



Tolkebooking Strategi 2017 - 2021



Indhold

Overordnet mål:	2
Målgruppe:	2
Medarbejdere:	2
Medarbejdergruppen er under stigende pres på grund af en række faktorer:	2
Kompetencer:	4
Udvikling:	4
Organisation:	4
Fagligt:	5
Teknologi:	6
Økonomi:	7
Fokusområder:	7

CFD Tolkebooking – strategi 2021

Overordnet mål:

CFD Tolkebooking skal søge at være en væsentlig tegnsprogstolkeleverandør i hele landet, og rumme såvel større som mindre enheder.

I provinsen tænkes muligheden for fortsat bofællesskab med CFD Rådgivning som en løsning, der vil begrænse driftsudgifter ved små enheder til det absolut minimale, og der er ikke længere administrativt personale i de mindre byer. Al administration foregår i hhv. Fredericia og Søborg, og der skal mod slutningen af perioden iværksættes overvejelser om, hvorvidt samling af al administration i Søborg skønnes at rumme mulighed for optimering, med skyldigt hensyn til personale og servicering af kunder.

CFD Tolkebooking skal tilbyde trivsel og gode arbejdsvilkår til personalet, og stå for høj kvalitet, såvel angår kerneydelsen, tolkning, som den afledte administration.

CFD Tolkebooking skal være agil og kunne tilpasse sig ændrede vilkår på markedet, og ledelsen skal være velorienteret om de faktorer, der påvirker markedet, og dermed i stand til at handle i givne situationer.

CFD Tolkebooking skal sætte viden og øvrige ressourcer til rådighed for interessenter på tolkeområdet, så tolkebrugere sikres en stabil og kvalificeret dækning af behov for tolk i enhver situation og for enhver bruger. Et væsentligt omdrejningspunkt for at opnå dette resultat er at sikre tegnsprogstolke gode og stabile arbejdsvilkår. CFD Tolkebooking skal i perioden medvirke til at facilitere en dialog, der sikrer dette.

Målgruppe:

CFD Tolkebookings primære målgruppe er tegnsprogsbrugere, men vi tilbyder også at servicere kundegrupper med andre behov, som kan profitere af den faglighed, som vores tegnsprogstolke kan tilbyde. Vi tilbyder en højt specialiseret og individualiseret service, som kan rumme visuel eller auditiv kommunikation, tilpasset den enkeltes behov, og udviklet i samarbejde med den enkelte kunde, og vi skal i perioden arbejde på at gøre dette tilbud tydeligt for mulige kunder/samarbejdspartnere.

Medarbejdere:

Medarbejdergruppen er under stigende pres på grund af en række faktorer:

- a. Øget usikkerhed omkring fortsat ansættelse:
I årene 2014-16 er der afskediget en stor del af den samlede medarbejdergruppe i Tolkebooking Vest på grund af opgavemangel. Denne skyldes, at der er opstået et misforhold mellem behovet for tolke og antallet af tolke. Nyuddannede tolke får ansættelse, fordi prisprioriteringen sikrer de udbudte opgaver til billigste leverandør,

som derfor har mulighed for ansættelse, og lidt dyrere leverandører må derfor afskedige. En korrektion af tilgangen af nye tolke er nødvendig for at bremse denne udskiftning af erfarne tolke med nyuddannede, og er en hjørnesteen i minimering af de usikre arbejdsvilkår for tolkene. Denne usikkerhed er et alvorligt problem, dels fordi den har en særdeles negativ virkning på tolkenes arbejdsmiljø, men også fordi den kan accelerere afgang af tolke, således at der bliver mangel på kvalificerede tolke.

Der skal derfor i perioden arbejdes på at skabe dialog mellem markedets interessenter om tilvejebringelse af tilstrækkelige data til udredning af balance mellem behov for tolk og antallet af tolke og villighed til styring heraf.

- b. Øget produktionskrav:
Den skærpede priskonkurrence har betydet, at CFD Tolkebooking har øget kravet til produktionen på den enkelte tolk. Der skal placeres flere timer på den enkelte tolk i det daglige, og det betyder, at der er mindre mulighed for at imødekomme særlige hensyn til den enkelte i planlægningen. CFD Tolkebooking ønsker stadig at være en rummelig arbejdsplads, men erkender også, at periodisk sænkede krav til den enkelte kan betyde øgede krav til den resterende gruppe. Der skal derfor i perioden arbejdes på, hvordan den enkelte tolk bedst muligt støttes i at opretholde den nødvendige produktion.
- c. Færre ressourcer til faglig udvikling:
Den enkelte tolk har mindre mulighed for at finde tid i de travle uger til kollegial sparring og udvikling på grund af øget opgavepres. Der er derfor en stigende udfordring i at gennemføre formaliseret faglig udvikling. CFD Tolkebooking har i 2016 i samarbejde med Tolkecenter Danmark og CFDs HR-afdeling lanceret en række temadage, særligt tilpasset tolkegruppen, og vi skal i perioden øge denne type tilbud, som er målrettet gruppens behov og planlagt på tidspunkter, hvor der er reduceret opgavepres. En del af CFDs HR-afdelings øvrige tilbud er absolut relevante for tegnsprogstolke, og medarbejderne skal støttes i at deltage i disse.
- d. Ledelse og kolleger på distance:

I Tolkebooking Vest er al ledelse og administration samlet i Fredericia, og i Tolkebooking Øst i Søborg. Det betyder, at den enkelte tolk sjældent er fysisk sammen med nærmeste leder og kolleger. Dette er et vilkår, som vi i perioden skal kvalificere. Det kan ske gennem bedre udnyttelse af tilgængelig teknologi, herunder forskellige muligheder for videosamtaler, og gennem uddannelse af ledere og medarbejdere i særlige værktøjer til håndtering af minimalt fysisk samvær. Der skal også i perioden arbejdes med diskussions- og informationsfora på CFD Intra, således at faglig debat og fællesskab finder nye veje.

- e. Sværere vilkår for opretholdelse af professionel standard på et marked, hvor fokus på pris devaluerer kvalitet:

Den ensidige priskonkurrence kan for den enkelte tolk betyde, at der opleves en ringe efterspørgsel hos de betalende myndigheder for tolkenes særkompetencer og generelle, faglige niveau, samtidig med at de faglige krav på de konkrete opgaver øges. Det påvirker tolkenes trivsel, og vi skal derfor i perioden øge indsatsen for, at den enkelte tolk gennem kollegiale netværk synliggør sin faglighed, samtidig med at CFD Tolkebooking udadtil skal profilere medarbejdernes høje, faglige niveau. Det kan blandt andet ske gennem øget aktivitet på CFD Intra, samt ved udgivelse af faglige artikler.

Kompetencer:

Der er en generelt høj, professionel standard i medarbejdergruppen, lige som der også er en række medarbejdere med høje særkompetencer. I det omfang, det er muligt, skal CFD Tolkebooking påtage sig opgaver, der giver medarbejderne mulighed for at sætte deres kompetencer i spil. Men vi må også erkende, at muligheden for at vælge opgaver er stærkt reduceret, lige som også den døve kundes mulighed for at vælge leverandør er det.

I forhold til CFD Tolkebookings mulighed for at agere på et marked med hyppige ændringer i CFD Tolkebookings markedsandel og dennes profil er medarbejdernes høje kompetenceniveau en stærk ressource, som i perioden sætter CFD Tolkebooking i stand til at reagere hurtigt på øgning/ændring af porteføljen.

Udvikling:

Den tolkefaglige kompetence skal til stadighed udvikles, men medarbejdere, der ønsker at orientere sig mod nyt fagområde skal også støttes heri, i det omfang, det er muligt, f.eks. ved brug af bruttolønsordning mm. Samtidig skal medarbejdere, der ønsker at forlade fagområdet, søges fastholdt, evt. under nyt studium, gennem tilbud om ansættelse i selv meget små ansættelsesnormer/timelønnet beskæftigelse.

Organisation:

Pr. 1. november 2015 er følgende organisering af Tolkebookings ledelse gennemført:

Områdechef/ souschef

Lederniveau 2 og 3.

Afdelingsleder Lederniveau 4 Aalborg/Aarhus/ Odense Dina Østrup	Afdelingsleder Lederniveau 4 AdministrationVest/ Fredericia Susanne Larsen	Afdelingsleder Lederniveau 4 Administration Øst Lars Halling Andreasen	Afdelingsleder Lederniveau 4 København Nord Katrine Vixø	Afdelingsleder Lederniveau 4 København Syd Pia Vesterlund.
---	--	---	--	---

Strategien bag organiseringen af ledelsen har været at skabe størst mulig reaktionsdygtighed i forhold til lokale udfordringer og muligheder, og størst mulig viden om den enkelte medarbejders arbejdsmiljø hos lederen.

Den lokale leder skal have mulighed for i samarbejde med medarbejderne at tilpasse den leverede service til den lokale kundegruppe, og udvikle tilbud og løsninger, der passer til det lokale behov.

Vi ønsker med denne ledelsesmodel at understøtte den enkelte medarbejders motivation til at bidrage med ideer og forslag, der kan bedre arbejdsmiljøet samt sikre/øge indtjeningen. Kort og effektiv kommandovej skal sikre, at lokale medarbejdere og leder i fællesskab kan tilpasse vores service, således at vores markedsandel kan sikres/øges, og således at lokale kunder kan opleve en høj grad af individualiseret service.

Det er souschefens fornemste opgave at sikre, at afdelingslederne har de nødvendige redskaber hertil, og at sikre et godt arbejdsmiljø for afdelingslederne.

Områdechef og souschef er bl.a. ansvarlige for overordnet strategiarbejde, økonomi og aftaleindgåelse på overordnet plan med eksterne samarbejdspartnere.

Denne organisering skal stabiliseres og bidrage til lokal udvikling i perioden, men mod slutningen af perioden skal det vurderes, om en eventuel sammenlægning af det administrative arbejde kan gennemføres med fordel.

Den afsatte lederressource skal også løbende evalueres, og der er lagt vægt på, at alle ledere er tolkeuddannede, således at lederarbejdet ved eventuel opgavenedgang kan suppleres med tolkeopgaver. Det tætte samarbejde mellem afdelingslederne betyder, at evt. nødvendig reduktion af afdelinger i perioden vil kunne gennemføres forsvarligt.

Fagligt:

- Særlige områder:
 - CFD Tolkebookings faglighed er snævert centreret omkring tolkning. Konkurrenceudsættelse af enkeltområder lægger begrænsninger – hvis vi i en periode eller et geografisk område ikke har leveringsaftale for f.eks. skrivetolkning eller fjerntolkning er der ikke gunstige vilkår for at udvikle og fastholde kompetencen, således at den er til stede ved nyt udbud. Vi skal derfor i perioden overveje, om CFD Tolkebooking inden for sådanne, særlige områder skal indgå aftale om underleverance til de leverandører, der har leveringsaftale på området.
- Orientering til tolkebrugere:
 - Vi har tidligere haft en afledt opgave med introduktion af nye, døvde tolkebrugere, men har i de seneste år kun sent meget ringe behov herfor.
 - CFD Tolkebooking har også tidligere påtaget sig at udarbejde orienteringsmateriale om døvhed og brug af tegnsprogstolk til hørende tolkebrugere, men DNTM har påtaget sig opgaven, og har udviklet en del materiale af høj kvalitet.
 - Vi skal derfor koncentrere os om informationsmateriale, der kort giver den vigtigste information om det at bruge tolk, og som samtidig profilerer CFD Tolkebookings tilbud. Et sådant nyt informationsmateriale skal udvikles tidligt i perioden.
- Praktiksted for tolkestuderende:

CFD Tolkebooking har siden tolkeuddannelsens start påtaget sig, under skiftende vilkår, at fungere som praktiksted for tolkestuderende. Men på grund af en række, faglige forhold, samt tydelig overproduktion af tolke, har CFD Tolkebooking meddelt UCC ikke at optage praktikanter i efteråret 16.

Vi skal i perioden arbejde på, hvordan CFD Tolkebooking bedst medvirker til at sikre, at der på markedet som helhed er balance mellem behov og tilgængelighed, og hvordan det bedst sikres, at der uddannes nye tolke i et omfang, som modsvarer det aktuelle behov. Der stilles høje kvalitetskrav til tegnsprogstolke, om ikke af myndigheder, så af døve kunder, og CFD Tolkebooking skal bidrage til udvikling af løsningsmodeller herfor. Der kan være tale om "mesterlære"-programmer, evt. med nordisk samarbejde om teorimoduler, og CFD Tolkebooking er klar til i perioden både at tilbyde samarbejde om udvikling af bæredygtige modeller og at tilbyde konkret engagement i gennemførelse af sådanne modeller.

- Vidensdeling.

CFD Tolkebooking skal fortsat udgive faglige artikler med fokus på tolkeområdet, og da vi rummer en del medarbejdere med høje særkompetencer, skal vi i perioden søge at facilitere, at medarbejdere formulerer og deler deres særlige viden, dels i konkrete artikler og dels på CFD Intra. Fravær af nærværende kolleger og leder gør det vigtigt at finde andre veje for vidensdeling og kollegial inspiration.

Teknologi:

Præcis og hurtig dataindberetning er af største betydning for såvel den service, eksterne samarbejdspartnere forventer af CFD Tolkebooking som for driftsledelsens overblik over balancen mellem produktion og lønudgift.

Derfor skal der til stadig arbejdes på, at manuel databearbejdning minimeres, og at data kan importeres og eksporteres mellem de anvendte IT-systemer. Dokumentationskrav og systemer hos betalende myndigheder ændres, og vi ser en stigende tendens til, at eksterne samarbejdspartnere, også uden for konkurrenceudsættelse, ønsker at definere egne vilkår for køb, hvorfor vores systemer løbende skal kunne tilpasses, således at vi kan imødekomme disse krav med minimal manuel databehandling.

Tolkenes tilgang skal optimeres gennem videreudvikling af adgang via apps og direkte tilgang til systemer, således at opfølgende databehandling minimeres. Det forventes således, at den app, som tolkene bruger, udvides til at kunne håndtere en større del af de afledte, administrative opgaver i forbindelse med såvel tolkning, som styring af egen tid.

Eftersom den hårde priskonkurrence betyder, at det producerede timetal pr. tolk skal stabiliseres på et højere niveau end tidligere, er det af største betydning at reducere "flaskehalsproblematikker".

Bestillinger skal derfor så vidt muligt styres til ledige tidspunkter gennem dialog med kunderne.

Det skal også overvejes at relancere det webbooking-system, som CFD Tolkebooking udviklede for adskillige år siden.

Systemet er ikke blevet brugt meget af kunderne, formentlig fordi rigelighed af aktører på markedet har betydet gode muligheder for alternativer, hvis CFD Tolkebooking ikke umiddelbart har kunnet imødekomme en given anmodning.

Men den nuværende overproduktion af tolke kan i perioden få den betydning, at det kan blive sværere for de mange leverandører at overleve, og der kan derfor opstå behov for en generelt bedre udnyttelse af de tolkeressourcer, der er tilgængelige på markedet.

Motivationen for at tilpasse behov for tolk med tilgængeligheden kan derfor vokse.

Økonomi:

Ubalance mellem tilgængelige og efterspurgte ressourcer er en risiko, der hurtigt kan underminere en ellers sund økonomi, og derfor er jævnlig opfølgning på og korrektion af produktionen/personaletallet nødvendig. CFD Tolkebooking har indgået aftale med tolkene, der tillader et højere produktionstal end sædvanligt, og der skal i perioden arbejdes på at stabilisere den øgede produktion med skyldigt hensyn til tolkenes arbejdsmiljø. Dette skal ske gennem optimering af planlægningsprocessen, således at der er de fornødne ressourcer til stede, såvel personaletimer samt systemunderstøttelse, og gennem dialog med tolkene om de bedste muligheder for længere moduler og kombination af opgavetyper.

Der har i mange år været fokus på mulige udvidelser af forretningsområderne, således at indtjeningen kunne suppleres med øvrige opgaver, men det har ikke været muligt at finde større områder med stabil indtjening. Derfor skal CFD Tolkebooking, ledelse som medarbejdere, være hurtige til at reagere, når vi ser mulighed for løsning af selv mindre opgaver, og hurtigt kunne beregne pristilbud og løsningsbeskrivelse for også små opgaver. Der kan være tale om særlig indsats for enkelte borgere, særlige begivenheder eller forløb.

Fokusområder:

En række faktorer, og samspillet mellem disse, vil påvirke tolke markedet som helhed, og CFD Tolkebookings rolle på markedet. Det er vigtigt, at CFD Tolkebookings ledelse i perioden er velorienteret om disse forhold, og er en anerkendt partner for dialog med myndigheder og øvrige interessenter.

En del af disse faktorer, og de afledte spørgsmål, er:

- Tolkeuddannelsen. Hvordan sikrer vi, at der uddannes tolke i et omfang, der modsvarer behovet, og hvordan sikrer vi et højt, fagligt niveau, når der som forudsagt i Capacents undersøgelse fra 2010 kun skal uddannes ganske få tolke årligt?
- Priskonkurrence. Hvordan sikrer vi et godt arbejdsmiljø og gode vilkår for tolkene, og dermed tolkning af høj kvalitet til kunderne, hvis priskonkurrencen intensiveres?
- Vi har tidligere set spæde tiltag til konkurrenceudsættelse af kommunale tolkninger, herunder Jobcentertolkninger, men i de seneste år har tegnsprogstolkning være undtaget kommunernes konkurrenceudsættelse. Vil vi se flere ønsker om individuelle vilkår og aftaler på området, eller vil vi se samarbejde mellem DNTM og kommunerne?
- Vi har set, at øvrige myndighedsområder ønsker særlige vilkår for køb af tegnsprogstolke ydelser, således at de i højere grad matcher myndighedsområdets køb af sammenlignelige ydelser. Vil vi se flere myndighedsområder, som uden konkurrenceudsættelse ønsker at indgå købsaftaler?

- Hovedleverandør/underleverandør. Vi har set, at nogle myndigheder opsætter grænser ved konkurrenceudsættelse for antal leverandører, hvilket inciterer til samarbejdsaftaler mellem eksisterende leverandører. Vil denne udvikling fortsætte, og hvilke risici kan det indebære for CFD Tolkebooking at indgå sådanne aftaler?
- Vi har set, at konkurrenceudsættelse, prisprioritering og rigelighed af tolke har stimuleret markedet til oprettelse af et stort antal mindre firmaer. Vil denne udvikling fortsætte? Vil små firmaer have større chance for at overleve, eller vil eventuel ustabil indtjening betyde, at små firmaer har sværere ved at overleve? Hvordan stiller det CFD Tolkebooking?
- Vi har set, at størstedelen af de tolke, som CFD Tolkebooking har afskediget i Tolkebooking Vest på grund af opgavemangel, har forladt faget og påbegynder nye uddannelser. Vil fortsat mangel på stabilitet og styring betyde, at for mange tolke opgiver fagområdet og søger ud af faget? Kan der opstå mangel på kvalificerede tolke? Hvordan kan CFD Tolkebooking bidrage til at forhindre denne mulige udvikling med et for området katastrofalt kompetencetab som resultat?
- Døve tolkebrugere har kun et spinkelt lovgrundlag for levering af tolk, og i realiteten kun for betaling af en eventuelt, leveret tolk. Kan yderligere uro på markedet betyde, at døve i nogle områder/nogle situationer ikke kan få leveret tolk? Hvordan kan CFD Tolkebooking bidrage til at synliggøre denne risiko?