

# **PUM Netherlands senior expert Evaluatie 2006-2009**

## Bijlagen

Opdrachtgever: Ministerie van Buitenlandse Zaken en van Economische Zaken, Landbouw  
en Innovatie

Rotterdam, mei 2011





# PUM Netherlands senior expert Evaluatie 2006-2009

Bijlagen

Opdrachtgever: Ministerie van Buitenlandse Zaken en van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie

Erik Klaassens  
Mart Nugteren  
Agnes Janszen  
Konstantin Karabanov  
Arijit Bhattacharya  
Joseph Gatthi  
Evarist Mugasi  
Maria Rosa Morán  
Vedat Kunt

Rotterdam, mei 2011

## Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys Nederland voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationaal erkende kwaliteitsstandaard voor milieumanagementsystemen. Wij hebben onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen, zoals het printen van onze documenten op FSC-gecertificeerd papier.

ECORYS Nederland BV  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

# Inhoudsopgave

Bijlage I: TOR	5
Bijlage II: Evaluatiematrix	19
Bijlage III: Interventiologica	27
Bijlage IV: Vragenlijsten	37
Bijlage IV: Lijst met geïnterviewde personen	55
Bijlage V: Lijst met geselecteerde projecten	59
Bijlage VI: Samenstelling Begeleidingscommissie	63
Bijlage VII: Presentatie eindrapport (ppt)	65



# Bijlage I: TOR

## 1 Introduction

### 1.1 The Ministry of Foreign Affairs

The Ministry of Foreign Affairs is responsible for coordinating and implementing Dutch foreign policy, development cooperation included. The Netherlands is represented in a large number of countries and in many international organisations, and this is reflected in an extensive network of embassies, permanent representations and consulates-general. These missions represent the Kingdom of the Netherlands and therefore all branches of its government. For more information, visit our website: [www.minbuza.nl](http://www.minbuza.nl).

### 1.2 Background DDE (Department for Sustainable Economic Development)

Within the Ministry, the Department for Sustainable Economic Development is concerned with alleviating poverty through private sector development creating employment, income generation and economic growth in developing countries. Businesses generate income and create employment allowing people to support themselves. They also fund sectors like education and health care. Private sector development helps eliminate poverty and hunger; that is why it is one of the spearheads of Dutch policy. In developing countries, a poor business climate and limited access to the world market restricts the private sector. The most intractable problems faced by entrepreneurs in these countries are excessive - or inadequate - regulation; insufficient access to credit and other financial services; barriers to national and international markets; lack of access to infrastructure; and limited skills and knowledge among companies and their employees.

### 1.3 The Ministry of Economic Affairs

In an open world economy the Ministry of Economic Affairs of the Kingdom of the Netherlands realizes the conditions for a prosperous, sustainable and enterprising Netherlands. The objective of the Ministry is to give impetus and create favourable conditions for international economic activities and also to promote the widest possible participation and presence of Dutch companies and products in foreign markets. For more information, visit our website: [www.minez.nl](http://www.minez.nl).

### 1.4 Background DIO (Department for International Business)

Within the Ministry, the Department for International Business is responsible for the perfection and extension of the European Internal Market; strengthening of the open multilateral trade and investment climate (EU, WTO, OECD); promote the level playing field, and promote of participation and presence of Dutch companies and products in foreign markets, close by as well as far away.





## 2 Background of the evaluation

PUM Netherlands Senior Expert (hereafter: PUM: “Programma Uitzending Managers”) was founded in 1978 and supports small and medium-sized enterprises (SMEs) in developing countries and emerging markets. PUM is closely linked to the Dutch employer’s organisation VNO-NCW. The programme is sponsored by the Dutch Ministry of Foreign Affairs (Department of Sustainable Economic Development (DDE)), since its creation in 1978 and the Ministry of Economic Affairs (Department for International Business (DIO)) since 1991.

The total grant received by PUM amounts to € 43,6 million covering the period 2006 – 2009 (2006, 2007, 2008, 2009).

In close cooperation with the Ministry of Economic Affairs, the Ministry of Foreign Affairs is tendering in a limited bidding procedure to conduct an evaluation of implementation of the programme over 2006 – 2009 (2006, 2007, 2008, 2009). The terms of reference for this assignment have been agreed between the Ministry of Foreign Affairs (DDE), the Ministry of Economic Affairs (DIO) and PUM. The tenderer will report to the Ministry of Foreign Affairs, Economic Affairs and PUM.



## 3 Background to PUM

### *Policy framework*

PUM contributes to the Dutch policy objective of poverty reduction through the stimulation of viable SMEs in developing countries. Strong SMEs generate employment, income and investments. PUM contributes to the policy objectives of the Ministry of Economic Affairs through the creation of favourable conditions for international economic activities and the promotion of the presence of Dutch companies and products on foreign markets. The policy frameworks for PUM of both ministries can be found in the annex.

### *Objective PUM*

PUM's mission can be described as follows: PUM aims at contributing to the growth of viable SMEs and ultimately to poverty alleviation through the placement of experienced Dutch entrepreneurs in SMEs and relevant business support organisations. PUM experts offer their skills and experience against minimal costs. The quality of the projects should be of such a level that the companies and organisations will structurally improve (continuation and growth guaranteed). PUM is a voluntary organisation.

### *Activities PUM –general-*

PUM's activities comprise projects, business links, trainings and other programs.

During a project (which takes on average two to three weeks), a senior expert offers advice to a company or organisation upon request.

A business link is a follow-up activity to a project of PUM and consists of a visit of a local company to the Netherlands with the aim to sell or buy goods or services or to enter into joint ventures.

Business link visits last a maximum of ten days.

In addition, PUM organises practical training courses in the Netherlands for its clients.

In 2009, PUM implemented a total number of 1649 projects and business contacts with grants of the Ministry of Foreign Affairs and the Ministry of Economic Affairs. PUM currently has a pool of 3500 experts (former entrepreneurs, managers and specialists) who are available for projects on a voluntary basis.

The staff at the PUM office in The Hague consists of approximately 20 project officers who deal with the day-to-day operations. Other staff consists of country coordinators and sector coordinators on a voluntary basis. Local representatives of PUM help potential clients with their project applications in the countries where PUM is active. PUM's website [www.pum.nl](http://www.pum.nl) provides further information on the type of projects, countries and sectors involved.

### *Target group*

PUM's main target group are SMEs in developing countries (grant Ministry of Foreign Affairs) and countries with whom the Netherlands have a relation in the field of trade (grant Ministry of Economic Affairs).

Companies qualify for PUM support if they need knowledge and experience that is not available locally and when they do not have means to contract a consultant on a commercial basis. Other criteria are:

- The company is privately owned and a minimum of 51% is in local hands.
- The company has been in existence for at least two years (no start-ups)
- The size of the company fits into the SME-definition of the country concerned.
- The turnover is less than € 10 million a year.

- The company is willing to pay the local expenses of the expert (local travel and accommodation).

In addition to SMEs, PUM supports business support organisations (BSO's), such as chambers of commerce or sector organisations. Approximately 10% of the current activities of PUM is aimed at BSO's.

PUM is currently active in 70 countries: in 62 with the grant of the Ministry of Foreign Affairs and in 8 countries with the grant of the Ministry of Economic Affairs. The complete list of countries is included in the Annex under 7.

#### *Previous evaluations*

PUM has been evaluated regularly in the past: in 1991, 1995, 1996, 2001 and 2006.

The previous evaluation mainly focussed on the efficiency and effectiveness of the internal processes of PUM (from identification of clients, requests for assistance, implementation of activities to follow-up). The current evaluation will mainly study the impact and results of the projects and business links as described in the tender documents. The evaluation research will mainly be on the basis of desk-study, completed with a short fieldstudy. Results of the projects will be identified on the basis of a desk study, completed with a survey among beneficiaries and a fieldstudy in a few countries for illustration, verification and validation of findings.

## 4 Objectives of the evaluation and research questions

### 4.1 Purpose

The purpose of the evaluation is to:

1. Assess the efficiency, effectiveness and impact of the PUM-programme during the period 2006 – 2009 (2006, 2007, 2008, 2009) concerning projects and business links (not trainings and other programmes);
2. Provide improvements to increase the efficiency, effectiveness and the impact of the projects and business links;
3. Investigate a number of specific research questions.

### 4.2 Evaluation criteria

The emphasis of the evaluation will be on the efficiency and effectiveness of the PUM-programme. Efficiency relates to the relation between the costs and quality of the means (input) used on the one hand and the activities and the effects realized on the other hand (output). Input is: budget, staff (in the Netherlands and abroad), expertise, knowledge, skills and other costs.

Effectiveness relates to the extent in which the results of PUM-activities have contributed to increased capacity and performance of the companies that benefitted from the activities (output > outcome). The evaluation should provide information on the effects of the PUM-activities on turnover, employment and profitability of SME's.

For the Ministry of Foreign Affairs the evaluation should also provide information on the contribution of PUM-activities to poverty reduction at the local level (impact).

For the Ministry of Economic Affairs the results of the evaluation should focus on to what extent business links did contribute to outcome for Dutch companies on the long run, in terms of alliances, joint ventures, increased purchasing or increased sales.

Policy relevance is the way in which PUM-projects meet the policy objectives of the Ministry of Foreign Affairs, the Ministry of Economic Affairs and PUM and the needs and priorities of the targetgroup/customers.

Tenderer needs to compose a matrix for the evaluation with all the research questions that will be assessed in the inception phase/report.

### 4.3 Key questions for the evaluation

#### *General*

1. To what extent has PUM implemented the recommendations of the previous evaluation (covering 2001 – 2005)? These recommendations are included in Annex called "Evaluation PUM-programme 2001-2005 final report.pdf". In the results of this research, tenderer will clearly indicate if recommendations are not or are partly implemented and why implementation did not take place or did only partially take place with a clear explanation.

### *Policy relevance*

2. a. To what extent did the results of PUM-projects contribute to the objectives of the programme?
- b. Does the PUM-programme contribute significantly to the policy goals of both Ministries?

### *Efficiency / overall and by country / sector*

3. To what extent have the outputs of a) the projects and b) the business links been optimally delivered with the available inputs?

### *Effectiveness / overall and by country / sector*

4. What have been the results of the projects for local SMEs?
  - a. i) Did the recommendations of the experts fit the need of the SMEs? To what extent?
    - ii) What have been the results of the projects for local SMEs?
    - iii) How do PUM-projects fit in the needs and priorities of the SMEs?
    - iv) To what extent were the recommendations of the experts implemented by the SMEs? Did the SMEs put the recommendations into practice? If not, why not and will there be a certain future follow up?
    - v) Do the different goals of each Ministry affect the effectiveness of the PUM-programme?
  - b. To what extent have the projects contributed towards increased performance of the SMEs?

Indicators of the performance of SMEs are amongst others:

    - i. the quality of the goods and services;
    - ii. development of new goods and services;
    - iii. efficiency;
    - iv. market share;
    - v. personnel policy;
    - vi. turnover (quantitative figures);
    - vii. employment (figures);
    - viii. profitability (figures);
    - ix. investments (figures).

If possible, provide information on the development of the abovementioned indicators, both on short term as well as on medium/long term. The last evaluation report can be used as a baseline study.

5. What have been the results of the business link activities for local SMEs/Dutch companies?
  - a. To what extent have business links contributed to increased business opportunities between local companies and Dutch companies, in the form of increased purchasing, sales and/or the establishment of joint ventures?
  - b. How many business links are realised with the PUM-programme. Specify for sector/country and nature of the Business link (export/investment/structural co-operation, low and high quality (high tech) companies or other).
  - c. To what extent has the PUM-programme contributed to improved and realised business links for the Dutch companies?
  - d. To what extent has PUM delivered the business links in relation to the contribution grants?
6.
  - a. How has PUM monitored the results of the programme (effects on turnover, efficiency, skills and number of employees, profitability, other local companies)?
  - b. To what extent has the internal monitoring contributed to the effectiveness of the programme and in what way?
7.
  - a. To what extent did PUM cooperate with other organisations (for example EVD (PSOM/PSI and MMF), Kamer van Koophandel, NCH, MKB-Nederland, FMO, CBI, Agriterra, SNV)?

- b. In what way did this cooperation increase the effectiveness and outreach of the PUM-activities?
- c. How can cooperation be further improved?
- d. What success- and failure factors can be mentioned that determine or prevent a successful cooperation?

Specific questions

- 8.
  - a. To what extent has PUM cooperated with Business Support Organisations in the target countries?
  - b. What have been the results of this cooperation and how can the cooperation be further improved?
- 9. Is there additional evidence that the activities undertaken with BSOs have contributed towards more sustainable institutions to support SMEs at the local level? How does this show?
- 10.
  - a. To what extent has PUM dedicated attention to Corporate Social Responsibility (CSR) and gender in the implementation of the activities?
  - b. How can CSR and gender be integrated (more) effectively in the programme?
- 11. Will the methodology for measuring the effectiveness of the PUM-activities, as developed by PUM, result in indicators to make measuring and monitoring of project and programme results more effective? Are there ways to improve the methodology even further?

Tenderer takes care that the choice of projects and business links is based on an equal division between sectors and countries.





## 5 Scope, methodology and planning of the evaluation

### 5.1 Scope / Geographic coverage

The evaluation needs to cover a broad representative sample of PUM projects and business links executed in the period 2006 – 2009 (2006, 2007, 2008, 2009) within the following six countries (four developing countries related to the grant of the Ministry of Foreign Affairs (MFA)), two countries related to the grant of the Ministry of Economic Affairs (MEA)):

- Uganda (Ministry of Foreign Affairs)
- Kenya (Ministry of Foreign Affairs)
- India (Ministry of Foreign Affairs)
- Peru (Ministry of Foreign Affairs)
- Russian Federation (Ministry of Economic Affairs)
- Turkey (Ministry of Economic Affairs)

For India and Russian Federation the evaluation will take place in the same regions as the previous one. For each country tenderer should include at least a third of the number of projects (MFA) and, if possible, a number of business links (MEA) of the previous evaluation in the study.

The Ministry of Foreign Affairs and the Ministry of Economic Affairs chose these countries because they have been part of the previous evaluation covering the period 2001-2005. Experiences of this previous evaluation will be taken into account by the tenderer.

Therefore the complete evaluation report is included in the annexes called "Evaluation PUMprogramme 2001-2005 final report.pdf and pum-006 annexes final report.pdf".

### 5.2 Planning

The PUM evaluation will consist of three phases:

#### 1) Inception

Discussion draft inception report

Approval final inception report

#### 2) In-depth-studies (including field work in selected countries);

Draft final report April 8, 2011

Discussion draft final report

#### 3) Approval final report May 6, 2011

Debriefing/reporting

By submitting an offer for the assignment, tenderer confirms to agree on achieving the mentioned due dates or obtaining them sooner.

#### 5.2.1 Inception phase

The evaluation team will be briefed by the Ministry of Foreign Affairs (Department of Sustainable Economic Development (DDE)), the Ministry of Economic Affairs (Department for International Business (DIO)) and PUM. The evaluation will be accompanied by a reference group (see 5.3). The

evaluation team will start the evaluation at the PUM office in The Hague with the examination of relevant background materials and documentation. The main outcome of this phase will be the development of a detailed work plan.

During the inception phase the evaluation team will have the opportunity to discuss the details and logistics of the subsequent phase of the field work in consultation with the ministries, the embassies concerned and PUM.

At the end of the inception phase the consultants are expected to submit an inception report, which will contain at least:

- Detailed evaluation matrix, evaluation criteria and methodology;
- Detailed proposal for the field studies to be undertaken;
- Questionnaire for the survey to be conducted for the projects in the 6 selected countries;
- Detailed schedule of work (working plan), including field studies in the selected countries and proposed projects and business links to be evaluated, and list of main persons to be interviewed;
- Any further data requirements from PUM in order to fulfil the project;

The inception report will be discussed with the reference group. A final agreement on the details of the evaluation methodology needs to be reached between the reference group and the evaluators.

#### 5.2.2 *Field work*

The field studies will concern the PUM-activities that are selected in the inception phase and comprehends visits to Turkey, India, Kenya, Uganda and if possible, Russian Federation and Peru, interviews with the SMEs / institutions that benefited from the activities, the local representatives of PUM and other relevant staff members within PUM, the Netherlands Embassies, involved businesses in the Netherlands and relevant other institutions in the recipient countries. The desk research will also contain interviews with Dutch companies.

#### 5.2.3 *Draft Final report*

The team will present its draft final report for comments to the reference group (see 5.3). The Ministry of Foreign Affairs (Department of Sustainable Economic Development (DDE)), the Ministry of Economic Affairs (Department for International Business (DIO)) and PUM will provide comments within two weeks, after which the final report will be finalised within a period of one week. Each chapter of the draft and final report needs to be concluded by “conclusions” and “recommendations”.

#### 5.2.4 *Reporting*

The reporting must be done according to the following requirements:

- Inception report (electronic version and five (5) hard copies);
- Draft final report (electronic version and ten (10) hard copies);
- Final report (electronic version in Word/Excel and PDF format, CD ROM and 20 hard copies).

All reports need to be written in the Dutch language. The draft final report and final report must contain an executive summary not exceeding five (5) pages, a main report with the main findings (with a maximum of 30 pages) and annexes including data per project that has been visited as well as summary tables. The draft final and final report will include an executive summary in the Dutch as well as in the English language.

The number of conclusions and recommendations is limited to a maximum of 10 whereas these are by the tenderer determined to be the most important conclusions and the most effective recommendations.

### 5.3 Reference group

The evaluation team is responsible for the evaluation report. A reference group will meet with the evaluation team to discuss the inception report and the draft final report.



## Bijlage II: Evaluatiematrix

Evaluatiecriteria/ -vragen	Operationele vragen	Beoordelingscriteria	Bron van informatie
<b>1. Relevantie</b>			
1.1 Draagt PUM significant bij aan de beleidsdoelstellingen van BuZa en EZ? <b>(ToR 2b)</b>	Passen doelstellingen van PUM logisch binnen de doelstellingen van BuZa en EZ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overeenkomst programmacriteria PUM met beleidscriteria BuZa en EZ</li> </ul>	Beleidsdocumenten EZ en BuZa, PUM
	Zijn de aard en de schaal van de PUM activiteiten in overeenkomst met beleid EZ en BuZa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuze sectoren en landen/regio's</li> <li>• Omvang en aantal projecten, business links en trainingen per jaar</li> </ul>	Beleidsdocumenten EZ en BuZa, PUM PRINS databestand
	Zijn beleid en doelstellingen van alle betrokkenen helder en realistisch geformuleerd?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholders vinden beleid en doelstellingen duidelijk</li> </ul>	Interviews stakeholders Beleidsdocumenten EZ en BuZa, PUM
1.2 Zijn de programma's gericht op de behoefte van het MKB in de ontvangende landen?	Zijn missies inderdaad gericht op MKB, zoals omschreven in overeenkomsten met EZ en BuZa? <b>(Voorstel 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % ontvangers niet- MKB</li> </ul>	PRINS Landen Coördinatoren (LC) PUM experts
	Beantwoordt PUM dienstverlening aan de vraag van lokale MKB? <b>(ToR 4aiii)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appreciatie en effectiviteit missie's per land en regio (verder hieronder uitgewerkt)</li> <li>• % missies waar aangeboden expertise niet adequaat bleek</li> </ul>	LC en landen vertegenwoordigers (LR) Selectie klanten Lijsten met 'cost of doing business' (WB e.d.)
<b>2. Doelmatigheid</b>			
2.1 In welke mate zijn de resultaten behaald binnen de daarvoor	In welke mate zijn de resultaten (outputs) van de projecten optimaal behaald binnen de daarvoor beschikbare middelen? <b>(ToR 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten per missie (over tijd) en budget voor overschrijdingen</li> </ul>	PRINS

Evaluatiecriteria/ -vragen	Operationele vragen	Beoordelingscriteria	Bron van informatie
beschikbare middelen?			
	Is het beloningssysteem van de LR aangepast aan lokale omstandigheden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktconforme beloning LR</li> </ul>	PUM mgt LR
	In welke mate zijn de resultaten (outputs) van de business links optimaal behaald binnen de daarvoor beschikbare middelen? <b>(ToR 5d)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten per BL (over tijd) en budget overschrijdingen</li> </ul>	
	Is de organisatie van business links aangepast? Ontvangt expert nu logistieke steun van PUM?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duur en kosten voorbereiding BL</li> </ul>	PUM systeem PUM experts
	Bestaat er een functieomschrijving voor de stafvrijwilligers (SC en LC)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestaan systeem</li> </ul>	PUM systeem Landen Coördinator (LC) SC
	Is organisatie binnen PUM geprofessionaliseerd?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welke mate zijn de taken van de algemene directeur gedelegeerd?</li> <li>• Zijn area-coördinatoren benoemd?</li> <li>• Is het aantal SCen vergroot?</li> </ul>	PUM management SC
	Is financiering door BuZa en EZ meer flexibel geworden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn er in de periode 2006-2009 voorbeelden waarin naar voren komt dat de financiering flexibel is geweest?</li> </ul>	PUM mgt EZ en BuZa
2.2 Is PUM additioneel? <b>(Voorstel 1)</b>	Zouden ontvangers zonder PUM gebruik hebben kunnen maken van commerciële aanbieders in of buiten eigen land?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profiel klant (vermogenspositie)</li> <li>• Aanwezigheid alternatieve aanbieders in eigen land</li> <li>• Uniek karakter van PUM diensten</li> </ul>	LR LC PUM experts Selectie klanten
2.3 Draagt het verschil tussen de doelstellingen van BuZa en EZ bij aan de doeltreffendheid van PUM? <b>(ToR 4av)</b>	Zouden de twee doelstellingen efficiënter kunnen worden uitgevoerd indien ze zouden worden ondergebracht als ze niet door één organisatie werden uitgevoerd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbeelden van situaties waarin het samenvoegen van de twee doelstellingen heeft geleid tot een vermindering van de doeltreffendheid van één van beide</li> </ul>	PUM mgt

Evaluatiecriteria/ -vragen	Operationele vragen	Beoordelingscriteria	Bron van informatie
<b>3. Doeltreffendheid</b>			
3.1 In welke mate dragen de resultaten van de PUM missies bij aan de doelstellingen van het programma? (ToR 2a)	Deze vraag is uitgewerkt door middel van de volgende vragen onder het hoofd 'doeltreffendheid.'		
3.2 Wat zijn de resultaten van PUM missies geweest voor de lokale MKB? (ToR 4 en ToR 4aii)	In welke mate is de expertise en zijn de aanbevelingen van de PUM expert relevant voor de lokale MKB? (ToR 4ai)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PUM's aanpak bij matching expert vs vraag van de klant (Voorstel 4)</li> <li>• Reikwijdte PUM expert database</li> <li>• Kwaliteit voorbereiding PUM expert</li> <li>• Appreciatie klant en mening landen vertegenwoordiger (LR)</li> </ul>	PUM systeem Database SC, LC, LR Selectie klanten
	Is de lokale vertegenwoordiger (LR) meer betrokken bij formuleren opdracht(en), de-briefing en heeft zij/hij toegang tot meer of alle informatie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhoudelijke betrokkenheid van LR</li> <li>• Toegang LR tot PRINS</li> </ul>	PUM mgt LRs
	Is de selectie van de experts verbeterd?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequentie van Interviews met experts (2006-2009) (altijd, vaak, soms, nooit)</li> <li>• Adequaatheid CVs (tijd laatste update, volledigheid, relevantie)</li> </ul>	PUM mgt CV database Sectorcoördinatoren (SC) Individuele experts
	In welke mate zijn de aanbevelingen van de PUM expert door de lokale MKBs uitgevoerd? Zo niet, waarom niet? (ToR 4aiv)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequentie van klanten die aanbevelingen opvolgen</li> <li>• Redenen voor niet-opvolging: exogeen of endogeen</li> </ul>	PRINS Rapporten Selectie klanten
	Is de duur van de missie adequaat voor de aard van het probleem?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemiddelde missieduur (over landen en tijd)</li> <li>• Beleid t.a.v. matching</li> </ul>	Selectie klanten

Evaluatiecriteria/ -vragen	Operationele vragen	Beoordelingscriteria	Bron van informatie
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequentie van (voor klanten) niet-geslaagde missies</li> </ul>	
	Is het beleid t.a.v. vervolfbezoeken verbeterd?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn targets voor vervolfbezoeken gedefinieerd?</li> <li>• Aantal en frequentie vervolfbezoeken (over de tijd en over de landen)</li> <li>• Is expertise in de vervolfbezoeken aangepast aan behoeften?</li> <li>• Wordt bij vervolfbezoek evt. andere expertise ingezet?</li> </ul>	PUM mgt LR PRINS LC en SC
	In welke mate dragen de projecten bij aan verbetering prestaties van de MKBs? ( <b>ToR 4b</b> ) <i>Attributie en/of contributie zal hier speciale aandacht krijgen</i>	<p>Meetbare veranderingen in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kwaliteit van goederen en diensten</li> <li>• ontwikkeling van nieuwe goederen en diensten</li> <li>• efficiëntie</li> <li>• omzet en marktaandeel</li> <li>• personeelsbeleid</li> <li>• winstgevendheid</li> <li>• investeringen</li> </ul>	PRINS Selectie klanten
	Is SC betrokken bij debriefing?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequentie (altijd, vaak, soms, nooit)</li> </ul>	SC, LC
	Is dienstverlening op het gebied van financiering verbeterd?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal missies gericht op financiering</li> <li>• Contacten met (partners van) FMO</li> </ul>	PRINS SC



Evaluatiecriteria/ -vragen	Operationele vragen	Beoordelingscriteria	Bron van informatie
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appreciatie FMO</li> </ul>	LRs FMO Selectie klanten?
3.3 In welke mate heeft PUM samengewerkt met andere Nederlandse organisaties? (ToR 7)	Heeft samenwerking plaatsgevonden met Agentschap NI (a.o. PSOM), Kamers van Koophandel, NCH, MKB-Nederland, FMO, CBI, Agriterra, SNV, MFOs? (ToR 7a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal organisaties (ontwikkeling over tijd)</li> <li>• Aantal contacten</li> <li>• Appreciatie organisaties</li> <li>• Aantoonbare voorbeelden</li> </ul>	PUM mgt Andere organisaties
	In hoeverre heeft deze samenwerking een bijdrage geleverd aan de effectiviteit en reikwijdte van PUM? (ToR 7b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorm contacten</li> </ul>	PUM mgt Andere organisaties
	Hoe kan deze samenwerking verder worden verbeterd? (ToR 7c)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Door aantoonbare voorbeelden veralgemeniseren</li> </ul>	PUM mgt Andere organisaties
	Welke factoren bepalen (of verhinderen) een succesvolle samenwerking in de toekomst? (ToR 7d)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn criteria voor samenwerking gedefinieerd</li> </ul>	PUM mgt Andere organisaties
3.4 Wat zijn de resultaten geweest van de business link activiteiten voor bedrijven in NI? (ToR 5)	in welke mate heeft PUM bijgedragen aan duurzame contacten tussen Nederlandse bedrijven en klanten? (ToR 5c)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is het aantal duurzame contacten binnen Nederland</li> </ul>	PRINS Bedrijven (tel. interview)
3.5 Wat zijn de resultaten geweest van de business link activiteiten voor de lokale MKB? (ToR 5)	Hoeveel business links zijn er gerealiseerd met PUM? (ToR 5b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal (over tijd en regio)</li> </ul>	PRINS Bedrijven (tel. interview)
	In welke mate hebben de business links een bijdrage geleverd aan toegenomen 'business opportunites' tussen lokale en Nederlandse bedrijven, in de vorm van een toename in inkopen, verkopen en/of het oprichten van joint ventures? (ToR 5a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantal transacties, cq. JV als gevolg van BL</li> <li>• Frequentie BLs c.q. JV die in een transactie resulteren</li> </ul>	Bedrijven (tel. interview) Selectie klanten

Evaluatiecriteria/ -vragen	Operationele vragen	Beoordelingscriteria	Bron van informatie
	Is de organisatie van business links aangepast? Heeft PUM pogingen gedaan zijn naamsbekendheid en de Links optie te vergroten binnen het Nederlandse bedrijfsleven?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling aantal links over de tijd</li> <li>• Appreciatie BL door NI bedrijf</li> </ul>	PRINS (of BL database) PUM experts Bedrijven (tel. interview)
3.6 In welke mate en hoe heeft het interne monitoring-systeem bijgedragen aan de effectiviteit van het programma? (ToR 6b)	Hoe monitort PUM de resultaten van het programma? (ToR 6a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duidelijke indicatoren (OVI) op gebied van omzet, efficiëntie, personeelsbestand en opleiding, winst, effect op andere bedrijven.</li> </ul>	PUM mgt PRINS
3.7 Resulteert de monitoring praktijk, zoals door PUM ontwikkeld, in indicatoren die effectieve resultaatmeting en monitoring van de projecten en het programma faciliteren? (ToR 11)	Is PRINS verbeterd?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicatoren (zie boven)</li> <li>• Aantal rubrieken ingevuld</li> <li>• Helderheid en eenduidigheid van de informatie</li> </ul>	PRINS
	Hoe worden de monitoringresultaten gebruikt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mate van feedback naar besluitnemers (altijd, vaak etc)</li> <li>• Actie ondernomen op basis van systeem</li> </ul>	PUM mgt
	Is de manier van indienen 'client evaluation form' aangepast aan noodzaak van objectiviteit en vertrouwelijkheid? Neemt de expert het nog steeds mee of kan het separaat door de klant worden ingediend?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klant stuurt formulier separaat op /vult in PRINS in; of geeft het nog steeds mee met PUM expert</li> </ul>	PUM organisatie LR Selectie klanten en experts
<b>4. Impact</b>			
4.1 Is er beleid gericht op impact?	Is er een overeenkomst met BuZa en EZ over de noodzaak en aanpak voor resultaatmeting op het gebied van armoedebestrijding (BuZa) en creëren van gunstige omstandigheden voor het Nederlandse bedrijfsleven (EZ)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestaan overeenkomst(en)</li> <li>• Meetsysteem, incl. indicatoren, ontwikkeld</li> </ul>	PUM systeem PUM management (mgt) Voortgangsrapportage aan EZ en BuZa

Evaluatiecriteria/ -vragen	Operationele vragen	Beoordelingscriteria	Bron van informatie
4.2 Externe effecten ( <b>Voorstel 6</b> )	Hebben PUM interventies effecten die de grenzen van het ontvangende bedrijf overschrijden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effecten op lokale werkgelegenheid (naar sexe)</li> <li>• Effecten op toeleveranciers (bijv. boeren)</li> <li>• Effecten op milieu</li> <li>• Effecten voor de consument (product-veiligheid)</li> <li>• Effecten op concurrenten</li> </ul>	Sector Coördinatoren (SC) LC PUM experts Selectie klanten
4.3. Versterkt PUM de z.g. 'Enabling Environment'?	Is samenwerking met Lokale Bedrijfsondersteunende Organisaties (LBOs) verbeterd en is PUM's netwerk hier versterkt? ( <b>ToR 8a</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is het aantal geformaliseerde samenwerkingsverbanden toegenomen (aantal over tijd en regio)?</li> </ul>	PRINS LRs LCs HMA ter plekke CBI
	Wat zijn de resultaten geweest van deze samenwerking voor de LBOs? Is verbetering mogelijk? ( <b>ToR 8b</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is er een leden toename of worden nieuwe activiteiten ontplooid</li> </ul>	PRINS Selectie klanten
	Zijn er aanwijzingen dat de activiteiten met de LBOs geleid hebben tot meer duurzame bedrijfsondersteunende organisaties op lokaal niveau? ( <b>ToR 9</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hebben ondersteunde of samenwerkende BO's initiatieven geïnitieerd voor betere business environment?</li> </ul>	PRINS Selectie klanten
	Is er geen sprake van concurrentie met andere diensten aanbieders? (zie ook 'additionaliteitsvraag' hieronder) ( <b>Voorstel 2</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn er alternatieve aanbieders in eigen land/regio en zijn er klachten van hen over ondersteuning door PUM?</li> <li>• Had de behoefte aan ondersteuning ook zonder PUM vervuld kunnen worden?</li> </ul>	LR LC PUM experts Selectie klanten
4.4 Draagt PUM bij aan Maatschappelijk Verantwoordelijk	In welke mate wordt door PUM aandacht gegeven aan MVO en 'gender'?' ( <b>ToR 10a</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MVO/gender in beleidsdocumenten PUM</li> <li>• MVO/gender in taakomschrijving staf</li> </ul>	PUM mgt PUM experts

Evaluatiecriteria/ -vragen	Operationele vragen	Beoordelingscriteria	Bron van informatie
Ondernemerschap (MVO)?		vrijwilligers <ul style="list-style-type: none"> <li>• Training en/of info-voorziening MVO/gender aan experts</li> <li>• Hebben lokale bedrijven iets van de MVO/gender aspecten te horen gekregen</li> </ul>	Klanten
	Voldoet het profiel van de PUM expert aan de verwachting MVO/gender te bevorderen? ( <b>Voorstel 5</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MVO punt van aandacht bij selectie expert</li> <li>• Gender balans in 'actieve' expert database</li> </ul>	Expert database SC PUM experts
	Hoe kan de integratie van MVO/gender in PUM beleid versterkt worden? ( <b>ToR 10b</b> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hebben PUM experts suggesties?</li> </ul>	PUM mgt PUM experts

# Bijlage III: Interventiologica



# Interventie logica

## Inleiding

In het onderhavige document geven wij een beschrijving van de interventie logica van het PUM programma. Een interventielogica beschrijft de wijze waarop middelen (inputs) middels activiteiten worden omgezet in resultaten, welke op hun beurt geacht worden te leiden tot effecten, welke bijdragen aan de specifieke doelstelling van het programma. Uiteindelijk kunnen ook deze effecten weer andere (indirecte en/of neven) effecten teweegbrengen, meestal buiten de directe invloedssfeer van het programma, hetgeen een impact kan veroorzaken op de omgeving van de ontvanger van de PUM diensten.

Het volgende schema voor de interventie logica (ontleend aan een IOB studie) is, sterk gesimplificeerd, door ons 'ingevuld' voor het PUM programma.

Impact	Positieve invloed op de regio en/of de sector Positieve invloed op directe en indirecte werkgelegenheid Positieve invloed op milieu en productveiligheid
<b>Uiteindelijke ontwikkelingsdoelen</b>	
Outcome (directe effecten)	Bedrijfsvoering in ontvangende bedrijven structureel verbeterd (gekenmerkt door grotere omzet en/of winst, lagere kosten, verbeterde hygiëne of verminderde milieubelasting etc) Structurele commerciële banden tussen het Nederlandse bedrijfsleven en buitenlandse MKB
<b>PUM doelstelling(en)</b>	
Outputs (Resultaten)	Ontvangende bedrijven geadviseerd Business Links tot stand gebracht Training gegeven, kennis overgebracht
<b>Directe prestaties</b>	
Inputs (Middelen)	Brede groep experts Staf vrijwilligers Management en ondersteuning Landenvertegenwoordigers Mgt instrumenten (PRINS, Database etc) en procedures Fondsen
<b>Levering van interventiebijdragen</b>	

Een interventielogica is geen automatisme: om van een lager op een hoger niveau van de interventielogica te komen dient aan bepaalde voorwaarden voldaan te zijn. Er wordt bijvoorbeeld aangenomen dat uit de brede groep experts voldoende relevante kennis kan worden gemobiliseerd om inderdaad het MKB in de ontvangende landen te adviseren. Deze voorwaarden liggen gedeeltelijk binnen de invloedssfeer van het management van het PUM programma (bijvoorbeeld de kwaliteit en de relevantie van de kennis van de PUM experts), gedeeltelijk buiten die invloedssfeer (bijvoorbeeld politieke stabiliteit welke de mogelijkheid biedt het advies van de expert te vertalen in betere bedrijfsresultaten). Sommige voorwaarden liggen gedeeltelijk in de invloedssfeer van het programma, bijvoorbeeld de motivatie van de ontvangende partij om het

advies uit te voeren. In de verdere uitwerking van de interventielogica zullen wij zoveel mogelijk deze voorwaarden benoemen.

Verder is het gebruikelijk dat binnen de interventielogica ook de indicatoren genoemd worden, en de bron van deze indicatoren.

Binnen een goede interventielogica dient de ruimte tussen de verschillende niveaus klein te zijn, met andere woorden, de stap van middelen naar resultaten dient een logische overgang te zijn. Als de stap te groot is (bijvoorbeeld de verwachting dat een training onmiddellijk zal leiden tot een omzetvergroting) of de aannames te irrealistisch is er sprake van een z.g. 'attribution gap.' (en is de aanname een 'killer condition'). De interventielogica is dan niet adequaat, slechts 'wishful thinking'. Helaas is dit type interventielogica geen uitzondering in de wereld van de ontwikkelings-samenwerking. Met name het realiseren van impact, de bijdrage aan de bredere ontwikkelingsdoelstelling, is omgeven door onzekerheid. Daarnaast kunnen ook negatieve neveneffecten optreden.

Er bestaat geen strategiedocument of beleidsverklaring van PUM die het mogelijk maakt een doelstellingenhiërarchie of 'logical framework' af te leiden als uitgangspunt voor de evaluatie van het instrument. Om toch een startpunt te hebben voor de evaluatie heeft het evaluatieteam een interventielogica gereconstrueerd op basis van documentatie en interviews met direct betrokkenen. Deze gereconstrueerde interventielogica zal worden voorgelegd aan de begeleidingscommissie van deze evaluatie. De interventielogica wordt hiernavolgend gepresenteerd.

## Doelstellingen van PUM

Van de PUM activiteiten wordt verwacht dat ze een bijdrage leveren aan zowel ontwikkeling in het ontvangende land (m.n. in dat deel van de activiteiten die worden gefinancierd door DDE) als aan de internationale kansen voor het Nederlandse bedrijfsleven (de door EZ-BEB gefinancierde activiteiten). De beoordeling van de relevantie en de doeltreffendheid van PUM zal dus moeten plaatsvinden binnen de verschillende beleidskaders.

### *Ontwikkelingsdoelstelling*

De bredere of ontwikkelingsdoelstelling in de interventielogica is die positieve verandering op nationaal, sector en/of regionaal niveau waar een project of programma een bijdrage aan kan leveren, maar welke het niet in isolatie kan realiseren. De bredere 'ontwikkelingsdoelstelling' van PUM wordt als volgt geformuleerd: "PUM streeft er naar in landen met een zwakkere economie dan de westerse, bij te dragen tot de groei van een levensvatbaar MKB". Het PUM programma richt zich in essentie op armlastige MKB bedrijven die geen financiële middelen hebben om private consultancy te financieren.

Een bloeiende private sector is voor OS-landen een sleutel naar duurzame economische groei en daarmee naar effectieve en toekomstvaste bestrijding van armoede. De rol van het MKB wordt hierin als cruciaal gezien; niet alleen is het een belangrijke bron van werkgelegenheid, het is ook belangrijk als leverancier van grotere bedrijven. Een bloeiende MKB sector zorgt tevens voor concurrentie en innovatie, wat leidt tot goedkopere en betere producten en diensten. Tot slot dragen bedrijven belasting af waarmee de overheid investeringen kan doen in bijvoorbeeld onderwijs, gezondheidszorg en infrastructuur. Hert motief voor het Nederlandse beleid om de private sector in ontwikkelingslanden (OS-landen) te stimuleren is gelegen in de veronderstelling dat MKB-bedrijven in OS-landen economische potentie bezitten, maar vaak kennis en



vaardigheden missen op het terrein van techniek, bedrijfsorganisatie, marketing en bedrijfsfinanciering. In veel landen ontbreken adequate beroepsopleidingen en ondernemersopleidingen voor het MKB. Van belang is dat de kennis en vaardigheden van Nederlandse (senior)experts over wordt gedragen aan lokale MKB-bedrijven en aan lokale ondersteunende MKB- instellingen in OS-landen, ten behoeve van een duurzame economische groei van levensvatbare bedrijven uit het MKB.

Armoedebestrijding is één van de belangrijkste beleidsdoelstellingen van BuZa en de ToR voor deze evaluatie stelt de vraag: "Draagt PUM significant bij aan de beleidsdoelstellingen van BuZa"? PUM heeft als ambitie een *bijdrage te leveren* aan (de groei van) een levensvatbaar MKB, en daarmee ook aan de hiermee geassocieerde effecten waaronder werkgelegenheid en vermindering van armoede etc. Als wij de omvang van het programma relateren aan de schaal van het armoedeprobleem zal het duidelijk zijn dat de bijdrage aan armoede vermindering en werkgelegenheid, zelfs in de ideale situatie dat alle interventies tot het gewenste resultaat op bedrijfsniveau zouden leiden, zeer bescheiden zal zijn en in essentie niet meetbaar.

PUM organiseert bijvoorbeeld in Kenia of Oeganda 25 tot 30 missies van twee weken naar individuele lokale bedrijven, een zeer klein percentage van het totale bedrijfsleven. De mogelijkheden om het programma te sturen naar regio's waar armoede en werkloosheid grotere problemen veroorzaken zijn beperkt: PUM wordt aangedreven door de vraag van bestaande bedrijven (minstens twee jaar met minimaal tien werknemers), en deze bedrijven zijn beter vertegenwoordigd in de centra dan in de periferie. Voor sturing richting armoede zijn de mogelijkheden beperkt. Bovendien zijn effecten van een verandering binnen een kleinbedrijf voor de regio of de sector per definitie bescheiden (in tegenstelling tot grote investeringen). Het PUM programma heeft dan ook niet de ambitie *direct* aan armoedebestrijding bij te dragen. PUM ziet deze ambitie als een bijdrage aan zelfredzaamheid van de economie, *de potentie om continuïteit dan wel groei te realiseren, toegang te hebben tot de daarvoor benodigde bronnen en deze te verkrijgen tegen marktprijzen.*

#### *Specifieke doelstelling*

De specifieke doelstelling van PUM is als volgt gedefinieerd: "PUM is gericht op het faciliteren, stimuleren en begeleiden van veranderingsprocessen middels het overdragen en het toepasbaar maken van kennis en vaardigheden door aan ondernemingen in ontwikkelingslanden de expertise van Nederlandse ondernemers, managers en specialisten tegen geringe kosten aan te bieden".<sup>1</sup>

Deze doelstelling is door PUM als volgt verder uitgewerkt<sup>2</sup>:

- Stimuleren van zelfredzaamheid van het lokale MKB d.m.v. kennisoverdracht;
- Duurzame economische groei creëren binnen de bedrijfseconomische omgeving van haar klanten (bijvoorbeeld door het uitvoeren van de geleverde adviezen);
- Een bijdrage leveren aan een verbetering van de externe omgeving van het lokale MKB (enabling environment), een gunstig ondernemingsklimaat; en
- Stimuleren van handelsrelaties met Nederlandse bedrijven.

Voor deze evaluatie is een belangrijke bron van informatie de beoordeling van de door PUM uitgevoerde projecten. Echter, de interventies die door PUM wordt uitgevoerd betreffen vaak maar een onderdeel van de totale bedrijfsvoering van de bezochte bedrijven. Daarom kunnen de effecten

---

<sup>1</sup> Beleidskader Buza 2008-2011.

<sup>2</sup> Intern PUM document: Effectiviteit @ PUM. Beschrijving van het effectiviteitmeetsysteem van PUM ten behoeve van de evaluatie van PUM in 2011

of ontwikkelingen die volgen op een bezoek van een PUM expert over het algemeen niet geheel aan PUM worden toegeschreven (geen attributie). Soms is het slechts mogelijk te bepalen of PUM heeft bijgedragen (contributie) aan de geconstateerde ontwikkelingen. In het geval Business Links worden gevolgd door een investering in of handel met een bedrijf dat door PUM is ondersteund is de attributie waarschijnlijk duidelijker.

#### *Bewaking van de doeltreffendheid door PUM*

De PUM landencoördinator stelt jaarlijks een landenplan op, in nauwe samenwerking met de landenvertegenwoordigers en de directeur van PUM. In dit plan worden prioritaire sectoren en 'targets' gedefinieerd, soms ook worden plannen ontwikkeld voor het 'ontginnen' van nieuwe gebieden. Zoals echter boven gezegd: het programma wordt aangedreven door de aanvragen van de bedrijven, waar alleen de landenvertegenwoordiger middels PR en acquisitie invloed op kan uitoefenen. Het landenplan is daarom meer een richtlijn, zeker geen centraal plan.

Voor het in stand houden van de kwaliteit van de projecten binnen de PUM organisatie is verder het volgende vereist:

- Monitoring en evaluatie door PUM.

Twee maal per jaar bezoekt de landencoördinator haar of zijn land. De afdeling Analyse en Monitoring (Anamon) van PUM stelt dan een steekproef samen van te bezoeken ex-klanten, waarvan (wederom) de coördinator een aantal bezoekt. Van deze bezoeken wordt objectief verslag gelegd, en deze monitoring kan resulteren in bijstellen van het landenplan, stimuleren van nieuwe aanvragen en (in zeldzame gevallen) verwijdering van experts uit de database. Anamon trekt een steekproef uit de groep bedrijven die in de laatste anderhalf jaar door PUM zijn geassisteerd. Maximaal anderhalf jaar na de laatste interventie verdwijnt een klant dus bij de PUM organisatie uit beeld.

## Resultaten

Om tot de realisatie van de specifieke doelstelling(en) te komen zoals die hierboven beschreven, zijn sommige of alle van de volgende resultaten (outputs) vereist:

- Relevante en uitvoerbare adviezen aan de klant door PUM experts;
- Rapportage aan de klant over probleemanalyse, SWOT, 0-meting, advies en werkplan;
- Training en kennisoverdracht aan bedrijfsleiding en/of personeel van de klant;
- Ondersteuning door PUM bij kleine investeringen, bijvoorbeeld uit het Hans Blankert fonds.

Voor het in stand houden van de kwaliteit van de projecten binnen de PUM organisatie is verder het volgende vereist:

- Debriefing en rapportage aan PUM.

Voor het business link programma gelden de volgende resultaten:

- Gerealiseerde relaties tussen Nederlandse bedrijven en bedrijven in de ontvangende landen, hetgeen handel, onderuitvoering of andere vormen van commerciële samenwerking realiseert;
- Kennisoverdracht

Om het bovenstaande te realiseren dient PUM aan een aantal belangrijke kwaliteitseisen te voldoen:

- Adequate selectie van experts;
- Goede voorbereiding experts;
- Goede sociale en communicatieve vaardigheden van de experts.

Belangrijk voor de kwaliteit is de mogelijkheid van een 'follow-up'. Binnen het programma wordt de aanvraag van een follow-up gezien als een bewijs van appreciatie en dus succes van de eerdere interventie. Het percentage interventies dat leidt tot een follow-up (of meer) ligt nu rond de 25%.

PUM drijft op vrijwilligers. Hoewel de experts veelal zeer gemotiveerd en gedreven zijn, legt dit toch enige beperkingen op:

- Niet in alle voor OS-landen relevante sectoren zijn (voldoende) experts aanwezig (bijv. textiel).
- De experts hebben geen contractuele verplichting en in sommige gevallen kan dit leiden tot vertraging bij de uitvoering van het project.
- De PUM experts zijn experts in hun eigen gebied, niet noodzakelijkerwijs ervaren consultants of rapporteurs
- De PUM experts zijn niet altijd op de hoogte van de specifieke aspecten en de beperkingen van het ontvangende land.

Er zijn verder een aantal randvoorwaarden waaraan voldoen moet zijn om van resultaten tot effecten te komen, zoals:

- De probleemstelling zoals geformuleerd door de aanvrager is realistisch en geeft een goede en voor de PUM expert bruikbare omschrijving van het probleem;
- De aanvrager is toegewijd om samen met de PUM expert naar een oplossing te zoeken;
- De aanvrager is in staat om de door de PUM expert voorgestelde maatregelen uit te voeren;
- De aanvrager (of het bedrijf) wordt tijdens het uitvoeren van de aanbevelingen niet geconfronteerd met andere problemen.

Deze voorwaarden liggen grotendeels buiten de invloedssfeer van het PUM beheer en zijn dus kritieke aannames. Echter: alerte landenvertegenwoordigers en een goede intake procedure kunnen het percentage klanten dat ten minste aan de eerste drie voorwaarden voldoet optimaliseren.

## Activiteiten en middelen

De specifieke doelstelling(en) van PUM zoals hierboven beschreven komen tot stand op basis van een aantal processen. Deze kunnen in fasen worden opgedeeld:

- het verzamelen van aanvragen voor expertise;
- het beoordelen van de aanvraag, het matchen aan een expert, het voorbereiden van het project;
- het adviseren van de klant door de expert; kennisoverdracht; en
- mogelijk het organiseren van training in Nederland of een Business Link.

Om de activiteiten van PUM uit te voeren zijn financiële, menselijke en materiële middelen nodig. Bij PUM wordt het primaire proces uitgevoerd door vrijwilligers. Niet alleen het advieswerk wordt op vrijwillige basis door de experts uitgevoerd, ook aansturing en organisatie van sectoren en landen wordt gedaan door zogenaamde stafvrijwilligers. Daarmee zijn zij verantwoordelijk voor alle processen zoals het werven en beoordelen van nieuwe experts en het gehele projectproces. Wanneer dus alleen naar het gebruik van financiële middelen wordt gekeken en de factor tijd buiten beschouwing wordt gelaten, dan levert dit een enorme bijdrage aan de efficiency van het proces. PUM heeft een financiële begroting van ongeveer 12 miljoen euro per jaar. De waarde van de vrijwilligersuren wordt op jaarbasis geschat tussen de 20 en 40 miljoen euro.

Behalve vrijwilligers heeft PUM een staf van 20 projectmedewerkers en 45 ondersteunende staf (40 FTE) en zo'n 250 lokale vertegenwoordigers die op basis van een vergoedingensysteem PUM helpen potentiële klanten te vinden (acquireren) en deze bij hun aanvragen te ondersteunen.

PUM hanteert een aantal criteria voor de intake van klanten, die duurzaamheid, relevantie en additionaliteit van het programma dienen te bevorderen:

- De ontvanger dient een lokaal MKB te zijn;
- Een minimaal aantal werknemers (10 - PUM werkt dus in essentie niet voor microbedrijven);
- Een maximum bedrag aan omzet per jaar (hetgeen het MKB karakter dient te garanderen);
- Het bedrijf dient minstens twee jaar te bestaan (PUM is dus niet voor starters).

De database van experts waarover PUM beschikt is zeer gevarieerd. Hij bevat bijvoorbeeld (ex-) managers, artsen, ingenieurs maar ook tuinders en bakkers. Het praktische en technische karakter van de door PUM aangeboden diensten is een aspect waarin het zich onderscheidt van andere technische assistentie programma's.

De interventie logica is hieronder in matrixvorm samengevat.

Item	Interventie logica	Objectively Verifiable Indicators	Aannames
Algemene doelstellingen (impact)	PUM streeft er naar in landen met een zwakkere economie dan de westerse, bij te dragen tot de groei van een levensvatbaar MKB		Stabiele politieke situatie
Specifieke doelstelling(en) (outcome)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuleren van zelfredzaamheid van het lokale MKB d.m.v. kennisoverdracht;</li> <li>• Duurzame economische groei creëren binnen de bedrijfseconomische omgeving van haar klanten (bijvoorbeeld door het uitvoeren van de geleverde adviezen);</li> <li>• Een bijdrage leveren aan een verbetering van de externe omgeving van het lokale MKB (enabling environment), een gunstig ondernemingsklimaat; en</li> <li>• Stimuleren van handelsrelaties met Nederlandse bedrijven.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effect van aanbevelingen</li> <li>• Omzet en aantal werknemers</li> <li>• Aantal projecten bij klant versus bereikte veranderingen</li> <li>• Bedrijfseconomisch effect van aanbevelingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De probleemstelling zoals geformuleerd door de aanvrager is realistisch en geeft een goede en voor de PUM expert bruikbare omschrijving van het probleem;</li> <li>• De aanvrager is toegewijd om samen met de PUM expert naar een oplossing te zoeken;</li> <li>• De aanvrager is in staat om de door de PUM expert voorgestelde maatregelen uit te voeren (bijv. door toegang tot financiering);</li> <li>• De aanvrager (of het bedrijf) wordt tijdens het uitvoeren van de aanbevelingen niet geconfronteerd met andere problemen.</li> </ul>
Resultaten (outputs)	<p>Voor advisering:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaststelling probleem, coaching en advisering van de klant (aanvrager) door PUM experts;</li> <li>• Rapportage voor de klant waarin probleemanalyse, SWOT, 0-meting, advies en werkplan;</li> <li>• Debriefing en rapportage voor PUM;</li> <li>• Voor business links:</li> <li>• Het leggen van relaties</li> <li>• Het creëren van handel tussen de klant en een Nederlands bedrijf</li> <li>• Kennisoverdracht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goede projectvoorwaarden: a) juiste probleemstelling; b) goede expert; c) gecommitteerde klant</li> <li>• Inhoudelijke kennisoverdracht: bespreken van rapport met de klant</li> <li>• Klanttevredenheid: a) gepercipieerde bruikbaarheid van de aanbevelingen; b) gepercipieerde toegevoegde waarde van de PUM-projecten; c) Verwacht effect van de aanbevelingen</li> <li>• % klanten dat nog contact heeft met de expert</li> <li>• Mate van implementatie van de aanbevelingen</li> <li>• Percentage vervolgprijzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschikbaarheid adequate experts</li> <li>• Interesse Nederlands MKB</li> </ul>

### Activiteiten tabel

Activiteit (beschrijving)	OVI	Bronnen van verificatie
Verzamelen van aanvragen voor expertise;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal aanvragen per LR in relatie tot target</li> <li>Type aanvragen in relatie tot landenbeleid (sectorfocus)</li> </ul>	PRINS
Beoordelen van de aanvraag, het matchen aan een expert, het voorbereiden van het project;	<ul style="list-style-type: none"> <li>% cancellations</li> <li>Doorlooptijd aanvraag tot aanbieden CV</li> <li>Feedback klant over snelheid aanbieden CV</li> </ul>	PRINS en PUM evaluatieformulieren
Het adviseren van de klant door de expert; kennisoverdracht; en	<ul style="list-style-type: none"> <li>% vervoegd afgebroken projecten/ projecten zonder resultaat</li> </ul>	PRINS
Het implementeren van de aanbevelingen door de klant; het waar mogelijk begeleiden van de implementatie door de expert (nazorg).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projectkosten per land</li> <li>Klanttevredenheid</li> <li>Arbo &amp; milieu assessment bij de klant</li> <li>% projecten waar niets met advies wordt gedaan</li> </ul>	PRINS en PUM (financiële) administratie

### Inputs

Input	Gegevensbronnen
Middelen: fondsen en mensen	Monitoringsysteem
Beleid: doelselectie en conditionaliteit	Beleidsdocumenten en jaarplannen en jaarverslagen
Portefeuillebeheer: monitoring, veldbezoek	Beoordelingsrapporten, missieverslagen, contracten

# Bijlage IV: Vragenlijsten

## Questionnaire for Local Representative

### A. Role and function:

A1. Since when have you been local representative (LR) for PUM?

A2. What is your position, function?

A3. How many assignments (more or less) have you managed to organise for PUM (also on annual basis, for comparison)?

A4. Could you describe your role and responsibilities for PUM:

A5. Has your role been changed since 2006, i.e. do you have a tangible role in identification and formulation of the application? Pls elaborate

### B. Selection process:

B1. Who is your main interlocutor at PUM?

B2. What is your opinion on the reaction time of PUM on applications sent out?

B3. How often (% , globally) are applications rejected?

B4. Do you always agree with PUM's decisions on acceptance or rejection of applications?

B5. What is your opinion in general on the match between project and expert (i.e. is mostly or rarely the right expert selected for the job)?

**C. Results of the projects:**

C1. Do the projects have in general a good or disappointing effect?

C2. Could you provide examples of good project and results thereby achieved?

C3. Could you also provide examples of poor projects?

C4. What are the main explanatory factors for the above?

**D. Do you maintain contacts with companies after the project has been completed?**

D1. If yes, do PUM's good advices improve the chances for survival?

D2. If yes, do PUM's good advices improve the chances for survival?

**E. Portfolio and PUM country policy paper**

E1. Is there a country policy paper? How recent? Do you think it is (still) relevant?

E2. Has there been an in- or decreasing trend in the number of applications?

E3. If yes, what do you consider to be the reason?



## F. Monitoring and evaluation

F1. How does PUM monitor the effects of its projects in your country?

F2. Are you involved in this? And if yes, how?

F3. Are the visits of the Country Coordinator sufficiently frequent? And useful?

F4. Are the visits of the Country Coordinator sufficiently frequent? And useful?

## G. Impact

*Do you think PUM projects (provided results have been implemented) have an effect which goes beyond the borders of the client's company (i.e. external effects)?*

No (continue with G1)

Yes (continue with G6)

G1 Effect on employment (pls provide examples)

G2. Effect on product safety (pls provide examples)

G3. Effect on the physical environment (pls provide examples)

G4. Effect on improved opportunities for suppliers (e.g farmers - (pls provide examples)

G5. Other effects (pls provide examples)

G6. Do you maintain data on the above, for PUM?

## H. The enabling environment

H1. Is PUM (generally) known in the business community in your country?

H2. Has PUM co-operated with Business Support (Intermediary) Organisations in your country?

H3. If so, what type of, which organisations (e.g. (semi-)government, Chambers of Commerce, other advocacy bodies, consultancies)?

H4. If so, what type of co-operation (PUM advised, obtained information, joint activities)?  
If so, does this type of co-operation contribute to strengthening these organisations?

H5. If so, does this have an impact on the overall enabling environment?

H6. Please provide cases, examples

### **I. Additionality**

The target group of PUM is described as: *'companies that need knowledge and experience that is not available locally and have no means to contract a consultant on a commercial basis.'*

I1. Are there other business advisory organisations in your country?

I2. Could you imagine that these can deliver comparable services?

I3. If yes, what is the unique character of PUM compared to these organisations?

I4. Could you imagine that PUM presents competition for such organisations?

I5. Alternatively, PUM is constructively co-operating with these organisations?

I6. Could you imagine that (some) of the PUM clients could have afforded commercially available advisory services?

**J. Business Links (BLs)**

J1. Do you have knowledge of the organisation of BLs with companies in the Netherlands?

J2. If yes, do you know whether they are appreciated by the local companies?

J3. If yes, would you know of any tangible effects achieved (sales contract, subcontracting arrangement etc) between a local and a Dutch company thanks to a BL?

**K. PUM is expected to promote the concept of Corporate Social Responsibility.**

K1. Are you familiar with the concept?

K2. Do you think PUM is promoting CSR sufficiently and adequately in your country?

K3. Do you think the concept of CSR is appreciated by the Clients?

K4. Can you mention examples of successful introduction of CSR elements by PUM?

**L1. Anything else of interest to the evaluation which we did not touch upon above?**

## Questionnaire for visits to companies/organisations

Name interviewer:
Date:

### General information company or organisation

#### 1. Co-ordinates:

a. name of company/organisation:	
b. name and position of person(s) interviewed:	
c. location and country:	
d. address:	
e. tel/fax/email:	
f. year in which company was established:	

#### 2. Company data:

	At time of first PUM activity year:		At present	
b. number of employees	men:		men:	
	women:		women:	
c. annual turnover				
d. balance total				

#### 3. Ownership structure:

##### Commercial enterprise:

- a. single proprietary ownership (priv)
- b. joint stock company (local)
- c. joint-venture
- d. co-operative
- e. state-owned comm. enterprise
- f. SOE under privatisation
- g. other

##### Other:

- h. central government department
- i. local or regional government department
- j. school, university, research institute
- k. other state-owned not for profit enterprise
- l. other not for profit foundation
- m. association of employers or self-employed
- n. Chamber of Commerce
- o. other

#### 4. Main shareholders and their nationality:

Name	Nationality	% of shares

#### 5. Sector:

- 1. agriculture production
- 2. agro-industry/food processing
- 3. energy & water
- 4. minerals & derived products
- 5. chemical industry
- 6. metal industry


- 16. building & engineering
- 17. hotels/catering/tourism
- 18. transport & logistics
- 19. banking/finance/insur./licensing
- 20. other services
- 21. health care


7. electro-technical industry		22. personnel policy/human resources	
8. textile industry		23. government service	
9. clothing industry		24. accountancy/mgt/automation	
10. leather industry		25. retail industry	
11. footwear		26. environment	
12. timber & timber processing industry		27. employers' federation	
13. paper & paper products		29. sport	
14. printing & publishing		30. ministries	
15. other manufacturing industry		31. other:	

6. Main products or services of company/organisation:

Please describe:

7. Main market of company:

- a. domestic market (2/3 or more of value sales)
- b. export market (2/3 or more of value sales)
- c. mixed

**The PUM programme**

9. How did you learn of PUM?

- a. through local representative
- b. through other companies
- c. through the Netherlands Embassy
- d. through local (branch) organisations
- e. through the website
- f. other

10. How did you submit your application?

- a. through the PUM website
- b. through the PUM Local Rep
- c. other, i.e.

11. What was the involvement of the PUM Local Representative?

- a. The LR contacted us, and handled our application, without further support
- b. The LR advised us in defining the problem and formulating the application
- c. No role\*)

12. What was the time between submission of the application form and actual visit of PUM expert?

- a. less than 1 month
- b. between 1 and 3 months

- c. between 3 and 5 months
- d. more than 5 months

13. What is your experience with the hosting and accommodation costs?

- a. not a problem at all
- b. acceptable
- c. burden for the company

14. How many CV's of PUM experts did you receive and how many did you decline?

- a. number of CV's received?
- b. number of CV's declined?

15. Did you fill in an evaluation form at the end of the stay of the expert?

- a. Yes, and gave it (sealed) to the expert
- b. Yes, but i sent it to PUM in another way
- c. no

16. Has the PUM project otherwise been evaluated?

- a. by local PUM representative
- b. by country co-ordinator from the Netherlands
- c. by mail survey
- d. no

### **Expectations from PUM**

17. Why did you approach PUM? (Description of problem, situation before)

18. What type of expert did you need/request for your company/organisation?

- a. production related / technical expert
- b. finance expert
- c. marketing expert
- d. management & organisation expert
- e. other expert

If necessary, specify expert requirements:

19. What result did you expect from the PUM support?

### **The PUM project**

20. Which PUM expert(s) visited your company/organisation:

a. Name

Field(s) of expertise

From (date) – to

b. Name

Field(s) of expertise

From (date) – to

c. Name

Field(s) of expertise

From (date) – to

21. Did you participate in any of the following activities organised by PUM?

a. no participation

b. Business Link Programme

c. training in Netherlands

d. seminar

e. other

f. if yes, when, where and what was the result?

22. Did you benefit from a Financial service facilitated by PUM?

a. no investment support

b. yes, through the following institution

c. if yes, for what and global size of the investment

### Effectiveness

23. Can you describe the actual result achieved through PUM support?

a. production related / technical

a.1. product innovated

a.2. production process improved

a.3. purchasing process improved

a.4. R&D

a.5. product quality control intro/ improvement

a.6. other

b. finance

b.1. improved Financial Management

b.2. strategic co-operation achieved

b.3. working Capital Management impr.

b.4. other

c. marketing

c.1. marketing plan

c.2. packaging/product design improved

c.3. new markets approached/entered

c.4. export strategy developed

c.5. promotion material development

c.6. other

d. management & organisation

d.1. business Plan developed

d.2. organisation change

d.3. personnel policy, HRM improved

d.4. quality mgt (e.g. ISO) introduced

d.5. other

e. No result

e. other:

--

24. Did the PUM advisor:

a. address your original problem

- b. address your original problem partly
- c. address a different problem
- d. address no problem at all

Please describe:

25. Did you implement the advice of the PUM expert?

- a. Yes, it solved our problem
- b. No, we felt it to be inappropriate
- c. Yes, but it did not solve our problem
- d. No, advice was relevant, but could not be realised because of lack of funds
- e. No, it was solved differently

Please describe:

26. Overall, do you consider the PUM support successful?

- a. yes
- b. to some extent
- c. hardly/little
- d. no

27. What were the main success factors?

- a. expertise, skills of the PUM advisor
- b. the relevant experience of the PUM advisor
- c. flexibility and creativity of the PUM advisor
- d. contacts and network of the PUM advisor
- e. mutual understanding between management and the PUM advisor
- f. other, namely

28. What were the main problems?

- a. lack of relevant experience or skills of the PUM advisor
- b. PUM advisor not sufficient creative or flexible, advice not relevant for local situation
- c. lack of agreement on definition of problem/task
- d. difficult co-operation with the PUM advisor, communication problems (e.g. language)
- e. bad planning and timing
- f. duration of mission too short, no (not enough) follow-up
- g. other, namely

29. At present, can you say that the PUM technical assistance has strengthened the position of your company? If yes, can this be illustrated by:

- a. no significant strengthening
- b. yes, increase in turnover\*) Amount:
- c. yes, reduction of costs Amount:
- d. yes, improvement of profit Amount:
- e. Company strengthened, but effect cannot be quantified\*\*) Explain:

**Impact**



30. Did the strengthening of your company through PUM result in increase of employment in your company?

a. no

b. yes

c. If yes, how many new jobs?\*)

Men:

Women

31. Did the PUM support result in improvement of labour / working conditions in your company/organisation?

a. yes

b. no

If necessary, explain:

32. Did the strengthening of your company through PUM result in any of the following external effects?

(Note: external effects are effects outside the company/organisation)

Describe and if possible use concrete numbers to demonstrate:

increase of sales and income by your suppliers (e.g. farmers)

increase of employment opportunities for your suppliers

improvement of environmental conditions around/outside the company

improvement of conditions of consumers of the company (e.g. social goods or services)

other external effects

33. PUM is expected to promote the concept of Corporate Social Responsibility.

a. Are you familiar with the concept?

b. Did the PUM adviser include elements of CSR in her/his advice?

c. Yes, what elements?

d. Do you appreciate CSR within the policy of your company?

e. Have you followed her/his advice in this?

34. Did the PUM technical assistance provide your company with a competitive advantage on your main competitors?

a. no

b. yes

c. if yes please describe the nature of this advantage,

preferably make use of concrete numbers:

35. Do you still have contact with the PUM advisor or a Dutch company as a result of the PUM technical assistance?

- a. no contact
- b. personal contact with Dutch expert\*)
- c. business relation with Dutch company
- d. other

\*) Note: contact should be more than a 'Christmas Card'.

If b, c or d, please describe the nature of the contact (type of contact, import figures, sales figures, etc). We would also like to know the name of the company:

36. If you still have contact with a Dutch company, is this related to your participation in:

(Note: if answer to question c above was 'no', this question should be skipped)

- a. no contact
- b. Training programme
- c. Business Link programme
- d. other

If b, c or d, Please describe and if possible use numbers to concretely underpin this participation:

**Additionality**

37. Did you consider other solutions before you decided to contact PUM?

- a. no
- b. through own efforts
- c. other, please describe:

38. Did your company apply also for expert advice from other organisations?

- a. no                      If no, why not?
- b. yes                     If yes, from which organisation?


39. Did your company work with external experts prior to the PUM support?

- a. yes, with local expert
- b. yes, with foreign expert
- c. no

40. What is in your opinion the unique character of the PUM programme:

- a. no unique character
- b. it is the only one or one of the few affordable sources of advice
- c. the nature of the services is unique (e.g. proven practical advice)
- d. it provides for contact with Dutch businesses and the Dutch market
- e. other, please describe:

41. Would the result have been realised if the PUM support had not been available?

- a. yes
- b. probably yes
- c. probably not
- d. no
- e. in a different way

Please explain how the activity would have been alternatively realised:

**General**

42. Any other comments you would like to make on the PUM support:

Thank you!

## Vragenlijst voor landen coördinator

### *Programmamanagement algemeen:*

1. Wat zijn de taken van de landencoördinator? (evt wijzigingen voor en na 2006). Hoeveel tijd wordt besteed (procentueel gezien) aan de verschillende taken?
2. Hoe worden strategische prioriteiten (bijv. de thema's, focus, disciplines en geografische prioriteiten) vastgesteld?
3. Welke activiteiten worden ondernomen om de bekendheid van het programma in de partnerlanden en in Nederland te vergroten? (netwerken);
4. Met welke frequentie worden door u reizen naar diverse landen ondernomen? Met welk doel?

### *Landenbeleidsplan en Portfolio:*

1. Is er een landenbeleidsplan? (Zo ja, hoe recent aangepast, wie betrokken bij opstelling etc)
2. Hoe wordt uitvoering van dit plan gemonitord?
3. Hoe heeft zich over de periode 2005-2009 het aantal aanvragen en het aantal gefinancierde projecten ontwikkeld?
4. Als er een (positieve of negatieve) trend zichtbaar is, wat is dan daarvoor de reden?

### *Selectieprocedure.*

*De lokale vertegenwoordiger (LR) is o.a. verantwoordelijk voor de identificatie en selectie van (potentiële) klanten. Wij begrijpen echter dat klanten ook direct hun aanvraag kunnen indienen. Zelf bezoekt u van tijd tot tijd het land voor overleg met CRs, ex-klanten, potentiële klanten(?) en mogelijk bedrijfsondersteunende organisaties (bijv. KvK). Kunt u ons hierover meer informatie verschaffen:*

1. Is ons boven beschreven algemene begrip van de procedure terecht? Heeft u bijv. zelf ook een actieve rol in de selectie van klanten?
2. Hoe worden de contacten met (potentiële) aanvragers gelegd? (bijv. wat is het percentage spontane aanvragers ten opzichte van contacten door LR gelegd, wijzigingen t.o.v periode voor en tijdens 2006-2009);
3. Hoe worden (jaarlijks of met andere intervallen) de selectiecriteria voor de bedrijven vastgelegd? (Is hier ook informatie over, zo ja, is het mogelijk om kopieën mee te nemen);
4. Worden die selectiecriteria vooraf besproken met LRs en gecommuniceerd naar LRs en potentiële aanvragers, bijv. op de website?
5. Wat is de kwaliteit van de ontvangen voorstellen? Geeft PUM hierover advies/feedback aan aanvragers en/of LRs? Wat is hiervan de ontwikkeling voor en tijdens 2006-2009?
6. Is er een verschil in kwaliteit tussen directe en 'via LR' aanvragen?
7. Is de LR, in uw opinie, voldoende pro-actief in identificatie en assistentie ter plekke bij opstellen van de definitieve aanvraag?
8. Is de LR, in uw opinie, voldoende selectief t.o.v. evident niet-kwalificerende aanvragen (zie ook selectiecriteria)?
9. Is sinds 2006 (tot 2009) de rol van de LR in probleem analyse en opstellen van de aanvraag versterkt?
10. Hoe waardeert u de samenwerking met de Sector Coördinator (SC)? Is de SC (voldoende) betrokken bij de beoordeling van de aanvraag?
11. Hoe waardeert u de samenwerking met de PUM Projectofficers?
12. Hoe wordt de projectselectie uiteindelijk gemaakt? (wie zijn hierbij betrokken, wat zijn de beoordelingscriteria en scoringssystematiek, wat zijn de afwijzingsgronden, wijzigingen in periode voor en na 2006-2009).

### *Selectie en voorbereiding PUM expert:*

1. Heeft u een (voldoende) inbreng in de selectie van de uiteindelijke expert?
2. Hoe waardeert u de rol van de SC in selectie expert?
3. Hoe waardeert u in het algemeen het aanbod van PUM experts (over het algemeen voldoende aanwezig, sommige expertise ontbreekt etc)?
4. Worden (potentieel kwalificerende) aanvragen wel eens afgewezen omdat PUM expertise niet (tijdig) aanwezig is? Zo ja, hoe frequent?
5. Kunt u de gang van zaken bij een briefing beschrijven?
6. Bent u, in uw opinie in staat om de PUM expert goed voor te bereiden op zijn missie (altijd, over het algemeen, zelden)? Is de info in de aanvraag (evt ondersteund door LR) voldoende?
7. Hoe was de SC betrokken bij de briefing van de expert en in hoeveel gevallen was de SC aanwezig (percentage)?

*Duur van een missie en opvolging:*

1. Hoe en op welke gronden wordt de duur van een missie bepaald?
2. Bent u van mening dat over het algemeen de duur van een missie adequaat is voor aard van het probleem?
3. Hoe gaat u om met besluiten t.o.v vervolgprojecten? Hoe worden eventuele adviezen over vervolgprojecten beoordeeld? Wordt opvolging gemonitord? Worden mogelijk andere experts ingezet bij 'follow-up' en zo ja, waarom?
4. Vervolgopdrachten hebben meer financiële consequenties voor de klanten. Wat is uw mening hierover? Kunt u zich voorstellen dat dit (soms, zelden) een belemmering kan zijn voor het verzoeken om een vervolgopdracht?

*Monitoren & evaluatie:*

1. Hoe wordt gecontroleerd of de uitvoering van projecten volgens plan verloopt? Levert de monitoring voldoende informatie op en welk gevolg wordt hieraan gegeven?
2. Kunt u de gang van zaken bij een de-briefing beschrijven? Is de SC ook voldoende betrokken bij de de-briefing?
3. Is het evaluatie formulier zoals ingevuld door de klant na de opdracht voldoende informatief?
4. Is het rapport van de PUM expert voldoende informatief?
5. Op welke wijze vindt evt. verdere evaluatie van de projecten plaats (bijv, is het mogelijk alle ex-klanten te bezoeken tijdens uw bezoek aan het land, is de LR betrokken bij verdere feedback of evaluaties?)
6. Geeft de volledige evaluatie procedure voldoende informatie om de resultaten van de projecten vast te stellen?
7. En welk gevolg wordt hieraan gegeven?
8. Wordt de informatie uit projectrapportages (monitoring) en van evt. evaluaties op de een of andere manier geaggregeerd op programma (landen, sectoren en PUM totaal) niveau?

*Succes van de projecten:*

1. Hebben de projecten, in uw opinie, over het algemeen een goed, middelmatig of teleurstellend effect?
2. Kunt u enige voorbeelden geven van succesvolle projecten en de daarbij behaalde resultaten?
3. Kunt u ook voorbeelden geven van minder of niet succesvolle projecten?
4. Wat zijn de, in uw opinie, belangrijkste redenen voor de resultaten of het gebrek hieraan?
5. Zou u suggesties kunnen geven voor een eventuele verbetering?
6. Wordt er ook aandacht gegeven aan externe effecten: effecten op werkgelegenheid, milieu, stimuleren omzet toeleveranciers, productveiligheid, anderen?

7. Kunt u voorstellen dat lokale concurrenten (andere bedrijven in dezelfde sector) van uw klanten concurrentieschade ondervinden van de PUM activiteiten? Hoe kijkt u aan tegen aanwezige lokale consultants en mogelijke schade voor hun?

*Duurzaamheid:*

1. Schenkt u, bijv. in uw landenbezoeken, aandacht aan de mate waarin klanten de aanbevelingen van de PUM experts hebben opgevolgd?
2. Volgt u en/of de LR de bedrijven na de missie(s)? Zo ja, hoe lang?
3. Indien ja, bent u van mening dat de missies van PUM tot duurzame verbetering van de klant (kunnen) leiden?

*Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)*

1. Schenkt u aandacht aan het begrip MVO?
2. Zo ja, hoe en wanneer (bijv. in analyse opdracht, voorbereiding PUM expert)?
3. Wordt er in de PUM expert rapportage aandacht geschonken aan externe effecten en MVO? Hoe is dit door PUM geregeld?

*Toegevoegde waarde PUM:*

*De doelgroep van PUM zijn 'companies that need knowledge and experience that is not available locally and have no means to contract a consultant on a commercial basis.'*

1. Naar uw mening, wordt bij de selectie voldoende aandacht aan dit criterium geschonken?
2. 'Met de kennis van nu', voldoet het merendeel van de klanten aan dit criterium?
  - o Ja, de expertise die PUM aanbiedt is niet lokaal aanwezig
  - o Ja, de klant zou er niet voor kunnen betalen
  - o Nee

*Business Links:*

Wat is uw betrokkenheid bij het identificeren en organiseren van Business Links?

*Samenwerking met andere Nederlandse organisaties:*

1. Met welke andere organisaties wordt er door u bij de uitvoering samengewerkt?
2. Wordt er gestreefd naar synergie tussen PUM en andere programma's, lokaal of op landenniveau? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?
3. Hoe wordt de bekendheid van PUM ervaren?

*Samenwerking met lokale bedrijfsondersteunende organisaties:*

1. Met welke lokale organisaties wordt er samengewerkt?
2. Wat is de vorm van deze samenwerking? (PUM ondersteunt of wordt ondersteund, etc).
3. Hoe waardeert u deze samenwerking?

**Alleen voor de LC India:**

In India kunnen projecten in aanmerking komen zowel voor EZ als voor BuZa financiering. Beide ministeries hebben enigszins andere doelstellingen en verwachtingen. Levert dit voor u problemen op bij selectie aanvragen en evt. experts?

*Alle andere zaken voor belang van de evaluatie, door ons niet genoemd:*

--

## Vragenlijst voor sectorcoördinator

### *Programmamanagement algemeen:*

1. Wat zijn de taken van de sectorcoördinator? (evt wijzigingen voor en na 2006). Hoeveel tijd wordt besteed (procentueel gezien) aan de verschillende taken?
2. Is uw werklast over de laatste jaren toe- of afgenomen, of gelijk gebleven?
3. Welke activiteiten worden ondernomen om de bekendheid van het programma in de partnerlanden en in Nederland te vergroten? (netwerken).

### *Selectieprocedure.*

1. Hoe waardeert u de samenwerking met de Landen Coördinator (LC)? Bent u voldoende betrokken bij beoordeling aanvraag?
2. Hoe waardeert u de samenwerking met het PUM Projectbureau?
3. Hoe wordt de projectselectie uiteindelijk gemaakt? (wie zijn hierbij betrokken, wat zijn de beoordelingscriteria en scoringssystematiek, wat zijn de afwijzingsgronden, wijzigingen in periode voor en na 2006).

### *Selectie PUM expert:*

1. Wat is de kwaliteit van de ontvangen voorstellen? Stelt het u voldoende in staat om de juiste expert te selecteren? Wat is hiervan de ontwikkeling voor en na 2006?
2. Hoe waardeert u in het algemeen het aanbod van PUM experts (over het algemeen voldoende aanwezig, sommige expertise ontbreekt etc)?
3. Welke activiteiten onderneemt u om het aanbod van experts te vergroten of anderszins aan te passen aan de vraag?
4. Wat is ongeveer het percentage vrouwen in het voor u relevante bestand? Hoe heeft zich dat over de laatste jaren ontwikkeld?
5. Worden nieuwe experts geïnterviewd voordat ze definitief aan het bestand worden toegevoegd?
6. Is de kwaliteit van de CVs in de expert database adequaat, evt. verbeterd sinds 2006?
7. Hoe vaak worden de CVs aangepast (na iedere missie, voor iedere missie, anders)?
8. Worden (potentieel kwalificerende) aanvragen wel eens afgewezen omdat PUM expertise niet (tijdig) aanwezig is? Zo ja, hoe frequent?
9. Hoe waardeert u de briefing van de expert? Geeft het u de mogelijkheid om de PUM expert goed voor te bereiden op zijn missie (altijd, over het algemeen, zelden)? Wat is belangrijk voor u om mee te geven aan de expert?

### *Duur van een missie en opvolging:*

1. Hoe en op welke gronden wordt de duur van een missie bepaald?
2. Bent u van mening dat over het algemeen de duur van een missie adequaat is voor aard van het probleem?
3. Hoe gaat u om met besluiten t.o.v. vervolgprojecten? Worden eventuele adviezen over vervolgprojecten beoordeeld? Wordt opvolging gemonitord? Worden mogelijk andere experts ingezet bij 'follow-up' en zo ja, waarom?

### *Monitoren & evaluatie:*

1. Bent u ook voldoende betrokken bij de de-briefing?
2. Is het evaluatie formulier zoals ingevuld door de klant na de opdracht voldoende informatief?
3. Is het rapport van de PUM expert voldoende informatief?
4. Wordt de informatie uit projectrapportages (monitoring) en van evt. evaluaties op de een of andere manier geaggregeerd op programma (landen, sectoren en PUM totaal) niveau?

### *Succes van de projecten:*

1. Hebben de projecten, in uw opinie, over het algemeen een goed, middelmatig of teleurstellend effect?
2. Kunt u enige voorbeelden geven van succesvolle projecten en de daarbij behaalde resultaten?
3. Kunt u ook voorbeelden geven van minder of niet succesvolle projecten?
4. Wat zijn de, in uw opinie, belangrijkste redenen voor de resultaten of het gebrek hieraan?
5. Zou u suggesties kunnen geven voor een eventuele verbetering?

*Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)*

1. Schenkt u aandacht aan het begrip MVO?
2. Zo ja, hoe en wanneer (bijv. selectie en voorbereiding PUM expert)?

*Toegevoegde waarde PUM:*

*De doelgroep van PUM zijn 'companies that need knowledge and experience that is not available locally and have no means to contract a consultant on a commercial basis.'*

1. Naar uw mening, wordt bij de selectie voldoende aandacht aan dit criterium geschonken?
2. 'Met de kennis van nu', voldoet het merendeel van de klanten aan dit criterium?
  - o Ja, de expertise die PUM aanbiedt is niet lokaal aanwezig;
  - o Ja, de klant zou er niet voor kunnen betalen;
  - o Nee.

*Business Links:*

1. Wat is uw betrokkenheid bij het identificeren en organiseren van Business Links? Is dit volledig de verantwoordelijkheid van de 'aandragende' :PUM expert of ondersteunt u, bijv. door identificatie Nederlandse bedrijven?
2. Indien u een rol heeft, wat is uw mening over de appreciatie door de Nederlandse bedrijven? Kunt u voorbeelden geven van tastbare resultaten (een transactie, onderaannemings-overeenkomst etc etc)

*Samenwerking met andere Nederlandse organisaties:*

1. Met welke andere organisaties wordt er door u bij de uitvoering samengewerkt?
2. Wordt er gestreefd naar synergie tussen PUM en andere programma's, lokaal of op landenniveau? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?
3. Hoe wordt de bekendheid van PUM ervaren?

Alle andere zaken voor belang van de evaluatie, door ons niet genoemd:

--



## Bijlage IV: Lijst met geïnterviewde personen

Naam	Positie	Bedrijf / organisatie
<b>Nederland</b>		
B.E.M. Wientjes	Voorzitter bestuur PUM	VNO/NCW
N. van Nieuwenhoven	Lid bestuur PUM	
T. van Praag	Directeur	PUM
Hans Luursema	Adjunct directeur	PUM
Alex Meerkerk	Analyse en Monitoring	PUM
Fred van der Eik	Business Lnk & Training Co-ordinator	PUM
Nol Niewenhuis	SC Food & Beverages	PUM
Hans Ekelmans	SC Agriculture & Horticulture	PUM
Jules Brummelhuis	SC dairy processing & products	PUM
Bart Paalman	SC Paper & Cardboard & Packaging	PUM
Frank Ong	SC Tourism & Hotels & Catering	PUM
Piet Sluimer	SC Food& Beverages Production	PUM
Lammert Rabbers	SC Agriculture & Horticulture	PUM
Louis Smit	SC Business Support & Management	PUM
Ruud van der Horst	SC Business support and management	PUM
Johan Koeslag	SC stockbreeding and fisheries	PUM
Chris vd Riet	SC agriculture	PUM
Jan Visser	SC bakkerij producten	PUM
van Tilburg	SC Toerisme (hotels > 25 werknemers)	PUM
Wim ten Boone	SC Business support	PUM
Gerrit Koeslag	SC Stockbreeding	PUM
Jules Brummelhuis	SC dairy processing & products	PUM
Rene vd Eeze	LC Peru	PUM
N van Enschoot	LC Kenya en Oeganda	PUM
Cees van Dijn	LC Turkije West	PUM
Babs ten Have	LC Turkije	PUM
Sporenberg	LC voorheen Peru	PUM
Mieke Schrijvers	LC Oost Turkije	PUM
Van der Stek	LC Rusland Ural	PUM
Dick Brouwer	LC India South	PUM
K.J. van Doorn	Beleidsadviseur	Ministerie van Buitenlandse Zaken
Dick de Man	Adjunct directeur	CBI
<b>Turkije</b>		
Aafje Chr. Akdamar-Westeneng	Commercial Assistant	Netherlands Consulate Istanbul
Melih Nurluel	Local representative Istanbul	PUM
Funda Suran	Local representative Gaziantep	PUM
Mr Cem	Director	Cheese House
Ms Sezer Aksoy	Director	Karum
Erim Kisacik	Director	The Anatolian
A. Ihsan Aydinguler	Manager	Yeni Guler Un

Naam	Positie	Bedrijf / organisatie
Figen Celiturk	Vice president	Chamber of Commerce Gaziantep
Orhan-Cihan Kent	Director	Ilke Ambalaj
Kemal, replacing Mr Necdet Deniz	Marketing and Sales representative	Deniz Tarim Urn-Nizip
Guven Gokdemir	Director	Kirmizi Restaurant
Nuri Kaya	Plant manager	Bessan-Besler Makarna
<b>Rusland</b>		
Olga Gusarenko	Local Representative, Chelyabinsk region	PUM
Elena Kislova	Local Representative, Ekaterinburg region	PUM
Larissa Kiryanova	Local Representative, Kurgan region	PUM
Angelika Gembarskaya	Local Representative, Tyumen region	PUM
Mrs. Telmanova Evgeniya Alexeevna	Co-owner, co-founder	Bogate LLC
Mrs. Alevtina Yudaeva	Co-owner	Yuzhuralopt (Hotel LLC)
Mrs. Aliona Balakhnicheva	Director	Ekipage Advertising Agency
Gembarskaya Angelika Fratovna	Director	Institute of Business of Urals Federal District
Mr Andrey Igorevich Noskov	Director	Sigma (PizzaMania LLC)
Malkhasyan Gregor Aramovich	Owner and director	Gregor LLC
Igor Kartuzov	Owner and director	Kartofel LLC
Albert Syukosev	Director	Atomstroyles
Spirin Sergey Valerievich	General Director	ZAO "Poultry Factory Borovskaya"
Mikhail Zlokazov	Director	Tortien
Evgeniy Chupakhin	Director	IBC Service Network
<b>Kenia</b>		
Annemieke van den Berg	Local rep	PUM
Bernard Martens	local rep	PUM
Corinne Abbas	Trade & PSD, HMA Nairobi	
...	Nederlandse Bedrijfsleider Artiflower, PSOM ontvanger Nairobi	
Mrs Kalpa R. Padia	Managing Director	Raka Milk Processors Ltd
Mr Paul Mwangi	Managing Director / Owner	Zegwee Limited
J.W. van Casteren	Managing Director	Equator Products Ltd
Mr Abdulali Kurji	Owner	Meridian Hotel
Wouter-Jan Verwiël	Operations Director	The Tamarind Group
Mr K Pandya	Finance Director	Corner garage Transport Ltd
Mr Joe Ngigi	Manager	Unclaimed Property Assets Register
Professor G.C.S Mutiso	Outgoing chairperson	Sasol Foundation
Mutinda Munguti	CEO in charge of fundraising	Sasol Foundation
<b>Oeganda</b>		
Mrs Alida-Bakema Boon	local rep	

Naam	Positie	Bedrijf / organisatie
Mrs Marieke Janssen	Economics and Fellowships Officer,	HMA Kampala
...	Ambassadeur Kampala	HMA Kampala
...	1ste Secretaris HMA Kampala	
...	Voorzitster Flowers Exporters Association Kampala	
Mr Richard Luggya	(previous) Ewner and manager	Real product enterprises ltd
Mr Ahmed Kezaala	Single owner	Kishita Young Farmers (KYF)
Mr. Charles Karikubiro,	Operations officer	Pearl Flowers Ltd
Javed Haider	General Manager	Pearl Flowers Ltd
Mrs Jolly Ngabirano	General Manager	Heritage Coffee Ltd t/a Café Pap
Mr. Christian Ssenabulya	General Manager	St Christian Graphics ltd
Ron Sloots	Manager and Co-owner	Water, Environment & Geo Services
<b>Peru</b>		
Victor Huiman Vírhuez	Local represenative	PUM
Iván Vasquez	Local represenative	PUM
Roger Quispe	Manager	Inka Comfort Hoteles del Perú SAC
Ivan Puma Jimenez	Manager	Emarán SAC Arequipa
Luz Maria Janampa	Manager	Fito Peru Export Import SAC Lima
Alicia Villar	Manager	Asociación Hoteles Link Perú Lima
Andrés Abusada	Manager	Inka Crops SA Lima
Raquel Fung	Manager	Ganalac Lima
Rómulo Echeagaray	Manager	Cooperativa Agraria Cafetalera La Divisoria Tingo María
Fernando Ramírez	Manager	Enrique Cassinelli e Hijos Trujillo
Jorge.M. Manrique	Manager	Labvetsur Arequipa
Felipe Gastelumendi	Manager	EMF SA/La Paz Apart Hotel Lima
Fernando Holguin	Manager	Ind. Com. Holguin SA Lima
<b>India</b>		
G. Lamers	First secretary Economic Department	Embassy of the Netherlands
M.V. Ramaswamy	Local Representative India	PUM, Bangalore
Mr. S. Krishnaswamy	Local Representative, Chennai	PUM
Mr Vijay Kumar	Representative	NBSO
M.L. Amarnath (Mr & Mrs)	Proprietor	Chocolate Junction
Dr. Swapan Kumar Ghosh	Asst. General Manager	Pest Control India (PCI)
Vivek Kulkarni	Partner	Innova Printing & Packaging
T.N. Shivaprasad	General Manager - Operations	ERI Solid State Relais
Madhav R. Badsheshi	Deputy General Manager - Business Development	ERI Solid State Relays
Suresh K. Krishna	Managing Director	Grameen Financial Services Pvt. Ltd.

Naam	Positie	Bedrijf / organisatie
Mr. Vinay Nikam	Director	Dolphin Die Cast Ltd.
Mr. B. V. AYAPPAN	Managing Director	Olympus Infotech Private Limited
Mr. R. S. Govindhen	Director	Sattva Agro Export Private Limited
Mr. Vijay Venkatesh,	Managing Director	Syscon Solutions Private Limited
Mr Ravi Damodaran	President	Ambattur Industrial Estate Manufacturer's Association

## Bijlage V: Lijst met geselecteerde projecten

Country	Organisatie naam	Cluster beschrijving	Stad	Aantal bezoeken	Aantal business links	project Start datum	Nieuw of follow-up	DGIS	EZ	Reden geen bezoek
India South	Aashraya	Food & Beverages Production	Bangalore	2	1	29-10-2006	New	1		
India South	Electronic Relays (India) Pvt Ltd	Electrotechnical Industry & Engineering	Bangalore	1		17-2-2007	New	1		
India South	Innova Printing Packaging Co	Publishing & Printing	Bangalore,India.	1		14-7-2006	New	1		
India South	Syscon Solutions Private Limited	Business Support & Management	Hyderabad	1		23-10-2008	New	1		
India South	T. Muniswamappa Trust	Banking & Finance	Bangalore	1		2004	New	1		
India South	Olympus Info tech Pvt. Ltd	Printing & publishing	Chennai	2		2004, 2005	F1	1		
India South	Sattva Agro	Food & Beverages Production	Chennai	1		2008	New	1		
India South	Classic Moulds	Metal industry	Chennai	1		2009	New	1		
India South	South Field Paints	Chemical industry	Bangalore	2		2005, 2005	F1	1		
India South	Dolphin Die Cast	Metal industry	Bangalore	1		2005	New	1		
India South	Bio Control	Chemical and synthetic materials	Bangalore	1		2007	New	1		

Kenya	Unclaimed Property Assets Register K Ltd	Business Support & Management	Nairobi	1		31-jul-2006	New	1		
Kenya	Zedgee llc	Agriculture & Horticulture	Nairobi	1	3	4-aug-2006	New	1		
Kenya	Meridian Court Hotel	Tourism & Hotels & Catering	Nairobi	1		14-nov-2007	New	1		
Kenya	Tamarind Management Ltd	Foodprocessing: bakery	Nairobi	1		2005		1		
Kenya	Sasol foundation	Other: vocational training	Nairobi	3		2004, 2004, 2005	F3	1		

Country	Organisatie naam	Cluster beschrijving	Stad	Aantal bezoeken	Aantal business links	project Start datum	Nieuw of follow-up	DGIS	EZ	Reden geen bezoek
Kenya	Raka Milkprocessors Ltd	Stockbreeding & Fisheries	Nyeri	2	2	8-jan-2007	New	1		
Peru	Inka Comfort Hoteles del Perú SAC	Tourism & Hotels & Catering	Huanuco	1		18-apr-2009	New	1		
Peru	Asociación Hoteles Link Perú	Tourism & Hotels & Catering	Lima	2		9-okt-2006	New	1		
Peru	Inka Crops SA	Food & Beverages Production	Lima	1		22-nov-2008	New	1		
Peru	Ganalac	Stockbreeding & Fisheries	Lima	2		8-mrt-2009	F1	1		
Peru	COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA DIVISORIA LTDA	Agriculture & Horticulture	TINGO MARIA	1		15-nov-2008	New	1		
Peru	Labvetsur	Agriculture & Horticulture	Arequipa	2	1	2005	F1	1		
Peru	EMF SA/La Paz Apart Hotel	Tourism & Hotels & Catering	Lima	1		2004	New	1		
Peru	Ind. Com. Hoglguin SA	Agriculture & Horticulture	Lima	4		2004, 2004, 2005, 2005	F4	1		
Russia Urals district	Tortien	Food & Beverages Production	Ekaterinburg	1		8-jul-2007	New		1	
Russia Urals district	Bogate	Tourism & Hotels & Catering	Kurgan	3	2	15-aug-2008	F1		1	
Russia Urals district	Advertising Agency	Business Support & Management	Nizhny Tagil	2		15-aug-2007	F1		1	
Russia Urals district	The noncommercial partnership Institute of business Ural Federal District	Stockbreeding & Fisheries	Tyumen	4		8-dec-2007	F1		1	
Russia Urals district	Gregor LLC	Tourism & Hotels & Catering	Tyumen	1		1-mrt-2009	New		1	
Russia Urals district	ZAO Poultry Factory	Stockbreeding & Fisheries	village Novaya-Sidorovka	1		15-nov-2008	New		1	
Russia Urals district	CJSC Atomstroiles	Business Support & Management	Ekaterinburg	3		23-5-2009	New		1	

Country	Organisatie naam	Cluster beschrijving	Stad	Aantal bezoeken	Aantal business links	project Start datum	Nieuw of follow-up	DGIS	EZ	Reden geen bezoek
Russia Urals district	Yuzhuralopt	Hotels and catering	Chelyabinsk	3	1	2005, 2006	F2		1	
Russia Urals district	Kartofel	Agriculture & Horticulture	Yekaterinburg	3	1	2004, 2004, 2005	F3		1	
Russia Urals district	International business center	Hotels and catering	Yekaterinburg	2		2002, 2005	F1		1	
Russia Urals district	Sigma	Agriculture & Horticulture	Kopeysk, Chelyabinsk Region	2		2002, 2005	F1		1	
Turkey	Yeni Guler Wheat Flour	Food & Beverages Production	Gaziantep	1		10-12-2007	New		1	
Turkey	Kirmizi Restaurant Company	Tourism & Hotels & Catering	Gaziantep	1		8-jul-2007	New		1	
Turkey	Bessan Pasta - Food Industry	Food & Beverages Production	GAZIANTEP	1		30-jun-2008	New		1	
Turkey	Kisaciklar Tourism Hotel	Tourism & Hotels & Catering	GAZIANTEP	1		5-okt-2008	New		1	
Turkey	S.S.Bademli Fidancilik Tarimsal Kalkinma Kooperatifi	Agriculture & Horticulture	Izmir	1	2	16-jul-2006	New		1	
Turkey	AGH	Agriculture & Horticulture	Serik-Antalya	3		5-mei-2008	F2		1	
Turkey	Ilke Ambalaj Sanayi Ve Ticaret A.S.	Paper & Cardboard & Packaging	Gaziantep	1		11-6-2006	New		1	
Turkey	Isik Tavukculuk ve Yumurta Ticaret LS	Stockbreeding & Fisheries	Izmir	1		17-3-2007	New		1	
Turkey	Karum Danismanlik	Business Support & Management	Istanbul	1		27-10-2008	New		1	
Turkey	Marmara Dis Tic. ith. ihr. Ltd. Sti.	Stockbreeding & Fisheries	Istanbul	3		17-7-2006 1:00	New		1	
Turkey East	Deniz Agricultural Capers and Canned Food Company	Food & Beverages Production	Gaziantep	1		1-mrt-2009	F1		1	
Turkey West	Ekiciler Sut Gida tarim Hayvancilik sanayi tic. AS	Stockbreeding & Fisheries	Antalya	2	2	24-mei-2009	F1		1	

Country	Organisatie naam	Cluster beschrijving	Stad	Aantal bezoeken	Aantal business links	project Start datum	Nieuw of follow-up	DGIS	EZ	Reden geen bezoek
Turkey West	Garden Cultur Research Institute	Agriculture & Horticulture	Isparta	1	2	7-jun-2009	New		1	

Uganda	Kishita Young Farmers	Food & Beverages Production	Kampala	3		15-apr-2007	New	1		
Uganda	Real product enterprises	Food & Beverages Production	Kampala	3		15-apr-2008	F2	1		
Uganda	Heritage Coffee Co. Ltd. t/a Cafe Pap	Tourism & Hotels & Catering	Kampala	2		23-sep-2008	F1	1		
Uganda	St Christian Graphics ltd	Printing and publishing	Kampala	3	1	2005	New	1		
Uganda	Water, Enirnoment & Geo services Ltd	Financial and administrative management	Kampala	3		2004, 2004, 2005	F2	1		
Uganda	Uganda Flower exporters association	Agriculture & Horticulture	Kampala, Kyungu, Mukono, Bwerenga, Katabi, Wakiso	4		2004	F4	1		Is geen klant, maar bemiddelende organisatie
Uganda	Pearl Flowers Ltd.	Agriculture & Horticulture	Kampala, Kyungu, Mukono, Bwerenga, Katabi, Wakiso	1		2007	New	1		



## Bijlage VI: Samenstelling Begeleidingscommissie

Evelijne Bruning (voorzitter)  
Monique Nandkoemar, EZ (secretaris)  
Ingrid Zalm, EZ (lid)  
Lianne Ostermann, EZ (lid)  
Paul Gosselink, BZ/DEC (lid)  
Max Timmerman, BZ/IOB (lid)  
Karin Wigman, BZ/DDE (lid)  
Thijs van Praag, PUM (waarnemend lid)



## Bijlage VII: Presentatie eindrapport (ppt)

## Evaluatie PUM 2006 - 2009

Presentatie van concept eindrapport  
19 april 2011



ECORYS

### Evaluatievragen relevantie

- Draagt PUM significant bij aan de beleidsdoelstellingen van BuZa en EZ?
- Zijn de programma's gericht op de behoefte van het MKB in de ontvangende landen?



ECORYS

### Bevindingen relevantie (1)

- PUM levert voor een belangrijk percentage van zijn klanten een relevante dienst,
- PUM draagt bij aan duurzame bedrijfsvoering bij de klanten en dus ook aan de zelfredzaamheid van de economie van de ontvangende landen.
- PUM draagt (dus) ook bij aan de beleidsdoelstelling van DGIS-DDE.
- De beperking van de doelgroep tot kleinere bedrijven (maximaal 100 of 250 werknemers i.p.v. 1000) is de relevantie van het programma ten goede gekomen.

ECORYS

### Bevindingen relevantie (2)

- Bijdrage aan beleidsdoelstelling van DGIS-DDE is beperkt, want:
  - Kleine schaal van het programma (in veel OS-landen niet meer dan 30 interventies per jaar); en
  - geringe impact van de klanten op de nationale of regionale economie (en dus op armoede), want
    - omvang van de ontvangers (MKB) is beperkt (MKB) en
    - niet alle geslaagde projecten hebben een 'multiplier' effecten
- De bijdrage van PUM aan het Nederlandse bedrijfsleven is beperkt.
- Waarde investeringsgoederen (ook uit de OS-landen) is bescheiden.
- De business links (in steekproef) leiden niet tot duurzame contacten voor Nederlandse bedrijven.

ECORYS

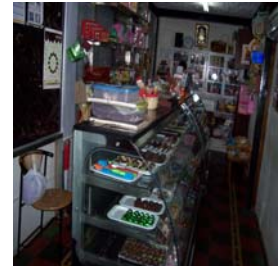
### Conclusies relevantie

- De doelstellingen van PUM en die van DGIS-DDE zijn in grote mate verenigbaar. (Maar van PUM kan niet verwacht worden dat het een significante oplossing van het armoedeprobleem biedt op nationaal of regionaal niveau)
- Zekere mate van overeenstemming tussen de doelstellingen van PUM en EZ-BEB, maar de doelgroepen van PUM en van het EZ-beleid overlappen niet:
  - PUM → armlastige bedrijven in niet-westerse landen;
  - EZ → het Nederlandse bedrijfsleven.
- Relevantie van PUM voornamelijk gelegen in het praktische en onmiddellijk toepasbare karakter van het advies (onderscheidend aspect)
- De beperking van de doelgroep tot kleinere bedrijven is de relevantie van het programma voor de ontvangers ten goede gekomen.

ECORYS ▲

### Evaluatievragen doelmatigheid

- In welke mate zijn de resultaten behaald binnen de daarvoor beschikbare middelen?
- Is PUM additioneel?



ECORYS ▲

### Bevindingen doelmatigheid (1)

- PUM kent een strak systeem van intake, beoordeling, uitzending en follow up.
- Het interne monitoring systeem draagt in belangrijke mate bij aan de kennis over en begrip van de verschillende processen en aan het meetbaar maken van resultaten.
- De informatie opgeslagen in de rapporten van de PUM experts is zeer verschillend van aard, en niet altijd informatief. Met de introductie een standaard rapportage sjabloon is er sinds 2008 een verbetering in opgetreden.
- De administratieve en financiële lasten voor ontvangers zijn gering, mede door de flexibele inzet van veel PUM experts.
- PUM is in staat om op basis van een relatief klein budget een groot aantal projecten uit te voeren.

ECORYS ▲

### Bevindingen doelmatigheid (2)

- Vanaf 2007 is professionalisering van de organisatie zichtbaar. Vooral te zien in het proces. Maar...
- ... alle organisaties drijven op mensen: en de landen-vertegenwoordigers vormen de zwakste schakel (zie ook voorgaande evaluaties)
- Voor de bepaling van de langere termijn effecten baseert het systeem zich vnl. op de kennis vergaard tijdens de bezoeken van de landencoördinatoren, (klant verdwijnt na anderhalf jaar uit beeld)
- Additionaliteit wordt bewaakt door scherp intakeproces, maar toch is 1/3 van de klanten (uit de steekproef) van mening dat het probleem ook anderszins zou zijn opgelost.
- Meer algemene diensten (strategische adviezen) kunnen vaak ook lokaal worden ingekocht

ECORYS ▲

## Conclusies doelmatigheid

- PUM is een efficiënt programma, door de inzet van gemotiveerde en ter zake deskundige vrijwilligers, en door de snelle beslissingsprocedures.
- Effectmeting niet voorbij middellange termijn (1,5 jaar)
- PUM is additioneel, maar problemen kunnen vaak (33%) ook anderszins opgelost worden.
- PUM is minder additioneel bij leveren van meer algemene diensten.

ECORYS ▲

## Evaluatievragen doeltreffendheid

- In welke mate dragen de resultaten van de PUM missies bij aan de doelstellingen van het programma?
- Wat zijn de resultaten van PUM missies geweest voor de lokale MKB?



ECORYS ▲

## Bevindingen doeltreffendheid (1)

- De effecten van de PUM activiteiten zijn het meest zichtbaar bij de directe ontvangers van de PUM diensten.
- Diensten van PUM worden door de klanten in hoge mate gewaardeerd (75%).
- Klanten volgen i.h.a. de adviezen van de PUM experts op (79%).
- In 12% van de gevallen leidt dit niet tot het gewenste resultaat (vnl. door gebrek aan financiële middelen).
- PUM adviseert breed, met focus (57%) op de technische (productie, kwaliteit) aspecten.
- De PUM klanten groeien over het algemeen sneller, in termen van omzet en werkgelegenheid, dan de totale betreffende sector in hun land over dezelfde periode.

ECORYS ▲

## Bevindingen doeltreffendheid (2)

Beperkingen in doeltreffendheid zijn gevolg van o.a.:

- Niet in alle sectoren zijn (voldoende) experts aanwezig (bijv. textiel).
- Doordat experts geen contractuele verplichting hebben kan dit leiden tot vertraging bij de uitvoering
- De PUM experts zijn niet noodzakelijkerwijs ervaren consultants of rapporteurs.
- De PUM experts zijn niet altijd op de hoogte van de specifieke aspecten van het ontvangende land.

Maar soms ook:

- Weinig motivatie bij klant
- Geen goed communicatie met klant
- Geen middelen/kennis om advies uit te voeren

ECORYS ▲

### Conclusies doeltreffendheid

- Het effect van de PUM interventie wordt gezien als een bijdrage, zelden wordt het volledige effect aan de PUM expert toegeschreven.
- Zeker faalpercentage (12%) moet geaccepteerd worden
- Resultaten business links zijn volgens verwachting, maar ze vertegenwoordigen een kleine waarde
- Daar waar de interventies gefinancierd worden door EZ is het realiseren van een business link een prioriteit, voor de door DGIS-DDE gefinancierde missies is de link een middel en geen doel.

ECORYS ▲

### Evaluatievragen impact

- Is PUM beleid gericht op impact?
- Zijn er externe effecten?
- Versterkt PUM de z.g. 'enabling environment'?
- Draagt PUM bij aan MVO?



ECORYS ▲

### Bevindingen impact

- PUM interventies hebben beperkte effecten die de grenzen van het bedrijf overschrijden (bredere impact PUM)
- Minderheid binnen de steekproef maakt melding van een significante toename van de aankopen bij toeleveranciers (meestal voedselverwerkende bedrijven die aankopen bij lokale boeren).
- Effecten op het fysieke milieu en gender zijn zeer beperkt.
- Andere MVO krijgen meer aandacht van PUM experts (veiligheid op de werkvloer en bedrijfshygiëne).
- Effecten op concurrentiepositie van de PUM klant zijn miniem.
- Bijdrage van PUM op het ondernemingsklimaat is niet significant

ECORYS ▲

### Conclusies impact

- PUM heeft enige impact op de directe omgeving van de klant maar is daarbuiten (op sectorniveau) niet aantoonbaar.
- Bijdrage PUM bij aan MVO is beperkt.
- Overige externe effecten zijn zeer beperkt.
- Versterking PUM van de 'enabling environment' is niet significant.

ECORYS ▲

## Aanbevelingen (1)

### *Beleid*

- Let bij beleidsbeslissing op het interventiemechanisme van PUM (directe interventies gericht op individuele kleine bedrijven, en de op dat niveau liggende effecten). Creëer niet al te ambitieuze verwachting op het gebied van impact.
- Vertaal de verwachtingen van EZ richting Nederlands bedrijfsleven evenredig naar een PUM doelstelling (om mee te geven aan de PUM expert)

### *De intake*

- Additionaliteit kan strakker worden beoordeeld (niet afgaan op evt. uitstraling van een prioritaire sector naar andere delen van de economie waardoor grotere bedrijven als klanten worden geaccepteerd).
- Monitor voortdurend het functioneren van lokale vertegenwoordigers. Mogelijke rol voor AnaMon en PUM management.



## Aanbevelingen (2)

### *Aard van de diensten*

- Focus PUM advies op het praktische aspect van de advisering (beperk strategisch management advies).
- Bij aanvragen waar advies financiële consequenties heeft, geen valse verwachtingen wekken (is financiering voorhanden, is klant 'bancable', zijn er andere belemmeringen binnen het bedrijf?)
- Matching proces kan worden aangescherpt door:
  - actievare rol van de landenvertegenwoordiger (due diligence?);
  - gebruik maken van PUM netwerk om specifieke kennis te binden.
- Maak een bewuste keuze om expertise in bepaalde sectoren niet aan te bieden.
- Maak in een vroeg stadium contact met aanvrager (virtueel)



Dank voor uw aandacht







Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***