

# Terugblik internationaal beleid 2019-2023

## Succesvol internationaal actief blijven voor Zuid-Holland Een advies voor de nieuwe collegeperiode

Team EU/IA, afdeling Bestuur  
Januari 2023

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

Dit advies met aanbevelingen kan als basis dienen voor een door Provinciale Staten vast te stellen Internationale strategie 2024-2027.

### Waarom een internationale strategie?

Internationaal actief zijn is een middel om de provinciale opgaven te realiseren. Steeds meer opgaven hebben een internationale dimensie. Denk hierbij aan de transities van klimaat, economie en mobiliteit. Ook spelen er internationaal steeds vaker kwesties die een grote impact op de provincie Zuid-Holland hebben. Crises zoals de Oekraïne-crisis en de energiecrisis vragen om inzet van de provincie.

Wij zijn internationaal actief waar een grensoverschrijdende aanpak van aantoonbaar toegevoegde waarde is voor onze maatschappelijke opgaves en waar we een bijdrage willen leveren aan de realisatie van de ambities van de Europese Unie (EU). We trekken hierbij nauw op met regionale partners en zijn actief in diverse Europese netwerken en bilaterale samenwerkingsverbanden met andere regio's. De internationaliseringsambities van het bedrijfsleven worden ondersteund met onze relaties.

Het belang van internationaal actief zijn 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.

Er zijn verschillende instrumenten beschikbaar zoals kennisuitwisseling met partners, handelsmissies, lobby op EU wetgeving en financieringsmogelijkheden voor onze opgaven.

De afgelopen jaren zijn hiermee veel mooie resultaten geboekt. Middels de jaarlijks Internationale Vooruitblik wordt terug- en vooruitgeblikt op de concrete internationale inzet van de provincie.

In deze notitie staan tien aanbevelingen voor het volgende college. Dankzij de ervaringen die beschreven staan in deze notitie kan de internationale inzet in 2023-2027 nóg effectiever en efficiënter.

## Tien Aanbevelingen

1. In de collegeperiode 2019-2023 is veel gedaan om internationale inzet beter in te bedden met een heldere structuur. Dit wierp zijn vruchten af. Het is daarom het advies om de kern van deze opzet over te nemen en dit opnieuw te verankeren in een Internationale Strategie 2024-2027.<sup>1</sup>
2. Het advies is om in de Internationale Strategie 2024-2027 te beschrijven waarom Zuid-Holland internationaal actief is, op welke manier de internationale activiteiten worden georganiseerd, en waar de meeste internationale meerwaarde ligt in relatie tot het nieuwe coalitieakkoord.
3. De jaarlijkse Internationale Vooruitblik werkt vervolgens goed om richting te geven aan de internationale prioriteiten en faciliteert bestuurlijke en ambtelijke betrokkenheid in het proces. Het advies is om dit opnieuw op te nemen als bestuurlijke afspraak in de Internationale Strategie 2024-2027.
4. Het advies is om altijd de opgave centraal te stellen bij de internationale inzet. Internationalisering is een middel om de provinciale opgaven te realiseren. Ook dient inzet van de opgave zo concreet en meetbaar mogelijk te zijn. Kiezen en focus aanbrengen is belangrijk.
5. Het advies is om binnen het nieuwe college opnieuw één gedeputeerde verantwoordelijk te stellen voor de coördinatie van de Europese en internationale inzet<sup>2</sup>. Een Europa- en internationaal coördinerend gedeputeerde is essentieel voor samenhang en thema-overstijgende inzet. Belangrijk is dat gedeputeerden de eigen internationale inzet voor de thema's in hun portefeuille vormgeven. Voor de internationale inzet is de eigen opgave leidend.
6. De internationale inzet van de opgave is vooral succesvol als dit op een gestructureerde, planmatige manier worden aangepakt. Een duidelijke formulering van rollen en verantwoordelijken is cruciaal. Alleen dan leidt een samenwerking tot concrete acties. Het advies is daarbij om per opgave projectteams te vormen en expertise samen te brengen.
7. Het 'ijzeren vierkant' bevat de juiste vier succesfactoren (randvoorwaarden) en kan een effectief afwegingskader zijn voor een succesvolle inzet en helpt tevens om planmatig per thema aan de slag te gaan.<sup>3</sup> De toepassing van dit afwegingskader op alle opgaven blijft wel een uitdaging. Het is het advies is aan de nieuwe bestuurders om deze vier succes factoren ook mee te wegen in het definiëren van de internationale ambitie.
8. Partnerschappen zijn cruciaal in het internationaal werken. Dit geldt zowel binnen de eigen regio als daarbuiten. Een goede analyse van alle betrokken stakeholders vormt de basis van lobbyinzet of succesvolle inzet in op EU- financieringskansen. Om dit efficiënt te doen is het van belang om te blijven investeren in netwerken. Wel is het advies om pas actief deel te nemen wanneer er ook een concrete inzet is geformuleerd en anders enkel te monitoren en signaleren.
9. Succesvolle inzet vraagt tevens het beschikbaar maken van middelen en de juiste capaciteit van medewerkers. Het is het advies dit goed te borgen. Niet alleen binnen het team EU en internationale aangelegenheden (team EU/IA), maar vooral ook binnen de opgave teams. Uit de terugblik is gebleken dat er vooral in de opgaven niet altijd de juiste kennis en ervaring is om succesvol internationaal te acteren. Om dit beter te borgen, zal er geïnvesteerd moeten worden. Ook het meer projectmatig werken in teams kan een oplossing bieden. Daarnaast dienen de medewerkers over voldoende tijd te beschikken voor de internationale dimensie.
10. Een belangrijk aandachtspunt is dat de internationale inzet de afgelopen vier jaar heeft bijgedragen aan het bevorderen van integraliteit door opgave-overstijgend samen te werken op thema's met de verschillende teams en partners en soms ook met de verschillende bestuurders, maar ook door bij te dragen aan de diverse verbetertrajecten die in de organisatie spelen.

<sup>1</sup> Zie hiervoor pagina 4 van dit document onder 'Instrumenten internationaal beleid provincie Zuid-Holland 2019-2023'.

<sup>2</sup> Internationaal in de internationale inzet buiten Europa.

<sup>3</sup> De vier randvoorwaarden zijn: 1) Inhoudelijke provinciale opgave staat centraal; 2) Bestuurlijk draagvlak/ambitie aanwezig; 3) Partnerschappen en samenwerken hebben toegevoegde waarde; 4) Capaciteit van medewerkers en middelen in organisatie is aanwezig.

## Werkwijze internationaal beleid provincie Zuid-Holland 2019-2023

In 2018 is eerder een evaluatie gedaan over internationalisering. Het huidige college heeft toentertijd een aantal aanbevelingen overgenomen. Dit heeft geleid tot de Internationale Strategie 2020-2023 met hierin verankerd een werkwijze die inspeelt op vier randvoorwaarden die essentieel zijn om succesvol internationaal beleid te kunnen voeren.<sup>4</sup>

Essentieel hierbij is dat de opgave leidend is. Om inhoudelijk de internationale inzet te bepalen was het daarom cruciaal om vakgedeputeerden bestuurlijk en de beleidsinhoudelijke opdrachtgevers ambtelijk verantwoordelijk te maken voor de inzet. Om samenhang te borgen en thema overstijgende zaken op te pakken, werd er bestuurlijk een coördinerend Europagedeputeerde aangesteld. Ambtelijk coördineerde het team EU/IA dit. Zij hebben ook de expertise om de beleidsinhoudelijke collega's en externe partners te helpen hun internationale inzet vorm te geven.

### Om goed te organiseren zijn een drietal instrumenten volgordekelijk gebruikt:

1. De **Internationale Strategie** bepaalde op basis van het coalitieakkoord wat de focus werd van de internationale inzet en bepaalde tevens de organisatie hiervan. Deze wordt aan het begin van de collegeperiode opgesteld en is een aantal jaren geldig.
2. De jaarlijkse **Internationale Vooruitblik** is een instrument waarin per opgave/thema de (bestuurlijke) ambities worden vormgegeven wat uit werd gewerkt in concrete activiteiten voor het komende jaar.
3. De **ijzeren vierkanten** werden per opgave op ambtelijk niveau gebruikt om te kijken of voor de inzet wel aan alle vier randvoorwaarden was voldaan.

	Thema overstijgend / coördinerend	Inhoudelijk
Bestuurlijke verdeling	Coördinerend gedeputeerde Europa en internationaal	Vakgedeputeerden
Ambtelijke verdeling	Team Europa en internationale aangelegenheden	Opgave teams
Bestuurlijke instrumenten	Internationale strategie	Internationale Vooruitblikken
Ambtelijke instrumenten		Ijzeren vierkanten

<sup>4</sup> De vier randvoorwaarden zijn verankert in het ijzeren vierkant weergegeven op pagina 6

## Terugblik

Op basis van een aantal interviews in de ambtelijke organisatie en met Gedeputeerde Statenleden is teruggeblikt. Onderstaand een samenvatting van de reacties.

### Bestuurlijke inzet

Op bestuurlijk niveau was er een onderverdeling tussen de coördinerend gedeputeerde Europa en internationaal en de vakgedeputeerden. Waarbij de coördinerend gedeputeerde Baljeu ook vakgedeputeerde was op de opgaven onder haar portfolio. De coördinerend gedeputeerde was verantwoordelijk voor de overkoepelende internationale thema's en strategie, coördineert de Europese inzet van de provincie, bewaakt de bestuurlijke integraliteit en is het gezicht in Brussel bij het Comité van de Regio's, HNP en Randstadsamenwerking. Vakgedeputeerden waren verantwoordelijk voor hun eigen internationale dimensie in hun opgaven. Deze verdeling werkte goed.

De GS leden waren het erover eens om de thema overstijgende taken te beleggen bij één gedeputeerde. Dit vraagt wel voldoende tijd voor de coördinerend gedeputeerde om die inzet ook effectief te laten zijn. De uitdaging voor de andere leden was om voldoende op de hoogte te blijven van de internationale ontwikkelingen. Hierbij is van belang om GS- gesprekken tussen coördinerend en vakgedeputeerden te organiseren.

### Ambtelijke organisatie

Binnen de provinciale organisatie zijn de inhoudelijke beleidssectoren en -opgaven zijn zelf verantwoordelijk voor de internationale dimensie van de opgave. Het team EU/IA signaleert, adviseert en ondersteunt bij de uitvoering van acties om hier adequaat op in spelen. Deze werkwijze functioneerde overwegend goed als er daadwerkelijke capaciteit werd vrijgemaakt vanuit de opgave. Zo heeft de opgave tuinbouw de afgelopen vier jaar een zeer actieve internationale inzet gepleegd en hiervoor een kern team internationale tuinbouw opgezet die signalering en adviezen oppakte. Zij deden dit bovendien in nauwe samenwerking met de andere partners in de greenportsclusters waardoor de internationale inzet breed gedragen werd en taken konden worden verdeeld.

### Instrumenten

#### *Internationale Strategie*

De GS leden waren het erover eens dat het belangrijk is om deze strategie te hebben. Dit zorgt voor richting. De PS-goedkeuring zorgt voor borging van het kader waarbinnen de provincie Zuid-Holland internationaal actief is. Een verbeterpunt is dat het meer op hoofdlijnen geschreven mag worden in plaats van op inhoud. Ook werd aangegeven om hierbij te blijven zorgen dat er goed de relatie wordt gelegd naar het coalitieakkoord.

#### *Internationale Vooruitblik*

De GS leden waardeerde dit middel om zicht te krijgen op de internationale activiteiten. Vaak was dit beeld er wel, maar versnipperd. De Vooruitblik bracht daarmee ook integraliteit. Ook ambtelijk had dit document waarde en bleek een goed instrument om in ieder geval jaarlijks de internationale inzet gezamenlijk te evalueren.

### **Ijzeren vierkant**

Het onderstaande ijzeren vierkant biedt het juiste met de randvoorwaarden om succesvol internationaal actief te zijn en is daarmee een waardvol instrument. De suggestie is gedaan om dit breder in de organisatie uit te rollen omdat de inzet versnipperd was. Soms werd een vierkant ingevuld op activiteit, soms op opgave. Wellicht goed om dit vierkant meer aan bestuurders mee te geven in hun overweging voor hun keuze en focus op hun internationale ambities.

### **Ijzeren vierkant**

<b>Inhoudelijke provinciale opgave staat centraal</b>	<b>Bestuurlijk draagvlak/ambitie</b>
<b>Partnerschappen en samenwerken (regionaal, landelijk en internationaal)</b>	<b>Capaciteit van medewerkers en middelen in organisatie</b>

Het ijzeren vierkant droeg dus fundamenteel bij aan de succesvolle internationale inzet die in de collegeperiode 2019-2023 is gedaan. Daarom wordt kort gereflecteerd aan de hand van de vier randvoorwaarden wat hierbinnen de succesfactoren waren.

#### **Inhoudelijke opgave**

- De provinciale ambitie staat centraal in elk besluit voor internationale inzet. Dit bleek het moeilijkst om aan te voldoen. De uitdaging zit niet in het zien van Europese kansen maar om de opgave scherp, meetbaar en met een duidelijk resultaat te formuleren.
- Hierbij is van belang om financiering niet als doel maar als middel te stellen. De effectiviteit van en subsidieaanvraag neemt aanzienlijk toe als er noodzaak is om kennis te delen of om provinciale projecten Europees uit te rollen.
- Ook de lobby is een middel om een vooraf gesteld doel uit de opgave te behalen.
- Breng ook een duidelijkere focus aan op de thema's en zorg voor een duidelijke inzet. Nog te vaak is de bestuurlijke ambitie te breed omdat men geen kansen wil missen, maar juist door helder te hebben wat je wel internationaal wil aanvliegen en wat niet haal je het meest uit de Europese kansen.

#### **Bestuurlijke ambitie**

- Zorg voor een coalitie-breed gedragen aanpak en organisatie. Veranker dit in de internationale strategie.
- Er was voldoende bestuurlijk ambitie binnen de portefeuilles. Het aanbrengen van focus kan beter. Ter illustratie het groot aantal thema's in de internationale vooruitblik.

#### Samenwerking partners

- Voor de internationale inzet zijn netwerken en partnerschappen essentieel. Zij maken signaleringen efficiënter en vormen de basis voor een succesvolle lobby of projectaanvraag. Het onderhouden van deze netwerken is dus van belang.
- Samenwerking was er op verschillende niveaus: 1) bilateraal met Vlaanderen, NRW, Bremen en Hebei; 2) in geografische netwerken zoals met de 12 provincies in het Huis van de Nederlandse Provincies, Randstad, CPMR en NSC; 3) thematische samenwerkingen zoals ERIAFF, ECRN, NEREUS en Vanguard.
- Op alle niveaus is gebleken dat de inhoud leidend moet zijn. Een netwerk werkt alleen als je vanuit een gezamenlijke uitdaging werkt. Wel zijn de bilaterale en geografische netwerken thema overstijgend en vraagt dit daarom constantie monitoring en signalering van team EU/IA.
- Het meest effectief is om lichte structuren te hebben om elkaar te vinden en contact te houden en op basis van een concrete inhoudelijke kansen voor samenwerking pas zwaardere inzet te formuleren. Dat laatste gaat dan altijd vanuit de beleidsinhoudelijke opgaven. Dit geldt zowel voor de thema overstijgende samenwerkingen, zoals de Randstad samenwerking, als in de thematische netwerken zoals ERIAFF.

#### Capaciteit en organisatie

- Eigenaarschap bij vakinhoudelijke afdeling is cruciaal voor succes, zij moeten zorgen voor het doel en de gewenste resultaten. EU/IA adviseert op het proces en de randvoorwaarden
- Dit vraagt om de juiste kennis en vaardigheden van beleidsmedewerkers. Momenteel is dit nog te vaak afhankelijk van de persoon en te weinig van de structuur. Denk hierbij ook aan de vaardigheid om te verbinden.
- De capaciteit is beperkt dus breng focus aan binnen de opgave. Houd hier als bestuurder ook rekening mee in het formuleren van de ambitie.
- Tot slot is het belangrijk om rekening te houden met de integraliteit. Veel opgaven komen samen in de ambitie van de EU op de groene en digitale transitie. Dit zorgt voor kansen om internationale inzet te gebruiken om integraliteit te borgen en dit is in de collegeperiode 2019-2023 veelvuldig gedaan. Echter is dit uiteraard ook een uitdaging voor de organisatie van die inzet.