

Bæredygtig velfærd og udvikling i Gladsaxe

Opfølgning på Gladsaxestrategien 2023

Retningen for udviklingen i Gladsaxes indsatser og tilbud til borgere og virksomheder er formuleret i Gladsaxestrategien 2022-2026. Strategien 2022-2026 bygger videre på de målsætninger om en bæredygtig udvikling, som har været gældende i tidligere strategiperioder, og som også relaterer sig til FN's verdensmål.

Gladsaxestrategien for 2022-2026 sætter endnu større fokus på at komme fra mål til handling, så Gladsaxes mål og ambitioner kan mærkes i mødet med borgere og virksomheder. Dermed fortsætter arbejdet med at skabe bæredygtig velfærd og udvikling i tråd med visionen om social, miljømæssig og økonomisk balance.

Gladsaxestrategien 2022-2026 tager afsæt i borgerne, deres behov og den forskel, Gladsaxe som kommune vil gøre for deres trivsel og velfærd. I 2023 er der arbejdet målrettet videre med bæredygtig velfærd og udvikling både i og på tværs af fagområderne og igennem partnerskaber og fællesskaber med borgere og virksomheder.

Indsatserne i 2023 vidner om, at Gladsaxestrategien bidrager til at skabe en god og tydelig sammenhæng på tværs af politikområder og giver en fælles organisatorisk ramme for vores aktiviteter og skaber et aktivt engagement. Dét er tre centrale forudsætninger for at skabe bæredygtig udvikling og velfærd i praksis.

Med den fælles strategi er der skabt en vigtig ramme for tværgående samarbejde mellem fagligheder og med fælles sigtepunkter for den forskel, vi vil gøre for borgere og virksomheder. En fælles ramme, der gør det muligt at bidrage fra mange forskellige områder i organisationen på en måde, der både giver mening fagligt og som samtidig bygger bro til andre områder, så vi arbejder i samme retning og bruger vores kræfter og ressourcerne på det rigtige.

I årets løb er der igangsat en række konkrete initiativer inden for Gladsaxe Kommunes kerneopgaver. Nogle af de nye indsatser er konkret besluttet i forbindelse med budgettet for 2023-2026, mens andre indsatser er igangsat som en løbende udvikling af driftsopgaverne i Gladsaxe Kommune.

Det gælder for eksempel store forandringsprocesser som 'Deltagelsesmuligheder for alle', som skal understøtte børn og unges trivsel og udvikling, og gennem nye opgaver og tilgange til at arbejde med

Vision for Gladsaxe Kommune

Gladsaxe Kommune skal medvirke til, at kommunens borgere nu og i fremtiden kan leve et selvstændigt, aktivt sundt og ansvarligt liv til glæde for den enkelte og til gavn for samfundet.

Det forudsætter et lokalsamfund, som er i balance både socialt og miljømæssigt.

Og det forudsætter en velfungerende kommune i økonomisk balance.

sundhed, rehabilitering og pleje. Det gælder for arbejdet med de store klimaprojekter, udviklingen i bydelene med social balance og byens udvikling i det hele taget.

Udviklingen gennem 2023 viser, at målene i Gladsaxe-strategien 2022-2026 er godt på vej til at blive realiseret i de konkrete handlinger. Det opleves, at opmærksomheden bliver stadigt mere rettet mod praksis og på at integrere de fælles målsætninger i kerneydelserne bredt i hele organisationen.

Dét ligger i god forlængelse af intentionen i denne strategiperiode om at inddrage verdensmålene for en bæredygtig udvikling som en integreret del af kommunens fundament i forhold til at udvikle kerneopgaverne på en måde, der kan bidrage til at levere på visionen om bæredygtig udvikling socialt, miljømæssigt og økonomisk. Dermed er der tegn på en bevægelse fra at betragte verdensmålene som strategiske mål til, at de nu er ved at blive en grundsten i vores opgaveløsning og den måde, som kommunens medarbejdere møder borgere og virksomheder på i dag.

De tidligere strategiopfølgninger har fokuseret på en bred vifte af eksempler. I år har vi valgt at skære opfølgningen til og i stedet fokusere den første del på udvalgte eksempler fra 2023 på strukturelle træk, der er centrale for at skabe bæredygtig udvikling i praksis. Derpå følger en status for hvert af de seks mål for at give et indblik i udviklingen i 2023.

1. Børn og unge former fremtiden - fra strategisk mål til grundsten i vores arbejde

Den 26. august 2023 blev Gladsaxe officielt anerkendt som Børnevenlig By af UNICEF. Anerkendelsen fejrer Gladsaxes mangeårige indsats for at sikre meningsfuld inddragelse og ligeværdig medbestemmelse for børn og unge i forskellige indsatser og aktiviteter. Det er en indsats, som har stået højt på dagsordenen i lang tid, og med anerkendelsen som Børnevenlig By står Gladsaxe nu endnu stærkere i forhold til at understøtte Gladsaxe-strategiens mål om at børn og unge former fremtiden.

Anerkendelsen markerer samtidig afslutningen på pilotfasen for Børnevenlig By, og Gladsaxe træder nu ind i en ny fase af programmet, som løber over de næste fire år. Hvor pilotfasen i høj grad var en udviklingsfase, skal Børnevenlig By nu overgå til at være en integreret del af driften. Pilotfasen har skabt et godt grundlag for dette, så vi i næste fase kan arbejde på at få forankret principperne fra Børnevenlig By endnu mere i hele organisationen – både administrativt og politisk. Det er hensigten, at Børnevenlig By fremadrettet skal være en grundsten i vores måde at arbejde på frem for et strategisk mål i sig selv.

I den næste fase udvider vi vores fokus fra 'retten til at blive hørt' til at arbejde med et bredere spektrum af rettigheder fra FN's børnekonvention, som rækker udover inddragelse og medbestemmelse. Fx sætter børnekonventionen også fokus på de voksnes ansvar for at sikre det bedste for alle børn og udbredelsen af kendskabet til rettighederne blandt børn og voksne. Den overordnede ramme for Børnevenlig By vil fremover bestå af udvalgte artikler fra Børnekonventionen, som kan gå hånd i hånd med lokale målsætninger og indsatser. Langt hen ad vejen vil vi arbejde med

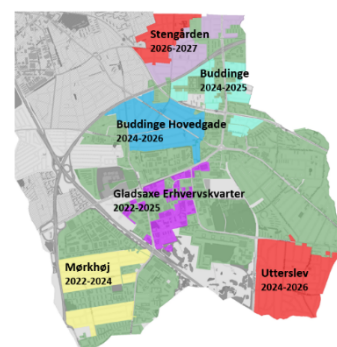
Børnekonventionens artikler på samme måde, som vi arbejder med Verdensmålene og Gladsaxe-strategien i dag.

For at styrke arbejdet med Børnevenlig By i Gladsaxe yderligere vil vi på forskellig vis inddrage børn og unge i at forme retningen og rammerne for den næste fase og dermed få deres perspektiver på, hvad Gladsaxe skal kunne som Børnevenlig By de næste fire år. Derudover vil vi arbejde på at etablere en intern organisering omkring Børnevenlig By, som kan være med til at sikre fremdrift og ejerskab i alle forvaltninger samt sørge for, at vi fastholder de kompetencer og den gejst for børne- og ungeinddragelse, som blev skabt i pilotfasen.

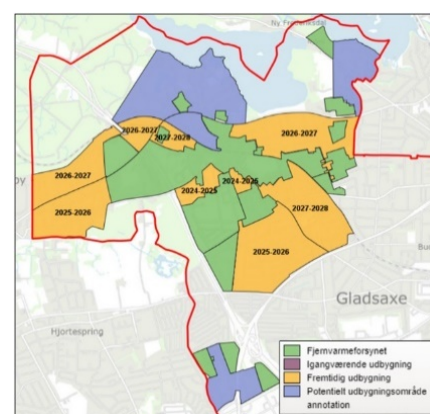
2. Udbygning af fjernvarmen – et langsigtet træk

Et andet centralt træk i det langsigtede arbejde med bæredygtig udvikling er den grønne omstilling, hvor Gladsaxe har investeret massivt i udbygning af fjernvarme.

I 2023 har Gladsaxe Fjernvarme været i gang med udbygning af fjernvarme i den sydlige del af Gladsaxe Kommune. Der har været arbejdet i Gladsaxe Erhvervsquarter, Mørkhøj Bygade, Hjortestien og Bykrogen samt dele af Mørkhøj. I 2023 har Gladsaxe Fjernvarme tilsluttet 323 fjernvarmekunder, hvilket svarer til 937 tons CO₂ sparet årligt. Når hele Gladsaxe Fjernvarmes område er udbygget forventes det at give en CO₂ reduktion på i alt 20.900 ton CO₂ årligt i forhold til fortsat afbrænding af olie og gas. Kortet her viser udbygningen i Gladsaxe Fjernvarmes område. De grønne områder er allerede forsynet.



Vestforbrændingen skal udbygge fjernvarmen i den nordlige del af Gladsaxe Kommune. I februar 2023 godkendte Gladsaxe Kommune projektforslag for Vestforbrændingens etape 1. Projektet omfatter konvertering af 2.978 husstande fra gas og olie til fjernvarme frem mod 2028. Når Vestforbrændingens etape 1 er udbygget forventes det at give en CO₂ reduktion på i alt 11.000 ton CO₂ årligt i forhold til fortsat afbrænding af olie og gas. Forarbejdet med projektering, myndighedstilladelser og kontakt til de kommende fjernvarmekunder er i fuld gang og gravestart er planlagt til april 2024. Kortet her viser udbygningen i Vestforbrændingens område. De grønne områder er allerede fjernvarmeforsynet. Det projektforslag, der blev vedtaget i 2023, omfatter de orange områder.



3. Sammenhængende borgerforløb på tværs af områder

Lige muligheder for et godt liv er et vigtigt mål for Gladsaxe. Derfor har vi i 2023 arbejdet med Sammenhængende borgerforløb – en tværgående indsats med fokus på de borgere, der har brug

indsatser flere steder fra og som skal tilbydes bæredygtige løsninger, der italesætter alle perspektiver i borgerens liv. At kunne det, kræver et godt samarbejde på tværs af fagområder.

I 2023 er vi kommet godt i gang med at implementere sammenhængende borgerforløb for borgere med flere eller komplekse problemstillinger. Det handler om at tage afsæt i borgernes drømme og ressourcer og sammen med dem skabe langtidsholdbare, positive ændringer. Konkret sker det ved et forløb af samarbejds møder, hvor borgeren er med til at sammensætte dagsordenen med de aspekter, det er vigtigt at få talt om, og beslutte, hvilke faglige kompetencer, der skal være til stede. De første erfaringer fra sammenhængende borgerforløb viser, at borgerne har mere taletid, at de føler sig mere inddraget og hørt, og at det giver et ejerskab over den plan, der bliver aftalt på møderne. Erfaringerne hos både borgerne og medarbejderne er, at forløbet understøtter, at der sker en hurtigere og tidligere koordinering på tværs. Hele processen opleves derfor mere effektiv til gavn for borgeren.

I 2023 er der formuleret tre nye grundlæggende principper for arbejdet på beskæftigelsesområdet, med det formål at sikre, at der altid tages afsæt i enkelte borger:

1. Tæt relation og samarbejde om borgeren
2. Udgangspunktet er den enkelte borger
3. Indsatsen skal give mening og effekt

Der arbejdes kontinuerligt med at implementere dem i det daglige møde med borgerne på beskæftigelsesområdet.

4. Bæredygtige indkøb

Gladsaxe har en målsætning om årligt at øge andelen af miljømærkede indkøb. Derfor arbejder vi målrettet med at synliggøre de bæredygtige valg, når man køber ind og gøre valget nemmere ved at afgrænse sortimentet med fokus på pris, kvalitet og funktion.

Et resultat er, at vi i 2023 har afskaffet brug af engangsservice på Rådhuset, og på Rådhusets kontorlager er der sket en omlægning til miljømærkede kontorartikler.

I 2023 er der også etableret en genbrugsbørs for kommunens møbler i 2023. Børsen gør det muligt at genbruge møbler på tværs af alle kommunens institutioner og er et led i en cirkulær omstilling, hvor reparationsaftaler og fokus på et miljømærket møbelsortiment skal sikre møblerne en lang levetid og en lav miljøpåvirkning. Et miljømærket kontormøbelforbrug forventes som eksempel at give en besparelse på cirka 13 procent sammenholdt med møbler uden miljømærker.

Gladsaxe skal være CO₂-neutral, og vi stiller derfor også krav til alle relevante leverandører om emissionsfri transport, ligesom faste få leveringsdage er standard. Det har betydning for trængsel og luftforurening lokalt, og for klimapåvirkning globalt.

Status på Gladsaxestrategiens seks mål 2023

I det følgende præsenteres status for hvert af de seks mål i Gladsaxestrategien 2022-2026 for et indblik i udviklingen i 2023.

1. Et godt sted at bo og leve

Det nye mål i Gladsaxestrategien 2022-2026 Et godt sted at bo og leve, er et mål, der går på tværs af områder ved at sætte fokus de mange kvaliteter i Gladsaxe for borgere i alle aldre. Lige fra det rige kultur-, fritids- og idrætsliv, over det grønne, forbindelserne og mødesteder, til udviklingen af bydele, boliger og en by for mennesker.

Et centralt element i den sammenhæng er "Ringbo-grunden", som udgør omdrejningspunktet for udviklingen af et helt nyt kvarter i Bagsværd. I forbindelse med budgetaftalen, der blev indgået i 2023, blev det besluttet at nedsætte et opgaveudvalg, hvor repræsentanter fra Byrådet og udefra med andre kompetencer skal kigge på rammerne for udviklingen af området. I det nye kvarter i Bagsværd, skal der bygges både boliger, skole og idrætsfacilitet m.v. Et stort arbejde, hvor vi i 2023 har haft fokus på de overordnede rammer i forhold til planlægning og økonomi i et bredt samarbejde på tværs af relevante fagligheder.

På den anden side af Hillerødmotorvejen i Værebros Park, venter der også store opgaver. Her har vi i 2023 bidraget ind i processen med at udvikle en helhedsplan for udviklingen af området, som beboerne har besluttet i begyndelsen af 2024.

Udviklingen for målsætningen *Et godt sted at bo og leve* følges kvantitativt blandt andet via tre indikatorer. Rettes

Tabel 1. Indikatorer for Et godt sted at bo og leve

	Udgangspunkt	2023	Mål 2026
Et aktivt butiksliv på hovedgaderne Antallet af ansatte i publikumsorienterede funktioner på Bagsværd Hovedgade og Søborg Hovedgade skal stige.	1.130 (2021)	1.130	1.200
En grøn og levende by Antallet af bytræer skal stige.	10.285 (2022)	10.554	10.685
Besøgstal for Bibliotek+ i Høje Gladsaxe Antal besøgende, der kommer igennem døren på Bibliotek+ skal stige	25.274 (2020)	92.535	78.411

Antallet af ansatte i publikumsorienterede funktioner på Bagsværd Hovedgade og Søborg Hovedgade skal stige. I 2023 er antallet af ansatte fastholdt.

Et velfungerende butiksliv bidrager til at skabe levende bymidter for borgerne. Mange af butikkerne er udfordret på grund af eftervirkninger fra corona, energikrise og en stærkt stigende online handel. Der

er etableret lokale partnerskabet, BIDs (Business Improvement District) i Buddinge, Søborg og Bagsværd, hvor lokale aktører arbejder sammen om at skabe liv og synliggøre handelsgaderne.

Antallet af bytræer er i 2023 øget med 75 træer, så den samlede bestand nu ligger på 10.554. I 2023 har de største planteprojekter været på Søjhus og Søborg Hovedgade. I efteråret 2023 blev de gamle hestekastanjer på Søjhus fældet og erstattet med nye fuglekirsebærtræer. De nye træer bliver ikke så store, men i stedet er der plantet mange flere træer. I slutningen af 2023 startede træplantningen på Søborg Hovedgade. Projektet er endnu ikke færdigt, og de sidste træer bliver derfor plantet i 2024. Vejkhjørnerne på Magle Torv, Skole og ved Børnehuset Trinbrættet er også ved at blive grønnere.

Bibliotek+ har i 2023 understøttet fællesskabet i Høje Gladsaxe gennem en række arrangementer, netværk og biblioteksudlån. Dette ses på **besøgstallet på Bibliotek+**, som er steget markant fra de daværende biblioteksfaciliteter til nu. Besøgstallet er således allerede nu over det langsigtede mål for perioden. Niveauet forventes at være permanent.

2. Børn og unge former fremtiden

På børneområdet står vi i en situation, hvor mange af vores børn og unge mistrives. Derfor bruger vi mange penge på det specialiserede område. Meget af det, vi gør, har en god virkning, men det er ikke altid, vi kan se de gode resultater, og udgifterne stiger fortsat. Det bliver vi nødt til at finde løsninger på, og en af de løsninger, der ser ud til at virke, er co-teaching. Her arbejder to eller flere lærere sammen om en klasse, hvoraf den ene lærer har en særlig specialpædagogisk viden og uddannelse i co-teaching. Det kommer ikke kun de sårbare børn, men alle elever i klassen til gavn. For elever med særlige behov, kan det bidrage til, at vi kan hjælpe langt flere børn og unge i vores folkeskoler, i stedet for at flytte dem over i et specialtilbud. Det er godt for børnene, der klarer sig bedre i livet, hvis vi formår at give dem den støtte, de har brug for, i den almindelige folkeskole.

En anden del af løsningen er at sørge for, at der er meningsfulde fællesskaber og mødesteder, hvor børn og unge kan være sammen og dyrke fælles interesser. Det er en opgave, skolerne og klubberne har haft fokus på, og hvor også foreningerne har en vigtig rolle at spille, da det ofte er dér, at børn og unge for alvor finder varige, meningsfulde fællesskaber. Vores biblioteker har været gode til at skabe meningsfulde fællesskaber, hvor mennesker på tværs af alder mødes i meningsfulde fællesskaber ved at skrue op for aktiviteterne både inde og ude.

Udviklingen for målsætningen *Børn og unge former fremtiden* følges blandt andet via fem indikatorer.

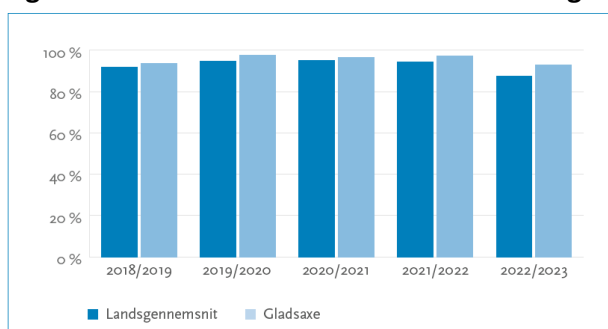
Tabel 2. Indikatorer for børn og unge former fremtiden

	Udgangspunkt	2023	Mål 2026
Små børns sproglige udvikling Vi sprogvrurderer alle 0.-klasseelever, og vi måler på, at vi som minimum sprogvrurderer 25 % af de 3-årige børn. Derudover måler vi på indsatsfordelingen af de sprogvrurderede, hvor antallet af børn i kategorien fokuseret indsats skal være stabil eller faldende for de 3-årige og faldende for 0.-klasseelever.	3-årige: 36 % 3-årige i fokuseret indsats: 7 % 0.-klasseelever i fokuseret indsats: 12 % 0.-klasseelever i fokuseret indsats: 12 % (2021)	3-årige: 31 % 3-årige i fokuseret indsats: 6 % 0.-klasseelever i fokuseret indsats: Data endnu ikke tilgængelige	3-årige: 25 % Målet for fokuserede indsats er: ≤ 3-årige: 5-7 % ≤ 0. klasse: 10 %
Unge med adgangsgivende karaktersnit til ungdomsuddannelse skal ligge over landsgennemsnittet Andelen af elever, der kan gå direkte fra folkeskolen til en ungdomsuddannelse, skal ligge over landsgennemsnittet.	96,4 % af afgangsårgangen opfylder kriteriet (1,4 % over landsgennemsnittet i skoleåret 2020/2021)	92,8 pct. af afgangsårgangen opfylder kriteriet (5,4 %-point over landsgennemsnittet i skoleåret 2022/2023)	For hver afgangsårgang skal andelen være over landsgennemsnittet.
Børn og unges deltagelse i idrætsforeningerne Andelen af børn og unge i aldersgruppen 0-24 år, der er aktive medlemmer i en idrætsforening, som modtager deltagertilskud, skal som minimum fastholdes.	47 % (2021)	51 %	54 %
Andelen af elever med højt fravær Andelen af børn og unge, der har så højt og bekymrende skolefravær (15 procent), at de er i særlig risiko for ikke at kunne gennemføre folkeskolen skal falde	5,8 % (skoleåret 2021/2022)	5,1 %	3,7 %
Det gennemsnitlige elevfravær Det gennemsnitlige elevfravær blandt de elever, der ikke falder i kategorien med højt fravær, skal falde.	7,5 % (skoleåret 2021/2022)	6,4 %	5 %

På dagtilbudsområdet er der i 2023 fortsat gjort en stor indsats for at **sprogvrudere 3-årige** med henblik på at sikre børnene med sproglige udfordringer en fokuseret indsats. 31 procent af de 3-årige børn er blevet sprogvrudret i 2023, og 6 procent af de 3-årige børn er i fokuseret indsats. Indsatsen ligger således over den langsigtede målsætning. Det er fortsat vigtigt at være opmærksom på at sprogvrudere de børn, der reelt har behov for sproglig stimulering.

I Gladsaxe er det en målsætning, **at unge med adgangsgivende karaktersnit til ungdomsuddannelse skal ligge over landsgennemsnittet**. I 2023 er der 92,8 procent af folkeskoleeleverne i 9. klasse i Gladsaxe, som fik minimum 2 i dansk og matematik og har derfor mulighed for at fortsætte direkte i en ungdomsuddannelse. Det svarer til 451 ud af 486 elever. Landsgennemsnittet ligger på 87,4 procent, og Gladsaxe ligger dermed 5,4 procentpoint højere end landsgennemsnittet. Andelen af elever, som i 2022/2023 opfyldte 02-kriteriet, er dog samtidig lavere end de foregående år i både Gladsaxe og på landsplan.

Figur 1. Andel elever med mindst 2 i dansk og matematik (procent)



Siden 2021 har Gladsaxe Kommune oplevet en stigning i antallet af børn og unge, som er **aktive medlemmer i en idrætsforening**. I år 2022 (senest opgjort) var 51 procent af børn og unge i aldersgruppen 0-24 år aktive medlemmer i en tilskudsberettiget idrætsforening. Det er hermed lykket at få de unge tilbage og tilmed øge andelen unge medlemmer i tilskudsberettigede idrætsforeninger i 2022 efter år med covid-19 nedlukninger.

Andelen af elever med bekymrende fravær er faldet med 0,7 procentpoint i forhold til 2021/2022. Det svarer til, at 325 børn og unge i Gladsaxes ti folkeskoler havde over 15 procent ulovligt fravær og sygdomsfravær. Indikatoren er således faldende, men det langsigtede mål er endnu ikke realiseret. For langt størstedelen af eleverne med bekymrende fravær er det sygdomsfravær og ikke ulovligt fravær, der er den primære årsag.

Der har også været et fald i det **gennemsnitlige elevfravær**, som udgør 6,4 procent i skoleåret 2022/2023. Det betyder, at fraværet er reduceret i forhold til udgangspunktet, og dermed er på vej mod det langsigtede mål for 2026. Også her skyldes størstedelen af fraværet sygdom. Skolerne arbejder løbende med at skabe læringsmiljøer, hvor børnene og de unge trives og udvikler sig både fagligt og socialt. Etableringen af de tværprofessionelle teams på skolerne har bragt mere viden om blandt andet indsatsmuligheder for elever i mistrivsel.

3. Bæredygtig erhvervsby med stærke partnerskaber og jobvækst

Gladsaxe har en god position som en attraktiv og bæredygtig erhvervskommune med stærke partnerskaber mellem virksomhederne og med Gladsaxe Kommune, med en god infrastruktur og mange forskellige typer af virksomheder.

Samtidig er det målet at få flere borgere med fysisk og psykisk handicap i arbejde, samt at Gladsaxes unge er i uddannelse eller beskæftigelse. I 2023 har vi derfor arbejdet videre på at få flest muligt ledige i beskæftigelse. Regeringen har besluttet, at Jobcentrene skal lukkes, men opgaverne er der stadig. Akasserne overtager dagpengemodtagerne den første tid, men det er dem, vi har brugt mindst tid på, så opgaven med at hjælpe alle de øvrige grupper af ledige har vi fortsat.

Selvom der sker store forandringer på både sundhedsområdet og beskæftigelsesområdet, fortsætter vi arbejdet med at bygge vores nye sundheds- og beskæftigelseshus. For uanset hvordan opgaverne

bliver skruet sammen og vores fremtidige organiseringer kommer til at se ud, er der fortsat en række opgaver, vi skal løse, og så må vi tilpasse brugen af huset efterfølgende, hvis der bliver behov for det.

Udviklingen for målsætningen *Bæredygtig erhvervsby med stærke partnerskaber og jobvækst* følges blandt andet via fem indikatorer.

Tabel 3. Indikatorer for bæredygtig erhvervsby med stærke partnerskaber og jobvækst

	Udgangspunkt	2023	Mål 2026
Et erhvervsliv i vækst 500 iværksættere (nystartede virksomheder minus fraflyttede/lukkede virksomheder) skal årligt starte ny virksomhed.	593 (2021)	531	500 pr. år
Flere jobs i den private sektor Antal jobs i den private sektor skal stige.	30.425 (2021)	38.006	34.000
En mere effektiv beskæftigelsesindsats Andelen af ledige, der overgår til beskæftigelse inden for 3 måneder efter endt virksomhedsrettet aktivering, skal stige.	27,80 % (2021)	27,8 %	29 %
Flere unge i ungdomsuddannelse Andelen af unge, der er i ungdomsuddannelse 15 måneder efter afsluttet 9. klasse, skal ligge mindst 2 pct. over landsgennemsnittet hvert år.	94,1 % (3,8 % højere end landsgennemsnittet) (2021)	Endnu ikke opgjort	2% højere end landsgennemsnittet
Færre unge på offentlig forsørgelse Andelen af unge borgere (18-29 år) på offentlig forsørgelse skal nedbringes.	9,80 % (2020)	8,40 %	7,50 %

Note: Indikatoren for andelen af ledige baseres på data fra 1., 2. og 3. kvartal 2023.

Et erhvervsliv i vækst måles blandt andet på, hvor mange iværksættere, der starter en ny virksomhed. I 2023 er der nyetableret 531 virksomheder, hvilket er som forventet. Samtidig er overlevelseshraten for de nye virksomheder relativ høj. I 2023 er der ansat 38.006 personer i den private sektor. Der har således været en markant vækst i **antallet af private arbejdspladser**, som også er højere end forventet. Det skyldes i høj grad de mange nye arbejdspladser hos Novo Nordisk samt i andre life-science virksomheder som blandt andet AGC Biologics.

Andelen af ledige, der overgår til beskæftigelse inden for 3 måneder efter endt virksomhedsrettet aktivering er 27,8 procent, hvilket er på niveau med udgangspunktet i 2021. Der er kommet ny lovgivning på beskæftigelsesområdet, som indebærer, at alle borgere, som modtager kontanthjælp eller dagpenge skal have et virksomhedsrettet tilbud. Det betyder, at flere borgere får et virksomhedsrettet tilbud, herunder borgere langt fra arbejdsmarkedet, som erfaringsmæssigt skal bruge længere tid på at komme i job sammenlignet med jobparate borgere.

I Gladsaxe er der en målsætning om **flere unge skal i ungdomsuddannelse**, og at andelen af unge, der er i ungdomsuddannelse 15 måneder efter afsluttet 9. klasse, derfor skal ligge mindst 2 procent over landsgennemsnittet hvert år. Data for 2023 er ikke opgjort.

Samtidig skal **færre unge på offentlig forsørgelse**. I 2023 er 8,4 procent af de unge på offentlig forsørgelse, hvilket er et fald i forhold til udgangspunktet. Den positive udvikling er udtryk for en

kombination af højkonjunktur og en effektiv indsats for målgruppen. Der er i 2023 implementeret nye aktiveringstilbud til unge (fx individuelt planlagt støtte), hvor der tages udgangspunkt i de unges ønsker og behov for hjælp for at sikre, at de kommer godt videre i arbejde eller uddannelse.

4. Lige muligheder for et godt liv

Vores mål om, at alle borgere skal have mulighed for at leve et godt, meningsfuldt og aktivt liv med mulighed for at indgå i og bidrage til fællesskaber og hvor alle bidrager med det, de kan, ud fra egne forudsætninger og livsbetingelser sætter retning for nogle af de mest omfattende udfordringer, vi står med som kommune i disse år.

Igennem flere år har vores indsats i forhold til børne- og ungeområdet fokuseret på opsporing og Tidlig indsats. I 2023 er Tidlig Indsats blevet så godt forankret, at det sidst i 2023 gik over i drift og nu tænkes ind som en integreret del af vores arbejde.

Til gengæld er der startet et nyt samarbejde op, der går på tværs af børne- og voksensområderne, hvor vi fokuserer på at tage udgangspunkt i den enkelte borgers ønsker for eget liv, ressourcer og potentialer. Det kræver at vi som kommune skaber fleksible og tværfaglige løsninger, så flere kan være med, ud fra et helhedsperspektiv og med fokus på at gøre overgangene mellem de forskellige systemer bedre.

Udviklingen for målsætningen *Lige muligheder for at et godt liv* følges blandt andet via fire indikatorer.

Tabel 4: Indikatorer for lige muligheder for et godt liv

	Udgangspunkt	2023	Mål 2026
Færre på langvarig forsørgelse Andelen af langvarige modtagere af offentlig forsørgelse skal falde.	7,8 % (2020)	7,1 %	7,0 %
Øget livskvalitet i eget hjem med fleksibel støtte Andelen af borgere, der modtager udvidet fleksibel støtte efter § 85 i eget hjem, i forhold til antallet af borgere i botilbud efter SEL §§ 107, 108 og ABL § 105, skal stige.	1,1 % (2020)	4,7 %	5,0 %
Tiden fra første kontakt med et barn/familie til en indsats starter, skal forkortes Det gennemsnitlige antal i dage fra første kontakt til start af indsats skal forkortes.	142,9 dage (2019)	80,7 dage	45 dage
Bydele i social balance Andelen af borgere i Gladsaxe Kommune, som vurderer at Social Balance-områderne (Høje Gladsaxe, Mørkhøj almene boliger og Værebros) har et positivt image skal stige.	Almene Boliger: 65 Beboere udenfor: 39 Beboere i Høje Gladsaxe: 74 Beboere udenfor: 31 Beboere i Værebros Park: 65 Beboere udenfor: 25	Opgøres ikke i 2023	39 i Mørkhøj 31 i Høje Gladsaxe 25 i Værebros Park

Andelen af langvarige modtagere af offentlig forsørgelse er faldet fra 7,8 procent i udgangspunktet til 7,1 procent i gennemsnit for 2023. Den positive udvikling skyldes, at der fortsat er højkonjunktur, som betyder, at borgerne har nemmere ved at finde arbejde. Højkonjunktoren gør det ligeledes nemmere

for borgere med nedsat arbejdsevne at komme ind på arbejdsmarkedet. Samtidig er der fokus på at få alle aktivitetsparate borgere afklaret til andet forsørgelsesgrundlag. Derfor er mange blevet afklaret til fleksjob og førtidspension.

Andelen af borgere, der modtager udvidet fleksibel støtte i eget hjem har været stigende i løbet af 2023. fra 2,6 procent i januar 2023 til 4,7 procent i december 2023. Det afspejler en stigning i antallet af borgere med fleksibel udvidet støtte fra 5 borgere i januar 2023 til 9 borgere i december 2023. Det skyldes, at der i løbet af 2023 blev sat yderligere fokus på at udbrede den eksisterende indsats på området. For yderligere at understøtte det fokus, er der fra starten af 2024 oprettet et særskilt team, som arbejder med borgere med mere komplekse problemstillinger. Med udgangspunkt i de muligheder og kompetencer teamet tilbyder er det forventningen, at der i de kommende år fortsat vil være flere, der vil modtage fleksibel støtte i eget hjem.

I 2023 er det lykkedes at reducere **sagsbehandlingstiden fra første kontakt med en familie med sociale udfordringer** til start af indsats med 62,2 dage i forhold til niveauet i 2019. Fremgangen kan henføres til flere indsatser iværksat i 2023 og foregående år. Gladsaxe Kommune har blandet andet været med i et Frikommuneforsøg i perioden 2018-2022, hvor der var fokus på at flytte administrativ tid til "tid sammen med borgeren" for herigennem at tilbyde hjælpen hurtigere. Også indsatsen med Deltagelsesmuligheder for alle bidrager til at afkorte sagsbehandlingstiden, da hensigten er, at børn og familier oplever hjælpen hurtigere og tættere på hverdagen, samt at forskellige fagpersoner kan støtte hinanden tæt på børnene. I slutningen af 2023 er der sket opnormeringer i kommunens egne forebyggende indsatser, som har betydet en reduktion af ventelister og hurtigere indsatser til borgerne.

Indikatoren for **bydele i social balance** opgøres først i slutningen af 2024.

5. Sundhed og trivsel hele livet

Målet om, at alle borgere uanset alder og baggrund skal have mulighed for at skabe sig et sundt liv løfter vi ved at understøtte, at borgerne kan forblive selvstændige og i stand til at realisere deres ønsker, håndtere dagligdags udfordringer og indgå i sociale fællesskaber længst muligt. Vi har fokus på at modvirke ensomhed og hjælpe ældre og borgere med særlige behov til at opleve, at de kan bestemme over deres eget liv og være en del af et fællesskab.

Vi står i en situation, hvor vores opgaver på sundhedsområdet er præget af, at der bliver stadigt flere ældre, som lever længe med mange, konkurrerende og behandlingskrævende lidelser. Hospitalerne bliver mere specialiserede og udskriver borgerne tidligere enten til eget hjem eller til de midlertidige pladser på Kildegården. Med cirka 70 pladser, en læge og dygtige, sundhedsfaglige medarbejdere har Kildegården udviklet sig til et helt lille hospital med et rigtig godt tværfagligt samarbejde om borgerne. Der er en tæt sammenhæng mellem vores ældreområde og sundhedsområdet. Derfor er vi i gang med at skulle forberede og gennemføre en lang række forandringer på de to områder.

Udviklingen for målsætningen *Sundhed og trivsel hele livet* følges blandt andet via seks indikatorer.

Tabel 5. Indikatorer for Sundhed og trivsel for alle

	Udgangspunkt	2023	Mål 2026
Sundere aldring Andelen af +65-årige i eget hjem, der er selvhjulpne, skal øges.	87,50 % (2021)	87,70 %	88,40 %
Børn og unges trivsel Andelen af elever for henholdsvis indskoling, mellemtrin og udskoling, der ikke oplever vanskeligheder på et eller følgende områder: følelser, koncentration, adfærd eller samspil med andre mennesker skal stige.	0. klasse: 75 % 5. klasse: 75 (79) % 8. klasse: 71 % (skoleåret 2020/2021)	0. klasse: 72 % 5. klasse: 69 % 8. klasse: 69 %	0. klasse: 76 % 5. klasse: 79 % 8. klasse: 76 %
Normalvægt for børn og unge Andelen af elever for henholdsvis indskoling, mellemtrin og udskoling, med normalvægt skal stige.	0. klasse: 80,7 % 4. klasse: 76,0 % 8. klasse: 83,6 % (skoleåret 2020/2021)	0. klasse: 86,8 % 4. klasse: 79,8 % 8. klasse: 83,1 %	0. klasse: 86,0 % 4. klasse: 82,1 % 8. klasse: 83,6 %
Alkoholdebuten for børn og unge skal udskydes Andelen af 8.-klasseelever der har drukket en genstand før de fylder 15 år skal falde.	26,6 % (2020)	20,5 %	23,6 %
Unge brug af nikotinprodukter Andelen af 8.-klasseelever der dagligt anvender nikotinprodukter må ikke stige.	Cigaretter: 0,7 % Snus og tyggetobak: 0,0 % E-cigaretter: 0,01 % Vandpibe: 0,01 % (skoleåret 2020/2021)	Cigaretter: 0,1 % Snus og tyggetobak: 0,2 % E-cigaretter: 0,05 % Vandpibe: 0,0 %	Cigaretter: 0,7 % Snus og tyggetobak: 0,0 % E-cigaretter: 0,01 % Vandpibe: 0,01 %
Sundere borgere uden tobak Antallet af borgere, der deltager i kommunens ryge stoptilbud, skal stige.	165 personer (2020)	125 personer	350 personer pr. år

Der er sket en lille stigning andelen af 65+ årige i eget hjem, som er selvhjulpne. **Andelen af selvhjulpne i eget hjem er steget** for alle aldersgrupper med undtagelse af de 85-89-årige, hvor der ses et lille fald. Stigningen har været størst for de 80-84-årige, hvor andelen af selvhjulpne er steget fra 81,0 procent primo 2023 til 82,5 procent ultimo 2023. Gladsaxe Kommune fastholder fortsat fokus på rehabilitering i det udekørende rehabiliteringsteam med henblik på at øge andelen af selvhjulpne i eget hjem.

Tabel 6. Antal modtagere af hjemmepleje (§83)

	2021	2022	2023
Privat leverandør madservice, tøjvask, linnedservice og indkøbsordning	900	867	844
Privat leverandør personlig pleje og praktisk hjælp i øvrigt	124	180	188
Kommunal leverandør	1.483	1.490	1.448
Unikke borgere i alt	1.755	1.826	1.794

Note: Opgørelsen viser antal unikke borgere, der modtager hjemmepleje i løbet af én måned (september). En borger kan have privat leverandør af fx madservice og kommunal leverandør af personlig pleje, og dermed indgå i begge tal. Derfor er det samlede antal borgere ikke lig summen af de øvrige tal.

I 2023 er der et fald i **børn og unges trivsel** på de ti folkeskoler i Gladsaxe Kommune. Der er i skoleåret 2022/2023 gennemført en trivselsmåling blandt eleverne i 0. klasse, 5. klasse og 8. klasse. Af

besvarelsesne fremgår, at flere børn og unge oplever vanskeligheder med følelser, koncentration, adfærd eller samspil med andre mennesker. Der har i årets løb været en generel tendens til, at flere børn i skolen har behov for hjælp og støtte allerede fra 0. klasse.

Flere børn bliver af sundhedsplejen betragtet som behovsbørn. Det betyder, at der er behov for større og mere tværfagligt samarbejde omkring disse børn. Der er igangsat en række initiativer via Deltagelsesmuligheder for alle, hvor det er hensigten, at der skal reageres tidligt og tværprofessionelt omkring det enkelte barn for blandt andet at modvirke tendensen til øget mistrivsel.

I 2023 er antallet af **børn og unge med normalvægt** på 0. klassetrin og 4. klassetrin steget. Samme tendens ses ikke for børn på 8. klassetrin. Her er andelen af normalvægtige elever faldet med 0,5 procentpoint fra skoleåret 2020/2021. Det er et lille udsving, og der kan ikke peges på enkeltstående årsager til faldet i normalvægtige.

Alle børn, der viser tendens til overvægt, inviteres ind i Sundhedsplejens overvægtsklinik sammen med deres forældre. Sundhedsplejen giver, som noget nyt, også tilbuddet i overvægtsklinikken til børn og familier allerede i dagtilbudsalderen, når en pædagog eller forældre henvender sig om konkrete børn. Det kan også være sundhedsplejersken, der identificerer barnet eller familien ved deres 3,5 års besøg.

Fra udgangspunktet i 2020/2021 er der et sket et fald i andelen af elever i 8. klasse, **som har drukket en genstand**, før de fylder 15 år. SSP gennemfører forældremøder om alkohol i udskolingen og støtter skolernes personale i at afvikle dialogbaseret undervisning om fx overdrivelser og misforståelser om unges brug af alkohol.

Udviklingen i **brugen af nikotinprodukter** blandt eleverne i 8. klasse i 2022/2023 i forhold til 8. klasseeleverne i 2021/2022 viser et blandet billede. Andelen af unge, der *dagligt* ryger cigaretter, er faldet fra 0,7 til 0,1 procent. Samtidig er der dog sket en stigning i andelen af unge, der dagligt bruger E-cigaretter fra 0,01 til 0,05 procent og snus/tyggetobak fra 0,0 til 0,2 procent. Gladsaxe Kommune er en del af partnerskabet Røgfri Fremtid, hvor der arbejdes med at forebygge og nedbringe brugen af nikotinprodukter blandt både børn, unge og voksne. Siden august 2018 har der været røgfri skoletid for både børn og voksne på Gladsaxes folkeskoler, og kommunens folkeskoler deltager i det rygeforbyggende program X:IT, der er blevet udvidet til også at omhandle nye røgfrie og stærkt vanedannende nikotinprodukter. X:IT består af Undervisning, Røgfri aftaler og forældreinddragelse og Røgfri skoletid. Der samarbejdes både mellem forvaltninger og skolerne og på tværs af forvaltningerne.

Aktuelt er det en generel tendens i kommunerne, at der er mindre søgning til **rygestoptilbuddene**. Det har også kunnet mærkes i Gladsaxe Kommune i 2023. I "Sammen om Røgfrit Gladsaxe" arbejdes der med opsporing, rekruttering og nye tiltag til borgere, der bruger tobak eller nikotin. Gladsaxe Kommune vil styrke fokus på opsporing og rekruttering af sårbare borgergrupper. I den regionale aftale mellem Region Hovedstaden og kommunerne om at hospitalerne henviser borgere til kommunernes stoptilbud, modtager Gladsaxe Kommune stadig færre henvisninger end forventet.

6. Styrket klimaindsats

Klimaforandringerne bliver en stadigt større udfordring, der kræver handling, og i Gladsaxe Kommune arbejder vi for at begrænse yderligere klimaforandringer ved at nedsætte vores CO₂-udledning fra transport, energi og gennem cirkulær økonomi. Vi er godt med, fordi vi allerede har arbejdet målrettet med grøn- og bæredygtig omstilling i en årrække, men vi skal hele tiden bevæge os videre.

I 2023 har vi arbejdet videre med konkrete indsatser for at fremme den grønne omstilling ved at tilbyde gode alternativer til bilen, få flere til at gå og cykle på de korte ture og benytte kollektiv transport og med at skabe en grønnere by med bedre forbindelser i for cyklister og gående og skabe en mere sammenhængende by. Dertil kommer de store strukturelle træk, som den tidligere beskrevne fjernvarmeudbygning er et godt eksempel på, hele arbejdet med at implementere spildevandsplanen og mere bæredygtige indkøb både socialt, økonomisk og miljømæssigt.

Udviklingen for målsætningen *Styrket klimaindsats* følges blandt andet via fem indikatorer. I det følgende afsnit gives en opfølgning på indikatorerne.

Tabel 7. Indikatorer for styrket klimaindsats

	Udgangspunkt	2023	Mål 2026
Reduktion i CO₂-udledningen CO ₂ -udledningen skal nedsættes.	-50 % (2020)	-49 (CO ₂ beregning 2021)	-55 %
Bilbestanden skal være grøn Flere biler skal køre på grønne drivmidler for eksempel el.	1,60 % (2021)	10 %	15 %
Bilismen skal falde Biltrafikken på vejene i og igennem Gladsaxe skal falde.	1.128.000 km pr. dag (gennemsnit 2017-2019)	1.029.000 km pr. dag	1.072.000 km pr. dag
Olie og naturgas til opvarmning skal udfases Andelen af boliger, der opvarmes med olie og naturgas, skal falde.	57 % (2019)	38 %	10 %
Mere genanvendelse af affald Genanvendelsesprocenten for affald indsamlet hos borgere og i kuber skal stige.	36,5 % (2021)	39,2 %	43 %
Indkøb af økologiske fødevarer Andelen af økologiske fødevarer skal stige.	71,5 % (2021)	70 %	80 %

Udledning af CO₂ kan kun opgøres frem til 2021 pt. Gladsaxes CO₂-udledning består i hovedtræk af 2/3 energiforbrug og 1/3 fra transport. Det store fald i udledningen siden 2007 skyldes, at den nationale energiproduktion er blevet grønnere. CO₂-udledningen i 2021 er steget lidt i forhold til 2020, da transporten er steget efter Covid-19.

Bilbestanden skal være mere grøn og 2023 blev året, hvor elbilen brød igennem. Således sluttede året af med, at elbiler nu udgør 10 procent af den samlede bilflåde i Gladsaxe, hvilket er en fordobling i forhold til 2020. Plugin-hybridbiler udgør yderligere 6 procent. De tæller dog ikke med som "grønne

drivmidler". Samlet set er antallet af biler registreret i Gladsaxe stabilt i 2023 med et lille fald på ca. 200 biler. Således slutter året med en samlet bilbestand på 29.894 biler.

Biltrafikken på vejene i og igennem Gladsaxe skal falde. Biltrafikken måles som et 3 års gennemsnit af kilometer bilkørsel pr. dag. Det senest foreliggende gennemsnit er for perioden 2020-2022 og udtrykker et fald i forhold til udgangspunktet, som er gennemsnittet for perioden 2017-2019. Det foreliggende gennemsnit viser et fald i bilkørslen, men medregner den reducerede bilkørsel under covid-19, hvorfor udviklingen ikke er retvisende for den generelle tendens.

Olie og naturgas til opvarmning skal udfases, og i perioden 2019- 2023 er der løbende sket et fald i andelen af boliger, der opvarmes med olie og gas. Således ligger andelen på 38 procent ved udgangen af 2023. Faldet er forventeligt og skyldes en udbygning af fjernvarme samt konvertering til varmepumper.

I løbet af de sidste 10 år har Gladsaxe Kommune gradvist indført nye affaldsordninger for genanvendeligt affald til borgerne. Det har resulteret i et generelt fald i mængden af affald til forbrænding og en stigning i mængden af genanvendeligt affald. **Genanvendelsen af affald** er steget med 2,7 procent fra udgangspunktet, hvilket bringer den op på 39,2 procent i 2023.

I 2023 har der været en stigning i de indsamlede mængder af mad, plast, metal, pap og træ. Omvendt har der været et fald i indsamlingen af glas og papir på henholdsvis 3 og 24 procent. Faldet i papirmængder kan tilskrives en generel tendens i samfundet, hvor der trykkes færre reklamer og magasiner, og hvor flere og flere danskere skifter til digitale avisabonnementer.

Tabel 8. Oversigt over ton affald, Gladsaxe Kommune henter

	2019	2020	2021	2022	2023
Affald til deponering, ton	17	4	8	4	9
Affald til forbrænding, ton	15.874	14.962	14.112	12.441	11.979
Affald til genanvendelse, ton	10.897	13.253	13.244	13.163	13.245
Affald til specialbehandling, ton	109	195	144	151	152
Affald i alt	26.897	28.414	27.508	25.759	25.390

Økologiprocenten i kommunale institutioner er faldet til 70 procent og er nu lavere end baseline på 71,5 procent. I 2022 var økologiprocenten 72,5 procent, så der er sket et fald på 2,5 procent på ét år. Økologiprocenten i alle børnehuse ligger over 80 procent og er dermed høj. På de øvrige områder, er der et større udsving mellem de forskellige plejecentre, handicaptilbud og skoler. En del af årsagen til faldet i økologiprocent er formentlig nedlæggelse af skolekantinerne medio 2023. Det får betydelig indvirkning på den samlede økologiprocent. Derudover ligger blandt andet klubber og SFO'er på skoleområdet generelt lavt. Fra 2022 til 2023 er der også sket et fald på botilbudsområdet.

Økonomisk balance

Økonomisk bæredygtighed er en forudsætning for, at Gladsaxe Kommune kan opretholde

serviceniveauet over for borgere og virksomheder. Kommunens økonomi skal være i balance og sikre råderum til at indfri ambitionerne. Det kræver et vedvarende fokus på at tilpasse organisationen og investere strategisk, hvad enten det handler om at udvikle nye metoder eller implementere ny teknologi for at understøtte sikker og effektiv drift, høj kvalitet og smarte løsninger. Det handler også om at sikre god byplanlægning, godt samarbejde med erhvervslivet og andre eksterne aktører og fokus på effektiv omkostningsstruktur.

I Gladsaxestrategien er indikatoren for strukturel balance et mål for, om Gladsaxe har et solidt økonomisk fundament.

Tabel 9. Indikator for Økonomisk balance

	Udgangspunkt	2023	Mål 2026
Det strukturelle overskud (forskellen mellem de løbende driftsindtægter og -udgifter) skal være mindst 325 mio. kr. i alle årene	328,6 mio. kr. (2021)	266,6 mio. kr.	325 mio. kr.

Den strukturelle balance, dvs. driftsresultatet inklusive renter, er et vigtigt mål for økonomistyringen i Gladsaxe. Det er de penge, som kommunen skal have til rådighed for at kunne foretage nødvendige investeringer i anlæg, herunder også sikre vedligehold af eksisterende anlæg, og til at kunne afdrage på gæld.

Det strukturelle overskud i 2023 er på 266,6 millioner kroner, og dermed over det budgetterede i 2023. Beløbet er til gengæld under målet om mindst 325 millioner kroner, hvilket skyldes, at der i 2023 er et stort fald i indtægterne fra selskabsskatter i forhold til normalt. Set over den samlede budgetperiode er der i gennemsnit en strukturel balance, som er højere end måltallet.

Samlet set har Gladsaxe Kommune derfor en solid og bæredygtig økonomi, som giver mulighed for, at kommunen også i de kommende år fortsat kan gennemføre de store planlagte anlægsprojekter, som understøtter den velfærd, som kommunen tilbyder sine borgere.

Konklusion og perspektiver

Den kommunale virkelighed er under forandring i disse år med store samfundsmæssige udfordringer og krav fra regeringen til kommunerne, hvilket sætter en anden kontekst for vores opgaveløsning, end vi har været vant til i mange år. Derfor er det positivt at se, hvordan bæredygtig velfærd og udvikling bliver en stadigt mere integreret og konkret del af vores opgaveløsning i praksis og den måde, vi møder borgere og virksomheder på i dag, sådan som denne opfølgning for 2023 vidner om.

At det går godt, betyder dog ikke, at vi ikke står over for udfordringer. Stigende mistrivsel blandt både børn og voksne, udfordringer med at rekruttere arbejdskraft på nogle af vores kerneområder, og klimaforandringer er blot nogle af de både strategiske og helt konkrete udfordringer, der presser sig på i dag, og som vi også kommer til at forholde os til de kommende år.

Opfølgningen her har givet et indblik i, hvordan bæredygtig velfærd og udvikling er blevet integreret mere konkret i kerneydelserne bredt i organisationen i løbet af 2023 og har skabt grundlag for nye tiltag på de enkelte områder og på tværs. At have en tydelig fælles strategi hjælper os med at sikre prioritering, og at vi arbejder i en fælles retning både inden for de forskellige fagområder og på tværs. De tværgående målsætninger gør det muligt at spille ind fra forskellige fagligheder og gøre vores indsatser stadigt mere helhedsorienterede og med udgangspunkt i de borgere og virksomheder, vi skal levere velfærd og gode udviklingsmuligheder for.

Med opfølgningen har vi også et godt grundlag for at kunne forholde os til perspektiverne for den videre strategiske udvikling, når vi skal til at tage de næste skridt, hvor der fx kunne være et potentiale i at arbejde mere udfordringsorienteret og fokuseret med udgangspunkt i de konkrete udfordringer, vi står over for de kommende år.