

# Lokal vækst og samskabelse i et internationalt perspektiv – Viborg Kommunes internationale arbejde 1945-2018

**Henrik Holmskov, international projektleder, Viborg Kommune, 5hh@viborg.dk**

**Mette Lorentzen, international projektleder, Viborg Kommune, m3l@viborg.dk**

Viborg Kommunes omfattende internationale aktiviteter er udtryk for politiske prioriteter. Det internationale engagement er bredspektret, og det er forbundet med faldgruber men også store muligheder for kommunes erhvervsliv, uddannelses-, kultur og sportsinstitutioner. Lykkes det internationale arbejde er det ikke kun til gavn for Viborg Kommune men for hele Danmark. Med tilbageblik på mere end 70 års internationalt arbejde er det i dag muligt at pege på nogle væsentlige kriterier for succes. For det første skal det internationale arbejde forankres hos alle relevante aktører i Kommunen. Internationalisering er et samskabelsesprojekt baseret på gensidig tillid. For det andet bør kommunen via en fleksibel organisation sikre, at den internationale indsats er koordineret og langsigtet. Endelig skal der i den kommunale forvaltning såvel som på det politiske niveau herske en stærk pionerånd og en udpræget risikovillighed.

**1945-1989: Det starter med venskabsbyer**  
Viborg Kommune har de seneste årtier været blandt de mest internationalt agerende kommuner i Danmark med aktiviteter over en bred front hjemme i kommunen og i en lang række lande verden over.

Det internationale engagement startede med indgåelsen af venskabsaftaler med nordiske kommuner som Lund i Sverige og Hamar

i Norge i årene efter 2. verdenskrig. Valget af byer var delvist styret af Nordisk Råd blandt andet med udgangspunkt i byernes domkirker. Senere kom flere byer til. Venskabsbysamarbejdet havde i de efterfølgende årtier overvejende karakter af større, internationale nordiske stævner hvert andet år og skole- og kultursamarbejder. Heri lignede Viborg mange andre danske kommuner i efterkrigstiden.

**1989-2007: Så kommer systemeksport til**  
Udviklingen hen mod at blive blandt de mest internationalt agerende kommuner i Danmark tog for alvor fart i den daværende Viborg Kommune i årene efter 1989 og frem mod Strukturreformen i 2007. Det hang sammen med, at murens fald og åbningen af Østeuropa medførte en efterspørgsel på knowhow og kapacitetsopbygning inden for en række offentlige sektorer i de nye demokratier i Baltikum og det øvrige Østeuropa. Særligt Baltikum havde et betydeligt fokus fra danske regeringers side. I sammenhæng hermed blev der først i 90'erne afsat flere nordiske og europæiske midler til finansiering af denne vidensoverførsel til landene mod øst.

Da den daværende Viborg Kommune i 1995

skulle revidere kommunens erhvervspolitik, fremkom der desuden et – skulle det vise sig afgørende – ønske fra det lokale erhvervsliv om, at kommunen stillede sig til rådighed for samarbejde med private firmaer om løsning af opgaver i udlandet. Erhvervslivet mente, at de ville kunne øge deres konkurrenceevne og adgang til markeder i udlandet, hvis deres egne ekspertiser blev kombineret med kommunens ekspertiser inden for anlægsdrift, administration og ledelse. Det var på basis af disse ønsker, at kommunen fik øje på mulighederne i »systemeksport« og den lovgivning, der gav danske kommuner mulighed for at eksportere viden og ekspertise til udenlandske kunder. Hermed indledtes et tæt samarbejde med og fokus på kommunens erhvervsliv i forhold til Viborg Kommunes internationale aktiviteter.

Et lokalt ingeniørfirma opfordrede i 1997 Viborg Kommune til at medvirke i en forundersøgelse af et vandforsynings- og spildevandsprojekt i Madona i Letland. Kommunen indvilgede i at deltage i undersøgelsen, og det blev – lidt tilfældigt – startskuddet til arbejdet med systemeksport med et treårigt projekt fra 1998 til 2001 (Faurholt, 2008).

Kommunen bistod letterne med at gennemgå udbudsmateriale og kontrakter i forbindelse med byggeriet af et nyt anlæg til spildevandsrensning samt med at uddanne anlæggets tekniske og administrative personale. På den måde blev det en omfattende opgave, som involverede en række af kommunens medarbejdere – lige fra miljø til økonomi og kommunikation.

Herefter fulgte det ene lignende projekt det andet i de efterfølgende år i 00'erne, hvor Viborg Kommune var involveret i i alt otte projekter i Letland og et enkelt i Estland. I sidstnævnte var der tale om et vandværk i byen Viljandi, hvor hovedformålet var optimering af kommunale anlæg for vand- og spildevandsrensning, herunder også admini-

strativ drift. I de ni baltiske projekter arbejdede Viborg Kommune i alle tilfælde sammen med forskellige danske ingeniørfirmaer, og de kommunalt ejede vandværker i Letland og Estland fik alle finansiel støtte fra den nordiske organisation NEFCO (Nordic Environment Finance Corporation). Til gengæld for støtten krævede NEFCO, at vandværkerne indgik samarbejde med nordiske kommuner, som kunne vejlede dem i anlæg og drift af vand- og spildevandsanlæg samt give medarbejderne på værkerne en administrativ og ledelsesmæssig opgradering.

Oplevelsen hos de involverede fagpersoner fra Viborg Kommune via de tilbagevendende besøg i Baltikum var, at indsatsen gjorde en forskel og førte til markante miljømæssige forbedringer.

Vand og spildevand var således op til 2007 det primære fagområde inden for Viborg Kommunes systemeksport, men aktiviteterne i Baltikum rummede også vidensoverførsel inden for børn- og ungeområdet. Eksempelvis var en af Viborg Kommunes SSP-konsulenter fire gange i Viborg Kommunes venskabsby Marijampolė i Litauen i årene 2004-2006, heraf to af gangene sammen med en repræsentant fra lokalpolitiet i Viborg for at dele viden om præventivt arbejde.<sup>1</sup> Dette understreger det gennemgående træk i kommunens internationale arbejde, at det ofte har involveret andre aktører inden for kommunens geografiske område og ikke alene har været et kommunalt anliggende.

Hen mod Strukturreformen i 2007 blev aktiviteterne udvidet yderligere fagligt og geografisk med bl.a. deltagelse i et EU-finansieret affaldsprojekt i Kina samt ansøgning om et større EU-projekt i Thailand omkring affald, vand, spildevand og energi, som blev gennemført i 2007 til 2009.

Sideløbende med disse ovennævnte internationale systemeksportaktiviteter videreførte

Viborg Kommune sine traditionelle venskabsbysamarbejder.

Samtidig fik byrådet i perioden særligt personificeret ved borgmester Johannes Stensgaard et voksende internationalt fokus. Stensgaard, der var borgmester 1998-2009, havde et betydeligt blik for det internationale område. Således var han af den opfattelse, at det internationale sammen med kultur og uddannelse kunne bidrage til vækst og udvikling af området omkring Viborg Kaserne, som man havde overtaget fra staten i 2000 efter nedlæggelsen af Prinsens Livregiment i Viborg (Brandstrup, 2010: 124-6). Det gamle kaserneområde kom senere til at udgøre kernen i Campus Viborg.

Endelig foregik der i 1990'erne og i første del af 00'erne en voksende internationalisering af centrale aktører i kommunen. Håndboldklubben Viborg HK blev en fast tilbagevendende aktør på den internationale scene og flere af uddannelsesinstitutionerne inden for kommunen, bl.a. Viborg Pædagogseminarium, udviste et voksende internationalt engagement både i forhold til udveksling af studerende, men også i forhold til eksport af uddannelses-knowhow.

### **2007-2018: Det internationale som vækstdrivkraft**

Med Strukturreformen i 2007 blev Viborg Kommune en storkommune bestående af fem en halv tidligere kommuner i og omkring Viborg. Den nye kommune blev landets 9. største i antal borgere og 2. største i areal. Borgmesteren fra den gamle Viborg Kommune, Johannes Stensgaard fortsatte. Samtidig betød reformen, at Bjerringbro, der er hjemsted for en af Danmarks mest globale eksportvirksomheder, pumpeproducenten Grundfos, blev en del af Viborg Kommune. Dette skulle få betydning for det fortsatte internationale arbejde i kommunen. Således ikke bare fortsatte det internationale arbejde, men blev fra 2007 styrket og endnu mere fokuseret.

Politisk vedtog byrådet med Johannes Stensgaard i spidsen »Politik for Internationalisering« i 2009.<sup>2</sup> Den slog i sit forord bl.a. fast, at:

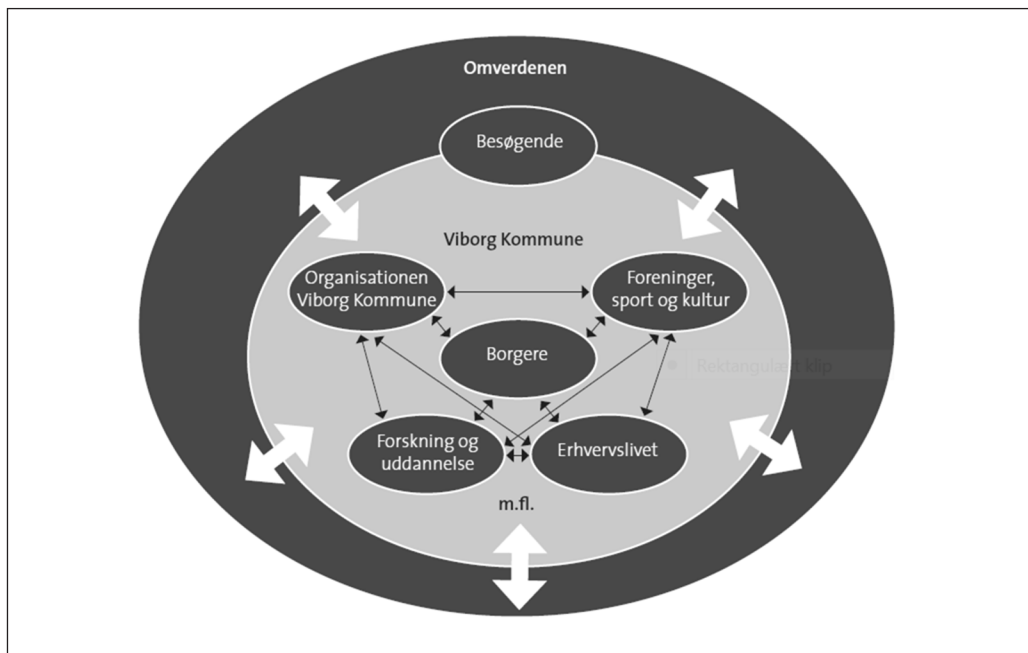
»Viborg Kommune skal videreudvikles som en international foregangskommune! ... Det er udgangspunktet for denne internationale politik, der retter sig mod samtlige 93.000 borgere i kommunen ... Internationalt indblik og udsyn er på mange måder karakteristisk for Viborg Kommune – erhvervslivet, uddannelsesinstitutioner, foreninger og organisationen Viborg Kommune har i årevis været opmærksomme på de mange muligheder, der ligger i samspillet med omverdenen ... Og med de særlige kendetegn og styrkepositioner inden for eksempelvis uddannelsesområdet, det kreative område og grøn vækst bliver udveksling af erfaringer og idéer på alle niveauer en helt afgørende forudsætning for at sikre den fremtidige vækst. Fremtidens vækst skabes gennem kreative, veluddannede og internationalt orienterede borgere, der skal have noget at leve godt af – og noget godt at leve i! ... Med andre ord er det overordnede mål med politikken at videreudvikle Viborg Kommune som en af Danmarks mest internationalt orienterede kommuner!« (Viborg Kommune, 2009: 3).

Illustreret med nedenstående model beskæftigede politikken sig således såvel med det internationale samarbejde mellem aktørerne internt i Viborg Kommune som med aktørernes samarbejde med omverdenen.

I 2012 justerede byrådet det internationale arbejde yderligere i og med, at man ophørte med de formelle dele af venskabsbysamarbejderne, særligt deltagelse i og afholdelse af venskabsbystævner. Samtidig slog byrådet fast, at det overordnede sigte med det internationale arbejde og kommunens systemeksport skulle være at understøtte vækst og udvikling hos lokale virksomheder og uddannelsesinstitutioner.

Organisatorisk har det overordnede ansvar for og koordinering af det internationale arbejde siden Strukturreformen været placeret i stabsfunktionen, Udviklingsafdelingen, senere omdøbt til Erhverv og Udvikling.

Fig. 1: Samskabelse i Viborg Kommune på det internationale område



Kilde: Viborg Kommune (2009: 4)

I 2008 ansatte man her først en og året efter endnu en international projektleder.<sup>3</sup> Disse medarbejdere har varetaget projektledelsen af hovedparten af de større internationale aktiviteter i kommunens regi, herunder alle systemeksportaktiviteter, større EU-projekter og internationale samarbejder i øvrigt.

Det at området har været placeret i en stabsfunktion, har givetvis været afgørende for, at der har været den nødvendige pionerånd og risikovillighed til stede, og at det internationale fokus har kunnet fastholdes. Uanset om der er tale om systemeksport, andet internationalt samarbejde eller tiltrækning af internationale investeringer, har en vis grad af netop pionerånd og risikovillighed været afgørende, som eksemplet med Apple neden for også afspejler.

De konkrete internationale aktiviteter blev således fortsat. På systemeksportfronten fortsattes aktiviteterne på affalds- og vandområdet i bl.a. Kina og Thailand med betydelig opmærksomhed til følge. Affaldsprojektet »Clobe II« i Pudong, Shanghai i Kina fik således en FN-pris for best practice i 2008, og bl.a. som følge heraf blev Viborg Kommune af Region Midtjylland inviteret til at deltage i verdensudstillingen EXPO 2010 i Shanghai. Ligeledes var man involveret i et EU-finansieret affaldsprojekt i Rumænien samt et EU-finansieret vand- og spildevandsprojekt i Tyrkiet.

#### Europæisk samarbejde

I forhold til det europæiske samarbejde indgik Viborg Kommune som en aktiv aktør i samarbejdet omkring Region Midtjyllands EU-Kontor, Central Denmark EU Office

(CDEU), der også var blevet etableret efter Strukturreformen. CDEU er ejet af Region Midtjylland og de 19 kommuner i regionen samt Aarhus Universitet og VIA University College og arbejder med interessevaretagelse, internationale projekter, EU-tilskud, europæiske partnerskaber mv. for såvel kommunale som andre aktører i Midtjylland.

I forhold til en række andre danske kommuner skilte Viborg Kommune sig ikke som sådan ud som europæisk aktører, men har dog de sidste ti år haft flere, større EU- og nordiske projekter i forhold til cykel-infrastrukturen, energioptimering af kommunens nye rådhus, byudvikling, børn & unge (SSP) samt enkelte skoleprojekter.

#### *Internationalt i Viborg*

Det var imidlertid ikke alene ude i verden, at Viborg Kommune var aktiv. På hjemmefronten slog det internationale også igennem og fyldte mere og mere. I 2010 lavede kommunen eksempelvis en af Danmarks mest omfangsrige kommunale hjemmesider på engelsk, og i de efterfølgende år har man haft et voksende fokus på internationale events med eksempelvis Viborg Animation Festival, Generation Handball og Hørvejsmarchen samt Viborg Stadion som fast hjemmebane for kvindelandsholdet i fodbold.

Ungdoms- og de videregående uddannelsesinstitutioner i kommunen var og er fortsat så godt som alle kendetegnet ved at have et internationalt engagement over gennemsnittet, og de har således hele tiden været centrale samspilspartnere for kommunens internationale aktiviteter.

Kommunens største uddannelsesinstitution, Mercantec, der blandt andet udbyder gymnasium- og erhvervsuddannelser, har således til stadighed et betydeligt europæisk og internationalt samarbejde. I 2014 betød det, at kommunen sammen med Mercantec gik med i det europæiske elevudvekslingsnetværk Xarxa

FP, der har en række af Europas største byer som medlemmer for at understøtte denne udveksling.

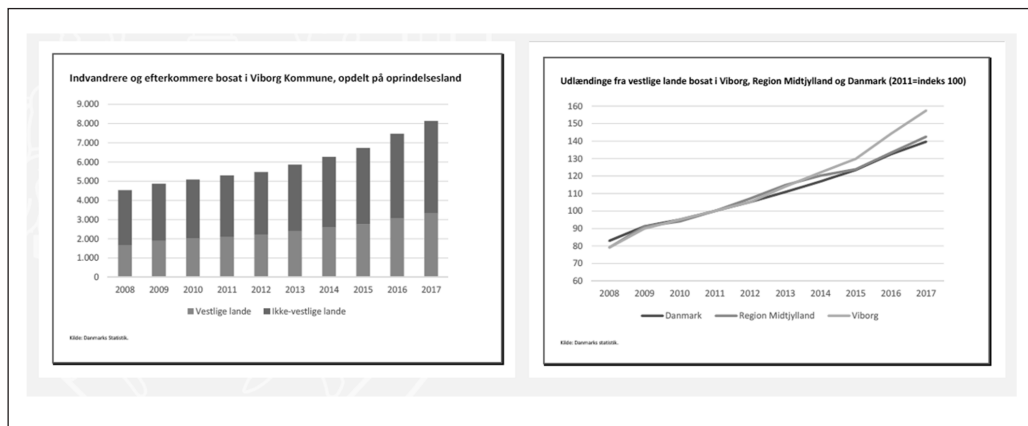
VIA University Colleges sygeplejerske- og pædagoguddannelser mv. i Viborg modtager løbende et stort antal udenlandske studerende og indgår i VIAs overordnede eksport af uddannelses-knowhow til lande som Kina, Rumænien og Sydafrika. Ligeledes modtager Aarhus Universitet i Foulum og Erhvervsakademi Dania i Viborg løbende internationale studerende fra hele verden. Endelig tiltrækker Animationsskolen, The Animation Workshop under VIA, år efter år nogle af verdens bedste animationstalenter til Viborg og samarbejder tæt med førende animationsmiljøer verden over.

Alt sammen er det med til, at Campus Viborg – der ligger centralt placeret i byen – er rammen om et udpræget internationalt miljø, samt at andelen af internationale borgere i Viborg vokser og ligger markant over landsgennemsnittet.

Kommunen arbejder for sin del løbende med forskellige tiltag i forhold til at understøtte modtagelsen og fastholdelsen af dels udenlandske studerende dels udenlandsk arbejdskraft til lokale virksomheder, regionshospital og kommunens store landbrugsproduktion. Eksempelvis har kommunen siden 2007 spillet en central, faciliterende rolle med at sikre, at der tilbydes international uddannelse for expat-familiernes børn i hele alderskæden 3-18 år. Således udbydes der i Viborg i dag IB-Diploma Programme ved Viborg Katedralskole, international grundskole (Cambridge) på Viborg Private Realskole og senest har Viborg Kommune i 2018 åbnet Danmarks første engelsksprogede kommunale børnehaver uden for København.

I forhold til lokale virksomheder arbejder kommunen løbende med at understøtte disse internationalt. I 2015 indgik man sammen

Figur 2: Andelen af internationale borgere i Viborg vokser



Kilde: <https://kommune.viborg.dk/Om-kommunen/Fakta-og-tal/Noegletal-og-statistik/Befolkning>

med forsyningselskabet Energi Viborg eksempelvis en samarbejdsaftale med Grundfos, der stiller kommunens faciliteter til rådighed for virksomheden i forhold til at vise udenlandske kunder og internationale medarbejdere demonstration af Grundfos- og danske løsninger i praksis.

Et andet område er børn- og ungeområdet. Her har Viborg Kommune en længere tradition for internationalt samarbejde, bl.a. på det præventive område jf. udsendelsen af SSP'er til Baltikum først i 00'erne. Efter forudgående dialog med Udenrigsministeriet, blev Viborg som den tredje danske kommune efter København og Århus i 2016 medlem af det globale antiradikaliseringensnetværk, Strong Cities Network. Dette er et netværk, som består af 160 af verdens største byer. Som tilfældet er med elevudvekslingsnetværket Xarxa FP, bruger Viborg Kommune – ud over faglig videndeling mv. – også deltagelsen i Strong Cities Network til at markedsføre kommunens styrkepositioner internationalt. Eksempelvis inden for animationsområdet.

### Case: Jordan 2010-2018

Systemeksporten, også kaldet international kapacitetsopbygning, vedblev efter 2007 at være et af de områder, hvor Viborg Kommune for alvor skilte sig ud internationalt i det kommunale Danmark. Det nok mest markante projekt i de sidste ti år har været kommunens aktiviteter i og samarbejde med Jordans næststørste by, Irbid, der ligger tæt ved den syriske grænse.

Samarbejdets første periode fandt sted 2011-2014, hvor Viborg Kommune var partner et projekt ledet af KL under Udenrigsministeriets program »Det Arabiske Initiativ«. Her var fokus på videndeling inden for affald, planlægning/GIS og erhvervsudvikling. Fra 2014-2015 under en direkte bevilling fra Det Arabiske Initiativ og med fortsat fokus på affald og GIS blev samarbejdet udvidet til også at have fokus på vandområdet.

Selve vidensoverførslen til jordanerne er sket via en række besøg i Irbid hen over årene ved fagpersonale fra Viborg Kommune samt studiebesøg i Viborg ved jordanske delegationer samt enkelte succesfulde live-webforelæs-

ninger ved fagpersonale placeret i Viborg til universitetsstuderende i Jordan. Sideløbende hermed har kommunen ved sine internationale projektledere ud over at koordinere og lede vidensoverførslen haft fokus på at skabe afledt værdi af samarbejdet med Irbid/Jordan for lokale og danske virksomheder samt selvfølgelig uddannelsesinstitutioner. En central aktør har her været Grundfos. Pumpemastodonten udtalte i den forbindelse i 2016 følgende omkring betydningen af bl.a. Viborg Kommunes internationale arbejde:

»I Grundfos oplever vi, at de netværk og de kontakter, der etableres af offentlige myndigheder, f.eks. internationalt orienterede danske kommuner som Viborg Kommune, er af stor, konkret værdi for os. Det giver os mulighed for at etablere direkte kontakt til væsentlige beslutningstagere i lande som f.eks. Jordan og Kina, som vi også fokuserer på. Begge steder er der helt konkret brug for nye og bæredygtige pumpe-løsninger, og adgangen til beslutningstagere medfører et betydeligt markedspotentiale for en virksomhed som Grundfos.

På den lidt længere bane efterspørger omverdenen i voksende grad danske, bæredygtige løsninger, som Grundfos og andre i danske erhvervsliv kan levere over en bred front. Vi ser særdeles interessante muligheder for samspil mellem den viden, der findes i danske kommuner på f.eks. vandområdet, og med vidensinstitutioner og virksomheder, der leverer bæredygtige løsninger« (Group Vice President i Grundfos, Kim Nøhr Skibsted).

Eksempelvis har såvel Erhvervsakademiet Dania som VIA University College indgået samarbejdsaftale med jordanske uddannelsesinstitutioner, ligesom det med involveringen af vandområdet blev naturligt med en tæt kobling til Grundfos, der i flere årtier har haft en betydelig eksport til og tilstedeværelse i Mellemøsten (Erhardtson, 2011). Således har Viborg Kommunes samarbejde med Irbid 2016-2018 primært haft fokus på vandområdet med et pilotprojekt omkring reduktion af energiforbruget samt vandtab i ledningsnettet sammen med netop Grundfos, et mindre dansk ingeniørfirma og Yarmouk Water

Company, vandselskabet i det nordlige Jordan, samt med nogen involvering af Dansk Flygtningehjælp og DI.

Som en afspejling heraf udtalte daværende borgmester i Viborg Kommune, Søren Pape Poulsen, der ud over at være borgmester bl.a. også var formand for KLs Internationale udvalg, i en artikel til Danske Kommuner i 2012 omkring samarbejdet med Irbid, Jordan:

»Viborg Kommune har gennem årene bevidst gået efter at være en international foregangskommune i Danmark. Projektet i Jordan ligger fint i tråd med vores mål om at udvide vores mangeårige overførsel af kommunal know-how til flere områder i udlandet. Vi har som dansk kommune meget at byde ind med, og samtidig markedsfører vi Viborg Kommune. Som det er tilfældet ved vore øvrige internationale satsninger, ser jeg selvfølgelig også gerne, hvis samarbejdet skaber muligheder for vore egne virksomheder og uddannelses- og forskningsinstitutioner. Det kan ske ved, at vi som kommune påtager os en kontaktskabende ambassadørrolle mellem vore udenlandske samarbejdspartnere og vort lokale bagland. Lykkes det, er det også en gevinst for jordanerne« (Holmskov, 2012: 40).

Viborg Kommune har via de sidste 7-8 års samarbejde med Irbid opbygget et meget stærkt netværk til jordanske aktører på højt niveau og dermed en udbredt grad af tillid fra jordansk side dels i Irbid men også i andre byer samt på regeringsniveau i Jordan.

I samme periode har Irbids placering som nordlig hovedby tæt på den syriske borgerkrig betydet, at byen er blevet et knudepunkt i flygtningekrisen, der er en følge af borgerkrigen i Syrien. Dette har betydet et stort inflow af internationale donormidler til Jordan og ikke mindst Irbid-området. I flere tilfælde har Viborg givet råd og vejledning til disse donorer og ikke mindst til kommunestyret i Irbid selv.

Ligeledes viste Viborg Kommunes netværk i byerne Irbid, Zarqa og Karak sig at være

værdifuldt for Udenrigsministeriet og den internationale antiradikalisering-NGO, Institute of Strategic Dialogue, da disse i 2016 ønskede at opbygge præventive netværk efter dansk forbillede i de pågældende tre byer. Her var Viborgs netværk og tillidsrelationen til jordanerne medvirkende til, at man opnåede det nødvendige jordanske samarbejde på et sensitivt område. Viborgs eget præventive arbejde blev også bragt i spil med workshops ved Viborg Kommunes SSP'er i de tre byer. Efterfølgende har Udenrigsminister Anders Samuelson fremhævet de dansk-inspirerede præventive netværk i bl.a. Jordan som best practice i forbindelse med FNs Generalforsamling i New York i 2017.<sup>4</sup> Tilsvarende har USA's udenrigsministerium i 2018 nævnt kommunens indsats i Jordan som et godt eksempel på lokale myndigheders centrale rolle i forhold til at imødegå voldelig ekstremisme globalt.<sup>5</sup>

Samarbejdet mellem Viborg og Irbid med involvering af et bredt sæt af andre aktører har således som helhed fået betydelig opmærksomhed nationalt og internationalt. Eksempelvis udtalte Udviklingsminister Ulla Tørnæs til Politiken i 2017 omkring Viborg Kommunes samarbejde med Grundfos og jordanske aktører:

»Det er et fantastisk godt eksempel på, hvor jeg gerne vil hen. At vi bruger bistand til at skabe kontakt og etablere samarbejde. Og hvis det oven i købet kan bane vejen for at danske virksomheder kan bidrage til konkrete løsninger, så er det virkelig smukt« (Politiken, 2017).

Ud over aktiviteterne i Jordan har Viborg Kommune bl.a. deltaget i et KL-koordineret og EU-finansieret projekt i Kosovo i 2012, hvor Viborg Kommune leverede viden inden for områder som HR og erhvervsudvikling (Fjeldgaard, 2014), men det primære andet store fokusområde har i perioden været Kina.

### **Case: Kina og Chongqing**

Da byrådet i 2012 slog fast, at ressourcerne til internationalt samarbejde og systemeksport skulle fokuseres på at understøtte international vækst og udvikling hos kommunens erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner, besluttede det samtidigt, at der skulle være fokus på BRIK-landene og især Kina.

Beslutningen om at sætte fokus på Kina faldt sammen med, at det danske Generalkonsulat i millionbyen Chongqing i Vestkina med ca. 32 millioner indbyggere lancerede en satsning, der havde fokus på mulighederne inden for ældresektoren i Kina. Sammen med lokale aktører deltog Viborg Kommune i satsningen. Dette medførte, at beslutningen om at fokusere på Kina blev indsnævret til et fokus på samarbejde med Chongqing. En beslutning, der blev cementeret med underskrivelse af et Memorandum of Understanding med Chongqing Kommune i forbindelse med en borgmesterledet erhvervsdelegation i 2013.

Fokusset på Chongqing og ældreområdet faldt sammen med, at Viborg Kommune stod over for at skulle etablere et nyt plejecenter i Viborg by. Sammen med plejecentrets bygherre og arkitektfirma blev man enige om at bruge etableringen og processen i forhold til det nye plejecenter som springbræt til det videre samarbejde med Chongqing. Dette samarbejde har blandt andet resulteret i, for det første, en lang række kinesiske studieture inden for ældrepleje til Viborg, hvor danske løsninger er blevet fremvist og diskuteret med henblik på afsætning til det kinesiske marked. Hertil kommer, for det andet, afholdelsen af en fælles succesfuld flerdages workshop om plejecenteretablering og -drift med henblik på vidensoverførsel i Chongqing i 2016. Endelig, for det tredje, er der blevet underskrevet en Memorandum of Understanding med Chongqing Civil Affairs Bureau, som er ansvarlig for al ældrepleje, i 2017.



Viborg Kommune understøttede desuden VIA University Colleges satsning på eksport af børnepædagogisk knowhow, da kommunen i 2015-2016 udsendte en kommunal dag-institutionsleder til Kina for at lede opstarten af en dansk-inspireret børnehave i den kinesiske millionby, Chengdu i tæt samarbejde med professionshøjskolen og den kinesiske Golden Apple-koncern.

Ser man på Viborg Kommunes fokus på Kina og erhvervsfremme, falder dette godt i hak med udviklingen og tendenserne både nationalt og internationalt, idet Kina og samarbejde med Kina har fyldt mere og mere nationalt og internationalt op gennem 00'erne og især her i 10'erne, hvor vi i 2018 kan fejre 10-året for det strategiske partnerskab mellem Kina og Danmark. Denne øgede opmærksomhed på Kina har også smittet af lokalt og regionalt i Danmark, idet flere kommuner og regionerne har tætte relationer med deres pendanter i Kina. Kinas nuværende femårsplan lægger vægt på at fremme lokalt samarbejde, som fremhæves som vigtig i forhold til Kinas bilaterale relationer. Samtidig har det kommercielle aspekt af sådanne relationer fået en større og større betydning, og fra dansk side anvender man i stigende grad relationerne til at understøtte erhvervsmuligheder – et klart fokus fra Viborg Kommunes side fra dag et.

Den danske ambassade i Beijing og Den Kinesiske Venskabsforening med Fremmede Landes afholdelse af den første dansk-kinesiske lokalpolitiske konference, China Denmark Cities and Regions Forum, i Beijing i 2016 er et klart eksempel på, at det lokale og regionale myndighedssamarbejde tillægges stor betydning fra centralt hold både i Danmark og Kina.

Den anden konference i rækken afholdes i Danmark med udgangspunkt i Aarhus i november 2018, og her indgår Viborg Kommune i planlægningen af sitevisits inden for ældrepleje og vand sammen med blandt andet

lokale virksomheder og uddannelsesinstitutioner.

Relationer – og ikke mindst relationer til de rigtige beslutningstagere – er af afgørende betydning i samarbejdet med Kina. For virksomheder og uddannelsesinstitutioner kan Viborg Kommunes relationer og tilstedeværelse åbne døre, som ellers ville være lukkede eller være ressource- og tidskrævende at åbne. I forbindelse med Viborg Kommunes delegationstur til Kina i 2013 fik en af deltagerne hul igennem til en potentiel kunde – en forbindelse, de havde forsøgt at etablere i meget lang tid. Det er bare ét konkret eksempel på, hvilke resultater der skabes af Viborg Kommunes relationsopbygning med kinesiske offentlige myndigheder. Andre muligheder opstår, når kinesiske delegationer besøger Viborg Kommune. Hvert år tager Viborg Kommune imod en række kinesiske delegationer på studietur i Danmark. I besøgsprogrammerne lægges der stor vægt på, at delegationen enten besøger eller møder relevante lokale aktører med henblik på at understøtte deres kinesiske samarbejder og åbne døre til det kinesiske marked for de lokale aktører. Senest har en lokal aktørs korte introduktion til en kinesisk delegation på besøg hos Viborg Kommune betydet, at de har kunnet springe flere led over i forhold til normal relationsopbygning til en potentiel kinesisk partner og gå direkte til at diskutere konkret samarbejde.

Siden 2015 hvor træningsforløbet med fokus på bæredygtighed, Chinese Mayors' Training Programme, startede på initiativ af Grundfos, har Viborg Kommunes borgmester som understøttelse af initiativet hvert år budt de deltagende borgmestre sammen med Grundfos velkommen på Viborg Rådhus og dermed givet borgmestrene et billede af bæredygtighed i en kommunal kontekst.

Der skal ikke herske nogen tvivl om, at et fokus på Kina og samarbejde med Kina er udfordrende og kræver en god portion tålmodig-

hed, vedholdenhed og omstillingsparathed. Ser man på Hofstedes kulturdimensioner, er Danmark og Kina hinandens diametrale modsætninger. Dette gør som udgangspunkt ikke et samarbejde nemmere. Dog betyder det også, at der er – og i mange år har været – fokus på de åbenlyse store kulturforskelle, men nuancerne og det implicitte skal læres, og forskellene skal accepteres.

### **Case: Apple og udenlandske investeringer**

Den 23. februar 2015 annoncerede tech-giganten Apple på Viborg Rådhus og fra Silicon Valley, at de ville bygge et af verdens største datacentre i Foulum ved Viborg. Nyheden gik verden rundt og gav Viborg – og Danmark – en global omtale, som kun er set få gange før og efter. Desuden var det starten på et investeringseventyr i Danmark på datacenterområdet, som stadig pågår med stor intensitet. Apples totale investering ved Viborg blev anslået til at ligge på omkring 6 mia. danske kroner, hvorfor der også var tale om Danmarkshistoriens største udenlandske anlægsinvestering.

Forud var gået et forløb på omkring fem år, der havde været særlig intenst de sidste to år frem mod denne februar dag. Heri var Viborg Kommunes internationale profil en styrke. Grundet kommunens internationale aktiviteter havde der længe været løbende kontakt mellem Kommunen ved Erhverv & Udvikling og Udenrigsministeriet. Omkring 2010 var det medvirkende til, at man indgik en mere formaliseret dialog med Udenrigsministeriets afdeling for tiltrækning af udenlandske investeringer, Invest in Denmark.

Et langt og uforudsigeligt forløb lå stadig forude på det tidspunkt i 2010, men som det tidligere havde været tilfældet i forhold til systemeksport og andre internationale aktiviteter, var der i organisationen Viborg Kommune plads til den fornødne pionerånd og risikovillighed i forhold til tiltrækning af internationale investeringer. For at opnå den

fulde forståelse heraf må det ses i lyset af Viborg Kommunes værdibaserede ledelsesgrundlag og udmøntningen heraf i praksis. Eksempelvis lyder det i Viborg Kommunes ledelsesgrundlag, at:

»De grundlæggende holdninger til ledelse har afgørende betydning for den måde, den kommunale organisation fungerer på. Vi tror på, at ledelse skal udøves på værdier i højere grad end på regler. Ledelse handler om at frisætte de menneskelige ressourcer...« (Viborg Kommune, 2015).

Samtidig havde Viborg Kommune blandt andet på grund af sine mange internationale aktiviteter og set-up et godt udgangspunkt for at arbejde med tiltrækningen af Apple: Erfaring med udarbejdelse og præsentation af materiale på engelsk og modtagelse af udenlandske delegationer var og er en del af dagligdagen i Viborg Kommune. Sammen med de mange udsendelser af fagpersoner via systemeksportaktiviteterne og deltagelsen i internationale projekter var det alt sammen medvirkende til, at der i organisationen var en udbredt international parathed fra borgmester og ned. Det var en klar fordel i forhold til de mange besøg i Viborg, der gik forud for Apples beslutning.

Desuden var der bl.a. i forlængelse af det internationale engagement og en årelang tradition for et tillidsfuldt og konstruktivt samarbejde mellem Erhverv & Udvikling, der koordinerede arbejdet med tiltrækningen af Apple, og interne og eksterne enheder, der skulle blive centrale i investeringscasen. Eksempelvis Energi Viborg og kommunens Planafdeling m.fl.

Disse tætte relationer var væsentlige i forhold til løbende indhentning af store mængder data og information med meget kort varsel og ikke mindst i en så indgående fortløbig proces, som der var tale om i forbindelse med tiltrækningen af Apple.

Tillid og risikovilje var således igen nøgle-

ord. Et andet var koordination eller med et moderne begreb – samskabelse. Viborg Kommune forklarede selv følgende herom efter offentliggørelsen af nyheden om datacentret i 2015:

»Viborg Kommunes succesfulde samarbejde med Invest in Denmark og Apple viser, at danske kommuner kan spille en enestående rolle som facilitator i forhold til udenlandske investorer. Et nøgleord er koordination. Mange udenlandske investorer kender ikke det kommunale danske setup, hvor kommuner agerer som neutrale aktører og ikke varetager særinteresser. Kommunerne kan effektivt opbygge netværk og samarbejdsplatforme med andre offentlige og private aktører – og på den måde overbringe nødvendig viden og kontakter til en potentiel investor. Også internt i kommunerne skal der koordineres mellem mange afdelinger og fagligheder, så kommunernes egne kompetencer bedst muligt bringes i spil. Der skal hurtigt etableres en intern organisering, der gør, at forespørgsler og henvendelser behandles og besvares meget, meget hurtigt. Det er disse styrker, der giver bonus – kombineret med modet til at tage en chance: Når muligheden for at tiltrække investeringer byder sig, skal der satses og holdes fast!« (Udenrigsministeriet, 2015: 5).

Som en udløber af Apples investering etablerede kommunen Invest in Viborg, der arbejder med at tiltrække yderligere udenlandske investeringer til kommunen.<sup>6</sup> Dette skete bl.a. i 2017-2018, da det via et bredt lokalt samarbejde, der bl.a. var faciliteret af Viborg Kommune, lykkedes at få en ingeniøruddannelse under VIA University College med specialisering i AR/VR til Viborg sammen med en global virksomhed inden for samme område, EON Reality Inc. Denne case er således også det seneste større eksempel på det karakteristiske, tætte samarbejde mellem kommunen, lokale uddannelser og erhvervsliv i internationalt regi.

### **Fremtiden**

Som ovenstående også viser, er kommunens internationale engagement i sagens natur udtryk for politiske valg og prioriteringer. I for-

hold hertil fastholdes det internationale fokus i Viborg Kommune.<sup>7</sup>

Viborg Kommune oplever fra sin side tydeligt, at verden i voksende grad efterspørger bæredygtige løsninger i bred forstand, hvilket giver muligheder for Danmark.<sup>8</sup> Som land og kommuner har vi en række konkrete erfaringer inden for kommunale ansvarsområder fra vand og affald til børn og ældre mv. som anerkendes og efterspørges internationalt. Kan vi formidle disse i et samarbejde med danske virksomheder og uddannelser mv. kan det blive til gavn for væksten i Danmark.

Ser man på mulige udfordringer, så er internationalt samarbejde og relationsopbygning oftest et langt, sejt træk, og det tager tid at skabe synlige resultater. Dette kan indimellem kollidere med en grundlæggende dansk utålmodighed og fokus på mål og resultater. Potentielle udfordringer ligger naturligvis også i en verden præget af disruption og uforudsigelighed. Som ovenstående eksempler fra Jordan og Kina mv. viser, rummer de globale udfordringer imidlertid også danske muligheder.

Afgørende for Viborg Kommunes fortsatte internationale fokus vil imidlertid primært være lokale virksomheder og uddannelsers fortsatte internationale fokus. Inden for Viborg Kommunes område er der udsigt til at dette fokus styrkes. Generelt har virksomhederne et stigende globalt fokus, ligesom lokale uddannelsesinstitutioners internationale engagement og ageren som helhed styrkes yderligere. Ligeledes ser behovet for modtagelse og fastholdelse af kvalificeret udenlandsk arbejdskraft, bl.a. grundet Apples datacenter, ud til at vokse i det kommende årti.

### **Noter**

1. Interview med SSP-konsulent, Martin Glud, Viborg Kommune.
2. <https://kommune.viborg.dk/Politik/Politikker-og-strategier/Oevrige-politikker-og-strategier>

3. Denne artikels forfattere.
4. <https://twitter.com/KhadijeN>; <http://strongcitiensnetwork.org/unga-2017-gsx-event-preventing-violent-extremism-civil-society-innovation/>
5. U.S. Department of State 17. juli 2018, <https://medium.com/statedept/local-governments-ramping-up-efforts-to-counter-violent-extremism-e977bfb52012>
6. [www.investinviborg.com](http://www.investinviborg.com)
7. Konstitueringsaftalen for Viborg Byråd 2018-21 taler bl.a. om fortsat internationalt udsyn og indsigst samt en ambition om sports- og kulturoplevelser på internationalt niveau. <https://kommune.viborg.dk/Politik/Byraad-og-udvalg/Konstitueringsaftale-for-byraadsperioden-2018-2021>.
8. Senest har Aarhus Universitet, Viborg Kommune og kinesiske aktører i juni 2018 indgået et samarbejde om bæredygtig fødevareproduktion, fødevarersikkerhed og grøn energiforsyning centreret omkring universitetets nationale center for fødevarer og jordbrug i Foulum. <http://scitech.au.dk/om-science-and-technology/aktuelt/nyheder/vis/artikel/aarhus-universitet-indgaar-nyt-samarbejde-med-kinesisk-hi-tech-region/>

## Litteratur

- Brandstrup, Louise Hesner (2010), *Johannes*, Lions Club Viborg.
- Erhardtson, Birgitte (2011), *Arvtageren – Niels Due Jensen*, København: Gyldendal Business.
- Fauerholdt, Marianne (2008), »Viborg – succes med systemeksport«, i Kommunernes Landsforening, *Klar, parat, international – Ti historier om kommunal internationalisering*, København: Kommuneforlaget, pp. 50-4.
- Fjeldgaard, Claus (2014), »På udebane i Kosovo«, *Danske Kommuner*, nr. 15.
- Holmskov, Henrik (2012), »Viborg og Irbid mødes over kaffen«, *Danske Kommuner*, nr. 26.
- Politiken*, (2017), »Danske Kommuner kan løfte nær-område«, 14. januar.
- Udenrigsministeriet (2015), »Hvordan fremmer Kommunen Udenlandske Investeringer – Gode råd til kommunal investeringsfremme«, København: Invest In Denmark.
- Viborg Kommune (2009), »Politik for internationalisering«, Viborg Kommune.
- Viborg Kommune (2015), »Ledelsesgrundlaget«, maj, Viborg Kommune.