervuiling en gezondheid de leefbaarheid zullen bepalen. Japan Association for the 2025 World Exposition, (2020), Expo 2025 Osaka, Kansai, Japan - Master Plan. https://www.expo2025.or.jp/en/overview/masterplan/

[4] Projectplan Expo 2025 Osaka, November 2022 & Definitieve versie in December 2022.

[5] Officiële Beslisnota 2022

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) zijn toen begonnen met de voorbereiding en de start van het tenderproces voor het paviljoen.

Nederland heeft het deelnamecontract op 25 oktober 2022 getekend als een van de eerste landen, tijdens de International Planning Meeting.[6] In diezelfde maand is er een projectleider voor de Nederlandse deelname aangesteld. Verder is de Consul-generaal van het Nederlandse consulaat in Osaka als Commissioner-General (CG) benoemd. De CG is eveneens gekozen door de deelnemende landen om deel te nemen aan de BIE-stuurgroep. Nederland heeft in deze periode een kavel binnen het district "*Saving Lives*" gekregen.

Eind 2022 heeft het projectteam een projectplan gepresenteerd met als werkthema: '*Meeting on Common Ground – a Dutch innovation to create healthy societies together*'. Het uiteindelijke thema '*Creating a new dawn together, on common ground*' is eind 2023 gekozen. Dit thema is ontwikkeld door creatief bureau Kesselskramer.[7] Uit de beschrijving blijkt dat de hoofdelementen *Common Ground* en *A New Dawn* verwijzen naar Nederlandse interpretatie van het oplossen van grote globale uitdagingen en hoe het paviljoen daarop inspeelt. Zo refereert *Common Ground* naar de Nederlandse manier van samenwerking om tot innovatieve oplossingen te komen, naar de functie van het paviljoen als ontmoetingsplek, het samenkomen van kennis en creativiteit vanuit verschillende achtergronden en de 425-jarige relatie tussen Japan en Nederland. *A New Dawn* verwijst naar het concept van het paviljoen, namelijk: het creëren van een nieuwe toekomst door middel van nieuwe technologieën, innovaties en concepten. Overige elementen zijn *Energie, Water* en *Circulariteit*.

2.2.3 Organisatiestructuur

Bij de Nederlandse deelname aan de World Expo Osaka 2025 was een breed scala aan stakeholders betrokken. De minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking had het voortouw bij de Nederlandse deelname aan de World Expo in Osaka. Directeur-generaal Buitenlandse Economische Betrekkingen (DGBEB) was de opdrachtgever van de Nederlandse deelname. Door DGBEB is de sturing van de opdracht gedelegeerd aan de Directeur Internationaal Ondernemen.

De Expo projectleider was afkomstig van Directie Internationaal Ondernemen (DIO). De projectleider was verantwoordelijk voor integraal projectmanagement, de gehele deelname aan de Expo, het paviljoen, de exploitatie, de programmering, en rapportage aan DGBEB. De projectleider was ook eindverantwoordelijk voor scope, budget, planning, risico's en liaison naar de Expo-organisator (Japan) en de EU-kanalen.

Daar waar de projectleider intern het gezicht was van de Nederlandse deelname aan de Expo, was de CG de publieke vertegenwoordiger van Nederland bij de Expo Osaka, i.e. het boegbeeld bij de Expo-organisatie. De CG was ten tijde van de Expo met de medewerkers op het consulaat nauw betrokken bij alle activiteiten.

De projectleider en de CG werden bijgestaan door een projectteam met leden van het Ministerie van Buitenlandse Zaken, de Ambassade in Tokio, het Consulaat-Generaal Osaka en RVO. Er was een interdepartementale werkgroep[8] onder leiding van de projectleider die eens per kwartaal bijeenkwam om de voorgang te bewaken en te sturen op vastgestelde kaders. Thematische kernteams zijn opgezet voor de inhoudelijke uitwerking van de tracks, en een

[6] https://www.bie-paris.org/site/en/news-announcements/world-expo/in-osaka-first-nine-countries-sign-expo-2025-participation-contracts

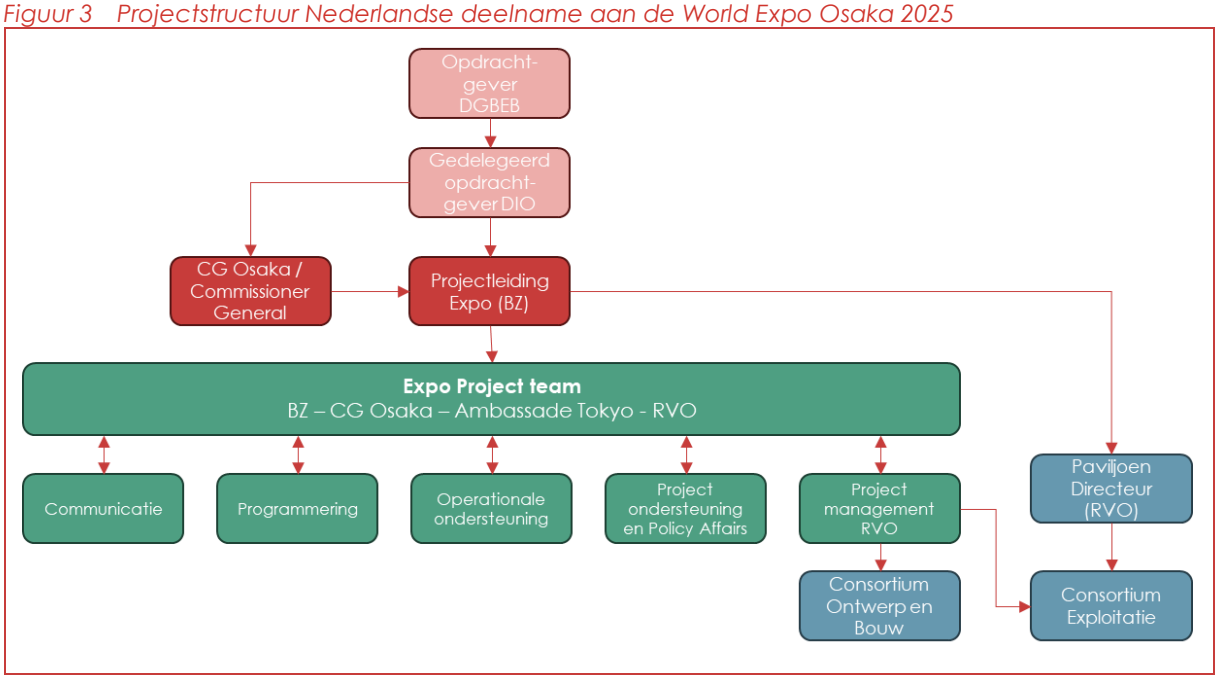
[7] Projectplan Expo 2025 Osaka, November 2022 & Definitieve versie in December 2022.

[8] BZ/DIO, VNO-NCW, posten in Japan, RVO en BZ/ICE en verschillende betrokken departementen.

centraal programmeringsteam was verantwoordelijk voor de algehele programmering van alle activiteiten. De Ambassade in Tokio en Consulaat-Generaal in Osaka hebben personeel beschikbaar gesteld om deel te nemen aan deze teams voor de voorbereiding en uitvoering van de Nederlandse deelname omdat de werkzaamheden en activiteiten in het kader van de Expo zijn. Na de voorbereiding is het zwaartepunt van de organisatie verschoven van Den Haag naar Japan.

Figuur 3 visualiseert de projectstructuur van de Nederlandse deelname aan de World Expo Osaka 2025.

Figuur 3 Projectstructuur Nederlandse deelname aan de World Expo Osaka 2025



Bron: Technopolis B.V., 2025 a.d.h.v.. interne presentaties en gesprekken met stakeholders.

2.2.4 *Middelen*

Bij het besluit om deel te nemen aan de Expo Osaka 2025 heeft het kabinet het budget voor deelname vastgesteld op €20 miljoen vanuit het HGIS budget (Homogene Groep International Samenwerking).[9] Dit budget zou de kosten omvatten voor de het projectteam in Nederland (dit omvat de inzet van RVO), het ontwerp en constructie van het paviljoen, het projectteam in Japan, de exploitatiekosten, communicatie en branding, programmering en bezoeken en een post onvoorziene kosten. De aanloopkosten die in 2022 werden gemaakt kwamen ten laste van het budget voor de reguliere DIO-opdracht aan RVO voor 2022.

In oktober 2023 is het budget voor de deelname verhoogd naar een totaal van €24 miljoen.[10] De voornaamste reden van het verhogen van het budget was een krappe situatie op de markt voor bouwmaterialen en technici. Deze situatie werd omschreven als 'toxisch'. Dit heeft ervoor gezorgd dat de raming voor de bouwkosten verdubbeld zijn ten opzichte van oorspronkelijk raming.

[9] Bron: Projectplan Expo 2025 Osaka MT DIO. Online beschikbare documenten *nota/jaarverslag 2024 en 2025.*

[10] Bron: Actualisering begroting Nederlandse deelname Expo Osaka 2025

De inzet van personeel is gefinancierd uit verschillende bronnen, namelijk: het projectbudget van Buitenlandse Zaken (BZ), een budget voor economische diplomatie van de Directie Internationaal Ondernemen, ED-middelen voor de inzet op de ambassade en CG Osaka, budget van de Eenheid Internationaal Cultuurbeleid (ICE), het algemene Buitenlandse Zaken budget voor Personeel en Organisatie (HDPO) en een bedrijfsvoeringbudget voor kantoorruimte.[11]

Het projectbudget financierde voor het projectteam in Nederland de kosten van de projectleider (terwijl deze in Nederland gestationeerd was), de *lead* programmering, de *lead* communicatie, een beleidsondersteuner, 9 FTE (5 in Den Haag en 4 in Osaka) vanuit BZ en de inzet van RVO. Onder de kosten van het projectteam in Japan vielen het andere deel van de kosten voor de projectleider.

Via BZ zijn de kosten voor de programmering en de communicatie/branding gedekt. De economische missies zijn voornamelijk bekostigd vanuit de reguliere BHO[12]-begroting voor handelsmissies en de budgetten van andere deelnemende ministeries. Hiermee valt de economische programmering buiten het eerdergenoemde budget voor de deelname aan de Expo Osaka 2025.

Het cultuurprogramma dat werd uitgevoerd door Het Nieuwe Instituut is gecontracteerd door BZ-ICE[13] en omvatte een som van een half miljoen; gefinancierd vanuit zowel BZ als het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Naast het beschikbaar gestelde budget van de ministeries BZ en OCW, was nog €104.000 opgehaald door externe partijen voor extra onderdelen, zoals het gordijn, of diverse optredens.

Verder is er ingezet op sponsoring door bedrijven via sponsorpakketten. In eerste instantie was de doelstelling voor de sponsoring dat het een additionele maar niet essentiële bijdrage zou zijn. Na de ophoging van het budget vanwege de hogere bouwkosten, werd het streven bijgesteld naar €1 miljoen uit sponsoring. Private partijen droegen uiteindelijk slechts circa €240.000 bij aan sponsorgeld. De Nederlandse deelname kende 15 Nederlandse en internationale/Japanse sponsoren, waarvan 3 Gold Sponsors, 9 Silver Sponsors en 3 Special Supporters. De mate van interesse onder bedrijven om activiteiten te organiseren/financieren viel tegen, mogelijk door de kant-en-klare (of zogezegd 'relatief dure') sponsorpakketten. Uiteindelijk heeft het sponsorteam dit aangepast naar maatwerk.[14]

2.2.5 Het Nederlandse paviljoen

Het paviljoen is gebouwd in opdracht van DIO. Gegeven het beschikbare budget is er gekozen voor een relatief klein paviljoen (~1.500 m^2) op een kleine kavel (~900 m^2). Op een World Expo zijn er kavels van verschillende grootte beschikbaar voor landen. A New Dawn BV heeft het paviljoen ontworpen en gebouwd. A New Dawn BV is een consortium dat bestaat architectenbureau RAU, ingenieurs-en adviesbureau DGMR, experience design studio Tellart, en het Japanse bouwbedrijf Asanuma. Het paviljoen had een *show and experience*-gedeelte, een *multi-purpose* eventgedeelte voor bijeenkomsten en tentoonstellingen, een café, een winkel, ruimtes voor personeel en opslag en een buitenruimte.

---

[11] Bron: Projectplan Expo 2025 Osaka na afstemming_2022, p 14-15

[12] BHO = Buitenlandse Handel en Ontwikkelingshulp

[13] ICE = Eenheid Internationaal Cultuurbeleid

[14] Een lijst van sponsoren is beschikbaar op de website https://nlexpo2025.nl/en/common-ground/sponsors . Zilver sponsor package vroeg een bijdrage van €25.000, goud een bijdrage van €50.000 en National Sponsor €150.000. Brochure Expo 2025 Osaka Kansai Japan v022024.pdf

De exploitatie van het paviljoen is aanbesteed aan het bedrijf *Van Der Linde*. De aanbesteding betrof de catering, *hosting*, de exploitatie van de winkel, de beveiliging en de schoonmaak van het paviljoen. De exploitant gaf leiding aan het dagelijks facilitair management, de logistiek en het personeelsmanagement. Als opvolging op de aanbesteding is door RVO een Paviljoendirecteur in dienst genomen. De Paviljoendirecteur was vanaf oktober 2024 in Japan gestationeerd. De exploitant heeft een plaatsvervangend paviljoendirecteur geleverd.

2.2.6 *Sponsoring*

Het verkrijgen van sponsoren en het betrekken van Nederlandse bedrijfsleven was een streven. Sponsoring was een additioneel hulpmiddel voor de Nederlandse deelname, maar geen kritieke factor voor het mogelijk maken van de kernactiviteiten. Er is bewust gekozen om geen promotionele sponsoruitingen in het paviljoen te tonen. Bijdrages aan het paviljoen konden worden aangeleverd in de vorm van innovaties en technologie. Verder konden bedrijven helpen bij het financieren en organiseren van de programmering en evenementen.

Er is een doel van 1 miljoen euro aan bedrijfssponsoring opgesteld aan het op te halen sponsorgeld. Hiervoor is een sponsorplan uitgewerkt met verschillende pakketten (Gold, Silver, special supporter), waarin ook uitleg gegeven werd over zaken als het huren van ruimtes in het paviljoen en het verkrijgen van een voorkeurspositie bij bezoek aan de Expo (beschikbare tickets). In een later stadium is flexibeler omgegaan met sponsoring, inclusief in-kind contributies (niet-financiële bijdrages).

2.2.7 *Communicatie en branding*

Communicatie over de Expo events, activiteiten en ontwikkelingen vond plaats via diverse kanalen. De communicatie is verzorgd door een Expo-communicatieteam van het BZ. De communicatie-activiteiten werden afgestemd tussen het Expo-communicatieteam, de Nederlandse ambassade en het Consulaat-Generaal in Osaka, via kanalen als X, LinkedIn, Instagram, en sectorspecifieke kanalen.

2.3 Ontwikkeling en realisatie van de economische en culturele programmering

Er is een aanvullend economisch en cultureel programma met vijf thematische tracks ontwikkeld en gecoördineerd vanuit Buitenlandse Zaken. Deze tracks zijn ontwikkeld tijdens een proces genaamd *Road2Osaka*, waarbij verschillende stakeholders bevraagd zijn. Het doel van de tracks is de mogelijkheden voor Nederland op het terrein van handel, investeringen, onderzoek & innovatie, en cultuur te versterken. Aan deze vijf thematische tracks is samengewerkt door een netwerk van betrokkenen uit verschillende ministeries, het bedrijfsleven en de onderzoekswereld. Elke track had een track-leader en per track is een apart plan van aanpak ontwikkeld.

Speciaal in de programmering was het aanbesteden van het culturele programma (als een van de tracks) aan een externe curator, Het Nieuw Instituut (HNI). HNI was verantwoordelijk voor het ontwikkelen en uitvoeren van het culturele programma.

Tabel 2 toont het overzicht van de vijf thematische tracks, met een beschrijving van het doel van het thema binnen de Expo en de betrokken ministeries.

Tabel 2 Overzicht van de tracks

Thema/Track	Beschrijving	Subthema's	Betrokken ministerie(s)
Energie, duurzaamheid & circulaire economie	Het thema beoogt economische samenwerking en innovatie te versterken met duurzaamheid en circulariteit als kern.	Hydrogen, Offshore energy, Aquifer Thermal Energy Storage (ATES), Sustainable Chemistry, Circular Economy, Batteries	Ministerie van Klimaat en Groene Groei & Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
Life sciences & health (LSH) en sport	Dit thema dient inzichten en strategieën op het gebied van regeneratieve geneeskunde, gezond ouder worden en digitale gezondheidstransformatie te presenteren.	Healthy Ageing, Digital Transformation of Health & Care, Regenerative Medicine, E-health	Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Duurzame voedselproductie & tuinbouw	Dit thema dient Nederland te positioneren als koploper en betrouwbare partner in alternatieve eiwitten en gezond voedsel, en dragen bij aan bewustwording van de eiwittransitie.	Sustainable Food Production and consumption Alternative Proteins, Food & Health, Food Printing, Biodiversity	Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur
Hightech & digitalisering (HTDX)	Het doel is Nederland te profileren als koploper in hightech en digitale transformatie, als aantrekkelijke samenwerkingspartner, en tegelijk strategische autonomie en technologisch leiderschap te versterken voor economische groei en maatschappelijke uitdagingen.	Equipment, Chip Design, AI & Data, Semi-con, Quantum, photonics, IoT, 5G/6G, Cyber, Space, Automotive	Ministerie van Economische Zaken, Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur & Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Cultuur	Het doel is om samen met Japan de diversiteit van de culturele sector van Nederland te laten zien, evenals de kracht van internationale uitwisseling op het gebied van kunst, cultuur en erfgoed bij het aanpakken van maatschappelijke mondiale uitdagingen.	Beeldende Kunst, Design, Muziek, Erfgoed, Digitale cultuur, Film, Dans, Theater, Fotografie, Onderwijs	Ministerie van Buitenlandse Zaken, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Technopolis B.V., 2025

2.4 Bilaterale relatie tussen Nederland en Japan

De Nederlandse deelname aan de expo vond plaats binnen de context van de bilaterale relatie tussen Japan en Nederland. Belangrijk in deze context is de langdurige bilaterale relatie tussen de twee landen. 2025 was het jaar dat de 425-jarige band gevierd werd. Nederland ziet Japan als een like-minded land, met gemeenschappelijke waarden zoals een internationale orde die gebaseerd is op vrijhandel, transparantie en de rechtsstaat. Japan is voor Nederland een economische en technologische voorloper in belangrijke industrieën die in de toekomst van geopolitiek belang zullen zijn.

De meest recente kamerbrief over Buitenlandse Handel benadrukt het belang van buitenlandse handel voor de Nederlandse welvaart. Het beleid is met name gericht is op belangrijke gevestigde internationale markten. De Beleidsnotitie 2022 *Doen waar Nederland goed in is - Strategie voor Buitenlandse Handel & Ontwikkelingssamenwerking* benoemt Japan als één van de 25 prioritaire markten voor internationale handel. Onderdeel van het strategisch partnerschap tussen de twee landen is het stimuleren van directe buitenlandse investeringen en het versterken van samenwerkingen in prioritaire sectoren.

Het *Netherlands Economic Network* van het postennet Japan voorziet kansen voor handel, investeringen, onderzoek en innovatie in vier prioritaire sectoren:

- Agri & Food en Tuinbouw: hieronder valt robotica, digitalisering, food printing en biodiversiteit;
- Klimaat, Energietransitie, Circulaire Economie & Duurzaamheid: hieronder valt waterstof, wind op zee, duurzame chemie, CO2-neutrale landbouw, batterijtechnologie en circulair bouwen);
- Hightech & digitalisering: hieronder valt semicon, quantum, fotonica, AI, IoT, 5G/6G, cyber, space, automotive;
- Life Sciences & Health: hieronder valt healthy ageing, regeneratieve geneeskunde, oncologie, e-health/digitalisering.

3 Doeltreffendheid

Dit hoofdstuk behandelt het evaluatiecriterium **doeltreffendheid**. We richten ons specifiek op de thematische en beleidsmatige samenhang van de Nederlandse deelname (sectie 3.1), de zichtbaarheid en reputatie van Nederland (3.2), de versterking van betrekkingen met Japan en de regio en Oost-Azië (3.3) en sluiten af met succesfactoren en knelpunten (3.4).

3.1 Thematische en beleidsmatige samenhang van de Nederlandse deelname

De mate waarin de Nederlandse deelname thematisch en beleidsmatig samenhangend was betreft geen expliciete evaluatievraag, maar vormt een belangrijk randvoorwaarde voor de doeltreffendheid. Een juiste samenhang legt namelijk de basis voor het uitvoeren van activiteiten die als geheel doeltreffend zijn. Tegelijkertijd houdt een juiste samenhang niet in dat alle activiteiten dezelfde nadruk moeten hebben, het is de bedoeling dat individuele activiteiten een thematische en beleidsmatige invulling hebben die in dienst staat van het behalen van de doelstellingen. Beleidsmatige samenhang is daarbij belangrijk om te zorgen dat resultaten duurzaam geborgd kunnen worden.

Deze sectie beschrijft welke keuzes er zijn gemaakt en wat de thematische en beleidsmatige samenhang van de Nederlandse deelname is ten opzichte van de World Expo Osaka en binnen de deelname zelf. Hoofdstuk 4 beschrijft hoe deze keuzes gemaakt zijn als onderdeel van het evaluatiecriterium doelmatigheid.

3.1.1 Thematische samenhang van de Nederlandse deelname

De aansluiting van het thema van de Nederlandse deelname met het algehele World Expo thema was aanwezig, maar niet overduidelijk. De interpretatie van het overkoepelende Expo thema van de Expo is volgens de uitleg van de thematiek[15] dat door Nederlandse innovaties toekomstige levens gezond en gelukkig kunnen worden (*Saving Lives*). De samenhang met de het algehele World Expo thema is nuttig voor de positionering binnen de brede expo, maar draagt niet expliciet bij aan het behalen van de Nederlandse doelstellingen. Beperkte samenhang met het algehele World Expo thema speelt hierdoor een beperkte rol ten aanzien van de doeltreffendheid van de Nederlandse deelname.

Het aantal thema's binnen de Nederlandse deelname is erg hoog. De nadruk ligt overal op Nederland als innovatieve en betrouwbare partner, maar de aansluiting tussen de verschillende thema's is niet altijd logisch. De combinatie van de verschillende (hoofd-) elementen zorgt ervoor dat Nederland zich goed kan positioneren als partner van Japan én als innovatief en betrouwbaar land. Zowel *Common Ground* en *A New Dawn* leggen de nadruk op samenwerken en innovaties om globale uitdagingen op te lossen. Het aspect *samenwerking* komt ook duidelijk terug in de economische programmering. Over het thema en de aansluiting op *Saving Lives* is goed nagedacht. Uit de evaluatie blijkt echter dat het verhaal niet helder is voor buitenstaanders – de termen zijn te abstract. Gesprekspartners verwachten dat dit komt omdat er getracht is te veel concepten samen te brengen. Hierdoor draagt dit niet positief bij aan doeltreffendheid. Gesprekspartners wijzen hierbij naar andere landen waar in de invulling scherpere keuzes zijn gemaakt resulterend in een duidelijker verhaal.

Op een lager niveau is de thematische samenhang minder sterk aanwezig. **De nadruk van de programmering en die van het paviljoen verschilt onderling.** Deelnemers van de verschillende

[15] Annex 01 Uitleg thema deelname en paviljoen

handelsmissie gaven in de interviews aan dat de thematiek van het paviljoen en de innovaties die daar getoond werden wat betreft de inhoud niet direct aansloten bij de handelsmissies. Verder staan de overige elementen (*Energie, Water* en *Circulariteit)* ietwat meer op zichzelf en sluiten ze niet geheel aan bij de thema's van de verschillende economische tracks en de prioriteiten in de bilaterale relatie met Japan. Het element *Water* is het meest genoemd als vreemde eend in de bijt. In volgende sectie (3.1.2) wordt de mate waarin de inhoudelijk invulling aansluit bij het Nederlandse beleid ten aanzien van Japan verder geanalyseerd.

3.1.2 Samenhang met de Nederlandse bilaterale beleid ten aanzien van Japan

Hoofdvraag: Sluit de inzet op de intensivering van de economische, wetenschappelijke, culturele en politieke betrekkingen tussen Nederland en Japan via de Nederlandse deelname aan de World Expo aan bij het Nederlandse bilaterale beleid ten aanzien van Japan (en Oost-Azië)?

Er is een duidelijke beleidsmatige samenhang tussen de Nederlandse deelname aan de World Expo en het Nederlandse bilaterale beleid ten aanzien van Japan. Nederland positioneert zich als *like-minded* verantwoordelijk land, als innovator en als verbinder. Met name de thematiek van het paviljoen, droeg minder sterk bij aan de doeltreffendheid.

De beleidsmatige onderbouwing blijkt vooral uit de aansluiting tussen het bilaterale beleid jegens Japan en de doelstellingen van de Nederlandse inzet. Beleidsdocumenten geven aan dat Japan behoort tot één van de 25 prioritaire markten voor internationale handel. Verder heeft Nederland een langdurige relatie met Japan (in 2025 een 425-jarige band). Volgens beleidsmakers was de brede inzet gelegitimeerd door deze belangrijke bilaterale relatie tussen de twee landen. Dit is expliciet meegenomen in de opzet van de Nederlandse deelname. Een ander aspect dat beleidsmakers benadrukken is dat Japan gelijke gemeenschappelijk waarden heeft. Gezien de veranderende geopolitieke context van de afgelopen jaren is het belangrijk is om banden met landen die de internationale rechtsorde en waarden zoals de rechtstaat en vrijhandel belangrijk vinden te intensiveren. Tenslotte komt naar voren dat Japan een belangrijke economische en technologische rol speelt in industrieën en internationale waardeketens die van geopolitiek belang voor Nederland zijn en/of worden.

Het ondertekenen van het *Actieplan voor samenwerking Japan en Nederland* door Minister-president Schoof ontmoette minister-president Ishiba van Japan is een goed voorbeeld van de aansluiting tussen de activiteiten en de beleidsdoelen[16]. Dit actieplan is de opvolger van het *Joint Statement on the Establishment of a Strategic Partnership* uit 2015.[17]

Het actieplan benadrukt de gezamenlijk aanpak die landen voorzien op het aanpakken van globale uitdagingen voor vrede en ontwikkeling en voor het creëren van wederzijds begrip door onderwijs- en culturele samenwerking te stimuleren. Een derde pijler van het strategische plan is het verbeteren van economische samenwerking door o.a. directe buitenlandse investeringen te faciliteren en kennis, innovatie en handel in prioritaire sectoren te stimuleren. Deze prioritaire sectoren komen sterk overeen met de thematische tracks. De grootste verschillen zijn terug te zien in de verwoording rondom thema's zo spreekt het Actieplan over 'science, technology and innovation' en is de thematische track gericht op 'hightech & digitalisering', inhoudelijk komen toch veel gelijkenissen naar voren.

[16] https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2025/04/21/actieplan-voor-samenwerking-japan-en-nederland

[17] https://open.overheid.nl/documenten/ronl-archief-cad8a13a-fef3-4cb7-905f-56ee5eb54462/pdf

Op een hoger niveau sluit de inzet op de intensivering van de bilaterale relatie met Japan aan bij het beleid voor Buitenlandse handel. De meest recente kamerbrief over Buitenlandse Handel zet het belang van buitenlandse handel voor de Nederlandse welvaart uiteen, met een expliciete focus op belangrijke gevestigde internationale markten.[18] De beleidsnotitie *Doen waar Nederland goed in is - Strategie voor Buitenlandse Handel & Ontwikkelings-samenwerking* uit 2022 benoemt Japan expliciet als één van de 25 prioritaire marken voor handel.[19] De Nederlandse deelname richt zich via de economische track op handel en innovatie. Ook sluiten de economische tracks inhoudelijk aan bij de prioriteiten (kansen op het gebied van handel, investeringen, onderzoek en innovatie) van het Netherlands Economic Network van het postennet Japan, de vijf centrale missies van het voormalige Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid en is er aaneensluiting met het eind 2025 geïntroduceerde industriebeleid[20].

Op een lager niveau sluit specifiek het paviljoen thematisch minder goed aan bij de bilaterale prioriteiten. Verschillende bronnen gaven aan dat *Water* zeer duidelijk naar voren kwam als thema in het paviljoen, maar dat binnen de overige elementen, activiteiten en beleidsmatige prioriteiten *Water* echter niet naar voren komt. In de beleidsprioriteiten komt het thema Water ook niet sterk naar voren. Daarbij benadrukken gesprekspartners vanuit een economisch standpunt dat andersom geredeneerd het een gemiste kans was om economische krachten op het vlak van bijv. digitalisering en hightech sterker te presenteren.

Er bestaat een brede consensus onder de geïnterviewde beleidsmakers en economische track-leiders dat de insteek op handel en innovatie ondersteunend is aan het bevorderen van de economische en politieke relaties met Japan. Tegelijkertijd geven gesprekspartners vanuit verschillende achtergronden aan dat initieel de insteek te veel gericht was op handel en minder op verdienvermogen – de combinatie van kennis, innovatie, investeringen én handel. Een bredere economische focus is na overleg wel aangehouden. De brede economische insteek van de Nederlandse deelname wordt door gesproken stakeholders gezien als in grote mate representatief voor de Nederlandse economie. Volgens geïnterviewden en observaties van de *mystery guest* richten deelnames van sommige andere landen zich op een ander doel (bijv. alleen nation-branding voor Italië) of op een klein aantal merken die het land sponsoren en ook vertegenwoordigen (bijv. mode vanuit Frankrijk).

De culturele activiteiten en de algehele doelstellingen van de Nederlandse deelname sluiten goed aan bij de beleidsdoelen van het Internationaal Cultuurbeleid[21], voornamelijk gezien de inzet op duurzame samenwerking in de culturele sector en het inzetten van cultuur voor de bilaterale relatie. **Een deel van de thema's binnen het culturele programma sloot direct en expliciet aan bij het bilaterale beleid en de innovatiethema's; andere thema's deden dat minder sterk**. Het culturele programma omvatte de volgende 6 thema's: *Rethinking Innovation; Bridging Past and Future; Universal Equity; Young Talent and Education; Mental Health and*

[18] https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2025/05/28/kamerbrief-inzake-beleidsagenda-buitenlandse-handel-nederland-welvarend-en-weerbaar

[19] https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2022/06/24/nota-buitenlandse-handel-ontwikkelingssamenwerking-2022

[20] www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/05/30/herijkte-missies-van-het-missiegedreven-innovatiebeleid; https://www.rvo.nl/onderwerpen/innovatie-en-topsectoren/topsectorenl https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2025/10/17/wie-niet-kiest-verliest-nieuw-industriebeleid-met-focus

[21] 1. Een sterke positie van de Nederlandse culturele sector in het buitenland door duurzame samenwerking, uitwisseling en zichtbaarheid; 2. Het met Nederlandse cultuuruitingen ondersteunen van de bilaterale relaties met andere landen; en 3. De kracht van de culturele en creatieve sector gebruiken voor het bevorderen van duurzame ontwikkeling, met de Sustainable Development Goals als richtinggevend kader.

Reconnection; Repair, Reuse and Survival[22]. Van deze thema's waren enkele zeer concreet en met nauwe aansluiting met bilaterale kernpunten (denk aan educatie, mental health, circulariteit, etc.). Andere thema's waren breder en minder specifiek (denk aan *'Universal Equity'* of *'Bridging Past and Future'*). Verder benadrukt het Japan-NL actieplan dat cultuur een manier is om wederzijds begrip te creëren en dat dit tevens een mogelijkheid biedt om vervolgens samenwerkingen en handel in creatieve industrieën en cultuur te stimuleren.

Het belang van Nederland voor en in Japan kwam sterker naar voren dan vice versa. Beleidsmakers met verschillende achtergronden gaven aan het belang van Japan voor en in Nederland soms vergeten werd en de focus vooral lag op wat Nederland in en voor Japan kan doen.

De aansluiting met de intensivering met betrekkingen met de regio Oost-Azië was indirect en beperkt aanwezig. De focus van de Nederlandse deelname ligt met name op Japan. Beleidsmakers geven aan dat gedurende de World Expo in toenemende mate bleek dat de World Expo een echt duidelijk Japans karakter had. Desalniettemin is de World Expo een breder podium voor Nederland – door het paviljoen, het programma en de activiteiten heeft Nederland zich kunnen positioneren.

3.2 Zichtbaarheid en reputatie van Nederland

Hoofdvraag: Is zichtbaarheid en reputatie van Nederland als land en Nederlandse organisaties in Japan en Oost-Azië versterkt?

De Nederlandse deelname heeft de zichtbaarheid en reputatie van Nederland duidelijk versterkt. De Nederlandse deelname aan de World Expo Osaka heeft als uitgangspunt Nederland te positioneren als *like-minded* verantwoordelijk land, innovator en verbinder, zoals beschreven in 3.1.2. Er bestaat brede consensus onder betrokken stakeholders dat dit gelukt is. Verder komt uit de analyse van verschillende databronnen naar voren dat het bevorderen van de bredere zichtbaarheid van de Nederlandse deelname goed gelukt is.

De evaluatie bouwt het antwoord op de evaluatievraag op vanuit de verschillende activiteiten die bijdragen aan zichtbaarheid en reputatie en het bereik daarvan. Daarbij probeert de evaluatie onderscheid te maken tussen de verschillende doelgroepen[23].

De bredere zichtbaarheid van de Nederlandse deelname in Japan (en de wereld)

Het bereik van de communicatie-activiteiten op zowel *social media* als via traditionele media was groot. De activiteiten op de verschillende *social media*-kanalen (X, Instagram en LinkedIn) tijdens de World Expo hebben circa 25 miljoen weergaven gehad. De primaire inzet van de Nederlandse deelname was gericht op Japan, er is minder bewijs gevonden voor de versterking van de zichtbaarheid van Nederland in Oost-Azië en wereldwijd.

Een aantal momenten zoals de openingsfase, de viering van de band 425-jarige band tussen Japan en Nederland, het bezoek van de Koning Willem-Alexander en de eindfase (waarbij het Nederlandse paviljoen stond in de lijstjes met *'must visits'*) hebben voor de meeste online tractie gezorgd. Ook is de Nederlandse deelname een keer *viral* gegaan. Dit heeft er vervolgens voor gezorgd dat de *'online engagement'* van de onlineactiviteiten hoog bleef.

[22] Expo Culturele planning 8-2024

[23] 1. Algemene Expo-bezoekers; 2. VIP-bezoekers; 3. Deelnemers aan het economische programma; en 4. deelnemers aan het culturele programma.

Viral moment Nederlandse *All-Night Expo* als reactie op stroomstoring metrolijn Chūō

Op de avond van 13 augustus zorgde een stroomstoring ervoor dat de enige metrolijn van en naar het expoterrein stil lag. Hierdoor kwamen er ca. 30000 bezoekers vast te zitten op het terrein. Als reactie hierop ging het Nederlandse paviljoen open voor de gestrande bezoekers. Online zorgde deze *all-night expo* op veel positieve reacties[24].

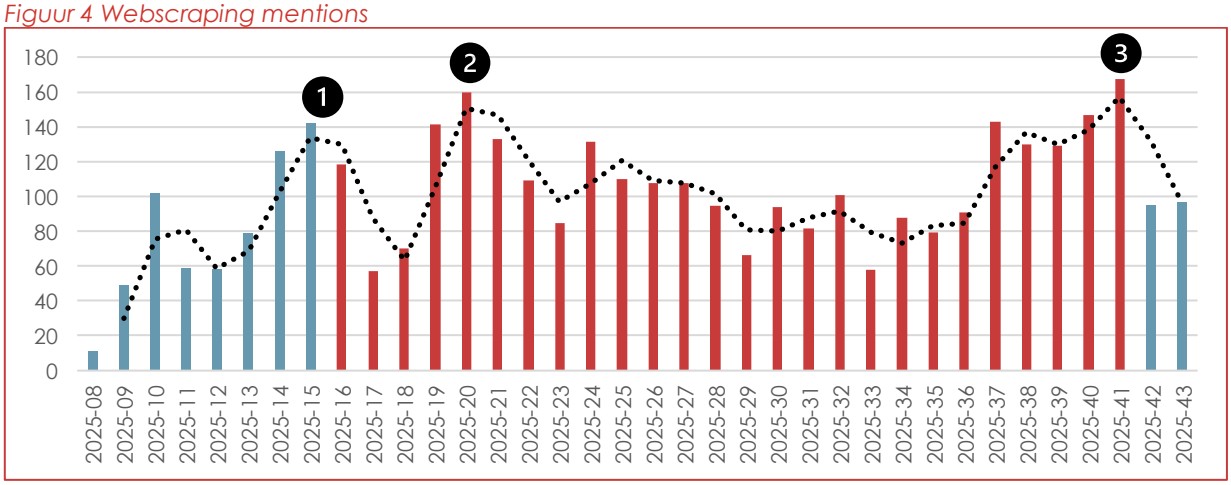
De *online engagement* via de verschillende *social media*-kanalen is organisch gecreëerd. Door personele veranderingen had het communicatie-team geen toegang tot de oude Nederlandse World Expo-accounts. Alle behaalde resultaten zijn dus opgebouwd tijdens de World Expo.

De analyse van de sociale media toont verder dat het sentiment over Nederland algemeen positief is. Aspecten zoals Nederland als leider op het gebied van innovatie en duurzaamheid, Nijntje, de architectuur en de langdurige en toekomstgerichte relatie tussen Japan en Nederland komen naar voren. Tegelijkertijd werd er op een aantal praktische zaken op sociale media minder positief gereageerd, zoals de gelimiteerde capaciteit van het paviljoen, het relatief kleine café en schaarste van bepaalde *limited-edition* producten.

Het beeld uit de traditionele media is ook positief. In totaal zijn er 5.062 mediamomenten gecreëerd.[25] Als referentiepunt: bij de Expo Dubai waren er circa 1.800 mediamomenten. Volgens betrokkenen bij de communicatie heeft de inzet om in een vroeg stadium al in beeld te komen bij de lokale media geresulteerd in dat de lokale media gedurende de Expo de Nederlandse deelname wist te vinden. Doordat Nederland als een van de eerste landen het paviljoen konden tonen, genereerde dat veel aandacht.

De brede zichtbaarheid van de Nederlandse deelname komt ook naar voren in de webscraping. De analyse van de online footprint van de Nederlandse deelname laat een duidelijke online tractie zien. Uit de analyse komen circa 3.600 online *mentions*, waarvan er 2.800 hebben plaatsgevonden tijdens de Expo-periode (zie Figuur 4). In de figuur zijn drie pieken te zien (zie genummerd in de figuur).

Figuur 4 Webscraping mentions



Technopolis B.V., 2025. Legenda: rood = tijdens Expo-periode; blauw = buiten Expo-periode

[24] Zie bv. https://x.com/NLexpo2025/status/1955788290461982735

[25] TV : 169; Print media : 316; Radio : 8; Online media: 729 orginele artikelen en 3,840 repost artikelen.

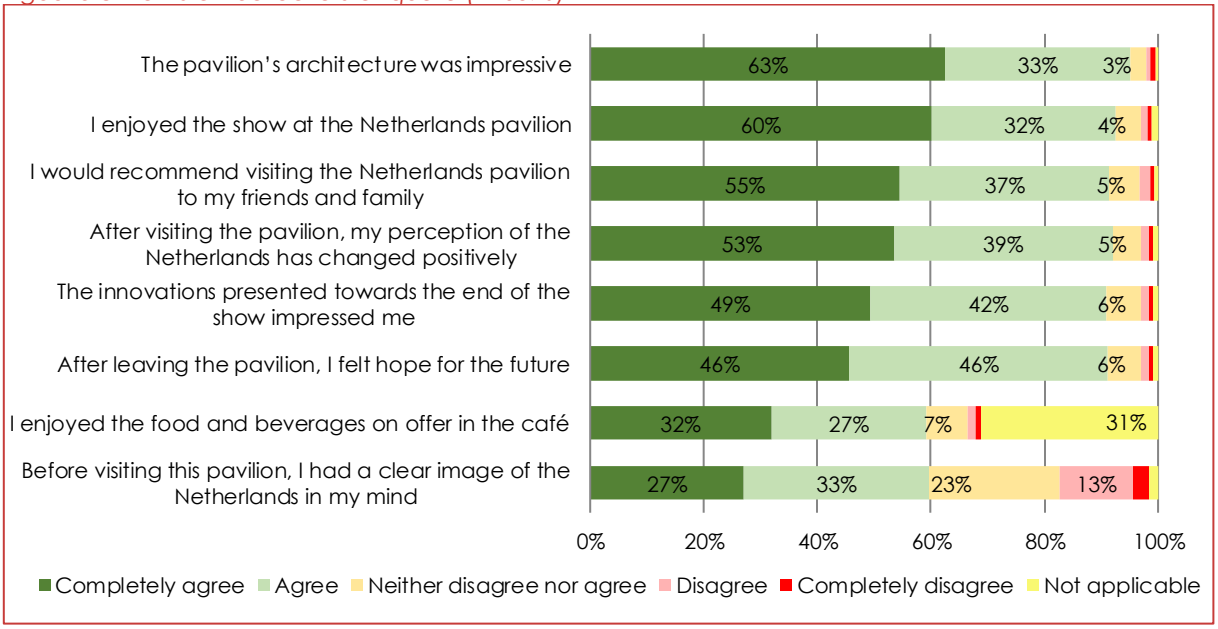
De eerste piek is toe te schrijven aan de openingsfase, waarin de aandacht voor de thema's zoals Miffy en Common Ground hoog was. De tweede piek (week 19–21) hangt samen met activiteiten rond de Osaka Castle (425 jaar NL-JP), de National Day en het bezoek van Koning Willem-Alexander. De laatste piek doet zich voor richting het einde en bouwt op vanaf week 37 tot en met week 41, waarbij in berichtgeving onder meer wordt verwezen naar 'must-vist tips' voordat de Expo sluit.

Algemene Expo-bezoekers

De ervaring van de algemene expo-bezoekers (dagjesmensen) aan het Nederlandse paviljoen was positief. Er hebben ruim 1,2 miljoen personen het Nederlandse paviljoen bezocht. Van deze bezoekers zijn 3.570 bevraagd naar hun ervaringen.

Gemiddeld beoordelen de bezoeker hun ervaring bij het Nederlandse paviljoen met een 8,4. Deze positieve beoordeling komt ook terug uit de analyse van de sociale media. De andere vragen uit de survey (zie Figuur 5) tonen ook bezoekers positief staan t.o.v. de verschillende aspecten van het Nederlandse paviljoen. Alleen over de *Food & Beverages* waren bezoekers minder positief. Opvallend is ook dat bezoekers in grote mate aangeven dat ze voor het bezoeken van de Expo geen duidelijk beeld van Nederland hadden en erna wel. Ondanks dat we deze bezoekers nu scharen onder de algemene expo-bezoekers, sluit het niet uit dat deze bezoekers de opgedane inzichten en ervaringen door bewustwording en inspiratie meenemen in hun dagelijks leven en werkzaamheden. Ten slotte, de inzet op Nijntje, stroopwafels (150.000 keer verkocht) en haring (40.000 keer verkocht) werd genoemd door zowel betrokken stakeholders als bezoekers als succesvol.

Figuur 5 Uitkomsten bezoekers-enquête (n=3570)



RVO & Technopolis B.V.

VIP-bezoekers

Het faciliteren van het rondleiden of verschaffen van *'fast-access'* voor het toetreden van het paviljoen aan *diplomatieke* en *reguliere* VIPs heeft de zichtbaarheid van de Nederlandse deelname verhoogd. Deze bezoeken hebben plaatsgevonden naar aanleiding van verzoeken van andere landen. Bij diplomatieke VIPs ging het onder andere over staatshoofden (bijv. Bulgaarse president, Groothertog Luxemburg, Japanse Kroonprins) en buitenlandse

ministers. Reguliere VIPs refereert onder andere naar CEO's en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven (JP, NL en andere landen) tot kunstenaars en schoolkinderen. Uit gesprekken kwam naar voren dat deze VIP-bezoeken een indicator zijn van dat het Nederlandse paviljoen goed aangeschreven stond. Zo hebben met name de *diplomatieke* VIPs maar een relatief klein aantal paviljoens bezocht.

Deelnemers aan het economische programma

Het economisch programma heeft bijgedragen aan de zichtbaarheid van Nederland en de vertegenwoordigde sectoren. Uit de gesprekken met bedrijven, beleidsstakeholders, Japanse counterparts[26], de RVO monitoringsdata van de economische missies en de *mystery guest*-visit komt naar voren dat de verschillende economische missies een duidelijk beeld hebben laten zien van de Nederlandse innovaties én hoe deze een bijdrage kunnen leveren aan Japanse en wereldwijde uitdagingen. Met name het bezoek van Koning Willem-Alexander en een werkdiner met Japanse en Nederlandse CEOs waarbij Minister-president Schoof aanwezig was worden gezien als belangrijke versterkers van de zichtbaarheid. Meerdere gesproken Japanse counterparts waren zeer onder de indruk van de aanwezigheid van bewindspersonen. Verder heeft de NFIA ruim 150 *current investors* (Japanse bedrijven, hoofdkantoren, met één of meerdere ondernemingen in Nederland) ontmoet. Deze bedrijven waren of te gast op het Nederlandse paviljoen op de Expo, op de residentie in Tokyo, op één van de eventlocaties in Osaka of zijn bezocht tijdens bedrijfsbezoeken.

Deelnemers aan het culturele programma

Bijna elk weekend hebben er tentoonstellingen, evenementen en talkshows plaatsgevonden in het Nederlandse paviljoen. Dit heeft meer dan 360.000 bezoekers getrokken. Aan het culturele programma hebben 150 Japanse en Nederlandse artiesten uit 18 disciplines meegedaan. Het Nieuwe Instituut heeft in augustus en oktober 238 enquêtes afgenomen onder Japanse bezoekers van de Showcases en Talkshows. De waardering van de events was zeer positief: de Showcases hadden een gemiddelde waardering van 3,23 uit 4 (n = 231) en de Talkshows een gemiddelde waardering van 3,22 uit 4 (n = 129). Ook hebben er een aantal andere culturele evenementen plaatsgevonden, zoals een dansevenement ter promotie van de Nederlandse dansindustrie (meer dan 10.000 bezoekers) en optredens van het Rotterdams Philharmonisch orkest en Ellen ten Damme met de Dutch Swing College Band. De communicatie vanuit het Nieuwe Instituut om deelnemers voor het culturele programma te bereiken had beter gekund; het duurde relatief lang voordat de verschillende culturele elementen zichtbaar waren, mede door beperkte ervaring in Japan. In samenwerking met het consulaat en het communicatieteam zijn uiteindelijk gezamenlijke communicatiematerialen ontwikkeld.

Overige zichtbaarheid

Ten slotte heeft het Nederlandse paviljoen ook awards gewonnen[27] en wordt het paviljoen opnieuw gebruikt. Beide aspecten hebben ook veel publiciteit opgeleverd na de World Expo.

---

[26] Vertegenwoordigers van Japanse bedrijven waar uitwisseling mee geweest is tijdens de economische programmering.

[27] 1. The International Design Awards – Gold in Other Interior Designs / Temporary / Pop-up; 2. World ExpoOlympics Winner– Experimental Design Authority – Gold medal medium sized pavilion; 3. Exhibitor's Magazine - Expo Exhibitor's Award winner & Runner up/honorable mention (2x) (Winner in the Best Elements and Details category; Honorable Mention designations in the Best Small Pavilion; Honorable Mention designations in the Best Exhibit/Display categories.); 4. World Architecture Festival (WAF) Award Finalist Display – Runner up/honorable mention; 5. iF Design Awards – Winner categorie Interior Design (award ceremony scheduled for April 2026).

3.3 Versterking van betrekkingen met Japan en Oost-Azië

Hoofdvraag: Heeft de Nederlandse deelname aan de World Expo in Osaka bijgedragen aan het versterken van de economische, wetenschappelijke, culturele en politieke betrekkingen met Japan en Oost-Azië?

De deelname aan de Expo was aanleiding tot een aanzienlijke aanzet in het versterken van betrekkingen met Japan. Versterking van betrekkingen met Oost-Azië zijn nauwelijks aan bod gekomen. De grootste inzet is verlopen via de economische programmering. Samenwerkingen tussen en met bedrijven stonden daarin centraal en hebben duidelijk resultaten opgeleverd. Deelname aan de Expo heeft, via naamsbekendheid, dit proces versterkt. Kennisinstellingen en publieke partijen zijn ook in de economische programmering meegenomen, maar bestendiging van onderlinge relaties (K2K en G2G) zijn minder prominent teruggekomen. In marge van de Expo hebben wel, vaak in Tokio, verschillende G2G bezoeken op hoog (staatshoofd, MP, ministers) niveau plaatsgevonden. Het cultureel programma was van goede kwaliteit en heeft kansen geboden aan Nederlandse artiesten. Het brede publiek is sterker bereikt met culturele tradities en symbolen die terugkwamen in het paviljoen, maar geen onderdeel uitmaakte van het culturele programma.

De hoofdvraag wordt verder beantwoord door in detail per type betrekking (economisch, wetenschappelijk, cultureel en publiek/politiek) de effecten in kaart te brengen in de volgende secties. Dit is ook zo verwoord in de deelevaluatievragen.

3.3.1 Economische betrekkingen

Deelvraag: Is er op het vlak van economische betrekkingen sprake van een bijdrage aan het bestendigen en/of creëren van zakelijke contacten voor het Nederlandse bedrijfsleven alsmede het creëren van inzicht in marktkansen en vraag naar Nederlandse producten/diensten?

De Nederlandse deelname aan de Expo was de aanleiding tot een aanzienlijke inzet op versterken economische betrekkingen met Japan in de prioritaire sectoren. Dit heeft ervoor gezorgd dat economische uitwisseling heeft plaatsgevonden.

De economische missies hebben volgens de deelnemende Nederlandse en Japanse bedrijven het leggen van zakelijke contacten en verkrijgen van marktinzicht bevorderd. Door de sterke beleidsmatige aansluiting van de economische missies (zie sectie 3.1.2), was de inzet voornamelijk gericht op markten met potentie en daar waar Nederlandse deelnemers zich konden profileren. Voor het zakendoen in Japan is het belangrijk om een professionele relatie op te bouwen en te onderhouden met de Japanse partner. Gezien de diverse samenstelling van de verschillende delegaties – grote bedrijven, startups, kennisinstellingen en publieke vertegenwoordigers – en de verschillende thema's van de missies had het karakter van de economische uitwisseling verschillende vormen. Voor sommige thema's lag het accent bijvoorbeeld soms meer op handel of meer op het verkrijgen van marktinzichten en het verkennen van innovaties in het Japanse ecosysteem. Een goed voorbeeld hiervan is het thema waterstof, waarin Japan vooroploopt en waardevolle marktinzichten te bieden heeft. Een ander voorbeeld: in de agri-foodsector vormt de afstand tot Japan een logistieke uitdaging, waardoor de uitwisseling meer nadruk had op kennis opdoen omtrent innovatie. Hetzelfde geldt voor de deelnemers: voor sommigen deelnemers was het doel het voor het eerst oriënteren op de Japanse markt en het leggen van nieuwe contacten, andere deelnemers richtte zich juist op het opbouwen van duurzame handelsrelaties met Japanse partners. De mate waarin de activiteiten hebben kunnen resulteren in of de basis hebben kunnen leggen voor outcomes kan daardoor aanzienlijk verschillen tussen deelnemers.

Verschillende bronnen tonen dat de economische missies geleid hebben tot nieuwe zakelijke relaties, dat bestaande relaties zijn verdiept en dat het geleid heeft tot tastbare outcomes. Uit interne monitoringsdata en de RVO-monitoringsdata van de economische missies komt naar voren dat er 8 concrete resultaten (bv. *MoU, Letter of Intent, Distributor Agreements*, etc.) behaald zijn naar aanleiding van de HTDX-missie, 2 resultaten bij de Life Sciences & Health-missie, 1 resultaten bij de Horticulture-missie en 4 resultaten bij de Energie-missie. Belangrijk daarbij is dat het nog vroeg is al deze effecten inzichtelijk te maken. Verder komt uit gesprekken met deelnemende bedrijven naar voren dat sommige bedrijven zich nog aan het oriënteren zijn en eerste gesprekken met Japanse bedrijven voeren, terwijl andere met bestaande handelsrelaties concrete overeenkomsten hebben ondertekend. Deze resultaten gaan niet alleen over intenties om samen te werken, maar ook in vier gevallen om zogenaamde *'confirmation letters'* die uitbreidingen in Nederland bevestigen. Deze vier gevallen worden door de NFIA als *'high value'* geclassificeerd en zullen ongeveer 45 FTE aan banen voor hoogopgeleide onderzoekers met zich meebrengen.

De mate waarin resultaten al behaald zijn is verbonden aan de insteek van de verschillende missies en samenstelling van de deelnemers. Bij tracks waar meer deelnemers al bekend waren met de Japanse markt was de hoeveelheid resultaten groter: in de LSH-track was 56% al actief op de Japanse markt en werden 4 MoUs getekend; bij hightech was dat 71% en werden 8 MoUs getekend. Tracks met een groot aandeel publieke deelnemers droegen vooral bij aan het versterken van het Nederlandse reputatie, maar minder direct in het ontstaan van nieuwe economisch relaties. Sommige gesprekspartners hebben aangegeven dat het aantal publieke deelnemers in sommige missies te hoog was en dat er te weinig regie is gevoerd op de balans publiek/privaat. De netwerkmomenten bij de ambassade en het paviljoen en de presentatiegelegenheden voor bedrijven werden benoemd als waardevol in het creëren van kansen. Uit de evaluatie van de economische missies LSH en hightech van RVO kwam dat 90-100% van de deelnemers zakelijke contacten heeft opgedaan. Een verdere veelgenoemde bijkomstigheid is dat de economische missies ook tot uitwisselingen en overeenkomsten tussen Nederlandse bedrijven heeft geleid.

Het combineren van de economische missies met de World Expo versterkte door de naamsbekendheid de economische uitwisseling. Veel Japanse grote bedrijven zijn niet Osaka gevestigd, maar in Tokio. Dit was voor de bedrijfsbezoeken een complicerende factor, ware het niet dat de economische missies een breder programma hadden. Het bezoek aan het paviljoen werd niet vaak benoemd als stimulerend voor economische uitwisseling door deelnemende bedrijven. Dit terwijl gesprekspartners aangeven dat dit in praktische zin wel de meest sterke verbinding tussen de missies en de expo was. Aan de andere kant heeft de naamsbekendheid van de World Expo bedrijven geholpen hun reputatie te verbeteren en kansen gecreëerd voor handel met Japanse bedrijven. Ze benoemden dat reputatie in de Japanse werkcultuur belangrijk is. Daarnaast gebruikte bedrijven de naamsbekendheid ook voor promotie via *social media*. Indirect is ook het netwerk gegroeid voor toekomstige samenwerkingen, zo geeft de Nederlandse ambassade aan dat het contact met Japanse bedrijven is versterkt.

Tot slot zijn inzichten in Japanse werkcultuur verworven; vanuit de economische missies is voor deelnemers ook duidelijk geworden hoe de werkcultuur in Japan verschilt en welke invloed dit heeft op het opbouwen van relaties. In Japan zijn een langdurige relatie (van één tot twee jaar) en intensief persoonlijk contact, bijvoorbeeld door regelmatig op bezoek te gaan bij bedrijven, belangrijke voorwaarden om het vertrouwen op te bouwen dat nodig is voor Japanse bedrijven om daadwerkelijke over te gaan tot het doen van zaken.

3.3.2 *Wetenschappelijke betrekkingen*

Deelvraag: Is er op het vlak van wetenschappelijke betrekkingen sprake van een bijdrage aan het bestendigen en/of creëren van kennis- en innovatiecontacten voor het Nederlandse bedrijfsleven en kennisinstellingen alsmede het creëren van inzicht in innovatiekansen en vraag naar Nederlandse oplossingen?

De Nederlandse deelname heeft geleid tot het creëren kan kennis- en innovatiecontacten voornamelijk voor bedrijven, en heeft in algemene zin geleid tot kennisuitwisseling en het creëren van inzicht in zowel Nederlandse als Japanse oplossingen, afhankelijk van het thema. Het versterken van onderlinge relaties tussen kennisinstellingen (K2K, zonder bedrijven) komt in enige mate, maar niet prominent, terug in de bevindingen.

Wetenschappelijke uitwisseling heeft met name plaatsgevonden via de economische programmering (bij nadruk op innovatie). Tijdens de economische missies heeft uitwisseling plaatsgevonden tussen deelnemende kennisinstellingen en bedrijven. Ten minste 7 Memoranda of Understanding (MoU) op het gebied van R&D tussen Nederlandse en Japanse universiteiten, kennisinstellingen of bedrijven zijn ondertekend. Een voorbeeld hiervan is de MoU tussen RegMedXB en Japanese Society of Regenerative Medicine om samenwerking en kennisuitwisseling op het gebied van regeneratieve geneeskunde te versterken.[28]

Het programma, inclusief bezoeken van kennisinstellingen, zorgde voor wederzijdse kennisdeling. Dit zorgde voornamelijk voor afspraken die zijn gemaakt tussen Japanse bedrijven en Nederlandse universiteiten. Uit de interviews is beperkt naar voren gekomen dat expliciet en gericht afspraken zijn gemaakt tussen kennisinstellingen onderling (K2K), waaruit blijkt dat **minder nadrukkelijk wetenschappelijke uitwisseling tussen de kennisinstellingen zelf** heeft plaatsgevonden. Binnen de tracks nam een beperkt aantal kennisinstellingen deel. Per track waren 2 tot 6 vertegenwoordigers van kennisinstellingen aanwezig[29]. Het valt op dat in sommige tracks meerdere deelnemers van dezelfde instelling afkomstig waren, hierdoor is het aantal deelnemende instellingen aanzienlijk lager. Bij Energy waren drie van de vier deelnemers afkomstig van TNO. Bij HTDX kwamen drie van de zes deelnemers van de TU/e. LSH had daarentegen een relatief grote vertegenwoordiging, met vertegenwoordigers vanuit vijf verschillende kennisinstellingen. Er is geen data beschikbaar over de betrokkenheid van kennisinstellingen vanuit Japan in de economische programmering.

De enquête bevestigde dat meer dan 90% van de deelnemers van de LSH en hightech track kennis heeft opgedaan. Met de nuance dat de mate van opbrengst wisselde: op sommige thema's liep Japan voorop qua kennis en kon Nederland leren (bv. waterstof), op andere gebieden was het juist andersom (bv. digitalisering in de zorg).

3.3.3 *Culturele betrekkingen*

Deelvraag: Is er op het vlak van culturele betrekkingen sprake van een bijdrage aan het bestendigen en/of creëren van culturele contacten voor Nederlandse culturele organisaties alsmede het creëren van inzicht in culturele kansen?

Het culturele programma als onderdeel van de Nederlandse deelname aan de World Expo was van goede kwaliteit en heeft kansen gecreëerd voor de betrokken Nederlandse artiesten.

[28] https://regmedxb.com/news/strengthening-ties-regenerative-medicine-reflecting-japan-netherlands-mission

[29] LSH: 5 (5 deelnemers van verschillende kennisinstellingen/universiteiten); Energy: 4 (3x TNO); Chemistry:1 (TNO); HTDX: 6 (3x TU/e); Food: 2

De inzet op specifieke doelgroepen blijft in relatie tot de doelstelling van Nation Branding een aandachtspunt. Het tentoonstellen van culturele tradities en symbolen heeft een positieve indruk achtergelaten bij het brede publiek.

Het culturele programma was gelaagd, divers en van goede kwaliteit. Via het programma zijn 140 evenementen georganiseerd zoals showcases, dansvoorstellingen, talkshows, muziek, theater, etc., desondanks enige operationele uitdagingen van de Event Space[30]. Deze evenementen hebben meer 360.000 bezoekers getrokken[31]. De waardering voor de showcases en talkshows waren hoog, namelijk een 3.2/4. Verder heeft een aantal andere activiteiten plaatsgevonden als onderdeel van het culturele programma waar Japanse en Nederlandse kunstenaars hebben samengewerkt. Zo heeft Studio Acte samengewerkt met Kengo Kabashima (namens Legnatex Co.), een hout- en meubelbedrijf uit Morodomi (Japan) om houten meubilair voor het paviljoen te ontwikkelen. Ook heeft kunstenaar Sander Wassink de stoel *V3* met verschillende Japanse makers en fabrikanten ontworpen. Studio Acte en Morodomi zetten de samenwerking door en de stoelen van Sander Wassink staan in het Shibaura House in Tokyo.

Het culturele programma heeft geleid tot verdere samenwerking na afloop van de expo op cultureel gebied tussen Nederlandse en Japanse partijen.[32] Meerdere optredens van Nederlandse artiesten (al dan niet samen met Japanse artiesten) hebben een vervolg gekregen in Japan of in de regio. Jazzsaxofonist Benjamin Herman in samenwerking met Japanse muzikanten een nieuw album genaamd *The Tokyo Sessions* uitgebracht. Dit is in première gegaan in het Nederlandse paviljoen. Ook is er een documentaire gemaakt en zijn er plannen voor vervolgoptredens in Japan en Nederland. De dansvoorstelling van de twee stukken UNUM en Lungo (ontwikkeld door Introdans en de Japanse counterpart Land Fes) is gevraagd voor het Holland Festival 2026 en voor internationale dansfestivals in Hong Kong, Seoul en Bogota. Verder zijn er meerdere samenwerkings- en uitwisselingsafspraken tussen Japanse en Nederlandse partijen zijn gemaakt.

Een aandachtpunt is het verbinden van de inzet op specifieke doelgroepen aan de doelstellingen van de Nederlandse deelname aan de expo. Als aandachtspunt in de evaluatie is naar voren gekomen dat het culturele programma elementen omvatte die minder toegankelijk waren (abstract of elitair) voor het bredere publiek (dagjesmensen). Uit de gesprekken met betrokken stakeholders komt naar voren dat het hen niet altijd duidelijk was of het cultureel programma was gericht op het bredere publiek gezien de sterke verbinding aan (de locatie van) het paviljoen of slechts alleen op cultuurliefhebbers en hoe dat zich verhoudt tot de doelstelling rondom Nation Branding van de Nederlandse deelname.

Nederland heeft met het tentoonstellen van culturele tradities en symbolen een positieve indruk gemaakt op Japanse bezoekers. Het Nederlandse paviljoen heeft tijdens de Expo een indruk achtergelaten op het Japanse publiek door Nederlandse culturele symbolen en tradities te presenteren. Hoewel dit geen onderdeel was van het culturele programma van het Nieuwe Instituut, heeft dit invloed gehad op de culturele betrekkingen in brede zin. Uit de webscraping blijkt dat het paviljoen veel aandacht kreeg op sociale media, waarbij culturele iconen als Nijntje ("Miffy") opvallend vaak werden genoemd, namelijk 410 keer. Dit heeft bijgedragen aan de culturele beeldvorming over Nederland. Ook uit een korte bezoekersenquête door

[30] Evaluatie Cultureel programma voor de Nederlandse bijdrage aan de World Expo 2025 in Osaka (13 dec 2025)

[31] https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2025/10/13/meer-dan-12-miljoen-bezoekers-voor-nederlands-circulair-paviljoen-op-expo-2025-osaka

[32] Evaluatie Cultureel programma voor de Nederlandse bijdrage aan de World Expo 2025 in Osaka (13 dec 2025)

RVO kwam naar voren dat bezoekers onder de indruk waren van de typisch Nederlandse tradities, zoals het eten van haring en het waterthema van het paviljoen. Interviews met Japanse bedrijven bevestigden tevens dat deze elementen waren blijven hangen na het bezoek van het paviljoen.

3.3.4 Politieke en publieke betrekkingen

Deelvraag: Is er op het vlak van politieke betrekkingen sprake van een bijdrage aan het bestendigen van contacten voor publieke Nederlandse vertegenwoordigers alsmede het creëren van inzicht in maatschappelijke kansen (global challenges en de randvoorwaarden bevorderen samenwerking)?

Over de deelname aan de Expo heen zien we vooral een bestendiging van de bestaande sterke publieke en politieke relatie tussen Nederland en Japan terug. De *gobal challenges* komen in de evaluatiebevindingen vooral terug als onderdeel van de economische programmering en minder prominent in de vorm van G2G-uitwisseling. De doelstelling voor samenwerking tussen de Nederlandse en Japanse overheden legt de nadruk op het adresseren van *global challenges*. In algemene zin komen deze uitdagingen terug in de samenwerking tussen Nederland en Japan. Dit is o.a. te zien in het ondertekende Japan-Nederland Actieplan[33], al ligt de nadruk in het plan wel sterk op het bewerkstellen van vrede en welvaart. Het adresseren van *global challenges* komt in de deelname aan de Expo met name zichtbaar terug als onderdeel van de economische programmering.

Het adresseren van *global challenges* heeft vooral via de economische programmering plaatsgevonden. In de interviews benadrukken Nederlandse beleidsmakers de waarde van uitwisseling op uitdagingen die sterk in Japan voorkomen waar Nederland van kan leren, denk in het bijzonder aan vergrijzing. Deze uitdaging ('aging populations', 'labor market shortages' en 'healthy aging') komt in het Actieplan terug in het kader van economische samenwerking in het LSH-domein; het programma en de deelnemersprofielen tijdens de expo zijn ingedeeld in de focusgebieden 'Digital Transformation of Health Care', 'Healthy Ageing', 'Regenerative Medicine' en 'Sports & Vitality' binnen de LSH-missie. Hierin liggen sterke raakvlakken met de inzet op de economische programmering om samenwerking tussen private actoren, kennisinstellingen en publieke actoren te stimuleren.

Tijdens de evaluatie hebben we slechts een beperkte sterke inzet op specifieke G2G-bijeenkomsten in het kader van de Expo kunnen identificeren om aan de slag te gaan met maatschappelijke uitdagingen. Er is een enkel concreet voorbeeld gevonden, namelijk dat Gemeente Westland een MoU heeft ondertekend met de regio Kochi op het gebied van AI en digitalisering in de tuinbouw. Binnen de missies heeft een sterk wisselende hoeveelheid vertegenwoordigers vanuit de publieke sector deelgenomen[34]. Binnen de LSH-missie zijn bijvoorbeeld twee publieke vertegenwoordigers meegegaan. Bij de foodmissie daarentegen waren negen publieke vertegenwoordigers betrokken. De meeste publieke vertegenwoordigers waren vanuit regionaal of lokaal niveau, en minder op nationaal niveau. Over de betrokkenheid van publieke deelnemers vanuit Japan in de economische programmering is geen data beschikbaar.

De ontmoetingen die op hoog niveau hebben plaatsgevonden zijn een belangrijke kracht geweest in het bestendigen van de reeds sterke relatie tussen Nederland en Japan. Denk

[33] https://www.government.nl/documents/annual-plans/2025/04/21/japan-netherlands-action-plan-2025

[34] LSH: 2; HDTX: 9 (meerdere keren BOM & Ministerie EZ); Energy: 2; Food: 9

hierbij in het bijzonder aan het bezoek van Koning Willem-Alexander aan de Expo in Japan en het bezoek van de Japanse kroonprins aan het Nederlandse Paviljoen, maar ook aan de bezoeken van Nederlandse ministers die hebben bijgedragen aan de Nederlandse vertegenwoordiging. Hierin zijn in de uitvoering ook actief kansen aangegrepen om de relaties verder te bestendigen zoals het in persoon ondertekenen van het Japan-Nederland actieplan.

3.4 Succesfactoren en knelpunten met betrekking tot de doeltreffendheid

Hoofdvraag: Welke succesfactoren en knelpunten kunnen er met betrekking tot de doeltreffendheid van de Nederlandse deelname aan de World Expo worden geïdentificeerd?

Er zijn vanuit de evaluatie verschillende succesfactoren en knelpunten herkend in het kader van de doeltreffendheid van de Nederlandse deelname aan de World Expo. Veelal kunnen binnen aspecten zowel succesfactoren als knelpunten worden herkend en kunnen knelpunten vertaald worden naar succesfactoren. We presenteren deze daarom gezamenlijk.

Succesfactoren & knelpunten:

- Thematische keuzes in de deelname dienen goed onderling en bij het bilaterale beleid aan te sluiten. Aansluiting bij het thema van de expo zelf heeft een lagere prioriteit. Begrijpelijkheid en herkenbaarheid van het thema is belangrijk, het samenbrengen van een hoog aantal thema's ondersteunt dit niet;
- Het paviljoen dient als fysieke plek van ontmoeting ook in dienst te staan van de programmering, onderlinge (thematische) samenhang is daarom belangrijk;
- De nadruk van de inzet kan, zoals in de expo in Osaka, liggen op het gastland en in veel mindere mate op de bredere regio, hiermee dient rekening gehouden te worden in de doelstellingen;
- Doelstellingen dienen in een interventielogica vormgegeven te worden met aandacht voor doelgroepen (dagjesmensen, bedrijven, culturele instellingen, kennisinstellingen, publieke partijen) en beoogde betrekkingen (innovatie, kennis, handel, investeringen, global challenges, etc.) die met deze doelgroepen aangehaald moeten worden.
- In de activiteiten dient regie gevoerd te worden over welke doelgroepen uit Nederland en het gastland in contact worden gebracht, met aandacht in de balans tussen gemixte groepen (bijv. aandeel bedrijven versus publieke actoren) en de beoogde doelstellingen/betrekkingen;
- Naamsbekendheid van de World Expo en het gebruik van VIP-bezoeken draagt (sterk) bij aan het versterken van o.a. economische betrekkingen, daarin moet de waardering in het buitenland voor de aanwezigheid van bewindslieden niet worden onderschat;
- In het vormgeven van het paviljoen (incl. selectie producten voor de winkel en eten/drinken) en de culturele programmering dient aandacht uit te gaan het onderscheid tussen het brede publiek (dagjesmensen) en specifieke (sub)doelgroepen. Daarbij is het belangrijk om na te gaan hoe deze inzet bijdraagt aan de algehele positionering en herkenbaarheid van Nederland, aangezien bij veel bezoekers deze indrukken bijblijven.
- Communicatieactiviteiten hebben sterk bijdragen aan de reputatie van Nederland en tot veel zichtbaarheid geleid.

4 Doelmatigheid

Dit hoofdstuk behandelt het evaluatiecriterium **Doelmatigheid**. We richten ons eerst specifiek op de doelmatigheid van de *beleidsuitvoering* (sectie 4.1). Hierbij gaat we in op de verhouding tussen input en activiteiten, waarbij we kijken naar strategie, besluitvormingsprocessen, managementstructuur en voortgangsbewaking. In sectie 4.2 behandelen we de doelmatigheid van de *beleidsprestaties*. Hierbij kijken we naar de ingezette middelen ten opzichte van de geleverde outputs; i.e. het paviljoen, de exploitatie en de programmering. We sluiten af met succesfactoren en knelpunten (4.3).

4.1 Doelmatigheid van de beleidsuitvoering

Hoofdvraag: Is de beleidsuitvoering van de Nederlandse deelname aan de World Expo in Osaka doelmatig verlopen of hadden kosten kunnen worden bespaard en/of de effecten worden vergroot?

De **beleidsuitvoering was gedeeltelijk doelmatig**. Beleidsuitvoeringskosten hadden kunnen worden bespaard door een strakkere vertaling van doelen naar activiteiten, betere tender-specificaties en eerdere integratie van exploitatie en programmering. Het ontbreken van expo-expertise is grotendeels gecompenseerd door sterk improvisatie- en probleemoplossend vermogen en een aanzienlijke inzet van betrokkenen in de uitvoering. De overlegintensiteit en onduidelijke sturingslijnen remden de snelheid en besluitvorming. Hierdoor was de managementstructuur en samenwerking overwegend wel effectief in het realiseren van activiteiten, maar niet optimaal doelmatig. De voortgangsbewaking was gelaagd en vrij systematisch, wat wendbaarheid en bijsturing ondersteunde en bijdroeg aan doelmatigheid. De monitoring was sterk op het activiteit- en outputniveau, maar minder uitgewerkt voor effecten (outcomes). Sommige KPI's zijn ook relatief laat uitgewerkt en geïmplementeerd.

4.1.1 Strategie, gezamenlijke visie en processen van besluiten tot uitvoering

Deelvraag: In hoeverre deelde betrokken stakeholders (o.a. BZ, RVO, ambassade Tokio en CG Osaka, het nieuwe instituut, gecontracteerde externe partijen, etc.) een gezamenlijke visie?

Deelvraag: Op welke manier hebben de processen, besluitvormingen en organisatie bijgedragen aan de doelmatigheid?

Partijen zijn betrokken geraakt via een uitgebreid consultatieproces met oog voor de bilaterale relatie met Japan. Uit de interviews kwam naar voren dat het consultatieproces gestart was met een insteek die overwegend top-down was. Na de opstartfase is het proces veel breder ingestoken. Het Expo-team heeft meerdere partijen, ministeries en departementen betrokken. De politieke besluitvorming vormde het uitgangspunt, waarna via roadshows, inter-departementale bijeenkomsten en betrokkenheid van missieposten een gezamenlijke strategische koers is besproken en aangescherpt (Road2Osaka). Er is goed doorgepakt op de bilaterale relatie met Japan. De algemene doelstelling van de Nederlandse deelname was breed geaccepteerd. De doelstellingen zijn expliciet vastgelegd in een plan van aanpak en gepresenteerd door het Expo projectteam aan BZ/DIO, DGBEB.

De programmering van missies, evenementen en culturele activiteiten lijken in grote lijnen te zijn geïnformeerd door de doelstellingen uit het plan van aanpak.[35] Betrokken partijen hadden wel ruimte om meer specifieke doelstellingen te ontwikkelen en de uitvoering vorm te geven.

Stakeholders deelden een algemene visie, maar prioriteiten en (economische) doelen werden uiteenlopend geïnterpreteerd en vertaald naar de uitvoering. De uitvoeringspartijen (architect, exploitant, curator) zijn gevraagd om een vertaling te maken van het thema '*common ground*' met een vrij abstracte omschrijving van de strategie/visie. Hierdoor was deze vatbaar voor verschillende interpretaties en perspectieven op wat prioriteit had. De keuzes van de uitvoeringspartijen zijn navolgbaar, maar niet goed op elkaar afgestemd. De publiekservaring, economische doelen en de culturele uitingen waren niet altijd makkelijk te verenigen aangezien er veel verschillende doelgroepen werden benaderd (dagjesmensen, kinderen, bedrijven, overheden). De prioritering was niet voor iedereen duidelijk verankerd in de strategie/visie.

Wat ook leidde tot verschillende interpretaties van de doelstellingen (vooral de economische) was het feit dat de tracks bij verschillende departementen, ministeries of 'trekkers' zijn belegd. Sommige betrokkenen spraken vooral over handelsmissies. Anderen waren overtuigd van het belang om het breder te trekken naar economische (missies) samenwerking, innovatie, en investeringen – niet alleen in Japan, maar ook van Japanse bedrijven in Nederland. Dit ondermijnde vooral de coherentie en gezamenlijke uitvoering.

De doelmatigheid werd beperkt door vroege bouwtender zonder uitgekristalliseerde doelen én late afstemming met exploitatie/programmering. Tussen het besluit van de ministerraad tot deelname (mei 2022) en het uitbrengen van het projectplan (eind 2022) waren BZ/DIO en RVO reeds begonnen met de voorbereidingen voor de Expo, terwijl doelstellingen en prioriteiten nog niet waren uitgekristalliseerd. Het ontwerp en de bouwkeuzes zijn hierdoor vooral gestuurd door ervaringen uit Dubai, aannames en generieke eisen, waardoor later bleek dat het paviljoen minder goed aansloot op de uiteindelijke doelstellingen en operationele behoeften. Ontwerpkeuzes waren later moeilijk te corrigeren en dit resulteerde in veel tijd en coördinatie tijdens de expo voor aanpassingen, improvisatie en praktische '*work-arounds*'.

De zwakke schakel in termen van doelmatigheid zat in de koppeling tussen de vroege ontwerp/bouwfase en de latere exploitatie en (culturele) programmering. Er is consensus dat de uitvraag voor de bouw op meerdere punten te weinig gespecificeerd was en er geen (financiële) ruimte was voor co-creatie, waardoor het bouwconsortium keuzes maakte die later operationeel ondoelmatig bleken. Het concept van het paviljoen was in hoge mate vastgelegd voordat exploitant en programmering mee konden kijken. In de tenderdocumenten voor de bouw was er wel opgenomen dat werd aangeraden te overleggen met de exploitanten, maar in de praktijk bleek daar geen ruimte/tijd voor.

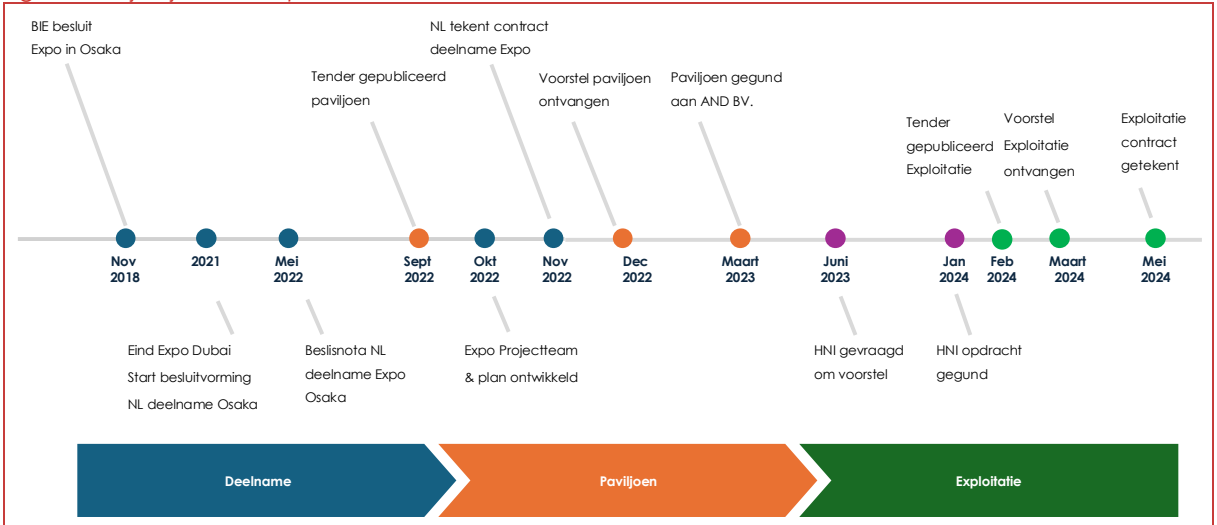
Operationele processen voor het paviljoen (personeelsplanning, shop-assortiment, horeca-logistiek) moesten in korte tijd worden opgezet en gepast binnen het bestaande ontwerp. Gevolgen waren beperkte ruimte voor ontvangst en personeel, geen warme keuken, en een klein magazijn. Zie ook sectie 4.2.2 voor de doelmatigheid van de beleidsprestatie van het paviljoen. Het vergde veel overleg over de programmering en improvisatie in de uitvoer om ruimtes optimaal te benutten. Veel gesprekspartners hebben benadrukt dat de eventspace te klein was voor de ambities en doelstellingen en dat het dubbelgebruik voor tentoonstellingen en events een bron was van veel op- en afbouw en inefficiëntie.

[35] En voor HNI het 'programme of requirements' met doelstellingen van ICE en OCW.

Het proces en tijdslijn van de verschillende aanbestedingen:

- Het paviljoen is aanbesteed door RVO via een aanbestedingsleidraad voor het ontwerp, de bouw, het onderhoud en het verwijderen (DBMR[36]). De keus voor een DBMR-aanbesteding was genomen gebaseerd op het idee dat het paviljoen een prominente plaats in zou nemen in de bezoekerservaring en dat het gebouw duurzaam en circulair moest zijn, met mogelijkheid tot demonteren en herbestemming.[37] De vooraankondiging kwam uit voor de zomer van 2022 en RVO publiceerde de officiële tender voor de Europese aanbestedingsprocedure op 21 september 2022.[38] RVO ontving 12 ingediende voorstellen, een aantal diskwalificeerden zich, en na een bezwaarprocedure[39] werd de opdracht voor de bouw gegund aan A New Dawn BV[40] op 17 maart 2023.
- Het Nieuwe Instituut (HNI) is in juni 2023 door BZ-ICE[41] gevraagd een voorstel in te dienen om het culturele programma te ontwikkelen en uit te voeren[42]. HNI diende het voorstel in rond december 2023 en kreeg de opdracht in januari 2024, na het indienen van het definitieve voorstel.[43]
- De exploitatietender kwam uit op 14 februari 2024.[44] Voor de opdracht was één inschrijving, en het contract met Vanderlinde werd getekend op 13 mei 2024.

Figuur 6 Tijdslijn van de processen en besluiten



MDF, 2025

[36] Design, Build, Maintain and Remove.

[37] Document: Aanbestedingsdocument Ontwerp en Bouw Ned Paviljoen Osaka 2025 DEF

[38] Document: Aanbestedingsdocument (21,09,2022) Europese openbare aanbesteding voor het ontwerp, de bouw, het onderhoud en de ontmanteling van het Nederlandse Paviljoen op de wereld expo Osaka 2025.

[39] Met de evaluatoren is geen informatie of bewijs gedeeld over voorstellen, diskwalificaties of de details van het bezwaar, en er is geen documentatie over het selectieproces of de onderbouwing van de keuzes.

[40] Document: Risico-analyze begroting consortium, https://www.rau.eu/portfolio/nl-paviljoen-world-expo-2025-osaka

[41] International Cultural Policy Unit van Ministerie van Buitenlandse Zaken

[42] Document: Programme of Requirements for an assignment to prepare and implement a cultural program for the participation of the Netherlands at the World Expo 2025 Osaka

[43] Contract ondertekend op 4 April 2024

[44] Document: Aanbestedingsdocument (14,02,2024) Europese openbare aanbesteding voor de exploitatie van het Nederlandse paviljoen op de Osaka expo 2025

4.1.2 *Managementstructuur, rollen, verantwoordelijkheden, en samenwerking*

> **Deelvraag:** In hoeverre heeft de verdeling van rollen en verantwoordelijkheden tussen betrokken stakeholders bijgedragen aan de doelmatigheid?
>
> **Deelvraag:** Op welke manier heeft de samenwerking tussen betrokken stakeholders (zoals BZ, RVO, ambassade Tokio en CG Osaka, het Nieuwe Instituut, gecontracteerde externe partijen, etc.) bijgedragen aan de doelmatigheid?

De uitvoering karakteriseerde zich door goede samenwerking, maar de overlegintensiteit remde snelheid en besluitvorming. Ondanks het tijdsverschil, de werkdruk en de complexiteit, waren betrokkenen flexibel, bereid om bij te springen en samen constructief te zoeken naar pragmatische oplossingen wanneer problemen zich voordeden. De collegialiteit heeft bijgedragen aan het tijdig realiseren van veel activiteiten. Respondenten gaven aan dat de context waarin de activiteiten plaatsvonden uniek waren – de Expo werd omschreven als een microkosmos van zes maanden waarin iedereen ontzettend hard heeft gewerkt en een gemeenschappelijk doel had.

Het besluit om een deel van het DIO-team naar Japan te verplaatsen heeft de afstand verkleind. Een programmacoördinator op locatie werkte in nauwe afstemming met BZ/RVO, met overzicht over missies en events. In de programmering zelf werkte men met relatief gestandaardiseerde formats voor missies en events, voortbouwend op bestaande RVO-instrumenten, wat de voorbereiding en samenwerking met belanghebbenden vergemakkelijkte. Hier profiteerde men duidelijk van bestaande routines en processen rond missies. Voor de inhoudelijke tracks en de bilaterale agenda's zijn de kernactoren in Japan (postennet) vroeg en intensief aangehaakt. Zij konden hun netwerken mobiliseren en de programmering vullen met geïnteresseerde bedrijven.

De gekozen structuur kende veel overlegfora[45], wat zowel voor- en nadelen met zich meebracht. Respondenten geven aan dat het bijwonen van al deze gremia zorgde voor inclusiviteit, overzicht en betrokkenheid. De frequente project-calls tussen Den Haag, Osaka en Tokio zorgden voor een voorspelbaar kader voor informatie-uitwisseling. Tegelijkertijd ging het bijwonen van al deze overleggen en de betrokkenheid van veel actoren vaak ten koste van snelheid en scherpte. Terwijl de besluitvorming omtrent de extra kosten van de bouw over het algemeen is ervaren als weloverwogen en duidelijk, gaven respondenten ook voorbeelden van overleggen waaruit niet altijd duidelijke besluiten volgden.[46] In een enkel geval is een besluit over operationele zaken geëscaleerd naar hogere niveaus.[47]

Er was geen expliciete zakelijke opdracht van BZ aan RVO. Dit maakte de sturingslijnen onduidelijk. Voor en tijdens de Expo bestond er een *formeel* aanwezige hiërarchie met BZ als opdrachtgever, RVO als uitvoerder, en een projectleider, CG en Paviljoendirecteur in Japan. Rollen zijn in documenten vastgelegd en werden door veel geïnterviewden omschreven als duidelijk. In de samenwerking tussen BZ en RVO werd er geleund op bestaande, vaak goede relaties. Ondanks de formeel aanwezige managementstructuur werden de rollen en de sturingslijnen *in de praktijk* regelmatig als diffuus ervaren. Zo werden de verhoudingen tussen

[45] Interdepartementale werkgroepen; bouwvergaderingen; programmameetings; teams met leden vanuit Den Haag, Osaka en Tokio; separate lijnen met exploitant en bouwconsortium

[46] Bijv. stuurgroep werd meer een werkgroep, onduidelijk wie besluiten moest nemen bij praktische vraagstukken in het paviljoen, of wie aan het roer stond bij de organisatie van grote bezoeken.

[47] KII03, KII04, KII09, KII10, KII11

BZ en RVO bijvoorbeeld getypeerd als een samenwerkingsverband in plaats van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie.

Gebrek aan expo-ervaring en expertise in aanbesteding, contractmanagement en Japanse context leidde tot inefficiënties en micromanagement. Betrokken partijen uitten een duidelijke waardering voor elkaars professionaliteit en inzet, maar geven ook aan dat er bij bijna alle actoren in mindere of meerdere mate specifieke expo-ervaring miste. Dit geldt voor de ervaring met Expo-organisatie (betrokkenen binnen BZ/DIO/posten); ervaring met aanbesteding en contractmanagement (RVO); ervaring met complexe paviljoenbouw in de Japanse context (A New Dawn BV), en diens exploitatie in de Japanse context (Exploitant).

Bij DIO is weinig institutioneel geheugen voor het organiseren van expo's. Bij het besluit tot deelname wordt er gezocht naar mensen om dit event te managen. Daarnaast gaf de opdrachtgever (BZ) aan weinig grip te hebben gehad op de uitvoerder (RVO), bijvoorbeeld op het budget en de inzet van manuren. RVO had in de beginfase onvoldoende juridische, financiële, fiscale en inkoopexpertise. Zo bleek dat de Belastingdienst een andere interpretatie had dan het door RVO gegeven advies en de interpretatie van juridische experts over het al dan niet terugkrijgen van de btw-heffing voor de exploitatie. Hierdoor kwam deze heffing (650.000 euro) tegen verwachtingen in niet terug. Ten tijde van schrijven van deze evaluatie lopen de gesprekken met de Belastingdienst nog over deze kwestie. Ook was contractmanagementervaring niet duidelijk geborgd en zijn aanbestedingsrisico's niet vroegtijdig onderkend. Er is niet genoeg tijd genomen voor marktonderzoek gericht op het vormgeven van keuzes voor optimale vorm van inkoop en tenderspecificaties.

In het bouwconsortium was beperkte expo-kennis en ervaring algemeen bekend. In de uitvoer was het gebrek aan kennis van taal- en cultuurverschillen de reden dat de afstemming over Japanse technische normen (maatvoering) moeizaam verliep.[48] De exploitant heeft de complexiteit van Japanse arbeidsmarkt, uitzendmodellen en regelgeving onderschat. Dit leidde tot recruitmentmodellen (losse diensten, roulerend personeel) wat zorgde voor extra inwerkuren/kosten en druk op personeelsplanning.

Vanwege de onzekerheid over de expertise werd er soms intensief bij elkaar meegekeken (omschreven door gesprekspartners als micromanagement). Ondanks dat dit werd ingezet ten behoeve van risicomanagement, werd dit niet altijd ervaren als een meerwaarde voor de inhoudelijke kwaliteit en snelheid van processen en besluiten.

Late lokalisering en versnipperde processen veroorzaakten handwerk, fouten en hoge werkdruk. Het uitvoeren van een Expo vereist ervaring met het zes maanden lang organiseren van een constante stroom aan bezoekers en evenementen. Het duurde een tijd voordat betrokken partijen het operationele beheer van reserveringen, accreditaties en tickets verschoven van Den Haag naar het lokale team. Per saldo zijn vele uren geïnvesteerd in het handmatig invullen van formulieren, het corrigeren van fouten in accreditatielijsten en het heen en weer mailen van Expo tickets en event tickets. De doelmatigheid had sterker kunnen zijn als deze processen gezamenlijk en eerder waren ontworpen, met begrip van de Japanse bureaucratie, indien er gedeelde toegang was tot systemen (tickets, event management) en een vroegtijdige rol voor lokale operationele actoren was vormgegeven. Meerdere respondenten geven aan dat een groot deel van de praktische last (logistiek, vervoer) bij lokale medewerkers van de posten terecht is gekomen, vaak boven op hun reguliere taken. Zij verwachtten dat uitbesteding aan lokale reisbureaus goed uit een kosten-baten analyse

[48] Bron: risicoanalyse begroting consortium. Om deze kloof te overbruggen is lokaal een adviseur ingehuurd.

zou zijn gekomen en de werkdruk had kunnen verlagen. Uitbesteding is wel onderzocht, maar was echter vaak niet mogelijk door administratieve regels of juridische kaders.

4.1.3 Voortgangsbewaking en bijsturing

> **Deelvraag:** Welke manieren van voortgangsbewaking en monitoring zijn toegepast en wat heeft deze werkwijze bijgedragen aan de doelmatigheid?

De rapportagelijnen waren gelaagd en behoorlijk systematisch. Er waren dagelijkse exploitatie-rapporten richting paviljoendirecteur, wekelijkse projectteamvergaderingen over voortgang en events, maandelijkse rapportages aan hoger management over budget en risico's en periodieke informatie aan directies en parlement. Meerdere respondenten beschrijven een vrij goede financiële monitoring. Een controle unit zat strak op het budget, en de fasering van betalingen aan gecontracteerde partijen ging gepaard met tussentijdse financiële rapportages. Dit ondersteunde doelmatigheid in de zin dat (mogelijke) problemen vroeg konden worden opgepakt zonder de politieke leiding voortdurend te belasten. Wel zijn de dagelijkse exploitatie-rapporten, aanvankelijk bedoeld als intern stuurinstrument, gaandeweg met een brede groep belanghebbenden gedeeld. Hierdoor gingen mensen op een hoger sturingsniveau zich bemoeien met operationele zaken, zonder dat dit bijdroeg aan efficiënte (snelle en duidelijke) oplossingen.

Respondenten geven meerdere voorbeelden van **een sterk probleemoplossend vermogen en iteratief bijsturen**. Plannen van het bouwconsortium zijn twee keer aangepast op basis van nieuwe inzichten en operationele behoeften. Tijdens de exploitatie is op basis van dagelijkse rapporten bijgestuurd op crowd-management, temperatuurbeheersing en personele inzet. Ook zijn er voor complexe administratieve processen zoals accreditaties extra mensen ingehuurd. Dit wijst op een behoorlijke wendbaarheid: fouten of onderschattingen zijn niet ontkend, maar zo vroeg mogelijk gerepareerd, waardoor de output overeind bleef, zij het tegen hogere inspanning. Het sterke improvisatie- en probleemoplossend vermogen compenseerde veel nadelen van het ontbreken van Expo-expertise. Tegelijkertijd vergt deze compensatie intensieve inzet in een omgeving waar capaciteit al schaars is.

De monitoring was sterk op activiteit- en outputniveau, maar minder uitgewerkt voor outcomes en met onduidelijke rolverdeling. Voortgangsbewaking was ontwikkeld voor het meten van onder andere: aantallen bezoekers en events, crowd management, incidenten, omzet, KPIs voor culturele outputs en via de enquête onder bezoekers. Wat opvalt is dat monitoring van de effecten (bijv. diplomatieke opbrengst, follow-up bij bedrijven) niet sterk is ingebed. Tegelijkertijd laten de interviews zien dat monitoringsystemen niet overal tijdig en systematisch waren ingericht. KPIs voor exploitatie en personeel zijn bijvoorbeeld pas midden 2025 met de exploitant uitgewerkt. Daarnaast wordt vanuit het Japanse postennet aangegeven dat er vooraf geen duidelijkheid was over de verwachte te leveren bijdrage aan de monitoring, terwijl men achteraf wel om uitgebreide cijfers en overzichten werd gevraagd. Veel monitoring moest hierdoor ex-post worden gereconstrueerd (events tellen, media-exposure, etc.).

Leerintenties zijn aanwezig, maar het ontbreken van geborgde Expo-expertise vergroot de kans op inefficiënties bij volgende Expo's. Er zijn duidelijke leerintenties: de programma- en communicatieteams, alsmede de curator, hebben kort na afloop van de expo intern geëvalueerd en er is ruimte gemaakt voor een externe evaluatie van het geheel. Tegelijk worden expliciet tekortkomingen benoemd in de institutionele borging van lessen. De vorige Expo (Dubai) is niet extern geëvalueerd, kennis uit die periode is beperkt vastgelegd en leeft vooral bij individuele medewerkers. De Expo in Osaka is georganiseerd met een grotendeels nieuw team. Lessen zijn wel mondeling gedeeld maar een daadwerkelijke ervaring met de

uitvoer van een Expo is niet op papier of tijdens een meeting over te brengen. Daarnaast zijn lessen vanuit één context niet direct toepasbaar op de volgende expo. Er is binnen betrokken departementen weinig structurele kennisopbouw over Expo-deelname (zie ook 4.1.2).

4.2 Doelmatigheid van de beleidsprestaties

Hoofdvraag: Zijn de beleidsprestaties van de Nederlandse deelname aan de World Expo in Osaka doelmatig tot stand gekomen of hadden kosten kunnen worden bespaard en/of de effecten worden vergroot?

De doelmatigheid van de beleidsprestaties en de verhouding tussen inputs–outputs zijn niet zuiver te bepalen. Formeel is de Expo-deelname binnen het projectbudget gebleven, maar de doelmatigheidsbeoordeling van de ingezette middelen wordt bemoeilijkt doordat begroting en realisatie anders zijn opgebouwd, financiering gefragmenteerd is, en personeelsinzet deels onvoldoende inzichtelijke is. De doelmatigheidsanalyse van de programmering is tevens beperkt door onvoldoende kostenuitsplitsing.

Op onderdelen geven de bevindingen in dit hoofdstuk wel inzicht in de doelmatigheid van de beleidsprestaties. De **bouw van het paviljoen was beperkt doelmatig** door een aanzienlijke kostenstijging en aspecten die de doeltreffendheid hebben beperkt. Wel krijgt het paviljoen een kostenefficiënt tweede leven, dit draagt bij aan hogere doelmatigheid. **De doelmatigheid van de exploitatie geeft een gemengd beeld.** Er waren hogere kosten maar ook meer omzet dan verwacht. Tegelijk zorgden de inrichting van het paviljoen en technische onderhoudslast voor inefficiënties. **De programmering was in de uitvoering output-efficiënt.** Er is een intensief programma neergezet met hoge benutting van ruimte en veel kwalitatieve events. Communicatie heeft een hoog outputvolume, met uitzondering van de output vanuit HNI voor het cultuurprogramma (dit kwam langzamer op gang)[49], en heeft tractie gehad.

4.2.1 Ingezette middelen

Deelvraag: In welke mate leveren de ingezette *middelen* (geld, tijd, mensen, vierkante meters) verhoudingsgewijs voldoende *outputs* op?

De beschikbare financiële middelen betroffen 24 miljoen euro. Ten tijde van het schrijven van deze evaluatie laat de documentatie van de financiële realisatie[50] een overschot zien van ongeveer 300.000 euro. **Volgens de verantwoordingsdocumentatie is het project binnen budget gebleven.** Gesprekspartners benadrukken dat hier ook veel en expliciete aandacht naar uitgegaan is. De beoordeling van het gebruik van ingezette financiële middelen wordt echter bemoeilijkt door een verschil in de opbouw van de begroting en het kostenoverzicht; de verscheidenheid aan financieringskanalen; en de verkapte personeelskosten.

De projectbegroting van 2022[51] is anders opgebouwd dan het overzicht van de gemaakte kosten in 2025. Bijvoorbeeld, in het budget zijn de kosten voor het projectteam in Nederland en Japan opgenomen, maar in de realisatie zijn deze kosten anders opgesplitst; tussen RVO en BZ. Dit bemoeilijkt de analyse van de doelmatigheid van de ingezette middelen. Daarnaast is er onduidelijkheid over de gemaakte uren vis-à-vis wat er gecontracteerd is tussen BZ en RVO (zie ook 4.1.2). Daarnaast zijn de begroting en kostenrealisatie niet uitgesplitst tot het niveau

[49] Evaluatie Cultureel programma voor de Nederlandse bijdrage aan de World Expo 2025 in Osaka (13 dec 2025)

[50] Bron: Begroting Expo Osaka 2023 - 2026; stand van zaken juli 2025.

[51] Bron: Projectplan Expo 2025 Osaka na afstemming_2022, p 14, paragraaf 6.4

van activiteiten, wat het evaluatief vergelijken van de kosten van die activiteiten met de bijdrage aan de doeltreffendheid bemoeilijkt.

Niet alle kosten die zijn gemaakt voor het behalen van de resultaten zijn bekostigd via het projectbudget van 24 miljoen. Er is gebruik gemaakt van meerdere (bestaande) financieringskanalen. Naast het projectbudget, is de Expo deelname, zoals aangegeven in 2.2.4, tevens bekostigd door middel van verschillende bestaande BZ-budgetten (middelen uit verschillende departementen; BZ-DIO, ED-middelen, HDPO) en daarnaast is de programmering bekostigd uit andere bronnen en andere ministeries, zoals EZ voor een deel van de economische programmering, en OCW voor een deel van de cultuurprogrammering. Dit leidde tot minder houvast en overzicht van de totale kosten die zijn gemaakt voor de expo deelname, en bemoeilijkt de berekening van kosten-baten (welke middelen leiden tot welke activiteiten en prestaties/resultaten). De expo heeft bijvoorbeeld de economische programmering (missies) mogelijk gemaakt, maar deze zijn niet gedekt door het Expo projectbudget, terwijl de resultaten van de missies wel bijdragen aan de doeltreffendheid van de Expo. Daarbij komen ook opportuniteitskosten, de nadruk op missies naar Japan heeft volgens gesprekspartner geleid tot minder missies naar andere landen.

De formele budgettaire weergave onderschat de feitelijke personeelsinspanning. De personeelsinzet is voor de Expo substantieel opgeschaald. Naast een projectteam in Den Haag en expliciete functies zoals de paviljoenleiding is op de posten in Japan extra capaciteit ingezet, met name via Japanse tijdelijke medewerkers. De schaal van de inzet lijkt verdedigbaar vergeleken met de inzet voor de Expo in Dubai (ongeveer 23-25 FTE). Een deel daarvan is via het projectbudget gefinancierd, terwijl andere personeelskosten zijn gedekt uit reguliere begrotingen van BZ (incl. ED middelen, ICE, HDPO) en bestaande financieringsafspraken met RVO.[52]

De gekozen financieringsopzet was gebaseerd op de veronderstelling dat de Expo-activiteiten binnen het bestaande mandaat van de posten vielen, waardoor naast extra capaciteit, de reguliere medewerkers hun functies (deels) konden heroriënteren richting de Expo. Dit heeft bijgedragen aan flexibiliteit, maar maakt de daadwerkelijke inzet minder transparant. De formele budgettaire weergave onderschat de feitelijke personeelsinspanning op meerdere manieren:

- een aanzienlijk deel van het werk is verricht binnen bestaande functies met als gevolg dat ander werk op de posten uitgesteld werd of in mindere mate uitgevoerd kon worden;
- personeelskosten worden niet gezien als uitgaven en intern bij BZ verrekend door de personeelsdienst, waardoor het niet inzichtelijk wordt in het projectbudget;[53]
- personeel heeft significante overuren gedraaid in de zes maanden van de expo, wat hoort bij een langdurige intensieve evenement, maar wat niet zichtbaar is in het projectbudget;
- personeel werd gevraagd om in te springen bij bezoeken van politiek- en hoog ambtelijk bezoek voor aparte programma's gelinkt aan een expo bezoek of missies.

De fragmentatie van financiering en het impliciete beroep op 'ingebedde' capaciteit bemoeilijkte sturing, monitoring en een zuivere kostentoerekening. Dit heeft risico's voor

[52] Extra FTE voor paviljoendirecteur, plaatsvervangend paviljoen directeur, een content producer en financieel medewerker, management support, policy officers, driver, OM-er, protocol officer, communication manager, advisor. Bronnen: Projectplan Expo 2025 Osaka na afstemming_2022, p.15; Onderbouwing FTE claim_ENG_final

[53] 600,000 BZ kosten worden wellicht niet meegenomen in definitieve berekeningen, en sommige salarissen zijn niet meegenomen in het projectbudget van 24 miljoen. Bron: Begroting Expo Osaka 2023 - 2026; stand van zaken juli 2025.

realistische verantwoording van werkdruk en kosten en voor het maken van toekomstige beslissingen over de personeelsinzet bij wereldtentoonstellingen.

4.2.2 *Paviljoen*

Deelvraag: Hoe doelmatig is de bouw van het paviljoen tot stand gekomen?

Deelvraag: Hoe doelmatig is de exploitatie van het paviljoen geweest?

De bouw van het paviljoen ging gepaard met een aanzienlijke kostenstijging ten opzichte van de oorspronkelijke raming. Hoewel financiële risico's, waaronder prijsdruk op de bouwmarkt in Osaka vooraf expliciet geïdentificeerd waren[54], zijn de uiteindelijke ontwerp- en constructiekosten hoger uitgekomen dan zowel het initiële als het bijgestelde budget.[55] In vergelijking met de Expo in Dubai, is er een hogere investering per vierkante meter gemaakt doordat er een kleiner paviljoen is neergezet voor hogere kosten.[56] De beslissing om het oorspronkelijke ontwerp te continueren ondanks de noodzakelijke budgetophoging, was vooral ingegeven door reputatie-, positionerings- en diplomatieke overwegingen en tijdsdruk.[57] Vanuit een doelmatigheidsperspectief betekent dat vroegtijdig marktonderzoek onvoldoende inzicht en/of sturing gaf over de bouwcontext en kosten, en dat kostenbeheersing uiteindelijk niet leidend is geweest in de uiteindelijke afweging.

Het paviljoen krijgt een kostenefficiënt tweede leven, waardoor de eenmalige investering over een langere gebruiksduur wordt uitgesmeerd. Dit vergroot ex-post de doelmatigheid van de bouw.

De kwaliteit van de bezoekerservaring wordt uiteenlopend beoordeeld. Algemene bezoekers (dagjesmensen) en deelnemers aan de culturele activiteiten gaven vaker een positieve beoordeling aan het paviljoen (zie hoofdstuk doeltreffendheid, sectie 3.2)[58]. Uit de interviews met beleidsmakers komt echter een meer gemixte beoordeling van de doelmatigheid van deze beleidsprestatie naar voren. Men waardeert het paviljoen als onderscheidend, professioneel uitgevoerd en populair bij bezoekers, maar heeft kritiek op de operationele randvoorwaarden, keuzes rondom de bouw vis-a-vis de beleving en de thematische keuzes en hoe dit aansluit op wat we als Nederland willen uitstralen.

Het paviljoen werd door velen als visueel en conceptueel onderscheidend ervaren, maar ook als eenvoudig. Enkele kernonderdelen van de bezoekerservaring zijn beoordeeld als behoorlijk indrukwekkend, vooral als dit gepaard ging met een rondleiding of groepsbegeleiding.[59] De gastvrijheid, service en reputatie van het paviljoen werden breed positief beoordeeld.[60] Een aantal respondenten die betrokken waren bij de uitvoering benoemen met trots de innovaties

[54] Bron: Financ rapport - kostenraming expo "er bestaat een reel risico dat beschikbare budget voor bouw niet toereikend zal zijn, gelet op krappe bouwmarkt in osaka en omgeving."

[55] Bron: financ rapport - kostenraming expo. De bouw in Osaka was begroot op 8.7 miljoen. Uiteindelijke kosten voor het ontwerp en constructie kwamen uit op 13,04,922 Euro. Dit is dus nog wat hoger dan de verwachtte 12.7 miljoen. Bronnen: Begroting Expo Osaka 2023-2026; Nota nederlandse deelname expo osaka 2025 - 11-10-2023;

[56] In 2018 is de bouw van het paviljoen in Dubai gegund voor 7.5mln. Door de verhoogde bouwkosten in Osaka is de keus gemaakt om in plaats van 3 maar 2 verdiepingen te bouwen. Bron: financieel rapport - kostenraming expo.

[57] Bronnen: Financieel rapport - kostenraming expo ; Projectplan Expo 2025 Osaka na afstemming_2022. Keus voor stoppen, continueren, of x-paviljoen.

[58] Talkshow en showcase bezoekers van het culturele programma gaven gemiddeld 3.2/4 en de paviljoenbezoekers gaven gemiddeld een 8.4/10.

[59] Bronnen: mystery guest visit, RVO enquete, uitlopende meningen in de key informant interviews.

[60] RVO enquete: de gemiddelde score voor food & beverages was 4.8.

zoals de koepel met projectie van een AI-gegenereerde film en lichtgevende bal, de circulaire materialen, en de gewonnen paviljoenprijs. Door bezoekers kon de tour van de twee verdiepingen in een relatief korte tijd worden doorlopen. De grote entreeruimte met waterkunstwerk, en de tour door het gebouw was toegankelijk, inclusief voor mensen met een handicap (geen trappen, wel een lift). Naar wat blijkt uit hoofdstuk 3.2, kunnen deze positieve punten worden verbonden aan de outputs omtrent goede zichtbaarheid, hoge bezoekersaantallen, veel media-aandacht, en intensief gebruik van het paviljoen.

Meer negatieve beoordelingen hebben betrekking op de balans tussen bouw en experience, en de operationele randvoorwaarden. Verschillende gesprekspartners geven aan dat er relatief veel ontwerpenergie is gegaan naar het gebouw en de bol, en dat achteraf bekeken meer budget en focus voor concept/experience en exploitatie, functioneel doelmatiger was geweest. Dit blijkt uit de vaak genoemde negatieve ervaringen met de operationele randvoorwaarden en bezoekers/arbeidsomstandigheden (krappe personeelsruimte, opslag, event-capaciteit, keuken/afzuiging, klimaatbeheersing). Daarnaast vergden de innovaties hoge eisen aan techniek en onderhoud, wat bij storingen de doelmatigheid van de output tijdelijk verminderde.

De exploitatiekosten zijn hoger uitgekomen dan gebudgetteerd, deels door de BTW-heffing, zoals eerder genoemd in sectie 4.1.2.[61] Tegelijkertijd heeft de exploitatie substantieel meer verkopen gegenereerd dan verwacht. De feitelijke vraag naar producten in het paviljoen (café/shop) groter was dan vooraf ingeschat. Dit wijden sommigen aan het ontbreken van een gedegen marktonderzoek.[62] De onderschatting van Japanse koopbereidheid, bijvoorbeeld met betrekking tot de Nijntje-knuffels, beperkte aanvankelijk de omzetpotentie en leidde tot ad-hoc bijsturing. De aanname is dat door bovenstaande knelpunten (inclusief de operationele randvoorwaarden) met dezelfde middelen meer effecten gerealiseerd had kunnen worden, met minder improvisatie en correctiewerk.

4.2.3 Programmering

Deelvraag: Hoe doelmatig is de programmering van alle events en activiteiten geweest?

Ondanks de fysieke versobering van het gebouw, is binnen het paviljoen een omvangrijk en intensief programma gerealiseerd, met een hoge benuttingsgraad van de beschikbare ruimte. Er zijn in het paviljoen een grote hoeveelheid kwalitatieve events, business-meetings, tentoonstellingen en publieksactiviteiten gerealiseerd. De hoge bezettingsgraad en intensiteit van het programma worden als doelmatig gezien door beleidsmedewerkers en geïnterviewden. Zij noemden ook een aantal evenementen die relatief weinig hebben gekost en veel hebben opgeleverd (bekendheid, reputatie, of aantallen bezoekers). Genoemde voorbeelden zijn het DJ-event[63] dat vooral bekostigd is door een Japanse ondernemer in de dancemuziek wereld, en de tentoonstelling over 425 jaar relatie tussen Nederland en Japan in het Kasteel van Osaka.[64]

Tegelijkertijd heeft de versobering van het paviljoen tot knelpunten geleid in de programmering. In de Event Space was relatief weinig ruimte voor ontmoetingen, terwijl het

[61] De Exploitatie was begroot op 2.1 miljoen. Dit heeft uiteindelijk 2.995,790 Euro gekost, inclusief 650.000 Euro BTW heffing. Bron: Begroting Expo Osaka 2023-2026

[62] Bijvoorbeeld de Nijntje-populariteit, te weinig voorraad, te lage prijzen.

[63] Op 30 augustus, electronic dance event met ongeveer 10.000 aanwezigen.

[64] De evaluatoren hebben geen informatie over de kosten van deze evenementen om de kwalitatieve aannames over doelmatigheid te staven.

stimuleren van ontmoeting en samenwerking een van de voornaamste doelen was van de deelname aan de expo. Daarnaast kostte het op- en afbouwen en opslaan van de Showcases in de Event Space elke week tijd en personele inzet.[65]

In algemene zin kunnen de programmakosten niet worden afgewogen ten opzichte van de uitkomsten. De programmering en bezoeken waren gebudgetteerd op €600.000[66] en hebben uiteindelijk €425.000 gekost volgens het kostenoverzicht.[67] Er is binnen het budget en het uitgavenoverzicht geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende programmeringsonderdelen, en de kosten zijn niet uitgesplitst per activiteit. De kosten voor de bezoeken van VIPs zijn ook niet inzichtelijk. Bijvoorbeeld, het bezoek van de Koning werd als belangrijk gezien voor de resultaten, maar het is onduidelijk hoeveel het financieel heeft gekost. Dat het veel personeelsinzet (mensuren) heeft gekost is wel aangestipt door respondenten.

De communicatie en branding was gebudgetteerd op €2,3 miljoen, gebaseerd op uitgaven Dubai van 1,2 miljoen, de optie van een Virtual Expo (raming 500.000) en verwachtte filmploeg vanuit Nederland. De uiteindelijke kosten kwamen uit op €759.914 voor communicatie.[68] In hoofdstuk 3.2 is duidelijk geworden dat er in totaal 5.062 media momenten zijn gecreëerd, wat leidde tot 3.600 online mentions en 25 miljoen weergaven. Het volume output is vrij hoog, en de eenheidskosten (150 euro per media moment) zijn niet evident buitensporig. Het wegen of de CPM (kosten per 1.000 weergaven[69]) voldoende doelmatig is, is niet te bepalen omdat een expo een vrij uniek evenement is en hiervoor geen goed vergelijkingsmateriaal beschikbaar is.

Het aparte culturele programma van HNI kostte in totaal €734.000 en dit leverde 67 events op. Dit programma is niet gefinancierd door het projectbudget, maar door ICE en het ministerie van OCW (budget van €500.000) als een van de thematische tracks. Hieraan is nog €104.000 toegevoegd door diverse partners en fondsen. HNI geeft aan dat de overhead kosten op 5% waren beraamd, maar dat dit niet realistisch is gebleken. HNI heeft daardoor zelf ook een investering gedaan in de vorm van uren van medewerkers (naar eigen zeggen van €130.000).[70] Met deze investering is een cultureel sensitief, breed en divers programma gerealiseerd met 67 evenementen, met 150 deelnemers vanuit 18 disciplines, evenals meer dan 360.000 bezoekers aan de Event Space (showcases en talkshows). Bovenstaande kan worden beoordeeld als output-efficiënt (veel bezoekers en vrij veel events voor het budget), maar de kostendiscipline was minder sterk.

De kosten van de **economische programmering** vielen buiten de begroting van de expo en hiervoor zijn geen financiële data beschikbaar gesteld aan de evaluatoren.

---

[65] Bron: Interviews & evaluatie cultureel programma HNI. Het "idee om de Event Space te gebruiken als 'een plek voor uitwisseling, creatie en samenwerking tussen professionals" pakte anders uit.

[66] Bron: financieel rapport kostenraming Expo.

[67] Bron: Begroting Expo Osaka 2023-2026.

[68] Bronnen: financieel rapport kostenraming Expo. Begroting Expo Osaka 2023-2026

[69] CPM, of Cost Per Mille, duidt de kosten aan die je maakt voor elke duizend impressies die je advertentie ontvangt. Het weerspiegelt in feite hoeveel je betaalt om je doelgroep te bereiken en advertenties te tonen.

[70] Bron: evaluatie cultureel programma HNI

4.3 Succesfactoren en knelpunten met betrekking tot de doelmatigheid

Deelvraag: Welke succesfactoren en knelpunten kunnen er met betrekking tot de doelmatigheid van de Nederlandse deelname aan de World in Osaka worden geïdentificeerd?

Net als bij doeltreffendheid zijn er voor doelmatigheid vanuit de evaluatie verschillende succesfactoren en knelpunten herkend. We presenteren deze opnieuw gezamenlijk, omdat knelpunten ook vertaald kunnen worden naar succesfactoren en we zo inzichten rondom aspecten helder kunnen bundelen.

Succesfactoren & knelpunten:

- Het betrekken van stakeholders via een consultatieproces ondersteunt een gedragen inzet. De prioriteiten van de bilaterale relatie kunnen daarin centraal staan. De eenduidige vertaling van visie/strategie/thema's naar de uitvoering vraagt om regie om uiteenlopende interpretaties te voorkomen;
- De bouw van een paviljoen vraagt om duidelijke specificaties met sturing op co-creatie met exploitant en programmering. Essentiële operationele randvoorwaarden voor bezoekers- en arbeidsomstandigheden moeten daarin een duidelijke plek hebben;
- Er dient een duidelijke zakelijke opdracht van BZ aan RVO (of andere uitvoerder) te zijn, waardoor sturingslijnen en budgettering duidelijk staan omschreven;
- Een flexibele en constructieve samenwerking met collegialiteit is belangrijk in het omgaan met opkomende knelpunten, werkdruk en tijdsverschil. Verplaatsing het expo-team naar de locatie van de expo verkleinde de afstand;
- Structurele overlegfora kunnen inclusiviteit, overzicht en betrokkenheid ondersteunen en een voorspelbaar kader bieden voor informatie-uitwisseling;
- Geborgde Expo-ervaring en expertise in de markt van de expo zijn essentieel voor een doelmatige uitvoering;
- Marktonderzoek is belangrijk voor het in kaart brengen van kosteneigenschappen (btw, arbeidslasten, etc.) in de markt en koopbereidheid van bezoekers;
- Vroege en intensieve betrokkenheid van lokale kernactoren (postennet) helpt bij het mobiliseren van netwerken en vullen van de programmering met geïnteresseerde bedrijven.
- Vooraf dient een duidelijk financiële structuur opgezet te worden waarin activiteiten een heldere begroting en financiële verantwoording hebben. De inzet van personeel, en in het bijzonder personeel met een huidige opdracht, dient daarin verduidelijkt te worden. Hetzelfde geldt voor inkomsten buiten de begroting (sponsoring, andere ministeries, etc.).
- Gelaagde rapportagelijnen monitoring ondersteunen operationele bijsturing tijdens de uitvoering. Evaluatie achteraf ondersteund de leerintensies. Monitoring van processen, activiteiten en effecten/outcomes dienen duidelijk en tijdig te zijn ingebed en ingericht.

5 Lessen & aanbevelingen voor de toekomst

De lessen en aanbevelingen richten hebben een algemeen karakter en richten zich op algemene aandachtspunten voor beleid en uitvoering. Ze gaan daarmee verder dan de specifieke uitgevoerde activiteiten van de Nederlandse deelname aan de World Expo Osaka.

5.1 Lessen & aanbevelingen: doeltreffendheid

Aanbeveling: Welke lessen kunnen worden geïdentificeerd rondom de doeltreffendheid van de Nederlandse deelname aan Expo's?

- **Werk een duidelijke interventielogica uit met hoofd- en subdoelen waarin je oog hebt voor doelgroepen en de beoogde betrekkingen die je wilt versterken**. Het dient in detail duidelijk te zijn via welke activiteiten je bij welke doelgroepen bepaalde effecten wil genereren. Werk hierin via een interventielogica de stappen uit van input, via activiteiten naar outputs, outcomes en impacts. Zorg dat per doelgroep impactroutes zijn uitgestippeld, met de partijen om op uitwisseling te sturen (denk aan B2B, B2K, G2G, etc.).
- **Stel heldere doelstellingen op die in lijn liggen van de bilaterale relatie met het gastland (of multilaterale relaties met de bredere regio).** Vertrek vanuit de bilaterale relatie en expliciteer waar de kansen liggen. Maak hierin scherpe keuzes. Maak duidelijk op welke thema's activiteiten worden vormgegeven en wat de nadruk van die activiteiten moet zijn (handel, innovatie, cultuur, etc.). Neem hierin niet alleen mee wat Nederland kan brengen naar het gastland maar ook wat het gastland voor Nederland kan betekenen (incl. inkomende investeringen).
- **Stel een herkenbaar verhaal centraal dat overal in de aanpak terugkomt, met een beeld waarvan je zorgt dat het bezoekers en deelnemers duidelijk bij blijft.** Aangezien bezoekers en deelnemers veel indrukken krijgen op een expo en landen onderling concurreren om (media)aandacht is het belangrijk dat het verhaal van Nederland hen makkelijk bijblijft. Maak het verhaal dus heel duidelijk, simpel, herkenbaar en begrijpelijk. Breng niet een hoog aantal thema's samen. Zorg dat dit beeld in dienst staat van de Nation Branding – *waar is Nederland goed in, waarom moet iemand met Nederland aan de slag?* Idealiter verbind je dit ook aan producten, de programmering en onderdelen van het paviljoen en het dient duidelijk in de communicatie centraal te staan.
- **Geef opvolging aan de programmering na afloop van de expo en budgeteer daar op.** Tijdens de economische programmering worden veel zaadjes gepland. De realiteit is echter dat deze niet altijd gaan bloeien. Vaak vraagt een gelegd contact om opvolging voordat dit resulteert in de outcomes en impacts die worden beoogd. Zeker bij een internationale interactie zal na afloop de realiteit van dagelijkste bezigheden weer de bovenhand krijgen. En *"out of sight out of mind"* komen effecten dan snel te vervallen.
- **Speel op de juiste manier in op de cultuur van het gastland.** Vanuit onze nuchterheid hechten Nederlanders vaak minder waarde aan zaken die in andere landen wellicht heel belangrijk zijn om tot resultaat te komen. Het centraal betrekken van nationale bewindslieden is zo een belangrijke strategie voor landen waarin status belangrijk is. In andere landen kunnen andere belangen of gebruiken doorslaggevend zijn. Overweeg om deelnemers hierop explicieter voor te bereiden.
- **Creëer een welkome plek voor ontmoeting gericht op netwerken** De belangrijkste doelstellingen zijn gericht op het versterken van betrekkingen. Het is daarvoor essentieel om, voor specifieke doelgroepen, zo veel mogelijk ruimte te creëren voor ontmoeting en om te netwerken. Maximaliseer de kansen om dit te laten ontstaan.

5.2 Lessen & aanbevelingen: doelmatigheid

Aanbeveling: Welke lessen kunnen worden geïdentificeerd rondom de doelmatigheid van de Nederlandse deelname aan Expo's?

- **Operationaliseer de visie/strategie/thema's en ga interpretatieverschillen tegen.** Vertaal het overkoepelende visie/strategie/thema's explicieter naar de praktijk van de uitvoering. Neem daarin regie over de samenhang tussen verschillende activiteiten en faciliteer de afstemming tussen betrokkenen in de uitvoering. Dit verkleint interpretatieverschillen en verhoogt coherentie in uitvoering.
- **Integreer exploitatie en programmering vanaf de ontwerpfase.** Scherp de aanbestedings- en ontwerpfase aan zodat bouw/exploitant/programmering tijdig kunnen co-creëren en functionele eisen worden vastgelegd (ruimte voor ontmoeting en netwerken, logistiek, personeelsruimte, opslag, keuken, klimaat, etc.). Reserveer hiervoor tijd en budget en borg dit in het planningsproces van verschillende aanbestedingen en specificeer dit in de bouwuitvraag. Neem hierin ook marktonderzoek sterker mee, zodat de aanpak kennisgedreven en contextspecifiek is. Waak ervoor dat ervaringen uit een voorgaande expo niet direct worden overgenomen naar een volgende expo.
- **Verduidelijk de governance & rolverdeling tussen BZ, RVO, postennet en andere uitvoerders.** Leg expliciete zakelijke opdrachten vast (sturingslijnen, rollen, mandaten, beslisrechten, escalatieroutes) en rationaliseer overlegstructuren zodat besluitvorming snel en eenduidig is, met minder overlap en duidelijkere uitkomsten. Betrek en baken de rol van het postennet duidelijk af en zorg dat zij over voldoende capaciteit beschikken om invulling te geven aan de uitvoering op locatie, inclusief uitbesteding waar passend.
- **Borg Expo-specifieke expertise & betrek actiever land-specifieke kennis.** Zorg dat er kennis en ervaring wordt opgebouwd die kan worden ingezet in de toekomstige expo. Borg daarin niet alleen inhoudelijke kennis, maar juist ook kennis over inkoop, contractmanagement, juridische/fiscale kennis, etc. Zorg dat je kennis over het gastland aanwendt, ook hier gaat het mede om kennis over lokale wet- & regelgeving, normen, etc.
- **Blijf zorgen voor een toegewijd team zodat je beschikt over een sterk probleemoplossend vermogen, maar voorkom waar mogelijk (langdurig) overwerk.** Uit deze en interne evaluaties komt veel kennis om de aanpak voor toekomstige expo's aan te scherpen, maar de realiteit van een langdurig en grootschalig event zal blijven dat er met regelmaat onverwachte zaken op zullen komen. Zorg dat er een team staat dat hierop kan reageren en zaken in goede banen kan leiden, zoals dat bij de expo in Osaka het geval was. Maak betrokkenen ervan bewust wat er van hen gevraagd kan gaan worden zodat dit vooraf in ieder geval transparant is. Organiseer capaciteit om dit op te kunnen vangen wanneer nodig en het siert om uitzonderlijke inzet te belonen.
- **Maak kostentoerekening duidelijk en effectmonitoring meer outcome-gericht.** Ontwikkel één integraal kosten- en urenbeeld (alle financieringskanalen en personeelsinspanning) en koppel dit aan een beperkte set output én outcome-indicatoren (incl. follow-up bij bedrijven/diplomatieke opbrengst) per activiteit. Richt systemen en KPI's vroeg in, met duidelijke rolverdeling (ook voor postennet), om ex-post reconstructie en handwerk te voorkomen.

5.3 Lessen & aanbevelingen: toekomstige Expo's

Aanbeveling: Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd met het oog op de keuze voor en de voorbereiding van een eventuele deelname aan toekomstige Expo's?

- **Maak een afwegingskader voor de besluitvorming voor deelname aan toekomstige expo's.** Er zijn verschillende belangen die bijdragen aan het besluit om wel/niet deel te nemen aan toekomstige expo's. Denk aan het bestendigen van een bestaande relatie, het opbouwen van een (relatief) nieuwe relatie, etc. Werk een afwegingskader uit waar vanuit een beeld gevormd kan worden over de meerwaarde van deelname. Hierin kunnen technische aspecten zoals kansen voor handel, innovatie, etc. meegenomen worden die uit een marktanalyse vastgesteld kunnen worden. Daarnaast kan ook ruimte gemaakt worden voor zachtere aspecten. Denk aan (geopolitieke) ontwikkelingen, politieke relaties, publieke belangen, aansluiting van normen en waarden, beeldvorming, etc. Denk niet alleen na over de deelname aan de expo, maar ook over de praktische uitvoering daarvan. Denk bijv. aan condities van werknemers in het gastland, vrouwenrechten, omarming van internationale verdragen, etc. Dit is belangrijk in de beeldvorming over waar Nederland voor staat.
- **Werk een standaardstructuur en draaiboek uit voor het vormgeven en uitvoeren van een Expo op een aantal niveaus van intensiteit van de deelname.** Werk een standaardstructuur en draaiboek uit voor verschillende niveaus, die aan de hand van de bilaterale (en/of multilaterale) prioriteiten en vastgestelde doelstellingen in detail ingevuld kunnen worden. Bij drie niveaus van intensiteit van de deelname kan gedacht worden aan: 1) brede, 2) beperkte, of 3) geen deelname, ieder met een passend budget. Bepaal wat deze niveaus betekenen voor de keuzes over een paviljoen en de inzet op additionele programmering. Bij een brede deelname kan de expo in Osaka als voorbeeld dienen. Bij een zeer beperkte deelname zou zelfs overwogen kunnen worden om sterker in te zetten op de economische programmering met een zeer beperkt paviljoen om zo kosten te besparen.
- **Stel een doorlopend team op gericht op het organiseren van internationale evenementen, waaronder expo's, waarin kennis en ervaring geborgd blijven.** Verken of het haalbaar is om een doorlopend team in te richten dat zich richt op expo's waarin kennis en ervaring een plek kan krijgen. Indien het team alleen eens per 5 jaar, en wellicht niet eens als wordt afgezien van deelname, in actie komt zal de kans aanwezig zijn dat het merendeel van de teamleden tegen die tijd in een andere functie is beland. Dit benadrukt het belang van het helder beleggen en borgen van de kennis en ervaring, mogelijk in de managementlagen van BZ en ondersteund door tools zoals de standaardstructuur en het draaiboek om een uitvoeringsteam snel op niveau te krijgen. Het zou goed zijn om te verkennen of uitvoeringsgerichte teamleden mogelijk kunnen werken aan andere internationale evenementen zodat kennis makkelijker doorgegeven kan worden en zij de kansen krijgen ervaring op te doen in de praktijk. Denk daarbij aan internationale handels- en innovatiemissies, de aanwezigheid van Nederlandse delegaties op grote beurzen, maar wellicht ook verder uit scope aan evenementen gericht op sport, cultuur of toerisme. Het is denkbaar dat dit team kan bestaan uit mensen vanuit verschillende organisaties (denk aan BZ, RVO, (ex)postennet-werknemers, NFIA, maar wellicht ook het NBTC, bedrijfsvertegenwoordigers, etc.), om zo breed ervaring te borgen.
- **Maak iemand eigenaar van de inzichten uit interne evaluaties alsmede de succesfactoren, knelpunten en lessen die in deze evaluatie aan bod zijn gekomen.** In deze evaluatie en intern uitgevoerde evaluaties staan veel (praktische) lessen en inzichten die erg nuttig kunnen zijn voor de aanpak in toekomstige expo's. De succesfactoren en knelpunten beschreven in sectie 3.4 en 0 zijn goede startpunten, naast de lessen in sectie 5.1 gericht op doeltreffendheid en sectie 5.2 gericht op doelmatigheid. Lessen en inzichten moeten actief gebruikt worden, maak daarom iemand expliciet eigenaar hiervan.

Bijlage A Methodologie

A.1 Gesprekspartners interviews

A.1.1 Programma interviews: Totaal 20 interviews uitgevoerd

Organisatie	Rol	Gespreksonderwerpen
Ministerie van Buitenlandse Zaken – Den Haag (5x)	DIO Projectmanagement Programmateam	Aan de hand van het type gesprekpartner zijn de volgende onderwerpen voorgelegd: • Algehele reflectie • Gezamenlijke visie / strategie • Samenwerking • Rollen en verantwoordelijkheid • Processen en besluitvorming • Monitoring en voortgangsbewaking • Realisatie outputs: Algemeen / bouw / exploitatie / programmering • Mogelijke kostenbesparing / effectvergroting • Effecten • Succesfactoren en knelpunten
Ministerie van Buitenlandse Zaken – Japan (Ambassade en postennet Osaka) (6x)	CG Osaka Medewerkers Tokyo en Osaka	
RVO (4x)	Projectmanagement Paviljoendirecteur Handelsmissies	
Ministerie van Economische Zaken (2x)	NFIA Dossier Japan	
Het Nieuwe Instituut (1x)	Cultuur	
RAU architecten / bouwconsortium (1x)	Bouw	
Catering / Vanderlinde (1x)	Exploitatie	

Technopolis B.V., 2026

A.1.2 Bedrijfsinterviews: Totaal 21 interviews uitgevoerd

Track	Organisatie type	Gespreksonderwerpen
High-tech & Digitalization (6x)	1x tracklead, 3x Nederlands bedrijf, 2x Japans bedrijf	• Handelsrelatie met Japan / Nederland • Deelname expo • Activiteiten • Effecten n.a.v. deelname • Bredere effecten • Toekomst
Agri-food (5x)	3x Nederlands bedrijf, 1x netwerkorganisatie, 1x ontwikkelingsmaatschappij	
Life sciences, health, sports (4x)	1x tracklead, 1x Nederlands bedrijf, 1x Japans bedrijf, 1x kennisinstelling	
Energy Transition, Sustainability and Circular Economy (6x)	2x tracklead, 3x Nederlands bedrijf, 1x Japans bedrijf	

Technopolis B.V. & MDF, 2026

A.2 Bezoek expo door de Mystery guest

Om inzicht te krijgen in de ervaring van een "normale dagjesbezoeker" en een deelnemer van de economische missies heeft een *mystery guest* op enerzijds het paviljoen bezocht als een "normale" bezoeker en deelgenomen aan de activiteiten tijdens een economische missie (Horticulture) als een zakelijke actor die bekend is met de Nederlandse internationale en economische betrekkingen. Hij ging daar heen, op zoek naar mogelijke connecties, om te observeren of de Expo het leggen van cultureel, economisch, wetenschappelijk, en of politieke kansen faciliteerde en op welke manier de Nederlandse boodschap op hem overkwam.

Het doel van het bezoek was om na te gaan of de Nederlandse aanwezigheid doeltreffend was (bijdroeg aan de te behalen resultaten), of het thema van de Expo goed naar voren kwam, en of wat er te zien was in het paviljoen en tijdens het programma past bij de culturele Zuidoost-Aziatische en Japanse context. Tijdens het bezoek werd ook gekeken naar de positionering van de Nederlandse aanwezigheid ten opzichte van andere landen.

Bezoekdagen:

- Zaterdag 30 augustus – bezoek paviljoen
- Woensdag 3 september – deelname Tuinbouw Handelsmissie

Naar aanleiding van de twee bezoeken heeft de *mystery guest* zijn onafhankelijke bevindingen gerapporteerd in een aan de hand van een aantal onderwerpen, namelijk:

- Algemene indrukken
- Doelen
- Thema Nederlands paviljoen
- Het paviljoen, de locatie en de mate waarin circulariteit naar voren kwam
- De exploitatie
- Programma en activiteiten
- Effecten
- Aansluiting met Japan / regio Zuidoost-Azië
- Conclusie en aanbevelingen.

A.3 Webscraping

Het webscrapen diende de zichtbaarheid van de Nederlandse deelname aan de World expo in Osaka in kaart te brengen door de vermeldingen op het web te identificeren. Zo analyseren we hoe de Nederlandse deelname terugkomt in de digital footprint wat mede van belang is in het kader van de zichtbaarheid en het imago van Nederland.

Meerdere iteraties van het webscrapen zijn uitgevoerd. De gehanteerde aanpak is hieronder beschreven:

- Ten eerste zijn keywoorden gedefinieerd om relevante webresultaten te identificeren, hier hebben we gekozen voor '*Osaka*', '*Nederland*', '*Paviljoen*' en '*Expo*'.
- Vervolgens is met deze keywoorden gezocht via de Google Search API[71] naar relevante artikelen tussen tijdens de looptijd van de expo. Er is gezocht in elf relevante talen.[72] Uit

[71] https://developers.google.com/custom-search/docs/overview

[72] Engels, Nederlands, Japans, Chinees, Koreaans, Vietnamees, Frans, Spaans, Portugees, Arabisch en Indonesisch.

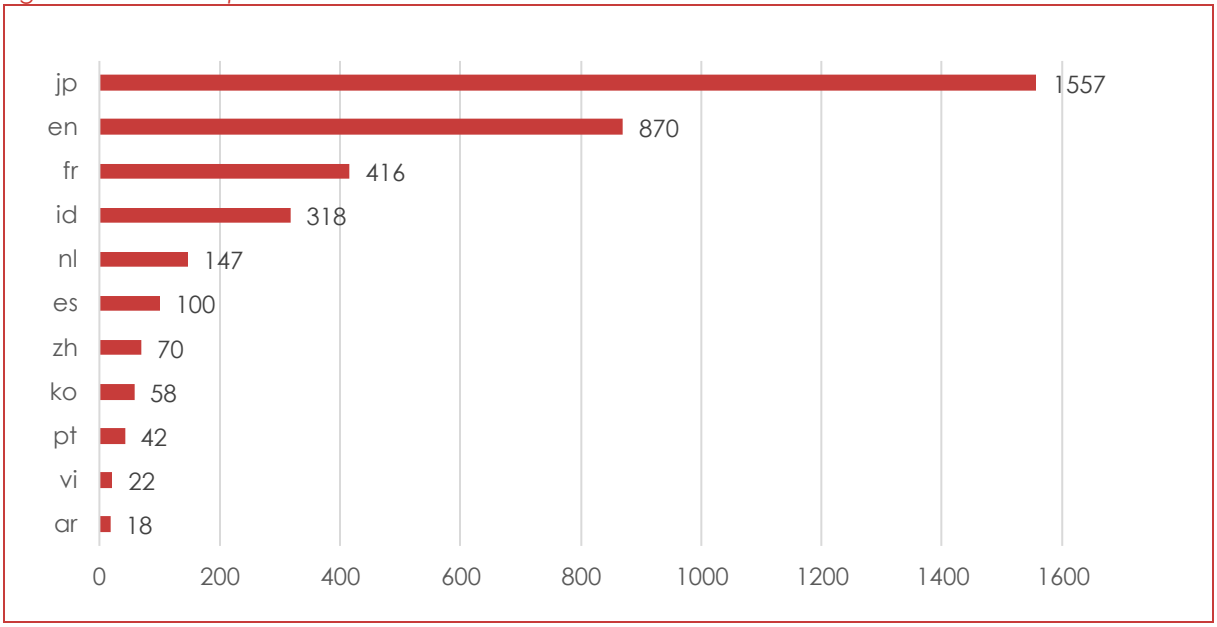
deze zoekopdracht kwamen 5.715 resultaten van links naar websites en pdf's inclusief metadata zoals datum van de publicatie naar voren.

- De volgende stap na de zoekopdracht is het ophalen van de inhoud van de links van de websites en pdf's. Dit is gelukt voor 4.859 van de 5.715 resultaten. In sommige gevallen staan websites het niet toe (zoals LinkedIn, Facebook, etc.)
- Daarna is de inhoud vertaald naar het Engels en is er in een latere fase een aanvullende controle geïmplementeerd waarbij een taalmodel verifieert of de tekst daadwerkelijk betrekking heeft op de Nederlandse deelname aan de World Expo, en niet slechts alleen de keywoorden bevat. Hierna bleven 3.618 resultaten over.
- Tot slot zijn de resultaten thematisch geclassificeerd met een taalmodel, waarna vervolgens analyses zijn uitgevoerd, zoals thema-relevantie, terugkerende aanvullende keywoorden (bijvoorbeeld miffy), piekmomenten en gebruikte *social media*-platforms om waardevolle inzichten uit de webresultaten naar voren te brengen.

Hieronder zijn de resultaten weergeven van het webscrapen.

In Figuur 7 is weergeven in welke talen de resultaten voorkwamen. Engels en Japans zijn hier het meest voorkomend.

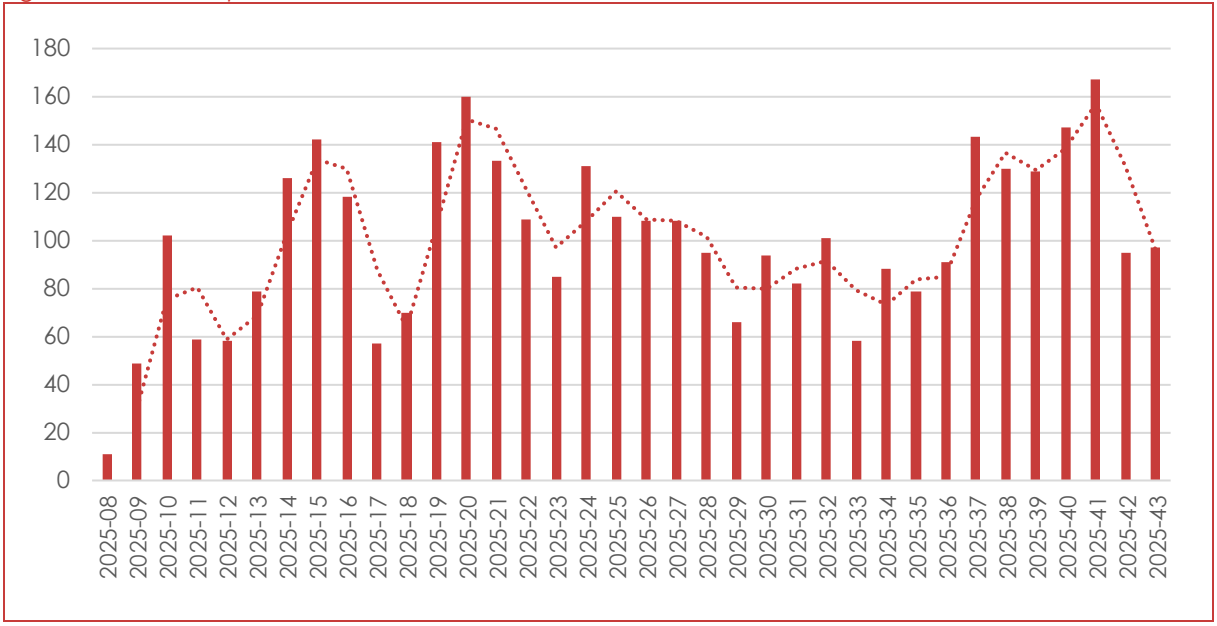
Figuur 7 Mentions per taal



Technopolis B.V., 2026

In Figuur 8 zijn de resultaten per week weergeven. In de laatste weken van september en eerste week van oktober zijn de meeste resultaten geïdentificeerd (week 39-41). Daarnaast zien we ook een piek in mei (week 19 en 20).

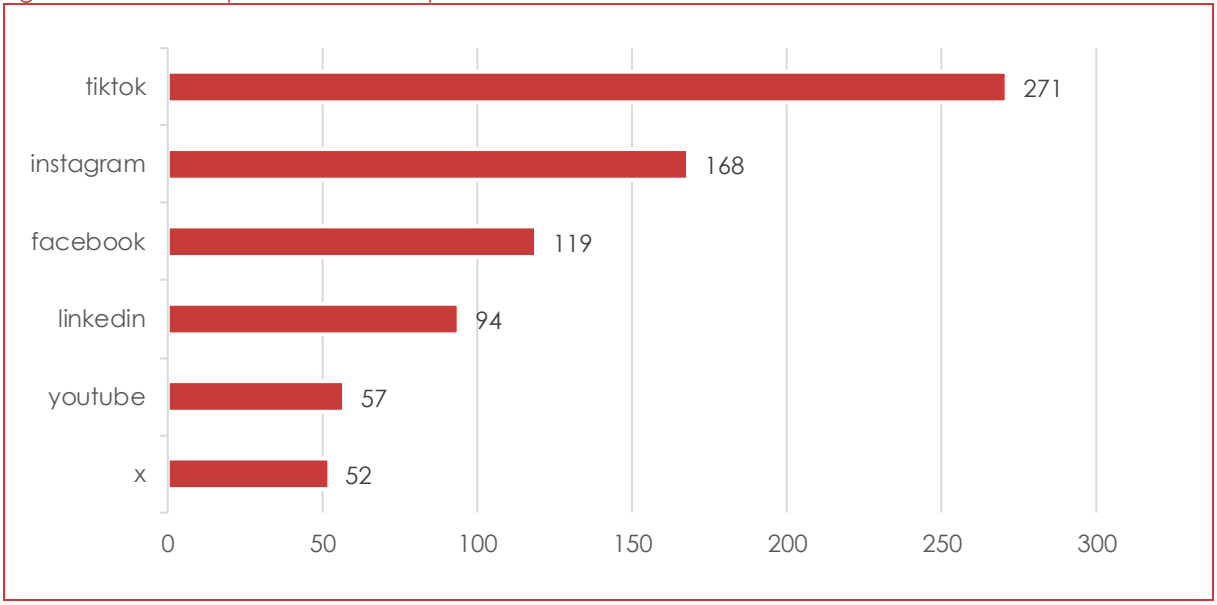
Figuur 8 Mentions per week



Technopolis B.V., 2026

In Figuur 9 zijn de resultaten per *social media*-platform weergeven. Opvallend is dat Tiktok hier als hoogste uitkomt, gevolgd door Instagram.

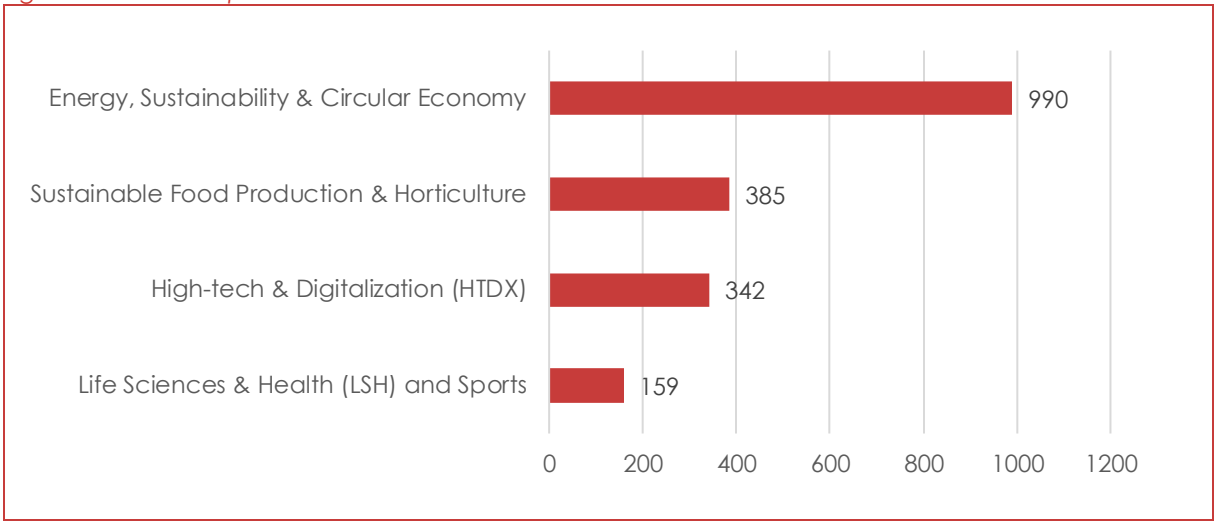
Figuur 9 Mentions per social media platform



Technopolis B.V., 2026

In het laatste figuur zijn de resultaten in relatie tot de thema's weergeven. 'Energy, Sustainability & Circular Economy' komen hier het meeste terug. Dit lijkt ook samen te hangen met dat dit thema's zijn die over het algemeen vaker worden genoemd, bijvoorbeeld als de bouw van het Nederlandse paviljoen wordt besproken dat op duurzame wijze heeft plaatsgevonden.

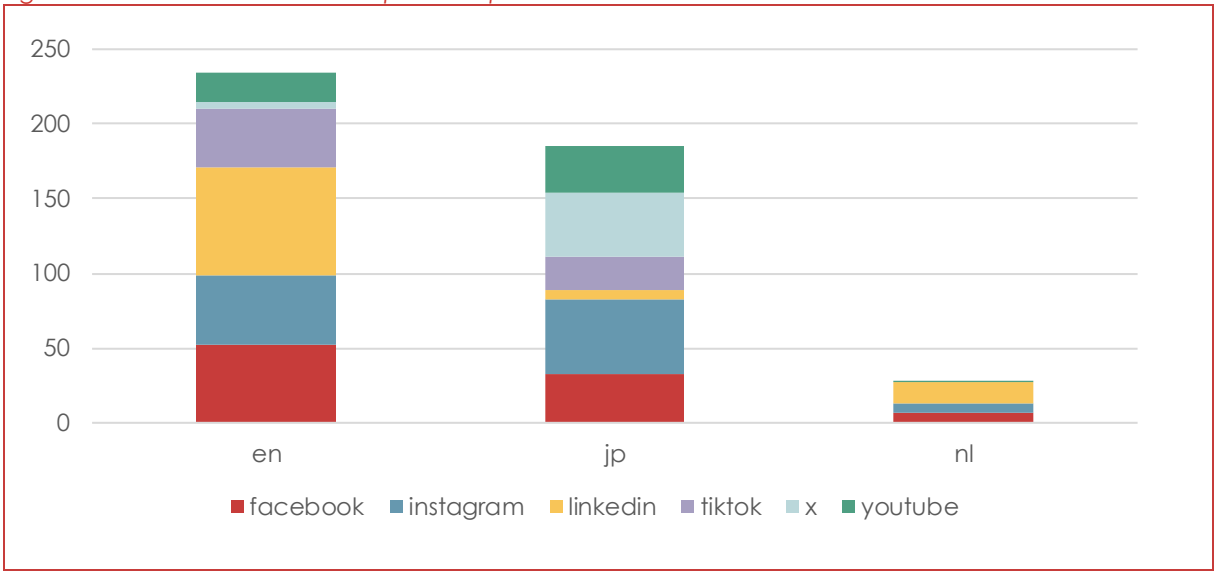
Figuur 10 Mentions per thema



Technopolis B.V., 2026

Figuur 11 Mentions social media platform per taalFiguur 11 hieronder toont *social media* mentions per taal: Engels, Nederlands en Japans. LinkedIn wordt vooral in het Engels gebruikt voor discussies over de Nederlandse deelname aan de World Expo, terwijl op X in Japan meer over dit onderwerp wordt gedeeld.

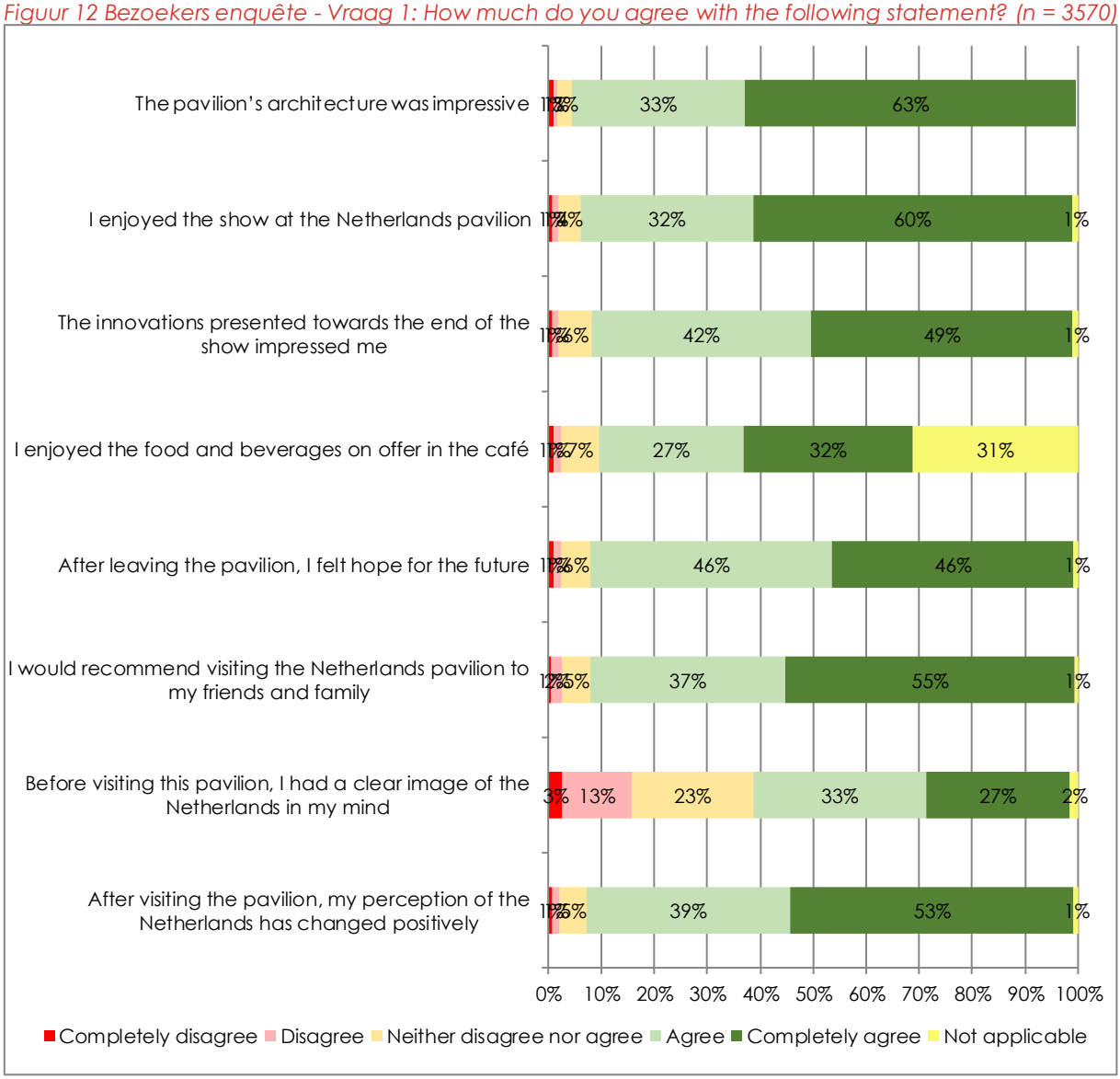
Figuur 11 Mentions social media platform per taal



Technopolis B.V., 2026

A.4 Bezoekersenquête RVO

Figuur 12 Bezoekers enquête - Vraag 1: How much do you agree with the following statement? (n = 3570)

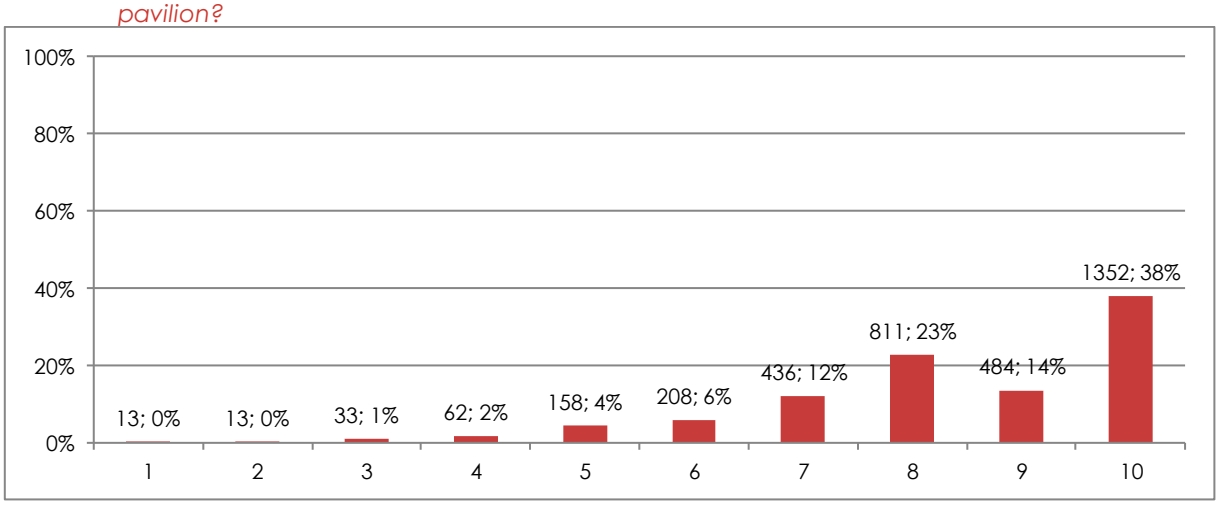


Tabel 3 Bezoekers enquête - Vraag 1: How much do you agree with the following statement? (n = 3570)

Statement	Completely disagree	Disagree	Neither disagree nor agree	Agree	Completely agree	Not applicable
The pavilion's architecture was impressive	1%	1%	3%	33%	63%	0%
I enjoyed the show at the Netherlands pavilion	1%	1%	4%	32%	60%	1%

The innovations presented towards the end of the show impressed me	1%	1%	6%	42%	49%	1%
I enjoyed the food and beverages on offer in the café	1%	1%	7%	27%	32%	31%
After leaving the pavilion, I felt hope for the future	1%	1%	6%	46%	46%	1%
I would recommend visiting the Netherlands pavilion to my friends and family	1%	2%	5%	37%	55%	1%
Before visiting this pavilion, I had a clear image of the Netherlands in my mind	3%	13%	23%	33%	27%	2%
After visiting the pavilion, my perception of the Netherlands has changed positively	1%	1%	5%	39%	53%	1%

Figuur 13 Bezoekers enquête - Vraag 2: How would you rate your overall experience at the Netherlands pavilion?



Bijlage B Evaluatiematrix

Evaluatievraag	Deskstudie	Expo-analyse	Interviews	Data-analyse	Webcrawl	Leer-exercitie
Doeltreffendheid						
11. Heeft de Nederlandse deelname aan de World Expo in Osaka bijgedragen aan het versterken van de economische, wetenschappelijke, culturele en politieke betrekkingen met Japan en Oost-Azië?	Analyse track activiteiten, missies & deelnemers Inzicht in diepgang uitwisselingen Inzicht in thematische nadruk	Culturele aansluiting van NL-deelname Inzicht in thematische aansluiting op doelen expo Kwaliteit track activiteiten & missies	Deelnemers & counterparts reflecties op: • Kwaliteit uitwisselingen • Bestendiging en nieuwe samenwerkingen • (Zicht op) formele overeenkomst • Inzicht in kansen • Vraagcreatie • Duurzaamheid interventie Uitvoering reflecties op paviljoen, track activiteiten en missies	Analyse bezoekerssurvey geeft inzicht in: • Culturele uitwisseling • Verhoging bekendheid & vertrouwen in NL oplossingen RVO handelsmissiedata nog te ontvangen. Wij verwachten inzicht in de uitkomsten van de handelsmissies (bv. aantal ondertekende MoUs, LoIs, etc.)	Zichtbaarheid van track activiteiten & missies Zichtbaarheid van NL organisaties, oplossingen, etc.	
12. Is de Nederlandse positie in Japan en Oost-Azië versterkt via het bevorderen van de zichtbaarheid (Nation Branding) en de reputatie van Nederland?	Analyse brede communicatie- & promotie-activiteiten Analyse track communicatie- & promotie-activiteiten	Inzicht in zichtbaarheid van NL Paviljoen Aansluiting van NL op doelen expo	Deelnemers & counterparts reflecties op: • Bekendheid & vertrouwen in NL oplossingen • Vraagcreatie • Reputatie van NL Uitvoering reflecties op paviljoen & communicatie	Analyse bezoekerssurvey geeft inzicht in: • Zichtbaarheid & branding NL • Verhoging reputatie NL RVO (handelsmissie)data nog te ontvangen. Wij verwachten	Zichtbaarheid van NL deelname Zichtbaarheid van track activiteiten & missies	

Evaluatievraag	Deskstudie	Expo-analyse	Interviews	Data-analyse	Webcrawl	Leer-exercitie
				inzicht in de uitkomsten van de handelsmissies (bv. perspectief toegevoegde waarde handelsmissie, maar ook het aantal bezoekers paviljoen)		
13. Sluit de intensivering van de economische, wetenschappelijke, culturele en politieke betrekkingen tussen Nederland en Japan via de Nederlandse deelname aan de World Expo in Osaka aan bij het Nederlandse bilaterale beleid ten aanzien van Japan (en Oost-Azië)?	Analyse van het bilaterale beleid t.a.v. Japan (en Oost-Azië)	Aansluiting bilaterale beleid t.a.v. Japan (en Oost-Azië) op NL deelname Expo	Beleidsreflecties op aansluiting bilaterale beleid en NL deelname Expo			
14. Welke succesfactoren en knelpunten kunnen er met betrekking tot de doeltreffendheid van de Nederlandse deelname aan de World Expo in Osaka worden geïdentificeerd?	Identificatie van succesfactoren en knelpunten	Identificatie van succesfactoren en knelpunten	Identificatie van succesfactoren en knelpunten			
Doelmatigheid						
15. Is de beleidsuitvoering van de Nederlandse deelname aan de World Expo in Osaka doelmatig verlopen of hadden kosten kunnen worden bespaard en/of de	Bewijslast proces, besluitvorming en organisatie	Inzichten resultaat besluitvorming	Beleid en uitvoering reflecties op: • Gedeelde visie en strategie			

Evaluatievraag	Deskstudie	Expo-analyse	Interviews	Data-analyse	Webcrawl	Leer-exercitie
effecten worden vergroot?	Inzichten efficiëntie en doelgerichtheid		• Resultaatgerichtheid en efficiëntie van samenwerking • Verdeling van rollen en verantwoordelijkheden • Proces, besluitvorming en organisatie • Voorgangsbewaking en bijsturing • Mogelijkheden kostenbesparing of effectvergroting			
16. Zijn de beleidsprestaties van de Nederlandse deelname aan de World Expo in Osaka doelmatig tot stand gekomen of hadden kosten kunnen worden bespaard en/of de effecten worden vergroot?	Inzichten bouw en exploitatie paviljoen Inzichten uitvoering programmering events en activiteiten	Inzicht in kwaliteit paviljoen Inzicht in kwaliteit programmering events en activiteiten	Beleid en uitvoering reflecties op: • Bouw en exploitatie paviljoen • Programmering events en activiteiten • Mogelijkheden kostenbesparing of effectvergroting Deelnemers reflecties op kwaliteit paviljoen & programmering	RVO data nog te ontvangen. Wij verwachten o.a. data over de kosten.		
17. Welke succesfactoren en knelpunten kunnen er met betrekking tot de doelmatigheid van de Nederlandse deelname aan de Expo worden geïdentificeerd?	Identificatie van succesfactoren en knelpunten	Identificatie van succesfactoren en knelpunten	Identificatie van succesfactoren en knelpunten			
Aanbevelingen						

Evaluatievraag	Deskstudie	Expo-analyse	Interviews	Data-analyse	Webcrawl	Leer-exercitie
18. Welke lessen kunnen, op basis van de inzichten uit de World Expo in Osaka, worden geïdentificeerd rondom de doeltreffendheid van de Nederlandse deelname aan Expo's?	Synthese van: • Geïdentificeerde succesfactoren en knelpunten • Geïdentificeerde lessen					Verdieping geïdentificeerde succesfactoren, knelpunten en lessen
19. Welke lessen kunnen, op basis van de inzichten uit de World Expo in Osaka, worden geïdentificeerd rondom de doelmatigheid van de Nederlandse deelname aan Expo's?	Synthese van: • Geïdentificeerde succesfactoren en knelpunten • Geïdentificeerde lessen					Verdieping geïdentificeerde succesfactoren, knelpunten en lessen
20. Welke aanbevelingen kunnen, op basis van de inzichten uit de World Expo in Osaka, worden geformuleerd met het oog op de keuze voor en de voorbereiding van een eventuele deelname aan toekomstige Expo's?	Formulering van aanbevelingen op basis van: • Evaluatiebevindingen • Synthese van succesfactoren en knelpunten • Synthese van lessen					Reflectie op geformuleerde (concept) aanbevelingen

Technopolis B.V., 2025

Bijlage C Geleerde lessen deelname Expo 2020 Dubai

In Tabel 4 staan de geleerde lessen over Expo 2020 in Dubai die zijn meegenomen bij de voorbereidingen van de Expo in Osaka.[73]

Tabel 4 Lessen Expo Dubai

Geleerde lessen Expo Dubai	
1	Het doel van Expo deelname moet breder zijn dan alleen handelsbevordering, maar ook gericht zijn op Netherlands Branding, public diplomacy, investeringen in bilaterale relaties (Nederland als Foreign Direct Investment bestemming), government to government samenwerking, de creatieve industrie, cultuur en politiek. Probeer naast kwalitatieve ook kwantitatieve doelen te stellen, zodat inzicht wordt verkregen in de verhouding tussen investering en opbrengst.
2	Het verhaal moet overtuigend zijn, met een duidelijke focus op de hoofdboodschap: het beeld dat Nederland tijdens de Expo wil neerzetten. De activiteiten en evenementen moeten hiermee een duidelijke link hebben.
3	Heldere projectstructuur met duidelijke vastlegging van de verantwoordelijkheden is een vereiste voor een goed verlopend project. Onderdeel daarvan is dat de Nederlandse overheid, vertegenwoordigd door BZ, eindverantwoordelijk is voor de deelname.
4	Zorg voor stabiliteit in het projectteam en stimuleer interne samenwerking; tussentijdse wisselingen binnen het team kunnen negatief uitpakken.
5	Leg in een duidelijke omschrijving de taakverdeling tussen RVO, Consulaat-Generaal (CG) Osaka, ambassade Tokio en projectleider vast en communiceer open bij afwijkingen hiervan in de praktijk.
6	Zorg vanaf het begin voor actieve betrokkenheid van het postennet; belangrijk voor het nodige draagvlak.
7	De Expo is een middel om de prioriteiten van het postennet op langere termijn te versterken. Lopende activiteiten dienen onderdeel te zijn van zaken die al lopen.
8	Een tijdelijke intensivering van het personeel binnen het postennet is noodzakelijk. Dit is geen werk dat er even bij kan worden gedaan.
9	Zorg voor tijdige en goede betrokkenheid van partijen buiten de overheid zoals bedrijven en kennisinstellingen.
10	Zorg voor realistische financiële meerjarenraming, voorkom de situatie dat er frequent extra budget moet worden gevraagd

[73] Projectplan Expo 2025 Osaka na afstemming

Bijlage D Capacity Works analyse model

Schaal	Beoordeling – Gezamenlijke visie/strategie
Goed	• De visie is gezamenlijk tot stand gekomen door consultatief proces. • Doelstellingen zijn duidelijk en breed geaccepteerd door betrokken partijen. • Keuzes voor inhoudelijke tracks sluiten aan bij de bestaande doelen/strategie netwerk Japan. • Doelstellingen zijn vastgelegd.
Voldoende	• Doelstellingen waren grotendeels leidend in keuzes/uitvoering.
Matig	• Tussen het besluit van de ministerraad en het uitbrengen van het projectplan waren BZ/DIO en RVO al begonnen met de voorbereidingen voor de tender voor de bouw, terwijl doelstellingen en prioriteiten nog niet waren uitgekristalliseerd. • Uitvoeringspartijen gevraagd om vertaling van de holistische soms vrij abstracte omschrijving van de strategie/visie. • Verschillende interpretaties van de doelstellingen; economische vis-a-vis handel; economisch vs. cultureel; visie op paviljoen centrale thema water en de andere tracks.
Slecht	-
Schaal	**Beoordeling – Management structuur / rollen**
Goed	• Formeel geformuleerde hiërarchie en rol afbakening, mandaat en sturingslijnen.
Voldoende	• Structuur: aantal lagen en type overleg nuttig voor inclusiviteit, overzicht en betrokkenheid maar soms onduidelijke besluitvorming met als gevolg iets minder scherpte, snelheid en soms een escalatie.
Matig	• Rol afbakening en sturingslijnen in de praktijk/uitvoer als diffuus ervaren. • Benutten van expertise; beperkte mate aanwezige expo ervaring in teams (BZ, RVO, posten, geen institutioneel geheugen) – gevolg: *meerwerk/van 0 beginnen*.
Slecht	• Aantal fiscale en juridische keuzes bleken incorrect en kostbaar (BTW).
Schaal	**Beoordeling – samenwerking**
Goed	• Gebruik van bestaande relaties/netwerk. • Constructief, flexibiliteit & collegialiteit
Voldoende	• Mate van vertrouwen niet altijd optimaal, op momenten micromanagement vanwege onduidelijkheid in rollen/afwezigheid expertise (zie management structuur)
Matig	• Eerlijke kostenverdeling; de financiële last lag bij BZ/DIO - terwijl andere departementen en private partijen beperkter financieel bijdroegen aan de samenwerking
Slecht	• Welzijn van lokale werknemers, hoge werkdruk, weinig rust – zijn aspecten die niet duidelijk zijn meegenomen in afwegingen.

Schaal	Beoordeling – processen
Goed	• Koppeling tussen programmeringsprocessen en economische/handelsmissies • Tijdige betrokkenheid actoren.
Voldoende	• Dagelijkse processen rond bezoekers en programmering, met gestandaardiseerde formats en voorspelbaarheid van processen. • Voorkomen miscommunicatie/ruis - door inhuren lokale adviseurs, medewerkers.
Matig	• Beheersing taal/cultuurverschillen (begrip Japanse bureaucratie) & overdragen van operationele beheer reservaties, accreditaties en tickets van DH naar lokale actoren, kwam vrij laat. • Complexiteit van Japanse arbeidsmarkt onderschat. Fricties over inzet extra personeel en kosten.
Slecht	• Mate van koppeling ontwerp- bouw - exploitatie en programma processen.
Schaal	**Beoordeling – voortgangsbewaking & leren**
Goed	• Systematische rapportagelijnen, niet te belastend voor hogere lagen. • Voortgangsbewaking; monitoren activiteiten en output niveau. Ook via de tracks.
Voldoende	• Rapportage met juiste actoren, op uitzonderingen na. • Mate van probleemoplossend vermogen en bijsturing. • Leerintenties, interne evaluaties.
Matig	• Vooronderzoek Japanse bouwmarkt niet toereikend om budgetoverschrijding bouw te anticiperen. • Monitoring-arrangementen niet overal tijdig en systematisch ingericht; KPIs voor exploitatie laat uitgewerkt; voor niet iedereen duidelijke verwachtingen omtrent bijdrage aan monitoring en rapportage. • Tekortkoming in documentatie van processen en borging lessen van Expo tot Expo in institutioneel geheugen.
Slecht	• Monitoren van effecten (outcomes) niet ingebed – behalve door externe evaluatie. Enquêtevragen flets en gekleurd, risico op social-desirable bias. • Financiële overzichten uitgaves komt niet overeen met budget overzichtstructuur.