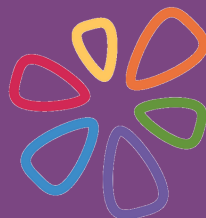




Co-funded by  
the European Union



**INCLUDATE**

Educating for Inclusion

# Generel opsummering og evaluering af fem lokale handlingsplaner





## 1. INTRODUKTION

---

Denne rapport opsummerer fem lokale handlingsplaner og præsenterer resultaterne af deres evaluering. Lokale handlingsplaner [i det følgende også kaldet LAP'er eller strategier] blev udarbejdet inden for rammerne af Erasmus+ Strategic Partnership "INCLUDATE - Educating for Inclusion" [2021-1-DE02-KA220-ADU000035355].

Lokale handlingsplaner er skriftlige strategier for mere inkluderende samfund og byer, skabt på baggrund af fremhævede behov og problemer hos mennesker med migranterfaring. En af disse planer blev ledet af kommunen (Gdynia) og fire af dem af de lokale ngo'er og migrantorganisationer (København, Palermo, Budapest og Berlin). At producere og implementere 5 lokale strategier og handlingsplaner, der er kompatible med behovene i lokalsamfund, migrantforeninger og kommuner var et af hovedresultaterne af INCLUDATE-projektet og det vigtigste, når det kommer til 3. arbejdspakke. Det er værd at bemærke, at INCLUDATE-projektcyklussen blev organiseret langs 5 arbejdspakker, som hver af dem førte til specifikke projektresultater. En af disse pakker [Arbejdspakke 3, WP3] – koordineret af MOPS Gdynia (støttet af Polnischer Sozialrat e.V. fra Berlin) – var fokuseret på strategiskabende processer og omfattede aktiviteter som: metode- og god praksisforskning og udveksling og træning i strategiskabelse og implementering. Samtidig tog de lokale strategier højde for alle de metoder og behov, der blev lært under 2. arbejdspakke, såsom kortlægning af lokalsamfund og rapportering eller samtale om forandringsarrangementer organiseret og gennemført af projektpartnerne i deres lokalsamfund. Formålet med denne praksis var at implementere læringsresultaterne af træningen, men også at yde praktisk støtte til alle partnere til at skabe et første udkast til et strategisk dokument, som de kan præsentere og forhandle i fremtiden med deres lokale partnere og lokalsamfund.

Denne rapport stammer direkte fra forudsætningerne i ansøgningsskemaet for INCLUDATE-projektet (jf.: Ansøgning, Projektresultatdetaljer 2, s. 68), hvorefter de 5 strategier vil blive ledsaget af en generel opsummering og evaluering, der præsenterer bl.a. den overordnede kontekst for udarbejdelsen af strategierne, læringsudbyttet og overførbareheden af praksis. Da MOPS – som leder af WP3 – samtidig koordinerede partnernes arbejde, også koordinerede en aktionsforskning designet til at analysere og vurdere strategiskabelsesprocessen, præsenterer denne rapport – udover den generelle opsummering og evaluering af strategierne – også resultatet af denne type analyser.

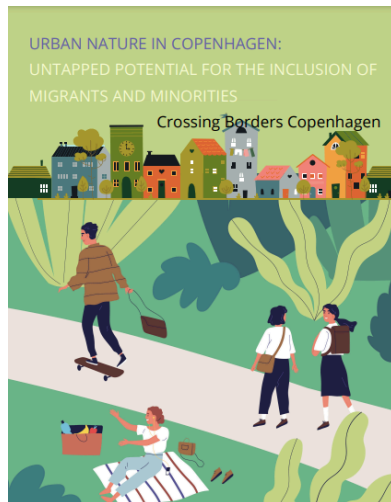
Efterfølgende evaluering – som defineret – udføres efter afslutningen af et givet program, projekt eller aktivitet. I denne forstand er emnet for evalueringen fem lokale handlingsplaner, som er slutprodukterne af arbejdspakke 3 i INCLUDATE-projektet. Formålet med evaluering er derfor at vurdere effektiviteten og effektiviteten af processen, forstået som en vurdering af gennemførelsen af aktiviteter i forhold til den forudsatte plan og opnåede effekter. Til evalueringsformål blev der anvendt den såkaldte metodiske triangulering, som involverer anvendelse af forskellige gensidigt komplementære og verificerende forskningsmetoder og -teknikker (der blev anvendt kvalitative metoder såsom skrivebordsresearch og gruppeinterview), og triangulering af informationskilder, som involverer multiplikation og diversificering af informationskilder inden for de samme metoder (desk research-analyse inkluderende især fem LAP'er og skabeloner udviklet til WP3, gruppeinterviews blev udført under LTTA'er med forskellige repræsentanter for partnerorganisationer involveret i projektet).

Generel oversigt og evaluering af fem lokale handlingsplaner blev udført af det kommunale sociale velfærdscenter i Gdynia [PL: Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej w Gdyni, MOPS Gdynia].



## 2. OVERORDNET RESUMÉ AF FEM LOKALE HANDLINGSPLANER

Dette afsnit præsenterer sammendrag af fem lokale handlingsplaner udviklet som en del af arbejdsplan 3 i INCLUDATE-projektet af de fem partnerorganisationer, dvs. (i alfabetisk rækkefølge): Crossing Borders, Konkav, MOPS, Per Esemplio og Polnischer Sozialrat. De overordnede resuméer blev udarbejdet ud fra samme skema, som starter med at præsentere hovedmålet for LAP, forberedelseskonteksten og indholdet af efterfølgende kapitler



### „BYNATUREN I KØBENHAVN: UDDNYTTET POTENTIALE FOR INKLUSION AF MIGRANTER OG MINORITETER”

#### CROSSING BORDERS, KØBENHAVN (DANMARK)

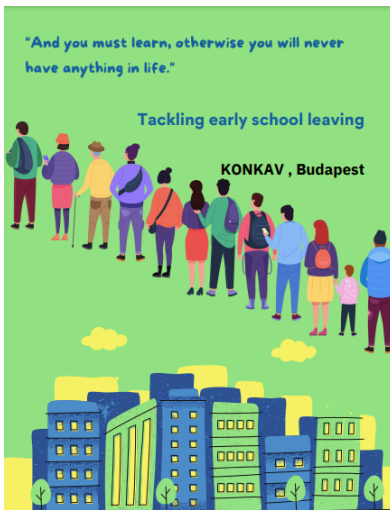
Handlingsplanen præsenterer en strategi for at udnytte Københavns bynatur som formidler for inklusion af migranter og medlemmer af minoriteter. Planen, der er opdelt i fire kapitler, er baseret på indsigt fra Includate-projektet og bruger Københavns position som global leder inden for bæredygtighed og grønne tiltag, som en platform for at integrere miljøhensyn i indsatsen for social inklusion. Introduktionen af planen præsenterer ikke kun den omfattende demografiske analyse af migrantsamfund, men også en analyse af bynaturens rolle og dens indflydelse på og potentiale for migranter og medlemmer af minoriteter i København. Ovenstående stemmer overens med

antagelserne om en langsigtet bypolitik. Fokus på at skabe og bevare grønne områder kan ses i byplanlægningen af København, herunder fx i Fem Fingerplanen – en strategisk byudviklingsplan, indført i 1940'erne og i andre allerede implementerede regeringsbeslutninger, værktøjer eller strategiske rammer, også præsenteret i indledningen.

Det første kapitel om behovsanalyse dykker ned i de mangefacetterede behov, udfordringer og strukturelle barrierer, som både nytilkomne (især migranter) og medlemmer af minoriteter i København (andengenerationsmigranter og ikke-EU-minoriteter) står over for i deres søgen efter social inklusion og integration i Danmark. Sidste afsnit indeholder en dybdegående analyse af, hvordan den københavnske bynatur kan imødekomme og reagere på førnævnte gruppers behov.

I et andet kapitel er strategien dissekeret i tre mål, hvortil der er tilpasset 12 trin, der sigter mod at imødekomme behovene hos migranter og medlemmer af minoriteter i København og samtidig udnytte bynaturen som en arena for inklusion og integration. De handler om at skabe opmærksomhed om naturbaserede tiltag i København, gøre dem mere inklusive samt udvikle nye. Hvert mål rummer både en beskrivelse af dets formål, og hvordan det sigter mod at imødekomme behovene hos migranter og medlemmer af minoriteter i København. Implementeringen af planen, beskrevet i et tredje kapitel, involverer 13 vigtige trin og overvejelser, herunder blandt andet omkostnings- og risikovurderinger, potentielle samarbejder, aktør-netværks-engagement, indsamling af ressourcer og fundraising, formidling og evaluering. Implementeringen af de første tre mål var planlagt til at tage minimum fire år, samtidig med at de derved understregede deres tidløse og bæredygtige karakter. Planen repræsenterer en holistisk tilgang til at fremme integration, inklusivitet og bæredygtighed i København og fremhæver i sidste kapitel bynaturens gavnlige kvaliteter som en værdifuld ressource for inklusion og velvære for migrantsamfund og minoriteter.

Download den fulde version [HER](#)



## “AT TAKLE FOR TIDLIG SKOLEAFSLUTNING”

### KONKAV, BUDAPEST (UNGARN)

Handlingsplanen sigter mod at tage fat på antallet af for tidlige frafaldsprocenter, primært blandt romasamfundet, som er et betydeligt socialt problem i Ferencváros-distriktet i Budapest, Ungarn. Handlingsplanen, der er opdelt i tre hovedkapitler og referencer som et fjerde, er resultatet af omfattende forskning og indsigt indsamlet fra lokalsamfundskortlægning og rapportering, rækker af interviews med pædagoger, elever, forældre, socialrådgivere, samfundsledere og systematisk indsamling af de bedste praktikker fra forskellige kilder, herunder uddannelsesinstitutioner, samfundsorganisationer og statslige organer. Ved at involvere og sikre opbakning fra forskellige interessenter er det overordnede mål med planen at igangsætte en dialog,

fremme samarbejde og opdyrke partnerskaber, der vil give de nødvendige ressourcer, ekspertise og støtte til at nå de opstillede mål og skabe varig positiv effekt.

De første to kapitler forsøger at definere problemet med skolefrafald ved at gennemgå den relevante litteratur, identificere de vigtigste indikatorer og analysere de vigtigste faktorer, der fører til skolefrafald i uddannelsesinstitutionerne, samt skabe overblik over lokale institutioner og organisationer, der kan betragtes som interessenter, der kan påvirke det skitserede problem. For at opnå en dybere forståelse af problemet og for at udforske lokal relevans præsenterer et afsnit fuldt ud resultaterne af gennemførte semistrukturerede interviews med lokale interessenter og fagfolk, baseret på fire kriterier: støttende miljø – hjem, støttende miljø – skole, skole-hjem relation, skolemiljøer og metoder. Interviewene gjorde det muligt at identificere kerneproblemer og risikofaktorer relateret til skolefrafald, som er anført i slutningen af afsnittet.

For at imødegå antallet af skolefrafald og for at omfatte målrettede indsatser skitserer og beskriver handlingsplanen i tredje kapitel tre nøgleløsninger i detaljer, såsom: mentorprogrammer, workshops om genoprettende praksis og supervision for lærere. Planen specificerer måder at implementere angivne løsninger på, men understreger dog, at nogle af dem kan starte med det samme som en slags pilotprogrammer på lokalt niveau, ved brug af af eksisterende ressourcer og kapaciteter, og med inddragelse af eller støtte fra lokale organisationer og den lokale regering, men nogle kræver yderligere økonomiske og menneskelige ressourcer samt et højere samarbejde mellem den civile sektor og uddannelsessystemet som reaktion på et alvorligt niveau af frafaldsrater.

Download den fulde version [HER](#)





SOCIAL SUPPORT PROGRAMME  
FOR IMMIGRANTS RESIDING IN GDYNIA

„SOCIALT STØTTEPROGRAM TIL IMMIGRANTER, DER BOR I GDYNIA I  
ÅRENE 2024-2026”



**MOPS GDYNIA, GDYNIA (POLEN)**

Den treårige handlingsplan har til formål at øge tilpasningsevnen og samfundets modstandskraft i lyset af flygtningekrise og den betydelige tilstrømning af migranter til Gdynia efter udbruddet af den væbnede konflikt i Ukraine. Planen, der er opdelt i tre kapitler, er kulminationen af arbejdet i en tværfaglig gruppe bestående af repræsentanter for centrale byaktører, der dagligt er involveret i at støtte mennesker med en migrantbaggrund. Konklusionerne af diagnosen var baseret både på skrivebordsforskning og information leveret af nøgleinteressenter under strukturerede møder og ekspertinterviews. De afspejler også de meninger, der er indsamlet under kortlægnings- og rapporteringsworkshops for lokalsamfundet med eksklusiv deltagelse af

repræsentanter for Gdynias migrantsamfund.

Det første kapitel om baggrundsanalyse præsenterer både data om omfanget af migration i Gdynia og kommunens ressourcer og institutioner dedikeret til at støtte migranter, herunder de enheder, der samarbejder i denne bestræbelse. Afsnittet afsluttes med en detaljeret liste over de vigtigste barrierer og udfordringer, som det lokale støttesystem udgør for enkeltpersoner og familier, der har oplevet migration – som defineret af både nøgleinteressenter og repræsentanter for migrantsamfundet. Beskrivelsen af de diagnosticerede barrierer og udfordringer var struktureret ud fra tematiske områder: administration og samarbejde, formelle og juridiske reguleringer, kommunikation, beskæftigelse, bolig, uddannelse, forskning og analyse. De optegnede barrierer dannede grundlag for de prioriterede strategiske mål og skitserede handlinger.

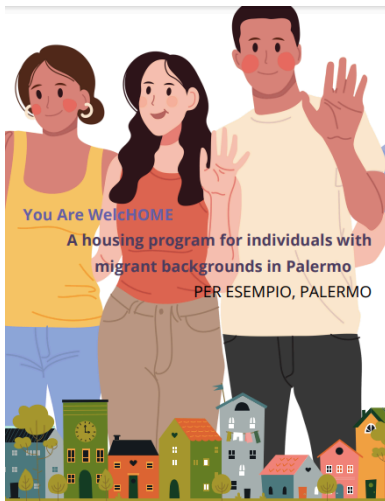
Det andet, strategiske kapitel præsenterer tre hovedmål og 16 tildelte handlinger, der skal implementeres inden for den vedtagne tidsramme, med fokus på at forbedre harmoniseringen af kommunens aktiviteter og tilbud, forbedre adgangen til byens tjenester og støttetilbud og øge kendskabet til Gdynias nye beboere og migrationsfænomener. Under hvert mål oplyses de forventede resultater af planlagte aktiviteter. Det sidste kapitel beskriver implementeringsprocessen, herunder de skitserede implementeringsfaser, finansieringskilder, overvågningsmetoden og -hyppigheden og de vigtigste aktører. Handlingsplanens form og idé er halvåben – det er et forslag til yderligere deltagelse i forbedring og planlægning af aktiviteter inden for rammerne af kommunens politik for social inklusion af mennesker med indvandrerbaggrund.

Download den fulde version [HER](#).



## „DU ER VELKOMMEN. ET BOLIGPROGRAM FOR PERSONER MED INDVANDRETBAGGRUND I PALERMO”

### PER ESEMPIO, PALERMO (ITALIEN)

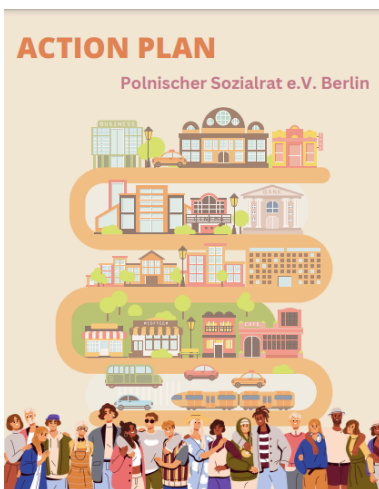


Det toårige udkast til program er fokuseret på at sikre lige adgang til boliger på grund af boligrelaterede behov for migranter, der udsættes for racediskrimination i Italien. Handlingsplanen, der er opdelt i tre kapitler, repræsenterer den samarbejdende indsats mellem en tværfaglig gruppe af nøgleinteressenter, der er forpligtet til at støtte mennesker, der har oplevet migration. Resultaterne er baseret på både skrivebordsforskning og information indsamlet fra lokale interessenter under kortlægnings- og rapporteringsworkshops og dedikerede fokusgrupper.

Det første analysekapitel giver en omfattende demografisk og kontekstuel analyse af migrantsamfund i Palermo, Italien. Den fremhæver de identificerede behov i disse samfund, og giver indsigt i deres specifikke udfordringer og fremherskende behov såsom: adgang til bolig, adgang til offentlige tjenester, adgang til arbejdsmarkedet og adgang til uddannelse. En dybtgående behovsvurdering afslører og beskriver presserende spørgsmål vedrørende mangel på egnede boligmuligheder, begrænset tilgængelighed af sociale boliger, overbelægning og diskriminerende praksis for enkeltpersoner, der oplever migration på boligmarkedet. Racisme og fremmedhad, raceprofilering, højere lejepriser, udlejerens spekulative holdninger og afvisning af leje baseret på etnicitet eller juridisk status, hjemløshed, boligsårbarhed og nød, negative offentlige opfattelser og stereotyper, diskriminerende behandling fra udlejere, naboer og lokalsamfund – bidrager til boliguligheder i Palermo og Italien som helhed, hvilket påvirker migranternes adgang til passende og sikre boliger.

For at tackle ovennævnte behov og udfordringer skitserer handlingsplanen – i det andet, strategiske kapitel – tre nøglemål og 15 specifikke handlinger, der tilbyder en omfattende plan for at adressere de identificerede boligrelaterede behov og bekæmpe racediskrimination mod migranter i Italien. De forventede resultater for alle mål blev identificeret og opdelt i to hovedmålgrupper: mennesker med indvandrerbaggrund og interessenterne (nonprofitorganisationer, lokale institutioner og lokalsamfundene). Det sidste kapitel beskriver implementeringen af handlingsplanen med seks skitserede faser, der skal tages for at fremme inklusiv og humanitær boligpraksis i Palermo og Italien.

Download den fulde version [HER](#).



## “HANDLINGSPLAN”

### POLNISCHER SOZIALRAT E.V. BERLIN (TYSKLAND)

Den treårige handlingsplan har til formål at øge integrationen af EU-statsborgere i de eksisterende mekanismer i det civile samfund i Berlin. Selvom handlingsplanen hovedsageligt er fokuseret på de østeuropæiske samfund i Berlin fra Polen, Ungarn og Rumænien, vil dens gennemførelse også være en fordel for de andre migrantsamfund og det tyske samfund som helhed. Handlingsplanen, der er opdelt i tre hovedkapitler og bibliografi som et fjerde, er resultatet af et synergisk samarbejde mellem tre Berlin-baserede sammenslutninger af østeuropæere: det polske sociale råd [Polnischer Sozialrat], den frie ungarske ambassade [Freie Ungarische

Botschaft], og Rumænsk Civic Diaspora [Diaspora Civica Berlin], som dannede et uformelt netværk kaldet "East-Alliance" [Ostallianz]. Baseret på det Berlin-finansierede projekt "Interkulturelle Anlauf- und Beratungsstelle für Migrantinnen" [Intercultural Contact- and Advice-Center] og Includate-projektet, blev planen udviklet på en demokratisk, deltagende og inkluderende måde ved hjælp af kortlægning og rapportering af lokalsamfund, dedikerede workshops og brainstormsessioner, som gav det nødvendige teoretiske grundlag og input.

I det første analysekapitel blev tilfælde af skævhed mod øst-EU-samfundene identificeret og opdelt i to hovedkategorier: strukturelle og samfundsmæssige. De første omfattede blandt andet: tysk bureaukrati, forældede, utilstrækkelige og overvældende administrationsprocesser, mangel på ordentlig repræsentation og enheder, der lobbyer for de østeuropæiske samfunds interesser på de højere niveauer af den europæiske administration, mangel på fysiske rum, hvor førnævnte samfund kan samles til sociale, fælles eller endda kulturelle formål. Som nævnt skal nogle af disse løses med nogle forsinkede reformer på føderalt plan eller kræver samarbejde fra hele Unionen. Samtidig blev samfundsmæssige forhindringer listet op, såsom skjulte og tilfældige diskriminationer eller racisme, fordomme fra arbejdsgivere og udlejere, kulturelle forskelle eller betydelige forskelle mellem "Willkommenskultur" ("velkomstkultur"), som proklameret af regeringen og de faktiske holdninger hos de indfødte.

For at etablere et kompetent og pålideligt netværk af EU-borgere i Berlin, der er i stand til at reagere hurtigt og levere dybdegående analyser inden for sit givne område, hvilket er hovedmålet med planen, blev græsrodsanbefalinger identificeret i andet kapitel og inddelt i tre hovedmål, hvortil der igen blev formålsbestemt 11 nødvendige handlinger, med fokus på etablering af et rum for dialog med øst-EU-samfundene, fjernelse af strukturelle forhindringer og individuel empowerment. Implementeringen af handlingsplanen, som påpeget i sidste kapitel, er allerede i gang, og dens første håndgribelige resultat var lanceringen af "Øst-Alliancen". Gennemførelsen af planen forudsætter at bruge den uformelle gruppe med medlemmer fra andre øst-EU-samfund og brugen af tilgængelige ressourcer og potentiale hos de organisationer, der skaber alliancen, med samimplementering og samorganisering af aktiviteter for effektivt at formulere det østeuropæiske samfunds interesser samt at få dem taget i betragtning af politik og administration i Berlin.

Download den fulde version [HER](#)



### 3. OVERORDNET KONTEKST AF UDARBEJDELSEN AF FEM LOKALE HANDLINGSPLANER

Dette afsnit præsenterer den overordnede kontekst for udarbejdelsen af fem lokale handlingsplaner, som inkluderer den deltagende, faktuelle, tidsmæssige, metodiske og brugervenlige kontekst. Afsnittet indeholder også en beskrivelse af resultaterne af aktionsforskning til analyse og vurdering af strategiskabelsesprocessen, designet inden for arbejdsplanen 3 i INCLUDATE-projektet.

#### DELTAGENDE KONTEKST

Som en del af INCLUDATE-projektet blev der udarbejdet fem lokale strategier og handlingsplaner, herunder en af Gdynia Kommune (Polen) og fire af ikke-statslige organisationer: Crossing Borders fra København (Danmark), Konkav fra Budapest (Ungarn), Per Esempio fra Palermo (Italien) og Polnischer Sozialrat fra Berlin (Tyskland). De to resterende partnerorganisationer (CRN fra Berlin, Tyskland og Alda fra Strasbourg, Frankrig) var i overensstemmelse med projektets forudsætninger ikke forpligtet til at udvikle denne type planer. Deltagelsen og repræsentationen af enheder, der er involveret i udvikling og implementering af planlagte initiativer, kan beskrives som forskelligartet. Disse var enheder med forskellig formel og juridisk status (offentlig institution vs ikke-statslige organisationer) eller kommer fra forskellige (dvs. kulturelle, politiske eller økonomiske) regioner i Den Europæiske Union. Anerkendelse gennem den første skabelon (LÆS MERE), af projektpartnerens tidligere erfaring med implementering af strategiske planlægningsprocesser gjorde det også muligt at identificere konvergenspunkter mellem partnerne, hvis nøgle synes at være følgende: For det meste var der ingen juridiske krav, som forpligter partnere til at planlægge, men i daglig praksis udfører de planlægningen alligevel. Det betyder på den ene side, at hver partner allerede havde erfaring med planlægningsarbejde (og antallet af planer såvel som de emner, der var omfattet af planerne, var bredt) og fra den anden side - på trods af manglen på formelle standarder (f.eks. central eller lokal lovgivning), havde de fleste partnere uformelle og brugte dem til den strategiske planlægningsproces og dokumenter (såsom: nødvendige eller nødvendige trin i planlægningsprocessen, nødvendige dele i dokumentet eller det redaktionelle lag). Desuden var de fleste partnere i stand til at identificere god praksis og modeller, som kunne være et mønster i planlægningsprocessen og fandt dem nyttige (jf.: LÆS MERE, s. 7-16). Alle personer, der er involveret i udviklingen af lokale handlingsplaner, kan betragtes som erfarne i praksis med strategisk planlægning og handling for social inklusion af migranter. Ovenstående var i den forstand et godt udgangspunkt for at igangsætte arbejde inden for Arbejdsplanen 3.

#### FAKTUEL KONTEKST

Generelt er alle 5 lokale strategier og handlingsplaner fokuseret på emnet/spørgsmålet om social inklusion af mennesker med migrantbaggrund. Set i detaljer kan der bemærkes forskelle både i at definere målgruppen og områderne for planlagte strategiske aktiviteter. Tre LAP'er (MOPS Gdynia, Per Esempio, Crossing Borders) blev udviklet til beboere med migrantbaggrund som en generel social gruppe, i modsætning til de to andre, hvis indsatsområder hovedsageligt var dedikeret til specifikke migrantgrupper (Øst-EU-borgere, der bor i Berlin, især fra Polen, Ungarn og Rumænien i Polnischer Sozialrats LAP, romasamfund i Konkavs LAP). Tilsvarende var områderne for planlagte strategiske aktiviteter varierede (Crossing Borders' LAP: udnyttelse af Københavns Urban Nature som formidler for inklusion af migranter og medlemmer af minoriteter, Konkavs LAP: tidligt skolefratid, MOPS' LAP: stigende tilpasningsevne og samfundets modstandskraft over for flygtningekrise, Per Esempios LAP: boligrelaterede behov for migranter, der står over for racediskrimination, Polnischer Sozialrats LAP: integration af EU-statsborgere i civilsamfundets eksisterende mekanismer i Berlin). Dette skyldes det faktum, at LAP'er er resultatet af projektpartnerens nøgleaktiviteter, deres erfaringer og resultater af projektet (såsom kortlægning af lokalsamfund og rapportering), og det er derfor, de er i overensstemmelse med behovene hos lokalsamfund, migrantforeninger eller kommuner.

I denne sammenhæng er det også værd at bemærke, at der på baggrund af lokal forståelse og praksis hos projektpartnere var en fælles enighed om, hvad en strategi er, og hvad den er til for. I denne betydning blev en strategi defineret/beskrivet som: langsigtet og overordnet plan eller tilgang, identificering og beskrivelse af den aktuelle situation, definering af problemer eller udfordringer, fastlæggelse af den ønskede fremtidige tilstand eller ændring, beskrivelse/omrids af et specifikt mål/trin eller et sæt af mål/opgaver, der skal gøres for at en forandring kan finde sted, hvilket giver en klar handlingsretning for de relevante grupper (f.eks. interessenter, politiske beslutningstagere, lokalsamfund) og for tilsvarende planer.



Strategiens afgørende funktioner er bl.a. følgende funktioner blevet angivet: fastlagt retning, harmonisering, kontekstbygning, pædagogisk værktøj (jf.: LÆS MERE, s. 3-4). Samtidig definerede projektpartnere forholdet mellem forskellige former for planlægningsdokumenter (programmer, projekter, handlingsplaner osv.) og den måde, hvorpå de korresponderer med hinanden. At skelne sammenhænge mellem forskellige typer planlægningsdokumenter var et afgørende skridt for at opbygge en fælles forståelse af planlægningsprocessen og dens implementering. Det vigtigste ved denne analyse var, at partnere definerer forskellige typer planlægningsdokumenter på samme måde, men nogle gange ved hjælp af forskellige nomenklatur/termer. Kort sagt kan disse korrelationer sammenlignes med en omvendt trekant/pyramide med tre søjler, der adskiller sig i dokumentets detaljeringsgrad og målrettethed, hvor:

- niveau 1 (navn af partnere som "strategier" eller "programmer") betyder/karakteriserer: overordnet/overordnet dokument i forhold til de andre, giver en strategisk ramme på højt niveau for handling og kan omfatte en række forskellige projekter og initiativer, går ikke i detaljer - behandler spørgsmål/problemer på det mest generelle niveau, generelle forandringshorisonter og bred kontekst, langsigtede forandringsfaktorer,
- niveau 2 ("programmer", "handlingsplaner" eller "projekter") – større detaljeringsgrad, refererer til nogle substantielle dele af strategien, der ofte dækker ét emne/problem, designet til at opnå et bestemt resultat inden for en defineret tidsramme og med et defineret sæt ressourcer
- og niveau 3 ("projekter" eller "handlingsplaner") – den mest specifikke måde at planlægge på, refererer til meget specifikke emner, grupper af modtagere, meget detaljeret handlingsplan eller et sæt trin, der skitserer de specifikke handlinger, der skal tages for at opnå et bestemt mål eller målsætning (jf.: LÆS MERE, s. 5-6).

**Ifølge denne typologi er fire LAP'er (MOPS Gdynia, Polnischer Sozialrat, Per Eempio, Crossing Borders) karakteriseret ved et andet niveau, Konkav's LAP af et tredje.**

## TIDSKONTEKST

LAP's forberedelsesproces blev udført på baggrund af den metodiske plan beskrevet detaljeret i næste punkt, påbegyndt i sidste kvartal af 2022 og implementeret i løbet af de følgende måneder. I december 2023, under det transnationale projektmøde [TPM] i Strasbourg, blev de første udkast til LAP'erne præsenteret og diskuteret, og deres endelige versioner blev afsluttet i februar 2024. LAP'ens forberedelse blev udviklet i overensstemmelse med INCLUDATE-projektets tidsplan..

## METODOLOGISK KONTEKST

Fem LAP'er er resultatet af en metodisk planlagt proces - implementeret baseret på INCLUDATE-projektet - med deltagelse af nøgleinteressenter, herunder repræsentanter for migrantsamfundet.

Som en del af en aktionsforskning designet til at analysere og vurdere strategifremstillingsprocessen, udviklede MOPS et koncept for Work Process Matrix, hvor fem trin af strategien og planlægningsprocessen blev identificeret og beskrevet (LÆS MER). Denne matrix havde form af et analytisk spørgeskema og gav en foreslået oversigt over aktiviteter for de partnerorganisationer, der var involveret i projektet. Formålet med dette værktøj var en tværfaglig refleksion over den strategiske planlægningsproces, herunder: konceptualisering af processen (trin 1), refleksion over problemer, barrierer og aktiver i planlægningsprocessen (trin 2), mål, opgaver og aktiviteter (trin 3 -4) og implementeringen (trin 5). Matrixen blev udviklet i sidste kvartal af 2022, og i de følgende måneder blev den præsenteret i detaljer for projektpartnere, både under online og stationære møder (inklusive TPM i København i oktober 2022 og LTTA i Palermo i juni 2023). Derudover er der udarbejdet 3 skabeloner (i form af en undersøgelse eller et spørgeskema med hver 8 spørgsmål), og de svarede mere detaljeret til Matrixen, som en slags køreplan og et hjælpeværktøj (jf.: SKABELON 1, SKABELON 2, SKABELON 3). Målet med skabelonerne var: (1) at dele refleksionen over planlægningsprocessen (at fremhæve erfaringerne fra personer involveret i planlægningsprocessen, deres opfattelse af et givent emne; det var en indledende fase for opbygning af LAP'er og for evt. forududvikling, fx baseret på et problemtræ eller anden metode) og (2) at lancere/starte processen med planlægning, netværk og deltagelse i lokalsamfundene (det blev antaget, at hver skabelon vil blive gennemført med en bred deltagelse af hovedinteressenter, kolleger eller andre med ønske om praktisk "hands-on" erfaring og indsigt i planlægning). Baseret på den første skabelon blev der udarbejdet en sammenfattende rapport (LÆS MERE), som derefter blev præsenteret og diskuteret på LTTA i Palermo, Italien, ikke kun for at opbygge en fælles forståelse af planlægningsprocessen, men for at udvikle/etablere forslag til de næste stadier af processen og dens implementering. De foreslåede værktøjer og handlinger var baseret på ideen om at følge processen, således at partnere, der deltager i INCLUDATE-projektet, og ændre eller tilpasse dem til aktuelle forhold og behov.





I begyndelsen af 2023 begyndte den strategiske planlægningsfase. Til dette formål blev metoden til Building the Problem and Goal Tree brugt, baseret på den logiske rammemetode (LÆS MERE). Ovenstående var også et element i en aktionsforskning designet til at analysere og vurdere strategiprocesen. En teoretisk ramme for tilpasning af metoden på projektgrundlag blev udviklet (kvasi-jobtræning, workshopscenarie) og derefter testet i workshopform med en gruppe socialarbejdere, der berigede det udviklede materiale med nyt indhold (LÆS MERE). Workshops om problem- og måltræfremstilling blev næste gang gennemført under LTTA i Palermo, Italien i juni 2023, med deltagelse af repræsentanter for INCLUDATE-projektets partnerorganisationer (LÆS MERE). Inden da deltog partnere i tillæg til ovenstående metode i træning vedrørende lokalsamfundskortlægning og samfundsrapportering. Disse to tilgange – fusioneret af INCLUDATE-konsortiet og gennemført inden for arbejdsplan 2 – kombinerer de åbne og inkluderende fordele ved historiefortælling med den visualiserende styrke af lokalsamfundskortlægning for at få indsigt i migrantbeboernes oplevelser. Partnere organiserede denne type workshops i deres lokalsamfund. En håndgribelig effekt af hver workshop var identifikation af behov og meninger fra repræsentationen af migrantsamfund og definitionen af centrale problemer og barrierer ud fra perspektivet og erfaringerne fra migranternes hverdag på deres nye bopæl, inden for områder som f.eks. uddannelse, bolig, offentlig og privat service og administration. Kulminationen var en tilrettelæggelse af Conversation Of Change Event, som – sammen med lokalsamfundskortlægning og rapportering – gav grundlag for en bredere dialog mellem forskellige interessenter (dvs. migrantsamfundet, fagpersoner og lokale beslutningstagere) om behovsvurdering og ønskede ændringer i det lokale migrantstøttesystem.

Som en del af det metodiske arbejde blev der også udviklet en standard for udarbejdelse af LAP'er, herunder både indholdsfortegnelse (LTTA, Palermo, juni 2023) og den visuelle form (TPM, Strasbourg, december 2023). Kort sagt indeholdt den materielle ramme for et planlægningsdokument (LÆS MER) tre hoveddele: (1) diagnostisk/baggrundsanalyse (resumé af den lokale behovsvurdering baseret på både resultater af WP2, såsom kortlægning af lokalsamfund og rapportering, og andre metoder afhængigt af om de tilgængelige ressourcer i partnerorganisationer eller deres behov, såsom ekspertinterviews, opbygning af et problem og måltræ eller skrivebordsundersøgelser), (2) strategisk (beskrivelse af hovedmålene og forventede resultater) og (3) implementering (tidsramme, involverede interessenter), ressourcer, der skal anvendes, finansieringsordninger, evaluering og overvågning af aktionerne). Hver af de fem LAP'er blev udarbejdet efter en vedtaget standard både hvad angår indholdsfortegnelse og visualisering. Ifølge projektets antagelser formodes LAP'er at tage hensyn til det deltagende element i deres udvikling og implementering, dvs. inddragelsen af den bredest mulige gruppe af nøgleinteressenter, herunder indflydelsesmekanismer fra dets begunstigede i beslutningsprocesser. Ifølge ovenstående opfyldte alle LAP's metodiske antagelser, i hvert fald på det grundlæggende niveau.

## ANVENDELSESKONTEKST

Som allerede nævnt er alle fem lokale strategier og handlingsplaner fokuseret på emnet/spørgsmålene om social inklusion af mennesker med indvandrerbaggrund gennem forskellige slags handlinger. Vurdering af planerne i brugbarhedskontekst giver også mulighed for at identificere yderligere måder at bruge LAP'er på, såsom: at forbedre og professionalisere ledelses- og planlægningsprocesser i organisationen (Konkav), at planlægge processen med migranters sociale inklusion som reaktion på den globale krise, som var en betydelig tilstrømning af krigsflygtninge fra Ukraine på kort tid (Gdynia), for at styrke de specifikke migrantgrupper (det polske råd), eller at netværke tværsektorielle og interinstitutionelle aktiviteter for migranternes sociale inklusion (alle forfattere). Det er værd at bemærke igen, at LAP'er blev udarbejdet som svar på diagnosticerede lokale behov, hvilket ikke kun påvirker forskellige typer af planlagte aktiviteter og målgrupper, men også forskellige tilgange til deres anvendelse.



Kontekstanvendelighedsvurderingen af LAP'er med hensyn til deres implementeringspotentiale er også positiv. Dette involverer både at specificere centrale implementeringselementer i hvert dokument (såsom tidsrammer, resultater og indikatorer, overvågnings- og evalueringsmetoder) og deklarative vurderinger af forfatterne, ifølge hvilke alle projektorganisationer planlægger at formidle dokumenterne og derefter implementere dem som en del af en post-projekt aktivitet. De væsentligste udfordringer i denne sammenhæng blev primært anset for at være at sikre finansielle ressourcer, der garanterer kontinuitet og evnen til at gennemføre planlagte aktiviteter. Der var også enighed om, at der er behov for stærke formidlingsplaner, som både bør omfatte fordelingen af LAP'er blandt lokale beslutningstagere eller politiske beslutningstagere og paraplyorganisationer, såvel som at organisere et panel for lokalsamfundene kombineret med bred fordeling af læseplanen, der også er udarbejdet inden for INCLUDATE-projektet.

#### 4. LÆRINGSRESULTATERNE

---

Dette afsnit præsenterer de læringsresultater, der blev indsamlet i løbet af flere måneders implementering af arbejdsplan 3 i INCLUDATE-projektet.

- Projektets iværksættere er opmærksomme på de mange tilgængelige metoder og værktøjer inden for strategisk planlægning og det faktum, at dette emne er udviklet i praktiske og teoretiske dimensioner på mange måder. Projektets design og antagelser forudsatte at bygge et rum til at teste og reflektere over, hvordan man effektivt kan bruge eksisterende metoder og værktøjer til at bygge og skabe LAP'er, relatere dem til lokale behov og forhold (såsom unik migrationssituation, tilgængelige ressourcer osv.) . INCLUDATE-projektet formåede at udvikle forslag til handling, der tager højde for ovenstående tilpasninger og opbygger en fælles forståelse af den strategiske planlægningsproces og dens implementering.
- Alle metoder og værktøjer, der anvendes til at udvikle LAP, skal tilpasses og kontekstualiseres til de lokale betingelser for deres brug og implementering, herunder de særlige forhold for en given organisation/enhed. Tilpasning og kontekstualisering har flere betydninger. For det første bør hver enhed, der lancerer den strategiske planlægningsproces, være styret af ideen om intuition eller erfaring, når de vælger de metoder og værktøjer, den har til hensigt at bruge i denne proces. For det andet er en foreløbig betingelse at overveje, hvor meget tid man har til planlægningsprocessen – i nogle lokalsamfund har man råd til en langsigtet proces, men der er situationer (f.eks. sociale kriser eller migrationskriser), hvor planlægningen skal være tidsbegrænset og ikke kan være langsigtet. For det tredje overvejer man positionen for den organisation/enhed, der leder processen, herunder hvilke erfaringer og ressourcer den har (herunder menneskelige, tekniske, organisatoriske) og i hvilken grad den er genkendelig og etableret i lokalsamfundet. For det fjerde og femte er det vigtigt at anerkende både den politiske situation og legitimiteten af planlægningsprocesser (både på lokalt og nationalt plan), samt om en enhed eller person med kompetencer til at lede, vejlede og gennemføre planlægningsprocessen er aktiv lokalt.
- De angivne sammenhænge betyder, at processen med at opbygge LAP i sidste ende vil tage form af arbejde på et specifikt niveau af denne plan, med et snævrere eller bredere omfang og en længere eller kortere tidsramme. Den etablerede uddannelsesmodel respekterede ovenstående og omfattede følgende trin: (trin 1) udvælgelse af metoder, der virker kulturelt tætte, genkendelige eller som man har erfaring med; (trin 2) analyse af hvilke elementer i metoden, der er vigtige og obligatoriske, og hvilke der kan udelades for at forenkle metoden; i tilfælde af modifikation: respekt for forfatterens hensigt med metoden og omhyggelig bevarelse af de centrale ideer, der styrer den; (trin 3) parathed og reaktivitet for mulige ændringer i processen.
- Arbejdet med standardisering af den strategiske planlægningsproces i en international gruppe (et iboende træk ved enhver strategisk planlægningsproces for personer med migranterfaring) involverer yderligere engagement. Planlægning af migranternes sociale inklusion kræver ekstra tid på grund af forskelle (kulturelle, regionale, sociale, sproglige) mellem partnerlande eller parter involveret i planlægningsprocessen. En anden vanskelighed, som INCLUDATE-projektet stod



- Arbejdet med standardisering af den strategiske planlægningsproces i en international gruppe (et iboende træk ved enhver strategisk planlægningsproces for personer med migranterfaring) involverer yderligere engagement. Planlægning af migranternes sociale inklusion kræver ekstra tid på grund af forskelle (kulturelle, regionale, sociale, sproglige) mellem partnerlande eller parter involveret i planlægningsprocessen. En anden vanskelighed, som INCLUDATE-projektet stod over for, var variationen/rotationen af personer involveret i planbygningsprocessen, hvilket resulterede i en større investering af tid og arbejde i uddannelsesaktiviteter og overførsel af viden. Planlægningsprocessen sat i internationale og kulturelle sammenhænge kræver stor mobilisering og vedholdenhed i tålmodigt at animere hvert element i denne proces. I denne forstand er kompetencerne til at etablere og vedligeholde et varigt netværk af relationer, der muliggør meningsfuld og langsigtet planlægning, ekstremt vigtige.
- Hver enhed, der er involveret i den strategiske planlægningsproces, må ikke lade sig afskrække af mulige vanskeligheder på tidspunktet for planimplementeringen. At levere et specifikt produkt, såsom et strategisk dokument, er lige så værdifuldt som at starte processen med dets oprettelse. Lancering af processen giver mulighed for at aktivere elementet netværk og deltagelse i lokalsamfundene. At udvikle 5 lokale strategier og handlingsplaner var et af de forventede resultater af INCLUDATE-projektet, som blev opnået med succes, men - som projektimplementeringsprocessen viste - var det lige så værdifuldt at lancere selve processen i lokalsamfundene og forsøget på at opnå en sammenhængende fortælling om nødvendige forandringer resulterede i mange stærke forandringspotentialer (hvad enten det er i organisationen eller lokalt). Det var også et rum til at reflektere over systematiseringen af lokale inkluderende aktiviteter for mennesker med indvandrerbaggrund.
- Hvad angår den udviklede plan, er det værd at sikre passende visuel og sproglig præsentation af indholdet (kommunikativt, enkelt sprog). INCLUDATE-projektteamet modellerede visualiseringsprocessen ud fra hvilken fem LAP'er blev udarbejdet. Et skriftligt dokument, der er interessant i sin form, tiltrækker opmærksomhed, hvilket giver dokumentet en chance for at blive opfattet både som pålideligt og professionelt. Selve planen bliver også en slags udstillingsvindue for de parter, der er involveret i dens udvikling. Men på det udøvende niveau medfører dette ekstra arbejde og tid.
- I den strategiske planlægningsproces bør hele den planlagte vej for dens implementering præsenteres enkelt og tydeligt for de involverede og successivt kommunikeres, hvilket stadium af processen vi er på, hvad vi har opnået, og hvad der stadig ligger foran os. Grundlæggende værdier, uformelt vedtaget af partnerorganisationer i opbygningen af LAP'er, var: styrkelse af alle parter involveret i planlægningsprocessen (med respekt for deres mangfoldighed og meninger), deltagelse (skabelse af et rum til at deltage i denne proces på ethvert niveau eller stadiet), gennemsigtighed (informere lokalsamfundet om planlægningsprocessen og hvordan man bliver involveret), ideen om at forme lokale politikker baseret på fakta og god erkendelse/diagnose af situationen (databaseret politik). Disse grundlæggende værdier bør gøres eksplicitte og præsenteres for alle parter/personer, der deltager i processen.

## 5. PRAKSISENS OVERFØRELIGHED

---

Dette afsnit præsenterer overførbareheden af praksis, tæt forbundet med læringsudbyttet i det foregående kapitel. Implementeringen og resuméet af arbejdsplanen 3 i INCLUDATE-projektet gjorde det muligt at identificere tre nøgletrin som grundlæggende i den førnævnte sammenhæng.

- **PLANLÆG PROCESSEN:** Det første trin i den strategiske planlægningsproces er en veludviklet plan og idé til styring af processen, som en slags køreplan eller guide til processen. Denne plan bør altid afhænge af både dens specificitet og tilgængelige ressourcer.
- **DEFINER TRINENE/STADIENE TIL IMPLEMENTERING AF PROCESSEN:** Jo mere omhyggeligt processen er planlagt, og jo mere detaljerede dens stadier er, jo lettere er det at implementere planen. Eksempler på trin/stadier omfatter: definition af tidsramme, udforskning af tilgængelige ressourcer og identificering af arbejdsgruppen eller nøgleinteressenter, der vil støtte processen.



- IDENTIFICER OG TILDEL NØGLEFUNKTIONER I PROCESSEN: klargør tydeligt menneskers rolle og funktion i den strategiske planlægningsproces. I INCLUDATE-projektroller dækkede forslagsopdeling i planlægningsprocessen: (1) en animator (moderator) af et gruppearbejde; (2) en person, der udfører research og analyserer data, (3) notetager og redaktør af indholdet, der er skabt under gruppearbejde. I hver strategisk planlægning (bortset fra at definere og tildele nøglefunktioner) bør der afsættes ekstra tid til at overføre viden (konklusioner) til nye deltagere, som vil dukke op under processen (som følger af ændringer/rotation af deltagere under gruppearbejde).

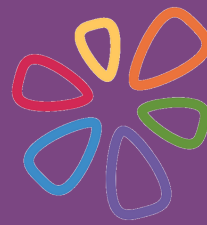
## 6. KONKLUSION

---

Som beskrevet og præsenteret ovenfor, opfyldte både de udviklede produkter og processen med at opnå dem i det mindste på et godt niveau INCLUDATE-projektets forudsætninger og udnyttede alle vigtige elementer, der er nødvendige for en højkvalitets ikke-formel uddannelsesproces. De udviklede produkter har et stort potentiale for anvendelse både i lokalsamfund og for partnerorganisationernes videre udvikling.



Co-funded by  
the European Union



**INCLUDATE**  
Educating for Inclusion

The Programme was edited and published in the Frame of the Erasmus+ Strategic Partnership  
Includate - Educating for Inclusion - 2021-1-DE02-KA220-ADU000035355.

FREE OF CHARGE PUBLICATION

#### Disclaimer

Erasmus Plus is financed by the European Union. The European Commission's support to produce this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. The external links in the Programme are being provided as a convenience and for informational purposes only; they do not constitute an endorsement or an approval by the project partners of any of the products, services or opinions of the corporation or organisation or individual. The project team bears no responsibility for the accuracy, legality, or content of the external site or for that of subsequent links. Contact the external site for answers to questions regarding its content.



This publication is available under the Creative Commons licencing  
Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0)  
(licence link: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>)