

Notitie internationalisering

Succesvoller internationaal acteren voor Zuid-Holland

Een advies voor de nieuwe collegeperiode

Team EU/IA, afdeling Bestuur
Maart 2019

Deze notitie internationalisering biedt een advies aan het volgend college met richtinggevende uitgangspunten voor de internationale inzet en interne werkwijze van de provincie.

Dit advies met aanbevelingen dient als basis voor een door Provinciale Staten vast te stellen internationaliseringsstrategie 2020 - 2023.

Leeswijzer

Aanleiding en doel	pagina 2
Afwegingskader	pagina 3
Aanbevelingen	pagina 4
Voorstel proces 2019	pagina 5
Terugblik en aanbevelingen internationaal beleid PZH 2015-2019	pagina 6

Aanleiding

Steeds meer provinciale opgaven hebben een internationale dimensie (zoals terugdringen van CO2 uitstoot, transitie naar een nieuwe economie, klimaatadaptatie, mobiliteit). Ook spelen er internationaal steeds vaker kwesties die een grote impact op de provincie Zuid-Holland hebben (zoals de Brexit).

Het belang van internationalisering wordt steeds breder erkend binnen de provincie Zuid-Holland. Dit blijkt uit een groeiend aantal bestuurders en provinciale medewerkers die actief zijn op het internationale speelveld. Een gedeelde werkwijze is noodzakelijk om deze activiteiten effectief en efficiënt vorm te geven. In deze notitie komen we tot een aantal aanbevelingen op basis van de ervaringen uit de afgelopen collegeperiode.

Wat wil de provincie bereiken met internationalisering?

Internationaal actief zijn is een middel om de provinciale ambities te realiseren. Er zijn verschillende instrumenten: kennis uitwisseling met partners, handelsmissies, lobby op Europese wetgeving en mogelijkheden zoeken voor subsidies en leningen om projecten te financieren.

Wat zijn de ambities?

De maatschappelijke uitdagingen die zich in de provincie Zuid-Holland manifesteren, zijn opgaven die zich ook op het Europese niveau afspelen. Denk aan de terugdringing van de CO2 uitstoot, klimaatadaptatie of transitie naar een nieuwe duurzame economie. De EU nodigt de lidstaten uit om gezamenlijk beleid te ontwikkelen, krachten te bundelen door samenwerking in netwerken en/of grens overstijgende programma's en financiert een grote hoeveelheid projecten om innovatie te ontwikkelen en te stimuleren. In onze provincie is tussen 2007-2013 bijna 1 miljard Euro aan subsidies uit diverse Europese fondsenprogramma's toegekend. In de periode 2014-2020 was de 1 miljard grens al gepasseerd eind 2018.

Naast dat we in Brussel bij de Europese instituties actief zijn, hebben we ook de ambitie om samen met onze regionale partners en andere regio's internationaal op te trekken. Door deze samenwerking kunnen we onze regio en de partners uit de regio op de kaart zetten:

regioprofilering. Daarnaast stimuleren we dat projecten in Zuid-Holland Europese financiering ontvangen, we zoeken actief naar projectpartners of faciliteren anderen hierin. We ondersteunen het bedrijfsleven bij het verwerven van toegang op nieuwe markten. Ook werken we samen in netwerken om zo het werk te verdelen, we maken gebruik van elkaars inzet en expertise: shared services.

Strategische relaties kunnen voortkomen uit de eigen opgaves van de provincie, of de vraag vanuit het onze partners als EBZ of bedrijfsleven (via IQ).

In 2014 zijn 11 strategische EU regio's gedefinieerd waarmee met 5 daarvan samenwerkingsrelaties zijn gestart. Dit zijn Noordrijn-Westfalen, Vlaanderen, Lombardije, Catalonië en Mazovië. Daarnaast zijn in de afgelopen jaren activiteiten ondernomen met Toronto, Boston, Haute de France en de "Four Motor" regio's: Auvergne-Rhône-Alpes, Baden-Württemberg, Catalonië en Lombardije.

De internationale ambities buiten de Europese Unie richten zich momenteel uitsluitend op twee Chinese regio's: de provincie Hebei en Shanghai Pudong. Met beide regio's onderhoudt Zuid-Holland een 'government-to-government' relatie die expliciet is gericht op het faciliteren van 'business-to-business' relaties en relaties tussen kennisinstellingen.

Wat is de toegevoegde waarde/rol van de provincie?

De provincie speelt als middenbestuur een belangrijke rol bij de internationalisering van Zuid-Holland en zet de regio internationaal op de kaart. Wij verbinden lokale en regionale partijen aan internationale partners, openen deuren die anders gesloten zouden blijven en vertegenwoordigen de regio in op internationaal niveau.

Om een goed beeld te krijgen van de Europese en internationale activiteiten in de afgelopen collegeperiode hebben gesprekken plaatsgevonden met diverse collega's, management en GS-leden die actief zijn op het internationale speelveld. Tijdens deze gesprekken is teruggekeken op de afgelopen periode en hebben we lessen getrokken voor de aankomende collegeperiode die wij in een afwegingskader hebben opgenomen.

Afwegingskader voor internationaal handelen

Op basis van deze gesprekken en onze ervaring en expertise heeft het team EU/IA een analyse gemaakt om te bepalen welke factoren essentieel zijn om succesvol internationaal beleid te kunnen voeren. Dit heeft geresulteerd in vier factoren allemaal noodzakelijke voorwaarden zijn voor een succesvolle internationale activiteit. We noemen het dan ook een "ijzeren vierkant".

Inhoudelijke opgave	Bestuurlijke draagvlak/ambitie
Partners in de regio, in Nederland of internationaal	Capaciteit en middelen in organisatie

Bij de inhoudelijke opgave wordt gekeken naar de mate waarin een activiteit past binnen de vastgestelde provinciale ambities, hoe concreet die is en of de provincie de aangewezen partij is om de activiteit op te pakken. Het is verder essentieel dat er bestuurlijk draagvlak en -ambitie is. Zonder leiderschap kunnen er geen concrete doelen worden geformuleerd en is er weinig draagvlak om activiteiten te ontplooiën. De provincie werkt niet alleen en is sterker wanneer activiteiten in samenwerking met haar partners in Nederland en daarbuiten worden opgepakt. Door deze samenwerking heeft de provincie meer invloed en de nodige daadkracht om de internationalisering van de regio optimaal te bevorderen. Het is daarom van belang na te gaan of er voldoende relevante partners betrokken kunnen worden bij een activiteit. Ten slotte kunnen activiteiten alleen goed worden uitgevoerd als er voldoende personele capaciteit, toewijding en financiële middelen beschikbaar zijn binnen de organisatie.

Alle bestaande en nieuwe activiteiten moeten aan deze randvoorwaarden worden getoetst om na te gaan of er daadwerkelijk succesvol op ingezet kan worden. Hierdoor vormt dit toetsingskader het fundament voor een bestendige uitvoering van het internationaliseringsbeleid van de provincie in de toekomst.

Naar aanleiding van de gevoerde gesprekken komen wij tot de volgende aanbevelingen en bijbehorende procedure voor een succesvol internationaal beleid in de volgende collegeperiode. De resultaten van de gesprekken zijn te vinden in de bijlage “terugblik en vooruitblik ijzeren vierkant”.

Aanbevelingen

1. De opgave staat centraal. Internationalisering is een middel om de provinciale opgaven te realiseren.
2. De internationale inzet van de opgave moet op een meer gestructureerde, planmatige manier worden aangepakt. De inhoudelijke doelen of -wanneer die er nog niet zijn-, de processtappen moeten concreet, meetbaar en resultaatgericht geformuleerd worden waarbij het opgaveteam verantwoordelijk is. Rollen en verantwoordelijkheden worden helder benoemd.
3. Een planmatige aanpak bestaat uit het gebruiken van het voorgestelde afwegingskader waarin de randvoorwaarden voor succesvol opereren worden benoemd. De vereiste randvoorwaarden zijn: bestuurlijke ambitie, een helder geformuleerde inhoudelijke opgave, partners in en buiten de regio en voldoende capaciteit in de organisatie. We willen toe naar een gedeelde werkwijze waardoor we in huis de verbindingen beter kunnen leggen.
4. Het afwegingskader is niet in beton gegoten. Er is ruimte voor flexibiliteit om in te spelen op mogelijkheden en kansen die zich onvoorzien voordoen. Belangrijk is dat er een juiste en consistente afweging gemaakt wordt, ook bij deze onvoorzien keuzes.
5. Effectieve samenwerking met andere regio's vraagt om een langdurige relatie gebaseerd op vertrouwen waarbij er een gedeeld belang is. Relaties worden soms gestart, zonder dat meteen een direct concreet resultaat te benoemen is. Dit moet wel altijd het streven zijn. Daarom adviseren we de samenwerking zo snel mogelijk te vertalen in een gezamenlijke werkagenda.
6. De praktijk leert dat opgaven veelal nog relatief breed en abstract zijn om te koppelen aan concrete internationale uitdagingen en kansen. Organisatie van

evenementen zijn een goed instrument om de internationale dimensie van de opgaven onder de aandacht te brengen en in de loop van de tijd te concretiseren en operationaliseren.

7. Dit afwegingskader betekent dat de interne organisatie zich meer bewust moet zijn van de waarde van internationale activiteiten voor het realiseren van provinciale opgaves: we kunnen niet zonder. Het inspelen op kansen betekent: soms snel moeten schakelen, capaciteit ter beschikking stellen en de juiste mensen met de juiste vaardigheden op de juiste plek inzetten.
8. Alle bestaande internationale opgaves en samenwerkingsrelaties met regio's en netwerken worden herzien op basis van het nieuwe afwegingskader. De ambities van het nieuwe college zijn hierbij leidend.
9. Deze aanbevelingen worden vastgesteld als basis voor alle internationale activiteiten. Ingezet wordt om de internationale dimensie van de provinciale opgaven vast te stellen in een definitieve internationaliseringsstrategie.
10. Bestuurders krijgen vanuit die strategie periodiek een individuele update over lopende zaken in hun portefeuille en nieuwe kansen. Daarnaast raden wij aan om als college het thema internationalisering periodiek terug te laten komen tijdens GS vergaderingen.

Voorstel proces 2019

Om te komen tot de internationaliseringsstrategie 2020-2023 wordt het volgende proces voorgesteld:

- De internationaliseringsstrategie is een samenhangend verhaal vanuit de verschillende beleidsafdelingen en vormt de basis voor afspraken over gezamenlijke inzet met strategische partners.
- Deze internationaliseringsstrategie wordt vastgesteld eind 2019.
- Op basis van het nieuwe coalitieakkoord wordt een analyse gemaakt van de internationale mogelijkheden om de provinciale opgaven te realiseren. ("Herijking Europastrategie")
- De uitwerking vindt plaats in teams waarbij de inhoudelijke collega's samenwerken met team EU/IA op basis van het afwegingskader. Aangegeven wordt in een plan waarom er op een opgave wordt ingezet, hoe er wordt ingezet en hoeveel capaciteit nodig is.
- Per opgave worden één of meerdere evenementen georganiseerd in Zuid-Holland om samen met de regionale partners scherp en concreet te krijgen wat we internationaal willen bereiken. Dit om draagvlak te creëren en richting te bepalen.
- Ook worden één of meer evenementen georganiseerd in Brussel waar GS leden al naar gelang hun internationale ervaring en ambities kennis maken met de Brusselse arena, internationale samenwerking verdiepen, in contact komen met partners en/of concrete werkagenda's uitwerken.
- In de internationaliseringsstrategie wordt een keuze gemaakt van prioritaire thema's waarop PZH actief is. Daarop wordt de keuze voor regio en andere partner samenwerking gebaseerd.
- De operationele concretisering en bewaking van de voortgang krijgt vorm in jaarplannen internationalisering.

Terugblik en aanbevelingen Internationaal beleid PZH 2015-2019

Inhoudelijke opgave	Bestuurlijk draagvlak en ambitie
Partners in de regio, in Nederland of internationaal	Capaciteit en middelen in organisatie

Figuur 1 “het IJzeren Vierkant”

1. Inhoudelijke opgave

Terugblik

In de Europa jaarplannen van de afgelopen collegeperiode is steeds geprobeerd Europese thema's te benoemen in samenspraak met inhoudelijke afdelingen. Onder deze thema's zijn in jaarplannen concrete activiteiten opgezet in overleg met de lijnafdelingen. Veel opgaven binnen de provincie hebben een grote potentiële internationale component. We zien de afgelopen jaren veel internationale inzet en activiteiten in de organisatie ontplooid. Hierbij moet echter wel goed gekeken worden in hoeverre de organisatie kan aansluiten bij de internationale ontwikkeling. Bij trajecten waar we te ver voor lopen, of net op actief worden, is de internationale meerwaarde niet altijd eenvoudig te realiseren.

In de afgelopen periode hebben we op een aantal opgaven proactief ingezet, zoals op duurzame mobiliteit langs de corridors, industriële modernisering en grensoverschrijdende innovatie en waterstof. Opgaven met een sector overstijgend karakter. Op andere opgaven hebben we een meer volgende inzet gekozen, zoals bij het gemeenschappelijk landbouwbeleid in IPO verband.

Aanbevelingen

- Start met het formuleren van de inhoudelijke internationale dimensie van de opgave die is gebaseerd op een provinciale ambitie óf een verzoek van partners in de regio. Het is van groot belang dat we als organisatie weten wat we komen halen en wat we kunnen brengen. Dit komt de samenwerking ten goede. De belangrijkste vraag die we hier moeten beantwoorden is waarom doen we dit? De middelen die we hebben zijn:

- Lobby/beleid beïnvloeding
- Subsidies
- Kennis uitwisselen/netwerken
- Aangaan van “government-to-government” relaties
- Kies voor opgaves die impact hebben op de lange termijn. Internationale samenwerking opbouwen kost tijd en is gebaseerd op vertrouwen. Als we effectief willen zijn moeten we de opgave verdiepen, netwerken opzetten en relaties opbouwen.
- Breng focus aan: Beperk de activiteiten tot een aantal strategische opgaves, daar waar specifiek een Zuid-Hollands belang is en waar de meeste impact behaald kan worden. Enkele voorbeelden zijn: CO2 reductie, transitie naar een circulaire economie, of de ontwikkelingen rond waterstof als onderdeel van de energietransitie.
- Denk strategisch: kies opgaves waar we niet via een netwerk al actief op zijn. Als er andere verbanden zijn, zoals het HNP of de Regio Randstad, is het slim om krachten te bundelen in wisselende coalities.
- Per opgave vullen we het afwegingskader in. Elke opgave krijgt een projectteam en een projectplan.

2. Bestuurlijke ambitie en draagvlak

Terugblik

De afgelopen collegeperiode is gewerkt met een coördinerend Europa-gedeputeerde. Deze was verantwoordelijk voor de overkoepelende internationale thema's, coördineerde de Europese inzet bij andere gedeputeerden en de Commissaris van de Koning, bewaakte de eenheid van het college en was het gezicht in Brussel bij het Comité van de Regio's, HNP en Randstadsamenwerking. “Europa” kost een coördinerend gedeputeerde relatief veel tijd (deze kan wel 4 tot 5 dagen per maand buiten Zuid-Holland zijn). Vakgedeputeerden zijn verantwoordelijk voor hun eigen Europa dimensie in hun opgaves. Onderling kan het college per activiteit afgesproken welke bestuurder welke activiteit oppakt.

Ook de Commissaris van de Koning heeft een belangrijke rol. Zijn aanwezigheid kan deuren openen, hij kan het initiatief nemen om bestuurlijke relaties aan te gaan, legt contacten met buitenlandse collega's en ambassadeurs, heeft een gastheer functie en kan namens het hele college optreden.

Bij het huidige college is veel bestuurlijke ambitie getoond op internationaal vlak, en zijn er veel activiteiten ontplooid.

Bestuurlijk leiderschap op internationale activiteiten is erg belangrijk. De vakgedeputeerden stimuleren daarmee de internationale ambities binnen de afdelingen en motiveren de afdelingen om met een lange-termijn visie deze activiteiten op te zetten en uit te voeren. De Europa-gedeputeerde is daarnaast hét overkoepelende aanspreekpunt voor deze internationale activiteiten. Er is ook behoefte aan een meer structurele uitwisseling en afstemming tussen de CdK, vak gedeputeerden en de coördinerend gedeputeerde, bijvoorbeeld door periodieke GS thema lunches.

Het is voor de organisatie belangrijk dat de bestuurlijke rolverdeling helder is. Wie wanneer ergens heen gaat of voor verantwoordelijk is, moet vanaf het begin duidelijk zijn om verwarring en inconsistentie te voorkomen.

Lobby op specifieke Europese wetgeving die van invloed is op provinciale thema's moet worden belegd bij de vak gedeputeerde. De Europa-gedeputeerde is ondersteunend voor bredere vraagstukken en is lid van het Comité van de Regio's.

Aanbevelingen

- Werk met een Europa-gedeputeerde die fungeert als aanspreekpunt, actief is op overstijgende thema's, back-up voor lobby van de vakgedeputeerde en aanjager. Benut de CdK nog meer als regionaal boegbeeld.
- Maak hier in het begin van de collegeperiode duidelijke afspraken over, waarbij verantwoordelijkheden en rolverdeling tussen gedeputeerden duidelijk benoemd worden.
- Benoem speerpunten en breng focus aan in de internationale ambities.
- De inhoud staat voorop en aan de hand daarvan maken we keuzes voor de inzet van bestuurders.
- Structurele uitwisseling tussen de Europa gedeputeerde, CdK en vakgedeputeerden is belangrijk, organiseer hier iets voor.
- Laat internationalisering als thema periodiek terugkomen in GS als collectief. Evalueer ook regelmatig.

3. Samenwerking met Partners

Terugblik

Samenwerking met buitenlandse regio's

De provincie werkt op dit moment op veel gebieden samen met Europese regio's. De keuze voor regio's is primair gericht op regio's met een vergelijkbaar profiel (grootstedelijke en maritieme regio's) waarmee we vaak gezamenlijke belangen hebben. Deze samenwerking vindt veelal plaats binnen thematische Europese netwerken. Om tot verregaande, concrete samenwerking te komen (lobbyen, Europese projecten en kennisdeling) vanuit deze netwerken, zijn sterkere bilaterale relaties gewenst met een selectie van de regio's die in deze netwerken participeren.

Het belang van internationaal samenwerken is ook door dit college de afgelopen periode onderschreven met meerdere bezoeken aan Brussel, Düsseldorf en China, het organiseren van de Corridorweek, het ondertekenen van een Memorandum of Understanding met Lombardije, werkagenda met Noordrijn-Westfalen, samenwerking in de Vlaams-Nederlandse Delta en het aanstellen van een nieuwe vertegenwoordiger in Noordrijn-Westfalen. Internationaal is er buiten China incidenteel sprake van provinciale activiteiten, zoals rondom het thema Regeneratieve Geneeskunde in Boston (USA) en Waste2Chemicals in Toronto, hetgeen uitsluitend op verzoek van het bedrijfsleven kan worden geïnitieerd. Innovation Quarter is de voorbije jaren nadrukkelijk ook buiten Europa actief geweest met

als doel om meer directe buitenlandse investeringen te laten landen in de provincie en de internationalisering binnen sterke clusters te faciliteren.

Ook heeft de provincie de afgelopen jaren een groot aantal inkomende missies met succes ontvangen. Het is belangrijk dat hier ook tijd voor vrijgemaakt wordt.

Samenwerking met partners in de regio

Ook onze partners in de regio erkennen het belang van internationale samenwerking. Dit heeft er voor gezorgd dat er op dit moment meerdere trajecten lopen op het gebied van internationalisering, denk hierbij aan de internationaliseringstrategie van EBZ en de sectorstrategieën van IQ.

Een schaduwzijde van dit enthousiasme is het ontbreken van een samenhangend overzicht van en goede afstemming tussen de verschillende trajecten.

Hier wordt wel aan gewerkt, zo heeft de EBZ heeft in internationaal verband als doel om de positionering van de regio richting o.a. de EU te verbeteren en om de lobbyactiviteiten van alle regionale stakeholders te stroomlijnen.

Samenwerking met Nederlandse provincies

Daarnaast wordt er samengewerkt om de werkzaamheden te kunnen delen. Deze *shared services* vinden met name plaats binnen het HNP en met regionale partners (bijvoorbeeld op het gebied van EU Fondsen). Zuid-Holland heeft een formele samenwerking met de Randstadprovincies en een formele samenwerking met de 12 provincies in het HNP.

Vooruitblik

Er zijn verschillende invalshoeken waarop we mogelijkheden van samenwerken met interessante regio's in het vizier kunnen krijgen.

1. Op basis van de afgelopen periode

De afgelopen college periode zijn er meerdere werkbezoeken en bilaterale ontmoetingen geweest met diverse regio's uit Europa. De regio's zijn veelal geselecteerd op basis van het rapport: "*Networking in Europe from the perspective of the Southern Randstad*". Met onderstaande regio's is vanuit diverse lagen van de organisatie de afgelopen vier jaar contact geweest.

- Mazovië en Wielkopolska
- Lombardije
- Catalonië
- Noordrijn Westfalen
- Vlaanderen
- Hebei
- Shanghai Pudong
- Toronto
- Haute de France
- Four motors regions, bestaand uit Auvergne-Rhône-Alpes, Baden-Württemberg, Catalonië & Lombardije

2. Op basis van subsidie analyses

Begin 2019 is samen met de provincie Gelderland een tool ontwikkeld om geografisch de relaties weer te geven tussen Zuid-Hollandse organisaties en andere Europese organisaties, op basis van Europese subsidies. De kennisinstellingen in Zuid Holland ontvangen met afstand de meeste Europese subsidies. Deze informatie kan gebruikt worden om bestaande relaties van partners beter in beeld te brengen en een beeld te krijgen met welke regio's door partners al intensief wordt samengewerkt. Net buiten de top 5 vallen de Nederlandse provincies Noord-Brabant, Noord – Holland en Gelderland.

Europese regio:	Europese subsidie in deze regio door samenwerking met Zuid-Hollandse Partners
Ile-de-France	€ 397.844.515,40
Noordrijn-Westfalen	€ 243.984.068,67
Inner London	€ 215.836.223,81
Vlaanderen	€ 209.243.216,04
Oberbayern	€ 168.703.136,27

NB Noordrijn-Westfalen en Vlaanderen vallen samen onder de Eurodelta. Wanneer we deze samen nemen, staan ze op nr 1.

3. Op basis van netwerken

De provincie komt ook in contact met andere regio's via één van de diverse netwerken waarbinnen de provincie actief is.

- AIR Quality Initiative
- CIVITAS (City Vitality and Sustainability)
- Conference of Peripheral Maritime Regions (CPMR)
- European Region for Innovation in Agriculture, Food and Forestry (ERIAFF)
- European Cyclist Federation (ECF)
- European Grouping of Territorial Cooperation Rhine-Alpine (EGTC)
- European Regions Research And Innovation Network (ERRIN)
- Networking for Urban Vitality (NUVIT)
- Network of European Regions Using Space technologies (NEREUS)
- Northsea Commission
- POLIS (network of European cities and regions cooperating for innovative transport solutions)
- Shift2Rail
- Union International des Transports Publiques (UITP)
- Vanguard Initiative
- Vlaams Nederlandse Delta (VND)

In sommige netwerken wordt de provincie vertegenwoordigd door de organisatie zelf. In andere netwerken, zoals bijvoorbeeld ERRIN wordt de provincie vertegenwoordigd in Randstad verband. Dit is een samenwerking waar Noord-Holland, Utrecht, Flevoland en Zuid-Holland de krachten bundelen in een Europese context.

De Economic Board Zuid-Holland (EBZ) heeft de ambitie het innovatief vermogen te ontsluiten en duurzame economische groei in Zuid-Holland aan te jagen. Dit doet de board onder andere door de regio te positioneren in Europa en lobbykracht te mobiliseren.

4. Op basis van de behoefte van het bedrijfsleven

De concurrentiepositie van bedrijven hangt in toenemende mate af van het vermogen van bedrijven om steeds sneller te innoveren. Hiervoor is het nodig om grotere markten aan te boren in het buitenland en om internationaal samen te werken op het gebied van innovatie. Productieketens zijn niet meer aan grenzen gebonden, terwijl het voor het MKB vaak lastig is om internationaal te opereren. Ook verdere samenwerking tussen regio's is een kansrijke richting voor het versnellen van innovatie. Veel innovatieve ondernemingen opereren binnen een internationale context en maken onderdeel uit van technologie- en handelsketens.

De Zuid-Hollandse ontwikkelingsmaatschappij Innovation Quarter (IQ) heeft in de innovatieclusters intensief contact met regionale ondernemers. In opdracht van de provincie creëert IQ met gedeelde ambitie business- en innovatiekansen over de grens samen met collectieven van ondernemers, gebruikmakend van internationale netwerken.

IQ verbindt, via missies op verzoek bedrijven uit hun sectoren, actief bedrijven met de voor hen meest kansrijke internationale markten. IQ voert ook 'Soft Landing Programma's' uit met andere regio's. Zuid-Hollandse bedrijven kunnen daarbinnen voor langere tijd de product-market match 'testdraaien' in een nieuwe markt. Met partnerorganisaties organiseert IQ ook reizen in het buitenland, onder andere handels- en innovatiemissies naar geselecteerde markten.

De provincie kan zowel een rol spelen in de regionale ondersteuning van het bedrijfsleven via o.a. IQ als via het opzetten van een relatie met andere regio's zoals bijvoorbeeld in China gebeurt.

Aanbevelingen

- Vanwege de diverse mogelijkheden om tot een selectie van regio's te komen is het niet wenselijk om aan het begin van een collegeperiode één vaste lijst van regio's te selecteren. Het opbouwen en onderhouden van externe relaties met regio's kost tijd en vertrouwen en hoeft niet direct iets op te leveren.
Op dit moment hebben we relaties opgebouwd met een aantal regio's waarbij we zien dat de samenwerking in ieder geval bestendig moet worden, onder andere omdat er een formele relatie is aangegaan: Lombardije, Noordrijn-Westfalen, Vlaanderen, Hebei en Shanghai-Pudong.
Deze lijst is een indicatie en niet beperkend.
- Het opbouwen en continueren van duurzame relaties met naburig gelegen regio's zoals Vlaanderen en Noordrijn-Westfalen is erg belangrijk. Hier kunnen netwerken als de Vlaams Nederlandse Delta, het mobiliteitsforum NL-NRW en het concept Eurodelta een rol in spelen.
- Kijkend naar de subsidie stromen en netwerken waar we reeds in actief zijn is het aan te raden goede relaties te onderhouden met andere Nederlandse provincies, zoals Noord-Holland, Noord-Brabant en Gelderland. Middels regio vertegenwoordiging kunnen we gezamenlijk optrekken in netwerken van Europese regio's. Maar ook het chemie-netwerk ECRN, waar de provincie Zuid-Holland lid van wil worden, kan hier een rol spelen.
- We adviseren om nieuwe (formele) bilaterale samenwerking met andere regio's bij voorkeur te starten vanuit een concreet thema, zoals de samenwerking met Bremen rondom space. Op een later moment kan de samenwerking eventueel worden

uitgebreid met andere concrete thema's. Een andere aanleiding is wanneer wij als provincie een toegevoegde waarde kunnen vervullen bijvoorbeeld wanneer hierom gevraagd wordt door het bedrijfsleven, zoals met de regio's in China.

Na het vaststellen van het nieuwe coalitieakkoord kan er vanuit team EU/IA meegedacht worden bij de concretisering van deze plannen. Op basis van de gekozen strategie kunnen relaties met regio's worden aangehaald of opgebouwd.

4. Organisatorisch

Terugblik

Door de toename van internationale activiteiten zijn er steeds meer collega's actief geworden op het internationale speelveld. Dit heeft ook gezorgd voor uitbreiding van capaciteit voor internationale activiteiten bij het team EU/IA en bij de lijnafdelingen. Het Europabewustzijn in de organisatie is enorm gestegen. Team EU/IA heeft de afgelopen jaren vooral geadviseerd en gecoördineerd waarbij er goed moet worden samengewerkt met de vakinhoudelijke afdelingen. Dit is op veel fronten goed gelukt, maar er zijn ook een aantal verbeterpunten naar boven gekomen. Ondanks veel enthousiasme ontbraken soms duidelijke doelen en goede afspraken waardoor deze aanpak niet altijd even effectief was of de continuïteit van de inzet was geborgd. Internationale relaties of activiteiten werden ontplooid door team EU/IA en vielen vervolgens stil doordat ze niet goed waren ingebed in de organisatie. Vakinhoudelijke afdelingen werden op hun beurt "verrast" met nieuwe werkzaamheden waar onvoldoende capaciteit en middelen voor beschikbaar waren. Dit is schadelijk voor ons netwerk en profilering omdat er bij onze internationale partners wel verwachtingen waren geschept.

Aanbevelingen

- De inhoud van de activiteit is leidend en de verantwoordelijkheid ligt bij de vakinhoudelijke afdelingen. Hierbij is het van belang dat er een gevoel van eigenaarschap heerst bij inhoudelijke afdelingen voor de activiteiten. Daarnaast is het van groot belang dat er voor deze activiteiten tijd en capaciteit wordt vrijgemaakt in de organisatie.
- Het is belangrijk dat de mensen de juiste vaardigheden, houding en kennis bezitten om internationaal te acteren. Management heeft hier een belangrijke rol. 'Netwerkend denken' is erg belangrijk. De juiste collega's en partners worden betrokken en er wordt een heldere taakverdeling gemaakt. Hierbij geldt: hoe duidelijker de opdracht, hoe succesvoller het projectteam
- Als er onduidelijkheid heerst over de inhoud van de activiteit neemt de eigenaar het initiatief om dit eerst helder te krijgen voordat er over gegaan wordt op uitvoering.
- Het kantoor in Brussel is startpunt voor alle activiteiten in Brussel. Het is noodzakelijk dat er een duidelijke afstemming is over de aanwezigheid en de inzet in Brussel.
- Omwille van de beschikbare capaciteit is het aan te raden dat de provincie focust op een aantal opgaves en deze goed uitvoert.