

*Mei, 2014*

---

# Onderzoek standaarden

**Nr. 426/2013**

**Ministerie van Buitenlandse Zaken Directoraat-generaal Buitenlandse Economische Betrekkingen (DGBEB)**



## Onderzoek standaarden

Ministerie van Buitenlandse Zaken Directoraat-generaal Buitenlandse Economische Betrekkingen (DGBEB)

Nr. 426/2013

technopolis |group|, mei, 2014

Wieneke Vullings (projectleider)

Monique Rijnders-Nagle (vervangend projectleider)

Joost van Barneveld

Met dank aan: Soheir Dani, Thomas Teichler en Helena Kovacs

# Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding studie	5
1.2 Doelstelling studie en onderzoeksvragen	5
1.3 Gebruikte methoden en aanpak	6
1.4 Leeswijzer	8
2. Economische dienstverlening op de posten	9
2.1 Het buitenlandse economische beleid	9
2.2 Missie en doelstellingen vanuit de overheid	9
2.3 De functies van economische diplomatieke posten en de diplomaat	11
2.4 Doelstellingen en verwachtingen van de internationaliserende klanten	13
2.5 Toegevoegde waarde van de post en het werk van de diplomaat voor de klant	14
3. Standaarden en kwaliteit	17
3.1 Mate van huidige standaardisering	17
3.2 Buitenlandse voorbeelden van standaardisering	21
3.3 Kanttekeningen ten aanzien van standaardisering	22
3.4 Mogelijkheden voor verdere standaardisering: Geografisch	24
3.5 Mogelijkheden voor verdere standaardisering: Processen	25
3.6 Mogelijkheden voor verdere standaardisering: Communicatie	26
3.7 Mogelijkheden voor verdere standaardisering: Kwaliteit	28
4. Effectmeting van economische dienstverlening op de posten	32
4.1 Huidige resultaat en effectmeting	32
4.2 Voorbeelden uit het buitenland	34
4.3 Het beter meetbaar maken van resultaten	36
5. Conclusies en aanbevelingen	44
5.1 Conclusies	44
5.2 Lessen voor overige domeinen	45
5.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek/uitwerking	46
Bijlage A Interviews	49
Bijlage B Geraadpleegde bronnen	52
Bijlage C Lijst met afkortingen	53

## Figuren

Figuur 1	Overzicht aanpak studie standaarden .....	7
Figuur 2	Doelenboom economische dienstverlening .....	10
Figuur 3	Klantvragen en behoeften.....	14
Figuur 4	Nadruk op bepaalde diensten/producten afhankelijk van type land en post – een voorbeeld .....	25
Figuur 5	UKTI product catalogus .....	28
Figuur 6	UKTI product catalogus .....	28
Figuur 7	Voorbeelden van kwaliteitsnormen van economische dienstverlening .....	29
Figuur 8	UKTI financiering, activiteiten en resultaten .....	35
Figuur 9	UKTI Performance Measurement Framework .....	35
Figuur 10	Conceptueel model voor monitoring en evaluatie .....	36
Figuur 11	Schematische samenhang doelenboom/logical framework analyse.....	37
Figuur 12	Type indicatoren .....	40
Figuur 13	Interventiologica en Achilles.....	42
Figuur 14	Voorbeeld planning van monitoring en evaluatie .....	42
Figuur 15	Voorstel voor een basis monitoring- en evaluatiemodel.....	43

## Tabellen

Tabel 1	Mate van huidige standaardisering .....	17
Tabel 2	Uitkomsten RVO quick scan niet-gestandaardiseerde diensten en producten .....	20
Tabel 3	Aangeboden diensten in de benchmarklanden .....	21
Tabel 4	Standaardisering in de benchmarklanden.....	22
Tabel 5	Mogelijke kernwaarden en kwaliteitsprincipes van economische dienstverlening en implicaties daarvan voor de dienstverlening.....	30
Tabel 6	Jaarplannen economische dienstverlening .....	32
Tabel 7	Resultaatmetingen per onderdeel .....	33
Tabel 8	Interventiologica van een aantal activiteiten (diensten, producten) van een post .....	39
Tabel 9	Voorbeeld indicatoren.....	41
Tabel 10	Diepte interviews Den Haag.....	49
Tabel 11	Interviews op de post in Beijing.....	49
Tabel 12	Interviews op de post in Lima .....	50
Tabel 13	Telefonische bedrijveninterviews .....	50
Tabel 14	Samenstelling Referentiegroep .....	50



## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding studie

In mei 2013 heeft de Adviescommissie Modernisering Diplomatie (Groep van Wijzen o.l.v. Arthur Docters van Leeuwen) een tussenrapportage gepresenteerd die moest dienen als inbreng bij gedachtevorming over hervormingen bij het ministerie van Buitenlandse Zaken.<sup>1</sup> Deze tussenrapportage bood een overzicht van de bevindingen van de Commissie tot dan toe. Een aantal bevindingen waren:

- Zowel scope als de kwaliteit van de dienstverlening is niet uniform: De professionaliteit van de diplomaat dient beter en zichtbaarder neergezet te worden. Succes moet objectief meetbaar zijn voor de verdere verhoging van kwaliteit, focus en effectiviteit van de Nederlandse diplomaat. Daar horen tastbare standaarden bij die duidelijk maken waar de lat ligt en zo de toegevoegde waarde zichtbaar en aantoonbaar maken.
- De dienstverlening die kan worden geleverd is bij klanten/stakeholders niet altijd bekend: De Commissie denkt dat onvoldoende duidelijk is wat men kan verwachten van de buitenlandse dienst van het ministerie Buitenlandse Zaken (BZ). En dat terwijl er duidelijk een toename is van verwachtingen bij de bevolking in transparantie, dienstverlening en resultaten.
- Het blijkt onvoldoende helder bij (mogelijke) klanten/stakeholders van Ambassades wat men kan verwachten van de dienstverlening van posten: Het moet voor de buitenwereld duidelijk zijn waar men op kan rekenen; wat een post wel en niet doet. Die standaarden zijn vervolgens ook een waarborg voor de kwaliteit en de continuïteit voor de hele organisatie.

Om bevindingen nader toetsen, aan te scherpen en te verdiepen zijn onder andere een aantal studies uitgezet bij externe onderzoeksbureaus, waaronder ook dit onderzoek naar standaardisering en meetbaarheid van de economische dienstverlening.

### 1.2 Doelstelling studie en onderzoeksvragen

Deze studie is niet alleen gericht op het inventariseren van zowel gestandaardiseerde als niet-gestandaardiseerde praktijk en dienstverlening. Het gaat ook om het in kaart brengen van de *verwachtingen* ten aanzien van die dienstverlening door de afnemers ervan, in het bijzonder de bedrijven. Met welke ‘standaard’ dienstverlening zijn de bedrijven tevreden en kunnen de diplomaten hiermee ook uit de voeten? Standaardisering in deze context is gericht op het verhelderen van de scope van de activiteiten van de posten, het kwaliteitsniveau uniformiseren en objectief meetbaar maken door tastbare standaarden te zetten. Hierdoor kunnen klanten ook beter geïnformeerd worden over wat ze kunnen verwachten van de posten. Daarnaast gaat het ook om leren van andere voorbeelden op het gebied van standaardisering van producten en diensten, in binnen en buitenland. Hoe kunnen deze lessen gebruikt worden in de Nederlandse praktijk?

Een tweede pijler van deze studie is het inventariseren, of liever ontwikkelen van een model (of methodologie) van resultaatmeting op basis van bestaande modellen in binnen- en buitenland.

Ten derde is het belangrijk dat de uitkomsten van de studie relevant zijn voor het brede takenpakket van diplomatie en dat de economische dienstverlening als case moet worden behandeld. Het uitgangspunt is dat de verdere standaardisering en

---

<sup>1</sup> Modernisering van de diplomatie, Tussenrapport van de Groep van Wijzen, Adviescommissie modernisering diplomatie, 29 mei 2013

verbeterde resultaatmetingen moeten bijdragen aan verbeterde kwaliteit en efficiëntie (en continuïteit) van het werk van de diplomaten op de posten.

Voor deze studie is daarom niet alleen het ‘wat’ van belang (welke diensten/producten moeten verder gestandaardiseerd worden, wat wil je ermee bereiken en wanneer is je klant tevreden?) maar ook het ‘hoe’ (hoe standaardiseer je deze diensten/producten en hoe meet je of je het gewenste kwaliteitsniveau hebt bereikt?).

Hoofdvragen zijn:

1. Welke producten/diensten worden er in het kader van economische diplomatie door de posten van BZ geleverd en welk doel dienen zij? Hoe kunnen zij beter gestandaardiseerd worden?
2. Welke (kwaliteits)normen zou BZ idealiter na moeten streven binnen zijn economische diplomatieke dienstverlening, zowel vanuit het oogpunt van de dienstverleners als de afnemers?
3. Hoe kunnen de resultaten van BZ’s economische diplomatieke dienstverlening meetbaar gemaakt worden?
4. Welke lessen kan men uit dit onderzoek trekken t.a.v. de andere dienstverlening van de posten en welke implicaties hebben zij voor de implementatie van die overige dienstverlening?

Standaardisering van de diplomatieke dienstverlening is een complex vraagstuk. Het gaat om:

1. Verschillende niveaus van dienstverlening: gestandaardiseerd; niet-gestandaardiseerd; gericht op identificatie van kansen; branding; stimuleren van samenwerking, markttoegang, buitenlandse investeringen, of de vestiging van buitenlandse bedrijven in Nederland.
2. Verschillende type klanten met verschillende behoeften en niveaus van absorptievermogen: multinationals, MKB, overheden (politici, beleidsmakers) of sectororganisaties.
3. Verschillende doelgebieden met een diverse beleidsfocus vanuit Nederland: groeiemarkten, ontwikkelingslanden, geïndustrialiseerde landen, regio’s en regionale verschillen, et cetera.
4. Verschillen in de grootte en capaciteit van de post.

### 1.3 Gebruikte methoden en aanpak

Deze studie is in een aantal fasen uitgevoerd, in een tijdsbestek van 5 maanden. Ten eerste is een kader ontwikkeld voor de meest optimale processen van standaardisering en resultaatmeting. In de tweede fase is dit kader getoetst aan de praktijk en standaarden voor producten en diensten zijn in kaart gebracht. De derde fase was gericht op rapporteren en valideren van de bevindingen.

Hiervoor zijn verschillende activiteiten uitgevoerd. Op basis van een eerder door RVO uitgevoerde quick scan<sup>2</sup> en andere documentatie heeft Technopolis een doelenboom ontwikkeld om in kaart te brengen welke doelen en activiteiten met elkaar samenhangen. Daarnaast zijn 12 interviews afgenomen (betrokkenen bij BZ, EZ, RVO, Fedex, et cetera) om deze doelenboom te toetsen en beter zicht te krijgen op de mogelijkheden voor verdere standaardisering. Ook is een benchmark uitgevoerd om te leren van voorbeelden uit Denemarken, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk.

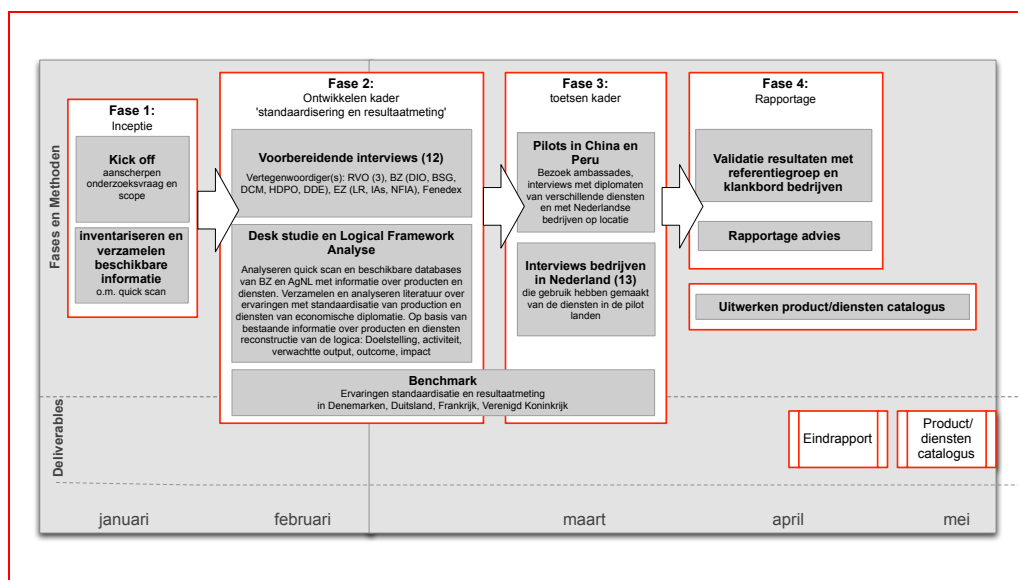
---

<sup>2</sup> ‘Quick Scan – Standaardisering economische dienstverlening posten’, AgentschapNL, 2013. De quick scan diende inzicht te geven in de - met name gestandaardiseerde- producten en diensten van de posten.

Verder zijn bezoeken aan de ambassades in China en Peru gebracht waarbij we beter zicht trachtten te krijgen op de gestandaardiseerde en niet-gestandaardiseerde dienstverlening op deze posten en mogelijkheden voor het uniformer maken van deze dienstverlening. Een tweede doel van het bezoek aan de post was het bespreken van mogelijke modellen van resultaat- en effectmeting van de geleverde diensten en producten zonder hiervoor een heel ingewikkeld nieuw systeem te moeten optuigen en de administratiedruk enorm te verhogen.

Tijdens deze bezoeken hebben wij 25 interviews met medewerkers op de posten en 5 interviews met lokale Nederlandse bedrijven gehouden. Daarbij hebben wij ook drie ambassades van benchmarklanden ter plaatse bezocht. Gelijktijdig aan ons bezoek zijn 13 interviews<sup>3</sup> uitgevoerd met afnemers van de producten en diensten van de ambassades van China en Peru om zo ook beter inzicht te krijgen in de verwachtingen van deze 'klanten' ten aanzien van de kwaliteit en uniformiteit van de producten en diensten. Tot slot is een tweetal bijeenkomsten georganiseerd met een referentiegroep en een klankbordgroep. De volledige lijsten met geïnterviewden, de samenstellingen van de referentiegroep en geraadpleegde bronnen kunnen gevonden worden in Bijlage A en Bijlage B.

Figuur 1 Overzicht aanpak studie standaarden



Technopolis

<sup>3</sup> Het aantal afgelegde bedrijfsinterviews is achtergebleven bij de verwachtingen. Dit is vooral het geval voor de interviews die plaats hadden moeten vinden met partijen die contact hebben gehad met de ambassade in Lima. Hiervoor zijn verschillende oorzaken:

- 1) Ten eerste bestaat de populatie contactpersonen van de ambassade van Lima uit verschillende organisaties naast commerciële partijen: hulporganisaties, kleine importeurs/exporteurs van lokale producten of anderszins kleinschalige, vaak niet-commerciële partijen. Dit is gezien de recente wijziging van taakstelling van ontwikkelingssamenwerking naar handel te verwachten.
- 2) Het contact van deze partijen met de ambassade was minder intensief of zelfs eenmalig, zodanig dat zij zich niet geschikt achtten om een interview af te leggen.
- 3) Een laatste oorzaak van de moeilijkheid om contactpersonen te benaderen, was dat het systeem Achilles daar nog niet gebruikt wordt. Van de personen die waren aangeschreven, bleken potentiële geïnterviewden niet meer werkzaam bij het bedrijf dat benaderd werd. Het kwam ook voor dat aangeschrevenen zich geen contact hoe dan ook herinnerden.



## 1.4 Leeswijzer

Het rapport is als volgt ingedeeld:

- Hoofdstuk 2 beschrijft de economische dienstverlening op de posten in termen van missie, doelstellingen vanuit de overheid, de functies van economische diplomatieke posten en de diplomaat en doelstellingen en verwachtingen vanuit de internationaliserende klanten.
- Hoofdstuk 3 gaat in op de mate van huidige standaardisering van het Nederlandse postennetwerk en laat zien wat er uit de benchmark is gekomen ten aanzien van buitenlandse voorbeelden van standaardisering. Daarbij bespreekt het kanttekeningen ten aanzien van standaardisering en geïdentificeerde mogelijkheden voor verdere standaardisering.
- Hoofdstuk 4 bespreekt de effectmeting van economische dienstverlening op de posten door in te gaan op huidige resultaat en effectmeting, voorbeelden uit het buitenland en het beter meetbaar maken van resultaten.
- Hoofdstuk 5, tot slot, presenteert onze conclusies en aanbevelingen, inclusief de lessen voor overige domeinen en aanbevelingen voor verder onderzoek.

## 2. Economische dienstverlening op de posten

### 2.1 Het buitenlandse economische beleid

Economische diplomatie heeft in recente jaren een sterkere verankering gekregen in het buitenlands beleid van de Nederlandse overheid. De Directie Internationaal Ondernemen (DIO) van het Ministerie van Buitenlandse Zaken, onderdeel van Directoraat Generaal Buitenlandse Economische Betrekkingen (DG BEB), is verantwoordelijk voor de operationalisering van economische diplomatie.

Voor DIO is een gecombineerde agenda van handel, investeringen en ontwikkelingssamenwerking leidend<sup>4</sup>. Het ontwikkelingssamenwerkingbeleid is dichter tegen het economisch beleid komen te liggen waardoor de samenhang in de uitvoering van dit beleid in het buitenland de komende jaren verder zal toenemen<sup>5</sup>. De ondersteuning van het Nederlandse bedrijfsleven is steeds meer gericht op opkomende markten (en zogenaamde transitielanden) en de topsectoren.

Binnen de Nederlandse overheid heeft DG Buitenlandse Economische Betrekkingen een belangrijke brugfunctie tussen het Ministerie van Economische Zaken en het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Daarnaast spelen DGB&I (Bedrijfsleven en Innovatie) en DGAGRO (Agro) een belangrijke rol in de duurzame versterking van de (concurrentie)positie van Nederlandse bedrijven en het innovatie- en ondernemersklimaat voor bedrijven in binnen- en buitenland. Via een gecoördineerde opdracht aan de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) wordt het EZ- en BZ-beleid uitgevoerd. Het concordaat (de overeenkomst tussen de twee ministeries) bepaalt dat EZ inspraak heeft op de organisatie en inrichting van posten wat hun economische handelswerkzaamheden betreft. Thuishaven Netwerk Buitenland en Concordaat bij RVO fungeert als coördinatiepunt binnen het Nederlandse economische postennetwerk in het buitenland. RVO heeft daarmee een duidelijke taak in het aansturen van de posten.

Uiteraard is ook de invloed van Europa en de Europese handelsregels steeds prominenter en worden door de Nederlandse overheid in toenemende mate op Europees niveau afspraken gemaakt over gezamenlijke activiteiten om de wensen van de EU en van landen buiten Europa dichter bij elkaar te brengen. Zo moeten bedrijven die deelnemen aan missies of gebruik maken van regelingen bijvoorbeeld ook de richtlijnen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling voor maatschappelijk verantwoord ondernemen onderschrijven en naleven.

### 2.2 Missie en doelstellingen vanuit de overheid

Figuur 2 geeft schematisch de missie en doelstellingen weer van economische diplomatie vanuit de Nederlandse overheid. Dit overzicht is gebaseerd op de verschillende beleidsdocumenten die beschikbaar waren van EZ en BZ, en is geverifieerd met de diverse geïnterviewden in Den Haag<sup>6</sup>.

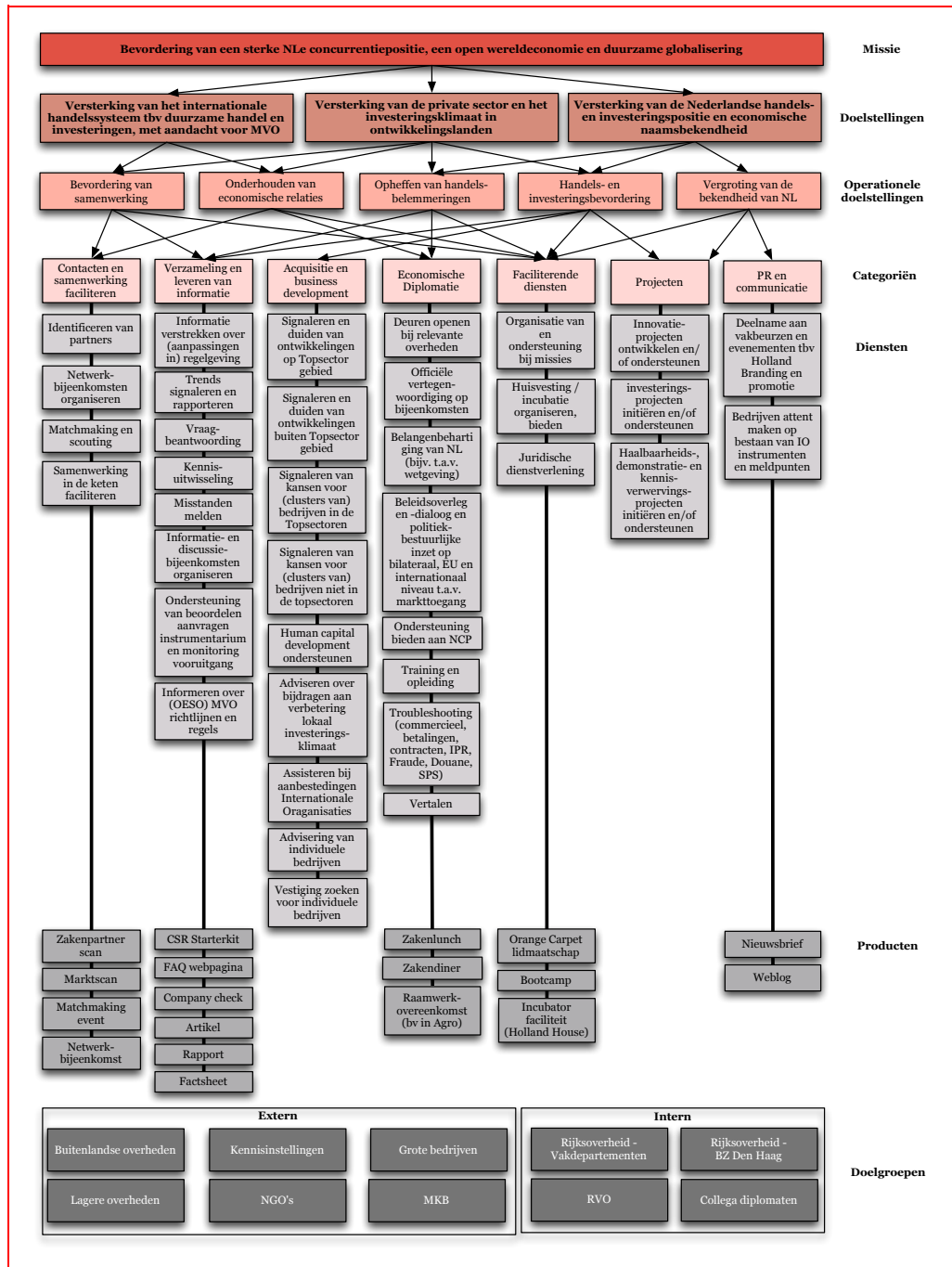
---

<sup>4</sup> Jaarplan 2014 DGBEB / Directie DIO

<sup>5</sup> Richtlijnen voor economische dienstverlening van Zijner Majesteits Ambassades van Consulaten-Generaal 2013-2014 (DG BEB en Thuishaven NL EVD Internationaal)

<sup>6</sup> Zie voor een overzicht Bijlage A

Figuur 2 Doelenboom economische dienstverlening



Technopolis

De **missie** van de economische diplomatie is:

*Het bevorderen van een sterke Nederlandse concurrentiepositie, een open wereldeconomie en duurzame globalisering.*

De **doelstelling** van de economische diplomatie is drieledig:

1. Versterking van het internationale handelssysteem ten behoeve van duurzame handel en investeringen en innovatiesamenwerking, met aandacht voor MVO
2. Versterking van de Nederlandse handels- en investeringspositie, internationale concurrentiepositie en economische naamsbekendheid
3. Versterking van de private sector en het investeringsklimaat in ontwikkelingslanden

Deze doelstellingen zijn verder vertaald in vijf **operationele doelstellingen**:

- i) Bevorderen van internationale samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen en overheden op kennis, innovatie, landbouw, handel en investeringsgebieden.
- ii) Onderhouden van economische relaties
- iii) Opheffen van handelsbelemmeringen
- iv) Handel en investeringen bevorderen in Nederland en door Nederlandse partijen
- v) Vergroten van de bekendheid van Nederland

De richtlijnen voor economische dienstverlening op de posten beschrijven bovendien dat **'het hoofdoogmerk van de economische afdelingen onverminderd moet liggen op het behalen van concrete resultaten gericht op de hele waardeketen van kennis, innovatie en handels- en investeringsbevordering'** waarbij de resultaten moeten leiden tot een positief maatschappelijke effect op de Nederlandse economie. "Bedrijven en kennisinstellingen moeten zoveel mogelijk direct en concreet ondersteund worden in hun internationale ambities en alle werkzaamheden moeten met dat doel (in het achterhoofd) worden verricht". En ook: "Een belangrijk deel van de economische werkzaamheden bestaat uit het ondersteunen van Nederlandse bedrijven en kennisinstellingen in hun behoefte aan informatie en kennis over strategische sector- en beleidsontwikkelingen in uw land, het bijdragen aan 'business development' en hen adviseren over contacten met relevante overheidsvertegenwoordigers. Excellente netwerken binnen relevante overheden en bedrijven in uw land vormen daarbij het fundament van uw werkzaamheden".

De activiteiten op de posten variëren daarmee van het faciliteren van contacten tot het verzamelen en leveren van informatie, (ondersteunen bij) acquisitie en business development, economische diplomatie, faciliterende diensten, projecten, en PR en communicatieactiviteiten. In Figuur 2 is de zogenaamde 'doelenboom' van de economische dienstverlening weergegeven. Missie, doelstellingen, activiteiten en doelgroepen zijn hier benoemd.

### 2.3 De functies van economische diplomatieke posten en de diplomaat

Op de posten spelen de Economische Afdeling, individuele attachés (Innovatie, NFIA, Landbouw, maar ook bijvoorbeeld Douane en Gezondheid) en NBSO medewerkers ieder een rol in het vormgeven en ondersteunen van het buitenlands economische beleid. Diensten worden geleverd ten behoeve van de handel, landbouw, investeringen en innovatiesamenwerking. De posten en de verschillende betrokken diplomaten hebben een aantal functies die vrijwel overal gelijk zijn, maar in de verschillende posten in meer of mindere mate aanwezig afhankelijk van de grootte en uitgebreidheid

van de post, maar ook afhankelijk van de het type land en de wijze waarop de taken worden opgesteld en uitgevoerd.

### 2.3.1 Functies van de posten

Verschillende inspanningen zijn inmiddels gedaan om de functies van de economische dienstverlening en diplomaten op de post te categoriseren.

Zo wordt in de (inter)nationale literatuur een aantal functies genoemd zoals het leveren van marktkennis en informatie ('intelligence'); ondersteuning bij bijeenkomsten, missies, netwerkevenementen en beurzen; probleemoplossing en ondersteuning bij handelsproblemen; het zoeken van partners en ondersteuning bij onderhandelingen. Daarnaast stelt een artikel door medewerkers van de Nederlandse Ambassade in de Verenigde Staten<sup>7</sup> uit 2012 op basis van praktijkervaring uit de VS drie rollen voor de economische diplomatie: het bieden van markt en technologie '*intelligence*'; het bieden van concrete en praktische ondersteuning; en het doen van partnerscans en ondersteunen van netwerken. Uit de interviews bleek ook een vrij eenduidig beeld naar voren te komen over wat de functies van de post en diplomaat zouden moeten zijn. Deze zijn:

- Beïnvloeding ('government-to-government')
- Toegang bieden (tot de markt, tot partijen)
- Signaleren & duiden van de politieke en economische situatie, corruptie en misstanden melden
- Adresseren van issues
- Statuut geven aan bedrijfsbelangen & *endorsement* aan nieuwkomers op de markt
- Troubleshooting
- Informeren.

### 2.3.2 Rollen van de diplomaat

Het Nederlandse postennetwerk in China heeft recent een analyse gemaakt van de verschillende vormen van dienstverlening die het Nederlandse bedrijfsleven van de posten in China vraagt. Daarbij zijn vier rollen voor de diplomaat gedefinieerd met gerelateerde functies (activiteiten) en beoogde resultaten, die variëren in intensiteit en inspanning. Deze rollen zijn ook voor de overige posten in bijna alle gevallen relevant.

1. **Eerstelijns hulpverlener en organisator:** vraagbeantwoording, facilitering, officiële aanwezigheid bij (bedrijfs)evenementen, afleggen en ontvangen van bedrijfsbezoeken. *Beoogd resultaat:* in de behoefte van de klant is voorzien.
2. **Makelaar:** het verlenen van assistentie bij het vinden van een lokale zakenpartner door bedrijven, of het helpen tot stand brengen van een samenwerking met een of meer lokale partners, zowel door bedrijven als kennisinstellingen. Hieronder valt ook het behulpzaam zijn bij het opzetten van een eigen vestiging in de lokale markt. *Beoogd resultaat:* de gewenste samenwerking of bedrijfsvestiging komt tot stand.
3. **Adviseur (intensieve ondersteuning):** het verstrekken en duiden van informatie op maat, marktintroductie en het helpen oplossen van problemen ("troubleshooting"). *Beoogd resultaat:* het bedrijf vindt zijn weg op de lokale markt/het gerezen probleem wordt opgelost.

---

<sup>7</sup> Value for money: a network approach to Dutch economic and commercial diplomacy in the USA. Int. J. Diplomacy and Economy, Vol. 1, No. 2, 2012

4. **Politieke beïnvloeder (overheidsinterventie):** Het slechten van handels- en investeringsbelemmeringen. *Beoogd resultaat:* markttoegang wordt verkregen of verbeterd.

#### 2.4 Doelstellingen en verwachtingen van de internationaliserende klanten

Voor de klant is deze categorisering van minder belang. Zij willen internationaliseren en benaderen de posten meestal met een mix van vragen en behoeften, waarbij verschillende ‘rollen’ of ‘functies’ tegelijkertijd moeten worden ingezet. Economische diplomatieke dienstverlening is nu eenmaal gericht op het steunen van internationalisering van bedrijven en kennisinstellingen (de zogenaamde ‘klanten’) en het optimaliseren van de condities hiervoor. Elke klant is echter anders, en heeft andere behoeften. Bovendien, naarmate de kennis van en over de markt toeneemt, of de positie van de klant in de buitenlandse markt verandert, zal de klant ook andere diensten vragen aan de posten.

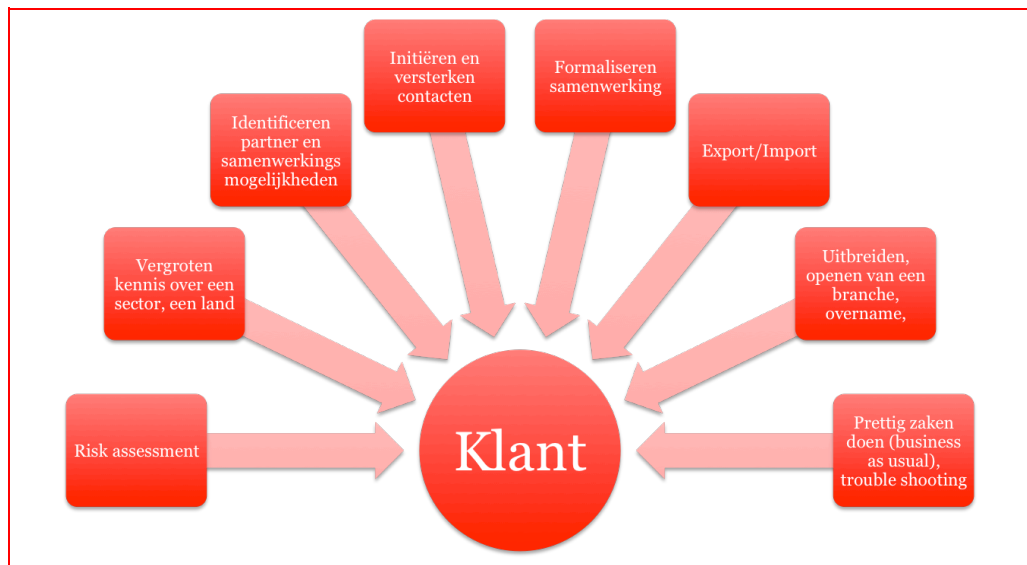
Deze studie beoogt niet een compleet overzicht te geven van de verwachtingen van de (potentiële) klanten van de Nederlandse posten in het buitenland, noch tracht het een overzicht te geven van de type diensten die nu het meest worden afgenomen. Toch kan op basis van dit onderzoek en de bezoeken aan de posten in Peru en China wel wat worden gezegd over de wensen en behoeften van de bedrijven die met deze twee landen te maken hebben (gehad).

De bedrijven die voor dit onderzoek zijn geconsulteerd hebben veelal gebruik gemaakt van diensten waarbij ze geholpen zijn markttoegang te krijgen en waarbij handelsbelemmeringen zijn weggenomen. De bedrijven gaven aan ook specifiek de posten te benaderen vanwege het netwerk en om oplossingen voor concrete problemen te bieden, of om bekend te raken met het nationale systeem en wet- en regelgeving. De posten speelden ook een rol bij het *endorsen* van de bedrijven bij nationale beleidsmakers of specialisten op de momenten dat de bedrijven in contact wilden komen met specifieke personen. De diplomaten geven op dat moment diplomatiek gewicht en autoriteit aan het bedrijf. De posten helpen de bedrijven om ‘deuren te openen’. Sommige bedrijven maken ook gebruik van de post om potentiële partners te *checken*. Door de lokale kennis en taalkennis kan de post gemakkelijker aangeven of bedrijven te vertrouwen zijn of niet.

Een aantal bedrijven gaf aan dat internationaal ondernemen vaak gebaseerd is op toeval, en dat maatwerk door de posten zeer gewaardeerd wordt. Voor bedrijven is, met name in landen waar de overheid een grote rol speelt in de markt, de ondersteuning van de posten van cruciaal belang. Één geïnterviewde noemde de posten een volwaardig ‘handelspartner’ en gesprekspartner in de onderhandelingen met bedrijven en overheden in de doellanden. Een andere geïnterviewde gaf ook aan dat de relatie met de post er één van samenwerken is en wederzijdse dienstverlening.

Figuur 3 geeft de belangrijkste ‘vragen’ of oplossingen weer waar bedrijven, kennisinstellingen en overheden naar op zoek zijn als ze de posten benaderen met vragen over internationalisering en internationaal ondernemen.

Figuur 3 Klantvragen en behoeften



Technopolis Group 2014

Het onderzoek geeft nog onvoldoende inzicht in waarom sommige bedrijven eventueel niet bij de posten aankloppen, dit zou echter wel nuttige informatie kunnen opleveren en het beter inzichtelijk maken van de dienstverlening en standaardisering in de toekomst vergemakkelijken.

Onder de bedrijven die wél gebruik maken van de diensten van de posten wordt steekproefsgewijs een jaarlijkse survey uitgevoerd om de klanttevredenheid te meten (KTO, via RVO). De dienstverlening op de posten krijgt al een aantal jaren een 7.6 als rapportcijfer<sup>8</sup>.

## 2.5 Toegevoegde waarde van de post en het werk van de diplomaat voor de klant

Uit de interviews die zijn afgenomen voor deze studie werd vaak genoemd dat het economische werk op de posten verschuift. Voorheen werd het werk nauw geïnterpreteerd als 'handelsbevordering'. De laatste jaren is er echter ook steeds meer nadruk komen te liggen op de onderhandelingen met de overheden en de zogenaamde 'government-to-government' activiteiten om zo te helpen marktbelemmingen weg te nemen, goede gesprekspartners te vinden, et cetera. Een andere trend is de verschuiving op een aantal posten van ontwikkelingssamenwerking naar handel. Een aantal posten maakt daarvoor gebruik van een zogenaamde transitiefaciliteit, maar een aantal posten dat hier niet voor in aanmerking komt worstelt nog met deze omslag. Het heeft namelijk directe impact op de taakstelling, de functies van de post, de functies van de diplomaten en de rollen die ze spelen in de dienstverlening en het type 'klant' waarmee ze te maken krijgen.

De toegevoegde waarde die de post en diplomaat kan leveren verschilt dan ook per type land (groot/klein, maar ook afhankelijk van de rol die de overheid speelt in de markt), per klant, per vraag, en is ook afhankelijk van de grootte van de post, en de achtergrond en opleiding van de medewerkers. Bij landen in transitie is die

<sup>8</sup> KTO EVD Q1 2013 MR

toegevoegde waarde aan het verschuiven, waarbij aandacht nodig is voor opleiding, taakstelling, zwaarte van de bezetting van de post, et cetera.

Toegevoegde waarde is vaak lastig uit te drukken, laat staan te 'meten'. Toegevoegde waarde van de economische dienstverlening zou ook uitgedrukt kunnen worden in termen van het principe dat de Nederlandse overheid geen actie verleent tenzij het meer effectief is dan wanneer een andere (private) partij de actie zou ondernemen (principe van subsidiariteit). Als men dus zou willen bepalen of een bepaalde dienst of activiteit legitiem is zouden twee vragen voorop moeten staan:

- Waarom kunnen de doelen van de actie niet voldoende effectief worden behaald door de klant zelf of een derde partij?
- Als een resultaat hiervan: waarom kunnen doelen *beter* behaald worden met de dienstverlening door de posten?

Om de toegevoegde waarde van het werk van de posten in kaart te brengen is het daarom van belang om de doelen van de dienstverlening helder te definiëren. Daarnaast is het belangrijk inzicht te hebben in wie of welke partij het best geschikt is om deze dienst te leveren. Ten slotte is het van belang te bepalen hoe de resultaten en impacts van de dienst het grootst kunnen zijn.

Kort gezegd kan een dienst toegevoegde waarde hebben i) simpelweg omdat er geen alternatief voorhanden is maar de dienst wel wordt gevraagd, ii) wanneer de dienst sneller, beter of efficiënter geleverd kan worden dan bestaande alternatieven of iii) wanneer de dienst als deze door de post wordt geleverd betere resultaten en effecten oplevert.

Veelgenoemde<sup>9</sup> toegevoegde waarden van de economische diplomatie op de posten zijn:

1. **Deuren worden geopend die anderen niet kunnen openen** vanwege de 'status' en het mandaat van de diplomaat en de post
  - Het is een overheidsinstantie
  - Met een onafhankelijke status
  - Diplomaten horen onuitgesproken woorden, informele antwoorden en kunnen deze duiden
2. De posten kunnen **meer of betere informatie** over de
  - Industrie (soms, al waren de meningen van geïnterviewden hierover verdeeld)
  - Institutionele omgeving: regels, governancestructuren, mensen, skills, beleidsdialoog en issues
  - Macro context: wetgeving, politiek, economie, technologische, sociale, culturele, juridische context

**verzamelen, verstrekken en duiden.**
3. De posten en diplomaten kunnen **netwerken beter stimuleren of bijdragen aan het opbouwen van nieuwe netwerken** die anderen niet hebben kunnen organiseren/bijeenbrengen/ tot stand brengen.
4. De post is **aanwezig** in bijna alle landen en economische belangrijke regio's, op alle momenten toegankelijk en kan **marktontwikkeling en het investeringsklimaat op een duurzame manier ondersteunen.**

---

<sup>9</sup> Door de geïnterviewde ambtenaren en bedrijven



5. De post/diplomaat kan de kwaliteit van het werk van de klant verbeteren door het **beschikbaar stellen van kennis en middelen en de keten van kennis naar markt te verkorten**
6. Het is een **laagdrempelig aanspreekpunt**
7. De post kan **Nederland branden** door het bieden van een kwaliteitskeurmerk aan Nederlandse partijen in het buitenland.

In de volgende hoofdstukken zal verder worden ingegaan op de wijze waarop het werk van de posten – dat veelal maatwerk is – toch verder gestandaardiseerd (of misschien beter: geuniformiseerd) kan worden en hoe resultaten en de toegevoegde waarde beter gemeten kan worden.

### 3. Standaarden en kwaliteit

In dit hoofdstuk gaan wij in op de mate waarin er op dit moment sprake is van standaardisering in de economische diplomatieke dienstverlening. Vervolgens bespreken wij wat er in de benchmarklanden aan standaardisering plaatsvindt en welke mogelijkheden voor standaardisering wij hebben geïdentificeerd voor de Nederlandse posten. Tot slot gaan wij in op de functies van dienstverlening en kwaliteitseisen vanuit de visie van de klanten en de diplomaten van de economische dienstverlening.

#### 3.1 Mate van huidige standaardisering

##### 3.1.1 Wat is er wel gestandaardiseerd?

De RVO quick scan<sup>10</sup> heeft, gebaseerd op bestaande handboeken en richtlijnen<sup>11</sup> en een aantal interviews met de posten, een eerste beeld gegeven van de producten en diensten die op de posten worden geleverd. Op basis van de quick scan en verdere interviews met beleidsmakers (BZ, EZ) en RVO hebben wij een totaaloverzicht gemaakt dat eerder in Figuur 2 gepresenteerd is. Deze synopsis heeft als startpunt voor de gesprekken met beleidsmakers en vertegenwoordigers van de thuisbasis in Den Haag gediend. Daarbij hebben de gesprekken met de medewerkers op de posten inzicht gegeven in de stappen die tijdens het leveren van een specifieke dienst of product doorlopen worden. Op basis hiervan hebben wij inzicht gekregen in de mate waarin en niveaus waarop standaardisering ten aanzien van economische dienstverlening op dit moment aanwezig is. Tabel 1 presenteert de resultaten.

Tabel 1 Mate van huidige standaardisering

Niveau	Standaard
<b>Beleidsdoelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versterken internationaal handelssysteem d.m.v. duurzame handel en MVO</li> <li>• Versterken economische positie Nederland en economische branding</li> <li>• Versterken van de private sector en het investeringsklimaat in ontwikkelingslanden</li> </ul>
<b>Functies post</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactpunt zijn in het buitenland</li> <li>• De condities scheppen om op continue basis te netwerken en interventies te plegen op lokaal niveau</li> </ul>
<b>Rol diplomaat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eerstelijns hulpverlener en organisator</li> <li>• Makelaar</li> <li>• Adviseur</li> <li>• Politieke beïnvloeder</li> </ul>
<b>Diensten</b>	Contacten faciliteren; verzameling en levering van informatie; acquisitie en business development; economische diplomatie (gov2gov); faciliterende diensten; projecten; PR en communicatie
<b>Producten</b>	Waaronder: Zakenpartnerscan, CSR starterskit, Orange Carpet, Vraagbeantwoording: FAQ webpagina, Company check

Technopolis

<sup>10</sup> Quick scan – Standaardisering economische dienstverlening postennet, RVO, December 2013

<sup>11</sup> Handboek Basisdienstverlening, Handboek Uitgebreide dienstverlening, Richtlijnen voor economische dienstverlening 2013 – 2014

Uit ons onderzoek is gebleken dat men het in grote mate eens is over de beleidsdoelen die gediend worden met economische diplomatie en de functies die de post heeft. Op hoofdlijnen kan de post door lokale aanwezigheid als contactpunt fungeren en ter plaatse condities scheppen om op continue basis te netwerken en interventies te plegen. De concrete operationalisatie van het zijn van een contactpunt verschilt per post, bijvoorbeeld ten aanzien van met welke type mensen of organisaties men contact heeft en wat het contact precies inhoudt. Echter, over het algemeen blijven de posten de belichaming van de lokale en fysieke connectie ter plekke, hoe deze ook precies wordt ingevuld. Zo kan men ook redeneren ten aanzien van de tweede functie van de post: de precieze condities en interventies zullen misschien van plaats tot plaats verschillen, toch blijft de functie in zijn algemeenheid overeind.

Ook de rollen van de diplomaat zijn in feite ‘standaard’. De omschrijving van deze rollen is al gegeven in 2.3.

Veel van de diensten en producten die worden geleverd staan beschreven in verschillende handboeken en richtlijnen<sup>12</sup>. Op basis van onze informatie leveren alle posten samen (maar niet iedere afzonderlijke post) alle typen diensten, van contacten faciliteren tot aan PR en communicatie (‘activiteiten’ in Figuur 2. Voor sommige diensten zijn er specifieke producten (tastbare *deliverables*) ontwikkeld, bijvoorbeeld de zakenpartnerscan, of de CSR toolkit. Als men de producten ziet als *deliverables* van een dienst, of als manier om een dienst te leveren, dan kan men verwachten dat voor elke dienst tenminste een product gedefinieerd is of kan worden. En hoewel elke dienst in die zin inderdaad een bepaalde output levert, zijn er slechts een paar producten die in de handboeken of richtlijnen beschreven staan.

### 3.1.2 Wat is er nog niet gestandaardiseerd?

Voor de RVO quick scan werden postmedewerkers tijdens interviews gevraagd welke “niet-gestandaardiseerde” diensten en producten ze leverden. De uitkomsten hiervan staan in

---

<sup>12</sup> Handboek Basisdienstverlening, Handboek Standaarddienstverlening, Richtlijnen voor economische dienstverlening 2013 – 2014

Tabel 2, ingedeeld naar de verschillende ‘diensttypen’. De quick scan constateerde ook dat er geen eenduidige definitie of begrip was bij de posten, of bij de thuisbasis in Den Haag over wat nu wel en niet-gestandaardiseerd zou betekenen. Deze lijst illustreert deze bevinding, aangezien veel van de zaken die in tabel 2 staan, in de handboeken of richtlijnen (enkel genoemd of uitvoerig) beschreven zijn.

Hoewel het begrip ‘standaardisering’ voor veel manieren van uitleg vatbaar is, zou men kunnen veronderstellen dat wanneer het in een handboek of richtlijn genoemd is, dat een eerste teken van standaardisering is. Voor een aantal diensten die niet expliciet in de handboeken of richtlijnen staan, geldt dat zij onder de basisfuncties van een post of onder een standaard diensttype vallen. Dit geldt bijvoorbeeld voor opstellen van rapportages (informereren) en belangenbehartiging (gov2gov) of nieuwsbrieven die een middel van PR en communicatie zijn. Elke post heeft één of meerdere manieren om het netwerk te informeren. Het kan bijvoorbeeld ook om vestigingsvragen gaan, die ook wel onder vraagbeantwoording worden geschaard.

Tabel 2 Uitkomsten RVO quick scan niet-gestandaardiseerde diensten en producten

Soort	Diensten en producten
Contacten faciliteren	Maatwerk business partners zoeken/matchmaking
Verzameling en levering van informatie	Opstellen van sectorrapportages
	NBSO scopingstudies per deelstaat
	Input geven voor grote investeringsprojecten/tenders
Acquisitie en business development	Activiteiten op topsectorgebied
	Zoeken plek voor vestiging buitenlandse bedrijven in NL incl. alle diensten die daarvoor nodig zijn (belastingdienst/ regelgeving etc.)
Economische diplomatie (gov2gov)	(Sectorbrede) belangenbehartiging wetgeving in het land (evt. in EU verband)
Faciliterende diensten	Activiteiten voor groepen bedrijven genoemd (bijv. bootcamp voor startende ICT ondernemers)
	Colombia Holland House
	Business Centers NBSO: met toegang tot water en wifi
	Juridisch advies NBSO (binnen de grenzen van wat toelaatbaar is).
	Ter beschikking stellen van residentie voor missies
Projecten	Haalbaarheids- en demonstratieprojecten
PR en communicatie	Nieuwsbrieven
	Bijdragen nieuwsbrieven door NBSO
Overig	Transitiefaciliteit

Quick scan – Standaardisering economische dienstverlening postennet, RVO, December 2013

Het gebrek aan een eenduidig beeld over standaardisering of het tegenovergestelde daarvan bemoeilijkt identificatie van ‘niet-gestandaardiseerde’ producten of diensten. Wel hebben wij een aantal punten geïdentificeerd die niet standaard zijn of waarvoor geen standaard aanpak gedefinieerd is (in de handboeken, richtlijnen of anderszins), dat wil zeggen dat niet iedereen het doet, of het op dezelfde manier doet. De voorbeelden kunnen in ieder geval helpen om de discussie over de betekenis van standaardisering te voeden:

1. Er bestaan verschillende aanpakken om terugkerende vragen te beantwoorden (FAQ, protocol) en te bepalen welke vragen wel en niet worden beantwoord;
2. Gebruikte communicatiemiddelen en vormen om trends, informatie en sectoranalyses te verspreiden, variëren (via nieuwsbrief, website, blog, twitter, sectorrapporten, factsheets, scoping studies et cetera);
3. De ondersteuning aan individuele bedrijven die net nieuw komen op de markt (incubator ruimte aanbieden, juridisch advies) wordt niet als standaard onderdeel van de basis- of uitgebreide dienstverlening geboden;
4. Sommige posten bieden ondersteuning voor capaciteitsbouw (training, opleiding, bijvoorbeeld t.a.v. MVO), anderen niet;
5. Activiteiten voor groepen bedrijven worden op verschillende manieren ingevuld of genoemd (bijvoorbeeld de ‘bootcamp’ – wat in feite een soort missieplus is met training);

6. Sommige medewerkers besteden relatief veel tijd aan samenwerkingsprojecten met overige landen/ambassades/kamer van koophandels/EU vertegenwoordiging, anderen niet.

Men ziet dus dat er variaties zijn in aanpakken (punt 1), vorm (punt 2), of naam (punt 5). Onze indruk is dat deze variaties vooral komen vanuit de verschillende omgevingen waarin de posten opereren. De enige diensten of producten die wij zijn tegengekomen die ten aanzien van hun inhoud daadwerkelijk verschillen van alle andere diensten en producten, zijn incubatie en capaciteitsbouw.

### 3.2 Buitenlandse voorbeelden van standaardisering

#### 3.2.1 Aangeboden diensten in de benchmarklanden

De meeste benchmarklanden bieden dezelfde diensten aan als het Nederlandse postennetwerk. Aangezien zij in principe dezelfde doelstellingen hebben, is dit geen verrassende uitkomst. Denemarken, het V.K. en Duitsland leveren allemaal expliciete programma's ter ondersteuning van startende internationale ondernemers die overeenkomsten vertonen met de Holland House zoals de Nederlandse ambassade in Bogotá heeft. Tabel 3 toont de hoofdactiviteiten van de verschillende postennetwerken.

Tabel 3 Aangeboden diensten in de benchmarklanden

Country	Hoofd activiteiten/geboden diensten
DE	Handelsmissies, markttoegang (zoeken naar contacten, identificatie van potentiële partners, virtueel kantoor), marktinformatie, achtergrondinformatie over wetgeving en belastingen, HR, handelsbeurzen
DK	Markt informatie en <i>intelligence</i> , netwerken en matchmaking, innovatiecentra, strategisch advies, export financiering, promotie van buitenlandse investeringen, regulering.
FR	Handelsmissies, markt informatie en <i>intelligence</i> , business risk assessment, juridisch advies, advies t.a.v. regelgeving, HR
UK	Markt informatie en <i>intelligence</i> , netwerken (events), handelsadvies (regelgeving, risk assessment), export financiering

Technopolis

#### 3.2.2 Betaalde dienstverlening

Onze benchmark heeft verder getoond dat de meeste landen een of andere vorm van vergoeding vragen voor hun diensten. De basisdiensten die alleen geleverd kunnen worden door de post zijn gratis (onderhandeling over wetgeving, troubleshooting bij handelsbelemmeringen). Commerciële adviseurs die uurtarieven vragen leveren specifieke commerciële diensten en werken nauw samen met de diplomaten – soms in hetzelfde gebouw – maar rapporteren aan hun ministeries van Economische Zaken. Deze benadering vinden wij met name terug in Denemarken en het V.K., en in mindere mate ook in Duitsland en Frankrijk.

#### 3.2.3 Mate en manieren van standaardisering

De benchmark toont dat de mate van standaardisering in de benchmarklanden beperkt is. Iets wat hen bijna allemaal kenmerkt is delegatie van commerciële diensten aan externe actoren. Dit zorgt voor een heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden, wat kan helpen om activiteiten binnen de organisaties te standaardiseren. Uitkomsten per land worden in de onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 4 Standaardisering in de benchmarklanden

Land	Manieren van standaardisering
<b>Duitsland</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posten zijn verantwoordelijk voor politieke ondersteuning in het kader van economische dienstverlening (gov2gov). Hier vindt geen expliciete standaardisering plaats.</li> <li>• De Duitse KvKs zijn verantwoordelijk voor levering van de commerciële diensten (maatwerkinformatie voor individuele bedrijven). Standaardisering vindt plaats door:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– certificering van KvK posten door de centrale organisatie in Duitsland;</li> <li>– elke KvK post jaarverslag aan de centrale organisatie die op haar beurt de posten af en toe bezoekt</li> </ul> </li> <li>• Het Duitse ‘Trade And Invest’ levert meer gestandaardiseerde producten/diensten: publiceert publishing min of meer gestandaardiseerde rapporten en andere informatiebronnen per land.</li> </ul>
<b>Verenigd Koninkrijk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De ambassades en consulaten leveren basisdiensten, waarbij focus is op expansie en export van Britse bedrijven.</li> <li>• UKTI is specifiek verantwoordelijk voor handelsbevordering.</li> <li>• Er loopt een pilot in Beijing waarbij specifieke commerciële diensten gedelegeerd zijn aan de China Britain Business Council (CBBC).</li> <li>• CBBC levert diensten aan haar leden, die lidmaatschap betalen.</li> <li>• Diensten zijn weergegeven in een “dashboard”, ofwel catalogus, genoemd <i>First class export advice – world-class business growth</i> die klanten vanuit hun vraag naar de producten en diensten leidt.</li> </ul>
<b>Frankrijk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambassades en consulaten:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– leveren buiten juridische ondersteuning of hulp bij grote investeringsprojecten geen directe ondersteuning aan bedrijven, maar verwijzen hen door naar relevante dienstverleners.</li> <li>– De basisdiensten die zij leveren worden door alle posten geleverd, maar kwaliteit en inhoud van informatie kan verschillen.</li> </ul> </li> <li>• Risk-assessments per land worden door Coface uitgevoerd, die een gestandaardiseerde methodologie met precieze indicatoren hanteert.</li> <li>• Ubifrance levert (betaald) gestandaardiseerde informatie:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– In een land algemene informatie over zaken doen, thematische markttoegang studies, analyses van marktkansen per land, korte landenpresentaties over cultuur, consumentengedrag, prospectieve studies per land t.a.v. wetgeving, om op risico’s te anticiperen, etc.</li> <li>– Factors die standaardisering definiëren zijn: kosten, timing, en kwaliteit. <i>Ubifrance is the only operator providing paid-for-services (including for studies and market analysis), this guarantees quality, as companies will only pay for useful services.</i></li> </ul> </li> </ul>
<b>Denemarken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen bewijs voor standaardisering van activiteiten gevonden.</li> <li>• De Deense Trade Council gaan er ofwel vanuit dat bedrijven nieuw zijn op een buitenlandse markt, of hun internationale activiteit daar expanderen. Op basis hiervan wordt beoordeeld of de klant voor ondersteuning ‘geschikt’ is en zo ja, krijgt hij een op maat gemaakte offerte.</li> <li>• Klanten betalen de adviseurs een uurtarief en de adviseur doet wat hij nodig/geschikt acht om de klant te helpen.</li> </ul>

Technopolis

### 3.3 Kanttekeningen ten aanzien van standaardisering

Voordat wij ingaan op de mogelijkheden die wij hebben geïdentificeerd voor verdere standaardisering is het belangrijk stil te staan bij de kanttekeningen die erbij geplaatst kunnen worden.

Het woord standaardisering kan in eerste instantie op weerstand stuiten omdat het woord een relatief dwingend karakter heeft. Men denkt erbij aan een systeem in het leven roepen dat zich kenmerkt door het altijd, in alle gevallen en overal hetzelfde willen (en vooral móeten) doen. Of het roept associaties op van kaders, regels en

structuren waar geen van de diensten of producten helemaal in ‘past’. In de gesprekken die wij hebben gevoerd is duidelijk geworden dat er over het algemeen – zowel in Den Haag als op de posten zelf – zorgen zijn dat standaardisering nagestreefd wordt vanuit een gedachte dat standaardisering in zichzelf altijd goed is, zonder stil te staan bij de vraag waarom standaardisering nuttig is.

Er heerst ook een sterk gevoel bij veel postmedewerkers en vertegenwoordigers van de thuisbasis dat “alles maatwerk is”. Tegelijkertijd heeft ons onderzoek uitgeezen dat in ieder geval op het niveau van de functies van de post en diplomaat en het type diensten, tussen posten veel overeenkomsten zijn. Er zijn bovendien veel meer overeenkomsten met werkzaamheden in de andere domeinen dan veelal door de medewerkers zelf wordt ingeschat.

Standaardisering moet volgens ons niet gezien worden als een rigide systeem dat overal het werk van de posten heen gelegd dient te worden. Eerder zou het beschouwd moeten worden als een leidraad op basis waarvan uiteindelijke doelen en afbakening van het werk duidelijk wordt. Het zou men moeten helpen om te beslissen wat men wel en niet doet en waar men wel of niet (een bepaalde hoeveelheid) tijd insteekt.

In plaats van het tegenovergestelde van flexibiliteit te zijn, geeft standaardisering – in onze opvatting - juist aan waar de grens zit tussen wat ‘standaard’ kan worden gemaakt en wat vooral niet. Tot hoever maak je afspraken met elkaar over het al dan niet leveren van een bepaalde dienst/product, de processen die per dienst/product moeten worden doorlopen, de vorm, naam of het uiterlijk van een dienst/product? En waar is er vrijheid ingebouwd voor de medewerker om in te spelen op lokale omstandigheden, veranderingen in de tijd en om een hoge mate van responsiviteit te behouden? Voor de klant is een bepaalde ‘standaard’ prettig. Tegelijkertijd wil niemand als een nummertje behandeld worden, servicegerichtheid is een waarde dat hoog in het vaandel staat.

Kortom: standaardisering zou niet als een dwangbuis gezien moeten worden. Het moet een kader zijn om duidelijkheid te scheppen en de basis van een managementtool zijn. Standaardisering is geen doel op zich maar een middel om doelbereiking van de economische diplomatie te faciliteren en te kunnen waarborgen.

Tijdens onze interviews kwamen nog een aantal andere specifiekere kanttekeningen naar boven:

- Er bestaat (interne) weerstand tegen overal dezelfde dingen doen vanwege sterk verschillende lokale omstandigheden (landen kennen verschillen in grootte, de mate van ontwikkeling, mate waarin de overheid invloed uitoefent, mate van economische ontwikkeling, etc.).
- Een goede balans is nodig tussen ‘vraaggedreven’ en ‘aanbod of strategisch gestuurde’ activiteiten. Enerzijds zijn de vraaggedreven activiteiten nodig om responsief te blijven en aan de vraag van de klanten te voldoen. Anderzijds moet men ervoor waken dat men niet alle tijd hieraan besteed en daarmee geen tijd heeft om vanuit de focus van de post te blijven denken en daarop activiteiten in te richten om zo de grootst mogelijke toegevoegde waarde te leveren.
- Een aantal risico’s wordt gezien als standaardisering die plaats zou vinden op een té laag niveau (oftewel bijvoorbeeld op niveau van de activiteiten of vorm daarvan):
  - Er is minder ruimte voor creativiteit van de medewerker;
  - Flexibiliteit neemt af;
  - Het risico op verminderde kwaliteit van de dienst neemt toe omdat het niet meer “op maat gemaakt” is;
  - (Mede door de bovenstaande punten) loopt men het risico van verminderde enthousiasme onder de werknemers;



- Een innovatief format vandaag, is morgen achterhaald. Snel inspelen op veranderingen in de tijd moet mogelijk blijven;
- Er zijn beperkte mogelijkheden voor lokale standaardisering met aanwezige capaciteit na recente bezuinigingen, vooral op kleine posten.
- Echter, dit ontslaat de post/diplomaat er niet van om nog meer open te zijn over wat de post kan bieden en wat de klant kan verwachten. Afspraken moeten gemaakt worden over hoe *best practices* structureel gedeeld en/of gemeld kunnen worden.

Het is onze aanbeveling om standaarden in ieder geval niet op een te 'laag' niveau te definiëren. Dit betekent dus niet te veel op activiteiten, precieze stappenplannen en vorm daarvan te sturen, maar meer op type diensten en doelstellingen, gericht op het oplossen van problemen in de lokale context.

Daarbij hebben wij – met inachtneming van de kanttekeningen hierboven – mogelijkheden voor verdere standaardisering geïdentificeerd in vier gebieden, namelijk:

1. Geografische standaardisering;
2. Standaardisering in termen van processen;
3. Standaarden vooral relateren aan kwaliteitsnormen;
4. Helder en meer standaard communiceren over de functies en het mandaat van de economische dienstverlening, de post, de diplomaat.

Deze worden in de volgende paragrafen verder toegelicht.

### 3.4 Mogelijkheden voor verdere standaardisering: Geografisch

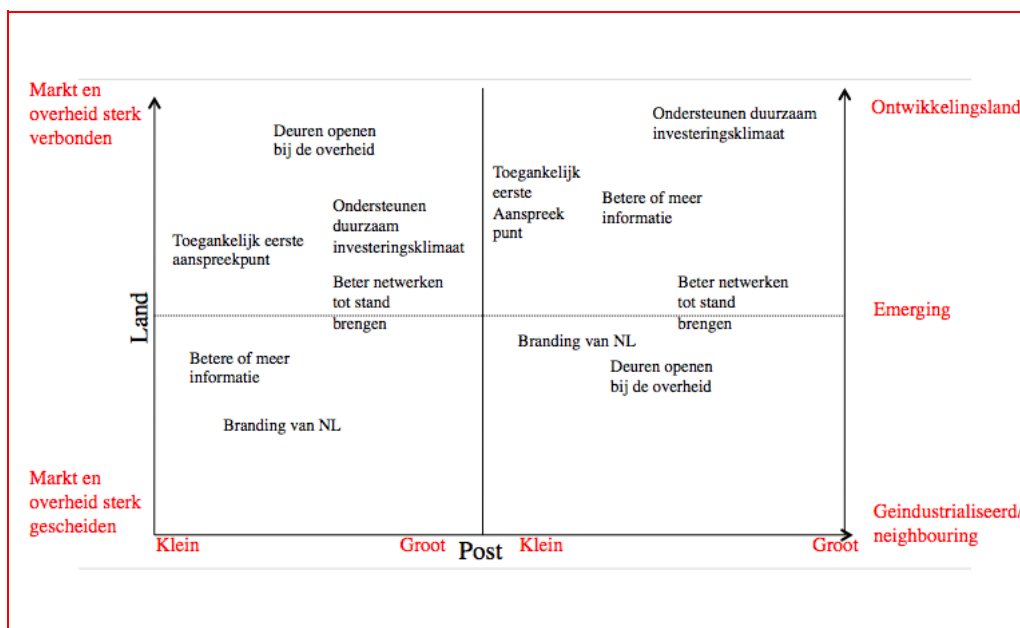
Een optie ten aanzien van standaardisering is om op verschillende plekken in de wereld dezelfde dingen te doen. Zoals hierboven aangehaald bestaat er weerstand tegenover alles overal hetzelfde te willen doen, dit is dan ook een uiterste. Anderzijds blijkt uit ons onderzoek ook dat er bepaalde overeenkomsten zijn tussen posten, bijvoorbeeld in een regio, omdat zij een zelfde soort taakstelling hebben en de landen waarin zij zich bevinden ten aanzien van bepaalde aspecten op elkaar lijken waardoor de mogelijke toegevoegde waarde van de post varieert. Men zou zich kunnen voorstellen dat er over regio's heen ook overeenkomsten zitten. De input die wij uit de interviews hebben gekregen ten aanzien van dit onderwerp hebben wij in Figuur 4 uiteen gezet.

In de figuur ziet men dat, afhankelijk van het type land en type post men zich vanuit de post op het leveren van een bepaalde toegevoegde waarde, en daarmee bepaalde diensten/producten zou kunnen focussen. Wat men dan feitelijk doet is definiëren waar de meeste toegevoegde waarde per type post en land zit en dit gebruiken om richting te geven aan keuzes voor zwaartepunten ten aanzien van de activiteiten per post.

In dit plaatje zijn slechts 2 criteria opgenomen aan de hand waarvan men landen kunt typeren (mate waarin overheid en markt verbonden zijn, mate van economische ontwikkeling) en 1 criterium aan de hand waarvan men posten kan karakteriseren (klein tot groot). Hier zijn wellicht meer criteria te verzinnen, bijvoorbeeld:

- landen: grootte, taal (kan men er wel of niet met Engels terecht), ...
- posten: taakstelling (bijvoorbeeld ontwikkelingssamenwerking, versus handelsbevordering), taakverdeling binnen de post (posten met medewerkers die ingezet worden op 1 taak versus posten waarin medewerkers verschillende taken in hun portefeuille hebben), ...

Figuur 4 Nadruk op bepaalde diensten/producten afhankelijk van type land en post – een voorbeeld



Technopolis

Deze criteria, net als die getoond in de figuur, zullen in verder onderzoek gevalideerd moeten worden. Daarbij is focus op draagvlak in de thuisbasis in Den Haag en op alle posten belangrijk. Als men dit beeld verder compleet heeft zou een dergelijke classificatieoefening uiteindelijk ertoe kunnen leiden dat bepaalde posten geclusterd kunnen worden op basis van hun verwachte toegevoegde waarde en bijbehorende kerndiensten en producten. Vervolgens kan het fungeren als vertrekpunt voor de jaarplannen en zo de jaarplannen linken aan de beleidsdoelen.

Ook hier willen wij benadrukken dat een classificatie niet als rigide kader gezien moet worden. Echter, het geven van een plek aan de post in dit plaatje (of groep van posten) kan houvast bieden in het verder ontwikkelen van een heldere strategie en meer doelgericht jaarplan, duidelijkere dienstverlening en communicatie naar de klant en betere resultaatmeting. Het hoeft de post uiteraard niet te beperken in de precieze invulling van de activiteiten.

### 3.5 Mogelijkheden voor verdere standaardisering: Processen

Een tweede mogelijkheid waar wij zien dat er meer standaardisering kan plaatsvinden is ten aanzien van processen: de dingen die je doet, op dezelfde manier doen. Eerder hebben wij uitgelegd dat wij aanbevelen om niet op een te laag niveau te standaardiseren. Als het gaat om standaardisering van processen gaat het dan ook nadrukkelijk niet om de processen die men per dienst/product doorloopt verder voor iedereen vast te leggen. Het gaat hier eerder om:

1. Processen voor kennisopbouw en –overdracht: een duidelijke informatie voor nieuwe medewerkers en kennisoverdracht tussen medewerkers die vertrekken en nieuwkomers op de post beter faciliteren. Deze discussie raakt erg aan het thema ‘personele zaken’ en valt derhalve buiten de scope van dit onderzoek. Wij hebben echter input gekregen uit onze gesprekken en bezoeken die wij in dat kader in deze rapportage weergeven.

Als men ernaar streeft om continu kwaliteit te leveren op een post, moet de kennisoverdracht idealiter gecodificeerd zijn. Om kennisoverdracht goed te

regelen zouden er stimulansen moeten zijn voor medewerkers om kennis vast te leggen en over te dragen. Deze stimulansen moeten ook samengaan met capaciteit om hieraan tegemoet te komen. Met de komst van Achilles en Sofia (gedeelde server tussen posten) is hiermee een begin gemaakt. Het is echter nog mogelijk dat bij vertrek van een medewerker de opvolgende medewerker voor een zoektocht staat. Door bepaalde standaardprocessen in het leven te roepen kan dit voorkomen worden.

Naast codificeren van kennis is ook overdracht van *tacit* kennis belangrijk. Dit is kennis die men niet via codificatie kan overdragen. Hierbij kan men denken aan een intake met (plaatsvervangende) Chef de Poste, een bepaalde tijd meelopen met de voorganger, een Achilles introductie, etc.

2. Processen voor samenwerking, communicatie en taakverdeling tussen organisaties in Den Haag en de posten:
  - vi) Posten worden niet alleen overspoeld door vragen van bedrijven en kennisinstellingen, maar ook door 'interne' vragen uit de Nederlandse overheid. Dit wordt niet structureel in Achilles bijgehouden, maar kost veel tijd. Het kanaliseren van deze vragen gebeurt deels via RVO, maar deels rechtstreeks. Meer uniformiteit en het organiseren van één loket voor het doorsluizen van vragen naar de posten zou, met name voor kleine posten, efficiënter kunnen zijn.
  - vii) Daarbij is er ruimte van standaardisering van de taakverdeling tussen de posten en tussen wat de thuisbasis kan en mag doen. Nu is het nog zo dat posten tijd kwijt zijn aan taken waarvoor de lokale aanwezigheid niet per se nodig is. Om hier een eenduidig advies te geven over wat men vanuit Den Haag zou moeten doen en wat op de post opgepikt kan worden, is het nodig beter in kaart te brengen wat de toegevoegde waarde van de (clusters van) posten is en waar de toegevoegde waarde van de adviseurs in Den Haag zit. Dit is uiteraard geen nieuwe discussie op beleidsniveau, maar voor de klanten is het op dit moment niet duidelijk waarom ze bijvoorbeeld juist bij RVO moeten aankloppen, of direct bij de post.
  - viii) De dienst/product catalogus kan ook instrumenteel zijn in het verder standaardiseren van de processen, met name gericht op vragen als: Welke dienst zet ik in voor welke klantvraag, wat is de toegevoegde waarde, het verwachte resultaat? Wat hebben andere voor *best practices* geïdentificeerd? Wij denken dat het belangrijk is om binnen de diensten zelf niet te sturen op het proces (hoe doe je precies een zakenpartnerscan) maar wel op het resultaat: wat mag een klant minimaal verwachten van het resultaat (in termen van vorm, inhoud, kwaliteit, tijdigheid, etc.).<sup>13</sup>

### 3.6 Mogelijkheden voor verdere standaardisering: Communicatie

Een derde mogelijkheid voor verdere standaardisering heeft betrekking op communicatie, oftewel: de dingen die je doet op dezelfde manier communiceren. Eigenlijk zien wij dit punt als voorwaarde voor standaardisering in het algemeen: je kan van alles standaardiseren, maar als niemand je weet te vinden heeft het geen zin. Op dit moment zijn de website(s) van posten en thuisbasis slecht vindbaar, niet intuïtief of niet compleet. Er zou één portal moeten komen waarop het duidelijk wordt voor de verschillende doelgroepen, wat de mandaat en functies van de economische dienstverlening, de post, de diplomaat zijn (zowel voor handel, investeringen, innovatiesamenwerking als landbouw).

---

<sup>13</sup> Naast dit rapport is ook een ontwerp voor een dergelijk product-/dienstencatalogus voor Nederland een uitkomst van dit onderzoek.

Tijdens gesprekken werd veelvuldig het oude ‘sterrensysteem’ genoemd. Dit systeem wees posten een aantal sterren toe op basis van hun type dienstverlening en communiceerde zo naar de klant wat er waar verwacht kon worden. Een dergelijke vorm van etikettering zou in de toekomst mede gebaseerd kunnen zijn op geografische clustering zoals in paragraaf 3.4 is besproken. Het kan verder duidelijkheid brengen in:

- Waar de grenzen liggen: wat kan de post doen, wat kunnen zij zelf doen? (in lijn met de missie/mandaat/toegevoegde waarde van de post en diplomaat);
- Wanneer is er geen rol voor de post? Er zijn een aantal criteria die impliciet worden gehanteerd, bijvoorbeeld:
  - er mag geen sprake zijn van staatsteun;
  - de medewerker of post mag geen partij zijn of worden in onderhandelingen;
  - de medewerker of post acteert alleen als ze toegevoegde waarde hebben ten opzichte van commerciële partijen (bijvoorbeeld als er geen commerciële partijen zijn, of de medewerker of post kan het sneller, beter);
- Welke diensten kunnen worden geleverd (website) –dit kan per land verschillend zijn;
- Wanneer klanten een antwoord mogen verwachten, welke actie zij mogen verwachten, wat het verwachte resultaat is (in termen van output/outcome).

Uit onze interviews met bedrijven is naar voren gekomen dat veel bedrijven niet weten wat de ambassade kan betekenen en dat deze informatie veelal via persoonlijk contact – die soms toevallig ontstaan is – duidelijk wordt. Ook geven bedrijven aan dat het verloop soms een knelpunt kan zijn. Standaardisering op gebied van communicatie betekent dus niet alleen een duidelijke website maar het heeft ook implicaties voor communicatie van de postmedewerkers en de opvolging van medewerkers.

Deze studie geeft een indicatie dat duidelijkheid en communicatie naar de klanten een issue is. Dit is echter gebaseerd op gesprekken met een klein aantal bedrijven die door 2 posten bediend zijn. Meer onderzoek zal nodig zijn om echt een goed beeld te krijgen van de grootte van dit probleem en van welke factoren hier nog meer aan ten grondslag liggen.

Inspiratie voor een aanpak van de communicatie naar klanten toe kan gevonden worden in het zogenaamde “UKTI dashboard” (Figuur 5 en Figuur 6).

UK Trade & Investment gebruikt dit dashboard om vanuit de klantvraag en klant naar de diensten te leiden. Om deze vorm te vertalen naar gebruik voor communicatie naar klanten in Nederland moet de klantvraag goed gearticuleerd worden. Daarbij is communiceren in de ‘taal van de ondernemer’ in plaats van beleidstaal belangrijk. De ‘u heeft dan toegang tot’ is een nuttige manier van inzichtelijk maken wat er verwacht kan worden. Wij hebben meerdere malen in interviews gehoord dat de mate waarin klanten hun eigen huiswerk gedaan hebben voordat zij bij de post aankloppen, erg verschillend is. Indien gewenst zou men per product of dienst na kunnen denken over wat de posten van de klanten verwachten voordat ze de post benaderen. Dit zou ook als een soort checklist in de dashboard gecommuniceerd kunnen worden.

Figuur 5 UKTI product catalogus

Contents			
<p>This presentation contains an introduction to UKTI export services. These range from free online information and overseas event support to International Trade Advisers and bespoke exporting strategies. Each can be tailored to your specific needs and is designed to help you grow internationally and trade confidently in a competitive global marketplace.</p> <p>To the right is an overview of our export programmes and services:</p> <p> <a href="https://www.youtube.com/UKTIWeb">youtube.com/UKTIWeb</a>  <a href="https://twitter.com/UKTI">twitter.com/UKTI</a>  <a href="https://bit.ly/UKTILinkedIn">bit.ly/UKTILinkedIn</a>  <a href="https://blog.ukti.gov.uk">blog.ukti.gov.uk</a> </p>	<p><b>About UKTI Export Services</b> 3</p> <p>An introduction to the main benefit and features of our range of services.</p>	<p><b>Business Opportunities</b> 8</p> <p>A free, tailored service providing you with new international business sales leads.</p>	<p><b>Events and Missions</b> 13</p> <p>Gain the knowledge, networks and customers to expand your business internationally at events that suit you – both in the UK and overseas.</p>
	<p><b>International Trade Advisers</b> 4</p> <p>Impartial advice and guidance from business export experts.</p>	<p><b>High Value Opportunities</b> 9</p> <p>Introductions to international procurement processes for large-scale commercial projects.</p>	<p><b>Tradeshaw Access Programme</b> 14</p> <p>Exhibition support to raise awareness of your business overseas.</p>
	<p><b>Passport to Export</b> 5</p> <p>Prepare your business for success in international markets – for new or relatively inexperienced export businesses.</p>	<p><b>Export Marketing Research Scheme</b> 10</p> <p>Market research support to improve the effectiveness of your export initiatives.</p>	<p><b>Market Visit Support</b> 15</p> <p>International visits for you to meet and develop new customer and partner contacts overseas.</p>
	<p><b>Gateway to Global Growth</b> 6</p> <p>Diversify your export activities into new international markets – for experienced export businesses.</p>	<p><b>Export Communications Review</b> 11</p> <p>First-class advice on language and cultural issues to improve your business communications in international markets.</p>	<p><b>Overseas Market Introduction Service</b> 16</p> <p>Connect with UKTI staff in British Embassies, Consulates and High Commissions to improve your international trade operations.</p>
	<p><b>Open to Export</b> 7</p> <p>Export online information and advice for businesses new to exporting.</p>	<p><b>Webinars</b> 12</p> <p>Online presentations delivered by industry experts from across the globe sharing specialist insights on exporting.</p>	<p><b>Mid-sized Business Programme</b> 17</p> <p>Tailored support and advice for mid-sized businesses looking to expand overseas.</p>

UKTI 2014

Figuur 6 UKTI product catalogus

## Gateway to Global Growth

**WHOS IT FOR**

If you're an SME already exporting and

### LOOKING TO DIVERSIFY

into new international markets, you'll benefit from Gateway to Global Growth.

**UKTI has given us invaluable support, helping to refocus our international strategy, identify new markets and highlight further opportunities for growth in existing markets.**

Julian Smith, Export Controller, Smiffy's

**WHY USE GATEWAY TO GLOBAL GROWTH**

**DIVERSIFY YOUR EXPORT ACTIVITIES INTO**

**NEW INTERNATIONAL MARKETS**

**GAIN THE EXPERIENCE & EXPERTISE**

**TO SUPPLEMENT**

**YOUR EXISTING EXPORT OPERATIONS** with a strategic view

- assisting you to develop a clear **ACTION PLAN** designed to expand your business overseas.

**WHAT DOES IT INCLUDE**

**WITH GATEWAY TO GLOBAL GROWTH, YOU'LL HAVE ACCESS TO:**

- A 12-month programme of support with access to an experienced International Trade Adviser
- Guidance on an action plan tailored to your business's needs
- Signposting to additional expertise
- Advice, assistance and training to improve your export capabilities
- Events, masterclasses, webinars and workshops
- Networking opportunities
- Introductions to the unrivalled UKTI contact base
- Potential access to sources of funding\*

\*see website for details and eligibility criteria

**TELL ME MORE** DISCOVER HOW GATEWAY TO GLOBAL GROWTH CAN ASSIST YOU AT: [www.ukti.gov.uk/gatewaytoglobalgrowth](http://www.ukti.gov.uk/gatewaytoglobalgrowth)

UKTI 2014

### 3.7 Mogelijkheden voor verdere standaardisering: Kwaliteit

Een laatste en de meest belangrijke mogelijkheid voor standaardisering die wij geïdentificeerd hebben heeft betrekking op kwaliteit van de geleverde diensten en producten: de dingen die je doet op hetzelfde kwaliteitsniveau doen. Eerder hebben wij gepleit voor standaarden op een niet té laag niveau van hoe diensten precies

worden uitgevoerd, of welke vorm zij hebben om zo flexibiliteit te houden om in te spelen op de lokale situatie. Wel zou je moeten streven naar een continue en uniforme kwaliteit, wat je kunt bereiken door standaarden te relateren aan kwaliteitsnormen. Dat wil zeggen: als je dienst of product x aanbiedt, wanneer is het dan goed genoeg?

Als wij in gesprek gingen met postmedewerkers en hen deze vraag stelden kregen wij meestal het antwoord: 'als de klant tevreden is'. Dit antwoord past bij een servicegerichte medewerker die op locatie diensten levert. Echter, het is ook wenselijk dat via de dienst, en de tevreden klant, uiteindelijk de doelstellingen en missie van economische diplomatie gehaald wordt. Dit vergt een wat meer lange termijn insteek bij de beantwoording van deze vraag: waar draagt de activiteit in volgende stappen aan bij? En hoe op de meest efficiënte, effectieve manier? Via deze vragen komt men tot kwaliteitsnormen, die per dienst verschillend kunnen zijn.

Deze manier van denken, bijvoorbeeld via zelfevaluaties na de dienstverlening, helpt om te reflecteren en de lessen voor de toekomst te trekken. Op die manier zijn de kwaliteitsnormen een eerste stap om uiteindelijk indicatoren voor resultaatmeting te bepalen. (Resultaatmeting komt in het volgende hoofdstuk uitgebreid aan de orde.)

Op basis van ons onderzoek hebben wij een input gekregen voor wat kwaliteit ten aanzien van economische dienstverlening in het algemeen betekent en hoe deze normen kunnen worden vastgesteld. Zij moeten echter via een iteratief proces met bijdragen van alle betrokken stakeholders afgesproken worden zodat er sprake is van een breed gedragen en gevalideerde set aan kwaliteitsnormen, gedefinieerd op niveau van de individuele diensten. Wij laten hier (Figuur 7) verder zien hoe een dergelijke denkoefening eruit kan zien. Het daadwerkelijk vaststellen van de normen zal plaats moeten vinden na maar rekening houdend met de uitkomsten van dit specifieke onderzoek.

Op basis van onze gesprekken en bezoeken hebben wij ter illustratie een eerste aanzet gedaan voor het opperen van potentiële kwaliteitsnormen. In onderstaande figuur staan zij weergegeven. Voor het proces, product en de dienstverlenende persoon zijn normen af te spreken, die vervolgens in een latere fase in indicatoren vertaald kunnen worden. Daarbij kan men zich ook de vraag stellen: Wat is de minimale kwaliteit en wat is topkwaliteit? Als men het bijvoorbeeld over tijdigheid heeft (binnen x dagen antwoord), dan kan men denken: als alle omstandigheden het toelaten dan streven we naar binnen een dag antwoord geven (topkwaliteit), maar als wij het erg druk hebben dan zijn wij ook tevreden met binnen 2 dagen antwoord geven, als het maar binnen die 2 dagen blijft (minimale kwaliteit).

Figuur 7 Voorbeelden van kwaliteitsnormen van economische dienstverlening

Het proces is:	Het product is:	De persoon is:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdig (binnen x dagen antwoord)</li> <li>• Transparant</li> <li>• Professioneel</li> <li>• Gebaseerd op interne samenwerking</li> <li>• Ondersteund door voldoende communicatiemiddelen, managementtools en databronnen</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correct en officieel</li> <li>• Herkenbaar ( logo etc.)</li> <li>• Begrijpelijk</li> <li>• Toegankelijk</li> <li>• Waardevol, relevant</li> <li>• Altijd met een intake, uitvoering, nazorgfase</li> <li>• To the point</li> <li>• Standaard 'style' (stylesheet)</li> <li>• Functioneel</li> <li>• Gebaseerd op betrouwbaar en nuttige informatiebronnen en materiaal</li> <li>• Leidt tot verwachte resultaten zoals succesvolle matches and nieuwe business</li> <li>• ..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastvrij</li> <li>• Servicegericht</li> <li>• Professioneel</li> <li>• Netwerker en intermediair</li> <li>• Goed ingebed in de nationale, regionale en interdepartementale netwerken</li> <li>• ...</li> </ul>

Technopolis

Voor het bepalen van kwaliteitsnormen kan men ook geïnspireerd worden door het systeem van ISO certificering, wat ervan uitgaat dat kwaliteit altijd gebaseerd is op een aantal 'kernwaarden' en 'kwaliteitsprincipes' van dienstverlening. Waarden zijn morele doelen of idealen die men gemeenschappelijk goed en juist vindt en waarnaar men streeft. Principes of normen zijn richtlijnen voor de gewenste handelwijze en daarmee de gedragsmatige vertaling van de kernwaarden van de dienstverlener. Uitgaan van waarden en principes is eigenlijk beter om ook 'op maat' werk te kunnen blijven doen dan verregaande standaarden te definiëren, is de achterliggende gedachte, welke past bij onze eerdere aanbeveling om niet op een te laag niveau te standaardiseren.

Om de kernprincipes te bepalen, moeten de volgende vragen gesteld worden:

1. Welke kernwaarden heb je en wil je omzetten in kwaliteitsprincipes?
2. Welke principes gelden voor welke producten/diensten (en daarmee voor welke posten, want niet alle posten leveren alle producten/diensten)?

Op basis van ons onderzoek hebben wij een aantal kernwaarden herkend en in een eerste denkoefening vertaald in mogelijke kwaliteitsprincipes, dit kan teruggevonden in onderstaande tabel. Tabel 5 vertoont overeenkomsten met de ISO certificering maar is geheel toegespitst op de economische diplomatieke dienstverlening. Hierbij hebben wij ook gebruik gemaakt van de verwachtingen van geïnterviewde bedrijven ten aanzien van bepaalde kwaliteitsaspecten van de dienstverlening, oftewel wat zij belangrijk vinden vanuit hun klantenperspectief.

Zoals eerder gezegd zijn dit voorbeelden ter illustratie van waar men aan kan denken als men kwaliteitsnormen gaat bepalen. Het idee is dat bepaalde principes (vooral) op bepaalde diensten betrekking hebben en zo kan er per post, afhankelijk van welke diensten er precies aangeboden worden, een koppeling met relevante principes gemaakt worden. Dit wil vervolgens zeggen dat je ervan uit kan gaan dat als je het als post aanbiedt, je via de principes samen met de professionaliteit die je hebt als medewerker, weet wat je moet doen om het gewenste resultaat te bereiken.

De normen zullen volgens ons in een volgende fase via een iteratief proces met klanten, stakeholders, en de posten moeten plaatsvinden. Alleen op deze manier kan gegarandeerd worden dat er normen uitkomen die a) voldoen aan de verwachtingen van een representatieve groep klanten, b) breed gedragen zijn onder stakeholders en de dienstverleners zelf die toch verantwoordelijk zijn voor de uitvoering en c) recht doen aan zowel de gestandaardiseerde kern van beleidsdoelen, functies van de post, rol van de diplomaat en type diensten, maar ook aan de niet-gestandaardiseerde vorm waarin de diensten worden aangeboden om tegemoet te komen aan lokale omstandigheden.

Tabel 5 Mogelijke kernwaarden en kwaliteitsprincipes van economische dienstverlening en implicaties daarvan voor de dienstverlening

Kernwaarde	Kernprincipe	Dit betekent bijvoorbeeld...
Klantgericht	Bereikbaarheid	De klant komt x dagen in contact met de verantwoordelijke/beste medewerker op het gevraagde gebied. Het contact met de verantwoordelijke verloopt direct. Iedereen krijgt een reactie.
	Snelheid/punctualiteit	De klant krijgt binnen x dagen reactie. In geval van noodgevallen krijgt men binnen x uur reactie.
	Duidelijkheid	De klant weet hoe lang het kan duren voor er een antwoord/volgende stap verwacht kan worden.

Kernwaarde	Kernprincipe	Dit betekent bijvoorbeeld...
		<p>Bij wijzigingen in de voortgang wordt de klant hiervan tijdig op de hoogte gehouden.</p> <p>De klant weet waar hij/zij in het proces zit.</p> <p>De klant krijgt achteraf terugkoppeling over het al dan niet bereiken van een resultaat (en waarom niet).</p>
	Betrokkenheid	<p>De klant ervaart dat er met hem/haar meegedacht wordt.</p> <p>Wanneer er kansen of eventuele risico's of gevaren gesignaleerd worden voor de klant, worden deze op initiatief van de post/diplomaat gecommuniceerd aan de klant (via informatieverstrekking of verbinding met interessante contacten).</p> <p>Naast gevraagde contact vanuit klant proactieve benadering van de post/medewerker om te polsen hoe het gaat.</p>
	Zichtbaarheid	<p>De (potentiële) klant weet wat de post voor hem/haar kan betekenen en weet hoe de post/medewerker bereikt kan worden.</p> <p>Activiteiten van de post worden gecommuniceerd, geëtaleerd.</p>
	Resultaat- en oplossingsgericht	<p>De post/medewerker hanteert een pragmatische aanpak.</p> <p>De post meet klanttevredenheid en reageert hierop.</p>
<b>Inhoudgedreven</b>	Kennis en ervaring	<p>De post/medewerker...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• heeft kennis van: <ul style="list-style-type: none"> <li>- lokale markten</li> <li>- hoe de hazen lopen</li> <li>- lokale taal en cultuur</li> <li>- lokale zakelijke omgangsvormen</li> </ul> </li> <li>• kan een inschatting maken van de klant, klantvraag en mate waarin ambassade van dienst kan zijn</li> </ul>
<b>Helder dienstenaanbod</b>	Eenduidige aanbod en aanpak	Heldere dienstenlijst en procesaanpak bij elke dienst (gespecificeerd naar inhoud, timing, resultaat)
	Eenduidige positie en doorverwijsfunctie	De klant weet waarvoor hij/zij terecht kan bij de post en waarvoor niet. De klant wordt op een eenduidige manier doorverwezen naar andere actoren indien de vraag buiten de functies van de post valt (niet alleen doorverwezen naar de juiste actor, maar in geval van adviseurs of andere dienstverleners ook naar die actoren die dezelfde kwaliteitsnormen hanteren als waar de post voor staat).
<b>Solide partner en dienstverlener</b>	Betrouwbaarheid	De post/medewerker komt afspraken na.
	Onafhankelijkheid	De post/medewerker verzekert een gebalanceerde, diplomatieke aanpak tussen klanten en andere betrokkenen.
	Integriteit	De post/medewerker gaat discreet om met gevoelige informatie en houdt zich aan eventuele geheimhoudingsafspraken. De klant heeft het gevoel open te kunnen communiceren met de post/medewerker.
<b>Beheerste en dupliceerbare uitvoering</b>	Consistentie	Een zelfde vraag, proces, mag rekenen op een zoveel mogelijk zelfde resultaat ,onafhankelijk van de persoon die het uitvoert.

Technopolis



## 4. Effectmeting van economische dienstverlening op de posten

### 4.1 Huidige resultaat en effectmeting

Om de vraag te beantwoorden hoe de resultaten van BZ's economische diplomatieke dienstverlening meetbaar gemaakt kunnen worden, is het van belang kort uiteen te zetten wat op dit moment al aan resultaatmeting wordt gedaan. Een quick scan door RVO<sup>14</sup> laat zien dat er al een beperkt monitoringssysteem in werking is en dat een aantal resultaten reeds gemeten wordt.

Ten eerste werken de beleidsministeries met een integrale jaarplancyclus waarbij de post een jaarplan opstelt. In dit plan komen – indien van toepassing – de specifieke plannen voor de NBSO's, innovatie attachés, NFIA en landbouwraden aan bod. Na goedkeuring wordt het jaarplan uitgevoerd en wordt de realisatie ervan op het einde van het jaar gerapporteerd. Onderwerpen die aan bod komen in de jaarplannen zijn divers.

Tabel 6 geeft de categorieën in de jaarplannen voor de verschillende onderdelen weer:

Tabel 6 Jaarplannen economische dienstverlening

	Verschillende categorieën in het jaarplan
<b>DG BEB/ Economische afdeling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) de topsectoren</li> <li>ii) handel en investeringen, innovatie en economische samenwerking in het algemeen naast de topsectoren</li> <li>iii) bijdrage aan duurzame ontwikkeling</li> <li>iv) het versterken van het imago en de positie van NL in het betreffende werkgebied</li> </ul>
<b>DG AGRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) beleidsdialog (landen- en themafocus, bijv. voedselzekerheid en biodiversiteit)</li> <li>ii) handels- en investeringsbevordering,</li> <li>iii) Markttoegang (veterinair en fytosanitair);</li> <li>iv) financieel instrumentarium DG Agro.</li> </ul> <p>De Landbouwraden werken met 2 jaarplannen: een geïntegreerd jaarplan van BZ en een van AgNL. Dit laatste is leidend.</p>
<b>IA's</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Internationalisering topsectoren (missies, matchmaking, informatievoorziening, vraagbeantwoording, MoU's/Programmes of Cooperation/Projecten)</li> <li>ii) Bijdragen aan beleidsontwikkeling (in NL, EU en gastland)</li> <li>iii) Scouting van innovatieve, technologische, wetenschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen.</li> </ul>

Technopolis Group op basis van de Quick scan RVO

Ook benoemen de jaarplannen (in sommige gevallen) doelstellingen, activiteiten en mogelijke resultaten. De quick scan beschrijft verder ook de specifieke beoordelingssystemen of resultaatmetingen voor de diverse onderdelen. Tabel 7 geeft de verschillen weer indien deze zijn benoemd in de quick scan.

<sup>14</sup> RVO (2013). Quick scan - Standaardisering economische dienstverlening postennet door Paula Frank, Richard Kemper en Anneloes Schueler.

Tabel 7 Resultaatmetingen per onderdeel

	Resultaat meting j/n	Wat meten?	Hoe?	Overige
DG BEB	Ja	<p>Beleidsvoering</p> <p><i>Economisch: visie, samenwerking, netwerk, heldere rapportages, positieve klanten, aanbestedingen tijdig gesignaleerd, adequate inzet budgetten, regionale samenwerking benut, bevordering markttoegang, adequate afhandeling van vragen, informatieve rapportages.</i></p> <p>Externe samenwerking Consulaire zaken Management/Leiderschap/Organisatie /Communicatie Beheer HRM beleid Materieel beheer Overige</p>	Eens in de drie jaar doorlichting van de gehele post: Inspecties ISB	
		Divers	Evaluaties instrumenten (o.m. NBSO's, PIB, IA, etc). Iedere 5 jaar, meestal extern	
RVO	Ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspecten dienstverlening voor diverse producten/diensten (bv. volledigheid, duidelijkheid, bereikbaarheid, behulpzaamheid, bruikbaarheid)</li> <li>• Rapportcijfer</li> </ul>	<p>Klanttevredenheidsonderzoek (KTO)</p> <p>Regelmatige bevraging bij klanten</p>	Bepert tot enkele producten en diensten (evenementen, zakenpartnersca n, matchmaking faciliteit)
NBSO	Ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktintroducties, zakenpartnerscans,</li> <li>• service-op-maat,</li> <li>• markt- en sectorrapporten,</li> <li>• intakes voor NFIA,</li> <li>• ondersteuning van missies,</li> <li>• en bezoekprogramma's</li> </ul>	Activiteiten rapportages en puntensysteem, activiteiten worden in Achilles bijgehouden	Niet gericht op het meten van de kwaliteit van de individuele activiteiten (producten/diensten) of bereik. Wel wordt na drie jaar van het bestaan een effectiviteitanalyse gemaakt van de NBSO.
IA's	Ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klanttevredenheid</li> <li>• licenties van en voor Nederlandse bedrijven,</li> <li>• samenwerkingsverbanden,</li> <li>• vergroting kennisbasis en</li> <li>• investeringen in Nederland.</li> </ul>	<p>Een 'prestatie indicatorenformulier' wordt door de IA's bij elke dienst wordt ingevuld. Dit document wordt 3x per jaar naar Den Haag (RVO) gestuurd. De thuisbasis maakt een jaarlijkse rapportages waarin de 11 resultaatindicatoren, activiteiten worden benoemd.</p> <p>Deze activiteiten worden ook zoveel mogelijk in Achilles bijgehouden</p>	Veelal gericht op meten van resultaten en latere impact maar niet op direct bereik van de activiteit
NFIA	Ja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantallen te realiseren projecten in NL (waarvan een bepaald % hoogwaardige activiteiten uit prioritaire sectoren)</li> <li>• omvang te bereiken investeringen in NL in miljoenen euro</li> <li>• omvang te realiseren werkgelegenheid in NL in banen</li> </ul>	Het Achilles systeem bevat drie componenten: Projectendatabase CRM systeem Kennisdatabase	

Technopolis Group op basis van de Quick scan door RVO

Zoals in de quick scan al wordt geconcludeerd lijkt de resultaatmeting van de economische dienstverlening op dit moment met name te bestaan uit het monitoren

van aantallen activiteiten, met uitzondering van een aantal (impact) indicatoren die door NFIA en het IA netwerk en in het KTO worden gehanteerd. Outputs (in termen van bereik) en resultaten (outcomes en impacts) worden niet structureel gemonitord of geëvalueerd op dit moment. De meeste posten gebruiken hiervoor Achilles, of gaan dit in de nabije toekomst gebruiken. Achilles is een stap in de goede richting om activiteiten te monitoren, maar voor resultaatmeting (toegevoegde waarde, efficiëntie en effectiviteit) en het monitoren van kwaliteit zal dit systeem nog verder uitgebreid moeten worden.

In paragraaf 4.3 wordt een aantal suggesties gedaan voor het beter meetbaar maken van deze resultaten in de toekomst. Klanten worden op dit moment ook niet structureel nagebeld of bevraagd over resultaten die behaald zijn met hulp van de diensten die geleverd worden door de posten.

#### 4.2 Voorbeelden uit het buitenland

Resultaatmeting in de vier benchmarklanden (Duitsland, Denemarken, Frankrijk, Verenigd Koninkrijk) is in grote lijnen vergelijkbaar met de huidige initiatieven en monitoringssystemen in Nederland. Ook hier kan gesteld worden dat ofwel activiteiten worden gemonitord, ofwel de meer lange termijn impacts. Het meten van 'bereik' (outputs) en outcomes lijkt ook in de benchmarklanden nog relatief weinig te worden gedaan.

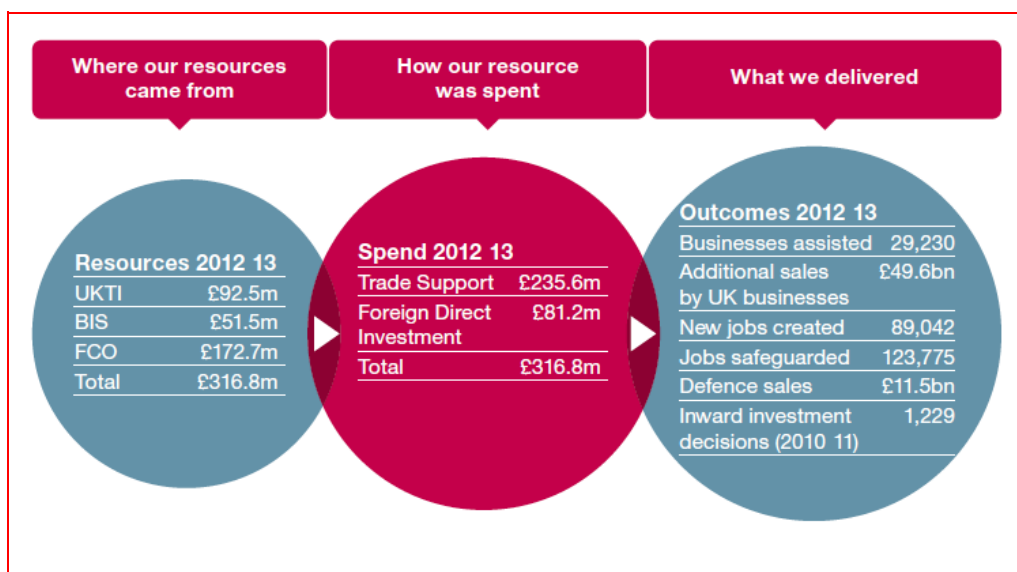
Net als in Nederland worden in de meeste landen activiteiten gemonitord, bijvoorbeeld het aantal contacten dat gemaakt wordt per jaar, het aantal publicaties en rapporten of de tijd die besteed wordt per klant. Ook wordt klanttevredenheid veelvuldig gemeten, met name wanneer het gaat om betaalde diensten (zoals in het Verenigd Koninkrijk en Denemarken). Overige meer algemene (impact) indicatoren die worden gebruikt is bijvoorbeeld het aantal dagen dat nodig is om een bedrijf te starten in het buitenland of het volume aan import of export dat gegenereerd wordt.

Uit de interviews met beleidsmakers uit deze landen blijkt echter ook dat deze meer lange termijn economische effecten lastig toe te schrijven zijn aan de diplomatieke diensten en producten die geboden worden door de posten.

Figuur 8 en Figuur 9 laten een voorbeeld zien van het jaarverslag van UK Trade & Investment waarbij een aantal indicatoren op een vrij hoog geaggregeerd niveau in kaart is gebracht.

UKTI combineert hier een typische 'activiteiten' indicator (aantal ondersteunde bedrijven) met impact indicatoren zoals 'nieuwe banen gecreëerd', iets wat al veel lastiger toe te wijzen is aan de directe activiteiten. Op een meer operationeel niveau wordt dan ook het volgende 'performance framework' gebruikt door UKTI. De organisatie gebruikt een score systeem gebaseerd op een 80% doelstelling: 80% van de klanten moet een 80%+ waardering geven van de diensten.

Figuur 8 UKTI financiering, activiteiten en resultaten



UKTI 2014

Figuur 9 UKTI Performance Measurement Framework

UKTI Performance Measurement Framework		
	Trade	Inward investment
UK Economy (policy aim)	Productivity and GDP Growth; Innovation	Productivity and GDP Growth; Innovation
Business Outcomes	£additional sales: Total and per £spend; Jobs: (reported upon, NOT targeted)	£Quality additional GVA: Total and per £spend; Jobs: Total (reported upon, NOT targeted)
Intermediate Business Impacts	50% improve medium-term productivity and profit (hard business performance); 75% for intensive support; 60% other tailored support; 40% outreach events; 2,500 increase R&D	70% significant influence (on location in UK or scale/scope of project)
Outputs (Business Benefit)	70% report 'significant business benefit' – e.g. from barriers to new business overcome; changed behaviour to improve strategy; increased skills	60% overcoming barriers (shows how UKTI achieves influence)
Activity – volume (Productivity Measures) (See below for definitions)	50,000 Businesses Assisted of which: – 20,000 innovative businesses – 12,000 expect substantial growth – 4,500 new to exporting	750 involved successes; 425 high quality; 90% high quality or good quality projects
Activity – quality	80% Quality (90% for high-intensity support) 80% Satisfaction (90% for high-intensity support)	80% Quality 80% Satisfaction

UKTI 2014

De Denen hebben een vergelijkbaar systeem opgezet, maar waarbij ook specifiek wordt gekeken naar de individuele prestaties van de diplomaten (of adviseurs, zoals ze genoemd worden). Er zijn 2 belangrijke KPI's gedefinieerd voor hen: een indicator die de inkomsten meet gebaseerd op de uurtarieven (à 125 euro per uur gemiddeld) x de uren gewerkt voor een klant; en de ervaren 'meerwaarde' door de klant van de dienst/het product. Deze laatste indicator wordt gemeten middels een geautomatiseerde survey die na elke geleverde dienst wordt verstuurd. Andere indicatoren die worden gemonitord zijn de tijd die wordt besteed aan zogenaamde *global public affairs* (gov-to-gov), het aantal bedrijven dat bereikt wordt met de diensten, etc.

De individuele posten hebben daarnaast zelf ook een aantal KPI's vastgesteld die zij voor het specifieke land zinnig achten, zoals bijvoorbeeld de Deense ambassade in

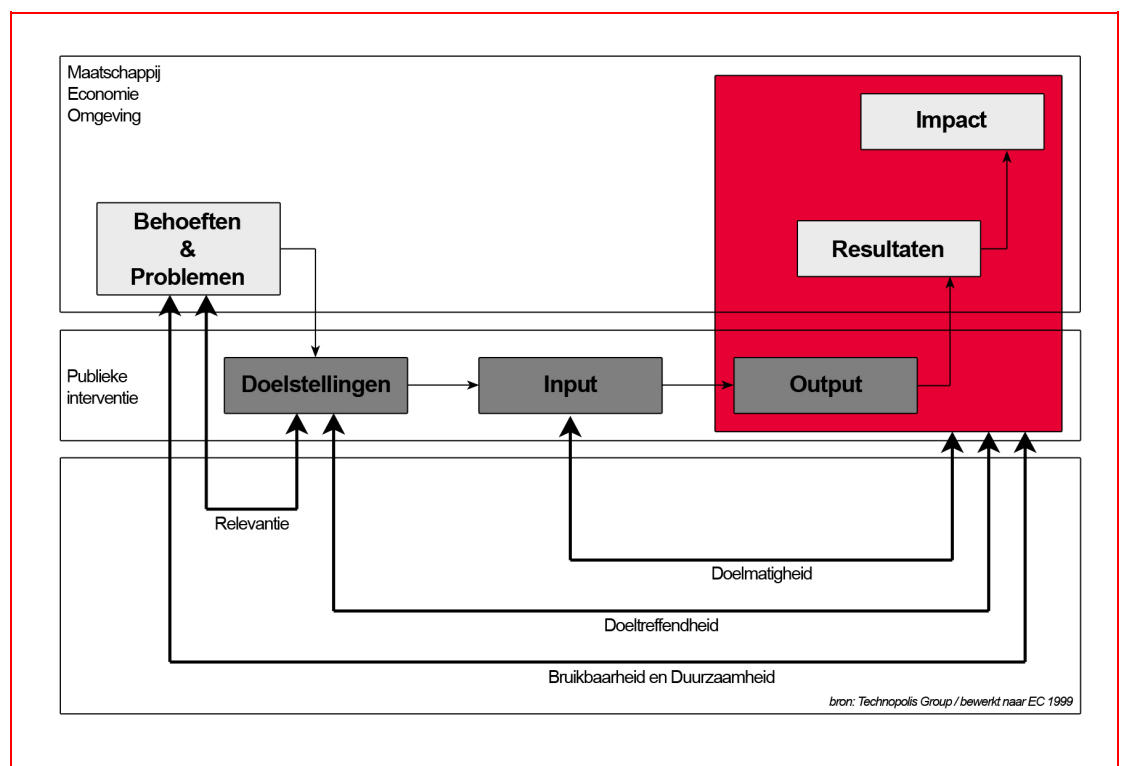
China die kijkt naar interne kennisdeling (wordt kennis gedeeld, met hoeveel mensen?) en verwachte toegenomen export door de ondersteunde bedrijven bijvoorbeeld.

### 4.3 Het beter meetbaar maken van resultaten

Op basis van deze studie zien we een aantal mogelijkheden voor het beter meetbaar maken van resultaten, zonder hierbij de administratieve last buitensporig te verhogen of geheel nieuwe managementsystemen te introduceren.

Het vertrekpunt voor het beter meetbaar maken van resultaten van economische dienstverlening op de posten is een meer algemeen model voor monitoring en evaluatie (zie Figuur 10).

Figuur 10 Conceptueel model voor monitoring en evaluatie



Bron: Technopolis Group

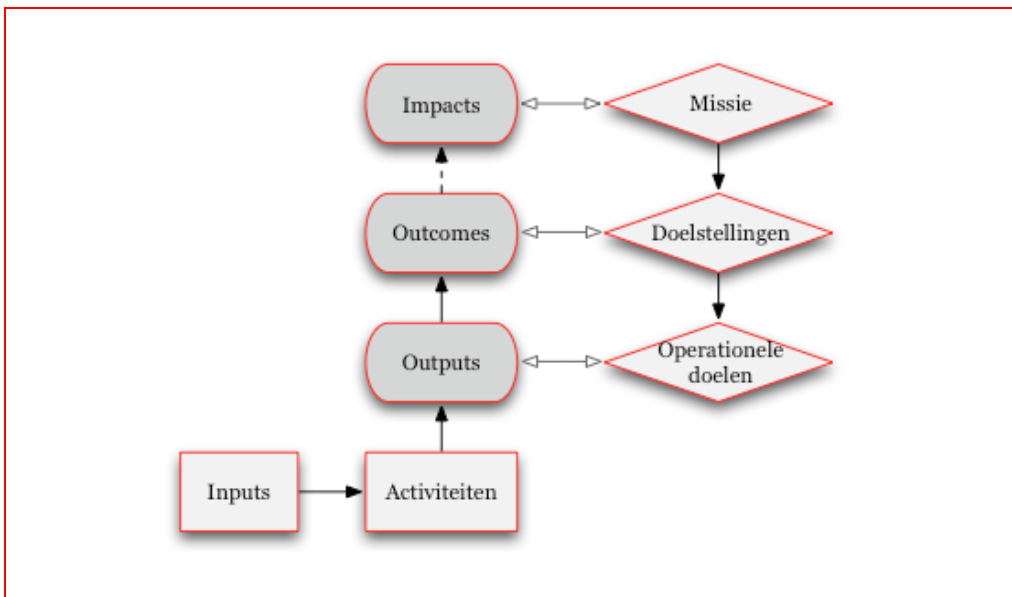
Het model gaat uit van de doelstellingen van de economische dienstverlening. Die doelstellingen zijn als het goed gerelateerd aan behoeften en/of problemen van klanten (zie ook Figuur 3). De analyse van de relatie tussen de context en de missie en doelstellingen van een de economische dienstverlening noemt men de interventielogica. Op basis van de doelstellingen worden er *inputs* ter beschikking gesteld: in dit geval middelen aan de posten voor het leveren van diensten en producten. De middelen worden gebruikt voor verschillende *activiteiten* (zoals het schrijven van trendrapporten of het organiseren van een evenement) die resulteren in:

- *Outputs*: deze komen rechtstreeks voort uit de activiteiten, het gaat dan bijvoorbeeld om publicaties, producten, diensten of deelnemers aan bijeenkomsten. Meestal worden outputs het best gevat in termen van bereik: wie of wat bereik je met je activiteit?

- *Outcomes*: dit zijn de effecten die de outputs hebben op de diverse betrokkenen (bijvoorbeeld ondernemers, kennisinstellingen, ambtenaren, collega's of groepen van voorgaande partijen). Het gaat dan bijvoorbeeld om verbeterde markttoegang voor een bedrijf of cluster van bedrijven als gevolg van een dienst door de post, of meer kennis over de markt, een gesloten deal, of meer export door een bepaald bedrijf naar het doelland als direct gevolg van de actie.
- *Impacts*: dit zijn de uiteindelijke (sociaal-economische) effecten of 'externaliteiten' die op langere termijn invloed hebben op de economie als geheel en niet per se gerelateerd zijn aan het ene bedrijf of het cluster van klanten dat door de post is ondersteund. Het gaat dan bijvoorbeeld om het vergroten van internationale samenwerking tussen bepaalde regio's of sectoren, betere concurrentiepositie van het (internationaliserende) bedrijfsleven, etc.

Voor de monitoring en evaluatie en daarmee samenhangend ook voor de indicatorontwikkeling, is het van belang om een onderscheid te maken tussen de verschillende soorten indicatoren (input-, proces (of activiteit)- output-, outcome- en impactindicatoren). Over het algemeen zijn impactindicatoren veel moeilijker te kwantificeren dan bijvoorbeeld input- en outputindicatoren, en zullen dan ook vaker worden beschreven in kwalitatieve termen en gebaseerd op meningen, bijvoorbeeld met Likert schalen. Een belangrijk gegeven van het model is tevens dat het expliciet een relatie legt tussen de doelstellingen, activiteiten en het type indicatoren. In Figuur 11 is die relatie nog eens weergegeven.

Figuur 11 Schematische samenhang doelenboom/logical framework analyse



Bron: Technopolis Group

Voor het bepalen van indicatoren voor het meten van resultaten van de economische dienstverlening moeten dus de missie, doelstellingen en activiteiten in kaart worden gebracht zoals op een hoog niveau reeds gedaan is in Figuur 2. Die elementen vormen immers het raamwerk voor de indicatoren. Voor het in kaart brengen van die elementen gebruiken we een doelenboom of Logical Framework Analysis (LFA).

Op basis van bovenstaand kader zou een aantal stappen doorlopen moeten worden om de resultaten van de economische dienstverlening beter te meten.

1. De interventielogica van de diensten / producten moeten beter in kaart gebracht worden, bij voorkeur per post, per jaar, wanneer het jaarplan wordt geschreven. Hiervoor kan uiteraard als kader de algemene doelenboom gebruikt kunnen worden.
2. Vervolgens kunnen heldere indicatoren opgesteld worden. Deze kunnen deels 'algemeen' zijn (en dus voor iedereen gelden) en deels specifiek worden gedefinieerd voor de verschillende posten. Met name de 'target waarden' van de indicatoren zullen specifiek zijn.
3. Uiteindelijk zal bepaald moeten worden hoe, door wie en wanneer de indicatoren gemeten zullen worden met het oog op een zo laag mogelijke administratieve druk en gebruik makend van de bestaande systemen zoals Achilles.

#### *4.3.1 Stap 1: De interventielogica in kaart brengen*

Een eerste stap voor het beter meetbaar maken van de resultaten van de economische dienstverlening is, naast het meer algemene overzicht van missies, doelstellingen en activiteiten, ook het in kaart brengen van de interventielogica van de diensten en producten die door een post (kunnen) worden geleverd. In de jaarplannen van de posten zou aandacht besteed moeten worden aan het definiëren van een heldere missie/strategie op basis van kansen en uitdagingen in het specifieke land. Hierbij horen inputs (mensen, geld) en een aantal (type) activiteiten, en specifieke verwachte outputs en resultaten.

Om de strategische keuze te maken welke activiteiten (diensten, producten) een post wel of niet zou (kunnen) moeten doen, zal eerst helder in kaart moeten worden gebracht wat voor die post de specifieke toegevoegde waarde is voor klanten in dat land. Dit zal sterk afhankelijk zijn van het type land (groot, klein, overheidsgedreven markt, marktgedreven markt), de type klanten (groot, klein, high-tech, low-tech, etc), en de grootte en taakstelling van de post.

Zo is in China de toegevoegde waarde van de post onder meer groot bij het ondersteunen van markttoegang, het openen van deuren bij de overheid en het 'endorsen' van Nederlandse bedrijven bij de Chinese partners. De overheid heeft een zeer sterke rol in de markt in China, waardoor een gelijkwaardige partner gewenst is in overleg en onderhandelingen in de economische sfeer. In Peru is bijvoorbeeld een belangrijke toegevoegde waarde van de post gelegen in het signaleren van export kansen. De activiteiten worden (idealiter) ook afgestemd op deze 'rollen' of toegevoegde waarden die de posten kunnen bieden voor de klanten. Per doel of klantvraag is het dan zaak om duidelijk in beeld te hebben met welke activiteiten (diensten, producten) de verwachte outputs en resultaten het meest efficiënt en effectief behaald zullen worden. Tabel 8 geeft een voorbeeld van een aantal activiteiten en mogelijk gewenste outputs en resultaten.

Tabel 8 Interventiologica van een aantal activiteiten (diensten, producten) van een post

Klantvraag/ behoefte	Gerelateerd beleidsdoel	Specifiek doel	Activiteit (dienst/ product)	Verwachte Output (bereik)	Verwacht resultaat (outcome)	Verwachte bijdrage aan impact
Vergroten kennis over een sector/technologie	Business development	Signaleren trends	Schrijven trend rapporten	Rapport dat gelezen en gebruikt wordt door zoveel mogelijk klanten en collega's	Besluiten genomen door klanten gebaseerd op de informatie  Terugkerende klanten met vervolgvragen over de markt/sector/technologie met als doel business te ontplooiën in eigen land of het doeland  Meer bedrijven overwegen zaken te doen in doeland	Versterkte Nederlandse handels- en investeringspositie
Initiëren en versterken contacten	Samenwerking ondersteunen	Netwerken bevorderen	Organiseren evenement	Een groot aantal genodigden neemt actief deel aan het evenement	Versterkte contacten tussen deelnemers  Toegenomen commitment voor deelname aan vervolgevenementen  MoUs getekend tussen aanwezige partijen op lange termijn	Versterkte Nederlandse handels- en investeringspositie  Vergrootte (economische) naamsbekendheid Nederland
Prettig zaken doen, troubleshooting	Interveniëren standaarden	Verwijderen handelsbarrières	Faciliteren van een politieke delegatie	De besluitvormers zitten met elkaar aan tafel en hebben het oplossen van de handelsbarrières geagendeerd	Opening-up van bilateraal of multilateraal overleg  Veranderingen in standaarden	Versterkte Nederlandse handels- en investeringspositie  Versterking van het internationale handelssysteem tbv duurzame handel
Export/import	Groei handel en investeringen	Markt toegang bevorderen	Ondersteunen productregistratie	MoU/Sector agreement tussen partijen is van kracht	Toegenomen export door de sector	Versterkte Nederlandse handels- en investeringspositie

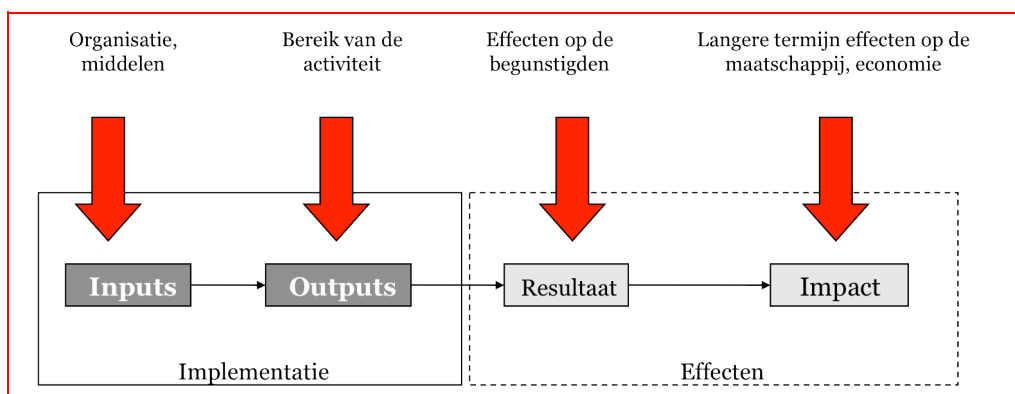
Technopolis Group 2014

#### 4.3.2 Stap 2: indicatoren ontwikkelen en targets stellen

Vervolgens kunnen de gewenste outputs, outcomes en impacts vertaald worden in relevante, meetbare, concrete indicatoren. Deze indicatoren kunnen per land verschillen, maar een aantal 'standaard' indicatoren vergemakkelijkt het meten van resultaten voor de Nederlandse economie als geheel. Hierbij dient wel aangetekend te worden dat indicatoren niet alles kunnen meten en vaak een proxy zijn om de gewenste resultaten te kwantificeren of kwalificeren. We zijn ook snel geneigd om te meten wat we makkelijk kunnen meten, en niet wat we eigenlijk willen meten. Ook zijn we geneigd snel en op korte termijn resultaten te willen meten, en daarmee de lange termijn effecten van de interventie te vergeten. Ten slotte kunnen indicatoren, en met name het zetten van targets, ongewenste (zogenaamde perverse) prikkels geven (what you measure is what you get). Vaak is het beter om een klein aantal indicatoren te kiezen waarop echt gestuurd wordt, en deze voldoende divers te houden. Deze dienen zowel gericht te zijn op het meten van input en van activiteiten, als ook op outputs (bereik), outcomes en impacts.



Figuur 12 Type indicatoren



Technopolis Group, bewerking 2014

Tabel 9 geeft voor een aantal activiteiten weer welke indicatoren gekozen zouden kunnen worden. Deze hebben nog geen ‘target waarden’, omdat dit ook sterk zal afhangen van de beschikbare tijd en middelen.

In de tabel ziet men bij alle doelen de indicator ‘uren besteed’ staan. Wij begrijpen dat er op dit moment nog geen meting plaatsvindt van het aantal uur dat aan een bepaalde dienst of product besteed wordt. Het bijhouden van de tijdbesteding heeft verschillende voordelen. Op het niveau van individuele producten of diensten krijgt men inzicht in de gemiddelde tijd die eraan besteed wordt. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat het structureel meer tijd kost om een bepaalde dienst of product te leveren dan dat er is afgesproken, kan men kijken of het nodig is de tijdsnorm bij te stellen (omdat men vindt dat de minimale kwaliteit anders niet geborgd blijft) of de gestelde eisen aan de product of dienst bijstellen om het binnen de bepaalde tijd te kunnen afronden (indien blijkt dat met minder tijd voldoende kwaliteit geleverd wordt).

Daarbij kan men op basis van deze metingen strategische afwegingen maken, dat wil zeggen keuzes maken tussen het inzetten van verschillende producten of diensten om de betreffende toegevoegde waarde te leveren. Men streeft er naar en is genooddaakt om – zeker in deze tijden van bezuinigingen – meer resultaat te bereiken met minder middelen. Om strategische afwegingen te maken tussen producten en diensten heeft men informatie nodig over wat er aan tijd, geld en moeite ingaat en wat eruit komt. Resultaatmeting is niet in perspectief te plaatsen als men niet weet wat erin gaat. Kortom, monitoring van inputs (waaronder tijdbesteding) is een van de essentiële onderdelen van een degelijke resultaatmeting.

Ook bevelen wij aan alle activiteiten die de posten uitvoeren, te loggen, ongeacht of dit voor ‘externe’ of ‘interne’ klanten gebeurt. Aan de basis van dit onderzoek staan een aantal bevindingen van de Commissie van Wijzen, waaronder dat de professionaliteit van de diplomaat beter en zichtbaarder dient te worden neergezet en er behoefte bij de bevolking is aan meer transparantie over wat men van de posten kan verwachten. De reputatie van de diplomaat speelt hierbij een belangrijke rol.

Uit ons onderzoek is gebleken dat posten relatief veel tijd kwijt zijn aan activiteiten voor ‘interne’ klanten. Door deze activiteiten niet te loggen blijft een groot deel van de totale werkzaamheden voor de buitenwereld een ‘black box’ terwijl zij (idealiter) net zo goed bijdragen aan de kwaliteit van de economische dienstverlening. Het is een gemiste kans als men dit niet expliciet maakt.

Uit ons onderzoek is verder gebleken dat posten regelmatig werk uitvoeren of worden gevraagd uit te voeren waarvan zij het gevoel hebben dat dit ook vanuit Den Haag zou kunnen worden gedaan. Elk uur besteed voor ondersteuning van Den Haag kan niet

worden besteed aan dienstverlening aan een externe klant. Precies hoeveel dit gebeurt is niet bekend daar het niet wordt bijgehouden. Het is moeilijk om met elkaar in gesprek te gaan over de verdeling van werk tussen de posten en Den Haag op moment dat deze informatie niet voor handen is.

Tabel 9 Voorbeeld indicatoren

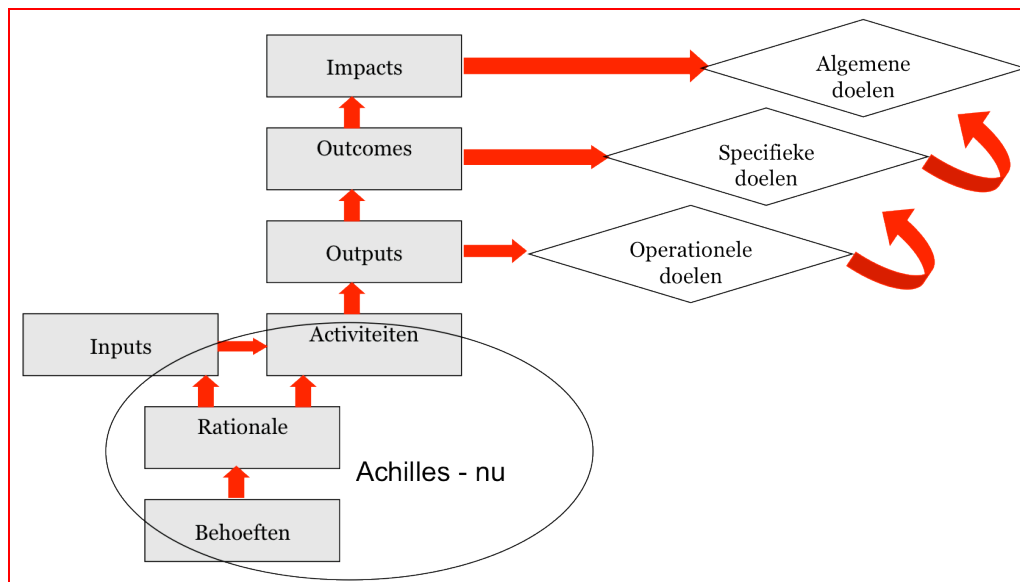
Specifiek doel	Activiteit (dienst/product)	Input/activiteit	Output	Outcome	Impact
<b>Indicator</b>					
Signaleren trends	Schrijven trend rapporten	Uren besteed Doorlooptijd  Aantal rapporten gepubliceerd	Aantal collega's dat de informatie heeft ontvangen  Aantal downloads van de rapporten	Actief besluit genomen door klant op basis van informatie (ja/nee)  Aantal klanten dat terugkeert met complexere vervolgvragen  Tevredenheid over de bruikbaarheid en relevantie van de informatie	Groei bedrijven (omzet, mensen) dat gebruik gemaakt heeft van de informatie (eventueel afgezet tegen bedrijven in dezelfde sector die niet die informatie hebben gebruikt = controle groep)
Netwerken bevorderen	Organiseren evenement	Uren besteed Kosten voor organisatie  Aantal evenementen georganiseerd	Aantal deelnemers	Aantal MoU's getekend  Aantal terugkerende klanten die deelnemen aan vergelijkbare evenementen  Versterkte samenwerking tussen deelnemers uitgedrukt in vervolg contacten tussen partijen  Tevredenheid over het evenement en de opgedane contacten	Meer partijen in het doelland kennen Nederlandse bedrijven in bepaalde sectoren  toegenomen export/import tussen NL en het doelland  Toegenomen investeringen in het doelland/in Nederland
Verwijderen handelsbarrières	Faciliteren van een politieke delegatie	Uren besteed Kosten voor organisatie  Aantal delegaties ondersteund	succespercentage van aangevraagde gesprekken met besluitvormers in het doelland	Aantal veranderde standaarden ten gunste van de Nederlandse bedrijven	toegenomen export/import tussen NL en het doelland  Toegenomen investeringen in het doelland/in Nederland
Markt toegang bevorderen	Ondersteunen productregistratie	Uren besteed	aantal MoU/Sector agreements getekend tussen partijen	toegenomen export/import door betrokken partijen	toegenomen export/import tussen NL en het doelland  Toegenomen investeringen in het doelland/in Nederland

#### 4.3.3 Stap 3: bepalen wanneer, hoe en door wie de metingen gedaan worden

Op dit moment vinden de resultaatmetingen op verschillende niveaus plaats. Gedeeltelijk bij DG BEB, gedeeltelijk bij RVO, en gedeeltelijk op de posten zelf, veelal via Achilles. Zoals eerder al gezegd, geeft Achilles nu met name ruimte voor het monitoren van klantvragen en behoeften en activiteiten (diensten, producten, acties). Het zou aan te raden zijn om in Achilles daarnaast ook de mogelijkheid te creëren voor de posten om in te voeren hoeveel tijd een activiteit heeft gekost (netto) en wat de (verwachte) outputs, outcomes en impacts zijn. Daarnaast zou via het systeem ook een geautomatiseerde klanttevredenheidssurvey naar elke klant gestuurd kunnen worden (of bijvoorbeeld een sample van klanten) met een beperkt aantal kernvragen over de kwaliteit van de dienstverlening, de toegevoegde waarde van de dienst en de verwachte

resultaten. Dit kan voorafgaand aan de dienstverlening al aan de klant worden gemeld met het verzoek de survey ook in te vullen zodra deze de klant bereikt. De surveys kunnen op een centraal niveau (bijvoorbeeld bij RVO) binnenkomen en eens per jaar worden geanalyseerd (of op elk willekeurig moment bij gebruik van een slim survey programma). Dit kan dan ook gekoppeld worden aan het huidige KTO dat door (via RVO) wordt uitgevoerd.

Figuur 13 Interventiologica en Achilles



Technopolis Group, bewerking 2014

Figuur 14 Voorbeeld planning van monitoring en evaluatie

	Input	Output (reach)	Resultaat (=outcome)
<b>Voorbeeld</b>	Tijd/mensen	Aantal deelnemers Aantal matches	Aantal geformaliseerde samenwerkingen na 1 jaar Tevredenheid deelnemers over process, matchmaking, etc
<b>Type</b>	Kwantitatief	Kwantitatief	Kwantitatief en kwalitatief
<b>Methode</b>	Time sheet/ Achilles invoer?	Tellen	Automatische survey na event via Achilles
<b>Bron</b>	Intern management systeem	Intern management systeem	Externe verzameling

Technopolis 2014

Een belangrijk onderscheid moet gemaakt worden tussen monitoren (bijvoorbeeld het bijhouden van activiteiten en outputs of kengetallen gerelateerd aan impacts) en evaluatie. Een evaluatie is vaak diepgaander, waardeert de gevonden kengetallen en plaatst deze in perspectief.

Bij een evaluatie is het doeltreffendheidsbeginsel leidend. Hierbij is het van belang om:

- De veranderingen of trends in de tijd in kaart te brengen;
- De attributie van de waargenomen veranderingen aan de activiteit te analyseren;
- De veranderingen te beoordelen in het licht van de doelstelling op basis van evaluatiecriteria: relevantie, kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie

In aanvulling op de standaard monitoringsgegevens (uit Achilles) en de standaard klanttevredenheidsonderzoeken per dienst zal bij een evaluatie ook gebruik gemaakt moeten worden van interviews, zelfevaluatie door de post, algemene (macro-economische) data van bijvoorbeeld RVO en het CBS en eventuele counterfactual analyses met een controlegroep waarbij een groep bedrijven en kennisinstellingen wordt geselecteerd die geen klant van de posten is geweest, maar wel vergelijkbaar is in termen van sector, maturiteit, internationaliseringambities, etc.

Voor BZ zullen de algemene data bij RVO in beginsel toegankelijk zijn. Men mag ervan uitgaan dat het gros van de klanten die gebruik maken van de dienstverlening van het postennetwerk, ook gebruik maakt van andere programma's van RVO. Deze kunnen gericht zijn op Internationaal Ondernemen, maar ook breder zijn. Op het niveau van het individuele bedrijf kunnen de bedrijfseconomische gegevens worden gekoppeld aan surveydata. Dat betekent dat (1) interpretaties van respondenten op de survey kunnen worden gecontroleerd en dat (2) een eerste jaarlijkse schatting kan worden gemaakt van de impact van de dienstverlening op de Nederlandse economie.

Figuur 15 Voorstel voor een basis monitoring- en evaluatiemodel

Primaire bron	Status	Bereik	Meerwaarde
<b>1. Achilles monitoring</b>	Standaard	Alle posten, alle klanten	Monitoring van inputs, activiteiten, verwachte outputs, outcome en bijdrage aan impacts
<b>2. Survey data</b>	Standaard (via Achilles en KTO)	Alle klanten van alle posten	Meting van subjectieve effecten en tevredenheid van de dienstverlening op de individuele klant.
<b>3. Interviews</b>	Standaard	Een selectie van klanten en een selectie van posten	Inkleuring van de survey data, het leren van lessen voor de andere taken van de diplomaat op de post.
<b>4. Zelf evaluatie</b>	Optioneel	Alle posten	Eigen beoordeling van activiteiten en resultaten van het afgelopen jaar in de context geplaatst
<b>4. Data RVO voor ondersteuning survey data</b>	Optioneel	Alle respondenten op de Survey	Meting van objectieve veranderingen in bv omzet bij de individuele klant, aantallen werknemers, activiteiten in landen, import/export
<b>4. Data RVO voor counterfactual analyse</b>	Optioneel	Een controlegroep van vergelijkbare (internationaliserend) bedrijven die geen gebruik maakten van het postennetwerk.	De veranderingen bij de primaire bron AgNL (A) worden jaarlijks afgezet tegen veranderingen bij de controlegroep voor counterfactual analyse

Technopolis

## 5. Conclusies en aanbevelingen

### 5.1 Conclusies

Dit onderzoek heeft geleid tot een aantal conclusies:

1. De missie en doelstellingen van de economische diplomatie zijn eenduidig en geaccepteerd. Er is ook eenduidigheid over wat de functies van de posten zijn en de diplomaat. Voor de klant is deze categorisering echter minder van belang. Hij komt met een vraag gerelateerd aan internationalisering en verwacht een 'dienst op maat'. Klanten zijn echter allemaal anders (bedrijven –groot /klein-, kennisinstellingen, overheden) en hebben verschillende behoeften. Dit vergt grote flexibiliteit van de economische dienstverlening en een goede kennis van de klantpopulatie en haar behoeften.
2. De klanten van de posten zijn over het algemeen tevreden over de dienstverlening. Zij kloppen vooral aan omdat ze geholpen willen worden bij i) het vergroten van kennis over een sector, een land, ii) om risk assessment te doen, iii) om partners en samenwerkingsmogelijkheden te identificeren, iv) om contacten te initiëren en te versterken, v) om samenwerking te formaliseren, vi) ter ondersteuning van export of import, vii) voor het uitbreiden of openen van een branche, en viii) om geholpen te worden bij hun 'business as usual', voor acute problemen, etc.
3. Het economische werk verschuift voor de posten. De toegevoegde waarde die de post en diplomaat kan leveren hangt af van een aantal factoren, maar is vaak lastig uit te drukken en te meten. Het zou echter meer strategische richting kunnen bieden wanneer de posten hun eigen toegevoegde waarde in de lokale markt (nog) beter zouden definiëren.
4. In het werk van de posten is al veel gestandaardiseerd (of uniform), zoals de beleidsdoelen, de functies van de post en de rollen van de diplomaat, maar ook de type diensten die veelal geleverde worden, en een aantal producten. Nog niet van elke dienst is een vastomlijnd 'product' gedefinieerd in de handboeken en richtlijnen, al kan men logischerwijs wel verwachten dat uit elke dienst een 'product' of *deliverable* voortvloeit die de klant tevreden stelt. Er bestaat echter nog een gebrek aan een eenduidig beeld over standaardisering waardoor de identificatie van gestandaardiseerde en niet-gestandaardiseerde producten en diensten bemoeilijkt wordt. Ons onderzoek wijst uit dat er nog wel substantiële variaties zijn in aanpakken, vorm, of namen van een aantal diensten en producten. De enige meer concrete diensten of producten die wij zijn tegengekomen die ten aanzien van hun inhoud daadwerkelijk verschillen van alle andere diensten en producten, zijn incubatie en capaciteitsbouw.
5. Er is een aantal kanttekeningen te plaatsen bij standaardisering. Het stuit op weerstand omdat het een dwingend karakter heeft, en het roept associaties op van kaders, regels en structureren waar 'maatwerk' geen plek heeft. Het moet echter niet gezien worden als een rigide systeem maar een leidraad op basis waarvan uiteindelijke doelen en afbakening van het werk duidelijk wordt. Het zou men moeten helpen om te beslissen wat men wel en niet doet en waar men wel of niet (een bepaalde hoeveelheid) tijd insteekt. Standaardisering is geen doel op zich, maar een middel om doelbereiking van de economische diplomatie te faciliteren en te kunnen waarborgen.
6. Het is onze aanbeveling om standaarden in ieder geval niet op een te 'laag' niveau te definiëren. Dit betekent dus niet te veel op activiteiten, precieze stappenplannen en vorm daarvan te sturen, maar meer op type diensten en doelstellingen, gericht op het oplossen van problemen in de lokale context. We zien dan ook vier mogelijkheden voor verdere standaardisering: Geografische standaardisering; Standaardisering in termen van processen; Standaarden vooral relateren aan

- kwaliteitsnormen; Helder en meer standaard communiceren over de functies en het mandaat van de economische dienstverlening, de post, de diplomaat.
7. Als het gaat om resultaatmeting lijkt op dit moment vooral een focus te liggen op het monitoren van aantallen activiteiten, met uitzondering van een aantal (impact) indicatoren die door NFIA en het IA netwerk en in het KTO worden gehanteerd. Outputs (in termen van bereik) en resultaten (outcomes en impacts) worden niet structureel gemonitord of geëvalueerd.
  8. Op basis van de studie kan een aantal mogelijkheden worden geïdentificeerd voor verbetering van de resultaatmeting zonder hierbij de administratieve last buitensporig te verhogen of geheel nieuwe managementsystemen te introduceren.
    - i) De interventielogica van de diensten / producten moeten beter in kaart gebracht worden, bij voorkeur per post, per jaar, wanneer het jaarplan wordt geschreven. Hiervoor kan uiteraard als kader de algemene doelenboom gebruikt kunnen worden.
    - ii) Vervolgens kunnen heldere indicatoren opgesteld worden. Deze kunnen deels ‘algemeen’ zijn (en dus voor iedereen gelden) en deels specifiek worden gedefinieerd voor de verschillende posten. Met name de ‘target waarden’ van de indicatoren zullen specifiek zijn.
    - iii) Uiteindelijk zal bepaald moeten worden hoe, door wie en wanneer de indicatoren gemeten zullen worden met het oog op een zo laag mogelijke administratieve druk en gebruik makend van de bestaande systemen zoals Achilles.

## 5.2 Lessen voor overige domeinen

De vierde vraag waar dit onderzoek antwoord op dient te geven is ‘Welke lessen kan men uit dit onderzoek trekken t.a.v. de andere dienstverlening van de posten en welke implicaties hebben zij voor de implementatie van die overige dienstverlening?’

Deze vraag is echter niet eenduidig te beantwoorden. Enerzijds kan de economische dienstverlening lessen trekken uit ervaringen bij andere diensten, zoals de visumdienst. Hier is bijvoorbeeld het Orange Carpet lidmaatschap een gestandaardiseerde dienst, en zijn strikte protocollen opgesteld over het al dan niet toelaten van bepaalde klanten tot de dienst. Echter, ook hier speelt het ‘op maat’ een belangrijke rol en kan een product of dienst of de uitvoering ervan één op één vertaald worden naar een ander domein.

Een belangrijke les die wel meegenomen kan worden uit deze vorm van standaardisering is dat het succes valt of staat bij de bekendmaking van het product, intern en extern, en dat het belangrijk is om het goed uit te rollen en dat posten met elkaar over de ervaringen communiceren. Zeker als het gaat om kleinere posten waar bijvoorbeeld diensten bij elkaar gevoegd worden (regionalisering) zal het een uitdagingen zijn om de dienstverlening helder te houden voor de bedrijven en overige klanten.

Andersom kunnen de overige diensten ook leren van deze studie als het gaat om het beter in kaart brengen van de gebieden waar nog gestandaardiseerd kan worden (kwaliteit, communicatie, et cetera) en de wijze waarop resultaatmeting verbeterd of uitgebreid kan worden. Immers, veel van de functies en type activiteiten zijn hetzelfde voor de verschillende departementen en posten. Het grote verschil zit hem in de type stakeholder, maar de behoefte is hier even groot aan standaard ‘kwaliteitsnormen’ en helder communiceren over waarom je een dienst wel of niet levert. Dit vereist voor alle domeinen een duidelijke definitie van missie, doelstelling, mandaat en het maken van strategische keuzes in de dienstverlening.

### 5.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek/uitwerking

In deze laatste paragraaf doen we een aantal concrete aanbevelingen voor vervolgstappen. Deze worden in tabelvorm weergegeven. Hierbij is onderscheid gemaakt in de te ondernemen activiteit, de – volgens ons – primair verantwoordelijke actor – de partijen die idealiter bij de activiteit betrokken worden, en, de timing, en eventuele risico's. Deze tabel is uiteraard naar behoeven aan te passen en aan te scherpen gedurende het vervolgtraject.

Activiteit	Verantwoordelijk	Betrokkenen	Prioriteit 1= hoogste	Risico's/ uitdagingen/ kritische succesfactoren
<p><b>Per post in kaart brengen waar in dat land de toegevoegde waarde voor de verschillende (type) klanten het grootst is en een clustering maken van landen om zo bepaalde diensten en producten als 'standaard' te kunnen aanbieden.</b></p> <p><b>Kernvragen die hierbij gesteld moeten worden zijn:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Waarom kunnen de doelen niet voldoende effectief worden behaald door de klant zelf in dat land?</b></li> <li>• <b>Waarom kan het doel beter behaald worden met dienstverlening op de post?</b></li> </ul> <p><b>Het rapport biedt handvatten voor de 'typen' toegevoegde waarde, maar deze kunnen nog specifiek gemaakt worden. (geografische standaardisering)</b></p>	DG BEB	Posten	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het bieden van een helder kader (criteria) en proces hoe de toegevoegde waarde bepaald kan worden</li> <li>• Het heel concreet beschrijven van de toegevoegde waarden</li> <li>• Het stellen van prioriteiten. Alles is belangrijk, maar wat is nu de 'grootste' toegevoegde waarde?</li> <li>• Koppelen aan jaarplancyclus en taakstelling</li> </ul>
<p><b>Onderzoeken wat de precieze knelpunten zijn die de klanten ervaren betreffende de communicatie over de dienstverlening, de grootte van het probleem en de onderliggende kritische factoren</b></p>	DG BEB en RVO	Klanten	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zo efficiënt mogelijk zoveel mogelijk diverse klanten benaderen en bevragen</li> <li>• Onafhankelijke en objectieve vragen formuleren en eventuele oplossingsrichtingen voorhouden</li> <li>• Voldoende diepgaande response krijgen</li> </ul>
<p><b>De interventielogica van de diensten / producten beter in kaart brengen, bij voorkeur per post, per jaar, wanneer het jaarplan wordt geschreven. Hiervoor kan uiteraard als kader de algemene doelenboom gebruikt worden.</b></p>	Posten, DG BEB	RVO	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basiskennis en ondersteuning bij het werken met een 'interventielogica' op de posten door DG BEB/ RVO</li> <li>• Uitstijgen boven het idee dat alles wat men doet 'uniek' is. Dat is op het allerlaagste niveau inderdaad zo, maar bijna alles kan op een wat hoger niveau gecategoriseerd worden</li> </ul>
<p><b>Heldere indicatoren opstellen. Deze kunnen deels 'algemeen' zijn (en dus voor iedereen gelden) en deels specifiek worden gedefinieerd voor de verschillende posten. Met name de 'target waarden' van de indicatoren zullen specifiek zijn.</b></p>	Posten, DG BEB	RVO	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicatoren werkbaar houden: SMART</li> <li>• Liever 5 goede indicatoren dan 10 weinig responsieve indicatoren</li> <li>• Perverse effecten</li> </ul>
<p><b>Bepalen hoe, door wie en wanneer de indicatoren gemeten zullen worden met het oog op een zo laag mogelijke administratieve druk en gebruik makend van de bestaande systemen zoals Achilles.</b></p>	DG BEB, RVO	Posten	1	<p>Onderscheid tussen wat de posten 'monitoren' middels Achilles, interne evaluaties (door de posten en DG BEB, RVO) en externe evaluaties (incl. IOB evaluaties)</p>



Activiteit	Verantwoordelijk	Betrokkenen	Prioriteit 1= hoogste	Risico's/ uitdagingen/ kritische succesfactoren
<b>In kaart brengen waarom sommige bedrijven (die wel internationaliseren of dat van plan zijn) niet bij de posten of RVO aankloppen voor diensten en producten. Dit kan bijvoorbeeld door een goed sample te selecteren van Nederlandse bedrijven die potentiële klant van de posten of RVO internationaal zouden kunnen zijn.</b>	DG BEB	RVO, posten, bedrijven, vertegenwoordigers van bedrijven	2	<p>Het selecteren van een goed sample in de verschillende landen van potentiële klanten (of 'stille' klanten)</p> <p>Het vinden van de juiste mensen binnen de organisatie</p> <p>Het houden van een voldoende diep interview/survey om 'de reden achter de reden' te vinden</p> <p>Het houden van een onafhankelijke en kritische blik bij het analyseren van de informatie</p>
<b>Verbeteren (niet-) gecodificeerde kennisoverdracht en informatie voor nieuwe medewerkers op de post, eventueel middels de catalogus (hiervoor moet verder onderzocht worden in hoeverre medewerkers op de post er behoefte aan hebben om dit via hetzelfde centrale systeem te doen)</b>	DG BEB, Posten	DG BEB, specifiek ook HDPO	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het creëren van stimulansen om kennis vast te leggen en over te dragen</li> <li>• De tijd nemen en krijgen om met de opvolger een korte periode 'mee te laten lopen', Achilles introductie te krijgen, et cetera</li> <li>• De catalogus levend en up-to-date houden</li> </ul>
<b>Kwaliteitsnormen en waarden verder vastleggen met elkaar in een iteratief proces</b>	Posten, DG BEB	Klanten, RVO,	2	Een aantal gezamenlijke kernwaarden formuleren, maar hier per post een prioritering in aan kunnen brengen ('op maat') of waarden aan toe kunnen voegen
<b>1 loket/portal organiseren voor het doorsluizen van vragen, met name als deze uit Den Haag zelf komen. Relateren aan toegevoegde waarde-analyse: wat de 'thuisbasis' kan doen, niet op de post doen.</b>	DG BEB en RVO	Posten IT ondersteuning	3	<p>Een (technisch) format vinden waarin de vragen wel direct bij de juiste posten terecht komen (er dus geen onnodige tussenlaag wordt gecreëerd), maar deze via 1 loket worden doorgesluist en gemonitord.</p> <p>Klanten bekend maken met het loket</p> <p>De posten stimuleren hun klanten te wijzen op het loket, ook de interne 'klanten'</p>
<b>Toegevoegde waarden, rollen, functies, diensten en producten helder presenteren aan de klant, middels dat ene portal. Hier kunnen natuurlijk wel links naar de individuele posten worden gemaakt.</b>	DG BEB en RVO	Posten, IT ondersteuning	3	<p>Up to date houden van de portal</p> <p>Het laten functioneren van een portal binnen de beperkte mogelijkheden van de overheidsites op dit moment.</p>

## Bijlage A Interviews

Tabel 10 Diepte interviews Den Haag

Organisatie/afdeling	Naam
BZ BSG – secretaris Commissie van Wijzen	Marleen Monster
BZ DIO	Ria Westendorp
BZ BSG	Steven Collet
BZ DCM-VV	Han Vos
BZ HDPO	Sheila Karwal
BZ DDE	Sjoerd Smit
RVO – Quick scan	Anneloes Schueler & Richard Kemper
RVO - Achilles	Bert van der Kruk & Rob Schipper
RVO - EVD	Edwin Ouwejan
FENEDEX	Bart Jan Koopman
EZ DG Agro	Freek Vossenaar & Wouter Verhey
EZ B&I	Jaap Broersen & Bart Sattler
EZ NFIA	Upton van der Vliet

Tabel 11 Interviews op de post in Beijing

Type	Naam
post Beijing	Mark van den Boogaard
post Beijing	Madelon Jansen
post Beijing	Steven Sun
post Beijing	Jeroen Lamers
post Beijing	André Driessen
post Beijing	Marinus Overheul
post Beijing	Nynke Runia
post Beijing	Erlijne Wissels
post Beijing	Jan Reint Smit
post Beijing	Rick Ligthart
post Beijing	Dirk-Jan Wierenga
post Beijing	Gabrielle Kluiters
post Beijing	Reinier Koppelaar
post Beijing	Han Wesseling
post Beijing	Joan Wiegman
post Beijing	Patrick de Vries
post Beijing	Zhao Xiao Juan
ambassade benchmarkland	Jesper Kamp (DK)
ambassade benchmarkland	Dominic Stanton (UK)
bedrijf	Boon Edam
bedrijf	Schouten
bedrijf	ECN

Tabel 12 Interviews op de post in Lima

Type	Naam
post Lima	Edwin Keijzer
post Lima	Gerwin Woudt
post Lima	Ellen Roof
post Lima	Seve van der Graaf
post Lima	Giorgio Melis
post Lima	Johan van der Werff
ambassade benchmarkland	Oliver Schramm (DE)
bedrijf	APM Terminals
bedrijf	KLM

Tabel 13 Telefonische bedrijveninterviews

Naam	Sector / omschrijving	categorie
VION	Voeding	Commercieel
Unilac	Zuivel	Commercieel
TNO	Onderzoek	semi-overheid
FrieslandCampina	Zuivel	Commercieel
Fokker Elmo	Lucht- en ruimtevaart	Commercieel
TU Delft	Onderzoek	Onderzoek/onderwijs
Schuttelaar	Consultancy	Commercieel
KvK	Kamer van Koophandel	Overheid
Philips	elektronica	Commercieel
Agriterra	ontwikkelingssamenwerking	NGO
CBI	Centrum ter Bevordering van Import	Semi-overheid
Eltomation	Bouwmaterialen	Commercieel

Tabel 14 Samenstelling Referentiegroep<sup>15</sup>

Organisatie	Naam
BZ	Tanja Gonggrijp
BZ	Willem van Ee
BZ	Jeroen Roodenburg
BZ	Yolanda Beckers
EZ	Sara Knijff
EZ	Guido Landheer
EZ	Jeroen Nijland
RVO	Bas Pulles
RVO	Michiel Pool
RVO	Gert Stiekema
RVO	George Penders

<sup>15</sup>Exclusief mensen die genoemd zijn in Tabel 10 (Diepte interviews Den Haag).

<b>Organisatie</b>	<b>Naam</b>
RVO	Dink de Vries
Belastingdienst	Jeffrey van Slobbe

## Bijlage B Geraadpleegde bronnen

Adviescommissie modernisering diplomatie, Modernisering van de diplomatie, Tussenrapport van de Groep van Wijzen, 29 mei 2013

AgentschapNL/RVO, Quick scan - Standaardisering economische dienstverlening postennet door Paula Frank, Richard Kemper en Anneloes Schueler. December 2013 (Inclusief alle achtergronddocumenten)

DGBEB / Directie DIO, Jaarplan, 2014

Handboek Posten met Basisdienstverlening, AgNL (RVO) 2012

Handboek Posten met Uitgebreide dienstverlening, AgNL (RVO) 2013

Int. J. Diplomacy and Economy, Value for money: a network approach to Dutch economic and commercial diplomacy in the USA., Vol. 1, No. 2, 2012

Klanttevredenheidsonderzoek EVD Q1 2013 MR, RVO 2013

Richtlijnen voor economische dienstverlening van Zijner Majesteits Ambassades van Consulaten-Generaal 2013-2014 (DG BEB en Thuishaven NL EVD Internationaal)

## Bijlage C Lijst met afkortingen

BZ:	Ministerie voor Buitenlandse Zaken
CBCC:	China Britain Business Council
DGAGRO:	Directoraat-generaal Agro
DGBEB:	Directoraat-generaal Buitenlandse Economische Betrekkingen
DGB&I:	Directoraat-generaal Bedrijfsleven & Innovatie
DIO:	Directie Internationaal Ondernemen
EZ:	Ministerie van Economische Zaken
ISO:	Internationale Organisatie voor Standaardisatie
KTO:	Klanttevredenheidsonderzoek
LFA:	Logical Framework Analysis
MKB:	Midden- en Kleinbedrijf
MVO:	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
NBSO:	Netherlands Business Support Offices
NFIA:	Netherlands Foreign Investment Agency
RVO:	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
UKTI:	UK Trade & Investment
IA:	Innovatie Attachés
LR:	Landbouwraden

technopolis |group| The Netherlands  
Herengracht 141  
1015 BH Amsterdam  
The Netherlands  
T +31 20 535 2244  
F +31 20 428 9656  
E [info.nl@technopolis-group.com](mailto:info.nl@technopolis-group.com)  
[www.technopolis-group.com](http://www.technopolis-group.com)