

Effectief over de grens

Evaluatie van de Intensivering op Internationalisering en Branding door de provincie Noord-Brabant 2017 - 2019





Samenvatting

In het bestuursakkoord 2015 – 2019 'Beweging in Brabant' kondigt de provincie aan een extra impuls van in totaal € 4.725.000,- te geven aan de internationaliserings- en brandingstrategie. Dit om de internationale positie van Brabant te versterken. Zowel door de vestiging van buitenlandse ondernemingen in Noord-Brabant als ook intensivering en uitbreiding van (handels)relaties met buitenlandse regio's. De intensivering van de internationaliserings- en brandingstrategie is vormgegeven langs vier programmalijnen.

1. Handelsbevordering (Trade);
2. Investeringsbevordering (Invest);
3. Innovatiesamenwerking (Innovate);
4. Profilering van de regio (branding).

Bij de uitvoering van de eerste twee actielijnen heeft de Brabantse OntwikkelingsMaatschappij (BOM) een belangrijke rol gespeeld. Voor de uitvoering van de laatste twee actielijnen heeft de provinciale organisatie de uitvoerende rol vervuld.

De provincie heeft Ecorys gevraagd deze intensivering te evalueren op doeltreffendheid en doelmatigheid. Wij hebben hiervoor verschillende databronnen gecombineerd. Middels desk-studie, diepte-interviews, een enquête onder bedrijven, een second opinion van zelfevaluatie van de BOM, een benchmark van de provincies Zuid-Holland en Gelderland, interne expertsessie en validatiesessie is data verzameld en

geanalyseerd om antwoord te geven op de hoofdvraag van dit onderzoek:

In hoeverre is de Intensivering Internationalisering en Branding 2017-2019 doeltreffend en doelmatig geweest en op welke wijze kan dit worden vergroot?

De rol die de provincie pakt op internationalisering en branding wordt toegejuicht door stakeholders. De rechtvaardiging van overheidsinterventies op het gebied van internationalisering en branding wordt breed gedragen. Geconcludeerd kan worden dat de intensivering grotendeels doeltreffend op is output-niveau. Voor alle onderzochte programmalijnen geldt dat de effecten op resultaatniveau (zoals de toegenomen vestiging van buitenlandse bedrijven en een uitbreiding van handelsrelaties) pas op langere termijn zichtbaar zijn, waardoor het nu nog te vroeg om harde uitspraken te doen over effectiviteit en doelmatigheid. Doordat de ontplooiende activiteiten in lijn zijn met de gestelde doelstelling(en) en het merendeel van de gestelde kritische proces indicatoren (kpi's) behaald zijn, is het naar ons oordeel aannemelijk dat (op termijn) op resultaatniveau ook effect wordt bereikt.

Op de programmalijn **handelsbevordering** zijn de gestelde kpi's op output niveau van de provincie in de meeste gevallen ruim overtroffen. De ontplooiende activiteiten zijn in lijn met de doelstelling. Ondanks dat activiteiten op het gebied van handelsbevordering nieuw zijn voor de BOM (uitvoerder van



deze intensivering), zijn zij hierin succesvol. Hierin speelt de positieve economische conjunctuur vrijwel zeker een rol.. Omdat vrijwel alle kpi's meer dan behaald zijn, is de impuls op handelsbevordering effectief op output niveau en naar verwachting is dat ook (op termijn) het geval op resultaat niveau.

De impuls op [investeringsbevordering](#) zorgt voor een uitbreiding en intensivering van het bestaande takenpakket van de BOM. De activiteiten zijn in lijn met de subdoelstellingen en doelstelling. De gestelde kpi's op resultaat niveau van de provincie zijn in de meeste gevallen behaald. Aangezien autonome ontwikkelingen (zoals economische conjunctuur) een grote invloed hebben, is het niet te bepalen in hoeverre deze behaald zijn door toedoen van inzet van de provincie en BOM. Naar verwachting is de impuls op investeringsbevordering effectief op output niveau en dat zal (op termijn) op ook resultaat niveau zo zijn.

Tijdens uitvoering van de programmalijn [innovatiesamenwerking](#) is er gaandeweg besloten om af te wijken van de vooraf voorziene aanpak. Hiermee is er een ander doel nagestreefd dan in het dossier weergegeven. In de voornemens werd gesproken van activiteiten op het gebied van cluster-vorming rondom fotonica en batterijen. Omdat de uitgangspositie rond batterijen nog niet voldoende is, is op het gebied van batterijen minder effort gezet en zijn kpi's niet behaald.

Naar oordeel van de onderzoekers is de motivatie om af te wijken gegrond. De daarvoor in de plaats uitgevoerde activiteiten, met name de organisatie van de Brabantse Innovatiedagen, dragen naar verwachting bij aan de ambitie van de provincie tot de top van de Europese kennis- en innovatieregio's te behoren. Het is niet mogelijk om een uitspraak te doen over de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gevoerde beleid.

In het geval van de programmalijn [internationale profilering \(branding\)](#) is er niet afgeweken van het vooraf gestelde doel, een scherper profiel van Brabant creëren om internationaal nog meer top of mind te worden als interessante economische regio, maar zijn er door voortschrijdend inzicht en door vallen en opstaan andere activiteiten ontplooid dan voorzien. Naar oordeel van de onderzoekers is de motivatie hiervoor gegrond. Niet alle vooraf gestelde kpi's zijn behaald. Er zijn veel andere activiteiten ontplooid die direct of indirect in lijn met de doelstelling zijn. De doelgroep wordt direct en, naar verwachting, indirect bereikt. Het is aannemelijk dat de boodschap het gewenste effect heeft op de doelgroep. Naar verwachting zijn de activiteiten op het gebied van branding hiermee effectief.

Het [overall beeld](#) dat uit ons onderzoek naar voren komt, is dat waar sprake is van intensivering van bestaande activiteiten, bij handels- en investeringsbevordering, we een duidelijke realisatie van de doelen zien. Bij deze programmalijnen zien de



onderzoekers ook een duidelijke opdrachtgever-opdrachtnemer relatie tussen de provincie en de BOM. De doelen zijn concreet en duidelijk en daarmee is de uitvoering goed op te pakken. Beide partijen beoordelen dit ook als succesvol. Dit oordeel wordt gedeeld door de onderzoekers. Daar waar er nog veel ontwikkeld moet worden (innovatiesamenwerking en branding), zien we een veel meer pilot-achtige aanpak. In de fase waarin deze lijnen zich bevinden, is dit voluit verklaarbaar.

Om meer te kunnen zeggen over [effectiviteit op resultaatniveau](#) zou er over circa 3 jaar een (kwantitatieve) analyse moeten plaatsvinden. Daarbij zal wel onder ogen gezien moeten worden dat een deel van het resultaat niet (goed) te meten blijft door toedoen van additionaliteitsproblematiek: ontwikkelingen buiten de invloedssfeer van de provincie (bijv. economische conjunctuur) hebben een grotere invloed op het resultaat dan een succesvolle interventie.

Er is met deze intensivering een [stevige basis](#) gelegd waar de komende jaren op voortgebouwd kan worden door de provincie samen met haar partners. Hiervoor is er een trekkersrol voor de provincie weggelegd die zich, in goede afstemming met partners, focust op meerjarig, consistente inzet op internationalisering en branding die bijdraagt aan de gestelde doelstellingen. De leerervaringen in de afgelopen 3 jaar kunnen hierbij worden benut, om enerzijds opdrachten aan andere partijen (als de BOM) ambitieuzer te maken en anderzijds

vanuit een pilotachtige aanpak door te ontwikkelen naar een realiserende rol. De provincie kan deze trekkersrol zowel binnen de provinciegrenzen oppakken, maar ook daarbuiten. Andere provincies, regionale- en nationale partners zien de strategie en uitvoering van Noord-Brabant op het gebied van internationalisering en branding als voorbeeld. Noord-Brabant heeft hierin een unieke en leidende positie in Nederland.



Inleiding

In het bestuursakkoord 2015 – 2019 *‘Beweging in Brabant’* kondigen de coalitiepartijen in de provincie Noord-Brabant aan een extra impuls te willen geven aan de internationaliserings- en brandingsstrategie, met als doel het verhogen van de internationale acquisitie, het samenwerken met andere regio's en het versterken van het internationale vestigingsklimaat van Brabant. Na afloop van de impuls, met ingang van 2020, wordt het budget voor Internationalisering en branding structureel opgehoogd met € 1 miljoen per jaar.¹

Dit voornemen is uitgewerkt in het dossier Intensivering Internationalisering en Branding 2017-2019 (hierna: het dossier), dat in juni 2017 door Provinciale Staten is vastgesteld. Het doel van de intensivering is om de internationale kansen van Brabantse kennisinstellingen, bedrijven en de verschillende Brabantse regio's en Brabantstad te verzilveren in verschillende doelsectoren en doellanden en hiermee bij te dragen aan de economische structuurversterking van Brabant.

Hierin worden er vier thematische programmalijnen benoemd waar extra op wordt ingezet:

1. Handelsbevordering (Trade);
2. Investeringsbevordering (Invest);
3. Innovatiesamenwerking (Innovate);
4. Profilering van de regio (Branding).

¹ Conform bestuursakkoord 2015 – 2019.

Met de programmalijnen handels- en (met name) investeringsbevordering heeft de provincie al voor 2017 ervaring opgedaan door als opdrachtgever richting de BOM te fungeren. De programmalijnen innovatiesamenwerking en profilering kenmerken zich in grote mate als nieuw beleid.

Tevens wordt een regionale focus gelegd. Deze omvat de regio's Baden-Württemberg, Noordrijn-Westfalen (beide in Duitsland), Vlaanderen (België), Boston (Verenigde Staten), Tokyo (Japan), de provincie Jiangsu (China) en de landen Israël, Brazilië en Japan. Daarbij wordt aangegeven dat de provincie kansen pakt die zich voordoen, ook als ze buiten de gekozen regio's maar binnen de gekozen thema's, vallen.

Via een begrotingswijziging hebben Provinciale Staten in totaal € 4.725.000 beschikbaar gesteld voor de periode 2017 – 2019. In Tabel 1 is de verdeling hiervan weergegeven. Deze investering komt bovenop de reguliere investering in internationalisering en branding van € 724.000,- op jaarbasis.²

² Waarvan € 250.000,- voor branding en € 474.000,- voor Internationale Zaken (trade, invest, innovate).



Tabel 1 Impulsmiddelen intensivering internationalisering en branding 2017 - 2019

	2017	2018	2019	Totaal
Handelsbevordering	€ 635.000	€ 585.000	€ 585.000	€ 1.805.000
Investeringsbevordering	€ 140.000	€ 275.000	€ 275.000	€ 690.000
Innovatiesamenwerking	€ 300.000	€ 300.000	€ 300.000	€ 900.000
Profilering van de regio	€ 400.000	€ 515.000	€ 415.000	€ 1.330.000
Totaal	€ 1.475.000	€ 1.675.000	€ 1.575.000	€ 4.725.000

Bron: Dossier Internationalisering en Branding, bewerkt door Ecorys.





Verantwoording

Aanleiding van de evaluatie: De impuls op Internationalisering en branding is een incidentele ophoging van het budget voor de periode 2017-2019. Conform het Bestuursakkoord 2015-2019 wordt met ingang van 2020 het budget voor Internationalisering en branding structureel opgehoogd met € 1 miljoen per jaar. Aangekondigd is dat in de loop van 2019 het economisch programma inclusief alle uitvoeringsprogramma's, waaronder de intensivering Internationalisering en Branding, wordt geëvalueerd. De voorliggende evaluatie voorziet hierin voor het onderdeel intensivering Internationalisering en Branding nu het volledige kalenderjaar 2019 is afgerond.

De opdracht: Ecorys heeft van de provincie Noord-Brabant de opdracht gekregen om de intensivering op internationalisering en branding te evalueren. De hoofdvraag luidt: *"In hoeverre is de Intensivering Internationalisering en Branding 2017-2019 doeltreffend en doelmatig geweest en op welke wijze kan dit worden vergroot?"*. Er zijn daarbij 10 nadere onderzoeksvragen geformuleerd.³ De beantwoording hiervan is geïntegreerd in deze rapportage.

Beperkingen van het onderzoek: Het evalueren van beleid brengt altijd uitdagingen met zich mee. Bij onderzoeken in dit domein zijn er specifieke uitdagingen rond de additionaliteit van beleidsinterventies door de grote invloed van autonome ontwikkelingen en kenmerken interventies in de economische

diplomatie en branding zich dat de effecten pas op de lange termijn zichtbaar worden. Tevens is het zo dat de te evalueren interventies (deels) een intensivering van staand beleid betreft waardoor het precieze effect van het beleid moeilijk te isoleren is.

Begeleiding: De uitvoering van dit onderzoek is begeleid door opdrachtgever Bert Doedens (provincie Noord-Brabant, hoofd cultuur- en sport) en Willem de Graaf (provincie Noord-Brabant, Kennis en Onderzoek).

³ Deze 10 nadere onderzoeksvragen zijn opgenomen als bijlage.



Trade

De provincie heeft voor de periode 2017-2019 € 1,805 miljoen beschikbaar gemaakt ten behoeve van een impuls voor handelsbevordering. Het doel van deze impuls is om Brabantse bedrijven te helpen bij de toegang tot de buitenlandse markten en de drempels te verlagen voor internationaal zakendoen.

Voorafgaand aan deze impuls heeft de provincie de Brabants Ontwikkelings Maatschappij Foreign Investments (BOM) de opdracht gegeven een pilot uit te voeren. Met deze pilot is er gezamenlijk door de provincie en de BOM bekeken op welke wijze inzet op handelsbevordering effectief vormgegeven kan worden, en in hoeverre de BOM hierin een rol kan vervullen omdat hier sprake is van een nieuwe activiteit die nog niet eerder op deze manier is opgepakt door de provincie. Mede op basis van de positieve uitkomsten van de evaluatie van deze pilot is de impuls op handelsbevordering uitgevoerd door de BOM, met de provincie als opdrachtgever. De provincie stelt hiervoor € 1,605 miljoen beschikbaar in de periode 2017-2019. Vooruitlopend op de formele opdracht zijn hierover prestatieafspraken gemaakt vastgelegd in het meerjarenplan 2017 – 2020 van de BOM. De resterende € 200 duizend is toegevoegd aan de programmalijn innovatiesamenwerking.

Concreet betekent dit dat de BOM in de periode 2017 – 2019 een belangrijke uitvoerende rol heeft gekregen bij markt-

verkenningen, missies en het informeren over kansen voor het Brabantse bedrijfsleven in het buitenland. Hiervoor had de BOM deze rol niet. De rol van de provincie beperkt zich in eerste instantie tot het creëren van een gunstige Ausgangspositie voor de BOM om als uitvoeringsorganisatie van de provincie kleinschalige handelsmissies uit te voeren. De opdracht op handelsbevordering is gefinancierd als programma en heeft daarmee (nog) geen structureel karakter. Hiermee zou de BOM zonder de investeringsgelden geen opdracht op handelsbevordering hebben.

In het dossier zijn kritische prestatie indicatoren (kpi's) op output niveau opgesteld. In grote lijnen zijn deze gelijk aan de doelstellingen die de BOM heeft gesteld in hun meerjarenplan.⁴ Hieronder wordt per kpi weergegeven of en in hoeverre deze zijn behaald.

- De provincie stelt zich het doel om 6 matchmaking kleinschalige handelsmissies in Boston, Israël en Japan te organiseren, en het organiseren van 18-24 missies (inkomend en uitgaand). [De BOM heeft in de periode 2017-2019 51 handelsmissies \(inkomend en uitgaand\) georganiseerd.](#)⁵
- De provincie stelt zich het doel dat 180 bedrijven deelnemen aan de missies. [In de periode 2017 – 2019 hebben 393 bedrijven deelgenomen aan missies.](#)

⁴ Opvallend is dat de BOM in haar doelstellingen veelal ambitieuzer is dan de kpi's die de provincie heeft opgesteld. Ook de doelstellingen van de BOM worden in de meeste gevallen ruimschoots overtroffen.

⁵ KMM Innovation heeft in opdracht van de provincie een missie georganiseerd naar Israël. De BOM was hierbij betrokken.



- De provincie stelt zich tot doel 9 – 12 informatiebijeenkomsten te organiseren. [In de periode 2017 – 2019 zijn er 52 informatiebijeenkomsten georganiseerd door de BOM en haar partners waaraan circa 3500 bedrijven hebben deelgenomen.](#)
- De provincie stelt zich tot doel 900 matchmakings-gesprekken voor deelnemende bedrijven aan missies te organiseren. [In de periode 2017 – 2019 hebben er 892 matchmakinggesprekken plaatsgevonden.](#)
- De provincie stelt zich het doel dat een databestand beschikbaar te hebben van tenminste 100 internationaliserende bedrijven op het gebied van medische technologie, life sciences, hightechsystemen, agrofood. [De BOM heeft inmiddels een database van meer dan 500 bedrijven op het gebied van internationalisering. Uit de enquête blijkt dat 70% hiervan in de prioritaire sectoren valt.](#)

Naast de concrete kpi's beschrijft de provincie in het dossier dat de impuls wordt gebruikt voor de ontwikkeling van een monitoringssysteem, waarmee de output van matchmaking kan worden gemeten. De BOM werkt intensief samen met RVO en andere regionale partners in Trade & Innovate NL (TINL). Er is een landelijke bedrijven en projectadministratie (Achilles)⁶ waar het Invest in Holland netwerk al bijna 20 jaar mee werkt. Hier is ook een Trade module ingericht voor RVO en de economische

⁶ Achilles is een IT-systeem van RVO dat door het publieke netwerk in Nederland en de buitenposten van EZK en BZ wordt gebruikt voor de centrale registratie van bedrijfsinformatie, met hieraan verbonden projecten (Invest in Holland) en services

buitenposten van Nederland over de hele wereld. 2 jaar geleden is deze module ook opgesteld voor de TINL partners. Het afgelopen jaar is de BOM de trekker geweest binnen TINL om samen met RVO deze module verder in te richten op het registreren van contacten met bedrijven, informatiebijeenkomsten en missies. De BOM gebruikt deze module intensief, maar bepaalde elementen (bijvoorbeeld matchmaking en services) vraagt nog om afstemming op definities en werkwijze. Voor de zomer van 2020 moet dit afgerond zijn zodat alle activiteiten van BOM International Trade in Achilles geregistreerd worden en hierop ook gemeten kan worden.

Naar oordeel van de onderzoekers zijn de activiteiten uitgevoerd conform de opdracht van de provincie. Vrijwel alle doelen zijn ruimschoots gehaald. De activiteiten helpen Brabantse bedrijven bij toegang tot buitenlandse markten en/of verlagen drempels verlagen voor internationaal zakendoen. Dit kan direct zijn, maar ook hiervoor randvoorwaardelijk (bijvoorbeeld het opstellen van een databestand helpt de provincie om in contact te komen met de juiste bedrijven).

Echter, door Brabantse bedrijven die de doelgroep van het internationaliseringsbeleid vormden (met name midden- en kleinbedrijf) wordt aangegeven dat de grootste knelpunten voor handel met het buitenland capaciteit (tijd) en financiën

(Trade and Innovate NL). Het biedt tevens een kennisdatabank voor internationaal ondernemen en vestiging in Nederland (buitenlandse bedrijven)



betreffen. Hierna volgt het (gebrek aan) netwerk en kennis van doelland. De door ondernemers genoemde knelpunten worden maar ten dele opgelost met de ingezette instrumenten. De knelpunten capaciteit, netwerk en kennis worden aangepakt door de missies, matchmaking, informatiebijeenkomsten en services die de BOM levert zoals marktinformatie, sectorinformatie. Het knelpunt financiën wordt niet aangepakt met deze intensivering maar wordt onder meer via het instrumentarium van de RVO aangepakt. De BOM biedt echter ook financiële instrumenten in de vorm van deelnemingen en/of leningen aan innovatieve Brabantse bedrijven. Een aantal bedrijven in de activiteiten van BOM International Trade zijn ook gefinancierd door BOM Brabant Ventures. Tevens informeert de BOM bedrijven over de mogelijkheid van subsidie en financiering vanuit RVO.

In plaats van de instrumenten centraal te stellen is de BOM de afgelopen jaren steeds meer gaan werken vanuit de behoefte van bedrijven. Om deze behoefte goed in kaart te krijgen is het aantal bedrijfsbezoeken dat de BOM aflegt de afgelopen jaren toegenomen.

Dit neemt niet weg dat de uitgevoerde activiteiten zin hebben. Uit gesprekken met de BOM is naar voren gekomen dat de meeste inzet in capaciteit en middelen op het gebied van handelsbevordering alsnog gaat naar de organisatie van handelsmissies. Recent onderzoek van het CBS (2019) naar

het effect van economische missies laat duidelijk zien dat bedrijven die meegaan op missies naar landen waar ze nog niet actief zijn in de jaren hierna vaker begonnen met het uitvoeren naar en invoeren van goederen uit het missieland. Bij bedrijven die al actief waren in het land waar de missie naar toe ging, groeit de import en export in de regel niet maar kunnen de baten op andere terreinen liggen dan directe handelsbevordering (netwerk onderhouden en uitbreiden, lokale kennis vergaren). Bij het organiseren van missies zou er dus vooral ingezet moeten worden om bedrijven deel te laten nemen aan missies naar landen/gebieden waar zij nog niet actief zijn. Zwakke punt bij deze handelsmissies is dat er ex-post geen totaal overzicht beschikbaar is in het aantal bedrijven dat deelneemt aan missies naar landen waarin ze nog niet actief zijn. Daardoor is het voor de onderzoekers niet duidelijk of de handelsmissies in alle gevallen een maximaal potentieel effect hebben gehad. Voorafgaand aan een missie geeft de BOM aan wel inzichtelijk te hebben of deelnemende bedrijven actief zijn in het missieland. Uit gesprekken met de BOM komt naar voren dat de focus van de BOM gedurende de jaren 2017 – 2019 meer is gaan liggen bij verkenningsmissies. Bij deze verkenningsmissies is het gros van de bedrijven nog niet actief in het land. Uit de enquête onder Brabantse bedrijven komt naar



voren dat meer dan 8 uit 10 van plan is de komende jaren meer te gaan exporteren.⁷

Ondanks dat de BOM als sinds 1983 actief is in Brabant en veel expertise heeft opgedaan op het gebied van (buitenlandse) investeringsbevordering (Invest), was zij tot 2016 geen specialist op het gebied van internationale handel (trade). Door middel van de pilot in 2016, en de opdracht vanuit de investeringsgelden in de jaren hierna, heeft de BOM op korte termijn expertise opgebouwd om hun sterke punten (organiserend vermogen en kennis van Brabantse bedrijven) in te zetten op handelsbevordering. Zonder uitzondering zijn de stakeholders die in het kader van deze evaluatie zijn geïnterviewd positief over de rol van de BOM. In het bijzonder wordt de leidende rol van de BOM in Trade & Innovatie NL gewaardeerd. Het aanbrengen van (thematische en geografische) focus wordt toegejuicht. De keuzes hierin mogen echter nog scherper. Ook bij de selectie van deelnemende bedrijven aan handelsmissies is focus waardevol. Een gemiddelde klantwaardering van 8,4 dat de BOM van het Brabantse bedrijfsleven krijgt is hiermee in lijn. Doordat de provincie de opdracht van handelsbevordering grotendeels heeft belegd bij de BOM heeft Brabant een relatief grote slagkracht in de focusgebieden. Andere regio's zien deze constructie als een voorbeeld hoe dit goed in te richten. De

enquêteresultaten onderschrijven dit. Bijvoorbeeld komt hieruit naar voren dat 7 van de 10 Brabantse bedrijven vinden dat de provincie en de BOM goed inzetten op het bevorderen van handel. Daarbij geven circa 5 uit 10 van bedrijven die deelgenomen hebben aan activiteiten van de BOM aan dat deze hebben bijgedragen aan de mate waarin zij bezig zijn met internationalisering. Ook geeft 5 op de 10 aan dat deelname aan de activiteiten heeft gezorgd voor meer export.

Gesteld kan worden dat de uitgevoerde activiteiten goed zijn uitgevoerd en dat aan de behoefte van bedrijven wordt tegemoet gekomen. In hoeverre dit ook leidt tot successen, in de vorm van toename in het aantal bedrijven actief in en/of totaal volume import en export, is (nog) niet te meten. Bij activiteiten rondom handelsbevordering en economische diplomatie zijn de resultaten pas na enkele jaren inzichtelijk te maken. Daarbij is het overigens ook dan niet goed mogelijk om een stijging of daling van het handelsvolume toe te schrijven aan de inspanningen van de provincie en BOM. Meer dan 80 procent van de verschillen in de (Nederlandse) exportomvang naar derde markten kan verklaard worden door niet-beïnvloedbare factoren.⁸

⁷ Hierbij zijn 200 bedrijven uit de contactenlijst rondom handelsbevordering van de BOM bevraagd. 42 hebben hierop gereageerd.

⁸ Smalle marges van economische diplomatie (IOB, 2019). Effectevaluatie economische diplomatie 2010-2018.



Uit hetgeen hierboven trekken de onderzoekers de volgende conclusies:

- De gestelde kpi's van de provincie zijn in de meeste gevallen ruim overtroffen.
- De activiteiten zijn in lijn met de doelstelling.
- De thematische en geografische focus wordt positief beoordeeld.
- Bedrijven geven aan dat de activiteiten zorgen voor meer awareness, kennis en export.
- De BOM is succesvol als uitvoeringsorganisatie op het gebied van handelsbevordering.
- Naar verwachting is de impuls op handelsbevordering effectief.

Met betrekking tot de doelmatigheid (efficiency) is de inschatting van de onderzoekers, zonder inzicht te hebben in de precieze verdeling van de middelen over de instrumenten, dat de € 1,605 miljoen die door de BOM is ingezet in de periode 2017 – 2019 relatief veel activiteiten heeft kunnen organiseren die naar verwachting effectief zijn. Uit gesprekken blijkt dat de BOM meer kan met de middelen dan vooraf gedacht. Hiermee is de impuls naar oordeel van de onderzoekers doelmatig.



Invest

Met de impuls op investeringsbevordering wil de provincie meer buitenlandse bedrijven en investeringen aantrekken en het behouden en laten groeien van reeds gevestigde buitenlandse bedrijven stimuleren. Het doel van deze impuls is om een krachtiger clusterontwikkeling te realiseren voor clusters die internationaal relevant zijn of kunnen worden voor Brabant. Hiermee is deze impuls met name een kwalitatieve impuls: de focus van investeringsbevordering gaat meer naar bedrijven binnen bepaalde clusters.

De provincie heeft voor de periode 2017-2019 € 690 duizend extra beschikbaar gemaakt ten behoeve van investeringsbevordering. In 2017 betrof dit € 140 duizend, en in de jaren 2018 en 2019 € 275 duizend. Dit volledige bedrag is door de provincie besteed aan een aanvullende opdracht op investeringsbevordering aan de BOM. Anders dan bij de impuls op handelsbevordering was de BOM ook voor 2017 al actief op dit gebied. Zo bestaat reeds lange tijd op het gebied van investeringsbevordering de 'Invest in Holland' samenwerking onder regie van het Netherlands Foreign Investments Agency (NFIA), met een landsdekkend netwerk van Regionale Acquisitie Partners, waaronder de BOM voor Noord-Brabant.⁹ De totale begroting van BOM Foreign Investments omvatte in 2019 circa € 2,4 miljoen. De impuls op investeringsbevordering heeft dus gezorgd voor een toename van circa 10% van het

budget van de BOM op dit gebied. De rol van de provincie bij investeringsbevordering beperkt zich in eerste instantie tot het creëren van een gunstige uitgangspositie voor de BOM als uitvoeringsorganisatie van de provincie. De provincie is (mede) aandeelhouder en opdrachtgever van de BOM.

In het dossier zijn kritische prestatie indicatoren (kpi's) opgesteld. Meer dan bij handelsbevordering zijn deze kpi's opgesteld op resultaatniveau. De kpi's op het gebied van acquisitie projecten, arbeidsplaatsen en investeringen zijn niet nieuw. Deze zijn gelijk aan de kpi's gekoppeld aan de reeds bestaande opdracht aan de BOM. De impuls is met name een kwalitatieve impuls. De kpi's met betrekking tot eigen leads en aandeel R&D zien hierop toe. Omdat de impuls op investeringsbevordering een impuls op reeds bestaande activiteiten is het niet in alle gevallen mogelijk om het effect hiervan te isoleren. Omdat de resultaten in grote mate afhankelijk zijn van autonome ontwikkelingen zoals de economische conjunctuur is de additionaliteit (in hoeverre is de groei in resultaat toe te schrijven aan de interventies) niet te bepalen.¹⁰

- De provincie stelt zich het doel 30 acquisitie projecten (per jaar) te realiseren. In de periode 2017-2019 zijn er gemiddeld 43 acquisitie projecten per jaar gerealiseerd. [In de jaren hiervoor is dit gemiddelde 27 projecten.](#)

⁹ Meerjarenplan BOM 2017-2020.

¹⁰ Op basis van de kpi's in het dossier Intensivering Internationalisering en Branding 2017 – 2019 is niet te achterhalen of deze kpi's additionele prestaties of prestaties

in absolute zin betreffen. Uit gesprekken met de provincie en BOM komt naar voren dat hiermee prestaties per jaar in absolute zin wordt bedoeld.

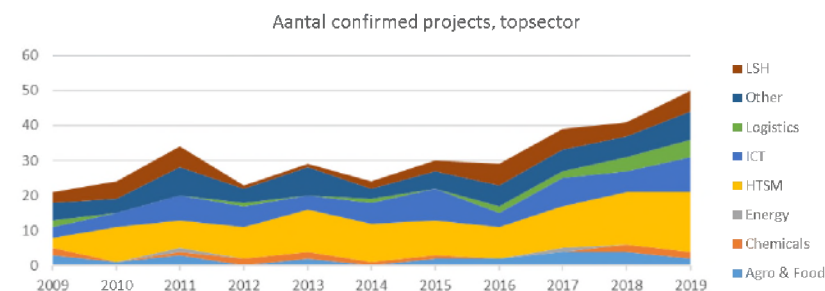


- De provincie stelt zich het doel om 1000 arbeidsplaatsen (per jaar) te realiseren. In de periode 2017-2019 zijn er opvolgend circa 1150, 1000 en 2300 arbeidsplaatsen behouden en gerealiseerd.¹¹
- De provincie stelt zich tot doel om € 100 miljoen aan investeringen (per jaar) te realiseren. In de periode 2017 – 2019 zijn er opvolgend € 135 miljoen, € 307 miljoen en € 238 miljoen aan investeringen toe te schrijven aan buitenlandse bedrijven, die met ondersteuning van de BOM in de Brabantse economie investeerden. Hiermee ligt het gemiddelde op € 226 miljoen. In jaren hiervoor schommelt dit tussen de € 50 miljoen en € 200 miljoen per jaar, met uitzondering van 2016 waarin € 621 miljoen aan investeringen werden gerealiseerd.¹²
- De provincie stelt zich tot doel dat de BOM 10% meer eigen leads gegenereerd. In de jaren 2017-2019 heeft de BOM ruim meer dan 10% eigen leads gegenereerd dan de jaren hiervoor. Echter is deze trend al zichtbaar vanaf 2014.
- De provincie stelt zich tot doel dat 15% van alle projecten in Brabant een R&D activiteit hebben (landelijk ligt dit op 10%). Vanaf 2017 is een aanzienlijke stijging zichtbaar in het aantal

R&D leads.¹³ Van alle vestigings- of uitbreidingsprojecten die de BOM in 2019 begeleidde, had ruim een kwart een R&D-component.

Naar oordeel van de onderzoekers rapporteert de BOM duidelijk en transparant over haar presentaties via de website <https://prestaties.bom.nl/> alsmede de rapportage aan de provincie met betrekking van het Meerjarenplan als ook de reguliere rapportages.¹⁴

Figuur 1 Aantal projecten via BOM per sector, 2009-2019



Bron: BOM (2019).

¹¹ <https://prestaties.bom.nl/>

¹² De gemiddelde aan de provincie en BOM toe te schrijven investeringen over 2009-2015 betreft € 124 miljoen. Met 2016 er bij ligt dit op € 186 miljoen. Het resultaat in 2016 is toe te schrijven aan vier zogeheten greenfield-projecten. Dit zijn buitenlandse bedrijven die in Brabant een stuk grond kopen om een volledig nieuw pand neer te zetten, en waar dus grote investeringen mee gemoeid zijn. Via <https://www.bom.nl/over-bom/actueel/record-aan-buitenlandse-investeringen-in-brabant>

¹³ In de jaren 2013-2016 ligt het aantal R&D leads tussen de 20 en 25 per jaar. In de jaren 2017-2019 stijgt dit van 30 in 2017 naar ruim 40 in 2019.

¹⁴ Ze monitoren tussentijds de voortgang via respectievelijk een midterm-review, kwartaalgesprekken en een halfjaarrapportage. De BOM legt jaarlijks verantwoording af in een jaarrekening, een jaarverslag en een activiteitenverslag. Tevens vindt er halfjaarlijks bestuurlijke afstemming plaats tussen de provincie en de BOM.



Naast de concrete kpi's beschrijft de provincie in het dossier dat de impuls wordt gebruikt om value propositions voor Chemie en Biobased Economy uit te werken. [Dit is gedaan voor Chemie, Biobased Economy en aanvullend ook Aerospace](#).¹⁵ Tevens wordt er ingezet op aanvullende bestuurlijke inzet.

Uit gesprekken met de BOM komt naar voren dat de intensivering is ingezet om de capaciteit, opschaling van marketingactiviteiten en opschaling van activiteiten. De personele capaciteit is verhoogd van 11 naar 12 fte.¹⁶ Deze capaciteit is met name ingezet op de topsectoren, zgn. 'technology access' (concreet door meer bedrijfsbezoeken met speciale aandacht voor HTSM, life sciences, agrofood en chemie). Net als bij de activiteiten op handelsbevordering zijn stakeholders zonder uitzondering positief over de inzet van de BOM op het gebied van investeringsbevordering. De provincie pakt haar rol als opdrachtgever en partner van de BOM goed op.

De ontplooiende activiteiten zijn in lijn met het subdoel om meer buitenlandse bedrijven en investeringen aantrekken en het behouden en laten groeien van reeds gevestigde buitenlandse bedrijven stimuleren, blijkt uit analyse van de interventielogica (bijgaand). Dit wordt bevestigd in gesprekken met de stakeholders. Zij vullen aan dat de activiteiten aansluiten bij de

behoeften van het Brabantse bedrijfsleven. Daarbij dragen de activiteiten naar verwachting op termijn bij aan de doelstelling om een krachtiger clusterontwikkeling te realiseren op clusters die internationaal relevant zijn of kunnen worden voor Brabant.

Uit hetgeen hierboven trekken de onderzoekers de volgende **conclusies**:

- De activiteiten zijn in lijn met de subdoelstellingen en doelstelling;
- De gestelde kpi's van de provincie zijn in de meeste gevallen behaald;
- In hoeverre de resultaten behaald zijn door toe doen van (extra) inzet van de provincie en BOM is niet te bepalen.
- Naar verwachting is de impuls op investeringsbevordering effectief op output en (op termijn) op resultaat niveau.

Er is onvoldoende zicht op de precieze verdeling van de middelen over de activiteiten om een sluitend oordeel te vellen over de doelmatigheid. Er is uit de gesprekken met stakeholders en analyse van documenten geen aanleiding om te denken dat de middelen niet doelmatig zijn besteed.

¹⁵ Opdrachten zijn uitbesteed aan derden om value propositions uit te werken voor de genoemde thema's.

¹⁶ Fulltime-equivalent.



Innovate

De impuls op internationale innovatiesamenwerking betreft het ontwikkelen van een activiteiten op dit gebied die voorheen nog niet door de provincie werden ontplooid. Het doel zoals omschreven in het dossier is het creëren van een ecosysteem rondom fotonica en het battery program van het Holst Centre, en het zoeken/vinden van Europese regio's als belangrijke partner hierin en het positioneren van kansen voor Brabant in toekomstige Europese programma's. De provincie heeft voor de periode 2017 – 2019 € 300.000,- per jaar beschikbaar gemaakt, wat uitkomt op een totale impuls van € 900.000,-. Aanvullend is er €200.000 van de programmalijn handelsbevordering overgeheveld naar innovatiesamenwerking.¹⁷

Binnen de programmalijn innovatiesamenwerking is er op basis van voortschrijdend inzicht afgeweken van de oorspronkelijk gestelde doelstelling. De impuls op innovatiesamenwerking betreffen het ontplooiën van nieuwe activiteiten. De provincie heeft met name 2017 gebruikt om te testen of de vooraf geformuleerde doelen en activiteiten effect kunnen gaan hebben. Op het gebied van fotonica zijn er de afgelopen jaren successen behaald door de provincie door het positioneren van Photon Delta als nationale speler, het opzetten van een Europees netwerk (European Photonics Alliance) en dit internationaal hebben gepositioneerd middels een roadmapping event, het World Technology Mapping Forum. Dit heeft geleid

tot een Integrated Photonics Systems Roadmap. Dit is een grote stap in afstemming van activiteiten op het gebied van fotonica die in verschillende clusters in de wereld worden ontplooid. Belangrijke succesfactor is de aanwezigheid en inzet van een sterk cluster in Brabant, Photon Delta in dit geval.

Het plan was om een vergelijkbaar traject door te lopen rondom batterijen. Echter is gaandeweg gebleken dat dit niet haalbaar bleek door gebrekkige clustervorming in Brabant. Met de ervaring opgedaan rondom batterijen is binnen de provincie het besluit genomen om de investeringsgelden, anders dan het oorspronkelijk geformuleerde doel, in te zetten op het oplossen van de tekortkoming van sterke clusters. Dit doet de provincie door als opdrachtgever op te treden richting de BOM, die op haar beurt bedrijven clusters rondom sleuteltechnieken moet opzetten. De BOM heeft hiervoor geen formele aanvullende opdracht voor gekregen van de provincie.¹⁸ Een duidelijke opdrachtgever-opdrachtnemer relatie wordt gemist rondom innovatiesamenwerking blijkt uit gesprekken met stakeholders.

Hiernaast heeft de provincie mede door gebruik van de intensiveringsmiddelen grote inzet gepleegd op de organisatie van de Brabant Innovatie Dagen (BIDs). Sinds 2017 organiseert de provincie Noord-Brabant 'Brabant Innovation Days' in het buitenland. De provincie biedt kennisinstituten (o.a.

¹⁷ Per 01/03/2020 is er nog circa €200.000 onbenut.

¹⁸ Er zijn op het gebied van innovatiesamenwerking geen extra middelen naar de BOM gegaan.



Holst/Soliance en TU/e) een podium om hun werk en hun kracht te presenteren met als doel het werven van (internationale) klanten. Het doel is om bedrijven uit verschillende sectoren samen te brengen die belangstelling hebben in de innovaties op het gebied van onder andere gezondheid, zonne-energie, voeding, automotive en datacommunicatie. Met als uiteindelijke doel dat nieuwe producten ontwikkeld worden. Jaarlijks vinden er gemiddeld vier Brabant Innovation Days plaats. Deze vinden voornamelijk plaats in de Verenigde Staten, Japan, China en Israël. Het organiseren van één BID vraagt gemiddeld om een investering van circa € 50.000,-.

Stakeholders binnen en buiten de regio staan positief tegenover de organisatie van deze dagen. Het beeld heerst dat de baten van deze BIDs de kosten ruimschoots goedmaken in termen van investeringen in de regio en leads (handel). De eerste beschikbare cijfers onderschrijven die, maar zijn nog niet volledig. De provincie geeft aan bezig te zijn met een bredere resultaatmeting van de BIDs. Uit gesprekken met stakeholders komt naar voren dat concrete resultaten in de vorm van contracten veelal pas na twee jaar worden bereikt. Daarnaast zijn wat zachtere resultaten, maar niet minder belangrijk, moeilijk volledig toe te rekenen aan een BID. Vaak is een ontmoeting tijdens een BID wel de oorsprong van een contact waaruit later een samenwerking, contract of anderszits uit voortvloeit. In totaal zijn er in de te evalueren periode 8 BIDs georganiseerd waaraan circa € 400 duizend van de impulsmiddelen aan zijn besteed.

Tabel 2 Overzicht Brabantse innovatiedagen 2017 – 2019

Datum	Plaats	Land
6 september 2017	Tel Aviv	Israël
9 april 2018	Tokyo	Japan
5 oktober 2018	Boston	USA
8 oktober 2018	San Francisco	USA
8 maart 2019	Tokyo	Japan
31 maart 2019	Tel Aviv	Israël
31 oktober 2019	Suzhou	China
9 december 2019	San José	USA

Mede door af te wijken van het oorspronkelijke doel, zijn de vooraf gestelde kpi's niet allemaal behaald. De summerschool met Tsukuba universiteit heeft plaatsgevonden maar was niet gericht op fotonica maar op robotica. De summerschool met MIT heeft niet plaatsgevonden om technisch-inhoudelijke redenen. Aan het acquisitieplan Photon Delta wordt nog gewerkt, dit wordt naar verwachting in de tweede helft van 2020 afgerond. De totstandkoming van een proefproductielijn voor een batterij programma is uitgesteld omdat de financiering vanuit Europese gelden nog niet rond zijn gemaakt. Naar verwachting wordt dit voor eind 2020 afgerond. Aan een propositie Solid Batteries is door BOM en Brainport Development gewerkt.



Vanuit stakeholders hebben de onderzoekers signalen ontvangen dat capaciteitsproblemen en personeelwisselingen bij de provincie (met name de afdeling Economie) zijn niet bevorderend voor de benaderbaarheid en samenwerking op het punt van innovatiesamenwerking. Kennis van Europese fondsen en een netwerk in Brussel is belangrijk om aan te sluiten bij toekomstige Europese (subsidie-) programma's. Dit kan beter georganiseerd worden.

Uit hetgeen hierboven trekken de onderzoekers de volgende **conclusies**:

- Deze lijn kenmerkt zich meer dan de voorgaande als een pilot-achtige setting. Dat is begrijpelijk, omdat op dit punt niet voortgebouwd kan worden op eerdere ervaringen of een pilot zoals bij de BOM ten aanzien van trade.
- De lijn wordt gekenmerkt door het zoeken naar de goede doelen, activiteiten, juiste sectoren. Dit leidt ertoe dat het aantal uitgevoerde activiteiten wat achter is gebleven.
- Hiermee is een aanzienlijk deel van de vooraf gestelde kpi's niet behaald.
- Ten aanzien van doeltreffendheid en doelmatigheid kan worden aangegeven dat het niet mogelijk is om daar uitspraken over te doen. Onderzoekers valt wel op dat iedere actie nadrukkelijk wordt overwogen en er ruimte is voor aanpassen en bijstellen.

- Uitvoering van deze lijn ligt voor een deel bij de provincie zelf, daar hebben personele wisselingen de uitvoering in negatieve zin beïnvloed. Zo heeft het aan duidelijke en wenselijke sturing op het gebied van innovatiesamenwerking ontbroken.



Branding

De perceptie van Brabant speelt een belangrijke rol in het beslissingsproces van bedrijven, kenniswerkers en talenten bij hun keuze voor Brabant als bijvoorbeeld vestigingsplaats of studielocatie. Branding gaat over het beïnvloeden van percepties. Branding is er op gericht bij de doelgroepen positieve associaties te genereren ten aanzien van de regio, passend bij het door de provincie gewenste imago.

Voor de periode 2017 – 2019 is hiervoor € 1,33 miljoen beschikbaar gesteld.¹⁹ Deze middelen zijn aanvullend op de reguliere middelen van €250.000,- op jaarbasis. Het branding team van de provincie bestaat uit 4 fte. In de periode voor 2017 had Brabant Branding een andere opdracht verkregen waaraan de extra middelen waren gekoppeld.

Het doel van de impuls op branding is een scherper profiel van Brabant creëren om internationaal nog meer top of mind te worden als interessante economische regio. De opdracht is het vergroten van de bekendheid van Brabant en het versterken van een positief gevoel bij relevante doelgroepen over Brabant als top kennis- en innovatieregio, waar het prettig wonen, werken en recreëren is.

Dit doet Brabant Branding middels twee sporen:

1. place brand management;
2. inzet van eigen campagnes.

De effectiviteit van het eerste spoor, activiteiten op het gebied van place brand management, is lastig te monitoren. Dit is inherent aan de opdracht van het Branding-team. Resultaten zijn pas op langere termijn zichtbaar, én er is geen aantoonbaar causaal verband tussen de inspanningen en het resultaat (verbeterde perceptie). Doordat Brabant Branding zich richt op aansturing van (marketing-) partners, en niet direct de doelgroep bereikt, is de effectiviteit niet af te leiden aan veranderde perceptie bij de doelgroepen over Brabant. Brabant Branding is effectief als (marketing)partners hun activiteiten, door toedoen van Brabant Branding, aanpassen waardoor ze meer “on-brand” zijn. Naar oordeel van de onderzoekers is Brabant Branding effectief in het bereiken en betrekken van deze partners. Partners geven aan inspanningen van Brabant Branding te waarderen, en bestempelen de activiteiten als wenselijk en effectief. Partners zijn met name positief over het traject om tot het merkfilter, -waarden en -strategie te komen. Deze werkwijze zouden ze graag vaker toegepast zien worden, ook bij toekomstige strategievorming. In hoeverre de activiteiten van partners daadwerkelijk en naar aanleiding van inspanning van de provincie, beter aansluiten bij de provinciale doelstelling,

¹⁹ Dit is verdeeld over herijking merkwaarden (€ 200.000,-), instrumentarium (€ 400.000,-), on-brand campagne (€ 400.000,-) en externe uitvoering (€ 330.000,-).



is niet gemonitord. Algemeen beeld bij de gesprekspartners is dat dit het geval is, maar de komende jaren nog kan worden verbeterd.

Het tweede spoor waarop wordt ingezet betreft de inzet van eigen campagnes. Hierbij wordt de doelgroep direct bereikt. Bij deze campagnes wordt nauwkeurig bijgehouden in welke mate de doelgroep wordt bereikt en welke middelen hiervoor zijn ingezet. Hierover wordt gecommuniceerd middels factsheets. In hoeverre de perceptie van Brabant bij de doelgroep verandert nadat de campagne is uitgerold wordt niet gemeten. De reden hiervoor is dat de kosten hiervan niet in verhouding staan met de kosten van de campagne. Naar oordeel van de onderzoekers is dit plausibel.

In sommige gevallen wordt er een pre-test uitgevoerd om hiermee in te schatten of campagnes het gewenste effect hebben bij de doelgroep. Naar oordeel van de onderzoekers zou een vorm van pre-test vaker kunnen worden toegepast om het effect van een campagne beter in te kunnen schatten. Brabant Branding werkt daarnaast met haar partners aan een instrument, een Brabant-brede merkmonitor, om meer inzicht te krijgen in het imago van Brabant. Hierbij wordt gemeten of en in welke richting het imago van Brabant verandert. In hoeverre dat wordt beïnvloed door inspanningen van de provincie is niet te monitoren.

De volgende concrete resultaten zijn door toedoen van de intensivering geboekt:

- **Visie en strategie op place brand management (2017-2018).** Er is een heldere, toekomstbestendige visie en aanpak ontwikkeld voor regiobranding van Brabant. Place brand management stuurt de wijze waarop marketingorganisaties in Brabant de regio neerzetten, ten behoeve van de lange termijn beïnvloeding van perceptie en imago. Hiervoor zoekt team Brabant Branding actief samenwerking met relevante partners en adviseert hen hoe activiteiten (meer) on-brand kunnen worden gemaakt, of hoe de impact kan worden vergroot.
- **Branding Netwerk Brabant (2017-2019).** Bovenstaande werkwijze is door de Brabantse partners omarmd, en werpt haar vruchten af. Een groot aantal partners heeft zich aangesloten bij het Branding Netwerk Brabant, wat nog steeds groeiende is. Er komt een beweging op gang in de regio, waarbij steeds nieuwe verbindingen worden gelegd, en nieuwe en krachtigere initiatieven ontstaan.
- **Brand filter (2017).** De Brabantse waarden zijn samen met Brabantse partners verder doorontwikkeld en aangescherpt tot drie merkwaarden, die Brabant specifiek Brabant maken: courageously unconventional, purposefully collaborative, remarkably immersive. Samen vormen deze waarden een functioneel Brand filter. Het Brand Filter helpt in het keuzeproces voor activiteiten, en beoordeelt gekozen activiteiten op hun mate van 'on-brand' zijn. Het werkt dus



als een kompas. Dit filter wordt door de partners veelvuldig ingezet.

- **De Brabant BrandBox (2017-2019)** bevat on brand materialen (tekst en beeld), voor zowel de partners als voor andere doelgroepen, waaronder de pers. Partners en anderen kunnen hier materiaal halen, maar Brabant Branding brengt de content ook naar hen toe. Na een pilot met online (content-)marketingcampagnes in 2019 wordt hier sterk op ingezet. Hiermee is de BrandBox een showcase van Brabant en dient ook het doel Brabant op de kaart te zetten.
- **On-brand campagnes (2018-2019).** Het Brandingteam voert een aantal eigen activiteiten en campagnes op relevante thema's, allen ondersteunend aan het beleid van provincie en regio. Altijd samen met (interne en externe) partners.
 - **Talent.** In het kader van de verwachte 'Battle for Talent' wil Brabant aantrekkelijk zijn voor (o.a. internationaal technisch) talent. Samen met in- en externe partners is daartoe onderzoek gedaan: een customer journey onder hoogopgeleid internationaal talent, en een customer journey onder talent in Nederland. In 2018 is de campagne rond de TechXperienceWeek uitgevoerd, die een zeer groot bereik kende, wereldwijd. In 2020 krijgt deze campagne een volgende versie. Met Brainport en met de Provincie is een strategie uitgewerkt, op basis van de uitkomsten uit de customer journeys: op de momenten dat 'talent' een keuze moet maken voor studie of baan,

zorgend dat de regio Brabant top of mind is/wordt als mogelijke locatie daarvoor.

- **Duitsland.** Als ondersteuning van de doelen van het Economisch Programma en Internationalisering heeft Brabant Branding bijgedragen aan de opzet, ontwikkeling en exploitatie van een onafhankelijk journalistiek platform: Innovation Origin. Dit platform richt zich o.a. op het versterken van het positieve imago van de regio Brabant in Duitsland door het ontwikkelen en verspreiden van relevante on-brand verhalen over Brabantse innovaties die tevens een bijdrage leveren aan de economische doelstellingen van de provincie en de BOM.
- **Online Brabant campagne.** Het team voert een online campagne om Brabant op de kaart te zetten, gebaseerd op verhalen uit de Brandbox en andere typisch Brabantse ontwikkelingen en innovaties.
- **Externe uitvoering partners (2018-2019)**
 - **MICE.** De markt voor zakelijk bezoek biedt veel kansen voor Brabant. Met het ontwikkelen en opzetten van de MICE-markt (Meetings, Incentives, Conferences & Events) draagt het nieuwe Convention Bureau bij aan één van de brandingdoelstellingen van de provincie: de positionering van Brabant als zakelijke bestemming richting relevante (inter)nationale zakelijke doelgroepen.
 - **Cofinanciering (2018-2019).** Brabant Branding zet een deel van het budget in om on brand activiteiten mogelijk te maken die het merk versterken. Het gaat dan vooral



om nieuwe activiteiten die een eerste zetje in de rug nodig hebben, om daarna zelfstandig te bestaan en op lange termijn een positieve invloed te hebben op het merk. Ook kan het gaan om activiteiten die in Nederland een landingsplek zoeken, en wat betreft waarden in Brabant horen. De financiering werkt dan in die zin dat het event inderdaad in Brabant landt (en daarna blijft). Ten slotte worden soms concrete campagnes gefinancierd die de doelen van de regio ondersteunen, en niet door anderen gevoerd (kunnen) worden.

- **Persbenadering (2019).** In 2019 ontwikkelde Brabant Branding een strategie voor persbenadering, om het beeld van de regio Brabant in de media te versterken. Hiertoe wordt een aantal instrumenten ingezet, zoals opbouwen pers-netwerk, persoonlijke relaties, persoonlijk en individueel uitnodigen naar Brabant, 'verleiden' tot meer en positieve publicaties over Brabant, social media (BrandBox als landingsplek). Uitrol hiervan wordt in 2020 verwacht.
- **Monitoring (2019)**
 - **Brabant monitor / Imago meting.** In 2019 is, samen met een aantal partners, onderzocht hoe het imago van de regio het best gemonitord kan worden. Het gaat hier nadrukkelijk niet om het meten van resultaten van het branding team, maar om het meten van de ontwikkeling van het Brabantse imago in zijn geheel, het resultaat van de gezamenlijke inspanningen van de partners, positieve en negatieve berichtgeving in de media, etc. In 2020 is

het voorstel gereed, wordt het gekozen instrument gebouwd en de eerste analyse uitgevoerd.

- **(Online) Monitoring.** De meetbare resultaten (het bereik) van alle inspanningen worden gemonitord: de BrandBox, de social media kanalen, online marketing, talent-campagne enzovoorts.

Alle activiteiten zijn direct of, in het geval van place brand management, indirect in lijn met de doelstellingen. De doelgroep wordt middels de eigen campagnes in grote mate bereikt. Op basis van gesprekken met stakeholders wordt aannemelijk geacht dat ook de partners van Brabant Branding succesvol zijn in het bereiken van hun doelgroep met steeds meer on brand campagnes. Het is echter niet inzichtelijk of de boodschap het gewenste effect heeft op de doelgroep. Dit wordt niet altijd vooraf getoetst. Het meten van het daadwerkelijke effect (verandering perceptie van Brabant in positieve zin bij de doelgroep) is niet mogelijk. Op basis van gesprekken met stakeholders is naar oordeel van de onderzoekers wel aannemelijk dat de boodschap bijdraagt aan het genereren van positieve associaties bij Brabant.

Er is door de onderzoekers voor gekozen om in de rapportage de kpi's van branding niet centraal te stellen. De reden hiervoor is dat om verklaarbare redenen er deels is afgeweken van deze kpi's. Er is (deels) op andere activiteiten ingezet dan vooraf voorzien. Door voortschrijdend inzicht is een deel van de activiteiten niet opportuun gebleken. Een voorbeeld hiervan zijn



de kpi's: opzet en uitvoering nulmeting op perceptie/imago, nulmeting profiel van Brabant en effectmeting in Duitsland. Gezien de breedte van de doelgroep bleek dit zeer kostbaar en niet proportioneel waardoor er vanaf is gezien. De mediascan is uitgevoerd, maar de insteek op specifieke thema's is losgelaten. Aan de matchmaking talent met bedrijven is op een andere manier invulling gegeven. In afstemming met Internationale Zaken bleek het organiseren van internationale evenementen niet opportuun. Hiermee kwam de matchmaking aldaar te vervallen. Matchmaking heeft wel plaatsgevonden tijdens de Tech XPerience Week in 2018.

Uit hetgeen hierboven beschreven trekken de onderzoekers de volgende conclusies:

- Stakeholders zijn positief over de inzet van Brabant Branding, met name over het traject om te komen tot, en de inhoud van, het merkfilter, merkwaarden en merkstrategie.
- Niet alle vooraf gestelde kpi's zijn behaald. Hiervoor zijn goede gronden. Door voortschrijdend inzicht heeft Brabant Branding terecht ingezet op andere activiteiten.
- De ontplooiende activiteiten zijn direct of indirect in lijn met de doelstelling.
- De doelgroep wordt direct en, naar verwachting, indirect bereikt.
- Het is aannemelijk maar onduidelijk of de boodschap het gewenste effect heeft op de doelgroep.
- Naar verwachting zijn de activiteiten op het gebied van branding effectief.

Op basis van de beschikbare informatie is het niet mogelijk voor de onderzoekers om een oordeel te vellen over de doelmatigheid van de interventie. Uit gesprekken met stakeholders is er geen aanleiding om de interventies als niet doelmatig te bestempelen.

Input voor monitoring effecten campagnes

Voor een effectieve branding en monitoring van de resultaten is het van belang de branding gericht in te zetten. Hiervoor moet de doelgroep scherp afgebakend worden. Het is niet uitvoerbaar om bij iedere campagne zowel ex-ante (nulmeting) als ex-post (achteraf) de doelgroep te bevragen over het effect van een bepaalde campagne. Immers is een deel van de doelgroep voorafgaand aan de campagne nog niet of nauwelijks bekend met Noord-Brabant. Daarbij zou een dergelijke opzet disproportionele inzet van middelen kosten. Toch is het wenselijk om meer inzicht te verkrijgen in de effectiviteit van campagnes. Een goed uitvoerbaar alternatief is om bij iedere campagne een vorm van pre-test te organiseren waarbij de doelgroep wordt betrokken en wordt gemeten wat het effect is. Hiermee test je vooraf of inderdaad de gewenste positieve associaties oproept bij de doelgroep. Tevens helpt dit in het optimaliseren van je campagne. Door de uitkomsten te combineren met het monitoren van het bereik van de campagne kun je op basis hiervan met grote(re) waarschijnlijkheid zeggen of de campagne effect heeft gehad.



Conclusie

Intensivering positief beoordeeld, resultaten nog niet tastbaar

De rol die de provincie pakt op internationalisering en branding wordt toegejuicht door stakeholders. De rechtvaardiging van overheidsinterventies op het gebied van internationalisering en branding wordt breed gedragen. Geconcludeerd kan worden dat de intensivering grotendeels doeltreffend op is output-niveau. Voor alle onderzochte programmalijnen geldt dat de effecten op resultaatniveau pas op langere termijn zichtbaar zijn, waardoor het nu nog te vroeg om harde uitspraken te doen over effectiviteit en doelmatigheid. De vraag die we wel kunnen beantwoorden, mede met het oordeel van geraadpleegde stakeholders, is of de inspanningen naar verwachting bij gaan dragen aan het doel, namelijk verbetering van de internationale positie van Brabant, gericht op een bijdrage aan de Brabantse economie. Het antwoord daarop is positief.

Handelsbevordering

Op de programmalijn handelsbevordering zijn de gestelde kpi's op output niveau van de provincie in de meeste gevallen ruim overtroffen. Dit is mede te verklaren door onduidelijke formulering van de kpi's en het hogere ambitieniveau in het Meerjarenplan van de BOM. De ontplooiende activiteiten zijn in lijn met de doelstelling om Brabantse bedrijven te helpen bij de toegang tot de buitenlandse markten en de drempels te verlagen voor internationaal zakendoen. Ondanks dat activiteiten op het gebied van handelsbevordering nieuw zijn

voor de BOM zijn zij hierin succesvol, wellicht mede geholpen door de positieve economische conjunctuur. Hiermee is de impuls op handelsbevordering effectief op output niveau en naar verwachting (op termijn) op resultaat niveau.

Investeringsbevordering

De impuls op investeringsbevordering zorgt voor een uitbreiding en intensivering van het takenpakket van de BOM. De activiteiten zijn in lijn met de subdoelstellingen (meer buitenlandse bedrijven en investeringen aantrekken en het behouden en laten groeien van reeds gevestigde buitenlandse bedrijven stimuleren) en doelstelling (krachtiger clusterontwikkeling te realiseren op clusters die internationaal relevant zijn of kunnen worden). De gestelde kpi's op resultaat niveau van de provincie zijn in de meeste gevallen behaald. Aangezien autonome ontwikkelingen (zoals economische conjunctuur) een grote invloed hebben is het niet te bepalen in hoeverre deze behaald zijn door toedoen van inzet van de provincie en BOM. Naar verwachting is de impuls op investeringsbevordering effectief op output en (op termijn) op resultaat niveau.

Innovatiesamenwerking

Tijdens uitvoering van de programmalijn innovatiesamenwerking is er gaandeweg besloten om af te wijken van de vooraf voorziene aanpak. Hiermee is er een ander doel nagestreefd dan in het dossier weergegeven (het creëren van een ecosysteem rondom fotonica en het battery program van



het Holst Centre, en het zoeken/vinden van Europese regio's als belangrijke partner hierin en het positioneren van kansen voor Brabant in toekomstige Europese programma's). De vooraf gestelde kpi's op het gebied van batterijen zijn hierdoor niet behaald. Naar oordeel van de onderzoekers is de motivatie om af te wijken gegrond. De daarvoor in de plaats uitgevoerde activiteiten, met name de organisatie van de Brabantse Innovatiedagen, dragen naar verwachting bij aan de ambitie van de provincie tot de top van de Europese kennis- en innovatieregio's te behoren. Een duidelijke en wenselijke sturing vanuit de provincie op het gebied van innovatie-samenwerking ontbreekt. Het is niet mogelijk om een uitspraak te doen over de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gevoerde beleid.

Branding

In het geval van de programmalijn internationale profilering (branding) is er niet afgeweken van het vooraf gestelde doel, een scherper profiel van Brabant creëren om internationaal nog meer top of mind te worden als interessante economische regio, maar zijn er door voortschrijdend inzicht en door vallen en opstaan andere activiteiten ontplooid dan voorzien. Naar oordeel van de onderzoekers is de motivatie hiervoor gegrond. Niet alle vooraf gestelde kpi's zijn behaald. Er zijn veel andere activiteiten ontplooid die direct of indirect in lijn met de

doelstelling liggen. De doelgroep wordt direct en, naar verwachting, indirect bereikt. Het is aannemelijk maar onduidelijk of de boodschap het gewenste effect heeft op de doelgroep. Naar verwachting zijn de activiteiten op het gebied van branding hiermee effectief.

Doelmatigheid

Rest de vraag of de ingezette middelen op een goede manier besteed zijn. Zijn er logische keuzen gemaakt, is altijd gekozen voor die benadering die het meeste oplevert per geïnvesteerde euro?²⁰ Zonder dat dit heel hard gemaakt kan worden, is mede op basis van gesprekken met stakeholders het antwoord op deze vraag positief. De ingezette middelen worden op goede manier besteed met aantal kanttekeningen:

- Daar waar sprake is van intensivering van bestaande activiteiten, zien we een duidelijke realisatie van de doelen. In deze programmalijnen (handels- en investeringsbevordering) zien we dat de kpi's nagenoeg allemaal (ruimschoots) worden behaald.
- Daar waar er nog veel ontwikkeld moet worden (de programmalijnen innovatiesamenwerking en branding), zien we een veel meer pilot-achtige aanpak. Wat werkt wel, wat werkt niet? Daardoor worden sommige activiteiten voortijdig afgebroken of wordt gezocht naar een andere aanpak, andere doelgroep etc. In de fase waarin deze lijnen zich

²⁰ Het totale budget is niet geheel uitgeput. Er is nog € 200.000,- over bij de programmalijn innovatiesamenwerking. Ten opzichte van totale budget van

€ 4.725.000,- betreft dit 4,2%. De verwachting is dat dit bedrag voor 1 april 2020 alsnog wordt besteed.



bevinden, is dit voluit verklaarbaar. Onderzoekers hebben niet het beeld dat er lukraak wat wordt gedaan, maar dat er oprecht gezocht wordt naar de goede benadering.

- Met de beschikbare informatie waarbij ontvlechting van de reguliere activiteit en de intensivering niet altijd mogelijk is, niet exact duidelijk is welk bedrag naar welke specifiek instrument is gegaan, kan er geen nadere uitspraak worden gedaan over de doelmatige besteding van de impulsmiddelen. Tegelijkertijd is er op basis van gesprekken met stakeholders geen aanleiding om de intensivering als niet doelmatig te bestempelen.
- Bij de programmalijnen handels- en investeringsbevordering is er een duidelijke opdrachtgever-opdrachtnemer relatie tussen de provincie en de BOM. Dit wordt door beide partijen als succesvol beoordeeld. Dit oordeel wordt gedeeld door de onderzoekers. Opvallend is dat de door de provincie geformuleerde kpi's niet altijd overeenkomen met de kpi's die de BOM hanteert. Dit maakt verantwoording, sturing en ook evaluatie lastig. Naar oordeel van de onderzoekers kan een duidelijke opdrachtgever-opdrachtnemer relatie bijdragen aan effectief en doelmatige uitvoering van beleid. Met name bij de programmalijn innovatiesamenwerking is deze in de periode 2017-2019 niet voldoende ingericht.

Om meer te kunnen zeggen over effectiviteit op resultaatniveau zou er over circa 3 jaar een (kwantitatieve) analyse moeten plaatsvinden waarbij gebruik kan worden gemaakt van CBS

data. Daarbij komt dat een deel van het resultaat niet (goed) te meten blijft door toedoen van additionaliteits problematiek: ontwikkelingen buiten de invloedssfeer van de provincie (bijv. economische conjunctuur) hebben een grotere invloed op het resultaat dan een succesvolle interventie.

Vooruitblik alle programmalijnen

Er is met deze intensivering een stevige basis gelegd waar de komende jaren op voortgebouwd kan worden door de provincie samen met de partners. Hiervoor is er een trekkersrol voor de provincie weggelegd die zich, in goede afstemming met partners, focust op meerjarig, consistente inzet op internationalisering en branding die bijdraagt aan de doelstellingen die de provincie zich stelt. De provincie kan deze trekkersrol zowel binnen de provinciegrenzen oppakken, maar ook daarbuiten. Andere provincies, regionale- en nationale partners zien de strategie en uitvoering van Noord-Brabant op het gebied van internationalisering en branding als voorbeeld. Noord-Brabant heeft hierin een unieke en leidende positie in Nederland.



Bijlagen

Benchmark Gelderland

Uitvoeringsorganisaties

Internationalisering is door de provincie Gelderland uitbesteed aan Oost NL (samen met de provincie Overijssel), de Economic Board en de verschillende valleys (o.a. Foodvalley en Healthvalley).

- Oost NL: Internationalisering van het bedrijfsleven is uitbesteed aan Oost NL. Zij hebben hierboor een programma opgezet: Go4Export. Oost NL heeft de beste connectie met het bedrijfsleven. Zij zijn met name bezig met het verbeteren van het bedrijfs- en vestigingsklimaat en in mindere mate met het laten landen van Europese fondsen binnen het mkb.
- Economic Board: De Economic Board is er voor bedoeld vanuit bedrijfssectoren sterke toonaangevende bedrijven en universiteiten kennis, netwerken en activiteiten gebundeld in te zetten. Economic Board is dus vooral gericht op triple helix samenwerking.
- Valleys: De valleys zijn aparte stichtingen waar zowel provincie, gemeenten als bedrijven en kennisinstellingen in hebben geïnvesteerd. De valleys hebben elk een eigen specialisatie. Hierbinnen wordt geïnvesteerd in een onderzoekscultuur, op voorwaarde dat de kennis beschikbaar komt voor het bedrijfsleven. De valleys zijn er op gericht deze specialisatie duidelijk in de markt te zetten. Branding is daarom een belangrijk onderdeel. Daarnaast spelen de valleys een belangrijke rol bij relaties met andere

regio's, bijvoorbeeld wanneer regio's uit andere landen Gelderland bezoeken.

Focus

Voor de provincie Gelderland is het belangrijkste doel van internationalisering om het bedrijfsleven robuust en duurzaam te houden. Hiervoor zet de provincie zich in om maatregelen te treffen die het mkb versterken, door transities te stimuleren en innovaties te helpen opschalen. Daarnaast wordt ingezet op het verbeteren van de infrastructuur en het vestigingsklimaat. In tegenstelling tot de provincie Noord-Brabant zet de provincie Gelderland wat betreft internationalisering voornamelijk in op Europees niveau. Hierbij wordt ingezet op de lobby richting grotere overheden en op Europese projecten en netwerken. Er vindt ook internationalisering buiten Europa plaats, zoals missies naar China. De agenda van de provincie Brabant is qua programmalijnen herkenbaar voor de provincie Gelderland. Wel wordt opgemerkt dat Gelderland bijvoorbeeld ook inhoudelijke programma's als mobiliteit, water en natuur betreft in de internationalisering. Hierbij kan gedacht worden aan een corridor LNG.

Overig

Ook de provincie Gelderland geeft aan dat samenwerking met andere provincies voor hen belangrijk is. Zo is Oost NL de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie voor Gelderland en Overijssel. Daarnaast werkt de provincie regelmatig samen met



de provincie Utrecht en de provincie Zuid-Holland. Ook met de provincie Noord-Brabant bestaan samenwerkingsrelaties, maar deze zijn niet geïnstitutionaliseerd.





Benchmark Zuid-Holland

Uitvoeringsorganisaties

Internationalisering is door de provincie Zuid-Holland uitbesteed aan Innovation Quarter en de Economic Board Zuid-Holland.

- Innovation Quarter: Op gebied van internationalisering helpt Innovation Quarter door het aantrekken van buitenlandse bedrijven en door bedrijven te helpen zich te positioneren op buitenlandse markten of bedrijven. Innovation Quarter helpt hierbij met kennis, netwerk en diverse activiteiten in Nederland en geselecteerde internationale regio's die kansen bieden voor Zuid-Hollandse bedrijven. Op lokaal niveau bestaan er naast Innovation Quarter ook sterke lokale organisaties, waaronder Rotterdam Partners, The Hague in Business en de organisaties uit de Drechtsteden. Innovation Quarter is hierin de verbindende factor.
- Economic Board Zuid-Holland: De Economic Board is er voor bedoeld vanuit bedrijfssectoren sterke toonaangevende bedrijven en universiteiten kennis, netwerken en activiteiten gebundeld in te zetten. Economic Board is dus vooral gericht op triple helix samenwerking. Van hieruit wordt gezamenlijk gelobbyd richting hoger gelegen overheden, zowel richting rijk als richting Europa. Daarnaast is ontwikkeld de Economic Board samen met de triple helix een kader voor ontwikkeling op specifieke thema's, wat daarna kan worden aangeboden als propositie van de regio aan het rijk.

Focus

In tegenstelling tot de provincie Noord-Brabant heeft de provincie Zuid-Holland wat internationalisering betreft geen sectorale focus. Dat komt mede doordat er in de provincie Zuid-Holland minder duidelijke sectorale specialisatie zichtbaar is. Steden in Zuid-Holland, en aanverwante organisaties zoals Rotterdam Partners, hebben dit wel. De uitdaging voor internationalisering ligt er vooral om innovativiteit in het mkb te krijgen. Daarmee is de uitdaging anders dan in Noord-Brabant, aangezien hier een langere traditie van internationaal werken bestaat en hier al voorlopers gevestigd zijn. Overigens zijn de meer wetenschapsgedreven netwerken (zoals Vanguard en netwerken van de TU Delft) relatief meer internationaal gericht, terwijl meer mkb-gedreven netwerken minder internationaal gericht zijn. Voor de provincie Zuid-Holland zijn er twee belangrijke doelen waarop het beleid wordt gestoeld: 1) Hoe krijg je Europese schaal verbonden aan kleine regionale spelers; en 2) Hoe verbindt je krachtige nichemarkten op hoger schaalniveau.



Overig

De provincie Zuid-Holland is gezien het relatief kleinere budget genoodzaakt meer samen te werken met andere provincies.

Dat is voor echte impact in de internationale agenda soms ook belangrijk. Het heeft eigenlijk een dubbele waarde: makkelijkere start omdat je mee kan liften op collega's die het werk al langer doen maar ook de samenwerking tussen verschillende provincies wordt natuurlijker en intensiever. De provincie Brabant heeft meer budget en ervaring en voor hen is samenwerking met andere provincies daarom minder noodzakelijk. Vanuit de provincie Zuid-Holland wordt de wens uitgesproken deze samenwerking met Noord-Brabant in de toekomst meer op te zoeken.



Second opinion zelfevaluatie

Deze second opinion kijkt naar de zelfevaluatie van een handelsmissie door de Brabantse Ontwikkel Maatschappij. Op basis van interviews met het veld en een kritische analyse van de methodiek wordt een oordeel gegeven over de waarde van de bevindingen en de representativiteit van deze evaluatie.

Hightech en Agrifood Ondernemersreis naar Jiangsu 2019

Dit betreft een ondernemersreis naar Jiangsu (China) die plaats heeft gevonden van 27 oktober 2019 tot en met 3 november 2019. In totaal hebben er 25 partijen deelgenomen aan de reis. Het programma bestond uit de onderdelen:

- Matchmaking event in Shanghai
- Matchmaking event in Nanjing
- Hightech en Agrifood conference
- Netwerk event Suzhou
- Bedrijfsbezoeken
- Kennissessies

Parallel aan de ondernemersreis is de provincie Noord-Brabant met een bestuurlijke delegatie onder leiding van commissaris van de Koning Wim van de Donk naar Jiangsu afgereisd.

Het specifieke doel van deze ondernemersreis is niet omschreven. Het doel van individuele deelnemers is niet bekend.

De BOM heeft middels een evaluatieformulier navraag gedaan bij deelnemers aan de reis. Hierbij wordt er gevraagd in cijfer te geven aan ieder onderdeel van het programma (1-10) met daarbij de mogelijkheid een opmerking toe te voegen. Daarnaast worden er 3 vragen open gesteld: (1) Hoogtepunten; (2) Verbeterpunten; (3) Effect (wat heeft deze reis jouw organisatie gebracht in de verdere ontwikkeling richting China?). 17 (68% totaal) partijen hebben gereageerd. Daarnaast is er kwalitatieve informatie verzameld gedurende de reis, en verwerkt in een (intern) verslag.

De resultaten van de zelfevaluatie zijn overwegend positief. Gemiddeld wordt de reis beoordeeld met een 8,1 waarbij het onderdeel 'Organisatie logistieke partner ITG (busreis)' het enige onderdeel is dat lager dan een 7,5 scoort. De meest gewaardeerde programmaonderdelen zijn netwerkgelegenheden, conferenties, matchmaking en bedrijfsbezoeken. Verbeterpunten zijn een kleinere groep (mogelijkheid tot meer focus in programma), informatie vooraf en enkele organisatorische punten. Het effect van de reis is dat ondernemers een beter beeld hebben van mogelijkheden in China, nieuwe contacten opgedaan of relatie verbeterd in China,



nuttige contacten opgedaan binnen delegatie en concrete opdrachten (handel).

Reflectie op waarde bevindingen en representativiteit

Men is over het algemeen positief over de BOM. Op 9 van de 10 programmaonderdelen wordt een 7,5 of hoger gescoord. De bevindingen in de evaluatie van deze ondernemersreis komen overeen met hetgeen in de interviews opgehaald.

Gemene deler in de verbeterpunten is het aanbrengen van meer focus. Door met een kleinere groep te gaan (met bedrijven met dezelfde behoeften, in dezelfde sector) kan er meer focus worden aangebracht in het programma. Zowel bij de organisatie van matchmaking als bedrijfsbezoeken kan er beter worden aangesloten bij de behoefte van de deelnemers. Deze behoefte aan focus komt overeen met de bevindingen in de rapportage.

Reflectie op methodiek evaluatie

Om een interventie goed te kunnen evalueren is het formuleren van een concrete doelstelling belangrijk. Dit geldt voor beleid maar ook voor een concrete activiteit als een ondernemersreis. In het geval van een ondernemersreis heeft de organisator (de BOM) een doelstelling en daarbij hebben individuele deelnemers hun eigen doelstelling. De evaluatie dient vervolgens antwoord te geven op de vraag in hoeverre de doelstelling is behaald.

Ons advies is om in het vervolg deelnemende partijen voorafgaand aan een missie (bijvoorbeeld bij inschrijving of op de heenreis) te vragen wat hun doelstelling is. In de vragenlijst achteraf komt deze doelstelling terug en wordt hierop gereflecteerd, desgewenst per programmaonderdeel. Daarbij kan er ook gevraagd worden of deelnemers nuttige inzichten hebben verkregen, los van hun initiële doelstelling. Ook de BOM dient voorafgaand aan de organisatie van een missie te formuleren wat haar doel is, in lijn met de opdracht van de provincie. Wanneer is de reis een succes? Op basis hiervan kunnen vooraf kpi's worden geformuleerd en na afloop worden beken in hoeverre deze zijn behaald of niet, en waarom dit het geval is.

Een opmerking van andere orde is de manier van vraagstelling en de schaal waarop antwoord gegeven kan worden. Het is nuttig om een tool te gebruiken die zorgt dat verschillende activiteiten met elkaar te vergelijken zijn (dezelfde schaal wordt gebruikt). Daarbij is het belangrijk om in ogenschouw te nemen dat bij een 10 puntenschaal een 6 of lager een onvoldoende betreft, 7-8 neutraal is en enkel een 9 of 10 als goede beoordeling kan worden geïnterpreteerd.



Interviewkandidaten

Diepte-interviews en validatiesessie

Organisatie	Expert
Brainport Development	Naomi Verstraeten
BOM/Arcusplus	Paul Kleijne
BOM	Joep Brouwers
BOM	Eelko Brinkhof
BOM	Bram van den Hoogen
Consulaat-generaal van het Koninkrijk der Nederlanden in Shanghai	Bart van Hezewijk
Consulaat-generaal van het Koninkrijk der Nederlanden in Chicago	Bianca Oudshoff
High Tech Campus Eindhoven	Cees Admiraal
Kamer van Koophandel	Ad van Ginneken
NFIA	Hans Kuijpers
RVO	Annete Wijering
RVO	Emar Gemmeke
Solliance	Ronn Andriessen
Holst Centre	Ton van Mol
TU/E	Ton Backx
VNO-NCW Brabant&Zeeland	Jan van Mourik
VisitBrabant	Sef Sweegers

Validatiesessie

Brainport Development	Naomi Verstraeten
BOM/Arcusplus	Paul Kleijne
BOM	Eelko Brinkhof
Holst Centre	Ton van Mol
VNO-NCW Brabant&Zeeland	Jan van Mourik
Kamer van Koophandel	Ad van Ginneken
Protex	Bram Wervels
Provincie Noord-Brabant	Onno Huiskamp
Provincie Noord-Brabant	Richard L'Ami
Provincie Noord-Brabant	Gwen Zuring
Provincie Noord-Brabant	Sandy van den Hoogen
Provincie Noord-Brabant	Matthijs Miltenburg
Provincie Zuid-Holland	Jean-Christophe Sapens
Provincie Gelderland	Reinier Zweers



Geraadpleegde documenten

- Bestuursakkoord 2015 – 2019 *Beweging in Brabant*
- Intensivering Internationalisering en Branding 2017 – 2019
- Statenmededeling Intensivering Internationalisering en Branding 2017 – 2019.
- Tussenevaluatie Economisch Programma Brabant 2020: Op weg naar de top
- Meerjarenplan BOM 2017 – 2020 *Vernieuwing voor Brabant*
- BOM jaarverslag 2017
- BOM jaarverslag 2018
- Evaluatie BOM Pilot Internationalisering 2016
- Resultaten Internationalisering programmalijn innovatiesamenwerking (intern document)
- Van internationalisering naar interregionalisering (artikel)
- Opdracht team Brabant Branding 2017 (GS beslisdocument, 21 maart 2017)
- Brabant branding strategie
- Jaaroverzichten van Branding 2017 en 2018.
- Diverse factsheets branding
- Brandbox algemeen
- Brandbox Marketing
- Innovation Origines 2018 en 2019
- Brabant Brand Box
- Online Marketing
- MICE 2018 en 2019
- Tech Xperience Week
- Internationale campagne top tech & IT talenten



Toelichting op onderzoeksverantwoording

Hoofdvraag:

“In hoeverre is de Intensivering Internationalisering en Branding 2017-2019 doeltreffend en doelmatig geweest en op welke wijze kan dit worden vergroot?”

Nadere onderzoeksvragen:

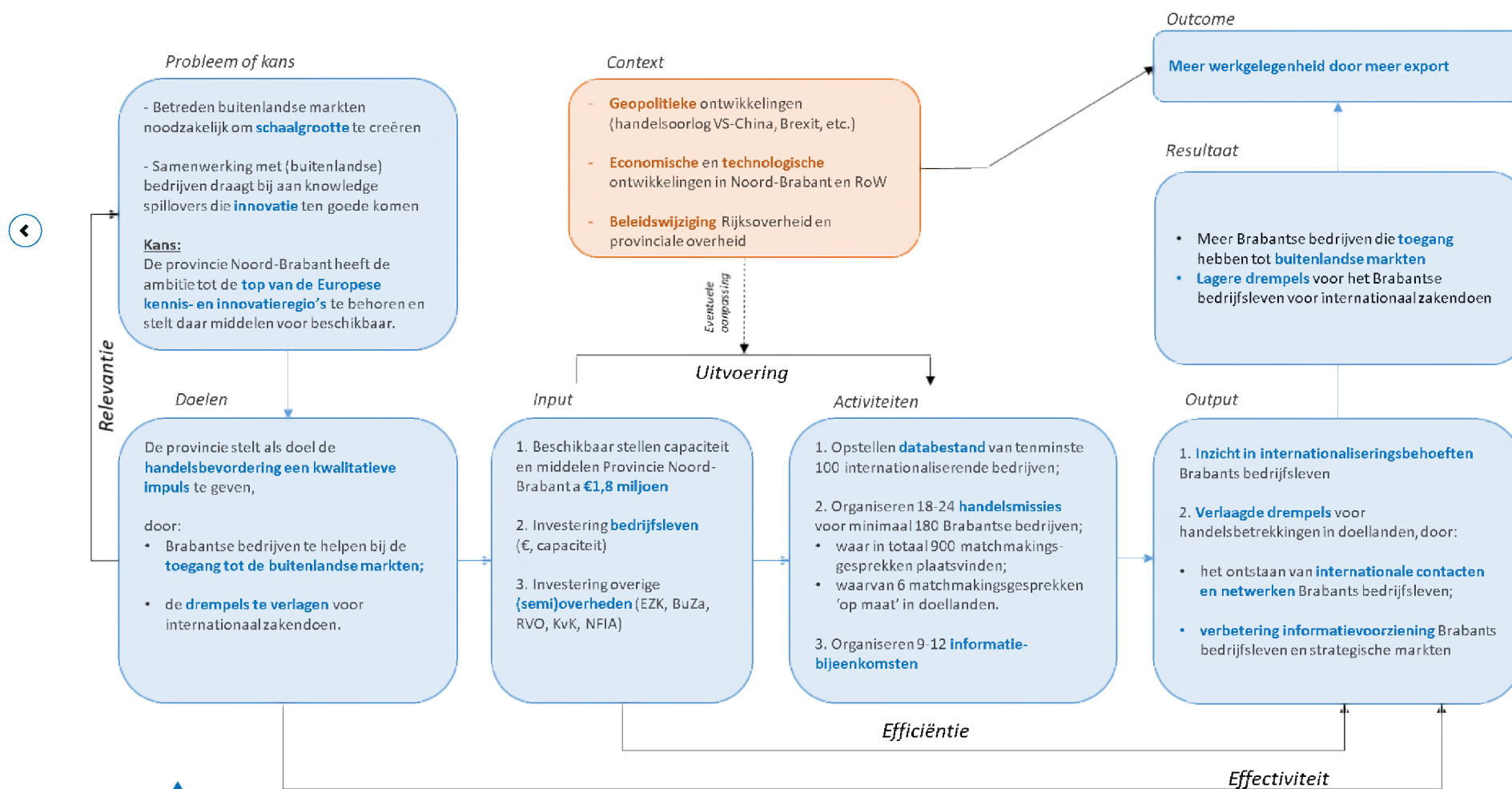
- Op welke wijze en in welke mate dragen de verschillende beleidsonderdelen bij aan versterking van de internationale handels- en investeringspositie van Brabant?
- In hoeverre is het gelukt om de duurzame positie op en toegang tot kansrijke markten (Agrofood, HTSM en Life Sciences/Medische Technologie) voor Brabantse bedrijven te bevorderen?
- In welke mate hebben de mkb-bedrijven in Brabant zich internationaal beter georiënteerd?
- Hoe kosteneffectief en -efficiënt (doelmatig) waren de Brabantse interventies in vergelijking met andere maatregelen van Nederland en vergelijkbare regio's.
- In hoeverre is de aanwezigheid van talent een bepalende factor voor het aantrekken van buitenlandse investeringen en startups?
- Is het verleggen van een internationale naar een interregionale cluster focus succesvol?

- Is de samenwerking met de kennisinstellingen zoals de TU/e en TNO vanuit Internationale zaken succesvol gebleken om de doelstelling van met name punt 3 te realiseren?
- In hoeverre is het gelukt een basis te leggen voor Place Brand Management (samen met Brabantse partners bouwen aan het Brabantse imago)?
- Welke thematische acties zijn ondernomen om Brabant te positioneren en wat heeft dat opgeleverd
- Voor welke provinciale beleidsvelden kan Internationalisering een kansrijke bijdrage leveren?

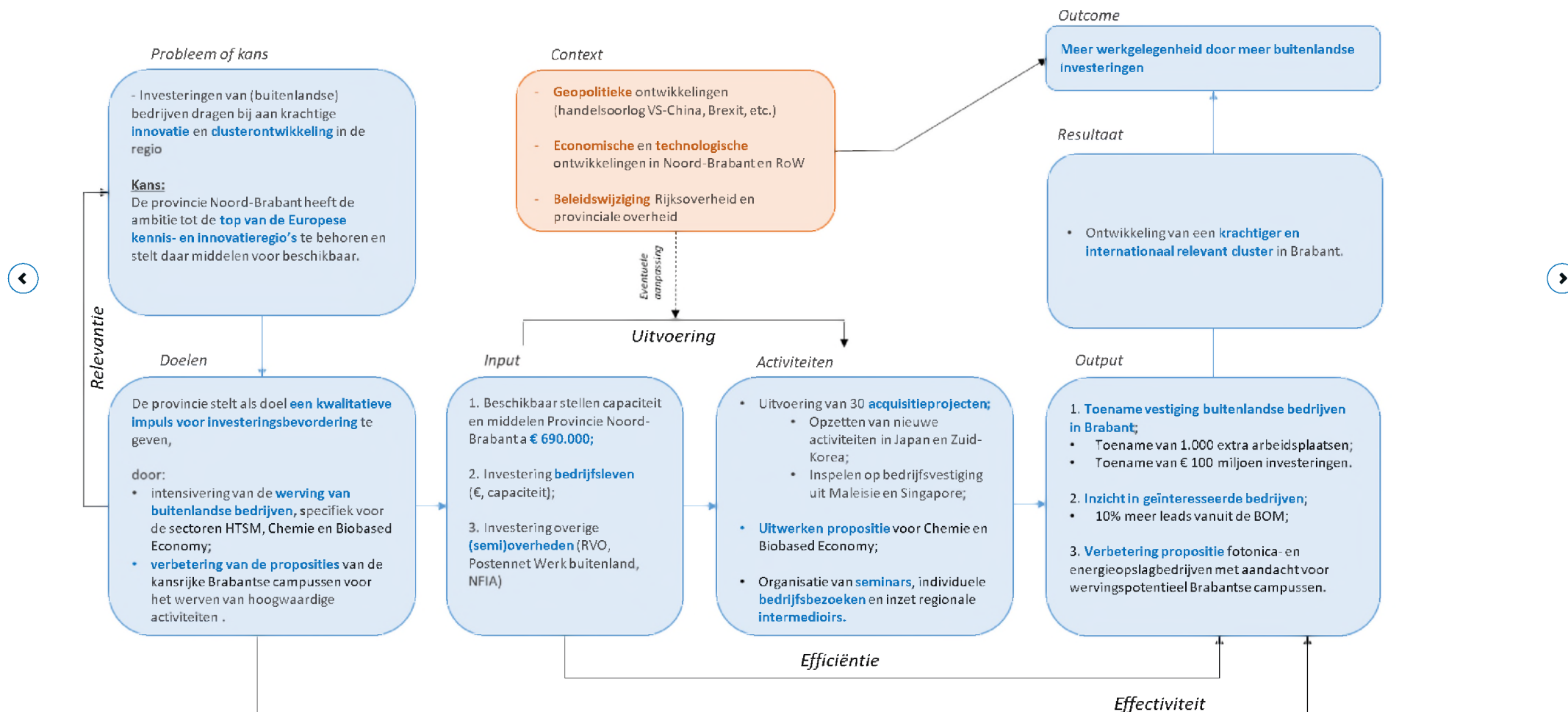
De hoofdvraag wordt beantwoord in hoofdstuk 'Conclusie'. De nadere onderzoeksvragen zijn integraal beantwoord in de hoofdstukken 4 tot en met 10.

Interventielogica

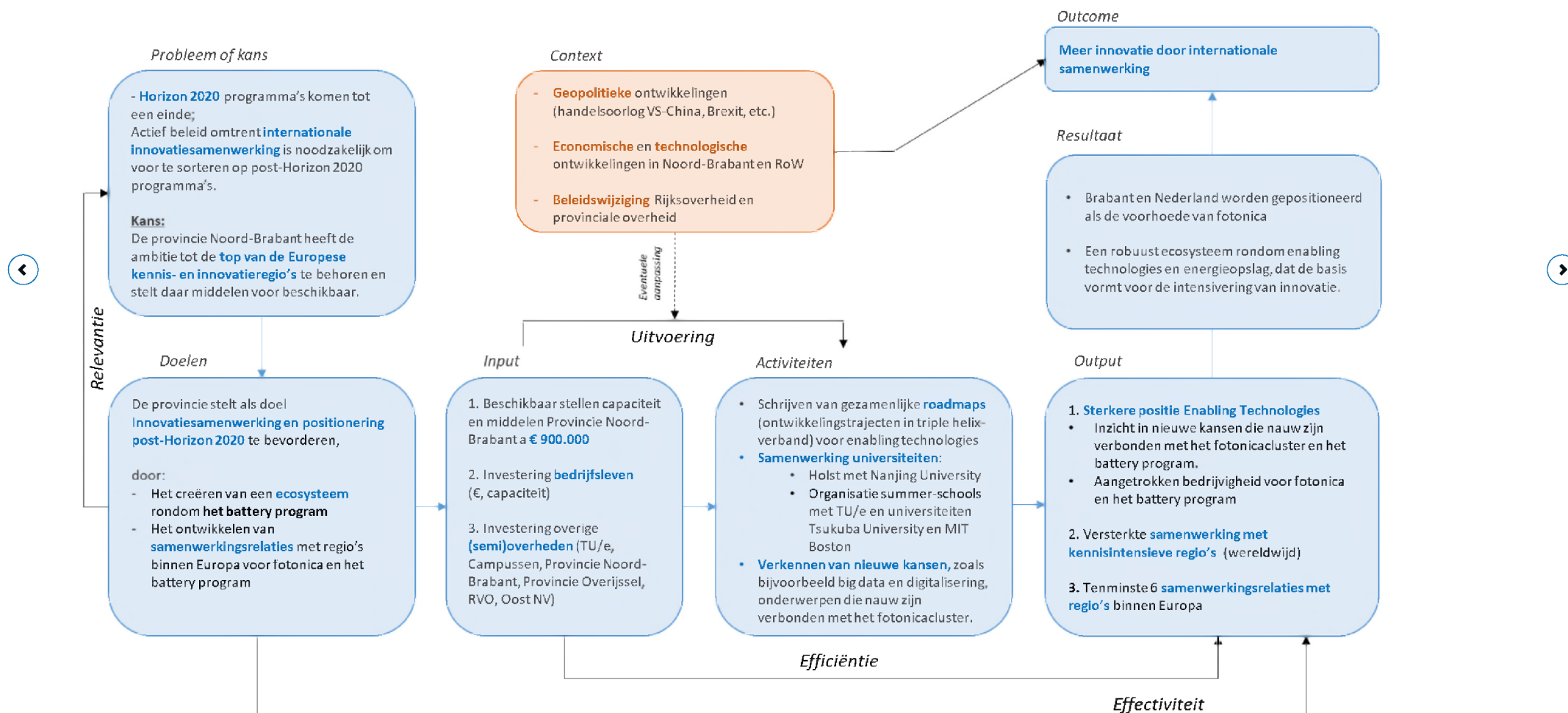
Een kwalitatieve impuls voor handelsbevordering



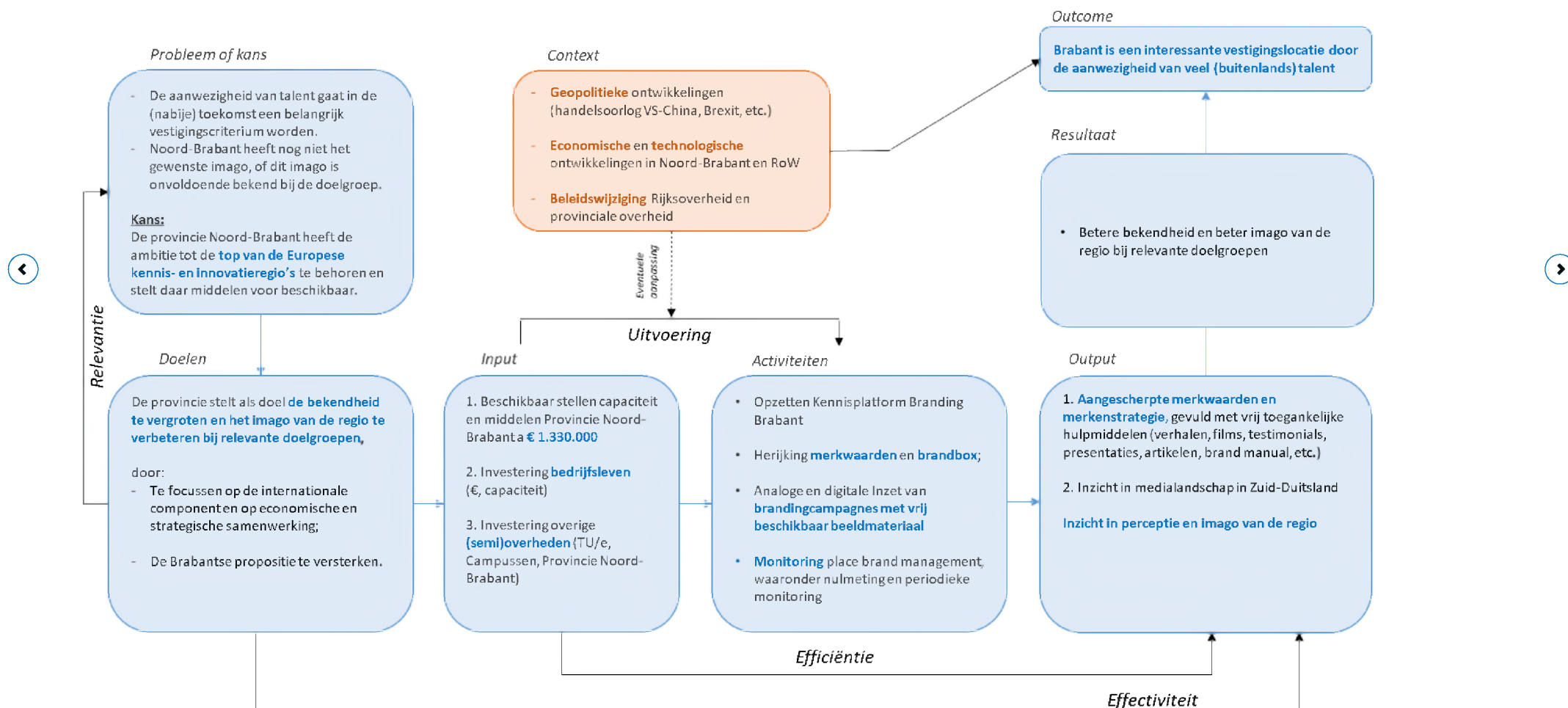
Een kwalitatieve impuls voor investeringsbevordering



Innovatiesamenwerking en positionering post-Horizon 2020



Internationale profilering van Brabant





KPI's

Tabel 3 Trade

Activiteit / Kritieke proces indicator	
Organiseren van 6 kleinschalige handelsmissies	✓
Databestand van internationaliseringsbehoefte van 100+ internationaliserende bedrijven op het gebied van medische technologie, life sciences, hightechsystemen en agrofood	✓
Organisatie van 18 tot 24 handelsmissies (inkomend en uitgaand) over de periode 2017-2019	✓
Organisatie van 9 tot 12 informatiebijeenkomsten voor Brabants bedrijfsleven en op strategische markten over de periode 2017-2019	✓
Deelname van 180 Brabantse bedrijven aan missies	✓
900 matchmaking-gesprekken voor deelnemende bedrijven aan de missies, daarbij ook de ontwikkeling van een monitoringsysteem waarin de output van de matchmaking gemeten kan worden.	✓
BOM-website update	✓
Evaluatie pilot	✓
Ontwikkelen van marketingmateriaal en communicatietrajecten richting bedrijven (over missies, resultaten daarvan en follow-up)	✓
Ontwikkeling van een monitoringssysteem voor het meten van de output van matchmaking	✓

✓ = behaald, ✓ = gedeeltelijk behaald / in ontwikkeling, ✓ = (nog) niet behaald

Tabel 4 Invest

Kritieke proces indicator	
30 acquisitie projecten	✓ *
1000 arbeidsplaatsen gecreëerd	✓ *
€ 100 miljoen aan investeringen	✓ *
10% meer eigen leads vanuit BOM	✓ *
15% van alle projecten in Brabant hebben een R&D activiteit (landelijk ligt dit op 10%)	✓ *
Uitwerken van value propositions voor Chemie en Biobased Economy	✓ *
Inzet van aanvullende ondersteunende bestuurlijke inzet	✓ *
Ontwikkeling van seminars, individuele bedrijfsbezoeken, inzet van regionale intermediairs in samenwerking met het NFIA, de Netherlands Business Support Offices (RVO) en het overige postennetwerk in het buitenland.	✓ *

✓ = behaald, ✓ = gedeeltelijk behaald / in ontwikkeling, ✓ = (nog) niet behaald,

* onduidelijk in hoeverre dit behaald is door exclusief toedoen van de impulsmiddelen



Tabel 5 Innovate

Kritieke proces indicator	
Organisatie Fotonica-conferentie, Den Bosch	✓
Organisatie Fotonica-conferentie, München	✓
TU/e Summerschool met Tsukuba University, Japan i.h.k.v. fotonica	✓
TU/e Summerschool met MIT Boston i.h.k.v. fotonica	✓
Verkenning samenwerkingsregio's voor opzetten samenwerkingsrelaties	✓
Samenwerking Holst met Nanjing University i.h.k.v. fotonica	✓
Formele samenwerking Battery program Holst Jülich Forschungszentrum – provincie Noord-Brabant – Noordrijn-Westfalen – federale overheid Berlijn	✓
6 samenwerkingsrelaties met diverse regio's	✓
Ontwikkelen acquisitieplan voor Photon Delta met BOM	✓
Totstandkoming van een proef/productielijn voor Battery program	✓
Ontwikkelen acquisitieplan Solid Batteries met BOM	✓

✓ = behaald, ✓ = gedeeltelijk behaald / in ontwikkeling, ✓ = (nog) niet behaald.

Tabel 6 Branding

Kritieke proces indicator		
Herijking merkwaarden	Merkfilter met aangescherpte merkwaarden, ter bepaling van “welke zaken on-brand en off-brand zijn”	✓
	Merkenstrategie ontwikkelen	✓
	Opzetten Kennisplatform Branding Brabant	✓
	Onderzoeksinstrumentarium voor periodieke monitoring van het imago van Brabant en de ingezette instrumenten	✓
	Opzet en uitvoering nulmeting op perceptie/imago	✓
	Jaarlijks 4 bijeenkomsten Kennisplatform Branding Brabant	✓

Kritieke proces indicator

Instrumentarium	Ontwikkelen en actueel houden van een online platform ('brandbox') met toegankelijke hulpmiddelen, zoals verhalen, films, foto's, testimonials, presentaties, artikelen, brand manual etc.	✓
	Succesvolle advisering on-brand/off-brand bij 30 projecten/evenementen (merkenmatrix)	✓
Campagnes	Ontwikkeling van branding-campagnes (organiseren van activiteiten en het genereren van media-aandacht) voor het aantrekken van talent, een afgerond customer journey onderzoek onder doelgroep 'talent', i.s.m. Brainport	✓
	Gezamenlijke website van Brainport/Brabant voor internationale studenten	✓
	In kaart gebracht medialandschap in Zuid-Duitsland (mediascan) en mediastrategie	✓
	Mediascan op thema High Tech Systems en op Medische Technologie	✓
	4 artikelen in relevante Duitse media (incl. social media) op HTSM en medtech, 4 artikelen op relevant Life Sciences en Agrofood en 4 artikelen op fotonica en mobiliteit	✓
	Nulmeting profiel van Brabant in Duitsland op HTSM, medtech. Life sciences, agrofood, fotonica en mobiliteit	✓
	Effectmeting 2017 – 2019 op profiel van Brabant in Duitsland op thema's HTSM, medtech. Life sciences, agrofood, fotonica en mobiliteit	✓
	Matchmaking talent met bedrijfsleven op 3 groot internationale evenementen ²¹	✓
Externe uitvoering	2 substantiële brandingactiviteiten uitgevoerd door externe, strategische partners	✓

✓ = behaald, ✓ = gedeeltelijk behaald / in ontwikkeling, ✓ = niet behaald,

²¹ In het dossier wordt zowel 3 (pagina 22) als over 7 (pagina 26) matchmakings benoemd.



Resultaten enquête

Uit hoeveel werkzame personen bestaat uw onderneming (vaste dienst)?

Antwoord	Totaal	% van antwoorden
1 1 tot 10	15	35,7%
2 11 tot 50	11	26,2%
3 51 tot 100	5	11,9%
4 101 tot 250	7	16,7%
5 Meer dan 250 werkzame personen	4	9,5%
Totaal aantal respondenten:	42	

Tot welke sector behoort uw onderneming?

	Totaal	% van antwoorden
1 Agrofood	8	19,1%
2 High Tech Systems & Materials (HTSM)	17	40,5%
3 Life Sciences/Medische technologie	5	11,9%
4 Landbouw	0	0%
5 Nijverheid en energie	0	0%
6 Handel, vervoer en horeca	2	4,8%
7 Detailhandel	0	0%
8 Zakelijke dienstverlening	4	9,5%
9 Overheid en zorg	0	0%
10 Cultuur, recreatie, overige diensten	0	0%
11 Anders, namelijk	6	14,3%
Totaal aantal respondenten:	42	

Is het merendeel van uw verkoop voor de internationale markt of voor de nationale markt?

	Totaal	% van antwoorden
1 Alleen voor de nationale markt	0	0
2 Voornamelijk voor de nationale markt	18	46,2%
3 Voornamelijk voor de internationale markt	21	53,9%
Totaal aantal respondenten:	39	

Kunt u aangeven hoe de omzet van het bedrijf zich de afgelopen 5 jaar ongeveer heeft ontwikkeld?

	Exportaandeel (%) is afgenomen	Exportaandeel (%) is gelijk gebleven	Exportaandeel (%) is toegenomen
De totale omzet is gestegen	1	9	24
De totale omzet is ongeveer gelijk gebleven	1	4	6
De totale omzet is afgenomen	1	1	3

**Bent u van plan de komende jaren (meer) te gaan exporteren?**

	Totaal	% van antwoorden
Ja	31	86,1%
Nee	1	2,8%
Weet ik niet	4	11,1%

Naar welke landen vindt de export van uw bedrijf plaats?

	Totaal	% van antwoorden
Duitsland	25	71,4%
Frankrijk	15	42,9%
VK	11	31,4%
Israël	3	8,6%
VS	21	60,0%
Japan	6	17,1%
China	9	25,7%
Anders, namelijk	20	57,1%
Totaal aantal respondenten:	35	

Welke markten waar u momenteel niet naar exporteert zou u graag willen betreden?

	Totaal	% van antwoorden
Duitsland	7	20
Frankrijk	5	14,29
VK	4	11,43
Israël	3	8,57
VS	6	17,14
Japan	8	22,86
China	3	8,57
Anders, namelijk	14	40
Ik wil geen nieuwe markten betreden	5	14,29
Totaal aantal respondenten:	35	

Wat belemmert u om naar die landen toe te gaan?

	Totaal	% van antwoorden
Capaciteit (tijd)	23	76,7%
Financiën	13	43,3%
Netwerk	11	36,7%
Juridische kennis	1	3,3%
Kennis van doeland	4	13,3%
Netwerk in doeland	11	36,7%
Verschil in taal of cultuur	1	3,3%
Anders, namelijk	5	16,7%
Totaal aantal respondenten:	30	



Heeft u ooit informatie over internationalisering of export gevraagd?

	Totaal	% van antwoorden
1 Ja	20	57,14
2 Nee	11	31,43
- Weet ik niet	4	11,43

Waar heeft u informatie hebt over internationalisering van uw bedrijf gezocht?

	Totaal	% van antwoorden
In mijn zakelijke netwerk	30	90,9%
In mijn persoonlijke netwerk	14	42,4%
Ik heb gezocht op internet	19	57,6%
Ik heb navraag gedaan bij mijn vaste (bedrijfs)adviseur	3	9,1%
Ik heb een (bedrijfs)adviseur gezocht	1	3,0%
Ik ben naar kennisbijeenkomsten gegaan	13	39,4%
Ik heb navraag gedaan bij de BOM	14	42,4%
Ik heb navraag gedaan bij KvK	6	18,2%
Anders, namelijk	10	30,3%
Totaal aantal respondenten:	33	

In hoeverre bent u tevreden over deze informatievoorziening?

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet tevreden	0	0%
2 Niet tevreden	1	3,0%
3 Neutraal	12	36,4%
4 Tevreden	19	57,6%
5 Zeer tevreden	1	3,0%

Aan welke van onderstaande activiteiten t.b.v. export en internationalisering heeft uw bedrijf de afgelopen 3 jaar deelgenomen?

	Totaal	% van antwoorden
Kennisbijeenkomsten (van de BOM, KvK, RVO, Invest in Holland)	21	63,64
Door RVO.nl georganiseerde missies	14	42,42
Door andere partijen georganiseerde missies	16	48,48
Matchmakingprogramma's	12	36,36
Samenwerking met een Universiteit	8	24,24
Georganiseerde samenwerking met bedrijven in Brabant	11	33,33
Georganiseerde samenwerking met bedrijven uit het buitenland	6	18,18
Ik heb niet deelgenomen aan activiteiten	1	3,03
Anders, namelijk	3	9,09
Weet ik niet	3	9,09
Totaal aantal respondenten:	33	



Door deelname aan de activiteit ben ik meer bezig met internationalisering van mijn onderneming

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet mee eens	3	10,3%
2 Niet mee eens	1	3,5%
3 Neutraal	7	24,1%
4 Mee eens	11	37,9%
5 Helemaal mee eens	4	13,8%
- Geen mening	3	10,3%

De activiteit heeft mij geholpen betere internationale leveranciers te vinden

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet mee eens	1	3,5%
2 Niet mee eens	5	17,2%
3 Neutraal	12	41,4%
4 Mee eens	7	24,1%
5 Helemaal mee eens	1	3,5%
- Geen mening	3	10,3%

De activiteit heeft mij geholpen meer te exporteren

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet mee eens	1	3,5%
2 Niet mee eens	5	17,2%
3 Neutraal	8	27,6%
4 Mee eens	12	41,4%
5 Helemaal mee eens	3	10,3%
- Geen mening	1	3,5%

De activiteit heeft mij geholpen naar andere landen te exporteren

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet mee eens	1	3,5%
2 Niet mee eens	5	17,2%
3 Neutraal	8	27,6%
4 Mee eens	14	48,3%
5 Helemaal mee eens	1	3,5%
- Geen mening	1	3,5%

De deelname aan de activiteit heeft mij geholpen internationaal talent aan te nemen

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet mee eens	6	20,7%
2 Niet mee eens	8	27,6%
3 Neutraal	7	24,1%
4 Mee eens	4	13,8%
5 Helemaal mee eens	1	3,5%
- Geen mening	4	13,8%

De deelname aan de activiteit heeft mijn kennis over exporteren vergroot

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet mee eens	1	3,45
2 Niet mee eens	3	10,34
3 Neutraal	9	31,03
4 Mee eens	10	34,48
5 Helemaal mee eens	5	17,24
- Geen mening	1	3,45



De deelname aan de activiteit heeft mij geholpen de doelmarkt te betreden

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet mee eens	1	3,5%
2 Niet mee eens	4	13,8%
3 Neutraal	6	20,7%
4 Mee eens	16	55,7%
5 Helemaal mee eens	2	6,9%
- Geen mening	1	3,5%

De deelname aan de activiteit heeft geleid tot structurele/duurzame internationalisering van mijn onderneming

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet mee eens	1	3,5%
2 Niet mee eens	5	17,2%
3 Neutraal	11	37,9%
4 Mee eens	9	31,0%
5 Helemaal mee eens	2	6,9%
- Geen mening	1	3,5%

Er is meer dan voldoende talent aanwezig in de provincie

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet mee eens	3	10,71
2 Niet mee eens	4	14,29
3 Neutraal	7	25
4 Mee eens	7	25
5 Helemaal mee eens	2	7,14
- Geen mening	5	17,86

De afgelopen jaren is de provincie aantrekkelijker geworden voor buitenlands talent

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet mee eens	1	3,6%
2 Niet mee eens	1	3,6%
3 Neutraal	6	21,4%
4 Mee eens	13	46,4%
5 Helemaal mee eens	2	7,1%
- Geen mening	6	21,4%

De regio trekt veel buitenlandse investeringen en start-ups

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet mee eens	1	3,6%
2 Niet mee eens	1	3,6%
3 Neutraal	12	42,9%
4 Mee eens	6	21,4%
5 Helemaal mee eens	3	10,7%
- Geen mening	5	17,9%

Bedrijven in Brabant hebben goede internationale contacten en netwerken

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet mee eens	1	3,6%
2 Niet mee eens	1	3,6%
3 Neutraal	4	14,3%
4 Mee eens	14	50,0%
5 Helemaal mee eens	7	25,0%
- Geen mening	2	7,1%



De internationale handels- en investeringspositie van bedrijven in de provincie Brabant is de afgelopen jaren behoorlijk verbeterd

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet mee eens	1	3,6%
2 Niet mee eens	1	3,6%
3 Neutraal	10	35,7%
4 Mee eens	8	28,6%
5 Helemaal mee eens	4	14,3%
- Geen mening	6	21,4%

In hoeverre is uw locatie in Brabant relevant bij uw internationale partners?

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet relevant	8	28,6%
2 Niet relevant	8	28,6%
3 Neutraal	5	17,9%
4 Relevant	6	21,4%
5 Zeer relevant	1	3,6%

Hoe vindt u dat bedrijven uit Brabant zich in het buitenland zouden moeten profileren?

	Totaal	% van antwoorden
1 Als Nederlands bedrijf	19	67,9%
2 Als Brabants bedrijf	0	0%
3 Niet als regio, maar alleen als bedrijf/sector	5	17,9%
4 Anders, namelijk	4	14,3%

In welke mate heeft u zicht op wat de activiteiten van de provincie (inclusief de BOM) op internationaliseringsbevordering?

1 Helemaal niet	1	3,6%
2 Niet	6	21,4%
3 Een beetje	13	46,4%
4 Redelijk beeld	8	28,6%
5 Heel goed beeld	0	0%

De provincie en de BOM zetten goed in op het bevorderen van de handel

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet mee eens	1	3,6%
2 Niet mee eens	1	3,6%
3 Neutraal	5	17,9%
4 Mee eens	15	53,6%
5 Helemaal mee eens	3	10,7%
- Geen mening	4	14,3%

De provincie en de BOM zetten goed in op het bevorderen van buitenlandse investeringen in Noord-Brabant

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet mee eens	1	3,6%
2 Niet mee eens	3	10,7%
3 Neutraal	5	17,9%
4 Mee eens	10	35,7%
5 Helemaal mee eens	2	7,1%
- Geen mening	8	28,6%



De provincie en de BOM zetten goed in op samenwerking met bedrijven binnen en buiten de regio, zodat innovatie tot stand komt

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet mee eens	1	3,6%
2 Niet mee eens	3	10,7%
3 Neutraal	6	21,4%
4 Mee eens	10	35,7%
5 Helemaal mee eens	3	10,7%
- Geen mening	6	21,4%

De provincie en de BOM zetten goed in op een beter internationaal imago, zodat hiermee buitenlands talent aangetrokken kan worden

	Totaal	% van antwoorden
1 Helemaal niet mee eens	1	3,6%
2 Niet mee eens	2	7,1
3 Neutraal	6	21,4%
4 Mee eens	10	35,7%
5 Helemaal mee eens	3	10,7%
- Geen mening	7	25,0%