

Vergaderjaar 2013–2014

**33 625**

**Hulp, handel en investeringen**

**Nr. 116**

**BRIEF VAN DE MINISTER VOOR BUITENLANDSE HANDEL EN  
ONTWIKKELINGSSAMENWERKING**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 7 juli 2014

Graag bied ik u, mede namens de Minister van Buitenlandse Zaken en de Minister van Economische Zaken, de brief: *Versterking van de economische dienstverlening aan het Nederlandse bedrijfsleven wereldwijd* aan.

Met deze brief wordt invulling gegeven aan de toezegging van een mkb internationaliseringsstrategie zoals gedaan tijdens het Algemeen Overleg Handelsbevordering d.d. 19 december 2013 (Kamerstuk 33 625, nr. 73) alsmede aan de invulling van de eigen bijdrage voor economische dienstverlening uit de moties-Sjoerdsma c.s. (inzake het postennetwerk, 25 november 2013, 32 734, nr. 20) en Van Bommel (over een bijdrage voor het verlenen van economische dienstverlening, 25 november 2013, Kamerstuk 32 734, nr. 17).

Economische diplomatie en handelsbevordering vormen een integraal onderdeel van het bredere takenpakket van het postennetwerk. De Adviescommissie Modernisering Diplomatie presenteerde recentelijk het slotrapport waarin ook op het postennet wordt ingegaan. De Minister van Buitenlandse Zaken zal de kabinetsreactie op dit rapport op korte termijn naar uw Kamer zenden.

Het karakter van de internationale economisch relaties verandert zoals ook uiteengezet in de brief *Versterking van de positie van Nederland in mondiale waardeketens* d.d. 16 mei jl. (Kamerstuk 33 625, nr. 105). Economische dienstverlening is in toenemende mate gericht op het strategisch versterken van de positie van Nederland in mondiale waardeketens. In deze brief worden acties beschreven die erop gericht zijn om in deze veranderende context invulling te geven aan twee doelstellingen. Ten eerste het bestendigen en verbeteren van de kwaliteit van de economische dienstverlening door het standaardiseren van de dienstverlening en het instellen van een eigen bijdrage.

Ten tweede de verdere internationalisering van het mkb door het invoeren van extra stimuleringsmaatregelen voor het mkb en door het versterken van het netwerk van publieke en private handelsbevorderende partijen.

De Minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking,  
E.M.J. Ploumen

# Versterking van de economische dienstverlening aan het Nederlandse bedrijfsleven wereldwijd

## Inleiding

Nederland is economisch sterk afhankelijk van het buitenland. Nederland was in 2013 de tweede goederenexporteur van Europa.<sup>1</sup> Export leidt tot 2,2 miljoen voltijdbanen, een derde deel van de Nederlandse werkgelegenheid. De toegevoegde waarde – wat we met export verdienen – maakt ruim 30% uit van het Nederlands inkomen. Bovendien presteren ondernemers die internationaal actief zijn beter dan collega's die alleen actief zijn op de Nederlandse markt. Zij creëren meer banen en toegevoegde waarde, en investeren meer in innovatie en R&D.<sup>2</sup>

Zoals in mijn recente brief «Versterking van de positie van Nederland in mondiale waardeketens»<sup>3</sup> is uiteengezet, verandert het karakter van internationale economische relaties. Productieprocessen zijn steeds meer gefragmenteerd – een product wordt zelden nog maar in één land gefabriceerd. Hierdoor zijn regionale en mondiale waardeketens ontstaan, waarin opkomende markten een steeds grotere rol spelen. Dat biedt kansen voor het Nederlands bedrijfsleven om zijn positie in de wereld te versterken. Zowel het grootbedrijf als het midden- en kleinbedrijf (hierna te noemen: mkb) kan zijn eigen netwerk en kracht gebruiken om niches in mondiale waardeketens te bezetten. Voor het grootbedrijf houden die sterktes bijvoorbeeld verband met schaal en ervaring, terwijl het mkb voordelen haalt uit flexibiliteit en specialisatie. Voor beide categorieën bedrijven geldt dat innovatie en technologische kennis onderscheidende factoren zijn voor prestaties op buitenlandse markten.

Economische dienstverlening – door postennet, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (hierna te noemen: RVO), Kamer van Koophandel en ministeries – is in toenemende mate gericht op het strategisch versterken van de positie van Nederland in mondiale waardeketens. De meerwaarde van het Nederlandse systeem zit in de manier waarop overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen met elkaar samenwerken, niet alleen in de topsectoren, maar ook bij de ondersteuning van individuele bedrijven in het buitenland.

Door samen met private partijen de economische dienstverlening te stroomlijnen en het postennetwerk hierbij optimaal in te zetten, kunnen efficiëntie en kwaliteit worden verbeterd.

In deze brief wordt – mede namens de Minister van Buitenlandse Zaken en de Minister van Economische Zaken – een aantal acties beschreven die erop gericht zijn om in deze veranderende context invulling te geven aan twee doelstellingen:

1. Het bestendigen en verbeteren van de kwaliteit van de economische dienstverlening
  - a. door het standaardiseren van de dienstverlening en daarmee vergroten van de transparantie;
  - b. door het instellen van eigen bijdragen.
2. Verdere internationalisering van het mkb
  - a. door het invoeren van extra stimuleringsmaatregelen voor het mkb;

<sup>1</sup> CBS Internationaliseringsmonitor 2014.

<sup>2</sup> Hierbij gaat het vaak wel om bedrijven met een buitenlands moederbedrijf. Wagner, J. International trade and firm performance: a survey of empirical studies since 2006. *Review of World Economics*, 2012, 148, 235–267

<sup>3</sup> Kamerstuk 33 625, nr. 105, 16 mei 2014.

- b. door het versterken van het netwerk van publieke en private handelsbevorderende partijen.

In de brief wordt de tijdens het AO Handelsbevordering van 19 december 2013 toegezegde mkb-internationaliseringsstrategie gepresenteerd. Ook gaat de brief in op de nadere invulling van een eigen bijdrage voor economische dienstverlening uit de moties-Sjoerdsma c.s. (inzake het postennetwerk, 25 november 2013, Kamerstuk 32 734, nr. 20) en Van Bommel (over een bijdrage voor het verlenen van economische dienstverlening, 25 november 2013, Kamerstuk 32 734, nr. 17).

## Achtergrond

De maatregelen en initiatieven in deze brief zijn tot stand gekomen op basis van verschillende onderzoeken en studies. De belangrijkste resultaten en bevindingen worden hierna genoemd. Waar mogelijk staat een verwijzing opgenomen naar de volledige rapporten.

### *In gesprek met het mkb*

BZ, RVO, Kamer van Koophandel en VNO-NCW/MKB-Nederland hebben dit voorjaar drie workshops georganiseerd met ondernemers van mkb-bedrijven over de vraag hoe de publieke en private economische dienstverlening aan het mkb verbeterd kan worden en hoe deze ondernemers denken over een eigen financiële bijdrage voor producten of diensten van de overheid.<sup>4</sup> Hieruit kwam het volgende naar voren:

- *Behoeften aan ondersteuning en informatie:* daar waar mkb-ers die net starten met internationalisering vooral op zoek zijn naar algemene informatie over de landen waar zij naar toe gaan, naar hulp bij het begrijpen van exportregels en benutten van exportsteun en naar coaching, is het voor ervaren bedrijven belangrijker om betrouwbare distributeurs of partners te vinden. De ervaren mkb-ers zijn daarnaast vooral op zoek naar informatie op maat (oplossingen voor het eigen probleem en de eigen markt) en niet zozeer naar algemene informatie.
- *Bronnen van kennis en ondersteuning:* als bronnen van informatie worden door het mkb in veel gevallen de Kamer van Koophandel, Syntens en RVO genoemd en in aanzienlijk mindere mate de private dienstverleners, zoals banken, brancheorganisaties of consultants. Bedrijven gaan veelal zelf op zoek naar informatie via het internet. De mogelijkheid om gebruik te maken van ambassades, consulaten en NBSO's is niet altijd bekend. Indien gebruik wordt gemaakt van het postennet, wordt deze dienstverlening wel zeer gewaardeerd.
- *Gewenste diensten:* mkb-bedrijven spreken de wens uit voor één loket, betere financieringsmogelijkheden en bredere mogelijkheden voor deelname aan missies en beurzen.
- *Betalen voor overheidsdiensten:* de geconsulteerde mkb-bedrijven vinden betaling van dienstverlening logisch en acceptabel, daar waar sprake is van een directe relatie tussen de dienst en de individuele vraag van het bedrijf. De mkb-bedrijven zijn van mening dat basisinformatie niet betaald zou moeten worden.

---

<sup>4</sup> «Verslag workshop internationaal ondernemen,» Panteia, 21 mei 2014, rapport is te vinden op <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/documenten-en-publicaties>

## *Onderzoek van Technopolis<sup>5</sup>.*

Het bureau Technopolis heeft een onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden voor standaardisering van de dienstverlening van het postennet. Hieruit blijkt dat RVO en de posten in hun economische werk steeds sterker sturen op resultaten. Tegelijkertijd wordt uit dit onderzoek duidelijk dat binnen het postennet nog geen eenduidig beeld bestaat over standaardisering en kwaliteits- en resultaatmeting.

Tot slot wordt geconcludeerd dat met het bestaande datasysteem de eerste stap richting het monitoren van activiteiten is gezet en dat dit systeem een spil kan zijn in de verdere uitwerking van een systeem van kwaliteits- en resultaatmeting. Een eerste aanzet voor een producten/dienstencatalogus is tijdens dit onderzoek opgesteld.

### *Internationale benchmark*

Om te leren van de ervaringen van de landen om ons heen, is een internationale benchmark uitgevoerd naar de dienstverlening in Duitsland, Finland, Denemarken, Frankrijk, Verenigd Koninkrijk, België/Vlaanderen en Zwitserland op het gebied van internationaal ondernemen: standaardisering van dienstverlening, betaling voor diensten en publiek-private samenwerking op het vlak van handelsbevordering. Onderstaande bevindingen dienen ter inspiratie voor het Nederlandse beleid.

- *Regionale aanwezigheid:* In het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Vlaanderen kunnen ondernemers terecht voor advies en hulp bij een publieke handelsbevorderende organisatie die regionale kantoren of accountmanagers heeft.
- *Gezamenlijke ambitie van overheid en bedrijfsleven:* In Finland en het Verenigd Koninkrijk is er een duidelijk, overkoepelend «*label*» en naam waaronder alle partijen opereren (bijv. UK Trade & Investment of Team Finland). Het bedrijfsleven wordt in deze landen via een Raad van Bestuur, of Raad van Advies betrokken bij het realiseren van de gezamenlijke ambities.
- *Intensieve contacten met de doelgroep:* In Duitsland staat de Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) in nauw contact met de ondernemers, en is duidelijk herkenbaar, in binnen- en buitenland.
- *Versterken «één loket»-functie:* In Denemarken is de *Trade Council* duidelijk gepositioneerd als dé centrale organisatie die het mkb ondersteunt bij internationalisering. In de Deense *Trade Council* komen alle verschillende soorten publieke dienstverlening en (sector)expertise bij elkaar.
- *Betaalde dienstverlening:* Nederland is, binnen de groep van landen in de benchmark, naast België/Vlaanderen het enige land dat slechts beperkt dienstverlening beprijsd. In de meeste andere landen vindt dienstverlening plaats in de vorm van maatwerk, waarbij op basis van de behoefte van het bedrijf een adviestraject in gang wordt gezet waarvoor kosten bij de klant in rekening worden gebracht.
- *Zichtbaarheid van het belang van handelsbevordering:* UK Trade & Investment zet *business ambassadors* in om de expertise en het netwerk van het VK in het buitenland te vertegenwoordigen, waaruit het commitment blijkt van het bedrijfsleven aan de gezamenlijke ambitie.

In alle onderzochte landen is het eigen dienstverleningsmodel aan verandering onderhevig en is publiek-private samenwerking een actueel onderwerp van (beleids)discussie. De keerzijde van maatwerk is de

<sup>5</sup> «Onderzoek standaarden,» mei 2014, Technopolis groep, rapport is te vinden op <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/documenten-en-publicaties>

mogelijke marktverstoring. De discussie over de taakverdeling tussen publieke en private partijen wordt ook in andere landen steeds nadrukkelijker gevoerd.

Finland verandert het huidige model van verregaande consultancy naar een systeem met een duidelijke scheiding tussen publieke taken (informatievoorziening en netwerk) en private taken.

In Denemarken is de private sector kritisch op het betaalde model van de Trade Council. In het Verenigd Koninkrijk heroverweegt UK Trade & Investment het huidige systeem van resultaatsturing op basis van targets en wordt onderzocht op welk type bedrijven de dienstverlening gericht zou moeten zijn.

De resultaten van de benchmark vindt u in de bijlage.

## **Acties**

Op basis van bovengenoemde onderzoeken en rapporten, worden per doelstelling de volgende acties ingezet, met als doel het versterken van de Nederlandse positie in de mondiale waardeketens,

### **1. Het bestendigen en verbeteren van de kwaliteit van de economische dienstverlening**

#### *a. Standaardiseren van de dienstverlening en daarmee vergroten van de transparantie*

Om de dienstverlening beter inzichtelijk te maken voor het bedrijfsleven en om beter te kunnen sturen op kwaliteit, wordt op basis van de aanbevelingen van onderzoeksbureau Technopolis en de opgeleverde producten/dienstencatalogus gewerkt aan een set van kwaliteitsnormen en een aanpak voor verbetering van resultaatmeting, waarbij gedifferentieerd wordt naar type land, type klant en type post. De producten/dienstencatalogus wordt op dit moment verder gevuld en operationeel gemaakt. Eind dit jaar wordt de interne catalogus ook omgezet in een publieksversie voor de klant.

Naast de producten/dienstencatalogus zal ook gewerkt worden aan het ontwikkelen van *best practices*, zodat posten van elkaars goede ervaringen kunnen leren.

#### *b. Instellen eigen bijdrage voor economische dienstverlening*

In Nederland is sinds 2012 een begin gemaakt met de invoering van een eigen bijdrage voor dienstverlening, onder meer door een financiële bijdrage te vragen voor economische missies en zakenpartnerscans. De invoering van een eigen bijdrage heeft bij de zakenpartnerscans een duidelijk selectie-effect gesorteerd aan de vraagzijde: vooral ondernemers met serieuze plannen om een markt te betreden dienen aanvragen in voor een dergelijke, betaalde, scan. Tegelijkertijd is duidelijk geworden dat de verwachtingen toenemen wanneer een eigen bijdrage wordt gevraagd; de overheid moet hierdoor transparanter zijn over wat een bedrijf kan verwachten van een product of dienst.

Voor het einde van dit jaar gaat, in goed overleg met het bedrijfsleven, een *pilot*-project van start. Het doel is te onderzoeken of beprijzing van meer producten en diensten een bijdrage kan leveren aan het in stand houden van een brede en kwalitatief betere dienstverlening, of de invoering van een eigen bijdrage niet prohibitief werkt en of het bedrijfs-

leven directer kan worden betrokken bij de dienstverlening door de posten. De kosten van de dienstverlening zullen door verdere invoering van een eigen bijdrage enigszins worden teruggedrongen, al zijn de directe inkomsten als gevolg van deze maatregelen naar verwachting beperkt.

De pilot is gericht op twee nabije markten (Frankrijk en Duitsland) en één verre markt, namelijk Brazilië. Het aanbod van producten en diensten wordt in deze landen gestandaardiseerd op basis van de producten/dienstencatalogus. Voor een groter deel van de producten en diensten, bijvoorbeeld voor zakelijke matchmaking en beantwoording van uitgebreide vragen, wordt een eigen bijdrage gevraagd.

Wel blijft, om geen drempel op te werpen voor mkb-bedrijven die zich op deze markten oriënteren, de eerstelijns-vraagbeantwoording kosteloos. Hetzelfde geldt voor de inzet van economische diplomatie, bijvoorbeeld bij het bemiddelen in handelsgeschillen en het verkrijgen van markttoegang. Omdat marktordening en bemiddeling bij handelsconflicten publieke taken zijn en overheden ervan uit moeten kunnen gaan dat een Nederlandse bewindspersoon of diplomaat vanuit publiek belang optreedt in het diplomatieke verkeer, wordt voor economische diplomatie geen financiële bijdrage gevraagd.

Nederland wijkt af van de modellen die door een aantal nabijgelegen landen, zoals Denemarken en Finland, worden gehanteerd. Deze landen positioneren hun handelsbevorderende overheidsorganisaties als volwaardige consultants, die individuele bedrijven intensief begeleiden tegen een marktconform tarief. Een dergelijk model is in strijd met de in Nederland heersende visie dat de overheid hierin niet moet concurreren met marktpartijen. Een belangrijk uitgangspunt voor de Nederlandse overheid is het principe dat de overheid een laagdrempelige basisdienstverlening voor het mkb waarborgt, maar daarbij niet marktverstrend optreedt. Omdat de overheidsdienstverlening in dit *pilot*-project transparanter wordt als gevolg van standaardisering en beprijzing, wordt het gemakkelijker om met private partijen in gesprek te gaan over de rolverdeling op het gebied van handelsbevordering.

Tevens wordt in de *pilot*-landen aan bedrijvenclusters en -consortia de mogelijkheid geboden om een sectorspecialist op een ambassade te plaatsen. Dit kan een uitgezonden ambtenaar zijn die deels door het bedrijfsleven wordt gefinancierd, of een door de bedrijven gedetacheerde expert. Op deze manier wordt onderzocht hoe het bedrijfsleven – zowel inhoudelijk als financieel – directer en actiever kan worden betrokken bij de dienstverlening van het postennetwerk.

## **2. Verdere internationalisering van het mkb**

### *a. Het invoeren van extra stimuleringsmaatregelen voor het mkb*

Het mkb is niet alleen een zelfstandige speler in het internationale speelveld, maar speelt ook een belangrijke rol als dienstverlener, toeleverancier, partner of onderaannemer in de waardeketen. Daarmee is het mkb van vitaal belang voor de concurrentiekracht van Nederland. Hoewel het aantal exporterende mkb-bedrijven toeneemt, blijft deze export voornamelijk gericht op de nabije markten. Gezien de verschuiving van de mondiale economische verhoudingen is ook aansluiting op de opkomende markten en landen in transitie van belang voor het Nederlandse mkb. Het beleid richt zich op verbeteringen op drie terreinen:

## 1. Meer bekendheid met ondersteuning en eenduidige toegang tot informatie

Het is belangrijk dat het mkb goed op de hoogte is van de diverse vormen van ondersteuning die de overheid biedt en makkelijker zijn weg vindt naar de juiste informatie. Door zoveel mogelijk samen te werken met partners, zoals ondernemingsverenigingen, Kamer van Koophandel en decentrale overheden vergroten we de toegankelijkheid van informatie over buitenlandse markten.

Om ondernemers «persoonlijk» te bereiken, zullen zij op basis van het register van de Kamer van Koophandel worden aangeschreven om hen te wijzen op de kansen op buitenlandse markten. Ook wordt samen met de MKB Service Desk en Fenedex een speciale *app* ontwikkeld, die bedoeld is als wegwijzer voor ondernemers. Op basis van een aantal zoektermen kan deze *app* de ondernemer wijzen naar de juiste organisatie of plek waar hij of zij meer gedetailleerde informatie kan vinden. Het gaat hier onder andere om verwijzingen naar landen- en sectorinformatie, toekomstige evenementen, mogelijk interessant instrumentarium, checklijsten en trainingen. De *app* wordt naar verwachting eind 2014 gelanceerd.

Bovendien is per 1 januari 2014 één loket geïnstalleerd: de ondernemer kan met al zijn vragen over internationaal ondernemen terecht bij RVO. Dit betreft vooral telefonische en digitale vraagbeantwoording. Ook problemen bij het internationaal zakendoen kan een ondernemer via dit loket melden. De Kamer van Koophandel gaat fungeren als eerste fysieke regionale aanspreekpunt voor de mkb-er, met een directe doorverwijfsfunctie naar RVO. Hiermee wordt tegemoetgekomen aan de door veel ondernemers geuite behoefte dat één loket voor internationaal ondernemen ook bereikbaar is in de eigen regio.

Het door de Kamer van Koophandel ingerichte Digitale Ondernemingsplein zal ervoor zorgen dat ook de digitale informatiediensten van alle betrokken partijen via één centraal en goed toegankelijk portaal worden aangeboden. Het kabinet zet er op in om op termijn alle verschillende portalen en websites van de Rijksoverheid met informatie over internationaal ondernemen, zowel binnen Europa als daarbuiten, via een portaal te ontsluiten. Zo zal ook het Single Market Centre hierop worden aangesloten.

## 2. Uitbreiding van de huidige ondersteuning

De tweede verandering betreft het Starters International Business (SIB)<sup>6</sup>-instrument. Het aantal aanbieders van deze diensten is fors uitgebreid met vooral meer private aanbieders, waardoor het bereik toeneemt. Een mkb-er kan zich als voorbereiding op het waarmaken van zijn internationale ambitie laten coachen door een adviseur naar eigen keuze. Voor SIB en alle andere vormen van ondersteuning van bedrijfsleven blijven de internationale normen voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen onverkort van kracht.

## 3. Verdieping van de huidige ondersteuning

Het beleid is niet alleen gericht op het vergroten van het bereik van SIB, maar ook op een verdiepingsslag binnen dit instrument. De ondernemers kunnen eenmalig, tegen een gereduceerd tarief deelnemen aan een economische missie, georganiseerd door een private partner. Daarnaast

<sup>6</sup> De regeling *Starters International Business – Go Abroad, Well Prepared* biedt een coachings-traject dat in 3 stappen naar een internationale aanpak leidt. RVO werkt samen met verschillende organisaties, die de uitvoering van dit traject voor hun rekening nemen.



hebben mkb-bedrijven specifieke behoefte tot verdieping en focus om verder te professionaliseren.

Eén van de samenwerkingsafspraken die tussen private en publieke partners is gemaakt, is het ontsluiten van alle beschikbare internationale rapporten en door het postennetwerk gesignaleerde kansen in het buitenland.

Met bovenstaande verbeteringen worden mkb-bedrijven geholpen om beter hun weg te vinden in de bestaande dienstverlening. Eenmaal op weg kunnen de bedrijven hun plek in de waardeketen innemen of versterken, hierbij eventueel ondersteund door andere instrumenten, zoals *Partners for International Business* (PIB), het Private Sector Development (PSD)-instrumentarium en de publiek-private samenwerkingsfondsen voor water en voedselzekerheid. De impact van mondiale waardeketens op het instrumentarium is nog niet voldoende uitgewerkt. Op basis van een analyse van de waardeketens zal worden bezien of verdere aanpassing van het instrumentarium nodig is.

*Start-ups*, ofwel mkb-ers die vanuit een sterke innovatieve ontwikkeling ontstaan en vaak snel aan internationalisering toe zijn, vormen een specifieke groep binnen het totale mkb. Deze bedrijven kunnen gebruik maken van het reguliere instrumentarium en het postennet. In landen met een bijzonder gunstig investeringsklimaat voor *start-ups*, zoals de Verenigde Staten, wordt tijdens economische missies speciaal aandacht besteed aan dit type bedrijven. Uit onderzoek blijkt dat start ups het huidige instrumentarium niet kennen. De komende periode zal gekeken worden hoe de aansluiting te verbeteren op het reguliere instrumentarium en daarnaast wordt er samen met de Minister van Economische Zaken gewerkt aan de invulling van een *special envoy* voor *start-ups*.

*b. Versterken van het netwerk van publieke en private handelsbevorderende partijen.*

Op het gebied van handelsbevordering is een groot aantal publieke en private organisaties actief. Om de doelstellingen en acties van deze organisaties effectiever op elkaar af te stemmen, heeft de Dutch Trade Board (DTB), het publiek-private overleg op het vlak van internationaal ondernemen, op 19 december jl. besloten tot een onderzoek naar dit publiek-private netwerk. Een verkennend onderzoek heeft inmiddels plaatsgevonden, waarvan de resultaten op 5 juni jl. door de DTB zijn besproken.

De DTB heeft geconcludeerd dat de publiek-private samenwerking voor mkb-handelsbevordering beter kan. Er wordt wel samengewerkt, maar niet op een gestructureerde manier. De DTB heeft besloten zich te richten op professionalisering van het netwerk, waarbij publieke en private partijen onder één naam en met één strategie zullen werken.

Omdat de publieke partijen (RVO en Kamer van Koophandel) al stappen hebben gezet voor verdere professionalisering van de samenwerking, wordt nu gekeken naar de private kant van de handelsbevordering. VNO-NCW en MKB-Nederland wijzen op korte termijn een kwartiermaker aan voor het vervolgtraject.

**1. Inleiding**

Deze internationale benchmark heeft als doel om te inventariseren hoe in een aantal Europese landen/regio's (Duitsland, Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Vlaanderen, Denemarken, Finland, Zwitserland) dienstverlening op het gebied van internationaal ondernemen in den brede is georganiseerd: standaardisering, betaalde dienstverlening en publiek-private samenwerking op het vlak van handelsbevordering. De best practices uit deze landen zijn gebruikt als inspiratie voor de voorstellen tot verbeteringen in de Nederlandse aanpak, zoals besproken in de Kamerbrief *Versterking van de economische dienstverlening aan het Nederlandse bedrijfsleven wereldwijd*. Op de volgende pagina's wordt elk land individueel besproken.

**2. Duitsland***Algemeen*

Het Duitse model voor handelsbevordering is sterk privaat ingericht via de Duitse Kamer van Koophandel (Deutscher Industrie- und Handelskammer, DIHK) met slechts een klein aandeel voor publieke financiering voor handelsbevordering. Dienstverlening is grotendeels geprijsd en er bestaat een goede samenwerking tussen publieke en private organisaties.

*Karakteristieken*

- Het karakter van handelsbevordering in Duitsland (via de DIHK) met vooral private financiering van dienstverlening zorgt ervoor dat de Industrie & Handelskammern (IHK's) dicht bij bedrijven staan en hun dienstverlening goed aansluit bij de behoeftes van internationaliserende MKB'ers in Duitsland.
- De activiteiten van publieke organisatie Germany Trade & Invest (GTAI) op het gebied van handelsbevordering beperken zich vooral tot informatievoorziening, in het buitenland is er vaak een nauwe samenwerking tussen de kantoren van de Kamers en de vertegenwoordigers van de GTAI die vaak op ambassades gevestigd zijn.
- In Duitsland spelen de deelstaten een rol en zijn enkelen zelf vertegenwoordigd in het buitenland. Vaak wordt echter wel gebruik gemaakt van het netwerk van IHKs om activiteiten uit te voeren.

*Organisatie*

Het Ministerie voor Economische zaken en Energie (BMWi) is in de eerste plaats verantwoordelijk voor de financiering en aansturing van handelsbevordering. Het financiert twee belangrijke organisaties: Germany Trade & Invest (GTAI) is een publiek agentschap dat zich richt op acquisitie van buitenlandse investeringen en informatieverstrekking over internationaal ondernemen. De private sector is vertegenwoordigd in de aansturing van GTAI via de Raad van Commissarissen (adviseert over het management van de organisatie en relevante beslissingen) en een aparte adviesraad voor buitenlandse handel (adviseert en informeert het management van GTAI over dit onderwerp). Daarnaast komt 25% van het budget voor handelsbevordering van de DIHK van BMWi.

De DIHK opereert verder volledig privaat met een Raad van Bestuur die bestaat uit vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven. In Duitsland opereren meer dan 80 zelfstandige Industrie & Handelskammern (IHK) die

lid zijn van de DIHK. De Duitse Kamers zijn vervolgens in het buitenland met eigen kantoren, de AusHandelsKammern (AHK), vertegenwoordigd in 80 landen en gecoördineerd vanuit het DIHK kantoor in Berlijn. Deze AHKs werken zelfstandig maar ontvangen een (vaak, klein) deel van hun budget voor handelsbevordering via de DIHK. De hoogte van de publieke bijdrage aan AHK's verschilt per land. Het overige inkomen wordt gegenereerd door ledenbijdrages en uitvoering van dienstverlening.

#### *Dienstverlening*

De dienstverlening van GTAI op het gebied van internationaal ondernemen richt zich met name op algemene informatie over zakendoen in het buitenland en sectorinformatie. Voor meer maatwerkondersteuning kunnen Duitse bedrijven terecht bij de regionaal gevestigde IHK's. De dienstverlening is voor het grootste gedeelte geprijsd op basis van marktstarieven. De IHK's & AHK's verwijzen vaak rechtstreeks naar elkaar door om de bedrijven zo gericht mogelijk te kunnen ondersteunen. Een enkele AHK werkt bilateraal, zoals bijvoorbeeld in Nederland waar de AHK (hier: Duits-Nederlandse Handels Kamer, DNHK) Nederlandse bedrijven ondersteunt die de Duitse markt op willen. De geboden dienstverlening is daarmee erg breed, waarbij voor sommige elementen samengewerkt wordt met externe specialisten.

#### *Privaat netwerk*

In Duitsland is het private netwerk dominant met een centrale rol voor de IHK's. Daarnaast zijn er verschillende andere organisaties actief – zowel federaal als regionaal – waar binnen een goede samenwerking lijkt te zijn, inclusief met de deelstaten. De IHK's of de AHK's zijn over het algemeen de belangrijkste uitvoerder van activiteiten rond handelsbevordering waarbij andere partijen betrokken zijn.

### **3. Verenigd Koninkrijk**

#### *Algemeen*

In het Verenigd Koninkrijk hoort handelsbevordering tot de verantwoordelijkheid van UK Trade & Investment (UKTI), dat wordt aangestuurd en gefinancierd door twee ministeries, en dat beschikt over eigen kantoren in binnen- en buitenland. Een belangrijke private speler is de Britse Kamer van Koophandel. UKTI hanteert een model van betaalde dienstverlening.

#### *Karakteristieken*

- UKTI is sterk aanwezig in de regio, maar zet hiervoor een privaat netwerk in door de dienstverlening door andere regionale partijen te laten uitvoeren.
- De private sector wordt op verschillende manieren betrokken bij publieke inspanningen op het gebied van handelsbevordering, onder andere via het Business Ambassadors Network (omvat leiders uit de academische en zakelijke wereld die de expertise en het netwerk van het Verenigd Koninkrijk in het buitenland vertegenwoordigen).
- UKTI is erg transparant over de eigen organisatie, waarbij in onder andere het jaarverslag in detail verslag wordt gedaan van de inspanningen, wat deze opleveren en welke kosten hier aan verbonden zijn.<sup>7</sup> Alle documentatie is online beschikbaar.

<sup>7</sup> Een goed voorbeeld hiervan is het jaarverslag van UKTI, te vinden op <https://www.gov.uk/government/publications/uk-trade-and-investment-annual-report-and-accounts-2012-to-2013>

- In de dienstverlening van UKTI wordt gezocht naar waar de publieke inzet het meest effectief is, bijvoorbeeld door inzet op *High Value Opportunities* of door gerichte ondersteuning van business-to-government activiteiten in het buitenland.

### *Organisatie*

UKTI is een zelfstandige uitvoeringsorganisatie die wordt aangestuurd door twee ministeries: het Foreign and Commonwealth Office (FCO, het Britse BZ) en het Department of Business, Innovation and Skills (BIS). Het Ministerie van Financiën financiert daarnaast een deel van de activiteiten. UKTI heeft 9 regionale vertegenwoordigingen waarbij de dienstverlening wordt uitgevoerd door lokale organisaties (in 7 van de 9 regio's is dit de lokale vestiging van de British Chamber of Commerce, BCC) onder naam en vlag van UKTI. In het buitenland beschikt UKTI over kantoren in meer dan 100 landen, die in die landen leidend zijn voor het werk met Britse bedrijven.

Britse ambassades richten zich voor wat betreft economisch werk met name op economisch beleid en bilaterale relaties.

UKTI werkt met een Raad van Bestuur met daarin naast het MT een ruime vertegenwoordiging uit de private sector en de publieke sector (waaronder vertegenwoordigers van het Britse postennetwerk). Om goede relaties te onderhouden binnen het publiek-private netwerk werkt UKTI met een stakeholder management team.

UKTI hanteert een duidelijke (kwantitatieve) ambitie waar de verdere dienstverlening op gebaseerd is. Op het gebied van export bestaat deze ambitie uit twee doelstellingen, die samen te vatten zijn als het verdubbelen van het volume van de Britse export en 100.000 meer bedrijven per jaar laten exporteren voor 2020.<sup>8</sup> De afgelopen jaren heeft het Verenigd Koninkrijk verschillende elementen in dit model aangepast om deze doelstellingen te kunnen realiseren, zoals een sterkere inbreng van de private sector (bijvoorbeeld binnen het management van UKTI) en meer samenwerking met de Britse Kamers van Koophandel.

### *Dienstverlening*

De dienstverlening van UKTI richt zich sterk op het vergroten van de groep exporterende MKB'ers en is grotendeels beprijd. Basisdienstverlening is kosteloos verkrijgbaar waarna voor verdere ondersteuning bedrijven gebruik kunnen maken van een maatwerktraject waarbij gekeken wordt naar de internationale ambities van het bedrijf en welke ondersteuning van UKTI daarbij het beste past. Steeds meer wordt daarin een focus aangebracht op die dienstverlening waar UKTI als publieke organisatie de meeste toegevoegde waarde heeft, zoals bijvoorbeeld op de business-to-government markt.

Een aantal jaar geleden is binnen UKTI de keuze gemaakt om meer praktijkervaring uit het bedrijfsleven te halen en is een nieuw MT aangesteld bestaande uit personen met ruime ervaring in de private sector. UKTI personeel is in dienst van ofwel FCO of BIS en de organisatie beschikt daarmee niet over een eigen personeelsbestand. Dit geldt voor werknemers van UKTI in het buitenland die echter wel vaak lokaal worden aangenomen, op basis van eerdere werkervaring in het bedrijfsleven. De

---

<sup>8</sup> Zie bijvoorbeeld [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/294367/UKTI\\_at\\_a\\_glance\\_2013\\_14.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/294367/UKTI_at_a_glance_2013_14.pdf)

buitenlandkantoren werken met targets, bijvoorbeeld gericht op aantal te ondersteunen bedrijven en waarde van contracten.

#### *Privaat netwerk*

De belangrijkste speler in het private netwerk is de Britse Kamer van Koophandel die in een aantal regio's dienstverlening van UKTI uitvoert. Daarnaast zijn er andere partijen actief zoals werkgeversorganisaties en brancheorganisaties. Er wordt samengewerkt ten aanzien van handelsmissies.

## **4. Frankrijk**

#### *Algemeen*

Het Franse model voor handelsbevordering is met name publiek ingericht, waarbij UbiFrance de belangrijkste handelsbevorderende organisatie is. Daarnaast is de Franse Kamer van Koophandel actief op het thema internationaal ondernemen. In de Franse regio's is UbiFrance goed vertegenwoordigd en werkt het samen met een grote groep publieke en private partners. Via betaalde dienstverlening wordt een eigen bijdrage van het bedrijfsleven gevraagd.

#### *Karakteristieken*

- UbiFrance werkt samen met verschillende publieke & private partners, waaronder individuele bedrijven zoals Air France of DHL.
- In het buitenland is Frankrijk met drie (publieke) organisaties vertegenwoordigd op het gebied van internationaal ondernemen: de diplomatieke posten, UbiFrance en de Kamer van Koophandel (UCCIFE). Daarbij wordt echter niet altijd een duidelijk model voor samenwerking of taakverdeling gehanteerd. Er wordt momenteel in Nederland een pilot uitgevoerd om meer coördinatie te brengen in het werk van deze organisaties.
- De Kamer van Koophandel beschikt over meer buitenlandse vertegenwoordigingen dan UbiFrance (111 versus 80) wat er toe leidt dat UbiFrance in een aantal landen waar het niet zelf gevestigd is, gebruik maakt van de lokale KvK vertegenwoordiging (wanneer aanwezig).

#### *Organisatie*

UbiFrance valt onder de verantwoordelijkheid van het Franse Ministerie van Economische Zaken. Het beleidsterrein van buitenlandse handel is in Frankrijk in 2014 echter sterk in beweging waarbij de Staatssecretaris van buitenlandse handel sinds kort onder het Ministerie van Buitenlandse Zaken valt. UbiFrance wordt geleid door een directeur-generaal, en beschikt over lokale medewerkers in de regio gericht op acquisitie van bedrijven. In 2014 wordt gewerkt aan de fusie van AFII (Agence Française pour les Investissements Internationaux, de Franse NFIA) met UbiFrance waarmee bevordering van handel en buitenlandse investeringen door één organisatie worden uitgevoerd. In 2013 waren al twee andere publieke organisaties met een rol op internationaal ondernemen (Bpifrance en Coface) bij UbiFrance gevoegd.

#### *Dienstverlening*

De dienstverlening van UbiFrance is voor het grootste gedeelte betaald en is gebaseerd op een producten/dienstencatalogus. De dienstverlening is grofweg in drie categorieën te verdelen (informatie & advies, contacten, communicatie) die in deze catalogus staan uitgewerkt. In principe wordt

alle dienstverlening overal aangeboden maar beschikbaarheid op buitenlandse vestigingen van UbiFrance is deels afhankelijk van lokale capaciteit. Bij UbiFrance hebben individuele buitenlandkantoren eigen targets voor hun dienstverlening waarmee een deel van de kosten wordt gedekt.

De dienstverlening die de economische afdeling van een Franse ambassade uitvoert, is vooral gericht op het ondersteunen van strategische contracten en bilaterale economische contacten. Wanneer door de ambassade werk wordt uitgevoerd voor bedrijven is dit kosteloos.

#### *Privaat netwerk*

In Frankrijk is een uitgebreid netwerk van private organisaties actief op handelsbevordering maar vaak gaat uitvoering wel via UbiFrance of de Kamers van Koophandel. UbiFrance werkt samen met verschillende private partners, opvallend hierbij is dat dat individuele bedrijven kunnen zijn die een eigen rol zien, zoals Air France, DHL of Société Générale. Regionale overheden zijn, in samenwerking met private partijen of de Kamers van Koophandel, actief op dit gebied en enkele regio's zijn zelf in het buitenland vertegenwoordigd (bijvoorbeeld Alsace en Lyon).

Onder het vorige kabinet bestond er een thematisch overleg tussen publiek en private organisaties, georganiseerd rond de thema's «better food», «smart communications», «smart health» en «smart cities». Met de veranderingen in het Franse kabinet in voorjaar 2014 zijn deze overleggen vervallen. Verwacht wordt dat er de komende maanden een nieuwe vorm van publiek-privaat overleg wordt opgezet.

## **5. Vlaanderen**

### *Algemeen*

In België behoort handelsbevordering tot de verantwoordelijkheid van de gewesten (Wallonië, Vlaanderen, Brussel) waarbij voor dit onderzoek naar de praktijk in Vlaanderen is gekeken. In Vlaanderen wordt handelsbevordering uitgevoerd door een zelfstandige publieke organisatie: Flanders Investment & Trade (FIT). Deze organisatie beschikt over vertegenwoordigers in de regio en in het buitenland, waarbij dienstverlening in principe kosteloos is voor ondernemers.

### *Karakteristieken*

- FIT vertegenwoordigingen in het buitenland zijn soms gehuisvest in eigen kantoren en soms in de Belgische ambassade. Bij contacten met het bedrijfsleven is FIT de leidende organisatie.
- Samenwerking met private partners lijkt beperkt te zijn: brancheorganisaties hebben over het algemeen geen sterke focus op het thema internationaal ondernemen. Wel worden jaarlijks actieplannen voor specifieke sectoren afgestemd met de Vlaamse sectorvertegenwoordigers.

### *Organisatie*

Flanders Invest & Trade (FIT) is een zelfstandige handelsbevorderende organisatie en wordt bestuurd door een «gedelegeerd bestuurder» aangesteld door de Vlaamse overheid (Ministerie van Economische Zaken). De organisatie beschikt over eigen adviseurs in de vijf Vlaamse regio's, die zich onder andere richten op acquisitie van internationaliserende MKB'ers. Hiervoor werken deze regionale adviseurs vaak samen met Kamers van Koophandel, regionale incubators of lokale overheden.

### *Dienstverlening*

Binnen de dienstverlening van FIT wordt alleen voor deelname aan missies en evenementen een financiële bijdrage van bedrijven gevraagd. Naast advies en informatie over internationaal ondernemen voert FIT een aantal subsidies uit.

### *Privaat netwerk*

In Vlaanderen is een aantal werkgevers- en werknemersorganisaties vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur van FIT waarmee een link gelegd wordt naar de private sector. Daarnaast zijn er verschillende sector- en bedrijvenfederaties actief in Vlaanderen hoewel deze vaak geen sterke focus hebben op internationaal ondernemen. Samenwerking hiermee is onder andere gericht op het bereiken van nieuwe bedrijven. Met sectororganisaties wordt jaarlijks gesproken over actieplannen voor die sector (van FIT). Regionaal vindt met name op werkniveau afstemming plaats. Overlegstructuren zijn niet formeel vastgelegd.

## **6. Denemarken**

### *Algemeen*

Het Deense model voor handelsbevordering kenmerkt zich door intensieve begeleiding van bedrijven, een duidelijk herkenbare organisatie waar bedrijven terecht kunnen, sterke sturing op resultaten en een flinke eigen bijdrage van het bedrijfsleven. Dienstverlening wordt voor het grootste gedeelte uitgevoerd door de Trade Council dat onderdeel is van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Een toenemend aantal private partijen en lokale overheden lijkt actief te worden op het gebied van handelsbevordering.

### *Karakteristieken*

- De dienstverlening van de Trade Council heeft een hoog consultancy niveau: bedrijven worden in een betaald, individueel traject vergaand begeleid bij het betreden van nieuwe buitenlandse markten.
- De Trade Council is geen zelfstandige organisatie maar is een deel van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. De naam wordt vooral gehanteerd als branding.
- Er wordt gewerkt met sectorspecialisten en medewerkers met een sterke commerciële achtergrond.
- De private sector is kritisch op dit model van betaalde dienstverlening: publieke dienstverlening concurreert duidelijk met private aanbieders. Private partijen zouden juist meer toe willen naar een ander model van verdere publiek-private samenwerking.<sup>9</sup>
- Begin 2014 is een rapport gepubliceerd na omvangrijk onderzoek van McKinsey hoe het Deense model voor handelsbevordering verbeterd kan worden. Een voorstel hierin wat voor Nederland interessant kan zijn, is bijvoorbeeld een getraptd prijzingsmodel.

### *Organisatie*

De belangrijkste speler op het gebied van handelsbevordering is de Eksportrådet (de Trade Council), die met name via het Deense posten-netwerk diensten aan bedrijven aanbiedt. Deze Trade Council is onderdeel van het Ministerie van Buitenlandse Zaken. De Trade Council beschikt over

<sup>9</sup> Dit kwam onder andere naar voren bij een (telefonisch) gesprek met de Confederation of Danish Industry, gehouden in mei 2014.

circa 75 medewerkers in Denemarken en circa 230 medewerkers in het buitenland, verspreid over meer dan 100 ambassades en andere vertegenwoordigingen. Binnen dit wereldwijde netwerk is veel technische kennis aanwezig over de belangrijkste Deense exportsectoren.

Denemarken heeft de ambitie om in 2020 in de top 10 van rijkste landen ter wereld te staan. De strategie van het Ministerie voor de Trade Council is vastgelegd tot 2015. Deze richt zich op «value, growth and knowledge for Denmark»<sup>10</sup> en is kwalitatief uitgewerkt. De strategie wordt gerealiseerd in de dienstverlening van de Trade Council door onder andere een sectorgerichte aanpak, wereldwijde dekking en een gedifferentieerde doelgroepbenadering.

### *Dienstverlening*

Basisdienstverlening uitgevoerd door de Trade Council, die niet meer dan een uur kost, is meestal gratis. Voor meer uitgebreide dienstverlening geldt als uitgangspunt dat bedrijven voor de diensten dienen te betalen (in 2014: ongeveer € 125 per uur<sup>11</sup>). Een bedrijf dat voor meer dan € 30.000 aan diensten afneemt kan een ambtenaar als «one stop shop» aanspreekpunt inhuren die te allen tijde bereikbaar is voor het bedrijf. Ongeveer 55 procent van de dienstverlening is aan mkb, 45 procent aan grote bedrijven.

De dienstverlening van de Trade Council heeft een hoog consultancy karakter en dienstverlening is grofweg in drie brede categorieën verdeeld (Global Growth, Global Public Affairs en Global Opportunities & Risks). De private sector is kritisch op dit model vanwege de sterke concurrentie tussen publiek en privaat. Het eerder genoemde onderzoek naar handelsbevordering in Denemarken doet de aanbeveling om de Trade Council meer in te zetten op die dienstverlening waar geen marktalternatieven voor beschikbaar zijn.

De medewerkers van de Trade Council bestaan uit een mix van diplomaten van het Ministerie van Buitenlandse Zaken en lokale staf die beschikt over commerciële ervaring en/of sectorexpertise (op de buitenlandse vertegenwoordigingen). Op de posten wordt gewerkt met jaarlijkse targets waar de jaarlijkse budgetten van ambassades aan verbonden zijn.

### *Privaat netwerk*

In Denemarken zijn verschillende private partijen actief op het gebied van handelsbevordering, waaronder lokale overheden. De private sector was tot voor kort vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur van de Trade Council. Deze raad is begin 2014 opgeheven en vervangen door een brede adviesraad, het Foreign Economic Forum, waar 30 tot 40 organisaties in vertegenwoordigd zijn. Concrete samenwerking (met de Trade Council) vindt vooral plaats rond handelsmissies. Verdere samenwerking (onderling) lijkt ad hoc te zijn. Een eerder samenwerkingsverband (Export Promotion Denmark) is eind 2013 opgeheven vanwege gebrek aan financiering. Het private netwerk ziet graag meer vormen van publiek-private samenwerking ontstaan.

<sup>10</sup> Voor meer informatie over deze strategie: <http://um.dk/en/tradecouncil/about/strategy/>

<sup>11</sup> Formele tarief is 935 Deense kronen, equivalent aan ongeveer € 125 (wisselkoers 22 mei 2014, 1 DKK = 0.133.980 EUR, [www.xe.com/ucc](http://www.xe.com/ucc))



## **7. Finland**

### *Algemeen*

Een belangrijk element in het model in Finland is het in 2012 opgerichte Team Finland dat losse initiatieven op het gebied van internationaal ondernemen bundelt. Finpro is de belangrijkste handelsbevorderingsorganisatie die dienstverlening biedt met een sterk consultancy karakter en met een hoge bijdrage van het bedrijfsleven.

### *Karakteristieken*

- Het handelsbevorderende model in Finland is momenteel sterk in beweging wat met name een verandering zal brengen in de dienstverlening van Finpro.
- Team Finland is mede opgezet om versnippering van veel verschillende initiatieven op het gebied van internationaal ondernemen tegen te gaan en werkt als overkoepelend label voor (semi-)publieke initiatieven om deze herkenbaarder te maken.
- De dienstverlening van Finpro is de laatste jaren doorontwikkeld tot een breed pakket aan consultancy services op alle vlakken van internationalisatie waar commerciële tarieven voor worden gevraagd. Aan die ontwikkeling is nu een einde gekomen door een voorgenomen scheiding van de commerciële en publieke taken.

### *Organisatie*

De doelstelling van Team Finland is gericht op het promoten van Finland in het buitenland en het stimuleren van internationalisering van Finse bedrijven en van investeringen in Finland. Team Finland is een overkoepelend label en heeft geen fysieke organisatie achter zich. Afstemming en bepaling van strategie vindt plaats in de stuurgroep van Team Finland, waar de premier voorzitter van is en die verder bestaat uit 13 leden, allen mensen uit het bedrijfsleven.

Finpro is een van de partners binnen Team Finland en de belangrijkste handelsbevorderende organisatie. Finpro wordt vanuit de overheid aangestuurd door het Ministry of Employment and Economy. Bij Finpro kunnen Finse bedrijven terecht voor vergaande advisering en begeleiding bij het betreden van buitenlandse markten. Finpro is een vereniging met ruim 500 leden, waaronder veel private partijen zoals brancheorganisaties en werkgeversorganisaties. Hiermee is een duidelijke verbinding tussen publiek en privaat gelegd.

Finpro beschikt over eigen kantoren in het buitenland (in totaal 58). In sommige landen wordt gewerkt met private partijen waaraan de Finpro vertegenwoordiging wordt uitbesteed. De naam van Team Finland wordt in het buitenland gebruikt om het lokale Finse netwerk waar bedrijven gebruik van kunnen maken zichtbaar te maken.

### *Dienstverlening*

Zoals genoemd biedt de dienstverlening van Finpro vergaande ondersteuning aan bedrijven om succesvol te internationaliseren. Dit betreft het volledige traject van strategie- en organisatieontwikkeling tot het ontwikkelen van een nieuwe markt en sales. Deze dienstverlening is – met uitzondering van basisinformatie – beprijsd op commerciële tarieven. Bedrijven kunnen voor een gedeelte van deze kosten subsidie aanvragen waarmee een deel van de kosten alsnog publiek gedragen wordt. Wanneer een bedrijf via Finpro bij zijn internationale stappen onder-

steuning krijgt wordt een projectteam van Finpro hiervoor aangewezen dat bestaat uit medewerkers met de benodigde expertise voor dat project (ongeacht locatie van bedrijf of van de Finpro specialist). De organisatie is daarom sterk op competenties ingericht en houdt hier in het werving- en selectiebeleid rekening mee, bijvoorbeeld door medewerkers te selecteren op kennis en ervaring in specifieke vakgebieden.

#### *Privaat netwerk*

Verschillende private partijen zijn in Finland actief rond handelsbevordering. Deze zijn over het algemeen lid van Finpro waarmee dit een sterke verbinding geeft tussen privaat en publiek. Desondanks bestaat er versnippering van initiatieven waarvan de private sector hoopt dat Team Finland een goede manier kan zijn om hier meer coördinatie en overzicht in te creëren. Samenwerking vindt momenteel vooral plaats rond bijvoorbeeld handelsmissies.

## **8. Zwitserland<sup>12</sup>**

### *Algemeen*

In Zwitserland is Switzerland Global Enterprise (SGE) de belangrijkste handelsbevorderende organisatie die in nauwe samenwerking met specialisten in de commerciële markt dienstverlening aanbiedt aan mkb'ers.

### *Karakteristieken*

- SGE werkt met een database van experts waarmee opdrachten voor bedrijven worden uitgevoerd. Voor uitvoering van deze dienstverlening bestaan verschillende modellen waarbij bedrijven via SGE door een expert geholpen worden of rechtstreeks gekoppeld worden.
- De kwaliteit van experts waarmee SGE werkt, wordt gewaarborgd via een waarderingssysteem waarbij bedrijven na afloop de kwaliteit van de experts en hun dienstverlening beoordelen.
- SGE is niet alleen verantwoordelijk voor export promotie, maar ook voor het aantrekken van buitenlandse investeringen en voor de promotie van import uit ontwikkelingslanden.

### *Organisatie*

SGE is een zelfstandige organisatie, verantwoordelijk voor de uitvoering van onder andere export promotie. Het is een ledenorganisatie met verschillende soorten organisaties als lid waaronder individuele bedrijven, brancheorganisaties, Kamers van Koophandel en andere handelsbevorderende instanties. De opdrachtgever voor de werkzaamheden van SGE is de State Secretary for Economic Affairs (SECO) waarmee telkens voor vier jaar een mandaat voor de uitvoering wordt afgesproken voor de drie gebieden van export promotie, import promotie en investeringen.

SGE heeft drie vestigingen in Zwitserland (hoofdkantoor in Zürich en in Lausanne en Lugano). In 21 landen zijn er Swiss Business Hubs (SBH) gevestigd die ter plaatse ondersteuning bieden aan Zwitserse bedrijven. Vaak is een SBH gevestigd op de ambassade, waarmee een strikte scheiding bestaat tussen handelsbevordering (via SBH) en economische diplomatie en ander economisch werk.

---

<sup>12</sup> Zwitserland is in de laatste fase van het onderzoek toegevoegd waardoor de informatie in deze bijlage beperkter is.

### *Dienstverlening*

De dienstverlening van SGE begint voor individuele bedrijven met een eerste adviesgesprek. Voorafgaand aan dit gesprek wordt vaak al een quick scan van de lokale markt gedaan waar het bedrijf in is geïnteresseerd. Voor verdere ondersteuning wordt een offerte opgesteld. Een project wordt uitgevoerd door medewerkers van SGE (dit kunnen ook medewerkers van een ambassade/lokale SBH zijn) of er wordt besloten dit door een expert te laten uitvoeren. Deze keuze is afhankelijk van de benodigde expertise. Afhankelijk van de complexiteit van de vraag loopt het contact met de expert via SGE/SBH of wordt het bedrijf rechtstreeks in contact gebracht met een expert.

Experts kunnen zich aanmelden voor de Expert Directory<sup>13</sup> van SGE om in aanmerking te komen voor projecten. Bedrijven worden na afloop gevraagd om de dienstverlening te beoordelen zodat hiermee de kwaliteit wordt gewaarborgd. Wanneer experts consistent goede beoordelingen krijgen kunnen ze «certified expert» worden.

### *Privaat netwerk*

Het private netwerk in Zwitserland wordt onder andere betrokken bij handelsbevordering via de ledenorganisatie van SGE. SGE werkt bijvoorbeeld met een aantal strategische partnerschappen met private partijen (waaronder DHL, PwC, SAP). Door te werken met de Expert Directory van SGE wordt gebruik gemaakt van beschikbare kennis en expertise in de commerciële markt.

---

<sup>13</sup> Deze directory is toegankelijk via <http://expertdirectory.s-ge.com/en/search#!/all>