

# Økonomistyring af tværgående løsninger

Kort introduktion til analysens konklusioner  
og spørgsmål til refleksion over egen praksis

VIVE  
Efteråret 2018



# Baggrund

- VIVE har undersøgt økonomistyringspraksis af tværgående løsninger i fem kommuner
- Formålet er at lære af deltagerkommunernes erfaringer og inspirere andre kommuner, der ønsker at påbegynde, tilrettelægge og videreudvikle økonomistyringen af tværgående løsninger
- Konklusioner og praksiseksempler til inspiration findes i VIVEs rapport "Økonomistyring af tværgående løsninger", udgivet november 2018.
- Denne præsentation supplerer rapporten og indeholder:
  - Overblik over analysens konklusioner
  - Konkrete eksempler fra deltagerkommunerne
  - Spørgsmål til drøftelse og refleksion over egen økonomistyringspraksis i forhold til tværgående løsninger
  - Casebeskrivelser af tværgående løsninger i to deltagerkommuner.

# Undersøgelsens genstandsfelt

- **Tværgående løsninger** går på tværs af sektorområder, lovgivningsområder og budgetansvarsområder i den enkelte kommune.
- Undersøgelsen fokuserer primært på tværgående løsninger rettet mod **udsatte familier** (eller borgere), der modtager indsatser eller ydelser fra flere forskellige kommunale områder, fx beskæftigelsesområdet og socialområdet.
- Undersøgelsen fokuserer på **økonomistyring** af tværgående løsninger, herunder ressourcestyring samt aktivitets- og resultatbaseret økonomistyring.
- **Fem deltagerkommuner i analysen:** Albertslund, Assens, Furesø, Helsingør og Høje-Taastrup Kommuner. De fem deltagerkommuner arbejder med tværgående løsninger på forskellige måder og i forskellige stadier.
- Tværgående løsninger kan **udfordre økonomistyringen** i kommunerne, da løsningerne typisk er finansieret af midler fra flere budgetansvarsområder. Desuden kan visitationskompetence og betalingsforpligtelse være adskilt i de tværgående løsninger, så det er vanskeligt at koble aktiviteter med udgiften til indsatsen.
- Tværgående løsninger har ofte et **investeringsperspektiv**, hvor det kan være nødvendigt at investere ekstra ressourcer i en periode for at opnå økonomiske gevinster på længere sigt. Investeringen betales ikke nødvendigvis af det område, der opnår gevinsten på længere sigt.

# Seks fokuspunkter i økonomistyring af tværgående løsninger





# Afklaring af organisatorisk forankring og ledelsesopbakning

- Det kan være væsentligt at **forankre en tværgående løsning i en af kommunens overordnede strategier samt sørge for selvstændig politisk godkendelse af løsningen** for at sikre tilstrækkeligt politisk fokus på det tværgående arbejde.
- Det kan være hensigtsmæssigt at have **politisk fastsatte rammer med et vist administrativt frirum** til at udvikle en tværgående løsning. I en indledende fase vil det administrative frirum give mulighed for at afprøve forskellige arbejdsmetoder og sagsgange.
- Man kan godt påbegynde det tværgående arbejde uden på forhånd at have nedfældet detaljerede retningslinjer for arbejdet. Således kan man **nedfælde konkrete retningslinjer og procedurer sideløbende med, at de tværfaglige metoder bliver udviklet.**
- Deltagerkommunerne har ikke oplevet udfordringer ved, at løsninger går på tværs af direktørområder. Alligevel kan det være en fordel at sikre en **entydig forankring af den tværgående løsning i direktionen.**
- Selv om det er ressourcekrævende, har deltagerkommunerne haft gode erfaringer med et **fast mødeforum for chefer med budgetansvar** for områder involveret i de tværgående løsninger. Mødeforaenes formål er at sikre hurtig afklaring af bevilling og betaling af særligt store indsatser, drøftelse af aktivitets- og økonomiopfølgning, afklaring af principielle problemstillinger og fælles faglig forståelse på tværs af sektorområder.

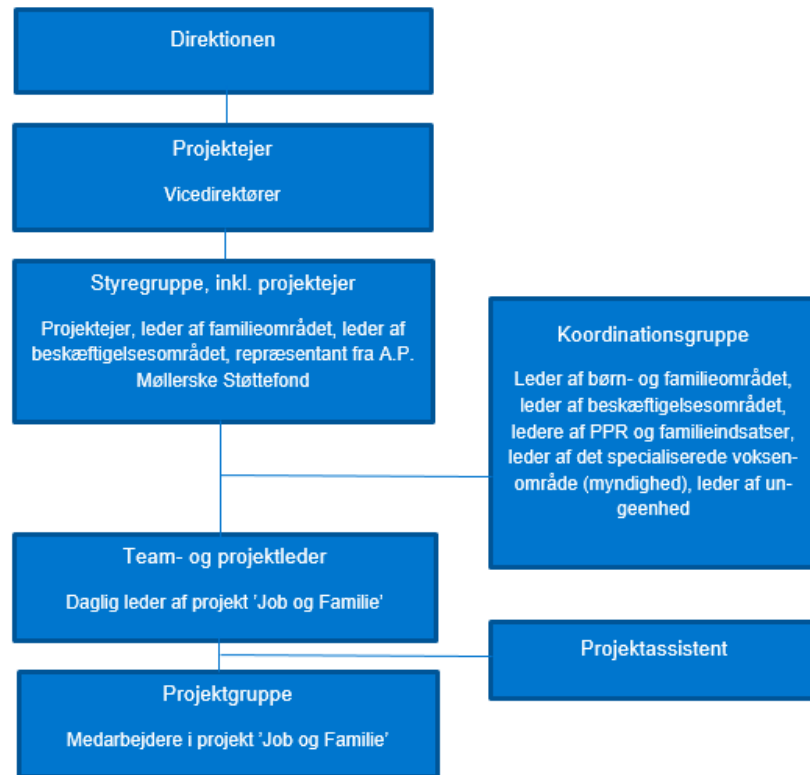


## Afklaring af organisatorisk forankring og ledelsesopbakning

- Eksempler på organiseringen af det tværgående arbejde i Assens og Høje-Taastrup Kommuner

Assens Kommune: Job og Familie (se mere i rapporten s. 69)

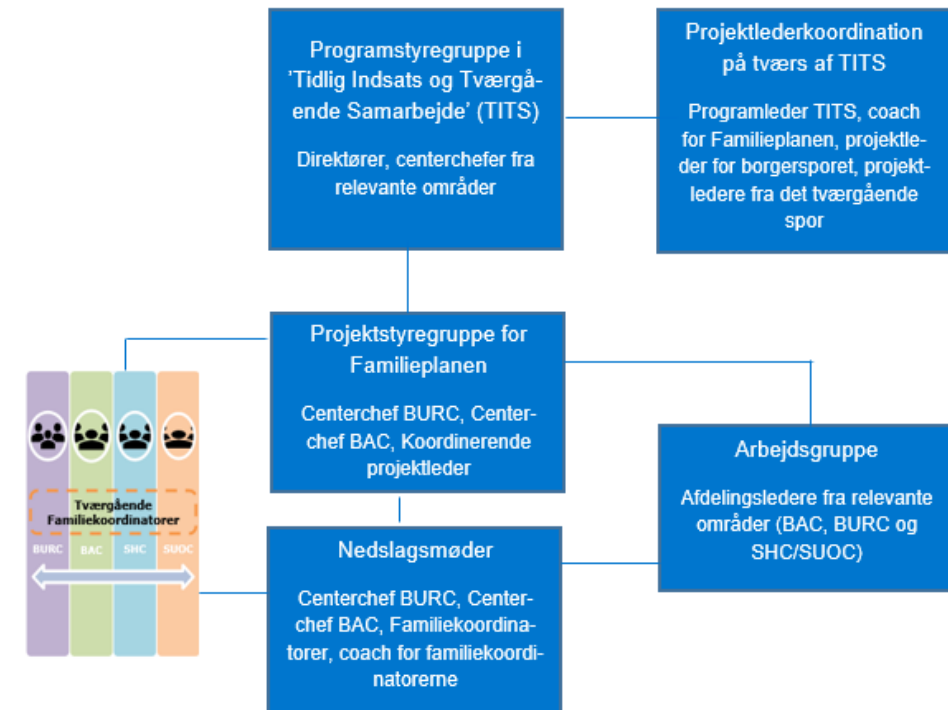
Bilagsfigur 1.5 Oversigt over projektets organisering



Note: VIVEs tilretning på baggrund af diagram fra Assens Kommune

Høje-Taastrup Kommune: Familieplanen (se mere i rapporten s. 89)

Bilagsfigur 1.10 Diagram over organiseringen af Familieplanen



Note: VIVEs tilretning efter Høje-Taastrup Kommunes diagram



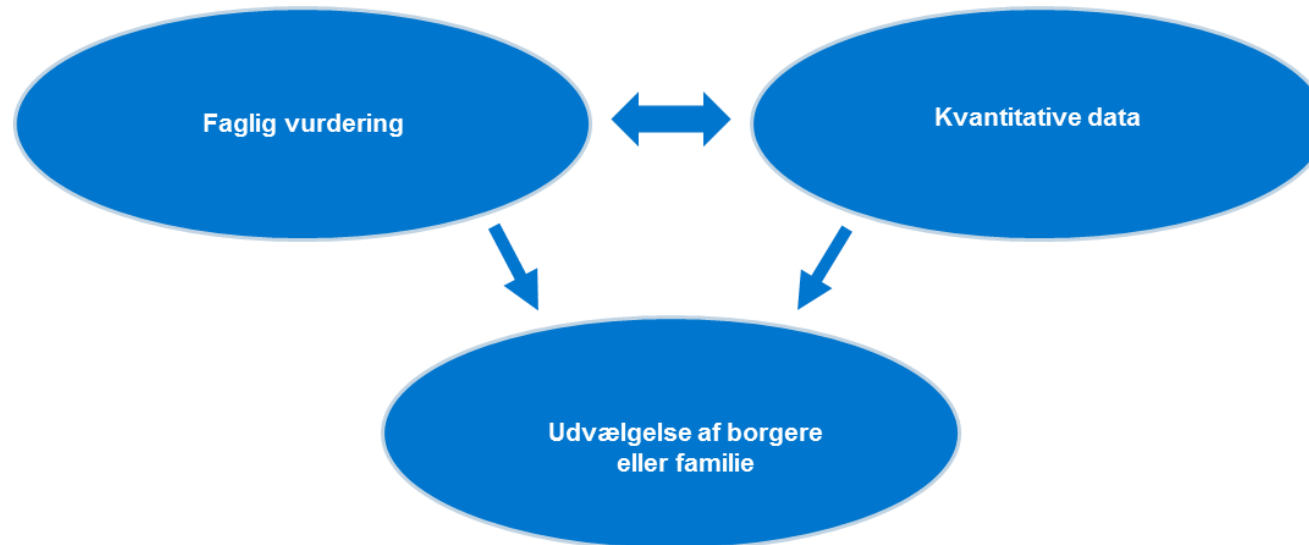
# Afklaring af organisatorisk forankring og ledelsesopbakning

- Kan den tværgående løsning kobles til en overordnet strategi i kommunen? Er der politisk opbakning til at arbejde på tværs af sektorområder?
- På hvilket detaljeringsniveau skal den tværgående løsning godkendes politisk? Hvor frie hænder kan/skal administrationen have til at udvikle løsningen?
- Hvilke retningslinjer for det faglige arbejde, organisering, koordination og økonomi skal udarbejdes, inden løsningen sættes i gang? Hvilke kan udvikles og nedfældes løbende?
- Hvem har det overordnede ansvar i direktionen for den tværgående løsning? Hvordan sikres opbakning til det tværgående arbejde i den samlede direktion?
- Hvordan sikres koordination af løsningen på tværs af sektorområder? På fagchefniveau? I det daglige arbejde?
- Skal der etableres et tværgående forum for fagchefer? Hvad skal dette forum beskæftige sig med (visitation af dyre sager, økonomi, faglige arbejdsmetoder, principper for arbejdet?) Hvor tit skal forummet mødes? Hvem skal deltage i forummet?



## Udvælgelse af familier eller borgere til tværgående løsning

- I udvælgelsen af familier eller borgere kan det være relevant at tage **udgangspunkt i både kvantitative data og faglige vurderinger**:



- Der er i alle deltagerkommuner opsat **faste kriterier** for, hvilke familier der kan indgå, fx ved at familierne skal have sager på mindst to sektorområder, og at familierne er motiverede for at deltage i den tværgående løsning.

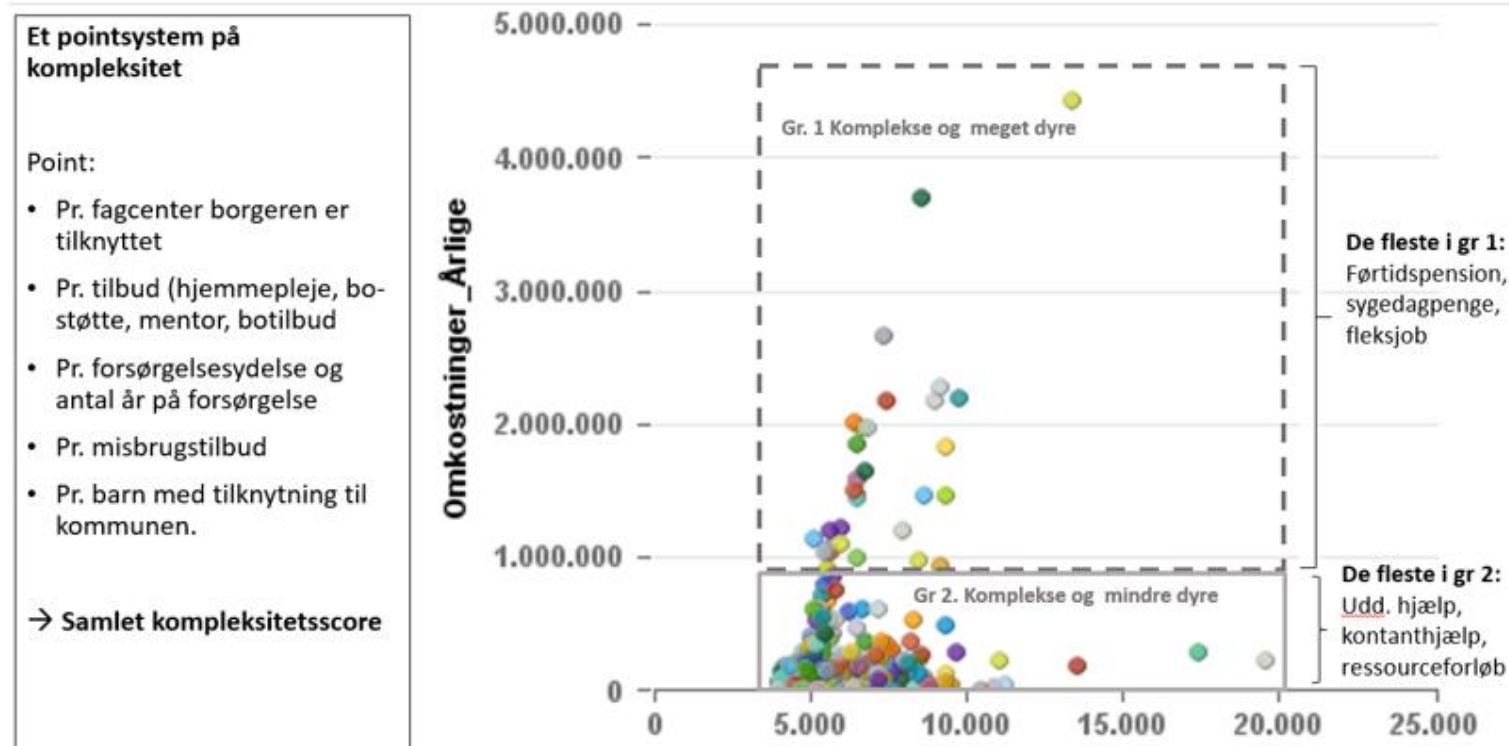




## Udvælgelse af familier eller borgere til tværgående løsning

- Furesø Kommune: udvælgelse af borgere vha. 'Kompleksitetsscore':
  - Borgere tildeles en værdi (score) afhængigt af bl.a. antal sektorområder, de har kontakt med, og antal ydelser eller tilbud, de modtager.
  - På baggrund af borgernes kompleksitetsscore udvælges et antal borgere til løsningen ud fra en faglig vurdering.
  - Hovedfokus er på borgere med potentiale for udvikling af arbejdsevne (Ikke personer på dagpenge, førtidspension og kortere sygedagpengeforløb).
  - *Se mere i rapporten side 38.*

**Figur 3.6** Kompleksitetsscore – udvælgelse af borgere i Furesø Kommune



Kilde: Furesø Kommune



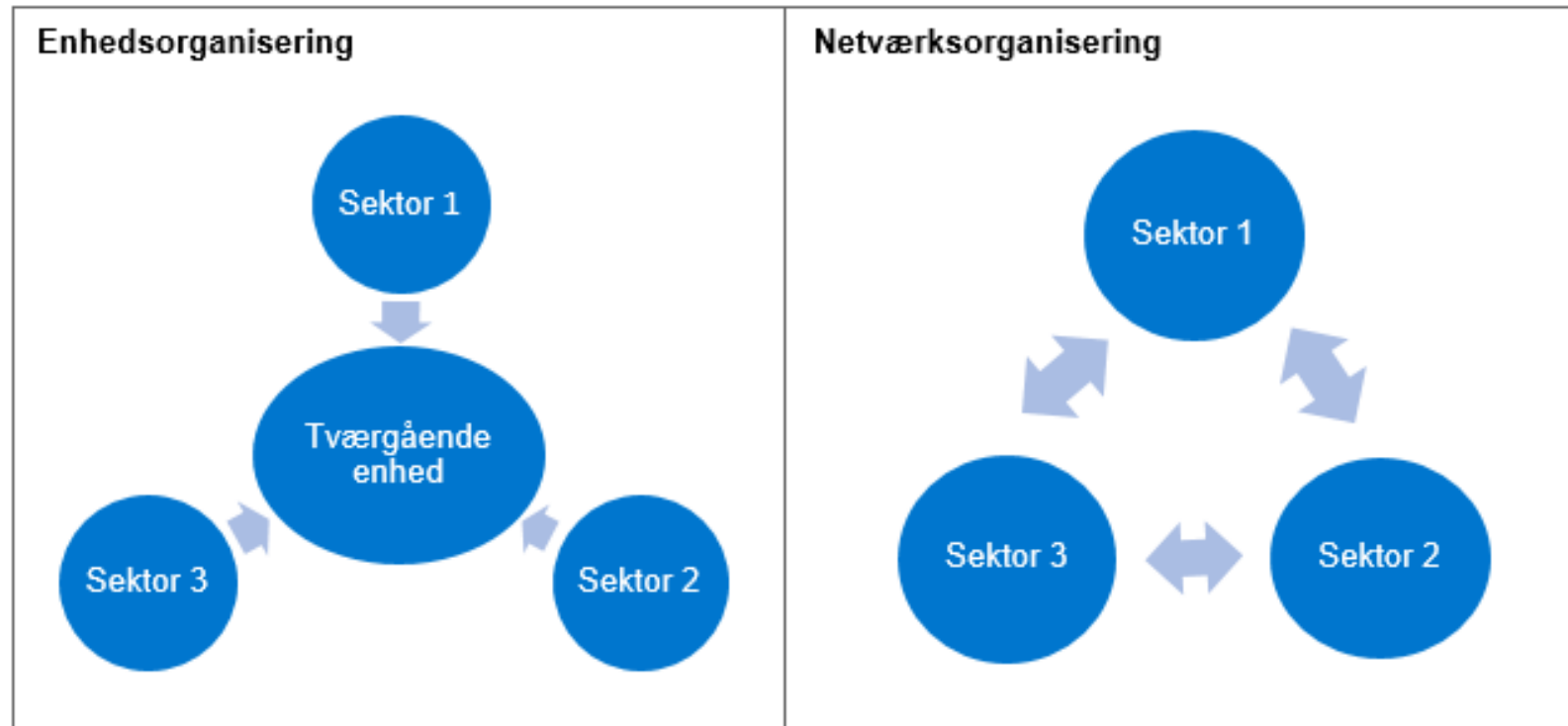
# Udvælgelse af familier eller borgere til tværgående løsning

- Hvilke kriterier opsættes for, hvilke borgere eller familier der er målgruppen for løsningen?
- Hvilken form for data inddrages i udvælgelsen af familier eller borgere?
  - fx økonomi, data om sagers kompleksitet, antal kontaktpunkter til kommunen
- Inddrages der både kvantitative data og faglige vurderinger i udvælgelsen af familier eller borgere? Hvordan skal processen tilrettelægges? Hvornår inddrages kvantitative data henholdsvis faglige vurderinger?
- Hvordan skal den løbende visitation til og fra den tværgående løsning foregå?
- Hvilken tyngde eller grad af kompleksitet ønsker kommunen hos de borgere eller familier, der er med i løsningen?



## Organisering af løsning

- Deltagerkommunerne har overordnet organiseret deres løsninger enten i en **enhedsorganisering** eller en **netværksorganisering**. I **enhedsorganiseringen** flyttes medarbejderne i den tværgående løsning til en samlet fysisk placering. Der vil ofte være en daglig leder af enheden. I **netværksorganiseringen** forbliver medarbejderne i den tværgående løsning i deres sædvanlige faglige miljøer og koordinerer det tværgående arbejde i en netværksstruktur.



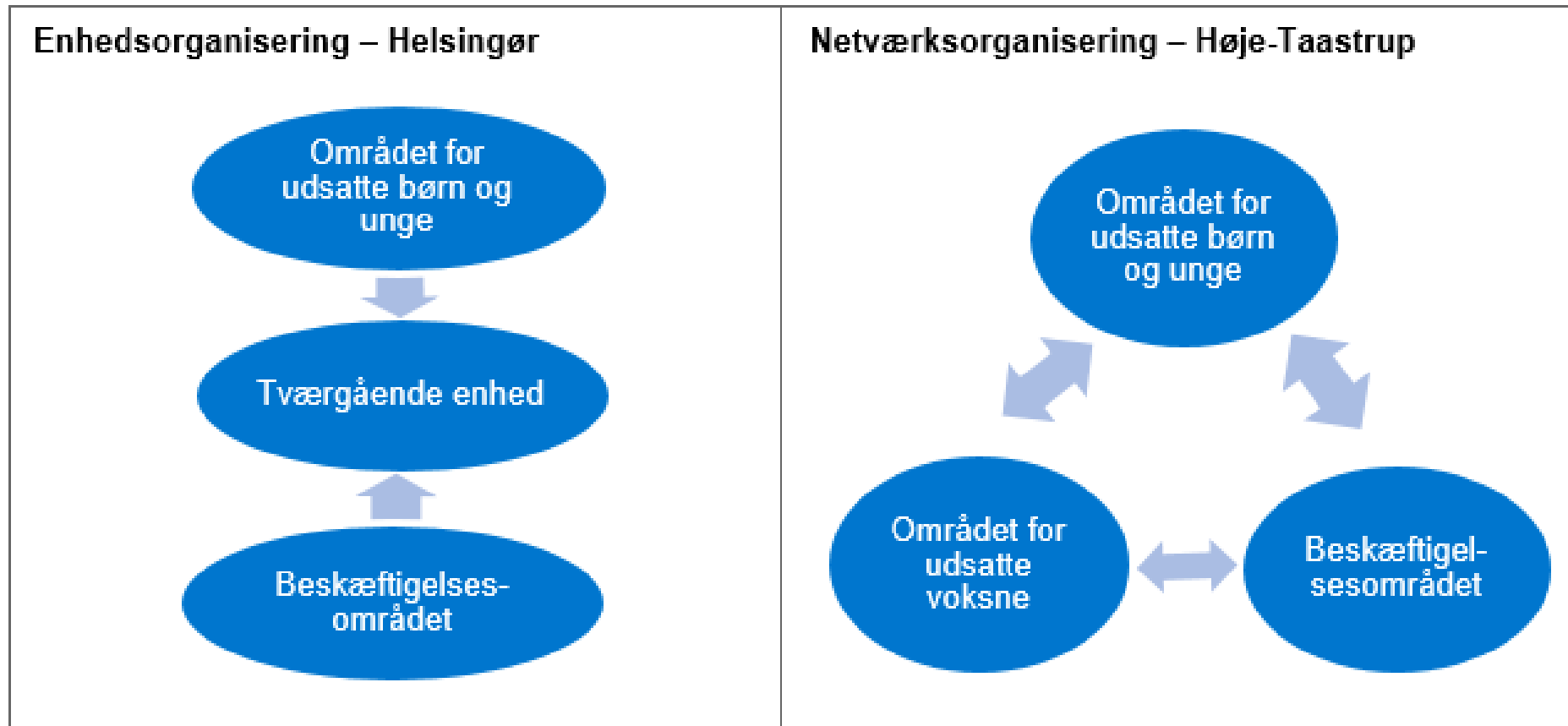


## Organisering af løsning

- Analysen kan ikke pege entydigt på det mest fordelagtige valg af organisering af tværgående løsninger.
- **Fordele ved netværksorganisering** er, at den er enkel at etablere, ligesom sagsbehandlingernes faglige specialisering kan opretholdes via tilknytningen til et fagligt miljø i sektorområdet. Desuden understøtter netværksorganisering ressourcestyring, da visitationskompetence og betalingsforpligtelse forbliver samlet på sektorområderne. Dermed understøtter netværksorganisering også resultatbaseret økonomistyring på de eksisterende sektorområder. **En ulempe** kan derimod være, at resultatbaseret økonomistyring af den tværgående løsning vanskeliggøres af, at udgifter, aktiviteter og resultater er spredt ud på de eksisterende områder.
- **Fordele ved enhedsorganisering** er, at den kan fremme tværfaglig nytænkning og samarbejde, da sagsbehandlerne arbejder fysisk sammen i en selvstændig enhed frem for at være spredt. Desuden kan det give hurtigere sagsbehandling og være med til at sikre, at den optimale tværgående indsats iværksættes. **En ulempe** er, at enhedsorganisering kan vanskeliggøre ressourcestyring, hvis visitationskompetence og betalingsforpligtelse er adskilt. Hvis enhedsorganiseringen ledsages af et selvstændigt budget til enheden, kan det dog understøtte både ressourcestyring og resultatbaseret økonomistyring.
- For begge organiseringsformer er det væsentligt for økonomistyringen at etablere **opfølgning på og styringsinformation om tværgående løsningers udgifter og resultater.**



## Organisering af løsning



(se mere i rapporten på side 34 og 82)

(se mere i rapporten på side 34 og 87-90)



# Organisering af løsning

- Hvordan skal den tværgående løsning organiseres? For eksempel enhedsorganisering eller netværksorganisering.
- Hvis enhedsorganisering vælges: Hvilke problemstillinger kræver opmærksomhed ved enhedsorganisering? For eksempel: fastholdelse af højt fagligt niveau og specialisering samt sammenhæng til 'almindelig' sagsbehandling.
- Hvis netværksorganisering vælges: Hvilke problemstillinger kræver opmærksomhed ved netværksorganisering? For eksempel: fælles faglig retning i tværgående løsning og tilstrækkelig hurtig igangsættelse af indsatser.



### Organisering af løsning – medarbejdertyper

- Overvej, hvilke **medarbejdere der skal være en del af den tværgående løsning**. For eksempel har to af de kommuner, der har enhedsorganiseret deres tværgående løsning, valgt at tilknytte både sagsbehandlere og udførere som fx familiebehandlere til enheden. Fordelen herved kan være hurtig igangsættelse af indsatser over for familierne.

## Spørgsmål



### Organisering af løsning – medarbejdertyper

- Hvilke medarbejdere skal være en del af den tværgående løsning? Kommunerne kan med fordel afklare, om en tværgående løsning udelukkende skal bestå af sagsbehandlere eller også 'udførere'.
- Hvilke indsatser skal den tværgående løsning selv kunne levere (om nogen)?



### Økonomistyringsprincipper

- Når man etablerer en tværgående løsning, er det væsentligt at skabe **klarhed over, hvem der har kompetencen til at bevilge hvilke indsatser (visitationskompetencen), og hvem der har betalingsforpligtelsen** for indsatserne.
- Hvis indsatser ikke bevilges og betales inden for samme budgetramme, kan det være vanskeligt at sikre økonomisk styring gennem de eksisterende økonomistyringsprincipper. Det kan omvendt være vanskeligt at sikre tværgående økonomistyring, hvis visitationskompetence og betalingsforpligtelse er fordelt ud på sektorområderne.
- Hvis visitationskompetence og betalingsforpligtelse er adskilt, kan kommunen med fordel overveje **kompenserende tiltag for at sikre økonomistyringen**, fx modeller til koordination af, udgiftsfordeling til og opfølgning på igangsatte tværgående indsatser.





## Økonomistyringsprincipper

Mulige kombinationer af placering af visitationskompetence og betalingsforpligtelse

**Tabel 4.1** Mulige kombinationer af placering af visitationskompetence og betalingsforpligtelse

		Visitationskompetence		
		I tværgående løsning	Delt mellem tværgående løsning og sektorområder	Opdelt på sektorområder
Betalingsforpligtelse	I tværgående løsning	<b>Samlet</b>	Delvist samlet	<b>Adskilt</b>
	Delt mellem tværgående løsning og sektorområder	Delvist samlet	Delvist samlet	Delvist samlet
	Opdelt på sektorområder	<b>Adskilt</b>	Delvist samlet	<b>Samlet</b>

(Se mere i rapporten på side 41)



## Økonomistyringsprincipper

Sammenhæng mellem visitationskompetence og betalingsforpligtelse i deltagerkommunerne

**Tabel 4.2** Placering af visitationskompetence og betalingsforpligtelse i deltagerkommunerne

		Visitationskompetence		
		I tværgående løsning	Delt mellem tværgående løsning og sektorområder	Opdelt på sektorområder
Betalingsforpligtelse	I tværgående løsning	<b>Assens</b> (familiebehandling) <b>Helsingør</b> (udgiftsposter "inde")		
	Delt mellem tværgående løsning og sektorområder			
	Opdelt på sektorområder	<b>Furesø</b> <b>Helsingør</b> (udgiftsposter "ude")	<b>Assens</b> (dyrere indsats + fordelingsmodel)	<b>Høje-Taastrup</b> <b>Albertslund</b> (forventet)

(Se mere i rapporten på side 42)



## Økonomistyringsprincipper

- Hvor skal visitationskompetencen af indsatser og ydelser placeres? Skal visitationskompetencen placeres forskelligt afhængigt af, hvilken type indsatser eller ydelser der er tale om? Hvordan adskilles ydelsestyperne?
- Hvor skal betalingsforpligtelsen for indsatser og ydelser placeres? Skal betalingsforpligtelsen placeres forskelligt afhængigt af, hvilken type indsatser eller ydelser der er tale om? Hvordan adskilles ydelsestyperne? Skal betalingen af ydelser deles mellem sektorområder? Hvilke principper skal gælde for fordelingen af udgiften?
- Skal visitationskompetencen og betalingsforpligtelsen være samlet eller adskilt? I hvilke tilfælde samlet og i hvilke tilfælde adskilt?
- Hvis visitationskompetence og betalingsforpligtelse er adskilt: Hvilke kompenserende tiltag vil kommunen bruge for at sikre økonomisk styring? For eksempel:
  - Loft over visitationskompetencen i form af beløbsgrænser med henblik på at sikre koordination mellem sektorområder ved dyrere indsatser
  - Fast model for koordination mellem den tværgående løsning og de relevante sektorområder, fx i form af faste mødekadencer mellem den tværgående løsning og fagchefer eller teamledere på sektorområderne
  - Model, som fastlægger fordelingen af betalingsforpligtelsen mellem sektorområder i konkrete tværgående indsatser på forhånd
  - Model til tæt opfølgning på økonomien i løsningen.



### Økonomistyringsprincipper

- Når den tværgående løsning bevilger indsatser, for hvilke kommunen har en **begrænset kapacitet**, kan det være nødvendigt at have **særligt fokus** på dialog mellem den tværgående løsning og sektorområderne.

## Spørgsmål



### Økonomistyringsprincipper

- Hvordan sikres koordination af den tværgående løsnings træk på kapacitetsbegrænsede indsatser? For eksempel: faste bilaterale møder mellem lederen af den tværgående enhed og de relevante fagchefer eller tæt løbende dialog, evt. i form af fast styringsinformation om den tværgående løsnings ressourcetræk på kapacitetsbegrænsede indsatser.

## Budgetlægning

- Analysen kan ikke sige entydigt, **om en tværgående løsning med fordel kan have sit eget særskilte budget**. Det synes dog væsentligt at have klarhed over det samlede ressourcetræk til de konkrete familier eller borgere i løsningen og at kunne følge op herpå.
- **Tværgående løsninger kan igangsættes, selvom der ikke indledningsvis er overblik over fordelingen af udgifter og gevinster mellem sektorområder**. Det kan dog være væsentligt at opgøre fordelingen af udgifter og gevinster, når løsningen evt. skaleres op, forøgelse af tilknyttede effektiviseringskrav eller stærk skævhed i fordelingen på sektorområder.
- Deltagerkommunerne har haft vanskeligt ved at lave retvisende business cases på den forventede effekt af at investere i en tværgående løsning. I stedet kan der **med fordel anvendes pilotprojekter** til at afprøve løsningsmodeller og vurdere den økonomiske og faglige effekt af tværgående løsninger.
- I alle fem analyserede kommuner vil man med den tværgående løsning opnå bedre effekt for familierne. **I fire kommuner er løsningen direkte koblet til et økonomisk effektiviseringskrav**. Effektiviseringskravene er i tre kommuner fordelt på de involverede sektorområder, men der er ikke en gennemgående fordelingsregel på tværs af kommunerne.
- Deltagerkommunerne peger på, at man med fordel kan opgøre, hvordan udgifter til og gevinster af den tværgående løsning reelt er fordelt på de involverede sektorområder i det eller de første år. **Opgørelsen af det reelle forbrug** kan bl.a. bruges til at **omfordele midler mellem områder** eller til **i efterfølgende år at lægge et budget**, der tager højde for den reelle fordeling af udgifter og gevinster som følge af den tværgående løsning.

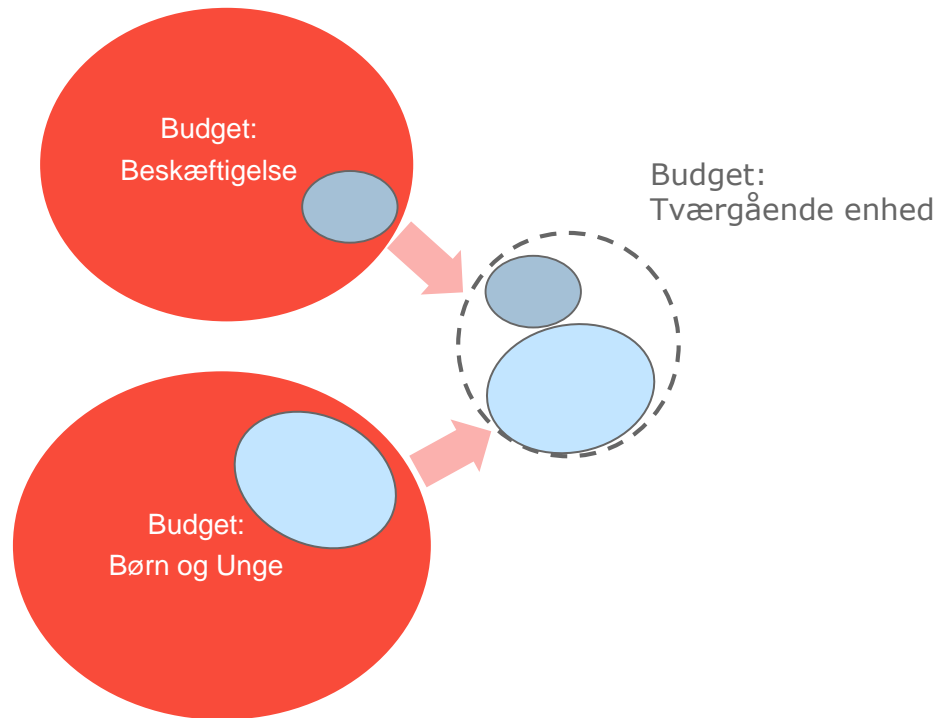


## Budgetlægning

### Budget til tværgående enhed: Helsingør Kommune

(se mere i rapporten s. 84)

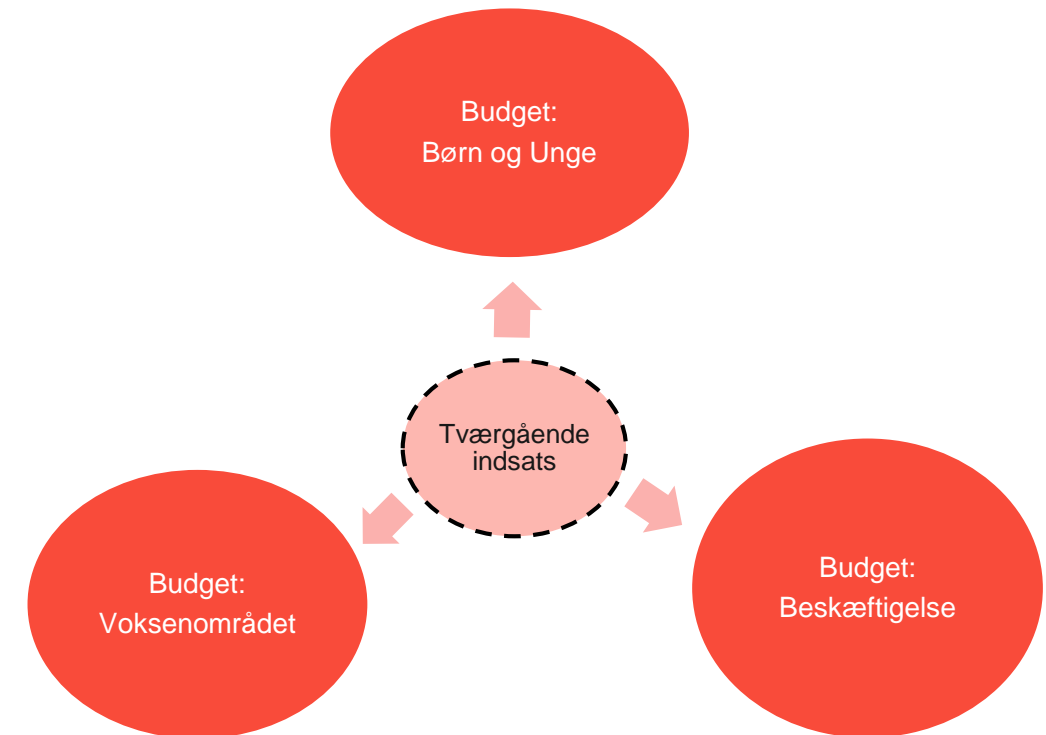
Budgettet flyttes fysisk fra eksisterende sektorområder til tværgående enhed



### Budget på sektorområder: Høje-Taastrup Kommune

(se mere i rapporten s. 92)

Tværgående løsning trækker på budget fra eksisterende sektorområder

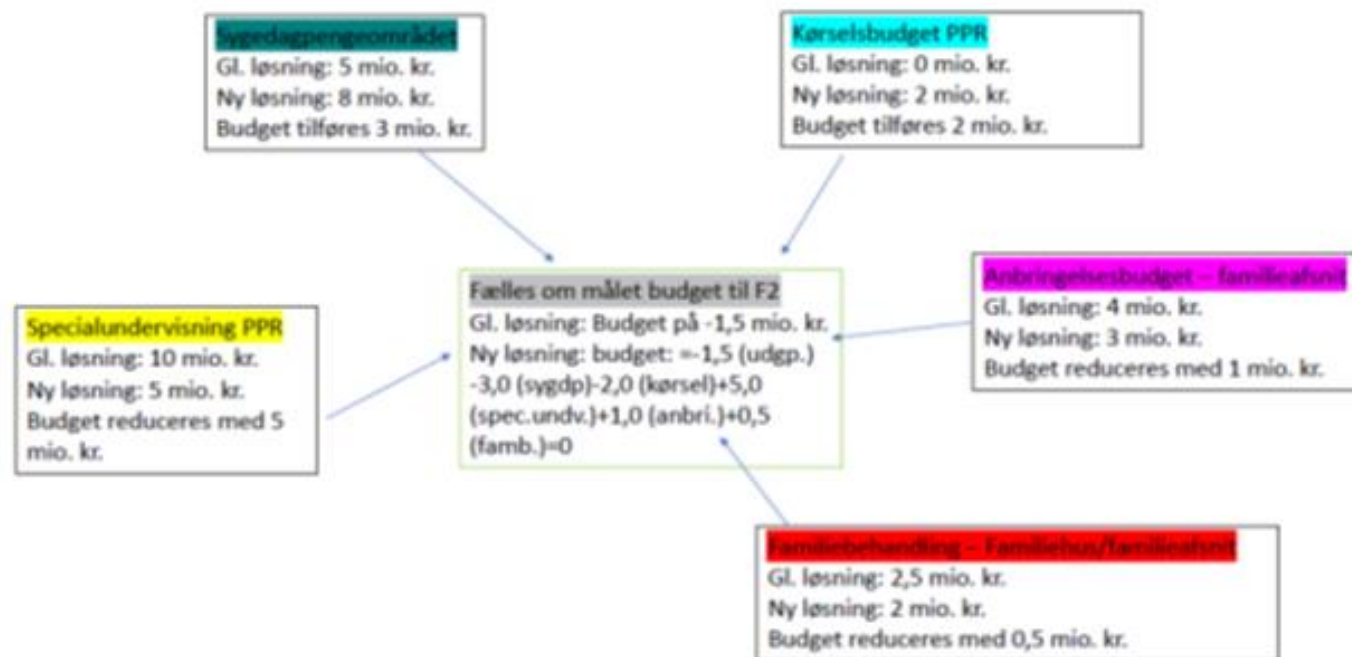




## Budgetlægning

- Albertslund Kommune: planlagt retrospektiv fordelingsmodel (fiktivt besparelseskrav)
  - Den reelle udgiftsreduktion opgøres (bagudrettet) og fordeles på de involverede sektorområder.
  - Udgifterne til de hidtidige indsatser til borgeren (nulpunktsmåling) sammenholdes med de reelle udgifter i en tværgående løsning, fordelt på sektorområder.
  - Ved regnskabsafslutning sker en omfordeling af økonomien mellem de involverede sektorområder.
  - *Se mere i rapporten s. 53.*

**Figur 5.1** Eksempel på planlagt model for omfordeling af økonomi mellem sektorområder i forbindelse med tværgående løsning – Albertslund Kommune



Kilde: Notat: Økonomistyring i "Fælles om målet" (Albertslund Kommune, 2017).



## Budgetlægning

- Skal den tværgående løsning have et samlet budget? Hvordan skal størrelsen af dette budget fastlægges? Skal andre områders budgetter beskæres tilsvarende? Hvilke områder?
- Hvis den tværgående løsning ikke skal have selvstændigt budget, skal budgettet til de tværgående indsatser så kunne identificeres særskilt på sektorområderne? Hvordan?
- Skal budgettet konstrueres, så der kan følges særskilt op på udgifterne, som bruges i den tværgående løsning?
- Skal budgettet til den tværgående løsning kobles med konkrete, målbare aktivitetskrav, fx antal indsatser (evt. specifikke typer indsatser) og resultatkrav, fx tal for nedbringelse af antal personer på overførselsindkomster e.l.?
- Skal der knyttes effektiviseringskrav til den tværgående løsning? Hvordan skal størrelsen af effektiviseringskravet fastlægges? Hvordan skal effektiviseringskravet fordeles mellem involverede områder?
- Skal det opgøres, hvordan udgifterne til den tværgående løsning reelt fordeler sig mellem de involverede sektorområder? Hvad skal denne information bruges til (dannelse af revideret budget, omplacering af midler mellem områder efter budgetår)?
- Skal opgørelsen af udgiftsfordelingen (indsatser og gevinster) gentages for at opfange forskydninger i fordeling af udgifter og gevinster mellem sektorområder? Skal der fx omplaceres midler mellem områder på baggrund af en sådan opgørelse?



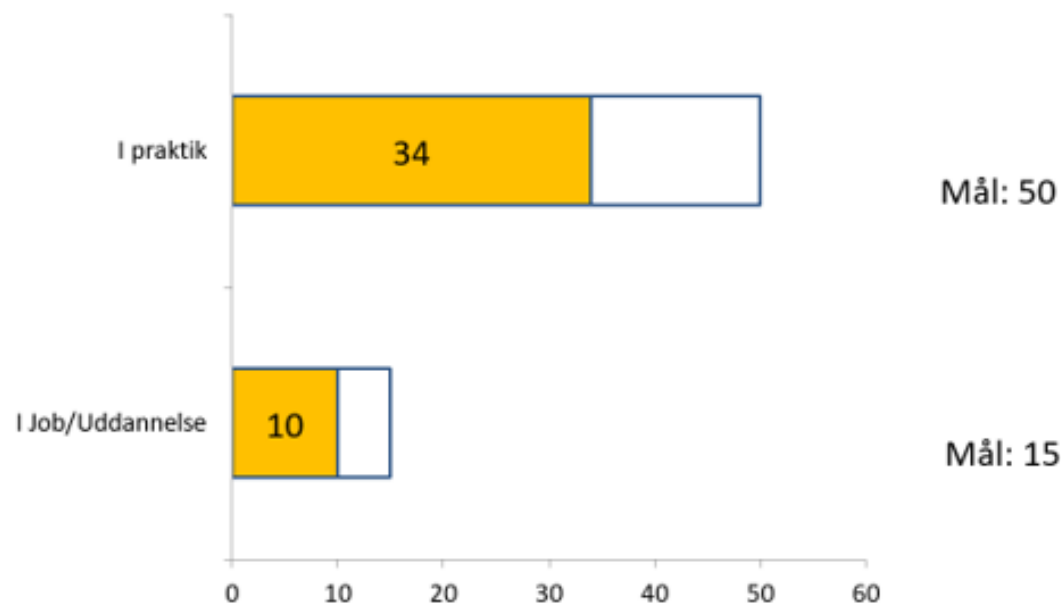
## Økonomisk opfølgning og styringsinformation

- Det er væsentligt at **etablere økonomisk opfølgning og styringsinformation** – både for at kunne følge og styre udgifterne til og vurdere resultaterne af den tværgående løsning.
- Det er væsentligt at kunne **identificere borgere og familier i de tværgående løsninger** i forskellige it-systemer for at følge op på udgifter, aktiviteter og resultater. Der kan være udfordringer ved at indhente og samkøre data. Alle deltagerkommuner mener dog at kunne løse eventuelle udfordringer.
- Da løsningerne er tværgående, er det nødvendigt at følge de enkelte familiers eller borgeres samlede ressourcetræk på tværs af sektorområder. Deltagerkommunernes erfaringer viser, at man med fordel kan **følge op på CPR-registrerede udgifter**, også selvom disse ikke inkluderer samtlige udgifter til de pågældende borgere.
- Det er en fordel at etablere et økonomigrundlag i form af en opgørelse af de reelle, samlede udgifter til familier eller borgere i en tværgående løsning. Opgørelsen kan bruges som **grundlag for en systematisk økonomiopfølgning** på den tværgående løsning, der skaber synlighed om og transparens i familiernes samlede ressourcetræk på tværs af sektorområder og gør det muligt at **følge udviklingen i udgifterne** til familierne. Derudover kan opgørelsen bruges i **budgetlægningen** for løsningen i efterfølgende år samt til **fordeling af gevinster** på sektorområder.
- Ud over den økonomiske opfølgning er det i deltagerkommunerne ambitionen at kunne følge op på faglig udvikling og resultater for familier og borgere i de tværgående løsninger. Kommunerne peger på **uudnyttet potentiale i at lave faglig styringsinformation og resultatopfølgning**.

## Økonomisk opfølgning og styringsinformation

- Furesø Kommune: opfølgning på faglige resultatmål
  - Der følges op på en række faglige resultatmål, fx at 15 % af borgerne skal komme i job eller uddannelse på årsbasis.
  - Opfølgningen bygger på en opdeling af borgerne i tre trin, og der følges fx op på borgernes progression i form af bevægelse til job, praktik eller uddannelse.
  - *Se mere i rapporten s. 57.*

Figur 6.1 Eksempel på opfølgning på faglige resultatmål i Furesø Kommune – juli 2018



Note: Resultater ultimo juli 2018. Resultaterne viser aktiviteten for borgere samlet hen over året. "Job/uddannelse" dækker over ordinær uddannelse og beskæftigelse, løntilskud og få lønnede timer.

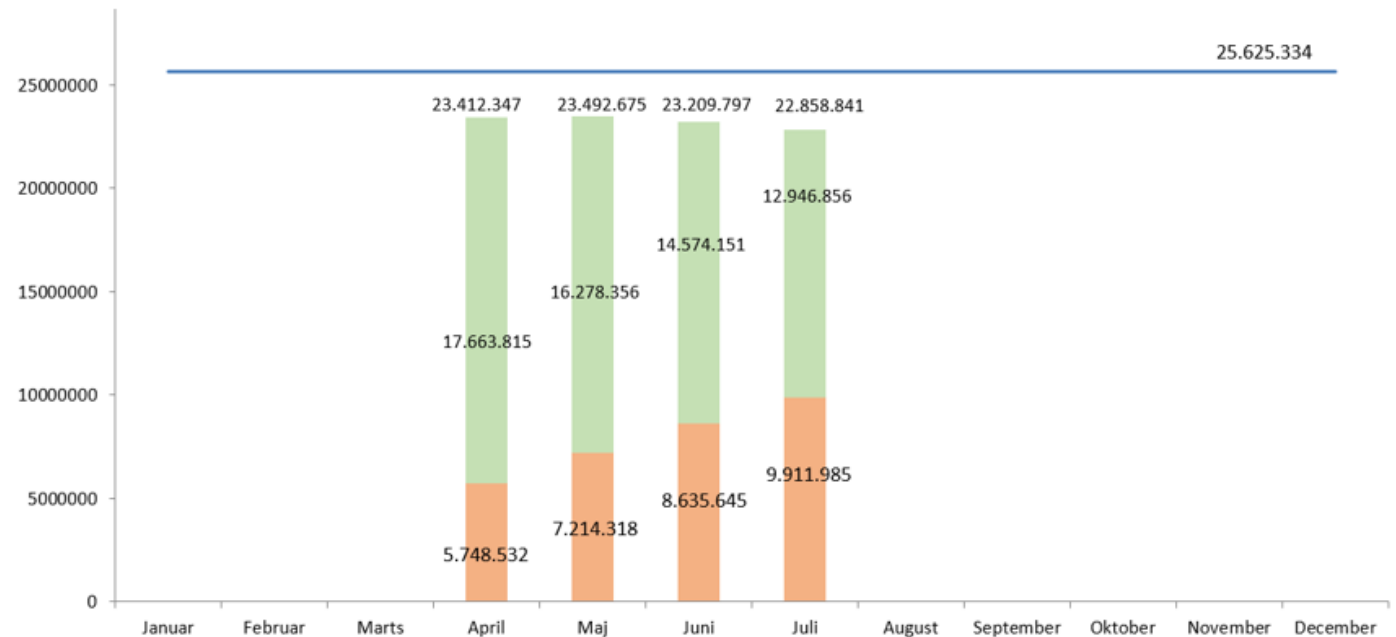
Kilde: Furesø Kommune.



## Økonomisk opfølgning og styringsinformation

- Furesø Kommune: økonomisk opfølgning
  - Der følges op på udgifterne til borgerne i den tværgående løsning fra det tidspunkt, hvor de kom med i løsningen. Der indgår både CPR-registrerede udgifter og væsentlige ikke-CPR-registrerede udgifter (gennemsnitsudgifter). Der foretages en samlet regnskabsprognose på månedsbasis.
  - I figuren er opgjort realiserede udgifter til borgere i den tværgående løsning (orange del af kolonner) samt prognosen for forventet forbrug til disse borgere resten af året (grønne del af kolonner). Dette sammenlignes med borgernes samlede forbrug hele sidste regnskabsår.
  - *Se mere i rapporten s. 58.*

**Figur 6.2** Eksempel på opfølgning på økonomi i og regnskabsprognose for tværgående løsning – Furesø Kommune, 2018



Kilde: Furesø Kommune

# Økonomisk opfølgning og styringsinformation

- Hvilken type økonomisk opfølgning ønsker kommunen at lave?
- Hvilke udgifter skal være en del af opfølgningen, og hvilke skal eventuelt ikke?
- Hvilken teknisk løsning (it-system) benyttes til opfølgningen? Hvordan gøres det muligt at trække data fra forskellige sektorområders fagsystemer og økonomisystemet (teknisk, lovgivningsmæssigt)?
- Hvordan kan opfølgningen bidrage til at vurdere den økonomiske effekt af den tværgående løsning?
- Hvordan bidrager opfølgningen til at følge op på et evt. budget knyttet til den tværgående løsning?
- Skal den økonomiske opfølgning kobles med øvrig opfølgning på faglige mål eller aktiviteter?

# Casebeskrivelser for to af undersøgelsens deltagerkommuner:

## Furesø og Høje-Taastrup Kommuner

*Alle fem kommuner er beskrevet uddybende i rapporten, bilag 1*

# Casebeskrivelse Furesø Kommune

Fokuspunkt	Tværgående løsning i Furesø Kommune
Organisatorisk forankring og ledelsesmæssig opbakning	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tværgående løsning politisk besluttet i 2015 med treårig projektperiode. Sat i drift 1/1 2018</li><li>• Styregruppe (bl.a. direktionschef og budgetchef), chefgruppe (bl.a. fagchefer) og referencegruppe (bl.a. decentrale ledere)</li></ul>
Udvælgelse af familier	<ul style="list-style-type: none"><li>• Målgruppe: borgere på uddannelseshjælp, kontanthjælp, ressourceforløbsydelse eller ledighedsydelse og med sager på mere end ét område</li><li>• Juni 2018: ca. 100 borgere</li></ul>
Organisering af løsning	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enhedsorganisering</li><li>• Udelukkende sagsbehandlere i tværgående enhed</li></ul>
Økonomistyringsprincipper	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adskilt visitationskompetence (i enhed) og betalingsforpligtelse (på sektorområder)</li><li>• Dog kompenserende tiltag for at sikre økonomisk styring (bl.a. koordinering mellem afdelingsledere eller krav om inddragelse af sagsbehandler på 'almindeligt' område)</li></ul>
Budgetlægning	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enhed har ikke selvstændigt budget</li></ul>
Budgetopfølgning og styringsinformation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Har implementeret opfølgning på borgeres ressourcetræk og på faglige mål</li><li>• Prognostisering af forventede udgifter til borgerne i løsningen</li></ul>

# Casebeskrivelse Høje-Taastrup Kommune

Fokuspunkt	Tværgående løsning i Høje-Taastrup Kommune
Organisatorisk forankring og ledelsesmæssig opbakning	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tværgående løsning politisk besluttet med forudgående projektperiode. Sat i drift fra sommeren 2018</li><li>• Projektstyregruppe (bl.a. fagchefer fra involverede områder) og nedslagsmøder (bl.a. fagchefer og medarbejdere fra løsning)</li></ul>
Udvælgelse af familier	<ul style="list-style-type: none"><li>• Målgruppe: familier med kontakt til mindst to områder (beskæftigelse og børne- og familieområdet)</li><li>• Sommeren 2018: 12 familier</li></ul>
Organisering af løsning	<ul style="list-style-type: none"><li>• Netværksorganisering</li></ul>
Økonomistyringsprincipper	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visitationskompetence og betalingsforpligtelse ligger på de almindelige sektorområder</li></ul>
Budgetlægning	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ikke selvstændigt budget til tværgående løsning</li></ul>
Budgetopfølgning og styringsinformation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planlagt men ikke etableret opfølgning på familiernes samlede ressourcetræk</li></ul>