

# Status på Udviklingsproces på Socialområdet pr. august 2025

## Indhold

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Indledning .....                                                                                           | 1  |
| Fælles langsigtet strategi - den fælles <i>kurs</i> .....                                                  | 2  |
| De centrale udviklingsspor i 2025 .....                                                                    | 2  |
| Implementering af ny lovgivning .....                                                                      | 3  |
| Styrket samarbejde med civilsamfundet .....                                                                | 4  |
| Omlægning af bostøtteområdet med etablering af bostøtterådgivning, gruppebostøtte og virtuel bostøtte..... | 5  |
| Ny styringsmodel på Socialområdet .....                                                                    | 5  |
| Borgernær faglig ledelse og fælles ledelsesgrundlag, KKC.....                                              | 7  |
| Faglighed og kompetenceudvikling .....                                                                     | 7  |
| Personalesammensætning i Socialområdet botilbud .....                                                      | 10 |
| Styrket fremmøde på Socialområdet.....                                                                     | 10 |
| ETIKOS-forløb og psykologisk tryghed.....                                                                  | 10 |
| Kommunikation og transparens .....                                                                         | 10 |
| Bilag 1: Sammenhæng mellem strategi og tidl. analyser på Socialområdet .....                               | 12 |
| Bilag 2: Centrale indsatsområder på Socialområdet i 2025 .....                                             | 13 |
| Bilag 3: Fordeling af medarbejdere i kommunens botilbud pr. august 2025. ....                              | 14 |

## Indledning

Nærværende notat giver status på arbejdet med udviklingsprocessen og de afledte udviklingstiltag på Socialområdet. Indledningsvist bemærkes, at der som en del af udviklingsprocessen på Socialområdet er udarbejdet en analyse af handle- og omstillingsmuligheder samt en fælles langsigtet strategi for Socialområdet, som blev godkendt af Kommunalbestyrelsen den 16. december 2023. Hertil kommer forslagene i Velfærdsplanen, der er udarbejdet til budget 2025, og som også indeholder tiltag til udvikling af området. Tilsammen udgør disse den strategiske retning for arbejdet på Socialområdet i de kommende 3-5 år.

Det er et fortsat fokusområde, at nye udviklingstiltag iværksættes i et tempo, så organisationen kan følge med og med respekt for, at der også løbende kommer nye lovgivningstiltag og politiske beslutninger, som skal implementeres (jf. Komponentanalysen).

## Fælles langsigtet strategi - den fælles *kurs*

Den fælles langsigtede strategi på Socialområdet blev godkendt i Kommunalbestyrelsen den 16. januar 2024. Strategien udgør den fælles *kurs* for arbejdet på Socialområdet i de kommende 3-5 år. Arbejdet med at omsætte strategien i konkrete handlinger og tiltag er godt i gang.

I 2025 er der fokus på arbejdet med pejlemærke 2 "Fundamentet på plads". Det skyldes, at en velfungerende organisation med stærke arbejdsfællesskaber, effektive og kendte arbejdsgange, de rette faglige kompetencer og nærværende, faglig ledelse er en forudsætning for at lykkes med strategiens øvrige målsætninger.

Der er samtidig også fokus på implementering af andre strategiens målsætninger. For eksempel arbejdet med implementering af de politisk besluttede forslag fra velfærdsplanen og råderumsarbejdet, herunder omlægning af bostøtteområdet med bl.a. implementering af bostøtterådgivning og gruppebostøtte samt etablering af flere § 107-pladser (pejlemærke 3 og 4).

Der vil i praksis være tæt sammenhæng og overlap mellem strategiens pejlemærker, målsætninger og konkrete udviklingstiltag. For eksempel vil kompetenceudvikling til medarbejdere i arbejdet med tydeligere faglige mål (Pejlemærke 2) samtidig bidrage til målsætningen om at sætte "borgeren først" og understøtte, at borgeren er "mest muligt i eget liv" (Pejlemærke 1 og 3).

## De centrale udviklingsspor i 2025

Socialområdet har i 2025 fokus på følgende centrale udviklingsspor:

- 1. Omlægning af bostøtteområdet med etablering af bostøtterådgivning, virtuel bostøtte og gruppebostøtte**
- 2. Ny styringsmodel på Socialområdet**
  - Udarbejdelse af en ny budgetmodel på Socialområdet i henhold til anbefalingerne fra styringsanalysen
  - Implementering af et nyt økonomisystem til overblik over økonomien i myndighed.
- 3. Borgernær faglig ledelse og fælles ledelsesgrundlag, KKC**
  - Arbejde med ledelse og ledelsesudvikling for at understøtte den borgeroplevede kvalitet, psykologisk tryghed og medarbejdernes arbejdsmiljø

- Implementering af KKC og professionelt aktørskab

#### 4. Faglighed og kompetenceudvikling

- Kompetenceudvikling i pædagogiske tilgange og metoder, bl.a. i forhold til borgere med autisme, som sker i samarbejde med Skole- og dagtilbudsområdet, Børne- og familieområdet, Ungeindsatsen og Arbejdsmarkedsområdet
- Styrket fokus på forhandling og viden om forhandling af takster
- Opstart på implementering af VUM 2.0 som metode i sagsbehandlingen
- Udvikling af fælles dokumentationspraksis og undervisning i SMART-mål for alle personalegrupper for at understøtte fælles fokus på borgernes udvikling samt sikre, at borgerne hverken over- eller underkompenseres
- Rekruttering og fastholdelse af ledere og medarbejdere.

#### 5. Kommunikation og transparens

- Arbejde med kommunikationsstrategi på Socialområdet med bl.a. etablering af tilstedeværelse på LinkedIn og fokus på nyhedsbreve til pårørende i de enkelte områder.

#### 6. Styrket fremmøde (sygefravær)

- Fortsat understøttelse af arbejdskultur og arbejdsmiljø i afdelinger, som har oplevet perioder med ustabilitet og høje følelsesmæssige krav i arbejdet.
- Psykologisk tryghed i forandringsprocesser som generelt fokusområde på Socialområdet.
- Arbejde med "Projekt Styrket Fremmøde på Socialområdet" med opstart i april 2025 og frem til udgangen af 2026.

De enkelte indsatsområder uddybes i afsnittene herunder.

Se også bilag: *"Oversigt over centrale indsatsområder på Socialområdet i 2025"*

### Implementering af ny lovgivning

Sideløbende med ovenstående udviklingsspor foregår også et arbejde med implementering af ny lovgivning. Af aktuelle eksempler kan fremhæves overlevering af opgaver til nyt dobbeltdiagnoseteam i Regionen og nye magtanvendelsesregler.

Hertil kommer løbende nye initiativer, som udspringer af den politiske "Rammeaftale om en langsigtet og bæredygtig udvikling af handicapområdet" fra maj 2024 samt den efterfølgende økonomiaftale mellem KL og regeringen. Foreløbigt er der i 2025 introduceret 4 nye tiltag, som vedrører 1) Ny model for socialtilsynet, 2) Beløbsgrænse for alternative botilbud på 10 procent, 3) Nye

regler for ægtefæller i botilbud og 4) En mere enkel model for kompensationsydelser (tidligere merudgifter). Tiltagene er alle vedtaget ved 3. behandlingen i Folketinget den 11. juni.

Socialområdet påvirkes også af Sundhedsreformen, som blandt andet stiller krav om fast læge i botilbud. Pr. august 2025 er tiltaget næsten fuldt implementeret på Socialområdet. Der er indgået aftaler om fasttilknyttede læger i samtlige af områdets botilbud - med undtagelse af ét, hvor processen endnu ikke er afsluttet.

## Styrket samarbejde med civilsamfundet

På tværs af Socialområdet er der desuden et øget fokus på borgerinddragelse og -aktivering samt på at styrke og videreudvikle samarbejdet med civilsamfundet. Dette sker i tråd med strategiens pejlemærke 1 og 4. Et konkret eksempel på dette er det eksisterende samarbejde med Social Sundhed om ledsagelse af borgere til sundhedsvæsenet.

Et nyt initiativ i denne sammenhæng er deltagelse i et projektsamarbejde med Region Midtjylland, Norddjurs Kommune, Den Sociale Investeringsfond, Lægefællesskabet Grenaa og Not A Box om afprøvning af sociale henvisninger. Projektet har til formål at udvikle og teste en dansk model, hvor almen praksis fungerer som indgang til ikke-medicinske tilbud i lokalsamfundet.

Derudover er der i august - efter en indledende drøftelse i Voksen- og Plejeudvalget - indsendt en ansøgning til Social- og Boligstyrelsens pulje for etablering af frivilligcentre med henblik på at oprette et frivilligcenter i Norddjurs Kommune. Hvis ansøgningen godkendes, er det ambitionen, at frivilligcentret skal spille en central rolle i kapacitetsopbygningen af civilsamfundet og fungere som en platform for et styrket samspil mellem kommune og civilsamfund - med særligt fokus på sårbare grupper, herunder borgere fra socialområdet.

## Omlægning af bostøtteområdet med etablering af bostøtterådgivning, gruppebostøtte og virtuel bostøtte

Den 24. juli 2024 godkendte Voksen- og plejeudvalget, at der sker en omlægning af bostøtteområdet, så støtten til borgeren fremadrettet kan indtage 4 forskellige former:

1. Støtte ved fremmøde i fysisk bostøtterådgivning
2. Gruppebostøtte
3. Virtuel bostøtte (skærmbesøg)
4. 1:1-bostøtte

Der er udarbejdet en ny kvalitetsstandard, som beskriver de fire former for bostøtte. Kvalitetsstandarden er politisk godkendt den 27. november 2024.

Omlægningen af bostøtten og etablering af de nye støtteformer har afsæt i analysen af handle- og omstillingsmuligheder på det specialiserede voksenområde og i den fælles langsigtede strategi på Socialområdet. Et af strategiens pejlemærker er, at borgeren skal være *mest muligt i eget liv*, og der arbejdes ud fra følgende målsætninger:

- 1) vi arbejder med konkrete og afgrænsede mål og giver slip, når målet er nået.
- 2) vi har en tilbudsvifte, som understøtter tidsafgrænset, virtuel og gruppebaseret støtte
- 3) vi understøtter borgernes mulighed for inklusion og deltagelse i samfundet.

Der er udarbejdet en projektorganisering og en procesplan for implementeringen af de nye bostøtteformer, som gennemføres i perioden fra 4. kvartal 2024 til udgangen af 2026.

Implementeringsarbejdet er igangsat. Arbejdet er organiseret i tre delprojekter med fokus på henholdsvis bostøtterådgivning, virtuel bostøtte og gruppebostøtte. Status for implementeringen af de nye bostøtteformer behandles som en særskilt sag på mødet i Voksen- og Plejeudvalget den 24. november.

## Ny styringsmodel på Socialområdet

I forbindelse med udviklingsprocessen på Socialområdet i 2022 påpegede Komponent, at der er uhensigtsmæssigheder i den nuværende budgetmodel. Derfor besluttede Kommunalbestyrelsen den 15. november 2022, at der skulle ske en *"tilpasning af de økonomiske styringsprincipper på det specialiserede voksenområde"*.

På den baggrund iværksatte forvaltningen et samarbejde med BDO om at gennemføre en styringsanalyse på Socialområdet. På mødet i Voksen- og Plejeudvalget den 24. januar 2024 blev udvalget orienteret om tidsplanen for processen.

Styringsanalysen ledte til en anbefaling om at overgå til en ny styringsmodel, som er en hybrid mellem den nuværende rammestyring og en aktivitetsbaseret styringsmodel. Denne model er baseret på BUM-principperne og tager afsæt i borgernes døgnrytmeskemaer. Fordelene ved den nye model inkluderer:

1. En langt højere grad af transparens i forhold til, hvordan de økonomiske midler tildeles og hvilket serviceniveau, der udmåles i forhold til den enkelte borger. Dette er blandt andet et krav fra de kommuner, som der sælges pladser til, og som ikke kan honoreres i dag.
2. Styrket faglig fundering i den støtte, borgerne modtager
3. Styrket retssikkerhed for borgeren i forhold til, at borgeren modtager den udmålte støtte
4. Mere gennemsigtighed på tværs af områderne
5. Stærkere økonomisk styring af området.

På mødet den 24. juni godkendte Voksen- og Plejeudvalget, at der skulle arbejdes videre med en ny budget- og økonomistyringsmodel på Socialområdet i henhold til anbefalingerne fra styringsanalysen.

På mødet i Kommunalbestyrelsen den 19. august 2025 blev den endelige version af den nye ressourcefordelingsmodel vedtaget. Forud for beslutningen havde modellen været til 1. og 2. behandling i Voksen- og Plejeudvalget med en mellemliggende høringsperiode inden behandling i Økonomiudvalget og Kommunalbestyrelsen.

Der foregår nu et omfattende arbejde med at implementere modellen, hvilket vil kræve betydelige ressourcer og tæt samarbejde på tværs af hele Socialområdet og med Økonomaafdelingen. Målet er, at modellen er implementeret pr. 1. januar 2026. Der vil dog være behov for en overgangsordning i 2026 med henblik på fuld implementering i 2027. Voksen- og plejeudvalget forelægges en sag herom på deres møde den 24. november.

Sideløbende med den nye budgetmodel er Socialområdet i samarbejde med Økonomaafdelingen ved at implementere et nyt økonomisystem, som skal bidrage til at skabe overblik og øge styringen af økonomien i myndighed.

## Borgernær faglig ledelse og fælles ledelsesgrundlag, KKC

Socialområdet har fokus på at skabe stabile ledelser og sikre, at der er tid til faglig ledelse tæt på praksis. Målsætningen er at opnå en ensartet og samstemt faglig tilgang i arbejdet med borgerne, hvilket vil øge den borgeroplevede kvalitet.

I 2024 blev der igangsat et fælles ledelsesudviklingsforløb, som blandt andet skal føre til formuleringen af et fælles ledelsesgrundlag med afsæt i KKC (kurs, koordinering og commitment), Vores Norddjurs og OLFA.

Forløbet har tæt sammenhæng til Norddjurs Kommunes ledelsesakademi, hvor der blev afholdt en fælles workshop for alle ledere på Socialområdet og Sundheds- og Omsorgsområdet den 24. marts og fælles lederdag for alle ledere i Norddjurs Kommune i juni 2025.

Som led i arbejdet med etableringen af et fælles ledelsesgrundlag, er der truffet beslutning om at iværksætte en proces i efteråret med henblik på at formulere en fælles kerneopgave for Socialområdet. Formålet med processen er at skabe et tydeligt og samlende fundament for den fremtidige indsats og udvikling på området.

## Faglighed og kompetenceudvikling

Styrket faglighed og kompetenceudvikling er et vigtigt strategisk fokusområde for Socialområdet i arbejdet med at skabe øget kvalitet for borgerne og fremtidssikre tilbuddene.

Som eksempler på afsluttede, igangværende eller planlagte kompetenceudviklingstiltag kan fremhæves:

- **Lokale tiltag**

- På Skovstjernen i Område Grenaa er kompetenceudviklingsforløbet i KRAP til alle medarbejdere afsluttet, og der er etableret kvartalsvis sagssupervision ved ekstern supervisor med afsæt i metoden
- Bofællesskabet Glesborg og Dolmer Have fået tilskud fra Social- og Boligstyrelsens pulje til *"Kompetenceudvikling af medarbejdere på socialpsykiatrisk botilbud"*. Der er bevilliget henholdsvis 321.615,00 kr. til kompetenceudviklingsforløb for medarbejderne i Glesborg og 700.000 kr. til Dolmer Have. Projektperioden løber fra den 1. januar 2025 til 31. december 2027. Der gennemføres i perioden en samlet kompetenceudvikling funderet i KRAP og LA2U for alle medarbejdere i socialpsykiatrien som en del af etableringen af et fælles fagligt fundament. Undervisningen bygger vi-

dere på tidligere recovery-undervisning med tværgående deltagelse af bl.a. myndighed.

- Område Ørum har i foråret påbegyndt et KRIGO-uddannelsesforløb med fokus på domsanbragte, hvor udvalgte medarbejdere uddannes til at kunne facilitere udviklingsforløb for borgerne. KRIGU står for Kriminalpræventivt Gruppeforløb til domfældte med Udviklingshandicap.
- Område Ørsted, Auning og Allingåbro har i 2025 fokus på styrke det fælles faglige fundament. Der arbejdes fortsat med etisk dilemmahåndtering i samarbejde med ETIKOS, og der gennemføres intern kompetenceudvikling i LA2 med henblik på at forankre og fastholde den opnåede viden. Derudover er et kompetenceudviklingsforløb inden for neuropædagogik under planlægning.

- **Fælles/ tværgående tiltag:**

- Pårørendesamarbejde:

Med støtte fra HR's kompetenceudviklingspulje gennemføres et kompetenceudviklingsforløb for den samlede ledelse og nøglemedarbejdere på Socialområdet. Forløbet har fokus på samtalefærdigheder og det gode samarbejde med pårørende. Der afholdes fire undervisningsdage i oktober, fordelt på to hold.

- Autisme-undervisning:

Der er iværksat en samlet udviklingsplan i forhold til arbejdet med borgere med autisme, som bl.a. har fokus på kompetenceudvikling. Som indledning på processen blev der i 4. kvartal 2024 afholdt fælles kompetenceudvikling for medarbejdere på tværs af Socialområdet. I 4. kvartal 2025 gennemføres i samarbejde med Børne- og familieområdet, Skole- og dagtilbudsområdet, Ungeindsatsen/UU og Arbejdsmarkedsområdet 2 fælles kursusdage med fokus på 'Styrket fælles viden, metoder og tilgange til arbejdet med børn, unge og voksne med autisme'. Formålet er at understøtte en fælles autismetilgang og sammenhæng i indsatsen på tværs af forvaltningsområder. De fælles kursusdage er delvist finansieret af HR Kompetencepuljen.

- Der er derudover etableret et samarbejde med VIA omkring udvikling af et kompetenceudviklingsforløb i autisme, som følges forskningsmæssigt. Projektet er finansieret af midler fra Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, mens Norddjurs Kommune selv skal dække udgiften til personale, som deltager i undervisningen. Der er opstartsmøde i juni 2025 med indledende workshops i efteråret og forventet opstart på kompetenceudviklingsforløbet i foråret 2026. Formålet er at udvikle et internt kompetenceforløb til nøglemedarbejdere, som kan forankre autismeviden i de enkelte tilbud.

- Nyt undervisningskoncept ift. magtanvendelsesregler

Der er etableret et nyt undervisningskoncept med fast undervisning to gange om året i magtanvendelsesregler med fokus på praksis for nye medarbejdere og som brush-up. Undervisningen startede op i 2024 og fortsætter i 2025 med første undervisningsgang i april.

- Takstforhandling

Der er gennemført kompetenceudvikling for udvalgte nøglemedarbejdere og ledelse i myndighedsafdelingen samt socialfaglig konsulent den 28.-29 april. Kursusdeltagerne vil herefter sikre videreformidling af forhandlingsteknikker til kolleger. Der arbejdes løbende på opkvalificering i takstforhandlinger med afsæt i konkrete sager både i myndighedsafdelingen samt i udførerområderne.

- VUM 2.0

Der er indgået samarbejde med Komponent om undervisning i VUM 2.0. Undervisningen er et delelement i implementeringen af VUM 2.0, som kører frem mod første halvdel af 2027. Undervisningsaktiviteterne er startet op i 4. kvartal 2025 for myndighedsområdet og påbegyndes i 1. kvartal 2026 for udførerområdet. Projektet er finansieret HR Kompetencepuljen. Dele af arbejdsmarkedsområdet indgår også i undervisningen.

- Dokumentation og målarbejde

Socialområdet har til stadighed fokus på at afklare og fastlægge arbejdsgange omkring dokumentation med fokus på kvalitet og tidsforbrug. I den forbindelse er igangsat et fælles udviklingsprojekt om styrket, ensartet og borgernær dokumentationspraksis, som også indeholder kompetenceudvikling. Formålet med projektet er at optimere og forenkle arbejdet med dokumentation, så dokumentationen bliver fælles, ensartet og genkendelig og så der kun dokumenteres det, som er fagligt nødvendigt med en god kvalitet. Yderligere er det et mål, at der dokumenteres *sammen* med borger. Projektet består af 4 delprojekter, som igangsættes forskudt af hinanden. Første delprojekt med fokus på implementering af SMART-mål er påbegyndt i august 2024. Der gennemføres undervisning i SMART-mål for alle personalegrupper i 2025.

## Personalesammensætning i Socialområdet botilbud

Som en del af status på udviklingsprocessen er det aftalt at følge udviklingen i personalesammensætningen i Socialrådets botilbud. Der er udarbejdet en oversigt over fordelingen pr. august 2025, som findes på side 14 (bilag 3).

## Styrket fremmøde på Socialområdet

Som i resten af Norddjurs Kommune er det også et vigtigt fokusområde på Socialområdet at forebygge og nedbringe sygefraværet. Med det formål er der iværksat en fælles procesplan for arbejdet med "Styrket fremmøde på Socialområdet".

Procesplanen indeholder både et kulturspor, der sætter fokus på sygefraværskulturen, og et spor, der fokuserer på de formelle rammer og krav til arbejdet med sygefravær, herunder implementering af den nye 1, 3, 10-model. Derudover er det et fokusområde, at sygefraværdata anvendes systematisk til at identificere og handle på mønstre i sygefraværet.

Som næste skridt i processen afholdes den 24. oktober en fælles undervisningsdag for den samlede ledelse på Socialområdet i samarbejde med kommunens trivselskonsulent. Dagen sætter fokus på "den svære samtale" og på arbejdet med at styrke kulturen omkring fremmøde i tæt dialog og samarbejde med medarbejderne.

## ETIKOS-forløb og psykologisk tryghed

På Skovstjernen og i Område Ørsted, Auning og Allingåbro fortsætter samarbejdet med ETIKOS om at understøtte arbejdskulturen og arbejdsmiljøet efter perioder med ustabilitet. Forløbene fortsætter ind i 2025.

På tværs af Socialområdet er der fokus på psykologisk tryghed i forandringsprocesser. Blandt andet var psykologisk tryghed temaet for Socialområdets årlige arbejdsmiljødag i september, hvor Norddjurs Kommunes trivselskonsulent deltog som oplægsholder og facilitator af dagen.

## Kommunikation og transparens

I 4. kvartal 2024 blev arbejdet med kommunikationsstrategien på Socialområdet igangsat. Formålet med strategien er blandt andet at:

1. **Styrke kommunikationen** internt og eksternt, herunder til borgere, pårørende og øvrige samarbejdspartnere
2. **Øge transparensen** omkring de mange positive initiativer og indsatser på Socialområdet
3. **Forbedre rekruttering og fastholdelse** gennem branding af Socialområdet som en attraktiv arbejdsplads, herunder kommunikation om aktuelle tiltag inden for faglige tilgange, metoder og kompetenceudvikling

4. **Netværke og vidensdele** med andre kommuner, styrelser, virksomheder m.m., hvilket kan føre til øget samarbejde og bidrage positivt til Socialområdets udvikling.

Som en del af arbejdet med kommunikationsstrategien er der indsendt en ansøgning til HR Kompetenceudviklingspuljen, og der er givet tilsagn om tilskud på i alt 100.000 kr. til et fælles kompetenceudviklingsforløb vedrørende "Styrket kommunikation og samarbejde med pårørende". Undervisningen gennemføres i oktober 2025.

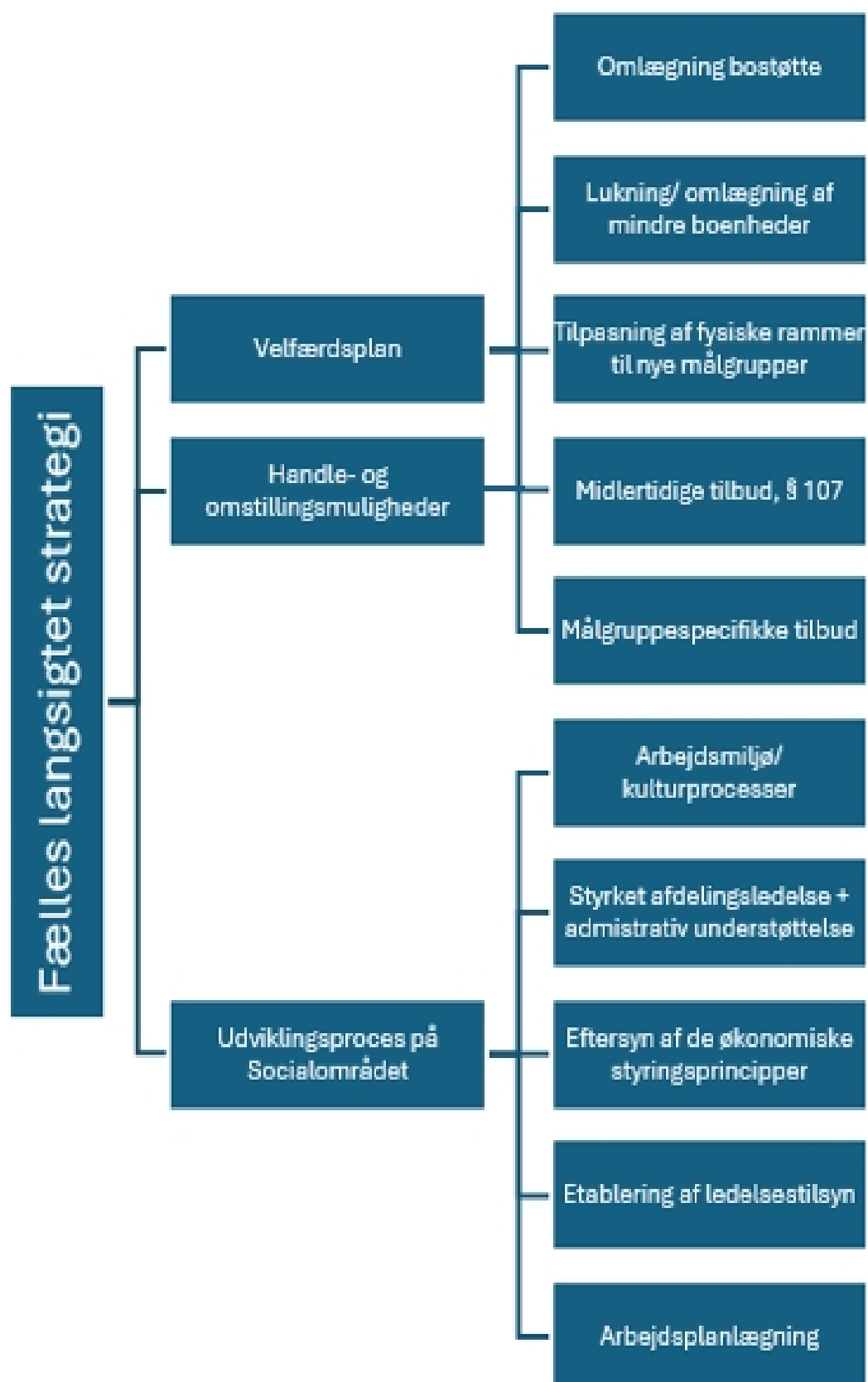
Det er yderligere besluttet, at alle aftaleområder udsender nyhedsbreve til medarbejdere og pårørende, hvor nyheder fra dagligdagen i tilbuddene deles. Der er desuden planlagt en prøvehandling med udarbejdelse af videomateriale til rekruttering i Område Ørsted, Auning og Allingåbro.

I myndighedsafdelingen arbejdes der på at udvikle et piktogram, som skal bruges i kommunikationen med borgerne og styrke borgers overblik over sagsforløbet. Dette var et af de udviklingspunkter, som borgerrådgiveren påpegede i sin rapport for 2024.

En anden fælles satsning i kommunikationsstrategien er, at Socialområdet skal på LinkedIn. Der er truffet beslutning om organisering og arbejdsgange med etablering af et netværk af LinkedIn-ambassadører på tværs af Socialområdet, delingsstrategier og afgrænsning af relevant indhold for profilen. Der er gennemført fælles kompetenceudvikling for ambassadørnetværket i "den gode historie" og vigtige opmærksomheder i kommunikationen på LinkedIn.

Socialområdets LinkedIn-profil er offentliggjort pr. medio september 2025.

## Bilag 1: Sammenhæng mellem strategi og tidl. analyser på Socialområdet



## Bilag 2: Centrale indsatsområder på Socialområdet i 2025

### Centrale indsatsområder på Socialområdet i 2025

Udmøntning af Fælles langsigtet strategi 2025 - 2028

