

## Bilag 1.3 – referater fra møder i CenterMED på beskæftigelsescentre og jobcentre

CAB	Side 1
CBSI	Side 9
CKB	Side 12
AMC	Side 15
JKA	Side 16
JKI	Side 17
JKU	Side 18

### CAB's hørings svar om ny budgetmodel fra centerMED d. 18. februar 2015

**Med deltagelse af** Jacob Eberholst (Resourcedirektør), Mikael Schreiber (Direktør) og Lars Eriksen Videbæk (Kontorchef i 5. kontor)

**Leder-siden:** Jørgen E. Clausen, Lone Binder, Maiken Vitved Andersen, Torben Kirkbøl, Christina Bro Mønsted, Ane Lydholm, Line Dalum

**Medarbejder-siden:** Jann Larsen(3F), Katrine Brenner (Arbejdsmiljøkoordinator), Berit Lange (HK), Flemming Holst (HK), Thorleif Nolde Malling (AC-NOOR) , Malene Lerche (HK), Louise Elmquist (DS)

**Fraværende:** Anne Thybo Høyer, Robert Nikolajsen (AMR), Malene Lerche (HK) , Ole Mikkelsen, Jacob Schjøtt, Vagn Felsted (3F)

**Mødeleder:** Jørgen E. Clausen

**Referent:** Lasse Dalsgaard Andersen

Center for Afklaring og Beskæftigelse (CAB) vil gerne med dette hørings svar give et sammenhængende svar på, hvad vi mener, man bør være opmærksom på i forhold til at udforme en ny budgetmodel ud fra de principper, der er blevet lagt frem. Referatet indeholder først en kort opsummering af CAB's hovedpointer, dernæst et svar på de fem principper og til sidst et detaljeret referat af de mundtlige drøftelser på mødet.

### Hovedpunkterne

Ikke rangordnet.

- Beskæftigelsescentrene (BC) bør ikke rammes på økonomien af årsager, der ikke kan henføres til mangel på efterspørgsel.
- BC ønsker en model med frihedsgrader som leverandør frem for en mellemmodel der lægger op til at BC ikke sidestilles med jobcentrene (JC) og samtidig låser BC på hvilken indsats der skal leveres.
- BC ønsker en gensidig forpligtelse mellem JC og BC til at styre produktionen.
- BC vil gerne pege på vigtigheden af at bibeholde de kompetencer, der er bygget op i centrene over mange år. Kommunen risikerer at miste kernekompetencer og resurser på området, hvis man lader udsving få konsekvenser for kerneproduktionen i centrene.
- BC udtrykker bekymring for medarbejdernes ansættelsesvilkår, hvis midlertidige ansættelsesformer bliver normen i centrene. BIF må vise vejen i forhold til at skabe et rummeligt arbejdsmarked.

## De fem principper

### 1. Den interne indsats aflønnes efter afholdte aktiviteter.

Overordnet hører vi, at man i direktionen ser efterspørgslen på beskæftigelsesområdet som naturligt svingende og derfor ønsker at tilpasse udbuddet af pladser til disse svingninger vha. et taxameter-system. Der gives udtryk for, at svingningerne både skyldes løbende ændringer i love og regler og et på flere områder mangelfuldt match mellem BC'ernes udbud og JC'ernes efterspørgsel.

CAB mener, at der er flere forklarende årsager, som man bør medtage i overvejelserne om en ny budgetmodel, hvis den skal være rimelig og effektiv. Vi ser, at der ofte er logistiske og vilkårlige årsager til, at der ikke bliver visiteret borgere til vores center fra JC. Vi hører, på dette centerMED at direktionen udtrykker enighed i, at dette har været tilfældet, f.eks i forbindelse med opstarten af nytteindsatsen i 2014. Derfor mener, vi at man bør finde løsninger, der gør, at BC'erne ikke rammes direkte på økonomien, når der opstår huller i visitationen, som ikke skyldes et fald i efterspørgselen.

Det rejser opmærksomhedspunkter som:

- *Koordinering* – vi mener, at en øget og obligatorisk koordinering mellem JC og BC er nødvendig for, at opgaver løses i et mere planlagt flow. Parterne bør være ligestillede i denne proces, da vi ser det som en fælles opgave.
- *Forsikring* - når der opstår fald i produktionen eller huller i flow, som ikke skyldes efterspørgsel, bør BC ikke rammes økonomisk. Eksempelvis bør der være en sikring, når de IT-redskaber, alle er pålagt at bruge, ikke fungerer, som KMD nedbrud i januar 2015 og den for øjeblikket uopdaterede tilbudsliste som er JC's hovedredskab til visitation.
- *Prioritering mellem målgrupper* - det er værd at overveje, om nogle opgaver er mere oplagte til taxameterstyring end andre. Her tænker vi, at tilbud for de jobparate er mere ligetil at omfatte i en taxametermodel end tilbud til de aktivitetsparate, da indsatsen for de aktivitetsparate er mere kompleks.
- *Prisfastsættelse* - Hvordan vil prisen for BC'ernes tilbud blive fastsat? Prisen kan blive en afgørende faktor for, om vores tilbud bliver valgt til.
- *Myndigheden* - Skal BC fortsat have myndighedsrollen i en ny budgetmodel?

Samlet mener vi som BC, at der stadig bør være fokus på at gøre flowet fra JC til BC bedre, også selvom der kommer en budgetmodel, som betyder, at de svingninger, der måtte komme, ikke fører til tabt produktion. Et godt flow giver både kvalitet i arbejdet med borgerne og en mere effektiv brug af de resurser, der er til rådighed. Dette bør tænkes med i en kommende model.

### 2. Beskæftigelsescentrenes bevillinger overgår til jobcentrene, der på baggrund af visitation henviser til det bedst mulige tilbud for borgeren.

Dette princip indeholder to elementer, så vidt vi kan høre:

- a) en budgetteknisk overflytning af midler til bestilleren  
og
  - b) et princip om, at visitation skal foretages på baggrund af en effektlogik.
- a) Vores bekymring, ift. at budgettet overgår til JC, går på den position, det sætter BC i. Hvis der ikke følger nogle frihedsgrader med i modellen, er det en svækkelse af BC og en klar tilkendegivelse af et

hierarki, som der ellers er talt om, at vi skulle væk fra. Hvis BC blot må have én kunde og den kunde ikke er forpligtet til at bruge BC, så står vi i en meget ugunstig situation.

Problemet er, at hvis man tænker, at BC må agere mere frit ift. at afsøge andre kunder og markeder, som ellers kunne være en løsning på den ugunstige situation, BC bliver sat i, så harmonerer det ikke umiddelbart med, at man stadig anses som et fuldgyldigt medlem af "BIF-familien". Dette skyldes, at mange af de systemer og arbejdsgange, der hører med til at være en del af en stor offentlig organisation som BIF, gør, at de tilbud, man udbyder på BC, ikke kan konkurrere prismæssigt med de private leverandører. Derfor mener, vi at man bør tænke grundigt over, hvilket marked man skaber og hvilke vilkår, man giver BC'erne på det marked.

- *Konkurrence* - Hvilken grad af konkurrence ønsker man? Skal der f.eks. være konkurrence mellem BC og JC? JC har på flere områder tilbud, der ligner BC's tilbud, eksempelvis mentorforløb. Eller skal der være konkurrence mellem BC og de eksterne leverandører?
- *Fairness* - Det rejser spørgsmålet om *fairness* i forhold til vores eventuelle konkurrenter; som en del af BIF har vi omkostninger, som de eksterne udbydere ikke har, og JC har råderet over midler og har incitament til at fylde egne tilbud op, før man vælger et forløb på BC.
- *Fleksibilitet* - Flexibilitet er en del af den nuværende model, hvor BC gentagne gange har påtaget sig at løse opgaver, der lå udover de almindelige. Eksempler på dette er bl.a. rettidighed på SDP området & indsats ift. akutpakker og intensiv aktivering til dagpengemodtagere.

b) Vi hører endvidere, at man ønsker at styre flowet ved at lade visitationen være udtryk for, hvor JC mener, at de får de bedste effekter for borgeren i stedet for hvor der er ledig kapacitet. Det er en sympatisk tanke, men vi mener, at den i praksis er svær at forfølge uden videre, fordi det kræver et meget højt niveau af information og overskuelighed tilgængeligt for den enkelte sagsbehandler. Det er i vores øjne ofte i visitationssituationen, at de ovennævnte logistiske problemer opstår. Den enkelte sagsbehandlers evne til at navigere imellem tilbud og vurdere effekterne af disse påvirkes af:

- direktions fra ledelsen på JC der ikke når ud i alle led (og ofte ikke er koordineret med BC).
- et stort personaleflow.
- forsinkelse på effekttal.
- egen viden om hvilket tilbud, der gavner borgeren.

Igen mener vi, at løsningen må være, at man gensidigt forpligter JC og BC til at koordinere hvilke tilbud, der er behov for, så det ikke falder på den enkelte sagsbehandlers begrænsede overblik over, hvor der er ledig kapacitet af en god kvalitet. Samtidig bør man også se på, om man kan udarbejde et mere *overskueligt* overblik til sagsbehandlerne så de får et mere reelt grundlag at træffe beslutninger ud fra. BC har hverken midler eller frihed til selvstændigt at markedsføre vores tilbud overfor JC, så hvordan sikrer vi, at JC får de informationer, de skal bruge for at kunne visitere til det mest effektfulde tilbud for borgeren?

**3. For at give beskæftigelsescentrene mulighed for at tilpasse sig til leverandørvilkår indføres modellen gradvist. Jobcentrene vil i en overgangsperiode have et minimumskøb hos beskæftigelsescentrene. Størrelsen af minimumskøbet aftrappes gradvist år for år.**

Det vigtigste for CAB er selvfølgelig, at den model, man 'sluses' gradvist ud i, er en, vi kan se os selv i, men vi vil gerne diskutere mere konkrete modeller for, hvor hurtigt det skal ske. Man kunne f.eks. tænke en model, hvor man gav valget til BC'erne om hvilke målgrupper og tilbud, der skulle aftrappes først, da der givet er nogen områder, der er mere velegnede til taxameterstyring eller vil være mere stabile end andre. Hvis tanken er en tilpasning til leverandørvilkår over tid, så er det væsentligt allerede nu at have opmærksomhed på og drøftelser af hvorvidt BC skal byde ind, når nye udbud påtænkes.

#### **4. Der indføres intern overførselsadgang på beskæftigelsescentrene, så centrene har mulighed for at overføre midler mellem budgetår.**

Hvis overførselsadgang mellem budgetår skal give mening, må det betyde, at det også er muligt at overproducere og dermed få et overskud, der kan overføres.

Vi hører, at direktionen åbner op for, at der ikke skal være noget loft for bestilling af forløb, dvs. at der ikke skal være loft på indtjening på aktiviteter udover det samlede budget til målgruppen. Dette mener vi kan være med til at afhjælpe det ustabile flow (stop & go), som opleves både fra BC's side ift. bestillinger fra JC og fra JC's side ift. BC'ernes pladsstyring. Det kræver, at BC stilles mere frit, ift. hvad man skal udbyde og hvor mange pladser, der skal være til rådighed til de forskellige målgrupper. Den kommende budgetmodel skal derfor indeholde retningslinjer for, hvilken frihed BC har til dette.

Vi kan som BC være bekymrede for, at de incitamenter, man vil have til at gribe opgaver på tværs af BIF, vil være mindre, hvis man rammer et loft for, hvor meget man kan tjene. Det vil sige, hvis budgettet er opbrugt, hvem skal så tage sig af de opgaver, der måtte være ud over?

Et andet vigtigt element i modellen bliver, hvordan økonomien bliver håndteret i JC. Vil man have samlede puljer til de eksterne og interne leverandører, eller hvordan vil man dele budgetterne op?

Det bliver afgørende, at budgetmodellen sikrer, at økonomistyringen fungerer så gnidningsfrit som muligt. Altså at aflønningen eksempelvis falder regelmæssigt og forudsigeligt. Det er vigtigt for at kunne beholde den nødvendige kerneproduktion i centrene, som ellers vil blive for sårbar.

Kerneproduktionen er også afhængig af, at der bibeholdes et vist niveau af kompetencer i centret. Når der lægges op til, at der i højere grad skal benyttes midlertidige ansættelsesformer, så risikerer man, at disse kompetencer udvandes med tiden. Kommunen kan på denne måde miste vigtige resurser i en situation, hvor man hurtigt skal kunne gribe en kompliceret opgave.

#### **5. Beskæftigelsescentrene forbliver en fuldgyldig del af BIF med samme adgang til samarbejdsorganer, ledelsesfora mv. som jobcentrene.**

BC vil som udgangspunkt gerne være en del af BIF, men er optaget af balancen mellem bindinger og frihed i en ny budgetmodel. Vi er mere usikre på de bindinger, en mellemmodel kan skabe, frem for den frihed en mere ren udbudsmodel kan tilbyde. Hvis BC skal kunne konkurrere delvist med eksterne leverandører på pris, så bør man overveje, om der er dele af samarbejdet med BIF, som BC kan træde ud af.

Kommunikationsområdet er et oplagt eksempel, hvor friheden til selv at kunne udarbejde hjemmeside og kommunikationsmateriale kan være afgørende, når man søger at blive den foretrukne samarbejdspartner for JC. Også resultatkontraktprocessen og den efterfølgende resultatopfølgning er et område, hvor der anvendes mange resurser. Et andet eksempel er de resurser, vi i CAB bruger på at hjælpe med IT-udbud og

system-undervisning på tværs af BIF. Disse opgaver vil vi have mindre incitament til at hjælpe med på tværs af BIF, med taxameterstyring hvor fokus vil være på prisfastsættelse af alle ydelser..

Der er desuden en bekymring på medarbejdersiden for, hvilke konsekvenser en taxametermodel kan få for ansættelsesvilkår, herunder tryghed, løndannelse, ligebehandling og det rumlige arbejdsmarked. Hvad er smertegrænsen for, hvor mange medarbejdere, der ikke skal være fastansatte med alle de rettigheder, det medfører (ex barselsorlov, løn under langvarig sygdom etc.)?

### **Grundlaget for beslutningen**

Udmeldingen om, at det er blevet besluttet, at beskæftigelsescentrene skal taxameterstyres, kom på et sent tidspunkt i forhold til at føle sig medinddraget. Det er vanskeligt for os at se, hvad der er det egentlige grundlag for beslutningen. Den beskrivelse, der er givet af uudnyttede pladser på beskæftigelsescentrene i indstillingen til BIU af 8/12 2014, mener vi, er unuanceret. Den giver ikke et billede af vores generelle indsats, som vi kan genkende. Når der bliver taget beslutninger, som har så potentielt vidtrækkende konsekvenser for vores indsats og for vores stilling som medarbejdere i BIF, så ønsker vi at blive inddraget tidligere i processen, end det har været tilfældet.

### **Afslutning**

Til slut vil vi gerne invitere os selv ind til processen omkring udformningen af en ny budgetmodel. CAB forstår behovet for en styringsmodel og vil meget gerne bidrage til resultatskabelse og optimal ressourceudnyttelse. BC har allerede haft områder på budgettet i 2014, som er styret efter taxameter tanken eksempelvis myndighedssamtaler og mentorindsatsen. Det er samtidig relevant at fremhæve, at en ny budgetmodel for beskæftigelsescentrene har været drøftet tidligere, senest tilbage i 2012, så både erfaringer og input til en konstruktion er tilgængelige i forhold til nye drøftelser.

### **Referat af drøftelse om ny budgetmodel på CAB's centerMED d. 18. februar 2015**

**Jacob Eberholst:** Man har fra statens side fjernet refusion på vejledning og opkvalificeringsforløb og da økonomien for kommunen derfor bliver strammere, har politikerne ønsket en taxameterordning til at styre økonomien. Politikerne har givet BIF opgaven med at finde en form på ordningen. Hvis det her skal indføres bliver det først fra 1. januar 2016.

I direktionen ser vi to veje, man kan gå. Den ene er, den man kunne kalde leverandørvejen, som indebærer at taxameterprisen indeholder alle udgifter.

Den anden vej, vi kan se, man kan gå, er at have en eller anden form for sikkerhed for indtægterne for BC'erne. Det kan være administrationsdelen, ledelsesdelen og faste udgifter som husleje osv. En anden sikkerhed man kunne tænke, var et bånd på hvor meget der kan overføres af både overskud og underskud fra år til år.

Baggrunden for alt dette er, at direktionen ser beskæftigelsesområdet som svært styrbart. Der vil være udsving af forskellig art i de opgaver, der skal udføres. Det har man også erkendt nationalt ved at indføre budgetgaranti for beskæftigelsesområdet. Den ny budgetmodel skal give incitamentter til både BC og JC for at bruge den kapacitet, der er.

**Berit:** Vi har været i tvivl om grundlaget for denne beslutning. Hvorfor er det beskæftigelsescentrene alene der skal bære konsekvenserne af de her udsving?

**Flemming:** Vi håber, at I vil medtage både et borgerperspektiv og et medarbejderperspektiv på den her model. Belægningen i 2014 bærer præg af nogle alvorlige udsving, som vi ikke er herre over herude. Det er ofte problemer, der ligger på JC. Men med den her model får vi de fulde konsekvenser af sådanne udsving i fremtiden.

**Jacob:** Vi lavede en præsentation om konsekvenserne af reformen for politikerne, da den forelå. Politikerne blev bekymrede for økonomien. Det var grundlaget for, at der blev talt om en taxameterordning.

Til det andet så taler vi jo med JC, når vi kan se, at der mangler borgere til de pladser, der er oprettet. Men det får os ikke hele vejen. Vores udgangspunkt er, at der altid vil være udsving på det her område og derfor mener vi, at der er brug for en ordning, der sikrer at økonomien bliver brugt fornuftigt. Men vi vil tage udgangspunkt i de udsving, når vi laver modellen. Det er ikke noget, der skal ramme jer direkte og alene.

**Flemming:** Hvis svaret er taxameter hvad er så spørgsmålet? Som jeg ser det, er det her ikke et efterspørgselsproblem, men et logistisk problem, så jeg kan ikke se, hvordan en taxameterordning skal være svaret på det problem.

**Jacob:** Vi siger til JC, at de skal lave effekter. Vi mener, at det er modsætningsfyldt bagefter at komme og sige til dem, at de også skal fylde BC op. Vi vil hellere have et system, hvor BC'erne bliver valgt, fordi aktiviteterne fører til de effekter, som vi beder JC om at skabe.

Jeg er ikke enig i, at JC skal forpligtes til et konstant flow. Det tror jeg ikke er muligt.

**Malene:** Både i nytten og mentor var der visitationsproblemer i starten af 2014, som ikke handlede om at BC blev valgt fra. I nytten var der ikke andre steder JC kunne sende borgere hen, og alligevel tog det rigtig lang tid før de begyndte at komme. Det var et logistisk problem og et problem at borgerne ikke fik de lovpligtige tilbud de har krav på.

**Jacob:** Det er jeg enig i, i det tilfælde.

**Lone:** Skiftende fokus i JC har stor betydning for, hvad vi laver. Vi oplever, at tingene kommer i bølger, fordi JC'erne fokuserer i bølger. Derfor kommer der konstante pukler, som er svære at håndtere.

**Maiken:** Vi er glade for at høre, at du siger, at der ikke allerede er lavet en model, men at vi får indflydelse på den. Sammenhængen mellem en ny model og den vision, der er lagt frem, er vigtigt. Vision og styringsmodel bør takte sammen. Når direktionen eksempelvis peger på at BC skal styrkes ift. JC så må en ny budgetmodel ikke geninstallere et hierarki. Vi vil gerne betone et VI og at være en fuldgyldig del af familien. De principper, der er blevet lagt frem, frygter vi på nogen punkter, vil give mindre frihed for BC og dermed yderligere svække os i relationen til JC og CF.

Vi kender den rene udbudsform, men det er ikke det, vi læser ud fra det her. Vi vil derfor gerne give vores erfaringer med videre til jer, så man finder en god løsning. Vores erfaring siger os, at miksmodeller ikke umiddelbart er ønskværdige.

**Thorleif:** Vi ser ikke, at vi får fordele. Hvis vi bliver i BIF, så bliver vi bundet på mange forskellige måder uden at få fordelene ved at være frie til at opsøge de gode muligheder.

**Jacob:** Men jeg hører, at I er interesserede i en mere konkurrencepræget model. Jeg vil dog lige præcisere, at der ikke vil være tale om udlicitering.

**Flemming:** Vi vil gerne være en del af BIF. JC har nogen af de samme tilbud, som vi har her, og som de har mulighed for at fylde op først. Det er et problem i forhold til den her model. Ellers skal man flytte de tilbud ud på BC. Eksempelvis jobklubber og mentorforløb.

**Berit:** Hvem skal vi konkurrere med? JC eller andre BC eller de private leverandører?

**Jacob:** Ville I være interesserede i at konkurrere på tværs af BC?

**Jørgen:** Vær opmærksom på, at BC flere gange har budt sig til, når der er opstået akutte problemer i JC og andre steder. SDP og intensiv aktivering af dagpengeborgere er eksempler. Man skal så vidt muligt forsøge at bevare incitamentet til at hjælpe hinanden.

**Berit:** Stabile kompetencer i centret vil være vigtigt for at kunne løse sådanne problemer. Modellen kan have konsekvenser for disse kompetencer, fordi arbejdskraften kan blive mere løst tilknyttet.

**Flemming:** Vi mener ikke, at det skal være sådan, at den eneste måde BC kan styre flowet og økonomien på er ved at hyre og fyre. Vi skal også kunne hjælpe hinanden på tværs af systemet. Jeg mener, at vi skal holde fast i, at man som udgangspunkt er ansat i BIF og ikke kun CAB.

**Malene:** Vores IT-systemer er ikke altid så gode, som de kunne være. Vil vi med den nye model også få frihed til at vælge nye? Hjemmeside og informationsmateriale er gode eksempler på noget, der vil være vigtigt for at kunne få fyldt butikken op, men som vi ikke får hjælp til i tilstrækkelig grad. Leverandørerne har mulighed for at lave informationsmateriale og hjemmesider, der nemt og overskueligt informerer om deres tilbud til jobcentrene. Taxameter må også kunne gå den anden vej.

**Jacob:** Jeg kan høre, at I ser, at der kan være konkurrenceproblemer ved at være en del af BIF med en taxametermodel.

**Ane:** Der er systemer i BIF, der ikke er så smidige. Kommer vi til at kunne gå uden om dem?

**Berit:** Vi ønsker blot at få frihedsgrader, der modsvarer de bånd, vi kan se, der bliver lagt på os.

**Jacob:** Der er nogen ting, der selvfølgelig ligger fast, hvis man er en del af BIF. Forvaltningens løn og ansættelsespolitik er et eksempel på noget, der ikke kan adskilles fra det at være en del af BIF. Men derfor kan der muligvis godt tænkes andre dele, der kan.

**Lone:** Vi er med på, at man fra statens side med beskæftigelsesreformen har præciseret, at man ikke ønsker så meget kapitel 10 for jobparate. Men kapitel 10 for de aktivitetsparate kræver noget ekspertise, som CAB har. Kunne man tænke en model, hvor man målgruppespecificerer modellen, så den ikke gælder på et område som de aktivitetsparate?

**Jacob:** Det er et spørgsmål om i hvilket omfang, man skal tænke på hvilke målgrupper, man arbejder med, når man udformer modellen. Det er ikke noget, vi har lagt os fast på, og jeg giver dig ret i, at der er nogen forskelle, man skal være opmærksom på og tage med. Men om der er tomgang med eller uden

statsrefusion er på sin vis lige galt. Jeg kunne godt have en gisning om, at det, der er sket for de jobparate, også kan ske for andre målgrupper.

**Lone:** JC har, som det er nu, en interesse i at fylde deres egne forløb op. Det mener vi er et problem, der skal løses, før en model som den, der er blevet lagt frem, kan fungere.

**Jørgen:** Hvordan tænker I, at man kan have fleksibilitet i forhold til efterspørgsel? Som det er nu, er der jo loft over efterspørgslen på vores tilbud. JC siger til os, at det, der "stop & go", er det værste, der kan ske.

**Jacob:** Vi synes ikke, at der skal være et loft. Loftet skal så at sige kun være det købs-budget, som jobcentrene er udstyret med.

**Maiken:** Får man adgang til hinandens budgetter? Altså kan vi som BC få adgang til de midler, som nu er afsat til de eksterne leverandører?

**Jacob:** Det har vi faktisk ikke overvejet så meget. Vi har mere tænkt, hvad der sker, hvis kapaciteten ikke fyldes.

**Flemming:** Der hvor vi ikke har nogen frihedsgrader, skal det ind i en eller anden form for grundpris. Og resten kan så være en del af en resultatkontrakt. Det er også en måde at styre det på.

**Maiken:** Jeg håber, at I hørt, at vi rigtig gerne vil gøre vores allerbedste for både at have kapaciteten fyldt og skabe resultater. Jeg kommer til at tænke på i forhold til det med udbud og ikke-udbud, at der også kan ligge nogen juridiske bindinger, som der også er nogen leverandører, der er interesserede i. F.eks hvis leverandørernes 'marked' på jobcentrene bliver blandet med beskæftigelsescentrenes 'marked' og der er forskellige forudsætninger. Det kan være konkurrenceforvridende. Det er et opmærksomhedspunkt hvis det bliver sådan, at vi ikke får et incitament til at få mere end 100% belægning, selvom der er efterspørgsel efter mere. Så kan det jo blive sådan, at man har hjulpet med at løse en pukkel i løbet af året, og når man så når til slutningen af året, så har vi 100% løst vores opgaver og har ikke incitament til at gøre mere. Vi skal også medtænke målgrupper, som man ikke "kan tjene penge på", men som vi løser nu, fordi det er en del af at løse den kommunale opgave. Der er eksempler f.eks. pleje- og sundhedsområdet hvor der er noget, der er gået tabt på gulvet, og lige pludselig står kommunen med en opgave, den skal løse, men kompetencerne er væk, fordi der ikke har været incitament til at opbygge dem.

Vi vil gerne være med til at give nogen bud på modeller. Der er allerede områder på budgettet, hvor vi er taxameterstyret. Så der findes allerede løsningsmodeller.

**Berit:** Vi vil gerne foreslå, at centrenes individuelle referater bliver taget med ikke kun i hovedMED men også videre som bilag til BIU's møde, så nuancerne kan komme med.

**Jacob:** Jeg vil gerne kvittere for en god drøftelse. Vi vil gå tilbage og imødesee referatet. Jeg mener, det er rigtigt, at både vi og også politikerne skal have mulighed for at forholde sig til alle aspekter af det her.



## Referat fra CenterMEDmøde på CBSI afholdt den 24. februar 2015

### Høring om ny budgetmodel (dagsordenspunkt 10)

<b>Mødedato</b>	Tirsdag den 24. februar 2015
<b>Tid</b>	Kl. 13.00-16.00
<b>Sted</b>	Mødelokalet på Torvet
<b>Deltagere Ledelses- siden</b>	Maja Agu (formand), Majbritt Jensen, Lena Ahrenst, Rasmus L. Ottesen, Tine Trolle
<b>Medarbejder- siden</b>	Alfred Riis (AMR), Birgit Mogensen (TR HK, næstformand og AMR), Henriette Larsen (SUP TR HK), Lone Anker (TR UDF), Mette Gottlieb (SUP TR UDF) og Sandra K. Pedersen (AMR)
<b>Gæst</b>	Jacob Eberholst (DIR), Lars Eriksen Videbæk
<b>Afbud</b>	Anja Meyer (ØR), Stig Bo Hansen
<b>Ordstyrer</b>	Maja Agu
<b>Referent</b>	Lea Willumsen

#### 1. Ny budgetmodel på Beskæftigelsescentrene

Jacob Eberholst orienterede om den nye budgetmodel for beskæftigelsescentrene. Foruden Jacob deltog Lars Videbæk, kontorchef i Økonomi og Resultater.

Jacob orienterede om, at vi var deres 3. beskæftigelsescenterbesøg på baggrund af de aktuelle overvejelser om ny budgetmodel for beskæftigelsescentrene. Der er ikke taget nogen beslutninger endnu. Der er visse valg, der skal træffes i forbindelse med beslutning af en taxametermodel eller rettere en aktivitetsstyringsmodel for beskæftigelsescentrene. Det er nu, at beskæftigelsescentrene får mulighed for at påvirke modellen. Centralforvaltningen vil gerne have flest mulige input til at kvalificere valgene ifht aktivitetsstyringsmodel. Referat af dette punkt går til HovedMED som hørings svar, hvorefter der laves en indstilling til HovedMED.

Jacob forklarede kort om baggrunden, herunder hvorfor det italesættes som ny budgetmodel med fokus på aktivitetsstyring. Sprogcenteret på CBSI er uberørt af modellen. Beskæftigelsesindsatsen på beskæftigelsescentrene har haft et fast budget, og dermed har der løbende været risiko for uudnyttet kapacitet, og der har heller ikke været en direkte sammenhæng mellem anvendelse og fokus på konkrete resultater og effekt. Der skal være større sammenhæng mellem aktiviteterne på beskæftigelsescentrene og efterspørgslen fra jobcentrene. Det handler om, at CBSI være en attraktiv samarbejdspartner for jobcentret. Styringen vil i nogen grad ske ligesom ved de private leverandører. Det vil måske give andre incitamentsstrukturer end dem, der er gældende i dag.

Jacob bød derefter op til bemærkninger og refleksioner i forhold til det udsendte materiale:

#### 1. Princip: interne indsatser aflønnes efter afholdte aktiviteter:

For at skabe stabilitet og kontinuitet i en sammensat organisation som et kommunalt beskæftigelsescenter vil det være at foretrække, at centret er garanteret et vist minimumskøb på årsbasis.

## **2. Princip: BC's bevilling overgår til jobcentrene, som i en overgangsperiode forpligter sig på et minimumskøb**

Det vil altid være beskæftigelsescentrenes og de private leverandørers udfordringer at sikre en stabil visitation og flow til deres tilbud, hvilket også gælder ved en ny budgetmodel. Med et kommunalt tilbud som BC vil centrenes evne til at levere indsats og oprette en kommunal organisation være afhængig af en vis form for grundbevilling og sikring af minimums aktivitet.

Med en ny aktivitetsstyringsmodel kommer der et nyt samspil og afhængighedsforhold mellem beskæftigelsescentrene og jobcentret, hvor beskæftigelsescentrets aktiviteter står og falder med jobcentrets evne og vilje til at visitere borgere. Samtidig har der gennem tiden været en tendens til, at det i særdeleshed er de svageste borgere, der bliver sendt til CBSI, mens jobcentret selv tager sig af de stærkeste gruppe i deres eget jobklubtilbud. I CBSI har vi aktuelt de jobparate. Med en aktivitetsmodel må man mere eksplicit forholde sig til typen af borgere indenfor målgruppen, når der skal vurderes på resultater og gives "betaling" for aktiviteten.

## **3. Princip: Gradvis tilpasning til leverandørvilkår.**

Her ønskes følgelig en så lang og en så høj budgetsikring som muligt. Hvor stor og over hvilken periode vil nødvendiggøre konkrete beregninger, der kan tages stilling til, herunder processer for tilpasningsmuligheder for centrene.

Netop budgetsikringen er af betydning for, at vi er i stand til at kunne fastholde et kompetent personale over en længere periode, der kan varetage de mangeartede opgaver centret har, i særdeleshed myndighedsopgaverne. Netop centrets evne til at varetage myndighedsopgaver og bibeholde faglig viden og kompetencer er en styrke i samarbejdet med jobcentrene og gør, at vi kan løse opgaver, som ikke kan udlægges til private leverandører, hvilket er i forvaltningens interesse.

## **4. Princip: Intern overførselsadgang mellem budgetår**

Det giver i udgangspunktet god mening, at der kan planlægges henover et budgetår både i opadgående retning som i nedadgående retning. Det forventes dog, at centrene som kommunal institution er underlagt en række regnskabsmæssige forhold, som sætter en grænse for princippet.

## **5. Princip beskæftigelsescentrene forbliver fulgyldige medlemmer af BIF**

Netop det faktum at beskæftigelsescentrene er en del af den kommunale forvaltning og den lovgivningsmæssige myndighed gør, at centrene på en række områder IKKE er at betragte som de private leverandører. Dette afspejles både i dele af indsatsen, såvel som i den interne organisation. At beskæftigelsescentrene får adgang til kommunens forskellige organer er både en styrke, men i leverandørsammenhæng kan det også være en udfordring. Som en del af kommunen er centrene følgelig forpligtet til at efterleve alle de organisatoriske, personalemæssige beslutninger, processer og politikker, som man tilbyder medarbejderne i en kommunal forvaltning som Københavns Kommune.

Det er der en række transaktionsomkostninger forbundet med. Man kan som offentlig myndighed ikke med kort varsel ansætte og afskedige medarbejdere i forhold til udsving i aktiviteter på den korte bane. Vi er omfattet af en række ansættelsesretlige forpligtelser.

Jacob kommenterede kort på diskussion om myndighedsopgaven. Det er ikke en del af taxameterdiskussionen at fjerne opgaven. Der er en diskussion i øvrigt om myndighedsopgaven,

idet der er en del uklare snitflader mellem indsats og drift i hhv. jobcentre og beskæftigelsescentre. Med hensyn til det personalemæssige så kan der blive mulighed for, at man ansættes mere løst ifht. ansættelsessted (blive del af en 'taskforce' så man som medarbejder eksempelvis rykkes rundt mellem BC). Der er fuld opmærksomhed på, at der kun vil være samarbejde med en primær partner (AMC) og det samspil, der følgelig skal være her.

Der blev spurgt om, hvorvidt CBSI kan tilbyde vores tilbud til andre kommuner?

Jacob svarede at, det er ved at blive undersøgt. Lars uddybede, at det er et tveægget sværd, idet at der skal være en 'fuld' budgetmodel, for ellers vil det være konkurrenceforvridende rent juridisk.

Maja kommenterede herefter generelt på modellen og sagde: CBSI ønsker som udgangspunkt, at der er en så høj grad af organisatorisk og aktivitetsmæssig sikkerhed i en så lang periode som muligt for at kunne levere en så stabil og kvalitetsmæssig god indsats som muligt.

Der har tidligere i 2012 været drøftet en aktivitetsstyringsmodel i forvaltningen, og der er klart dele af denne, som kunne give god mening at genoplive i forhold til den aktuelle drøftelse.

Overordnet kan det være svært at gennemskue de forskellige principper for budgetmodellen, idet det fuldstændig afhænger af de beregningsmodeller og niveauer, der kommer til at ligge til grund. Maja sagde videre, at det som udgangspunkt giver god mening, at der sikres fuld kapacitetsudnyttelse og at de tilbud, der udbydes på centret er i overensstemmelse med de ønsker og behov, som jobcentret og forvaltningen efterspørger. Ligeledes at der er sammenhæng mellem aktivitetsniveau og budget. Men det er samtidig vigtigt at gøre opmærksom på, at der kommer et stærkt afhængighedsforhold til jobcenteret, hvor beskæftigelsescentrenes aktiviteter, og dermed budget, fuldstændig styres af jobcentrenes vilje og ønsker.

I forhold til en "taskforce", som Jacob skitserede, sagde Maja, at i modsætning til tidligere så er BC differentieret med opgaver og målgrupper, så kompetencerne er ikke længere så entydige, som de har været. Det kan give udfordringer med at rokere medarbejdere rundt blandt beskæftigelsescentrene. I dag har hovedparten af medarbejderne på CBSI mere et kompetence- og opgavemæssigt fællesskab med dele af jobcentret end med de øvrige beskæftigelsescentre.

Jacob rundede af med den videre proces: En ny budgetmodel vil gælde fra 2016. Indstilling til BIU skal ske i 2. halvdel af april.

Der blev spurgt til, om der laves en analyse med fordele og ulemper af de forskellige modeller.

Jacob svarede, at der bliver forelagt en model for BIU. De vil prøve at beskrive fordele og ulemper, men det skal være simpelt og enkelt, så det er forståeligt for politikerne.

Jacob summerede op med at forslaget til ny budgetmodel formentlig vil balancere imellem de to krav [ifht aflønning kun afhængig af resultater eller med et fastsat minimumsbeløb for specifikke perioder]. Han tager sig med tilbage, at det bliver svært at styre personalemæssigt, at der kan skabes skæve incitament, og at der risikeres et tab af faglighed.

## Referat fra centerMED-møde på CKB d. 18. februar 2015

Til stede:

A-siden: Bo Juul Jensen (BJJ), Karin La Fontaine (KLF), Jette Volther (JV), Lisa Søndergaard Henriksen (LSH)

B-siden Judith Arendal Rasmussen (JAR), Anne-Mette Meyer Pedersen (AMP), Olle Thorup (OT)

Ressourcer: HR Kirsten Kvist (KK), Økonomi Mona Christiansen (MC)

Gæster: Direktør Jacob Zeberg Eberholst (JZE), kontorchef Lars Videbæk (LV)

Referent: Glennie Fossing

**Tema: Ny budgetmodel**

JZE:

Meningen med mødet er at få respons fra de lokale centerMED på den budgetmodel til taxameterstyring, der p.t. foreligger på skitseniveau

En udfoldning af budgetmodellen betyder at der arbejdes ud fra 5 principper:

Der er 5 principper – se plancher:

1. Den interne indsats aflønnes efter afholdte aktiviteter
2. BCs bevillinger overgår til JC, der på baggrund af visitation henviser til det bedst mulige tilbud for borgeren
3. For at give BC mulighed for at tilpasse sig til leverandørvilkår indføres modellen gradvist. JC vil i en overgangsperiode have et minimumskøb hos BC. Størrelsen af minimumskøbet aftrappes gradvist år for år
4. Der indføres intern overførselsadgang for BC så centrene har mulighed for at overføre midler mellem budgetår
5. BC forbliver en fuldgyltig del af BIF med samme adgang til samarbejdsorganer, ledelsesfora mv. som JC

De spørgsmål der blev rejst fra ckb's side falder inden for følgende emner:

### **Tidligere model for aktivitetsstyret budget**

Hvorfor er de hidtidige planer med aktivitetsstyret budget forkastet?

Der er tale om en aktivitetsstyret budgetmodel, der var ganske grundigt gennemarbejdet i forvaltningen med inddragelse af de relevante centre.

### **Et helt særegent kunde-leverandørforhold**

Hvilke overvejelser gør man sig om den situation, at ckb er konkurrenceudsat med kun én kunde – JKU?

Følges der op på, at JKU rent faktisk bruger ckb (efter indfasningsperiode med minimumsgrænser)?

Får JKU lov til at beholde deres jobklubber i en situation hvor ckb er afhængige af JKU som eneste kunde?

## **Konkurrencesituationen**

Hvor valide er tallene for belægning på BC?

Må ckb udbyde ydelser uden for BIF – fx til omegnskommuner?

Skal BC konkurrere indbyrdes i BIF?

Hvad gør man, hvis ckb kommer så langt ned i kundeporteføljen, at vi ikke kan hente det ind igen i løbet af året? Kan ckb gå konkurs?

## **Sammenhængskraft, arbejdsmiljø og personaleforhold i BIF**

Hvordan fastholde det traditionelt stærke fokus på en ordentlighed i personalepolitikken i BIF, når vi samtidig arbejder os frem mod en model med forventeligt flere løst ansatte medarbejdere?

I en situation hvor BC fortsat er fuldgældige medlemmer af BIF, som JZE nævner, med hvor kernen af faste medarbejdere må forventes at blive mindre, kan vi få en situation med større ulighed i de forhold kolleger arbejder under. Hvilke overvejelser gør man sig om de konsekvenser det kunne give på områder som trivsel, sygefravær og psykisk arbejdsmiljø generelt?

Hvordan og hvor hurtigt forestiller man sig organisationen skal "trimmes" i forhold til personalebehov i tilfælde af konjunkturmæssige udsving i borgerantal?

Hvordan hænger BIFs værdier: *Vi gør det sammen - Vi gør det muligt - Vi gør det ordentligt* sammen med den mulige fremtidige situation? Vi ser en risiko for en situation hvor én gruppe medarbejdere er faste kolleger der er fuldt dækket af BIFs Personalepolitik med den loyalitet og trivsel, vi er vant til følger med – mens en anden gruppe medarbejdere er løst ansatte med helt andre præmisser for kollegialt sammenhold og fælles opgaveløsning og ansvarlighed for opgaven.

## **Fleksibilitet og manøvredygtighed**

Vi er som princip ikke modstandere af en aktivitetsbaseret budgetmodel. Men vi er nok lidt nervøse for om vi får de nødvendige frihedsgrader med, når/hvis vores budget bliver aktivitetsafhængigt. Hvordan formulerer direktionen helt konkret balancen mellem at BC bliver markedsgjort og at BC får den nødvendige frihed til at skabe den påkrævede fleksibilitet?

Hvordan skabe en fleksibel og manøvredygtig organisation – som er en forudsætning for konkurrencedygtighed – når man samtidig er en del af BIF med de bindinger på personaleforhold mm som er en del af vores organisatoriske rammeværk nu?

Hvilke krav til en socialt ansvarlig virksomheds-profil fx på området med ansatte på særlige vilkår vil ckb være underlagt i en konkurrenceudsat situation?

## **Konklusion**

Ovenstående er ikke anbefalinger, men en lang række spørgsmål, der bl.a. er opstået på baggrund af, at der ikke har været en konkret model at tage stilling til. Da mange af spørgsmålene stadig er ubesvarede, er det svært med konkrete anbefalinger ud over, at vi ønsker så høj grad af tvunget køb i så lang tid som muligt.

Men det er jo ikke i sig selv hverken underligt eller konstruktivt.

Generelt har vi forståelse for, at vi skal finde en aktivitetsafhængig budgetstyringsmodel.

I stedet for en ren taksametermodel, hvor tilpasningsbehovet kan optræde uden varsel vil vi anbefale en model, hvor det ene års over- eller underproduktion afspejles i størrelsen af næste års budget. Det er en langt simplere model, der fuldt ud tjener formålet. Medarbejdertilpasninger vil så kunne foregå over den tid, som aftaler og bindinger alligevel kalder på.

Modellen ville naturligt kunne udbygges med en højere grad af fælles personalestyring på BC.

## Referat fra møde i AMC's center MED mandag den 2. marts 2015

### Dagsordens punkt 5: Høring om ny budgetmodel for BC – *medbestemmelse*

#### Ad 5) Høring om ny budgetmodel for BC- *medbestemmelse*

CenterMED er enige om, at skal BC med succes klare gearskiftet til at arbejde og planlægge efter markedsprincipper, er det nødvendigt, at der ydes en effektiv og kompetent understøttelse til opkvalificering af både ledelse og medarbejdere i BC i overgangsperioden.

Der er delte meninger i CenterMED om indførelsen af den nye budgetmodel for BC.

Ledelsesrepræsentanterne ønsker, at overgangsperioden med minimumskøb bliver så kort som mulig. Dette for så hurtigt som muligt at få de samme muligheder for tæt styring af købet af 'det bedste mulige tilbud til borgeren' hos BC som hos de eksterne leverandører, samt for at gøre den enkelte konsulents valg af tilbud til den ledige så enkelt som muligt.

HK- tillidsrepræsentanterne fremførte følgende bekymring og undren i forhold til indførelsen af den nye budgetmodel:

En bekymring for at indførelsen af den nye budgetmodel vil resultere i en høj personaleomsætning, som vil få direkte indflydelse på kvaliteten af BC's ydelser, idet det vil være vanskeligt for en nyansat straks at kunne udføre samme opgaver som rutinerede medarbejdere. Det vil kunne betyde, at kvaliteten af BC's ydelser vil variere i forhold til udskiftninger i medarbejdergruppen.

En undren over at kontraktstyring ikke kan resultere i en optimering af ydelser og god kvalitet. Under den forudsætning at der et tæt samarbejde og en løbende dialog mellem BC og JC, hvor JC meget klart melder ud, hvad vi efterspørger. Samtidig med at BC har mulighed for at fremlægge deres udfordringer, så der kan findes fælles løsninger mellem JC og BC.

HK-tillidsrepræsentanterne ønsker en overgangsperiode på 5 år ud fra et ønske om, at BC skal have mulighed for at kunne nå at tilpasse sig ændringerne. Dette ud fra en betragtning om, at ændringer i beskæftigelsessystemet ofte skal indføres alt for hurtigt i forhold til, hvad der er realistisk muligt.

Uanset de delte meninger om indførelsen af den nye budgetmodel og om længden af overgangsperioden er CenterMED enige om, at det vigtigt for AMC, at vi kan fortsætte og styrke den tætte dialog med BC om de behov vi har i forhold til ydelsernes indhold, kvalitet og kvantitet.

## JKA's hørings svar vedr. ny budgetmodel for beskæftigelsescentrene

CenterMed i JKA har på sit møde den 20. februar drøftet det fremsendte materiale vedrørende den nye budgetmodel for beskæftigelsescentrene.

Som jobcenter har JKA alene drøftet og forholdt sig til princip to og tre. Centralforvaltningen havde opstillet følgende elementer til drøftelse for de to principper:

Princip 2: Indtægten pr. borger der tilfalder beskæftigelsescentret, kan fastsættes som:

- A. Et beløb, der omfatter alt, dvs. løn ejendom, administration (nuværende vilkår for leverandør)
- B. Et beløb, som omfatter variable udgifter, dvs. at der bliver en fast bevilling til beskæftigelsescentrene til dækning af f.eks. ejendomsudgifter mv.

*JKA CenterMED anbefaler, at man anvender model A, da prisen derved bliver mere gennemskuelig og sammenlignelig med de private leverandører.*

*Det antages endvidere, at en mindre del af budgettet vil tilfalde jobcentrene ved model B, da beskæftigelsescentrene skal have et fast beløb forlods til dækning af eksempelvis ejendomsudgifter. Udgiften for jobcentret bliver dermed mere følsom, da et lavt forbrug formentlig vil medføre en højere gennemsnitspris på aktiviteterne, og en højt forbrug vil omvendt medføre en lavere gennemsnitspris.*

*Den største gennemsigthed synes at opnås med model A.*

*Det blev endvidere drøftet, at der vil være behov for et styringsværktøj til jobcentrene, når beskæftigelsescentrene bliver leverandører på samme vilkår som de private leverandører. Eksempelvis et bestillingssystem, der viser ledig kapacitet/tilgængelighed på beskæftigelsescentrene.*

*Det blev også drøftet, at der er behov for at få klart defineret, hvor myndighedsrollen ligger i forbindelse med overgang til den ny budgetmodel. JKA anbefaler, at myndighedsrollen placeres ved jobcentrene.*

Princip 3: Indtægtsperioden hvor jobcentret har et minimumskøb hos beskæftigelsescentrene kan udmøntes således:

- En overgangsperiode med minimumskøb varer i X år
- At størrelsen af minimumskøbet i 2016 fastsættes til Y procent af beskæftigelsescentrenes 2015-budget
- At størrelsen af minimumskøbet efter 2016 årligt nedtrappes over en periode

*JKA CenterMED tilslutter sig, at der bliver en overgangsordning, men med henblik på relativt hurtigt at nå fuld taxameterstyring og dermed større fleksibilitet og gennemsigthed for jobcentrene. En overgangsordning på eksempelvis 3 år, hvor størrelsen af minimumskøbet nedtrappes gradvist anbefales. Det anbefales, at størrelsen af minimumskøbet fastsættes som en procentsats af jobcentrenes reelle forbrug ved beskæftigelsescentrene i 2015 i stedet for en procentsats af beskæftigelsescentrenes budget for 2015.*

*Endelig er der i drøftelsen blevet spurgt ind til, hvorvidt beskæftigelsescentrene kan afvise anviste borgere, når den nye budgetmodel træder i kraft. Den mulighed har andre leverandører ikke – og JKA er interesseret i at høre, hvilke overvejelser der er på det punkt.*



## **JKIs hørings svar vedr. ny budgetmodel på beskæftigelsescentrene**

Den ny budgetmodel på beskæftigelsescentrene har d.d. været drøftet i JKIs CenterMED.

JKI har følgende bemærkninger til den nye budgetmodel:

- Budgetmodellen skærper behovet for et strategisk samarbejde mellem JKI og CAB med fokus på effekter og synliggørelse af disse – eventuelt understøttet af Centralforvaltningen i forhold til systematik.
- JKI mener, at det er vigtigt at fastholde fokus på den gode kvalitet CAB leverer – mange midlertidige ansættelser kan risikere at udfordre kvaliteten i indsatsen. Derudover oplever vi, at der er stor synergi og effektivitet i, at CAB også har myndighedsansvar.
- JKI mener, at man bør overveje, hvordan man vil inddrage den nye centerchef for CAB i beslutningen om den nye budgetmodel.
- JKI vil opfordre CAB til eventuelt at tænke i satellitter, da geografiske afstande spiller en stor rolle for JKIs målgruppe.

## Høringsvar fra JKU

**Fra:** Nina Kirkeby

**Sendt:** 3. marts 2015 14:06

**Til:** Maja Levin Andreasen

**Emne:** SV: Referater fra CenterMED

Hej Maja

Tilbagemeldingen fra JKU:

Tilbagemelding vedr. Høring om ny budgetmodel

Den nye budgetmodel imødekommes positiv i JKU Center MED.

JKU har et tæt samarbejde med Beskæftigelsescentrene, dette tætte samarbejde ønskes fortsat efter den nye budgetmodel.

Med venlig hilsen

**Nina Kirkeby**

Konsulent

Centeradministration

---

KØBENHAVNS KOMMUNE

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen

Jobcenter København - Ungecentret

Skelbækgade 4 Vær. 233

1717 København V

Direkt e 8256 3887

Mobil 2630 2505

Email [ay01@bif.kk.dk](mailto:ay01@bif.kk.dk)

EAN 5798009710253