

Notat

Projekt	Input fra teammedarbejdere og leverandører i forbindelse med forberedelse af nyt udbud	Rambøll Management A/S Nørregade 7a DK-1165 København K
Kunde	Københavns Kommunes Beskæftigelses- og Integrationsforvaltning	
Emne	Sammenfatning af resultater fra fokusgrupper	Telefon 3397 8200 Direkte 3397 8235 Fax 3397 8233
Fra	Rasmus Conradsen Chefkonsulent Rambøll Management	Rasmus.conradsen@r-m.com www.ramboll-management.dk

Dato 2006-10-11

Ref

1. Indledning

Rambøll Management præsenterer i dette notat en række inputs til det kommende udbud af tilbud til ledige borgere om for- og revalidering og særlige beskæftigelsesfremmende tiltag.

Notatet er baseret på en mindre erfaringsopsamling blandt teammedarbejdere og leverandører i form af to fokusgrupper afholdt med hhv. teammedarbejdere og leverandører d. 4.-5. oktober 2006.

Fokusgrupperne omhandlede teammedarbejdere og leverandørers erfaringer med det eksisterende udbud¹, samt forslag til justeringer i et eventuelt kommende udbud.

¹ Københavns Kommune gennemførte i 2004 udbud af tilbud til ledige borgere om for- og revalidering, særlig beskæftigelsesfremmende tiltag og beskyttet beskæftigelse (for visse målgrupper). Udbudet omfattede tre udbudsområder: 1. Vejledning og opkvalificering, 2. Virksomhedspraktik, ansættelse med løntilskud samt hjælperedskabet mentor, 3. Beskyttet beskæftigelse (for visse målgrupper).

2. Valg af tilbud til borgeren

2.1 Valg af leverandør

2.1.1 Manglende overblik over leverandørfeltet blandt teammedarbejderne

Københavns Kommune indgik i forbindelse med udbudsrunder i 2004 rammeaftale med i alt 11 leverandører samt Københavns Kommunes kontrolbud.

Trods det begrænsede antal leverandører viser fokusgrupperne, at teammedarbejderne i dag stadig mangler et mere indgående kendskab til, hvad de enkelte leverandører og underleverandører har af redskaber og forløb. Teammedarbejderne har kun kendskab til et udsnit af leverandørerne; det varierer dog fra medarbejder til medarbejder, hvilke leverandører de har kendskab til.

Det manglende overblik over leverandørfeltet skyldes, at teammedarbejderne ikke har tiden til systematisk at sætte sig ind i hver enkelt leverandørs tilbud – fx gennem besøg hos leverandørerne. Som det fungerer i dag, har teammedarbejderne primært kendskab til leverandører gennem erfaringsudveksling med kolleger. Der er også teammedarbejdere, der har besøgt enkelte af leverandørerne, men der har ikke været systematiske præsentationsrunder. Der har endvidere været afholdt fælles introduktionsdage med teammedarbejdere og leverandører, men her har teammedarbejderne haft vanskeligt ved at skelne leverandørerne fra hinanden. Desuden laver leverandørerne opsøgende arbejde, hvor de udleverer brochurer og lignende til teammedarbejderne. I modsætning hertil fastholder teammedarbejderne, at en forøgelse af kendskab til flere leverandører ikke sikres gennem flere brochurer.

2.1.2 Valg af leverandør baseres på vanemønstre

Det manglende overblik over leverandørfeltet resulterer i, at teammedarbejderne lægger vægt på eksisterende samarbejdsrelationer ved valg af leverandør. Teammedarbejderne vælger blandt de leverandører, de har et forhåndskendskab til, og som ved tidligere forløb har leveret tilfredsstillende resultater. Teamarbejderne anvender derfor kun et udsnit af leverandører, og valg er mere baseret på vanemønstre frem for søgning på nye leverandører med tilbud, der vil passe til den pågældende borger.

Leverandørerne har samme oplevelse af situationen, og finder det frustrerende, at det ikke er kvaliteten af redskaberne, der afgør, hvilket forløb en borger placeres i. Det gør det svært for leverandørerne at udvikle og sælge nye produkter, og at fremme innovation og nytænkning.

Fokusgruppen med teammedarbejderne viser endvidere, at teammedarbejderne lægger vægt på, at leverandørerne leverer den dokumentation, som teammedarbejderne har brug for at indføre i borgerens sag. Det kan for eksempel være dokumentation i forhold til afklaring til fleksjob, førtidspension etc. Det indgår i

teammedarbejdernes overvejelser ved valg af leverandør, hvilke leverandører som er bedst til at imødekomme teammedarbejderens dokumentationsbehov.

2.1.3 **Rambøll Managements anbefalinger:**

Boks 2.1: Rambøll Management anbefaler...

- At der afsættes de nødvendige ressourcer til systematisk at øge kendskabet til det samlede felt af leverandører – eksempelvis gennem besøgsrunde hos leverandørerne.
- At der nedsættes en ERFA-gruppe, hvor teammedarbejder på tværs af jobcenterne har mulighed for at drøfte positive og negative erfaringer med de enkelte leverandører for på den måde at sprede kendskabet til de enkelte leverandørers arbejde.

2.2 **Fininddeling af redskaber**

2.2.1 **Fininddeling af redskaber er en god og fleksibel løsning**

I det eksisterende udbud er leverandørernes tilbud fininddelt i i alt 268 tilbud med en pris for hvert enkelt tilbud.

Der er enighed blandt teammedarbejderne og leverandørerne om, at fininddeling af redskaberne er en god og fleksibel løsning, da det muliggør individualiserede forløb, som er skræddersyet til den enkelte borger. Leverandørerne angiver endvidere, at fininddelingen er med til at understøtte, at der løbende laves progressionsvurdering af borgeren, således der kontinuerligt bliver evalueret på, om borgeren er på det rette forløb.

Samtidig er fininddelingen med en kr./øre pris på hvert enkelt tilbud med til at sikre transparens og gennemsigtighed i forholdet mellem pris og effekt.

Den store mængde af tilbud er imidlertid også en medvirkende årsag til, at teammedarbejderne ikke har det fornødne overblik over samtlige mulige tilbud.

Teammedarbejderne forklarer, at nuancerne går tabt, når leverandørerne udbyder flere forskellige typer forløb indenfor samme redskabstype. Eksempelvis tilbyder én af leverandørerne 20 forskellige særligt tilrettelagte forløb og én anden leverandør 6 forskellige undervisningsforløb. I tilfælde, hvor nuancerne går tabt, er der ingen værdi ved at beholde fininddelingen.

Leverandørerne har også bemærket, at de ikke opnår markedsmæssige fordele ved at udbyde et større antal forskellige tilbud indenfor hver redskabstype og forklarer således, at de ved et fremtidig udbud vil nedjustere antallet af tilbud for at stå skarpere i markedet.

Der er således bred enighed blandt teammedarbejdere og leverandører om, at den nuværende fininddeling er en god løsning, men at antallet af tilbud dog bør reduceres.

2.2.2 **Reducering af tilbud vil muligvis ske automatisk – fleksible pakkelsesløsninger kunne også være en mulighed**

I fokusgrupperne blev der drøftet en række muligheder for at reducere i antallet af tilbud.

Leverandørerne ønsker i første omgang selv at simplificere redskaberne. Det er således deres forventning, at markedskræfterne selv vil nedbringe antallet af tilbud i et kommende udbud på baggrund af leverandørernes erfaringer med det eksisterende udbud.

Teammedarbejderne anbefaler, at leverandørerne med fordel selv kan foreslå pakkelsesløsninger, hvor tilbudene er pakket, men hvor der stadig er mulighed for at skifte elementer ud i pakkerne.

Der efterlyses altså ikke en samlet pris for en pakke, men en bevaring af den nuværende fininddelte prisstruktur, hvor leverandørerne dog samtidig strukturerer udbudet af tilbud for teammedarbejderne. På den måde skaber leverandørerne overblik for teammedarbejderne samtidig med, at fleksibiliteten i det nuværende system bibeholdes.

Teammedarbejderne foreslår endvidere, at pakkerne skal være sammensat efter det konkrete slutprodukt – eksempelvis en afklaring til fleksjob eller afklaring til førtidspension.

Størstedelen af leverandørerne udtrykte en bekymring over at inddele redskaberne i pakker, fordi de var bange for, at pakkelsesløsninger vil reducere omfanget af progressionsvurderinger af borgeren og i sidste ende reducere de individuelt sammensatte forløb. Endvidere var leverandørerne bekymrede med hensyn til om pakkelsesløsninger med medfølgende mulighed for at ændre i pakkerne vil føre til yderligere administrativ belastning af leverandørerne.

2.2.3 **Rambøll Managements anbefalinger**

Boks 2.2: Rambøll Management anbefaler...

- At leverandørerne selv simplificerer redskabsviften i første omgang for at opnå en reduktion i antallet af redskaber
- At leverandørerne opfordres til at overveje om nogle af redskaberne kan pakkes, uden at det ødelægger fleksibiliteten og det individuelle forløb

2.3 Valg af redskab i forhold til pris og effekt

2.3.1 Teammedarbejderne sammenholder i dag ikke pris og effekt

Flertallet af teammedarbejderne tilkendegav, at de i dag ikke foretager konkret vurdering i forholdet mellem pris og effekt i forbindelse med valg af tilbud.

Dette skyldes:

- At deres valg af leverandør bygger på vanemønstre og uformel erfaringsudveksling med kollegaer
- At de ikke har nogen dokumentation for effekterne for hver af leverandørerne

En enkelt teammedarbejder forklarede dog, at hun med rammeaftalen havde fået en bedre viden om leverandørernes pris og bestemt vurderede leverandørerne i forhold til, hvor hun fik mest for pengene.

Teammedarbejderne vurderer, at de ikke konkret vil skæve til evt. effektmålinger hver gang de vælger leverandør, men vurderer samtidig, at resultater fra effektmålinger hurtigt vil blive optaget i deres praksis, da viden om hvilke leverandører, som klarer sig godt og mindre godt i effektmålingerne, hurtigt vil sprede sig til alle teammedarbejdere.

2.3.2 Rambøll Managements anbefalinger

Rambøll Management anbefaler:

- At der i fremtiden laves effektmålinger på området, så det bliver synligt, hvilke indsatser der har effekt og til hvilken pris

3. Administration og IT-understøttelse

I forbindelse med forberedelsen af en ny udbudsrunde er teammedarbejdere og leverandører undervejs i interviewene fremkommet med tekniske forslag, der kan sikre en bedre og mere smidig sagsbehandling. Det vurderes af leverandørerne, at der er for mange tunge og besværlige sagsgange, som med få ændringer vil kunne ændres til det bedre.

Leverandørerne foreslog indførelse af en øvre grænse for fraværsmeldinger til forvaltningen. De af leverandørerne som pligtskyldigt indsender oplysninger om borgernes fravær (typisk via email) fortæller, at de oplever det nærmere som en kilde til irritation for teammedarbejderne end en hjælp i den videre sagsbehandling.

Leverandørerne vurderer derfor, at det vil være en fordel, at teammedarbejderne melder en fraværsgrense ud. Først når borgeren har overskredet den fast-

lagte fraværsgrænse meldes det ud til teammedarbejderen, der så straks kan handle.

Leverandørerne anbefalede endvidere, at forvaltningen melder en henvisningsdato ud frem for en startdato, når en ny borger tilknyttes et forløb hos en leverandør. Startdatoen er for ofte overskredet, når borgeren skal starte, hvilket betyder, at leverandøren skal sende sagen tilbage til teammedarbejderen igen. Resultatet er et tungt administrativt tovtrækkeri med borgerens sag frem og tilbage mellem leverandør og forvaltningen, hvilket vurderes at være u hensigtsmæssigt for borgeren.

Flere af leverandørerne foreslog slutteligt at inddrage leverandørerne, når forvaltningen investerer i nyt teknisk udstyr; når Komma skal udskiftes. Leverandørerne mente, at de ville kunne bidrage med gode råd og inspiration til et nyt IT-system, der ville kunne løfte kvaliteten og forbedre sagsgangen mellem leverandører og teammedarbejdere. Et eksempel herpå er udskrivningstermerne, der med leverandørernes øjne kan gøres mere anvendelige for leverandørerne. Termen 'hjemtagning' af en sag er for eksempel for bred en kategori for leverandørerne, da hjemtagning kan skyldes mange faktorer, og det gør det derfor svært at måle på egne præstationer og resultater i forhold til et givent forløb.

Boks 3.1: Rambøll Management anbefaler:

- At der indføres en pragmatisk grænse for, hvornår det er nødvendigt at indberette fravær
- At forvaltningen udmelder en henvisningsdato frem for en startdato
- At leverandørerne kan inddrages som inspirationskilde ved etablering af et nyt IT-system

4. Innovation via inddragelse af eksterne leverandører

Et af hovedformålene med det eksisterende udbud har været at åbne op for en øget innovationskraft og nytænkning blandt leverandørerne gennem skabelse en konkurrencesituation, så leverandørerne tvinges til at tænke i kunder og produktudvikling for at kunne forblive konkurrencedygtige.

Ifølge leverandørerne har etableringen af rammeaftalen imidlertid paradoksalt være med til at fastlåse leverandørerne i en række faste tilbud, således at rammeaftalen efterfølgende har vist sig at hæmme kreativitet og udvikling.

Der blev i fokusgruppen for leverandører drøftet en række muligheder.

Det blev for det første foreslået at øremærke en pulje til innovative projekter, som leverandørerne kan søge individuelt og uafhængigt af de øvrige leverandø-

rer. Formålet er både at skabe konkurrence og øget initiativlyst hos leverandørerne, samt at styrke rammerne for innovation og udvikling af nye produkter

Det blev for det andet foreslået, at leverandørerne fik mulighed for midtvejs i den næste udbudsperiode at lave justeringer på tilbudene for at korrigere eventuelle uhensigtsmæssigheder og tilføre nye ideer.

Boks 4.1: Rambøll Management anbefaler...

- At forvaltningen i næste udbudsrunde kommer med ideer til, hvordan innovation og konkurrence i højere grad sikres (se to konkrete eksempler nedenfor)
- At der øremærkes en pulje til innovative projekter
- At der undersøges om det juridisk og administrativt er muligt at åbne op for en justering af tilbudene midtvejs i en udbudsperiode.