

I gang med en international strategi - en introduktion til kommuner v.2

D. 2. juni 2008

Overordnet er tanken med internationalisering at gå fra det lokale til det globale. I mange kommuner har man længe været i gang med initiativer og projekter, som både involverer danske og udenlandske partnere. I skolerne er sprogundervisning en integreret del af pensum, og i virksomhederne er eksport til udlandet en almindelig aktivitet. For at følge med udviklingen og være en spiller i en stadig mere globaliseret verden er det vigtigt at koordinere og udvikle aktiviteterne.

At være international kan bl.a. defineres ved:

- Udveksling af varer, ydelser, mennesker, ideer og erfaringer mellem lande.
- Forhold af global karakter i relation til markedsføring, finansielle transaktioner eller uddannelse.
- Tilegnelse af efterspurgte færdigheder og personlig udvikling.
- Mobilitet uden grænser.

Det internationale vedrører således både kommunens borgere, virksomheder og medarbejdere, hvorfor man kan overveje en koordineret indsats på området. Nedenfor er inspiration til, hvordan man kan komme i gang med en international strategi og tilhørende handlingsplan for en kommune. Følgende punkter berøres:

1. Hvorfor have en international strategi?
2. Hvordan kommer man i gang?
3. Hvordan kan en international strategi se ud?
4. Hvordan kommer man fra strategi til handling?
5. Kommunikation og udbredelse.
6. Hvad gør man andre steder - nogle eksempler fra udlandet

Central Denmark assisterer gerne ved udarbejdelse af en international strategi og handlingsplan og bidrager også gerne til selve processen.

1. Hvorfor have en international strategi?

En international strategi er samlet set rammebetingelser for en øget, koordineret og engageret international satsning, som både er moderne og professionel. Rammer, der skal indeholde en vision om, at ens kommune løbende udvikler sig og arbejder på fortsat konkurrencedygtighed, bæredygtighed, velfærd og livskvalitet. Rammer, som ved at være samlet i ét dokument i sig selv er et signal om en koordineret, målrettet og langsigtet indsats. En international strategi er resultatet af en erkendelse af, at vi med fordel kan lære af og arbejde sammen med andre på tværs af landegrænser, hvorved globalisering bliver til muligheder og dynamisk udvikling. At udarbejde en international strategi legitimerer således internationalt arbejde, definerer indsatsområder og synliggør alle former for internationale aktiviteter.

En international strategi kan:

- Øge virksomheders konkurrencedygtighed i det stadig mere globale marked.
- Øge borgernes evne og mulighed for at begå sig på det internationale arbejdsmarked.
- Medvirke til et øget udsyn og forståelse for andre kulturer og dermed være med til at fremme integration og bekæmpe racisme.
- Bidrage til mere forskellighed og dynamik i det kulturelle og sociale miljø.
- Bidrage til følelsen af et europæisk og globalt borgerskab.
- Give muligheden for at lære og bidrage til international "best practice" og viden.
- Bidrage til byens engagement i det globale bæredygtige miljø.
- Give merværdi og øget velfærd for borgerne gennem øget konkurrencedygtighed.

2. Hvordan kommer man i gang?

Det er målet at udarbejde dels en flerårig strategi med de overordnede linier og dels årlige handlingsplaner med konkrete initiativer.

2.1 Kortlæg beslutningsgang og definer målgruppe

Det forudsættes, at beslutningen om udarbejdelsen af en international strategi har opbakning fra byrådet i de enkelte kommuner. En forvaltningsenhed får til opgave at koordinere udarbejdelsen, og en strategi godkendes efterfølgende i byrådet. Det besluttet samtidig, om strategien skal til offentlig høring, og om det er en strategi, som primært henvender sig til byråd, kommunale forvaltninger og institutioner alene eller, om det er en strategi, som har et bredere målgruppe og inkluderer virksomheder, borgere, private organisationer, foreninger o. lign.

2.2 Nedsæt en arbejdsgruppe

En kommunal forvaltning kan koordinere udarbejdelsen i fx en arbejdsgruppe bestående af repræsentanter fra de forskellige forvaltningsdele eller en bredere kreds med repræsentanter fra uddannelsesinstitutioner, faglige organisationer, erhvervsorganisationer og/eller kulturinstitutioner i kommunen.

2.2. Lav SWOT analyse (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats)

Samme arbejdsgruppe kan starte med at lave en kort SWOT-analyse af byen

- Hvad er byens stærke sider?
- Hvad er byens svage sider?
- Hvor er mulighederne og
- Hvor er truslerne?

Analysens resultater lægger til grund for prioriterede indsatsområder i handlingsplanen. Styrkerne skal bibeholdes, svaghederne skal adresseres, mulighederne skal udnyttes og truslerne skal håndteres.

Ex på SWOT kan være forekomst af eller mangel på følgende:

- Innovation og udvikling
- Uddannelsesmuligheder og tilbud
- Sprogkunderskaber
- Tradition for handel og eksport
- Menneskelige ressourcer
- Finansielle ressourcer
- Strukturelle og geografiske forhold
- Natur og rekreative områder
- Infrastruktur
- Virksomhedsklynger
- Affolkning
- Befolkningstilvækst
- Rurale og urbane områder
- Særlige kendetegn
- Image osv.

2.3 Hent inspiration udefra

En anden forberedende indsats kan være at hente inspiration fra andre byers internationale arbejde og internationale strategier. Både andre danske men også udenlandske byers, kommuners og regioners tanker, visioner, mål, aktiviteter og fremstillingsform i denne sammenhæng kan være interessante at se på. Man kan også overveje om skrivebordsstudierne skal suppleres med studiebesøg til sammenlignelige kommuner i ind- og udland. I afsnit 6 er udvalgt nogle eksempler på, hvordan andre kommuner og regioner har valgt at arbejde med international strategi.

2.4 Udarbejd vision og mål og afsæt ressourcer

Der skal være en vision med strategien, og den skal have overordnede mål. SWOT-analysen hjælper med at kortlægge relevante mål og indsatsområder også på det internationale område. Den internationale inspiration kan også virke fremmede for formuleringerne. Det anbefales at være opmærksom på komparative fordele, således at man går efter det, man er relativt god til og ikke nødvendigvis efter det, som er moderne eller det, andre går efter. Arbejdsgruppen skal definere og formulere vision og mål samt forslag til ressourceallokering. Derved afspejles de korte og langsigtede ambitioner med strategien, hvem den vedrører og tilhørende realistiske ressourcer i form af arbejdskraft og penge.

Eksempel på vision

- At se og bruge muligheder i globaliseringen i kommunen.
- At være en moderne og dynamisk kommune med en stærk international profil.
- At være Danmarks mest internationale by.

og overordnet mål:

- At samarbejde og markere sig internationalt.
- At skabe og udvikle bæredygtige jobs gennem internationalt samarbejde.
- At bidrage til demokratiudvikling, styrke tolerance og fremme multi-kulturel forståelse.
- At sikre fortsat høj service til borgere og virksomheder gennem international inspiration og innovation til opgaveløsning.
- At udvikle netværk inden for kultur, uddannelse og sociale relationer for at bygge et mere sammenhængende samfund.

Eksempel på ressourcer

Erfaringen viser, at det er vigtigt at inkludere det internationale arbejde som en specifik opgave i medarbejdernes arbejdsområde. Er der medarbejdere, som gerne vil det internationale? Hvem kan lide at tale fremmedsprog? Hvem ser det som en kompetenceudviklingsmulighed? Er de et godt udgangspunkt for at få arbejdet til at flytte sig? Al erfaring viser, at ildsjælene rykker mest.

2.5 Oversigt over nuværende og tidligere internationale aktiviteter.

For at få et overblik over igangværende internationale aktiviteter og samarbejdspartnere indsamler de forskellige kommunale forvaltningsgrene oplysninger om alle relevante internationale relationer. Der laves herefter en liste over fx:

- a. venskabsbyer
- b. medlemskaber af internationale organisationer
- c. deltagelse i messer, udstillinger og konferencer
- d. skoleudvekslinger og internationale studerende
- e. kultur- og sportsarrangementer samt festivals med international deltagelse
- f. deltagelse i nordiske eller EU-støttede projekter
- g. projekteksport
- h. ressourcer i indvandrer miljøer
- i. transportforbindelser til udlandet (land, vand, luft) osv.

2.6 Vurdering af igangværende relationer (2.5) og ønsker til fremtidige relationer i forhold til de fastsatte mål.

Internationale partnerskaber og relationer skal være relevante. Internationale aktiviteter skal gøre en forskel for befolkningen og relationerne skal være omkostnings- og resourceeffektive. Derfor skal der blandt andet søges svar på følgende:

- Er de venskabsbyer vi har, dem vi gerne vil have?
- Er der kød på samarbejdet?
- Er der andre, vi kan få mere ud af at samarbejde med?
- Er der andre fora, vi med fordel er med i?
- Er der specielle personlige relationer, der gør, at der er oplagte initiativer at gå i gang med?

2.7 Informationsindsamling og prioritering

På baggrund af SWOT-analyse, inspiration udefra, mål, oversigt over nuværende aktiviteter og tilhørende analyseresultater udarbejdes delmål og indsatsområder.

2.8 Organisation

Indledningsvis er nævnt, at der bag en international strategi kan være en byrådsbeslutning, som også inkluderer den organisatoriske forankring i kommunen. Det internationale arbejde kan med fordel "helhedsorienteres" i kommunen, hvor der sikres samarbejde mellem politisk (internationalt) udvalg og administrativ arbejdsgruppe. Gruppen kan have deltagelse fra de forskellige kommunale afdelinger og have tilknyttet en sekretær eller tværgående koordinator, som også har kontakt til alle kommunens afdelinger og institutioner. En synlig og veldefineret organisatorisk forankring kan sikre fokus fra ledelsen samt specifikt allokerede ressourcer således, at det internationale ikke nedprioriteres i forhold til mere drift-orienterede opgaver.

3. Hvordan kan en international strategi se ud?

Vi har under afsnit 6 samlet nogle eksempler på, hvordan en international strategi kan være opbygget. Der er selvsagt store forskelle i fremstillingsformen og ambitionsniveauer. En indholdsfortegnelse for en international strategi kunne have følgende punkter:

I. Vision (sammenhæng mellem international strategi og byens udvikling)

Fx relation til globalisering, konkurrencedygtighed, uddannelsesniveau, bæredygtige jobs, bæredygtige transportforbindelser, miljø og infrastruktur, attraktive steder at bo og arbejde.

II. Overordnet mål

Fx international videndeling, samarbejde, erfaringsudveksling, kommunalt serviceniveau, netværk og projekter.

III. Delmål (kan være aktiviteter man alligevel planlægger at gennemføre, som her sættes i international sammenhæng). Fx:

- Arbejde på en positiv profil og image for kommunen.
- Markedsføre kommunen som et godt sted for udenlandske investeringer.
- Udvikle best practice-modeller med internationale partnere til fremme af konkurrencedygtighed og innovation.
- Deltage i EU-projekter for at tilegne sig viden og opbygge netværk.
- Kompetenceudvikle gennem deltagelse i internationale projekter, konferencer og netværk.
- Skabe nye muligheder for international handel.
- Støtte turisme.
- Tiltrække internationale kulturelle aktiviteter.
- Øge adgang til internationale oplevelser for unge mennesker.
- Involvere lokalsamfundet i international udvikling og kulturelle aktiviteter.

IV. Indsatsområder

Identificeres som "svar" på delmålene. Indsatsen kan fx koncentreres om skoleudvekslinger, erhvervssamarbejde, integration, personalepolitik, beskæftigelse eller kultur. III og IV gøres eventuelt til ét afsnit med klar skematisk sammenhæng mellem delmål og tilhørende indsats.

V. Organisering

Forankring og opbygning tydeliggøres (se 2.8 ovenfor).

VI. Finansiering

Egne ressourcer og estimeret finansiering fra eksterne kilder (projektpenge, fonde etc.) angives. Retningslinier for involvering i større projekter med tilhørende finansielle forpligtigelser kan også nævnes.

VII. Måling og evalueringsmetode

Der skal opstilles måle- og evalueringsmetoder og tilhørende tidsfrister. Udviklingen og betydningen i de internationale aktiviteter kan måles kvantitativt men også kvalitativt i form af tilfredshedsundersøgelser, øget kompetenceudvikling og synlighed. Faste afrapporteringsmetoder i form af møder i den internationale arbejdsgruppe og fremlæggelse for byråd er positivt forpligtende.

4. Hvordan kommer man fra strategi til handling?

Strategien kan herefter komme i offentlig høring og efter yderligere bearbejdning til politisk behandling.

Selve implementeringen af strategien sker via årlige handlingsprogrammer, hvor nogle initiativer kan strække sig over flere år. Det kan anbefales at bruge "best practice"-inspiration fra andre europæiske byer og regioner til konkrete indsatser og initiativer - med andre ord hent inspiration fra dem, der ligner. Første års handlingsplan udbygges med:

- Konkrete aktiviteter og projekter inden for indsatsområderne
- Ressourceallokering til udførelse og opfølgning
- Succeskriterier og målemetoder
- Kontaktpersoner og projektledere
- Datoer for møder for opfølgning, arbejdsfordeling, evaluering og fremtidig planlægning.

Eksempler i meget kort form.

Indsatsområde: folkeskoler

Det er målet at elever og lærere på skolerne tænker og agerer internationalt gennem undervisning og udvekslingsordninger. Målgruppen er både elever og lærere. Succeskriteriet er involvering af 20 % af kommunes skoler i det første år.

1. Skoleforvaltningsansvarlig skal afsætte ressourcer til internationalt arbejde.
2. Skolelederne skal informeres om internationaliseringsmuligheder (brug Central Denmark EU Office, Cirius, EU, nordisk samarbejde).
3. Lærere skal motiveres til deltagelse gennem bl.a. erfaringsudveksling fra andre danske skoler (brug netværk, CIRIUS, KL, Central Denmark EU Office).
4. Mindre udvekslingsprojekt afprøves med fx skole fra venskabsby.
5. Projektfinansiering overvejes (brug Central Denmark EU Office).
6. Erfaringer evalueres.
7. Flere projekter igangsættes.
8. Indsats evalueres og udvikles.

Indsatsområde: kommunal forvaltning generelt

Det er målet, at kommunens forskellige forvaltningsgrene udveksler "best practice" med andre kommuner i Europa. Målgruppen er alle kommunes forvaltninger og institutioner. Succeskriteriet er igangsættelse af tre projekter i første år: et indenfor borgerservice, et i relation til kultur og et indenfor beskæftigelse.

1. Ledelsen i relevante forvaltninger udpeger ansvarlig og afsætter ressourcer.
2. Projekter baseret på behov/efterspørgsel/visioner beskrives.
3. "Best practice" opgaveløsning identificeres (brug Central Denmark EU Office).
4. Partnersøgninger udarbejdes og udsendes i det europæiske regionskontor-netværk (brug Bruxelles-kontor), gennem organisationer eller andre eksisterende netværk og venskabsbykontakter.
5. Ekstern finansiering til projekter undersøges og søges hvis relevant (brug Central Denmark EU Office).
6. Udveksling af erfaringer, gensidige besøg, deltagelse i seminarer osv.
7. "Ny" forbedret opgaveløsning afprøves og justeres.
8. Evaluering.

5. Kommunikation og udbredelse

Når strategi og handlingsplan er endelig udarbejdet er det tilrådeligt at kommunikere den overordnede og den konkrete indsats ud til befolkningen i kommunen, til pressen og videre ud. Endvidere medfører involvering af borgere og virksomheder en dybere forankring og større bæredygtighed. Der kan tænkes i nye kommunikationsformer og interaktivitet på internettet samt i netværk og eksisterende fora.

6. Hvad gør man andre steder - nogle eksempler fra udlandet

A. Gateshead, UK (uddrag)



<http://www.gateshead.gov.uk/DocumentLibrary/council/strategy/internationalstrategy.pdf>

Gateshead International Strategy

Effective international activity has a positive impact both on local people and the Council. This strategy outlines the Council's aspirations for Gateshead's international position, and how these can be realised by providing a framework outlining what is already happening, and a clear focus for future activity.

The strategy is organised around four key objectives and outcomes:

- Developing cultural, learning and social partnerships to build more cohesive communities;
- Innovation and learning to improve performance and services;
- Supporting developing economies to meet our equalities aims;
- The economic development of Gateshead and the city region to create more sustainable jobs.

In order that the focus of the strategy is maintained, international partnerships will continue to be developed and strengthened with future international activity being based on the following criteria:

- International activity will take place with partners whose characteristics and objectives are relevant to Gateshead;
- International activity will take place where we can demonstrate real impact for local people;
- International activity will take place where potential benefit, future policy or funding can be demonstrated;
- International activities will be either time limited or routinely reviewed during their lifespan;
- International activity should maximise opportunities presented by new Information and Communication Technologies;
- International activity should be cost and resource effective.

B. VANTAA, Finland (uddrag)

http://www.vantaa.fi/i_liitetiedosto.asp?path=110;2508;2509;5516;56683;56684.

Vision

Vantaa is the most international city in Finland

Enhancing regional competitiveness

- Participate in regional co-operation, especially in the Baltic Sea region.
- Participate in EU's urban policy formulation with other major cities
- Influence national policy to enhance the international competitiveness of the region
- Participate in international region marketing

Increasing international know-how

- Promote international competencies in municipal staff
- Promote international operations and atmosphere in educational institutions
- Promote residents' international skills
- Promote international cultural co-operation

Promoting international business

- Promote international trade in the Aviapolis area
- Promote the international interests of the Airport city
- Promote internationalisation processes of enterprises
- Develop international business services
- Develop business clusters in the area

Mission

Vantaa's competencies in international competition secure services and well-being for its residents. Vantaa promotes multiculturalism and internationalisation in its operations.

Values

*Transparency
Creativity
Fairness
Productivity
Safety*

Operating in international networks

- Make use of EU's project funding programmes to implement city strategies
- Develop municipal services through benchmarking and best practices
- Participate in networks to support the strategic goals of the city
- Use international networks to develop business clusters in the area

Caring for foreign residents

- Attract skilled international labour
- Improve municipal services for residents with a foreign background
- Integrate immigrants well
- Increase international and multicultural recruitment

Promoting international city partnerships

- Promote international co-operation and relations of residents
- Support business activities between partner cities
- Increase international competencies and know-how of municipal employees

C. Nottingham, UK (uddrag)

http://www.nottinghamcity.gov.uk/nottingham_international_strategy-3.pdf

Vision

What we want to achieve...

'Our vision is for Nottingham to be an ambitious modern city with a dynamic economy, excellent education provision and a strong international profile: a place where all our diverse communities feel proud to live.'

Purpose

Why we need a strategy...

The strategy will ensure that collective resources are used effectively to achieve our ambitions and support a higher profile and will encourage better co-ordination of increasing international activity. Nottingham has already established a strong position within the region and country due to a number of factors:

...

Our European and international strategy maximises the potential of these and other opportunities for building the city's competitiveness in an international context. It supports the achievement of strategic objectives around Nottingham's vision as a leading European city, reflected in the priorities set out in the Development Strategy for Greater Nottingham and will focus around four strands of activity:

- International Marketing
- Economic Development
- Education and Learning
- Culture and Community

Themes

Strand 1: International Marketing

Aim: raise Nottingham's profile locally, nationally and internationally as a leading European City with a strong international dimension

Strand 2: Economic Development

Aim: Support the development of Nottingham's economy through maximising opportunities to generate additional economic opportunity and activity

Strand 3: Education & Learning

Aim: cultivate global perspectives and capture learning potential from abroad to contribute to raising levels of achievement and standards in Education and service delivery

Strand 4: Culture & Community

Aim: promote an inclusive, tolerant, and cosmopolitan city with a strong international cultural dimension

Monitoring & Evaluation

This strategy will be driven by the Regional & International Team with the support and expertise of relevant City Council international officers. The establishment of an International Officers Group will oversee the development of the strategy and its implementation over the next three years. This group will meet quarterly to monitor progress. The Regional & International Team will provide a six-monthly progress report to senior management and Councillors. Delivery of the strategy will be provided by relevant Service Areas.

4. Göteborg, Sverige (uddrag)

http://www10.goteborg.se/internationalt/en/index_int_policy.htm

International policy

International cooperation in the City of Göteborg – Vision, strategy and division of responsibility

The term “International cooperation” describes all international contact. Sweden’s membership of the EU means that work within or financed by the EU has a position of priority in the international contacts of the City of Göteborg. International cooperation is to be regarded as an instrument for business development and is to be assessed in accordance with the criteria that apply to other development matters and projects. (...).

Aims of the City of Göteborg

It is intended that contacts with other countries should bring benefit to the inhabitants of the City of Göteborg and its commercial life, and also contribute to the vision of a buoyant and competitive city committed to sustainable development. Cooperation on an international level should be a complement or alternative to local and national initiatives and should be seen as a part of general investment in the future.

Vision and strategies – purpose and target group

The underlying vision and strategy of the City of Göteborg’s international contacts is to create a common platform and frame of reference for those contacts. Need and long-term utility should be the guiding principles. The foreign contacts of the City of Göteborg should always be intended to bring direct or indirect benefit to the people of the city and be characterized by transparency and mutual utility.

The vision and strategies are common to the whole City of Göteborg and thus apply to all of its activities. The vision and strategies should form the basis for the international work of committees, administrations and boards. It should guide individual units when they contemplate initiating cooperation across national borders or participation in international projects or programmes.

Strategy for international cooperation

The priority areas for international work are development of the City’s own activities, business development and surveillance and analysis of processes that affect the City.

Development of the City’s own activities

International contacts are intended in this perspective to develop and strengthen municipal activities and staff for the benefit of the people of Göteborg. The international activities of the City should improve the quality of results, information gathering and the financing of development measures. (...)

Industry and commerce

Growth in the industry and commerce of the Göteborg region is a precondition of the City’s development and an increase in employment among the population. International cooperation is intended in this context to create links, attract investment, increase the spread of knowledge, and open doors to industry and commerce.

Surveillance and analysis

The City of Göteborg is increasingly affected by legislation emanating from outside Sweden. Sweden’s membership of the EU means that a large part of the legislation controlling the City’s activities derives from there. It is therefore of great importance to maintain a high level of awareness of the international processes and national applications which may influence the City.