

Verdens største cykelløb kommer til Sønderborg – et event med internationalt sigte og lokal indvirkning

Tema 2: Paradiplomati

Til sommer bliver de tre første etaper af verdens største cykelløb, Tour de France, afholdt i Danmark. En række danske kommuner har i fællesskab og individuelt påtaget sig opgaven med at tiltrække, planlægge og afholde disse etaper. Vi undersøger i denne artikel, hvordan Sønderborg Kommune løfter opgaven med planlægning og afholdelse af Tour de France. Vores hovedargument er, at Sønderborg

Kommune ved en styring karakteriseret af meta-governance formår at engagere det lokale civilsamfund og erhvervsliv og derved høster mange positive effekter. I forlængelse af analysen fremstiller vi en række anbefalinger, som andre danske kommuner med fordel kan bruge som guidelines i forhold til at tiltrække og afholde internationale events.

Touren kommer til Sønderborg

I starten af juli kommer verdens største cykelløb, Tour de France, til Danmark. På tredje etape ruller feltet ned gennem Sønderjylland mod målstregen i Sønderborg. På den måde bliver Sønderborg som målby medvært for en af verdens absolut største sportsbegivenheder. Det bliver kulminationen på flere års arbejde, først med fokus på at tiltrække Tour de France og dernæst et omfattende koordineringsarbejde, der er pågået og pågår op til selve afholdelsen. Tour de France-afholdelsen giver Sønderborg en unik mulighed for at promovere sig selv – ikke kun i resten af Danmark, men over hele verden. Samtidig falder det ind i en tendens, hvor danske kommuner i højere grad ønsker at opprioritere og satser på at tiltrække (internationale) events (Marcussen, 2021: 14). Det skyldes, at internationale sports- og kulturevents er attraktive set fra kommunernes perspektiv: De kan generere økonomisk udvikling, og kommunerne ser det ofte som en målsætning at skabe de rette forudsætninger for, at deres kommune bliver opfattet som en eftertragtet lokation (ibid.). Imidlertid synes der at mangle tilstrækkelig med viden om internationale events ude i kommunerne (Marcussen, 2021: 28). For hvad er forudsætningerne for at tiltrække internationale events – og hvordan kan kommunerne styre og løfte de koordineringsopgaver, disse events fører med sig? I denne artikel undersøger vi de omstændigheder, der gør, at Sønderborg kan tiltrække og afholde et internationalt event som Tour de France. På baggrund af observationsstudier, interviews med forvaltning, politikere og civilsamfundet i Sønderborg, samt interviews med relevante nationale aktører viser vores analyse, at Sønderborg Kommune i høj grad er lykkedes med at indtage en rolle, hvor de involverer og engagerer et mangefacetteret felt af aktører og interessenter og udnytter eksisterende netværk. Det afføder samtidig en række læringspunkter, som andre

EMAL SADEQ AGAZADEH

Cand.scient.pol.,
Institut for Statskundskab,
Københavns Universitet,
emalagazadeh@gmail.com

IRIS SECHER KRISTENSEN

Stud.scient.pol.,
Institut for Statskundskab,
Københavns Universitet,
nps134@alumni.ku.dk

**ANDREAS MØLLER
IVERSEN**

Cand.scient.pol.,
Institut for Statskundskab,
Københavns Universitet,
andreas.iversen@live.dk

kommuner med fordel kan bruge som guidelines for at tiltrække og afholde internationale events.



I denne artikel undersøger vi de omstændigheder, der gør, at Sønderborg kan tiltrække og afholde et internationalt event som Tour de France

Øget internationalisering blandt kommunerne: Hvilken rolle spiller internationale events?

Danske byer og kommuners arbejde har i dag mange internationale flader. Blandt andet fylder EU en del hos de danske kommuner, da mange kommunale sager påvirkes af EU (KL, 2020). I tillæg til dette har mange af kommunerne venskabsbysamarbejder. Her er formålet at fremme transnationale aktiviteter mellem befolkninger og øge mellemfolkelig forståelse (Marcussen, 2021). Selvom bilaterale bysamarbejder stadig udøves, så ser interessen for den type samarbejder i dag ud til i nogen grad at være erstattet med deltagelse i internationale bynetværk. Antallet af internationale bynetværk er siden årtusindskiftet steget kraftigt og har samtidig fået opmærksomhed i den akademiske litteratur (Davidson og Gleeson, 2019; Acuto og Leffel, 2021). Internationale bynetværk er især drevet frem af klima- og miljøproblematikker; men også domineret af emner som ulighed, sundhed og ikke mindst kultur (Acuto og Leffel, 2021). De internationale bynetværk kan ses som udtryk for stigende paradiplomatisk engagement hos byerne, hvilket også er tilfældet i Danmark.

I en undersøgelse foretaget i 2021 fremhæver de danske kommuner især aktiviteter med henblik på erhvervsfremme og økonomisk udvikling som vigtige parametre for deres internationale arbejde (Marcussen, 2021). Det er i høj grad kommunernes erhvervsliv, samt fritids-, sports- og kulturforeninger, der presser på for, at kommunerne engagerer sig i internationale aktiviteter (ibid.). Der er her tale om mange forskellige typer af aktiviteter, og formålet kan være vidensudveksling, tiltrækning af turister, arbejdskraft, investeringer; men også afholdelsen af internationale events. Sidstnævnte er udgangspunktet for denne artikel, idet kommunernes engagement i tiltrækning af internationale kultur- og sportsevents bør ses i lyset af kommunernes *konkurrenceevne*. For at sikre velstand og udvikling pågår der hele tiden et arbejde i kommunerne med at anskaffe statslige midler, samt tiltrække og fastholde indbyggere og investeringer i lokalsamfundet (Collins, 2007). Her kan internationale kultur- og sportsevents være et middel til at tiltrække turister og generere økonomisk udvikling samt være med til at gøre en kommune mere attraktiv at bo i. Mens man på andre områder ofte ser interkommunal konkurrence, så er der tendens mod, at kommunerne etablerer samarbejde med henblik på at tiltrække turister og events. Det sker eksempelvis i såkaldte tværkommunale destinationsselskaber (Marcussen, 2021: 14). Dette er også tilfældet for tiltrækningen og afholdelsen af Tour de France i Danmark, der er et tværkommunalt samarbejde mellem kommuner på tværs af hele landet (København, Roskilde, Ny-

borg, Vejle og Sønderborg) og med et nationalt fællesejet interessentselskab, Grand Départ Copenhagen Denmark 2021 I/S, som bindeled.

Et event som Tour de France er en stor økonomisk investering for kommunerne. Det er samtidig en stor udfordring og opgave for forvaltningerne, idet de internationale events afføder et stort pres, både i form af opmærksomheden på selve eventet; men i høj grad også, fordi der er behov for at godtgøre over for borgerne, at det er værd at bruge kommunale midler på disse events. I Sønderborgs tilfælde er det tydeligt, at ambitionerne og målsætningerne i forbindelse med Tour de France rækker langt udover selve afholdelsen. Man ønsker at bruge eventet til at sætte fokus på bæredygtighed, styrke fællesskabet, samt øge den fysiske og mentale trivsel.

Som del af det nationale 100-dages-program skal aktiviteter i alle mål- og startbyer i forbindelse med Tour de France bidrage til at skabe en såkaldt gul folkefest. I Sønderborgs tilfælde bruger man også opmærksomheden til at arbejde mere internationalt, eksempelvis ved at afholde arrangementer målrettet kommunens virksomheder om Frankrig og eksport hertil. Et andet vigtigt element – som vi har erfaret gennem vores undersøgelse – er det forhold, at events som Tour de France kan skabe lokal stolthed og begejstring. Det opfattes som en nødvendighed i Sønderborg, at virksomheder og civilsamfund stepper op og engagerer sig i projektet, hvilket resulterer i lokalt ejerskab og samarbejder.

Tabel 1: Oversigt over tematikker i Sønderborgs kommunikative målsætninger for Tour de France

Tema	Målsætning
Bæredygtighed	Vi vil være en bæredygtig målby
Sundhed	Vi vil have fokus på at øge den fysiske og mentale trivsel
Oplevelse	Tour de France i Sønderborg skal være en festlig og folkelig begivenhed
Omtale	Vi vil øge kendskabet til Sønderborg Kommune
Fællesskaber	Vi vil øge det lokale og nationale fællesskab

Kilde: Sønderborg Kommune (2021a).

Hvad er kommunernes rolle? Fra Government til Metagovernance

Når kommunerne planlægger og afholder internationale events, er det vores udlægning, at de med fordel kan påtage sig en såkaldt metagovernance-rolle. Det skyldes, at kommunernes primære opgave er at få involveret og engageret et mangefacetteret felt af aktører og interessenter. Metagovernance afspejler den bevægelse, der de senere år har været i den offentlige sektor fra hierarkisk styring til forskellige former for governance (Kamp og Nielsen, 2005: 4). Metagovernance er hverken hierarkisk som den klassiske statslige styring eller anarkisk som markedsstyring (Jessop, 2000). Her inddrager kommunerne

i stedet grupper og aktører fra forskellige områder og niveauer, og gennem forhandling og samarbejde deltager disse i styringen (ibid.). Afholdelsen af et event som Tour de France bliver dermed en samskabelsesproces, hvor forskelligartede aktører involveres i den offentlige styring.

Inddragende og samarbejdende governance-former opstår ikke spontant, og de fejler ofte, såfremt de ikke er givet en retning. Hvis kommunerne ønsker at drage fordel af inddragende og samarbejdende governance-former i netværk, partnerskaber og relationelle kontrakter, er det nødvendigt for dem at styre governance-arenaen (ibid.). Dette er imidlertid kompliceret, da governance-former generelt er kendetegnet ved selvstændig styring og evnen til selv at definere sin agenda, regler og normer for passende adfærd, samt indholdet af nye løsninger (ibid.). Udfordringen for kommunerne ligger i at styre relativt selvstyrende arenaer af multi-aktør-samarbejder uden at forfalde til traditionelle hierarkiske styringsmekanismer. Denne udfordring er indkapslet i metagovernance.

Udfordringen for kommunerne ligger i at styre relativt selvstyrende arenaer af multi-aktør-samarbejder uden at forfalde til traditionelle hierarkiske styringsmekanismer

At udføre metagovernance er derfor en kompleks balanceakt: Hvis kommunerne anvender det for meget, risikerer de at pacificere aktørerne og generere stærk modstand, mens lav anvendelse kan føre til udelukkelse af relevante og berørte aktører, udvikling af destruktive konflikter samt manglende evne til at opfylde fælles målsætninger (Torfing, 2016: 525).

Forudsætningerne for at tiltrække og afholde Tour de France

At man på nationalt plan har formået at tiltrække Tour de France til Danmark, er i høj grad et resultat af et bredt og vellykket samarbejde på tværs af landet og mellem forskellige aktører. Fra dansk side har man både statsligt, regionalt og kommunalt arbejdet ihærdigt på at få Touren til Danmark, og i juni 2016 blev der afleveret et officielt bud på en dansk Tour-start til organisationen bag Tour de France, A.S.O., under sloganet ”*The greatest cycling race in the world meets the best cycling city in the world*”. Dette projekt lykkedes, og i forbindelse med offentliggørelsen af de tre første etaper blev interessentskabet Grand Départ Copenhagen Denmark 2021 I/S, der skulle stå bag organiseringen af Tour de France-starten i Danmark, stiftet. Der blev ligeledes etableret et projektsekretariat med ansvar for den daglige drift (Københavns Kommune, 2019). Dette understreger, at en væsentlig forudsætning for, at Tour de France-projektet kan gennemføres i kommunerne, er samarbejde og koordinering. Men hvilke forudsætninger for at afholde et event som Tour de France har man lokalt i Sønderborg Kommune?

Sønderborg, der er kommunens hovedby, har gennem en årrække gennemgået en stor byudvikling. Det ses eksempelvis ved den tidligere industrihavn. I

2006 etablerede Sønderborg Kommune sammen med Bitten og Mads Clausen Fonden et havneselskab og indgik samarbejde med den amerikanske arkitekt Frank Gehry, hvilket har udviklet havnen til et levende bycenter, der samler hotel, bibliotek, kultur og erhvervsbyggeri. Ligeledes har man set en udvikling i forhold til erhvervsservice, hvor man er sprunget fra en absolut sidsteplads blandt alle kommuner på DI's Erhvervsklimaundersøgelse i 2015 til en 15. plads i dag (Dansk Industri, 2021). Derudover har man de senere år haft store ambitioner på kultur- og eventområde. Sønderborg kandiderede til Europæisk Kulturhovedstad 2017 (Bygbjerg, 2012). Man har afholdt en spejderlejr i 2017, hvor 37.000 spejdere og frivillige fra hele landet deltog (Walsted, 2021). I 2018 blev der afholdt Bon Jovi-koncert med 25.000 tilskuere, og i 2021 kom Royal Run til byen, hvor 18.000 løb med. Der synes samtidig at være stor opbakning på tværs af de politiske partier i byrådet til strategisk at gå efter at afholde større events (ibid.). De erfaringer og ressourcer, man har i den kommunale forvaltning fra tidligere events, har uden tvivl stor værdi i Tour de France-håndteringen. I kommunen er der ligeledes, grundet dens placering i grænselandet, et internationalt mindset til stede. Dette kommer tydeligt til udtryk i byens positioneringsplan, der kaldes "Sønderborg – udsigt i verdensklasse" (Sønderborg Kommune, 2021b), samt handleplanen for internationalisering, hvor kommunen arbejder målrettet med internationale indsats, der især har til formål at styrke erhvervslivet (Sønderborg Kommune, 2021c).

Tekstboks 1: Datamateriale

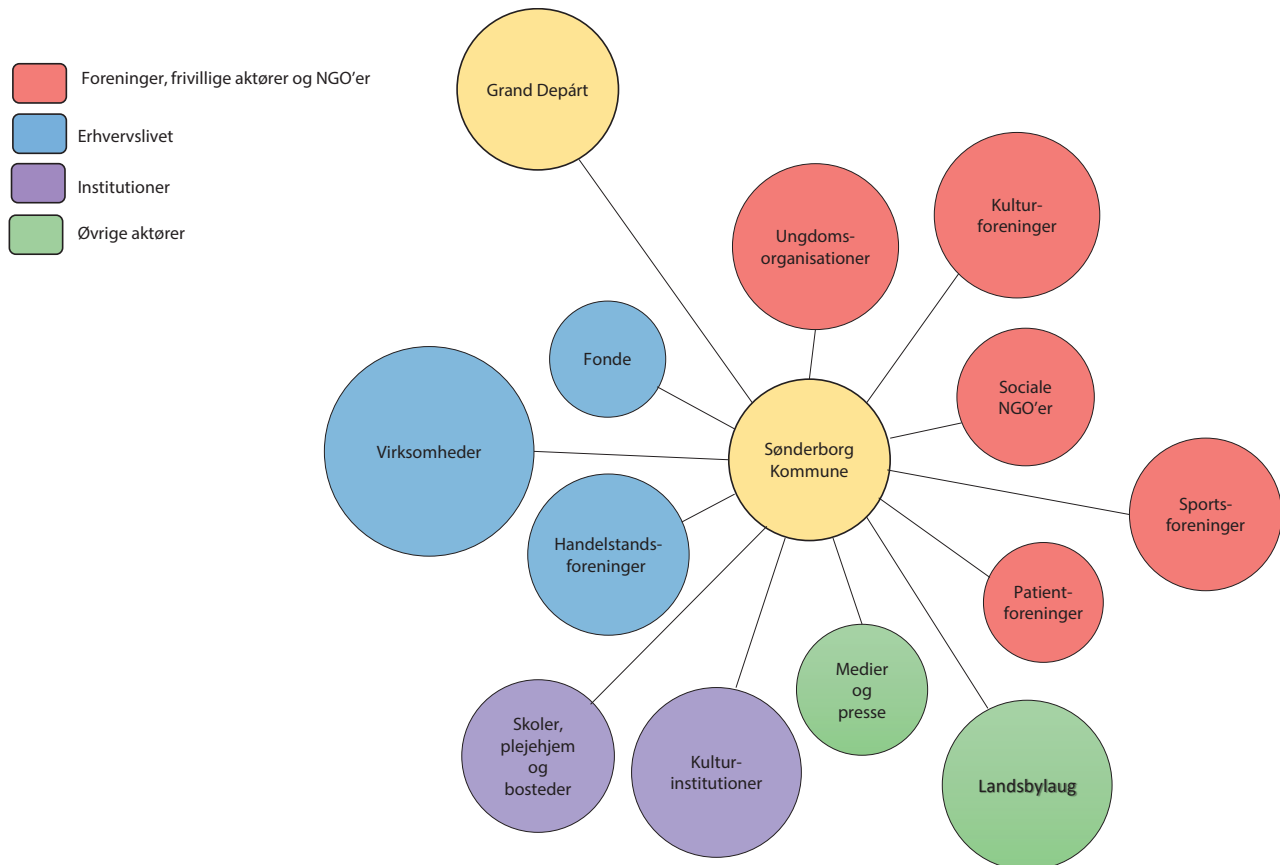
Vores analyse bygger på datamateriale bestående af observationsstudier i Sønderborg samt 12 interviews foretaget i oktober 2021 med forskellige aktører omkring Tour de France i Danmark. Datamaterialet spænder bredt og består af interviews med nøglepersoner i Sønderborg Kommunes forvaltning, kommunalpolitikere, samt lokale aktører, herunder det lokale cykelforum, På Cykel i Sønderborg, Bitten og Mads Clausen Fonden, samt handelstandsforeningen, Vores Sønderborg. For at undersøge det tværkommunale og statslige samarbejde omkring Tour de France har vi foretaget interviews med nøglepersoner hos Grand Départ Copenhagen Denmark 2021 I/S, Erhvervsministeriet samt Københavns Kommune.

Sønderborg Kommune og deres rolle som metaguvernør

For at lykkes med Tour de France-afviklingen står Sønderborg Kommune især overfor opgaven med at inddrage og engagere aktører i projektet. Vi har i vores undersøgelse fundet frem til, at Sønderborg Kommune indtager en *metaguvernør*-rolle. Metagovernance er defineret som "the governance of governance" og involverer bevidste forsøg på at facilitere, lede og dirigere interaktive governance-arenaer uden at underminere deres evne til selvregulering (Torfing, 2016: 525). Dette gøres gennem fire metagovernance redskaber: rammestyling, diskursiv meningsskabelse, kapacitetsunderstøttelse og personlig deltagelse.

Vi har i vores undersøgelse identificeret en række aktører, som danner det netværk, der er omkring Tour-projektet lokalt i Sønderborg. Sønderborg Kommune er den centrale aktør i netværket og agerer metaguvernør. De øvrige aktører kan overordnet opdeles i ”Foreninger, frivilligrupper og NGO’er”, ”Erhvervslivet”, ”Institutioner”, samt ”Øvrige aktører”.

Figur 1: Det lokale netværk omkring Tour de France i Sønderborg



Metagovernance gennem rammestyring

Gennem rammestyring forsøger Sønderborg Kommune at influere netværkets rækkevidde, karakter, komposition og institutionelle rammer (Sørensen og Torfing, 2009: 146). På denne måde forsøger man at sætte de politiske, finansielle og organisatoriske rammer for netværkets virke.

Netværkets karakter, komposition og rækkevidde

Under vores undersøgelse har netværket været i en etableringsfase. Sønderborg Kommune har stor indflydelse på netværkets karakter, komposition og rækkevidde. Der er mange aktører, der er interesserede og som på eget initiativ opsøger kommunen. I den tidlige fase har det været kommunen, der har rakt ud til aktører i civilsamfundet. Imidlertid er erfaringen og opfattelsen, at interessen for projektet har været stigende, og at flere aktører løbende selv har vist interesse.

Kommunen har sendt information ud til både foreninger og virksomheder, samt etableret et system, hvor alle, der ønsker at være frivillige på dagen, kan melde sig på. Samtidig har det administrative personale i kommunen kontaktet specifikke aktører. Dette gælder eksempelvis handelsstandsforeningen, Vores Sønderborg samt cykelforummet På Cykel i Sønderborg. Begge aktører kan ses som nøgleaktører. De er centrale i deres eget netværk: I stedet for at Sønderborg Kommune rækker ud og har tæt kontakt med samtlige butikker og cykelinteresserede i kommunen, bliver styrken ved de eksisterende netværk udnyttet.

Netværket er i høj grad bygget op omkring kommunens øvrige netværk. I mange tilfælde er de deltagende aktører omkring Tour de France nemlig aktører, som kommunen har tæt dialog med i andre sammenhænge. Netværket er samtidig karakteriseret af byens størrelse, hvor mange kender hinanden i forvejen. Dette kan være en fordel, når det handler om at få en stor rækkevidde i lokalsamfundet.

Samskabelse af styring

Samskabelse er ligeledes udpræget i Sønderborg, hvor det især er civilsamfundet, der skal drive aktiviteter i forbindelse med Tour de France. Sønderborg Kommune understøtter dette ved eksempelvis at hjælpe med at sætte interesserede aktører i kontakt med hinanden, hvis de ser potentiale for samarbejde.

På Cykel i Sønderborg er et godt eksempel på samskabelse af styring. Cykelforummet blev oprettet i 2017 efter lokale cykelhandlere havde kontaktet kommunen med ønske om at få cykling prioriteret politisk. Kommunen oprettede en projektgruppe kaldet ”Bæredygtig Transport”. Cykelforummet blev herefter oprettet, og i dag er det sammensat af repræsentanter fra cykelklubber, pendlerklubber, cykelhandlere, landsbylaug, ProjectZero, Visit Sønderborg samt kommunen. Gennem dette forum bliver lokale cykelaktører inddraget i kommunens arbejde omkring infrastruktur og cykelstier. I forummet kan aktørerne hjælpe hinanden med at løfte opgaver i forbindelse med Tour de France og koordinere, hvem der løber med hvilke idéer, så de frivillige kræfter bliver brugt bedst muligt. Eksempelvis skal en af cykelklubberne stå for at drive et hotspot under afviklingen af Tour de France, mens andre cykelklubber er ansvarlige for en *Børne Tour*.

Metagovernance gennem diskursiv meningskabelse

Gennem diskursiv meningskabelse forsøger Sønderborg Kommune at udføre metastyring ved at konstruere mening og identitet og skabe et fælles billede af retningen og formålet med den kerneopgave, der skal løses i forbindelse med Tour de France. Som diskursiv meningskabelse kan Sønderborg Kommune skabe rammerne for, hvordan aktører i netværket kan samskabe en fælles historie om retningen i deres arbejde.

Fælles opfattelse af kerneopgaven og retning i Sønderborg Kommune

Som nævnt har man brug for, at lokale aktører som virksomheder og foreninger engagerer sig, og det er især i forbindelse med kommunens brede målsætninger for eventet, der handler om mere end afholdelse af et sportsevent. Det er derfor vigtigt, at kommunen får formidlet disse målsætninger til aktørerne. Styringsnetværket i Sønderborg skabes af, at kommunen formår at række ud til aktørerne, og i den sammenhæng er det vigtigt at formidle kerneopgaverne og relevansen for de enkelte aktører, for at disse aktører har lyst til at engagere sig i netværkets opgaver. Ved at kommunen indtager rollen som meningskaber gennem klare målsætninger, sikres det, at aktørerne arbejder i samme retning. Igennem interviews med Vores Sønderborg og På Cykel i Sønderborg er det tydeligt, hvordan disse målsætninger afspejles i aktørernes opfattelse af retningen for deres arbejde. Eksempelvis sætter ønsket om det grønne og bæredygtige en retning for aktiviteterne. Her nævner Vores Sønderborg, at man tænker det grønne ind i både praktiske ting som energieffektiv belysning og i sjove tiltag under selve løbet såsom en cykel, der giver energi til en smoothie, og happenings omkring genbrug.

Bestemmelse af diskursive story-lines

I forbindelse med Tour de France-starten i Danmark er der lavet en klar story-line som bygger på det slogan, der blev brugt i forbindelse med budfasen: ”Verdens største cykelløb kommer til verdens bedste cykelland”. Den nationale storyline omkring Tour de France er bred, og det er hensigten, at den skal kunne favne netværkets aktørers forskellige særegnede storylines. De fem danske værtskommuner forsøger hver især at brande sig individuelt med forskellige slogans, som dog alle bidrager til den nationale fortælling om cykling. I tillæg til den nationale fortælling har det været vigtigt for Sønderborg Kommune at slå sig på bæredygtighedselementet, som kommer til udtryk ved det lokale slogan ”Verdens grønneste målby”. Selvom man i Sønderborg ser sig selv som en del af en national fortælling, er der samtidig fokus på at skille sig ud fra de andre byer.

Det er meget tydeligt, at Sønderborg Kommune i høj grad benytter sig af storylines til diskursiv meningskabelse. I Sønderborg har man politisk vedtaget en såkaldt grundfortælling, som man gerne vil fortælle i forbindelse med Tour de France. Fortællingen har tre visioner med overskrifterne: Verdens Grønneste Målby, Fællesskaber og Vi Bygger Bro. Det mest centrale i fortællingen er det grønne og bæredygtige. Grundfortællingen bygger videre på og styrker en eksisterende fortælling og branding omkring Sønderborg som international og grøn.

Det er ikke nyt for Sønderborg at arbejde med en grundfortælling. I 2016 udarbejdede Sønderborg Kommune en positioneringsplan, som præsenterede en grundfortælling om Sønderborg. Positioneringsplanen blev udarbejdet på baggrund af, at mange virksomheder i en dialogrunde havde givet udtryk for, at der var behov for stærkere positionering og markedsføring af Sønderborg. Efter inddragelse af kommunens virksomheder i workshops, identificerede

man tre styrkepositioner, som man ønskede at brande byen på. Disse er grænse-land, handlekraft og det lokale. Byen fik heraf sloganet ”Udsigt i verdens-klasse”. Det bæredygtige element var fra start en del af positioneringen, men er sidenhen skrevet endnu mere tydeligt ind. Det, at man i Sønderborg har en veletableret fortælling, som man i forbindelse med Tour de France kan bruge og styrke, synes at være en klar fordel. Alle aktører, vi har snakket med, har haft stort kendskab til både den brede fortælling om Sønderborg og Tour de France.



Det, at man i Sønderborg har en veletableret fortælling, som man i forbindelse med Tour de France kan bruge og styrke, synes at være en klar fordel

Metagovernance gennem kapacitetsunderstøttelse

Gennem kapacitetsunderstøttelse forsøger Sønderborg Kommune at involvere interaktion og dialog med netværket (Sørensen og Torfing, 2009: 250). Ved kapacitetsunderstøttelse tilbyder man den nødvendige støtte samt ressourcer, og derigennem styrker man de enkelte aktører (ibid.). Rollen som kapacitetsunderstøtter er baseret på at opbygge kompetencer og tilbyde den støtte, der er forudsætningen for, at den øgede autonomi kan tages i anvendelse af deltagerne i netværket.

Opbygning af kompetencer og styrkelse af netværkets aktører

I Sønderborg har vi observeret, at det især handler om at få aktørerne til at byde ind og bruge de kompetencer, de i forvejen besidder. Kommunen har udsendt materiale med inspiration til foreninger og virksomheder samt udsendt en ”gul håndbog”. Man har samtidig prioriteret at nå bredt ud, både geografisk og på tværs af forskellige sociale grupper. For at nå bredt ud har kommunen udsendt pjecer til socialfrivillige grupper med opfordringer til, hvilke aktiviteter de kan foretage i forbindelse med Tour de France. I tillæg til dette har det været muligt at søge aktivitetspuljer. Den forholdsvis tidlige deadline i december bliver af nogle aktører set som en barriere. Imidlertid har opfattelsen været, at der er mulighed for at få kommunal tilladelse og økonomisk støtte, hvis man har en idé til et arrangement eller projekt.

Der er dog tilfælde, hvor aktører har haft svært ved at se, hvordan de skulle engagere sig i Tour de France. Det har givet udfordringer for kommunen, da man grundet ressourcemangel har haft svært ved at engagere sig hos alle aktører og i alle projekter. Man har dog haft stort fokus på at gøre det let for aktører at engagere sig. Eksempelvis har man indført en mere strømlinet indgang til kommune for virksomheder, der har været interesseret i projektet. Selvom mange i kommunen arbejder med forskellige aspekter af Tour de France, er det gennem kommunens Erhvervsservice, at virksomhederne bliver hjulpet og kommer i kontakt med de rigtige personer.

Metagovernance gennem personlig deltagelse

Gennem personlig deltagelse forsøger Sønderborg Kommune at være tilgængelig og have kontakt til praksis. Personlig deltagelse har størst effekt, hvis det kan benyttes som supplement til rammestyring og diskursiv meningskabelse (Sørensen, 2005: 102). Dette er tilfældet, da det giver kommunen en platform i netværket, hvorfra der kan udbredes specifikke story-lines og rammerne for netværket kan justere løbende.

Kontakt til praksis og tilgængelighed

De aktører i Sønderborg, vi har talt med, beskriver et godt samarbejde og uformel kommunikation med kommunen. Cykelforummet ser positivt på samarbejdet, hvor to embedsmænd fra kommunen sidder som sekretærer til deres møder og fungerer som bindeled til forvaltningen. Senest har også forvaltningens formand for Teknik og Miljø været med til møder for at give en status på kommunens cykelprojekter og svare på spørgsmål fra foreningen. På den måde bliver der skabt en synergi, hvor kommunen og medlemmerne i cykelforummet kan bruge hinandens kompetencer.

I og med at Sønderborg er en mindre kommune, bliver det fremhævet, at de omkring 40 kommunale ansatte, der arbejder med Tour de France, optræder som "ambassadører" ude i civilsamfundet, eksempelvis ved at være aktive i sportsforeninger eller ved at dele oplevelser og erfaringer i private sammenhænge. Det beskrives som en "gevinst", at de administrative medarbejdere på den måde er aktive i deres privatliv. Det hænger sammen med den diskursive meningskabelse, da de kommunale ansatte og politikere fungerer som repræsentanter for kommunens arbejde med Tour de France, og de kan derved være med til at udbrede de diskursive story-lines. Projektlederen i Sønderborg Kommune bliver fremhævet som en person, andre aktører kontakter, hvis de gerne vil høre mere om Tour de France, men ikke kan gennemskue organisationen bag. På denne måde fungerer hun som indgangskanal til resten af de øvrige forvaltninger.

Der er også eksempler på, at kommunale politikere engagerer sig personligt i projektet omkring Tour de France. Et eksempel på dette er Erhvervsudvalgets arrangementer omkring Frankrig omhandlende virksomheders mulighed for at komme på det franske marked. Disse er i høj grad sket på initiativ af Erhvervsudvalgets formand.

Hvad skal kommuner, der ønsker at være vært for internationale events, være opmærksomme på?

Man kan sige, at en stor grad af involvering og samskabelse vil afføde, at en del aktører føler ejerskab over projektet og dermed bakker op og føler stolthed, hvis det bliver en succes. Ligeledes fører stor opbakning til flere aktører med lyst og mod til at engagere sig i projektet. Det kan godt være, at borgerne i Sønderborg helt grundlæggende er vilde med både royale løb og internationale cykelløb, og dette for kommunen skaber gode vilkår for at inddrage og trække

på de ressourcer, der findes hos aktørerne. Begge elementer kan rumme en vis sandhed. I Sønderborg har man samtidig været kreative omkring, hvilke aktører der kan engagere sig i Tour de France. Et banalt eksempel på dette er Sønderborg Golfklubs ”Tour de France Turnering” (Sønderborg Golfklub, 2021). Umiddelbart er det ikke lige til at gennemskue, hvad golf og Tour de France har med hinanden at gøre, men de 60 deltagere ved turneringen blev ikklædt klassiske gule Tour de France-T-shirts med det formål at promovere Sønderborg som målby (ibid.).

Som nævnt tidligere er det store arbejde med diskursiv meningskabelse, der foregår i forbindelse med Tour de France i Sønderborg, med til at bygge videre på og støtte den eksisterende fortælling om byen. Det har i sig selv en stor værdi at have noget at samle folk og aktører omkring et projekt og arbejde i samme retning og styrke områdets selvforståelse. Det kan gøre kommunen mere attraktiv at bo og arbejde i. For at man kan tiltrække unge og højtuddannede arbejdskraft, kræver det nemlig en spændende by med rigt kulturliv.

Der vil være mange effekter af en sådan event, som vil være svære at måle, men de er af den grund ikke mindre vigtige. Sammenhængskraft og fællesskabsfølelse er særlige for den kontekst som byer og kommuner – der ikke er blandt landets største – befinder sig i, og hvor afstanden mellem forvaltning og borgere synes at være mindre. Det giver samtidig anledning til en række råd og anbefalinger. Disse kan bruges som guidelines i forhold til, hvad kommuner skal være opmærksomme på, hvis de ønsker at tiltrække og afholde internationale events.

Tekstboks 2: Fire råd og anbefalinger til kommuner, der ønsker at afholde internationale events

1. *Der skal være politisk vilje til en egentlig eventstrategi:* I Sønderborg Kommune har man de senere år satset stærkt på kultur- og eventområdet. Det har krævet investeringer i projekter, der ikke har givet økonomisk afkast med det samme; men som til gengæld har givet værdifuld erfaring. Hvis man faktisk skal høste frugterne af internationale events, kræver det, at man som kommune har en langvarig prioritering og strategi.
2. *Kommunale samarbejder:* Som det har været tilfældet med Tour de France i Danmark kan samarbejde mellem kommuner øge mulighederne for at tiltrække internationale events. Det giver større publikum og flere ressourcer og kan samtidig skabe nogle stordriftsfordele, hvilket kan mindske de økonomiske omkostninger og gøre eventet mere attraktivt. Samtidig kan kommuner sparre med hinanden og drage fordel af hinandens styrker. I forbindelse med Tour de France er det tydeligt, at Grand Départ Copenhagen Denmark 2021 I/S’ koordineringsarbejde og ekspertise samt Københavns Kommunes erfaringer

med internationale events har været en stor gevinst for de andre fire kommuner.

3. *Inddrag lokale aktører fra starten:* Selvom et event har et internationalt sigte, er det vigtigt med opbakning fra lokale aktører. Internationale events er især lokale. De kan bruges til at skabe større lokal sammenhængskraft. Det er en god mulighed for at brande sig selv i resten af Danmark og rundt omkring i verden og samtidig skabe en fællesskabsfølelse og begejstring lokalt samt styrke borgernes selvforståelse. Det kræver, at man involverer borgere, foreninger og erhvervsliv i en tidlig fase – og giver dem en følelse af ejerskab over projektet. I nogle tilfælde kan det ligeledes betyde, at der er behov for kreativitet, når man inddrager forskellige aktører.
4. *Udnyt eksisterende netværk:* I tillæg til ovenstående er det en fordel at udnytte eksisterende netværk og samarbejder. Det afhænger i høj grad af eventets størrelse og kontekst, men i tilfældet med Sønderborg Kommune er man lykkedes med at udnytte aktører, man samarbejder med i forvejen, selvom samarbejdet eller disse aktørers andet arbejde ikke umiddelbart har noget med cykling eller events at gøre.

Litteratur

- Acuto, Michele og Benjamin Leffel (2021), "Understanding the global ecosystem of city networks", *Urban Studies*, 58(9): 1758–74.
- Bygbjerg, Søren (2012), "Sønderborg vraget: Aarhus bliver kulturby 2017", Danmarks Radio, www.dr.dk/nyheder/kultur/soenderborg-vraget-aarhus-bliver-kulturby-2017
- Collins, Alan (2007), "Making Truly Competitive Cities – On the Appropriate Role for Local Government", *Economic Affairs*, 27(3): 75–80.
- Dansk Industri (2021), "Lokal Erhvervsvenlighed 2021 – Sønderborg", Dansk Industri, www.danskindustri.dk/le/Soenderborg/
- Davidson, Kathryn, Lars Coenen og Brendan Gleeson (2019), "A Decade of C40: Research Insights and Agendas for City Networks", *Global Policy*, 10(4): 697–708.
- Jessop, Bob (2000), "Globalisering og interaktiv styring", Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Kamp, Anette og Klaus Tranetoft Nielsen (2005), "Netværksregulering af arbejdsmiljøet: begreber, teori og eksempler", Roskilde Universitet.
- KL (2020), "EU's påvirkning af danske kommuner 2020", Kommunernes Landsforening, www.kl.dk/media/24801/eus-paavirkning-af-kommunerne-2020.pdf
- Københavns Kommune (2019), "Nyt interessentskab skal forme Grand Départ i København og Danmark", Ritzau, <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/nyt-interessentskab-skal-forme-grand-depart-i-kobenhavn-og-danmark?publisherId=13559194&releaseId=13569088>
- Marcussen, Martin (2021), "Danske byers internationalisering 2021 – et survey", Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.
- Sønderborg Golfklub (2021), Facebook, <https://www.facebook.com/sonderborggolfklub/posts/4307270949328542>
- Sønderborg Kommune (2021a), "Grundfortælling: Verdens grønneste målby", Sønderborg Kommune.
- Sønderborg Kommune (2021b), "Sønderborg – udsigt i verdensklasse. Opdateret positioneringsplan 2021", Sønderborg Kommune.
- Sønderborg Kommune (2021c), "Handleplan for internationalisering 2021-2024", Sønderborg Kommune.
- Sørensen, Eva (2005), "Metagovernance. The Changing Role of Politicians in Processes of Democratic Governance", *American Review of Public Administration*, 36(1): 98–114.
- Sørensen, Eva og Jacob Torfing (2009), "Making governance networks effective and democratic through metagovernance", *Public Administration*, 87(2): 234–58.
- Torfing, Jacob (2016), "Metagovernance" i Christopher Ansell og Jacob Torfing, red., *Handbook on Theories of Governance*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, Gloucestershire.

Walsted, Katrine Lund (2019), "Kommunen dækker halvdelen: Bon Jovi-koncert gav 3,3 millioner i underskud", JydskeVestkysten, <https://jv.dk/artikel/kommunen-d%C3%A6kker-halvdelen-bon-jovi-koncert-gav-3-3-millioner-i-underskud>