

Videnscenter  
om handicap



Dansk Handicap Forbund  
– et liv med lige muligheder

**SUMH**  
ungdomsliv – med handicap

# FREMTIDENS BESKÆFTIGELSE- INDSATS FOR MENNESKER MED HANDICAP

UDFORDRINGER OG POTENTIALER SET FRA  
ARBEJDSGIVERES OG MENNESKER MED  
HANDICAPS PERSPEKTIV

Juni 2024



# INDHOLD

<b>1</b>	Baggrund og formål	s. 2
<b>2</b>	Overblik: Udfordringer og anbefalinger	s. 3
<b>3</b>	Brugernes perspektiver på barrierer	s. 4
<b>4</b>	Barriere #1: Indsatsen indfanger ikke relevante behov	s. 5
<b>5</b>	Barriere #2: Indsatsen er uoverskuelig for borgere og arbejdsgivere	s. 6
<b>6</b>	Barriere #3: Borgere og arbejdsgivere er usikre på sig selv og hinanden	s. 7
<b>7</b>	Barriere #4: Indsatsen bygger ikke bro til hele arbejdsmarkedet	s. 8
<b>8</b>	Barriere #5: Indsatsen støtter os ikke nok og tidligt nok	s. 9
<b>9</b>	Anbefalinger til fremtidens beskæftigelsesindsats for mennesker med handicap	s. 10

# INDHOLD

## **10** **Anbefaling 1: Et behovsstyret system** **s. 11**

---

Greb 1: Screening: Kompetencer og tid til relationsopbygning frem for nye skemaer **s. 12**

---

Greb 2: Organisering efter behov snarere end ydelse **s. 13**

---

Greb 3: Nøglepersonsordning gentænkes **s. 14**

---

## **11** **Anbefaling 2: Paradigmeskift i virksomhedssamarbejdet** **s. 15**

---

Greb 1: Partnerskaber fremfor leverandørrelationer **s. 16**

---

Greb 2: Jobformidlerrollen bør ikke kun være en del af særlige projekter **s. 18**

---

## **12** **Anbefaling 3: Indsatsen skal skabe 'nye jobs' og styrke mobiliteten** **s. 20**

---

Greb 1: Målrettede jobsøgningskurser for mennesker med handicap **s. 21**

---

Greb 2: Organisering efter behov snarere end ydelse **s. 21**

---

Greb 3: Nøglepersonsordning gentænkes **s. 23**

---

Greb 4: Outplacement og styrket jobmobilitet for mennesker med handicap **s. 24**

---

# 1. BAGGRUND OG FORMÅL

---

Beskæftigelsesindsatsen i Danmark står over for markante ændringer, idet regeringen planlægger en gentænkning af beskæftigelsesindsatsen og har nedsat en ekspertgruppe, der i sommeren 2024 skal udkomme med deres anbefalinger. Fra de politiske udmeldinger ved vi, at gentænkningen formodentlig indebærer en nedlæggelse af jobcentrene, som vi kender dem, øget frisættelse af kommunerne og nye arbejdsdelinger mellem kommune, A-kasse og private leverandører på beskæftigelsesområdet. De varslede ændringer vil have en betydning for mennesker med handicap, som ofte er afhængige af støtte i forhold skabe det rette match med arbejdsgiver. De varslede ændringer skaber et mulighedsrum, hvor indsatsen for mennesker med handicap kan styrkes. Men der er også en risiko for, at gentænkningen af beskæftigelsesindsatsen ikke har et skarpt nok fokus på gruppen, og at de erfaringer, som jobcentre, arbejdsgivere og borgere har dannet sig de seneste 10-15, ikke får nok opmærksomhed.

Derfor har en alliance bestående af Sammenslutning af Unge med Handicap (SUMH), Dansk Handicap Forbund (DHF) og Videnscenter om handicap gennemført en undersøgelse, der stiller skarpt på de oplevede udfordringer og potentialer, som arbejdsgivere og mennesker med handicap har i forhold til beskæftigelsesindsatsen for mennesker med handicap.

Vi har i undersøgelsen gennemført borgerworkshops og dialogmøder samt gennemført interviews med en bred repræsentation af både mennesker med handicap og arbejdsgivere. Deltagerne spænder bredt over handicaptyper og virksomhedsstørrelser for at sikre en mangfoldig og repræsentativ undersøgelse. Perspektiverne fra borgere og arbejdsgivere er processen sidenhen blevet præsenteret for en række aktører i og omkring beskæftigelsesindsatsen med henblik på at få valideret og kvalificeret både udfordringer og løsningspotentialer. I denne proces er både jobcentermedarbejdere/ledere, arbejdsgiverorganisationer og handicaporganisationer blevet inddraget.

Rapporten vil først give et indblik brugernes oplevede barrierer og her særligt anskueliggøre de barrierer, hvor der er en betydelig fællesmængde mellem borgerne og arbejdsgivernes input. Det i sig selv bemærkelsesværdigt, hvor stor en fællesmængde der faktisk er – og ved at fokusere på disse aspekter fremhæver undersøgelsens de store forbedringspotentialer, der ligger i at grundigt at indtænke brugernes behov i tilrettelæggelsen af fremtidens beskæftigelsesindsats for mennesker med handicap.

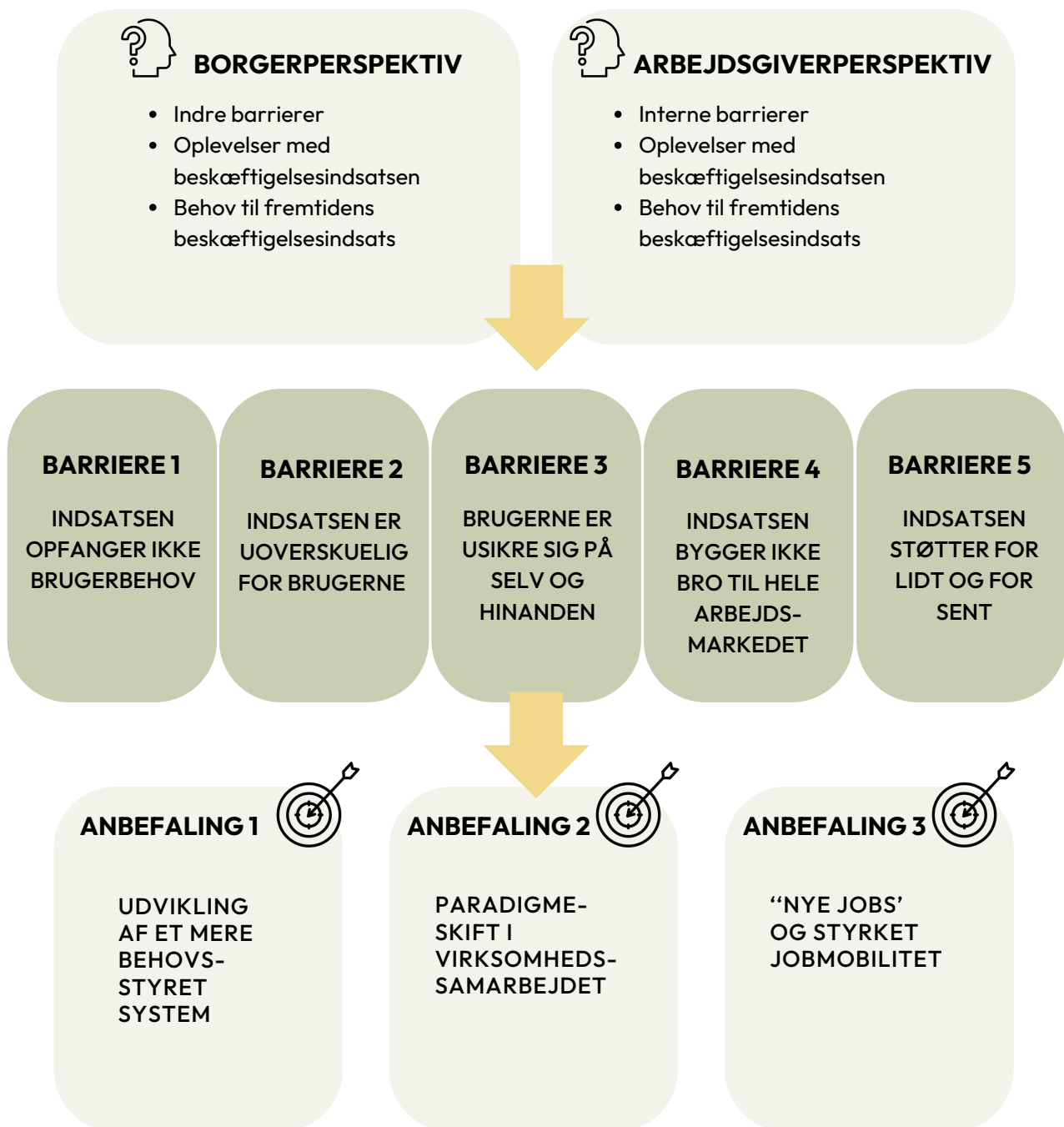
Dernæst vil vi i rapporten fremkomme med tre grundlæggende anbefalinger for en styrket beskæftigelsesindsats for mennesker med handicap. Anbefalingerne tager naturligt afsæt i de input, som brugerne har givet i undersøgelsen og de kvalificerende dialoger, som vi efterfølgende har gennemført med handicaporganisationer, kommuner, arbejdsgiverorganisationer m.fl.

Anbefalingerne tager i betragtning, at fremtidens beskæftigelsesindsats ikke lader sig entydigt definere på et politisk, organisatorisk eller interpersonelt plan. De kan derfor læses af både beslutningstagere, aktører på beskæftigelsesområdet (herunder jobcentrene), arbejdsgivere samt den beskæftigelsesprofessionelle, der til daglig arbejder borger- og arbejdsgivernært med at skabe beskæftigelsesmuligheder for mennesker med handicap.

## 2. OVERBLIK:

# UNDERSØGELSENS IDENTIFICEREDE UDFORDRINGER OG ANBEFALINGER

Modellen viser, hvordan undersøgelsen af barrierer og behov hos borgere med handicap og arbejdsgivere afdækker fem kernebarrierer og giver anledning til tre grundlæggende anbefalinger for fremtidens beskæftigelsesindsats.



## 2. BRUGERNES PERSPEKTIVER PÅ BARRIERER

Vi vil det følgende fremhæve fem barrierer, som både borgere og arbejdsgivere i vores undersøgelse har identificeret. Barriererne er afdækket på gennemførte workshops, hvor borgere og arbejdsgivere har forholdt sig til sig selv (indre/interne barrierer) hinanden og mødet med beskæftigelsesindsatsen (ydre/eksterne barrierer). Se model nedenfor, der giver overblik barriererne og henholdsvis borger- og arbejdsgiverperspektivet på barriererne.

	<b>BARRIERE 1</b>	<b>BARRIERE 2</b>	<b>BARRIERE 3</b>	<b>BARRIERE 4</b>	<b>BARRIERE 5</b>
<b>BORGERE</b>	<p><b>INDSATSEN OPFANGER IKKE RELEVANTE BEHOV</b></p> <p>Vilkårlig og ubalanceret tilgang</p> <p>Generaliserende forståelser af jobmuligheder</p> <p>Manglende nysgerrighed og evne til at spørge ind til individuelle ønsker og behov</p>	<p><b>INDSATSEN ER UOVERSKUELIG FOR BORGERE OG VIRKSOMHEDER</b></p> <p>Borgere oplever at skulle være eksperter i egen sag</p> <p>Komplekst at navigere mellem systemlogikker</p> <p>Systemstress går udover trivsel og jobsøgning</p>	<p><b>BORGERE OG VIRKSOMHEDER ER USIKRE SIG PÅ SELV OG HINANDEN</b></p> <p>Åbenhedsdilemmaer om handicap knyttet til jobsøgningen</p> <p>Usikkerhed om kommunikation af kompetencer og behov</p>	<p><b>INDSATSEN BYGGER IKKE BRO TIL HELE ARBEJDSMARKEDET</b></p> <p>Arbejdsmarkedet opleves ufleksibelt og uigennemsigtigt ift. ikke standard-jobs</p> <p>Jobspor indsnævres hurtigt til 'fleksjobarenaer'/'handicapjobs'</p>	<p><b>INDSATSEN STØTTER FOR LIDT OG FOR SENT</b></p> <p>Går på arbejde med risiko for at overkompensere og 'brænde ud'</p> <p>Vanskeligheder ved at sætte grænser</p> <p>Privatliv præget af at alle ressourcer bruges på jobbet</p>
<b>ARBEJDSGIVERE</b>	<p>For overfladisk forståelse for virksomhedens virkelighed og behov</p> <p>Borgere 'sælges' til fremfor fokus på match til virksomheders behov</p>	<p>Dårligt informationsflow i samarbejdet</p> <p>Samarbejde uden klar guidance</p> <p>Komplekse processer præget af uklare og interne jobcenterlogikker</p>	<p>Usikkerhed om borgernes effektivitet</p> <p>Tvivl om, hvad man må spørge ind til</p> <p>Usikkerhed om egen inklusionskapacitet og øget ansvarsfølelse</p>	<p>Arbejdsgivere rekrutterer ofte ubevidst, som de plejer</p> <p>'Salg' af borgere med fokus på ordninger er ofte meningsløse for arbejdsgiverne.</p>	<p>Efterspørger rådgivning til onboarding og tilpasninger</p> <p>Støtte aktiveres ofte for sent ved sygemelding mv.</p> <p>Efterspørger samarbejde om at hjælpe videre</p>

# **BARRIERE #1: INDSATSEN INDFANGER IKKE RELEVANTE BEHOV**

Det fremgår som en klar udfordring fra både borgere og arbejdsgivere, at den nuværende beskæftigelsesindsats ikke formår at sætte sig i brugernes sted. Både borgere med handicap og virksomheder giver udtryk for en for ufokuseret og ubalanceret tilgang fra jobcentrene.

## **Overvurdering/undervurdering af udfordringer**

For borgere med handicap udmønter det sig i, at deres jobcentrene møder borgerens drømme og behov på en måde, hvor der er stor risiko for, at man enten slukker drømmene på et for sparsomt vidensgrundlag eller modsat undervurderer og ikke indgår i en realistisk dialog omkring de udfordringer, man som jobsøgende med handicap oplever. Denne ubalance opleves som en reel barriere.

## **Manglende virksomhedsforståelse**

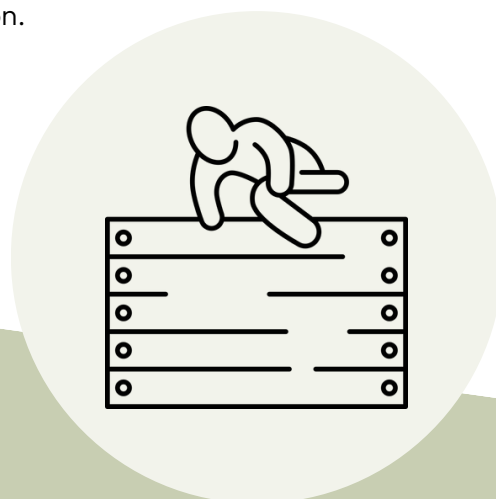
Borgernes oplevelser stemmer godt overens med det faktum, at arbejdsgiverne ofte oplever, at jobcentrene umiddelbart ikke har foretaget en tilstrækkelig screening af kandidaterne i forhold til virksomhedens behov og kultur. Dette resulterer i, at virksomhederne modtager henvendelser om kandidater, der ikke passer til arbejdsopgaver og forventninger til kompetencer. Virksomhederne fortæller i forlængelse af dette, at en grundproblematik i dialogen med beskæftigelsesindsatsen er, at jobcentrene ofte udviser en mangelfuld viden og opmærksomhed for virksomhedens forretning og virkelighed. For ofte fremgår det som om, at jobcentrene har mere fokus på at 'sælge' en borger til virksomheden, end at jobcentrene tager afsæt i en forståelse af virksomhedens behov.

## **Viden vs. forståelse**

Både borgere og virksomheder giver udtryk for en forståelse for, at jobcentrene ikke kan eller skal være eksperter på alle funktionsnedsættelser eller den enkelte virksomhed branchemæssige vilkår og udviklingsplaner. Der er snarere tale om en betoning af behovet for udvikling af kompetencer og rammer for at møde brugerne med forståelse, evne til at afdække og en nysgerrighed til at forstå.

Denne uoverensstemmelse mellem jobcentrenes indsats og brugernes reelle behov skaber betydelige udfordringer for både borgere med handicap og virksomhederne. Der er tydeligvis behov for en mere integreret tilgang til beskæftigelsesindsatsen, hvor jobcentrene ikke blot forstår borgernes individuelle behov, men også virksomhedernes rekrutteringskrav og den aktuelle arbejdsmarkedssituation.

Dette vil bidrage til at skabe bedre match mellem jobmuligheder og kandidater, hvilket vil gavne både borgere med handicap og virksomhederne.



## **BARRIERE #2: INDSATSEN ER UOVERSKUELIG FOR BORGERE OG ARBEJDSGIVERE**

---

Både borgere og arbejdsgivere står over for udfordringer i oplevelsen af et komplekst beskæftigelsessystem, hvor ansvaret for at finde løsninger og navigere i systemet i høj grad lægges på brugerne.

### **Ekspertes på egen sag**

Borgere med handicap føler sig ofte overladt til sig selv i systemet. De forventes at være eksperter på deres eget handicap og de tilgængelige kompenserende ordninger. Dette lægger et tungt ansvar på deres skuldre, da de konstant skal navigere i en kompleks labyrint af regler, ansøgninger og møder med forskellige instanser inden for beskæftigelse, sundhed og sociale forhold. Denne konstante kamp for at finde vej gennem systemet kan skabe en følelse af overvældelse og stress, da de bruger betydelige ressourcer på at håndtere hverdagens udfordringer og samtidig forsøge at sikre deres fremtidige arbejdsmuligheder.

### **Manglende guidance til arbejdsgivere**

Arbejdsgivere føler også frustration og forvirring over det manglende informationsflow fra beskæftigelsessystemet. De oplever ofte, at de ikke har det fulde billede af, hvordan forskellige funktionsnedsættelser konkret påvirker en persons arbejdsevne, eller hvilke specifikke kompenserende tiltag der er tilgængelige. Dette skyldes manglende kommunikation og retningslinjer fra jobcentrene, hvilket skaber usikkerhed om, hvordan man bedst muligt kan støtte medarbejdere med handicap. Desuden savner arbejdsgiverne vejledning omkring de processer og rollefordelinger, der gælder for afklaringsforløb og implementering af handicapkompenserende ordninger på arbejdspladsen. Denne mangel på klarhed og støtte fra beskæftigelsessystemet kan gøre det svært for arbejdsgiverne at træffe informerede beslutninger og tilpasse arbejdspladsen til medarbejdere med forskellige behov og forudsætninger.

Samlet set skaber det uoverskuelige beskæftigelsessystem en række udfordringer for både borgere og arbejdsgivere. Det er tydeligt, at der er behov for en mere integreret og brugervenlig tilgang til beskæftigelsesindsatsen. Der er behov for et mere enkelt system, og/eller at både borgere og arbejdsgivere får den nødvendige støtte og vejledning til at navigere i systemet, så oplevelsen af at samarbejde med indsatsen bliver mindre ressourcekrævende og overskuelig.





# **BARRIERE #3: BORGERE OG ARBEJDSGIVERE ER USIKRE PÅ SIG SELV OG HINANDEN**

---

Både borgere og arbejdsgivere udtrykker usikkerhed om, hvordan man håndterer samtalen om jobmuligheder i forhold til handicap og kompetencer.

## **Balancen mellem behov og kompetencer**

Borgere med handicap føler sig i et dilemma mellem arbejdsgivernes ønske om åbenhed om handicap og deres eget ønske om at blive bedømt ud fra deres kompetencer alene. Der er usikkerhed om, hvornår og hvordan arbejdsgivere bør informeres om handicap og eventuelle særlige behov. I nogle tilfælde er borgerne ikke afklarede eller bevidste om, hvordan funktionsnedsættelsen kan påvirke løsningen af konkrete arbejdsopgaver, og denne usikkerhed kan skabe tvivl hos borgeren i kommunikationen med arbejdsgiveren.

## **Hvad må vi spørge om?**

På den anden side oplever arbejdsgivere, at jobkandidater med handicap kan fremstå usikre eller uklare i forhold til at kommunikere om deres handicap og dets betydning. Arbejdsgivere har også bekymringer af etisk og juridisk karakter omkring, hvor meget de bør spørge ind til medarbejdernes "private" forhold.

## **Hvor inklusionsparate er vi?**

Derudover føler arbejdsgiverne ofte sig usikre på deres evne til at inkludere og påtage sig ansvaret for medarbejdere, der har haft eller har det svært. Arbejdsgiverne giver udtryk for, at det opleves som et stort ansvar at ansætte medarbejdere med handicap, og de ønsker at gøre det så godt som muligt. Dog kan det være vanskeligt for dem at vurdere, hvor høj en inklusionskapacitet der er i organisationen.

Både borgere og arbejdsgivere har behov for støtte og rådgivning fra jobcentrene i forhold til at navigere disse komplekse samtaler og situationer. En mere klar og vejledende tilgang fra jobcentrenes side kan bidrage til at skabe større tryghed og tillid i både ansættelsesprocessen og i arbejdsrelationen mellem medarbejder og arbejdsgiver.



# **BARRIERE #4: INDSATSEN BYGGER IKKE BRO TIL HELE ARBEJDSMARKEDET**

---

Både borgere og arbejdsgivere ser en udfordring i, at jobcentrene ikke formår at skabe tilstrækkelig brobygning mellem mennesker med handicap og det bredere arbejdsmarked.

## **Ufleksibelt og uigennemsigtigt arbejdsmarked**

Borgere med handicap står over for barrierer, når de forsøger at finde passende jobmuligheder. De føler, at virksomhederne ofte er ufleksible og mangler evnen til at tilpasse jobfunktioner i henhold til den enkeltes behov. Især fleksjobbere oplever en uigennemsigtighed på arbejdsmarkedet, hvor jobcentrene hurtigt leder dem hen mod typiske fleksjobområder såsom rengøring, detailhandel og pleje, hvilket kan begrænse deres jobmuligheder.

## **Ubevidste arbejdsgivere og meningsløse henvendelser**

På arbejdsgiversiden erkender man, at organisationen ofte reproducerer sig selv og sine eksisterende strukturer, ansættelsesformer og jobprofiler, medmindre der er et strategisk og ledelsesmæssigt fokus på diversitet og inklusion. Arbejdsgivere føler, at jobcentrene i deres forsøg på at matche fleksjobbere med virksomheder i mange tilfælde 'sælger' borgere med afsæt i ordningen fremfor borgerens kompetencer og virksomhedens behov. Som om fleksjob ikke er en ordning, men en slags funktion. Dette kan skabe usikkerhed og forvirring hos arbejdsgiverne, hvilket gør det vanskeligt at skabe meningsfulde ansættelser og inkludere mennesker med handicap på arbejdspladsen.

Den mangelfulde brobygning risikerer at begrænse adgangen for mennesker med handicap til forskellige jobmuligheder og kan fastholde dem i traditionelle fleksjobområder. Derfor er der et presserende behov for en mere strategisk tilgang fra både jobcentrene og virksomhedernes side. Dette vil ikke kun gavne mennesker med handicap ved at åbne flere døre til beskæftigelse, men det vil også berige virksomhederne ved at tilføje nye perspektiver og kompetencer til deres arbejdsstyrke.



# **BARRIERE #5: INDSATSEN STØTTER OS IKKE NOK OG TIDLIGT NOK**

Både borgere med handicap og arbejdsgivere peger på behovet for tidligere og mere tydelige støttemuligheder fra jobcentrene.

## **Pressede medarbejdere uden faldskærm**

For borgere med handicap er behovet tydeligt, da de ofte føler sig efterladt med et stort ansvar for at navigere i arbejdslivet uden tilstrækkelig støtte. De mangler støtte til at fastsætte grænser og udtrykke deres behov over for deres ledere og kollegaer. Samtidig oplever de, at systemet først aktiveres, når tingene allerede er kørt skævt. Mange borgere med handicap giver udtryk for at opleve en form for "imposter syndrom", hvor de føler sig tvunget til at overkompensere for deres handicap ved at arbejde hårdere og længere for at bevise deres værd. Dette kan føre til en farlig ubalance mellem arbejds- og privatliv, hvor de bruger alle deres kræfter på arbejde og derefter bryder sammen, når de kommer hjem. Desuden har de ofte svært ved at fastsætte grænser og udtrykke deres behov over for deres ledere og kollegaer, af frygt for at blive negativt stigmatiseret som en medarbejder, der ikke kan klare opgaverne på grund af deres handicap.

## **Det skal gå galt, før støtten kommer**

På den anden side er arbejdsgivere ofte indledningsvist bekymrede for, hvordan jobkandidater/medarbejdere med handicap vil præstere og bidrage på arbejdspladsen. De frygter, at det kan lægge et ekstra pres på andre medarbejdere og virksomhedens interne ressourcer, såsom HR-afdelingen. Desuden føler de, at jobcentrene ofte kun træder ind i billedet, når problemerne allerede er eskaleret til et punkt, hvor det er vanskeligt at løse dem. Der er derfor et presserende behov for mere forebyggende støtte og et stærkere beredskab fra jobcentrenes side for at hjælpe med at håndtere dårlige jobmatches og støtte både borgere og arbejdsgivere tidligt i processen.

## **Ansvarsfulde arbejdsgivere føler sig alene med ansvaret**

Arbejdsgivere føler sig også ofte efterladt med et stort ansvar, da de mangler de nødvendige ressourcer og støtte til at integrere mennesker med handicap på arbejdspladsen på en effektiv og vellykket måde. Ved at styrke støtten og rådgivningen fra jobcentrene tidligt i ansættelsesprocessen kan man skabe et mere bæredygtigt match mellem borgere med handicap og arbejdsgivere. Dette vil ikke kun gavne borgerne ved at hjælpe dem med at navigere bedre i arbejdsmiljøet, men det vil også gavne arbejdsgiverne ved at sikre, at de har de nødvendige ressourcer og support til at integrere og understøtte mennesker med handicap på arbejdspladsen på en effektiv og vellykket måde.



# ANBEFALINGER TIL FREMTIDENS BESKÆFTIGELSESIKTSATS FOR MENNESKER MED HANDICAP

Med udgangspunkt i de fem barrierer præsenteres i det følgende tre grundlæggende anbefalinger, der adresserer hovedudfordringerne påpeget af mennesker med handicap og arbejdsgivere. Disse anbefalinger bygger på løsningspotentialerne, som dels er blevet fremhævet af både borgere og arbejdsgivere under de afholdte workshops, og med afsæt i den aktuelt bedste viden på området. Derudover er de formet af de mange input i den følgende kvalificeringsrunde og dialog med handicaporganisationer, kommuner og arbejdsgiverorganisationer.

Anbefalingerne spænder vidt og taler både ind på et strukturelt niveau med øje for rammer, processer og mål i beskæftigelsesindsatsen samt et mere praksisrettet organisatorisk niveau med øje for faglige prioriteringer og kompetencer.

## UNDERSØGELSENS ANBEFALINGER

1

### Et mere behovsstyret system

Fremtidens beskæftigelsesindsats skal formes af borgere og arbejdsgiveres behov fremfor ydelseskategorier, som ikke indfanger behovene. Det kræver styrket fokus på opsporing af behov og en gentænkning af forankring og spredning af viden om handicap i indsatsen.

2

### Et paradigmeskifte i virksomhedsarbejdet

Fremtidens beskæftigelsesindsats skal danne dybere partnerskaber med arbejdsgivere med styrkede kompetencer og mere fleksible rammer. Et vigtigt greb for dette paradigmeskifte udgøres af en markant udbredelse af jobformidlere, der går på tværs af det borger- og virksomhedsrettede arbejde.

3

### 'Nye jobs' og styrket jobmobilitet

Fremtidens beskæftigelsesindsats skal have fokus på at bygge en bredere bro til flere dele af arbejdsmarkedet for mennesker med handicap. Gruppen skal tilbydes mere målrettede jobsøgningstilbud. 'Job carving' skal stå centralt i indsatsen, og beskæftigelsesindsatsen skal støtte borgere og arbejdsgivere i både onboarding, fastholdelse og 'outplacement'.



# ANBEFALING 1: ET BEHOVSSTYRET SYSTEM

Nuværende  
indsats rammer  
skævt

En væsentlig del af fundamentet for en effektiv og værdig beskæftigelsesindsats for mennesker med handicap er, at indsatsen formår at afdække den lediges barrierer for beskæftigelse og behov for støtte. Det kan virke selvindlysende, men vores undersøgelse viser, at mennesker med handicap ofte oplever at blive mødt 'skævt' af indsatsen med stor risiko for at beskæftigelsesudfordringerne med afsæt i deduktive antagelser og tænkning i ydelsesgrupper ikke får spottet og taget hånd om de udfordringer, som borgeren oplever i deres jobsøgning.

Resultaterne fra undersøgelsen understreger behovet for en mere individuel tilgang, hvor støtten til borgerne er behovsstyret og fleksibel. Mange af deltagerne i undersøgelsen gav udtryk for, at den støtte, de modtog, ikke var tilstrækkelig relevant eller tilpasset deres specifikke situation. Nogle oplevede en overdreven ros for jobsøgninger, mens andre følte, at de ikke fik tilstrækkelig information om støtteordninger eller lignende. Der var bred enighed om, at en behovsstyret tilgang til støtte og vejledning ville være mere effektiv og gavnlig.

Støttebehov  
lader sig  
ikke  
indfange  
af ydelses-  
grupperinger

I tilrettelæggelsen af fremtidens beskæftigelsesindsats er det således nødvendigt at overveje, hvordan man kan sikre en mere behovsbestemt støtte til borgerne, der tager udgangspunkt i den enkeltes situation og behov frem for at basere sig på faste ydelsesgrupper. En sådan ændring vil ikke blot forenkle processen for både borgere og virksomheder, men også sikre, at ressourcerne anvendes mere effektivt ved at fokusere på indsats, der rent faktisk adresserer de individuelle udfordringer og behov, som borgerne har. Dette vil sandsynligvis øge muligheden for tilknytning til arbejdsmarkedet og samtidig spare både kommuner og borgere for ressourcer, der ellers ville være brugt på ineffektive forløb og indsats. Så hvad er det der vanskeliggør at arbejde på denne måde i indsatsen som den ser ud i dag?

## UDFORDRINGER

### Den vanskelige samtale

Grundlæggende er det udfordrende for indsatsen, hvis ikke der etableres en samtale mellem borger og sagsbehandler, hvor borgeren finder det legitimt og trygt at sætte ord på sin funktionsnedsættelse og de bekymringer og udfordringer som kan følge heraf. Denne samtale kan yderligere vanskeliggøres, hvis borgeren ikke selv har et godt billede af disse udfordringer eller ikke selv har en erkendelse af dem.

### Borgerne passer ikke ind i kasserne

Typisk organiseres indsatsen i jobcentrene efter de ydelsesgrupper, der findes i systemet. Udfordringen er her, at ledige med handicap ikke lader sig indfange i bestemte ydelsesgrupper. Ledige med handicap kan møde systemet som dagpengemodtager, kontanthjælpsmodtager, modtager af ledighedsydelse (fleksjob) og så fremdeles.



## **GREB 1: SCREENING: KOMPETENCER OG TID TIL RELATIONSOPBYGNING FREM FOR NYE SKEMAER**

---

Screening er mere en kompetence end et skema

Der har de senere år i beskæftigelsesindsatsen været et øget fokus på at udvikle effektive screeningsmetoder, der kan hjælpe med at identificere potentielle barrierer og behov for tilpasninger på arbejdspladsen, hvilket kan bidrage til bedre integration af mennesker med funktionsnedsættelser i arbejdsstyrken. Vores undersøgelse bekræfter et fortsat behov for at udvikle dette fokus. Vi ser dog en risiko for, at screeningmodel-tænkningen kan have et for instrumentelt fokus og skematisk tilgang, hvor screening bliver et proceskrav – noget der skal udfyldes – blandt mange for sagsbehandleren.

En for skematisk og instrumentel tilgang til screening af funktionsnedsættelser kan medføre flere problemer. Først og fremmest risikerer man at overse den komplekse og relationelle karakter af handicap, hvilket indebærer både individets funktionsevne og de sociale og miljømæssige barrierer, de står overfor. Dette kræver en dialogbaseret tilgang for at forstå sammenhænge og identificere behovene hos borgerne. Desuden kan en instrumentel tilgang føre til stigmatisering og bekymringer hos borgerne: Hvad sker der egentlig, hvis jeg er åben omkring mine udfordringer?

En dialogbaseret tilgang er derfor afgørende for at sikre en effektiv og naturlig proces, hvor borgerens behov og oplevelser tages i betragtning, og hvor der skabes et trygt miljø for dialog og samarbejde mellem borger og myndigheder.

Vi anbefaler med afsæt i denne undersøgelse og de erfaringer, der allerede er høstet om implementering af screeningmodeller, at der udrulles et ambitiøst, landsdækkende kompetenceløft til jobcentrene med fokus på opbygning af en faglighed og en kapacitet, som understøtter opsporing og identifikation af funktionsnedsættelsers betydning for støtte-, tilpasnings- og kompensationsbehov for ledige med handicap. Det skal være en naturlig del for medarbejdere i beskæftigelsesindsatsen at have dette fokus i mødet med borgeren – og det skal ikke implementeres som et nyt skema og proceskrav, som virker forstyrrende i relationen mellem medarbejdere og borger. Borgerne vil ikke mødes af generaliserede 'ekspertforståelser' af handicappets betydning. De vil mødes af et menneske med ekspertise i at få spurgt ind og få afdækket behovene hos den enkelte.

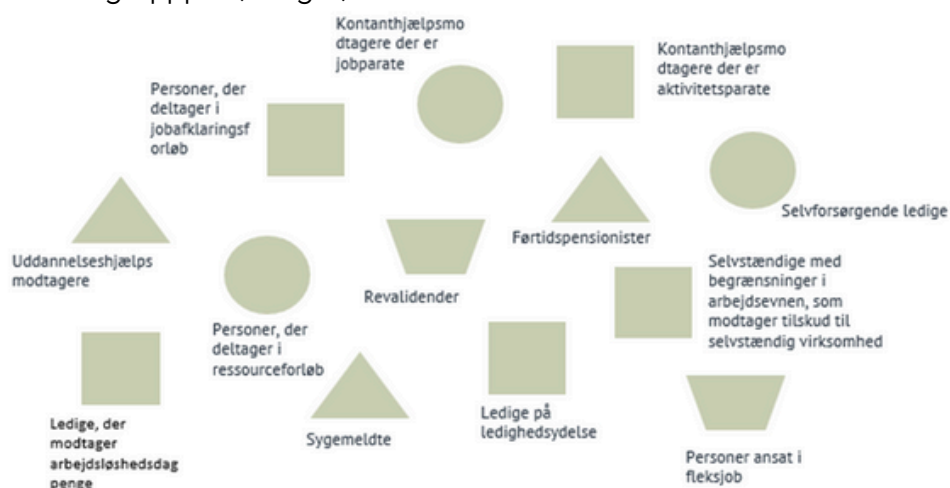
Ikke-målrettede indsatser kan skabe barrierer for opsporing

Det er indlysende essentielt, at en opsporing ikke er meget værd, hvis den ikke følges op af en indsats, hvor rammerne tillader, at der tages målrettet hånd om de behov og udfordringer, der er identificeret. I interview med kommunale sagsbehandlere blev det tydeliggjort, at en mangel på målrettede indsatser i sig selv kan være hæmmende for medarbejdernes lyst til at 'screene', da det virker kontraproduktivt at få belyst udfordringer, som man ikke har en tydelig fornemmelse af, at man har værktøjerne og rammerne for at løse sammen med borgeren.



## GREB 2: ORGANISERING EFTER BEHOV SNARERE END YDELSE

Organiseringen i jobcentrene er en væsentlig dimension at have for øje i forhold til at skabe en mere behovsstyret indsats. Den nuværende organisering er meget forskellig fra kommune til kommune. Undersøgelse viser, at jobcentrene er organiseret i fra 2 til 10 afdelinger. Typisk er det dog, at jobcenterafdelinger langt henad vejen afspejler LAB-lovens målgrupper (se figur)



Pointen her er, at mennesker med handicap figurerer i alle målgrupper og som samlet gruppe ikke lader sig definere i en del af lovgivningen. I jobcentrene kan organisering efter borgernes ydelsesgrundlag fremstå som en effektiv tilgang, men det kommer ikke uden udfordringer. Mens dette fokus umiddelbart lægger op til målrettet indsats, kan det også medføre ufleksible værktøjskasser og virksomhedstilgange, der ikke altid tager højde for individuelle behov. I forbindelse med denne undersøgelse i dialog med både borgere og jobcenterrepræsentanter er vi stødt på mange eksempler på uhensigtsmæssige organiseringer, der lader sig bestemmes efter borgerens ydelse og ikke behov.

Et eksempel er fra et større jobcenter, som på dagpengeområdet har en målrettet indsats for nyuddannede akademikere med funktionsnedsættelser, hvor der er opbygget en særlig faglighed og tilgang til lokale arbejdsgivere. I samme bygning kan de se ledige fleksjobbere med akademisk uddannelse træde ind i fleksjobafdelingen, som ikke på samme måde er i stand til at bygge bro ind til de samme arbejdsgivere, da flertallet af deres borgere har et andet behov. Ovenstående eksempel illustrerer nok meget godt den bagside, der er af en ydelsesbestemt organisering. Den kan i nogle tilfælde stå i vejen for at give borgerne den mest målrettede støtte, da der for hvert område er en slags standardindsats, en veldefineret værktøjskasse, rutiner og en defineret samspil med virksomhedskonsulenter, som ikke altid er det rette setup for ledige med handicap.

Vi anbefaler derfor, at fremtidens beskæftigelsesindsats i højere grad organiseres, så den understøtter en fleksibel og behovsbestemt indsats, hvor den enkelte ledige med handicaps behov definerer indsatsen, værktøjer og støtten i den virksomhedsrettede indsats.



## **GREB 3: NØGLEPERSONSORDNING GENTÆNKES**

---

Den nuværende beskæftigelsesindsats har en indbygget funktion, der skal imødekomme udfordringen ved, at handicap går på tværs af mange målgrupper i indsatsen. Siden kommunalreformen i 2007 har man i alle kommuner skulle udpege mindst en 'nøgleperson'. Formålet med etableringen af nøglepersonfunktion var at sikre, at alle medarbejdere i de kommunale jobcentre kan yde en målrettet indsats og løbende få relevante oplysninger om job og handicap. Således har nøglepersonerne spillet en vigtig rolle i beskæftigelsesindsatsen for ledige med handicap siden 2007, hvor der samtidigt blev etableret en landsdækkende specialfunktion om handicap.

Vi ved fra undersøgelser af ordningen, at den organisatoriske udmøntning og prioritering af nøglepersoner varierer meget på tværs af landets jobcentre. Jobcentrene har typisk 1-2 nøglepersoner. De fleste er placeret i afdelinger for sygedagpenge og fastholdelse, mens andre eksempelvis er ansat i afdelinger med fokus på fleksjob. Denne variation skal ses i lyset af, at der sker meget begrænset regulering af nøglepersonernes funktion fra centralt hold, og at kun et mindretal af jobcentrene selv har udformet lokale retningslinjer for funktionen.

Hvis fremtidens beskæftigelsesindsats skal kunne spotte og arbejde med ledige med handicaps udfordringer og behov er det helt essentielt at se på, hvordan 'infrastrukturen' for mere handicapspecifik viden inddrages, udvikles og udbredes i indsatsen. Vi kan iagttage en udvikling i mange kommuner, hvor man arbejder med en forankring af denne viden i alle teams og afdelinger med intern uddannelse af ressourcepersoner som følge af dette behov. Denne udvikling viser gode takter og bidrager til opbygning af faglige miljøer med handicapfokus med forankring bredt i jobcentrene.

### **Anbefaling**



**Uddannelse af flere dedikerede nøglepersoner/ressourcepersoner, som reelt går på tværs af ydelsesgrupper. Mange nøglepersoner i dag bruger ofte størstedelen af sin tid på almindelige sagsbehandling**



**Udarbejdelse af en national minimumsstandard og retningslinjer for funktionen, som sikrer borgere og arbejdsgivere en tydelig vidensressource, som man kan henvende sig til.**





## **ANBEFALING 2: PARADIGMESKIFT I VIRKSOMHEDSSAMARBEJDET**

---

Det er helt afgørende for beskæftigelsessituationen for mennesker med handicap, at indsatsen formår at bygge bro til arbejdsgiverne. Brobygningsbehovet eller indsatsens evne i matchningen mellem arbejdstager med handicap og arbejdsgiver tager afsæt i, at arbejdsgiverne mangler viden om, hvordan jobkandidater med handicap bedst kan fungere på arbejdspladsen, og at kandidater med handicap kan mangle viden om arbejdsgiveres forventninger.

Vores undersøgelse understreger, hvordan indsatsens brobygning til arbejdsgiverne skal være præget af gensidig forståelse og klare processer. Det er bestemt ikke altid det, som arbejdsgiverne oplever. Selvom det for længst er etableret evidensmæssigt i beskæftigelsesindsatsen, at virksomhedsrettede indsatser er hjørnestenen i effektive indsatser, viser vores undersøgelse, at arbejdsgiverne oplever jobcentre hæmmet af 'indre logikker', der ikke flugter med virksomhedernes virkelighed og behov. Virksomhederne finder det ofte uoverskueligt at navigere i systemet, og de oplever de rigide processer og uigennemsigtige processer som en barriere for samarbejdet med jobcentrene.

Vi peger derfor i det følgende for et paradigmeskifte mod et mere virksomhedsrettet beskæftigelsessystem, hvilket indebærer at skabe et enklere system, der er tættere på virksomhederne og bedre imødekommer deres behov. Dette kræver en forståelse af de udfordringer, som jobcentrene og virksomhederne står over for i det nuværende system.

Borgerne giver også udtryk for denne manglende brobygning til arbejdsgiverne, som ofte for borgerne kan fremstå som ufleksible og uvillige til at tilpasse jobfunktioner og foretage andre typer ansættelser, end de typisk gør. Til trods for – eller netop på grund af – mangel på arbejdskraft og travlhed, opleves dele af arbejdsmarkedet som lukket land for ledige med handicap, der kan have særlige behov eller behov for at arbejde færre timer om ugen end den gængse medarbejder.

Arbejdsgivere og borger peger i undersøgelsen på, at beskæftigelsesindsatsens virksomhedsrettede indsats for ofte har et præg af, at borgeren skal 'sælges' ind over for arbejdsgiveren, og dette 'salg' ikke altid er kvalificeret. Borgere kan opleve sig under- eller oversolgt i forhold til kompetencer, og arbejdsgivere oplever ofte, at der sælges i blinde ift. virksomhedens egentlig behov.

Så hvad er det der vanskeliggør at arbejde på denne måde i indsatsen, som den ser ud i dag? Vores undersøgelse peger på flere faktorer:

## UDFORDRINGER

### Opdeling af borgerrettet og virksomhedsrettet arbejde

Kommunale repræsentanter og arbejdsgivere sætter selv fingeren på, at en grundudfordring er, at beskæftigelsesindsatsen typisk organiseres groft opdelt mellem sagsbehandler, der arbejder borgerrettet (ofte med myndighedsansvaret) og en virksomheds/jobkonsulent, som tager sit afsæt i de lokale virksomheders behov for arbejdskraft. Dette vanskeliggør den omtalte brobygning, da den ikke stærkt nok formår at tage udgangspunkt i både borgerens individuelle ønsker og behov samt arbejdsgiverens virkelighed og efterspørgsel på kompetencer.

### Prioritering af ressourcer og kompetencer

Stigende fokus på den virksomhedsrettede indsats de senere år i beskæftigelsesindsatsen har bevirket øget investering i denne del. Dette til trods viser tallene, at der på tværs af jobcenterstørrelser anvendes flest årsværk på medarbejdergruppen af myndighedsbehandlere, mens færrest årsværk anvendes på virksomhedskonsulenter. Der er behov for en ændret tilgang eller en øget opmærksomhed på det virksomhedsrettede arbejde, især når det kommer til at hjælpe mennesker med handicap med at finde arbejde. Dette kan kræve en omfordeling af ressourcer eller en revidering af jobcentrenes strategier.



## GREB 1: PARTNERSKABER FREMFOR LEVERANDØRRELATIONER

---

Beskæftigelsessystemet har i udgangspunktet stor metodefrihed i forhold til samarbejdet og kontakten med virksomheder både ift. at understøtte rekruttering, opkvalificering og fastholdelse. Og der er også store lokale variationer på samarbejdsgraden og tilgangene til samarbejdet rundt i landet. Vores anbefaling er, at der fortsat skal være fleksible rammer for lokale tilpasninger af virksomhedssamarbejdet, da der er store lokale forskelle i demografi og rekrutteringsbehov mv. i det lokale erhvervsliv. I vores dialog med arbejdsgivere er det endvidere tydeligt, hvordan virksomhedernes tilhørsforhold til lokalområdet kan være drivende for åbenheden og følelsen af ansvar for at bidrage til beskæftigelse af medborgere med handicap.

Når det er sagt, så anbefaler vi med afsæt i vores undersøgelse, at fremtidens beskæftigelsesindsats for mennesker med handicap tilrettelægges på en måde, som bygger stærkere broer til virksomhederne. I vores optik betyder det et grundlæggende perspektivskift for jobcentrene i samarbejdet med arbejdsgiverne: Jobcentrene skal i højere

grad indgå i dybere samarbejder og partnerskaber med de lokale arbejdsgivere om at udvikle jobs – fremfor at tænke relationen som et 'kunde-leverandør'-samarbejde, hvor jobcenteret 'sælger' arbejdskraft ind. Et tættere samarbejde med arbejdsgiverne er nødvendigt for at udvikle jobparathed og -evne hos de mest udfordrede ledige – og et tæt samarbejde og tillidsfulde relationer er afgørende for, at jobcentrene kan inspirere og rådgive de lokale virksomheder i udviklingen af nye typer af jobs og måder at rekruttere arbejdskraft på. Samarbejdet handler ikke kun om at matche arbejdssøgende med jobmuligheder, men også om at forstå virksomhedernes behov og udfordringer på en dybere og mere nuanceret måde. Dette indebærer at indgå i dialog og skabe et tættere partnerskab, hvor der er plads til at dele viden, erfaringer og ressourcer.

Ikke modsætning men forudsætning for tilpassede jobs for mennesker med handicap

De tættere relationer og partnerskaber mellem jobcentre og lokale arbejdsgivere skal ikke ses i modsætning til borgernes ønsker om beskæftigelse tilpasset jobønsker og behov. Vi ser det snarere som forudsætningen for, at jobcentrene for alvor med afsæt i virksomhedernes virkelighed og en høj beskæftigelsesfaglighed kan understøtte udviklingen af nye typer jobs, opgavesammensætning og organiseringer i opgaveløsningen, som kan skabe veje ind på arbejdsmarkedet for mennesker med handicap. Beskæftigelsesindsatsen vil fortsat kun formå bygge bro til dele af arbejdsmarkedet, hvis man fastholder sig selv som leverandør af arbejdskraft, som skal 'sælges ind'.

#### Kræver skærpelse af kompetencer

For at jobcentrene kan fungere effektivt som samarbejdspartnere med virksomhederne og imødekomme behovene hos både virksomheder og borgere, kræver det udvikling og styrkelse af en række centrale kompetencer.

Først og fremmest er det vigtigt, at medarbejderne i jobcentrene besidder stærke kommunikations- og relationskompetencer. De skal være i stand til at opbygge og vedligeholde tillidsfulde samarbejdsrelationer med virksomhederne og forstå deres behov og udfordringer. Evnen til at lytte aktivt og forstå virksomhedernes kontekst er afgørende for at kunne facilitere et meningsfuldt samarbejde.

Derudover er det nødvendigt med solid viden om arbejdsmarkedet og dets dynamikker samt indsigt i relevant lovgivning. Dette indebærer en forståelse for virksomhedernes rekrutteringsbehov og mulighederne for at imødekomme disse inden for de rammer, der er fastsat af lovgivningen.

Desuden kræver det også kompetencer inden for projektledelse og koordinering for at kunne håndtere komplekse samarbejdsprocesser og sikre, at indsatsen bliver koordineret og effektiv. Evnen til at arbejde tværfagligt og koordinere med andre relevante aktører, både internt og eksternt, er også vigtig.

#### Fleksible rammer og tydelige processer

I vores undersøgelse peger arbejdsgiverne på, at jobcentrene ofte opleves som uigennemsigtige i den forstand, at det er fremstår uklart, hvad processen indebærer – eksempelvis hvis man som virksomhed har en medarbejder med handicap i en praktik med henblik på ansættelse. Virksomhederne ønsker mere tydelig guidance men også indflydelse på, hvordan processen skal være. Her kan virksomhederne blive mødt med ufleksible indsatser. Hvorfor må praktikken kun vare fire uger, hvis der er forhold, der gør, at en praktik på 6 uger ville give mere mening og sandsynliggøre en ansættelse.

Rammer skal følge arbejdsgiverlogikker fremfor jobcenterlogikker

Vores anbefaling indebærer således en fleksibel og smidig lovgivning, der giver jobcentrene og deres samarbejdspartnere større handlingsrum til at tilpasse indsatsen efter virksomhedernes behov. Derudover kunne der være behov for incitament i lovgivningen, der belønner og understøtter jobcentrene i at udvikle og styrke deres samarbejde med virksomhederne. Dette kunne være i form af økonomiske incitament eller andre former for belønninger, der anerkender og fremmer en proaktiv og samarbejdsorienteret tilgang hos jobcentrene.



## **GREB 2: JOBFORMIDLERROLLEN BØR IKKE KUN VÆRE EN DEL AF SÆRLIGE PROJEKTER**

Med afsæt i borgernes og arbejdsgivernes behov er det oplagt at pege på udbredelsen af rollen som den 'personlige jobformidler' som er helt inde kernen i de indsatser og metoder, der bredt set anerkendes som effektive for ledige med handicap – herunder IPS-metoden, som vinder udbredelse i indsatsen.

Jobformidlere, der arbejder med tilgange som Supported Employment (SE) eller Individuelt Planlagt Job med Støtte (IPS), forventes at besidde en række kompetencer og egenskaber. Central for deres rolle er evnen til at etablere tillidsfulde relationer og skabe et åbent kommunikationsmiljø, hvor borgerens behov, ønsker og mål kan blive tydeliggjort. Dette kræver lydhørhed, empati og evnen til at lytte aktivt for at forstå den enkeltes individuelle situation. Jobformidlere skal være fleksible og kunne tilpasse deres tilgang og strategier efter den enkelte borgers behov og præferencer. Derudover er det afgørende, at de besidder stærke netværks- og samarbejdsevner for at kunne opbygge og vedligeholde relationer med arbejdsgivere og andre interessenter. Jobformidlere bør også have en solid indsigt i arbejdsmarkedets dynamikker, herunder jobmuligheder, brancher og arbejdsgiveres behov, for effektivt at kunne matche borgeren med passende jobmuligheder.

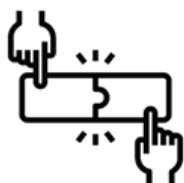
Rollen kræver lav sagsstamme og brede kompetencer

Der er flere ting, der udfordrer en udbredelse af jobformidlerrollen i beskæftigelsesindsatsen. For det første er det klart, at en jobformidler, der arbejder på tværs og på mange måder håndterer hele værdikæden i indsatsen, ikke kan have stor volumen i sagsstammen. Med andre ord kræver det en investering i at frisætte denne faglighed ved at skabe rammerne for, at jobformidlerne realistisk kan arbejde hele vejen rundt.

Kan organiseres i mini-teams/makkerskaber

Herudover er det ikke alle i beskæftigelsesindsatsen, der kan arbejde på denne måde med gode resultater. At finde en enkelt person, der besidder alle de nødvendige kompetencer til at arbejde som jobformidler kan være en udfordring. For at imødekomme dette kan det være hensigtsmæssigt – og det ser man også udmønte sig flere steder – at samle kompetencerne i et mini-teams eller makkerskaber omkring borgeren.

Et sådant team kan bestå af flere specialiserede fagfolk, der hver især bidrager med deres ekspertise og erfaring inden for områder som jobmatching, social- og sundhedsfaglig støtte, lovgivning og arbejdsmarkedskendskab. Sammen kan dette team supplere hinanden og skabe en helhedsorienteret og effektiv støtte til borgeren gennem hele beskæftigelsesforløbet. Dette kan være særligt gavnligt, da det kan sikre, at borgerens behov bliver dækket på alle områder, og at der er flere ressourcer til rådighed for at sikre et succesfuldt match mellem borger og arbejdsgiver. Dog kan der opstå udfordringer med denne tilgang. Når flere personer er involveret i beskæftigelsesindsatsen, kan det resultere i en manglende sammenhæng og kontinuitet i støtten til borgeren. Der kan opstå kommunikationsproblemer og koordineringsudfordringer mellem de forskellige teammedlemmer, hvilket kan føre til forsinkelser eller inkonsekvens i indsatsen. Dette kan i sidste ende påvirke både borgeren og arbejdsgiveren, som allerhelst foretrækker single-point-of-contact i samarbejdet - negativt og reducere effektiviteten af beskæftigelsesindsatsen.



## ANBEFALING 3: INDSATSEN SKAL SKABE 'NYE JOBS' OG STYRKE MOBILITETEN

For borgere med handicap er usikkerheden om deres fremtidige beskæftigelsesmuligheder en central bekymring. De kan opleve tvivl om, hvorvidt de vil finde et passende job, der imødekommer deres behov – særligt hvis disse behov indebærer en væsentlig nedsat arbejdstid eksempelvis som fleksjobber.

Arbejds-  
markedet  
opleves som  
uigennem-  
skueligt og  
ufleksibelt

I vores undersøgelse peger borgerne på et uflexibelt og uigennemsigtigt arbejdsmarked som en kerneudfordring. Arbejdsmarkedet – på trods eller netop på grund af manglende arbejdskraft – fremstår på lange stræk som 'lukket land' pga. travlhed og et manglende overskud til at gøre noget anderledes som fx en rekruttering, som ikke er plug-n-play set med virksomhedernes øjne. Borgerne stiller spørgsmål ved, om mangle på arbejdskraft er fordrende eller hæmmende for virksomhedernes inklusionsparathed.

Uigennemsigtigheden består i, at de tilpassede jobs, som ikke følger en 37-timers skabelon, typisk ikke bliver slået op. Hvis du som fleksjobber søger efter opslåede stillinger, går du ofte forgæves. Det efterlader en stor jobsøgningsopgave til den enkelte, der i høj grad skal være kreativ og opsøgende for selv at skabe sit eget job, og det fastholder mange mennesker med handicap i det job, de har, fordi det er vanskeligt at få øje på andre muligheder.

Dilemmaer  
og tvivl i job-  
søgningen

Uanset om du kan arbejde 10 eller 37 timer, så peger deltagerne i vores undersøgelse på en række dilemmaer og tvivlsspørgsmål knyttet til det at søge og finde sig til rette i et job. Borgerne oplevet tvivl og dilemmaer om, hvornår og hvordan de skal informere arbejdsgivere om deres funktionsnedsættelse. De ønsker at undgå at blive set som mindre kompetente, men samtidig kan åbenhed føre til tilpasninger og støtte, der er nødvendige for at udføre deres arbejde effektivt. Mange borgere står over for dilemmaet om, hvor meget de skal dele om deres handicap på arbejdspladsen. De ønsker at opretholde deres privatliv, men samtidig kan åbenhed om deres handicap føre til bedre forståelse og støtte fra kolleger og ledelse.

Arbejdsgivernes perspektiver spejler borgernes dilemmaer og tvivl. Mange arbejdsgivere føler, at de kandidater med handicap, som jobcentre præsenterer dem for, ikke fremstår tilstrækkeligt screenede for kompetencer og støttebehov, hvilket skaber usikkerhed om deres evne til at udføre jobbet. Desuden kan kandidaternes opførsel virke uklar eller som om de skjuler noget, som skaber usikkerhed og tilbageholdenhed hos arbejdsgiverne. Arbejdsgivere er desuden usikre på, hvilke spørgsmål der er acceptable at stille under ansættelsesprocessen (både juridisk og etiks), og om de er rustet til at håndtere ansættelsen af personer med handicap. Der er også bekymringer om virksomhedens inklusionskapacitet og evne til at tilbyde støtte og tilpasninger, der er nødvendige for at skabe et inkluderende arbejdsmiljø.

Mange deltagende borgere og arbejdsgivere i undersøgelsen fortæller historier om ansættelsesforløb, som er kørt skævt og endt i sygemeldinger og opsigelser. Begge

Efterspørger samarbejde om at hjælpe medarbejdere videre

parter peger på, at disse forløb kunne endt anderledes med en tydeligere støtte eller bedre udgangspunkt for at tage udfordringerne i opløbet, sætte grænser, tilpasse opgaverne eller etablere et bedre samspil på arbejdspladsen. For borgerne har selvsagt store personlige omkostninger, når et ansættelsesforløb ender i en nedtur, og man skal starte forfra. For virksomhederne er det en økonomisk belastning, men arbejdsgiverne peger også på, at det som virksomhed er meget utilfredsstillende at tage et stort ansvar på sig ved at ansætte en medarbejder med handicap, som måske har en historik med negative oplevelser på arbejdsmarkedet eller i 'systemet', og føler sig efterladt alene med at de udfordringer, der kan opstå. Arbejdsgiverne peger også på, at det er stærkt utilfredsstillende at have en oplevelse af, at skulle 'aflevere' borgeren tilbage i de kasser, som beskæftigelsesindsatsen tilbyder fremfor at have et samarbejde mellem medarbejder, jobcenter og virksomhed med fokus på at aktivere og dele netværk og ressourcer for at støtte medarbejderen til et nyt job.



## **GREB 1: MÅLRETTEDE JOBSØGNINGSKURSER FOR MENNESKER MED HANDICAP**

Arbejdsgivere og borgere foretrækker at mødes 'udenom' jobcenteret

Som beskrevet i anbefaling 1, så er gruppen af mennesker med handicap i berøring med beskæftigelsesindsats heterogen på en lang række af parametre, hvilket kalder på en behovstyret indsats fremfor meget standardiserede indsatser. Undersøgelsen peger på en klar præference hos arbejdsgivere og en stor del af deltagende borger i forhold til, at den optimale matchningsituation er, når kandidat og arbejdsgiver i deres møde formår at sætte ord på kompetencer, forventninger og behov på en åben og balanceret måde.

Det er derfor vores anbefaling, at fremtidens beskæftigelsesindsats styrker tilbud om målrettede jobsøgningskurser til ledige med handicap i en anerkendelse af, at der kan være særlige udfordringer knyttet til at være jobsøgende med handicap. Ikke alle jobsøgende med handicap har behov for en håndholdt indsats men giver i stedet for udtryk for et behov for rådgivning og afklaring af en række dilemmaer og tvivlsspørgsmål knyttet til jobsøgninger som:

- Identifikation af styrker og udfordringer knyttet til funktionsnedsættelse
- Identifikation af realistiske jobspor og effektive jobsøgningsstrategier/kanaler
- Træning af jobsøgning/kommunikation ifm. ansøgning og ansættelsessamtaler



## **GREB 2: JOB CARVING-TILGANG SKAL ÅBNE OP FOR NYE JOBS**

Både borgere og arbejdsgivere peger på behovet for en beskæftigelsesindsats, der formår at skabe bevidsthed og kan udfordre arbejdsgivernes vanetænkning i tilgange til rekruttering. Borgerne har behov for en bølgebryder ind hos travle og ubevidste

arbejdsgivere, og arbejdsgiverne peger på, at der kan være behov for et udefrakommende initiativ til at 'forstyrre' vanetænkningen. Dette initiativ skal opfattes som relevant og meningsfuldt – og vores anbefaling er, at fremtidens beskæftigelsesindsats styrker sit fokus og evne til at skabe tilpassede job for medarbejdere med handicap sammen med arbejdsgivere. Med afsæt i en den tidligere nævnte partnerskabstilgang mellem jobcentre og arbejdsgivere vil det være en naturlig udvikling.

Jobcarving som central tilgang for at skabe nye j

I fremtidens beskæftigelsesindsats bør der lægges øget vægt på 'job carving' som et redskab til at skabe tilpassede jobmuligheder for medarbejdere med handicap i samarbejde med arbejdsgivere. Job carving er en tilgang inden for beskæftigelsesindsatsen, der fokuserer på at tilpasse eksisterende arbejdsopgaver og arbejdsprocesser i virksomheder for at skabe skræddersyede jobmuligheder til personer med reducerede arbejdskapaciteter eller andre begrænsninger. Denne tilgang adskiller sig fra mere traditionelle rekrutteringsmetoder, der ofte fokuserer på at matche efterspørgsel og udbud af arbejdskraft.

Essensen af job carving ligger i at identificere og omstrukturere eksisterende opgaver i virksomhederne, så de bedre passer til de kompetencer, evner og behov hos de enkelte medarbejdere. Dette kan indebære en opdeling af eksisterende jobfunktioner i mindre, mere håndterbare opgaver, eller en tilpasning af arbejdsprocesserne for at imødekomme de individuelle behov hos medarbejderne.

En vigtig del af job carving-processen er samarbejdet mellem beskæftigelsesindsatsen, virksomhederne og medarbejderne selv. Det kræver tæt dialog og forståelse for både virksomhedens behov og medarbejdernes evner og ønsker. Derudover kan det være nødvendigt med støtte fra specialiserede konsulenter eller rådgivere, der kan hjælpe med at identificere og implementere de nødvendige ændringer i arbejdsopgaverne.

Handicap-kompenserende ordninger er en del af værktøjskassen

Ved at indtænke handicapkompenserende ordninger på kreative måder og have fokus på opgaver frem for funktioner, kan der skabes meningsfulde og produktive beskæftigelsesmuligheder. Det kræver imidlertid kompetencer og relationer at implementere job carving effektivt – og denne måde at arbejde på ligger i forlængelse af den tidligere nævnte anbefaling om at udbrede jobformidlerrollen med fokus på dybt borger- og arbejdsgiverkendskab.



## **GREB 3: STØTTE TIL ONBOARDING OG FASTHOLDELSE**

Vores undersøgelse viser, at det er afgørende at styrke støtten til både arbejdsgivere og medarbejdere gennem hele ansættelsesprocessen for at sikre en effektiv beskæftigelsesindsats for mennesker med handicap. I vores undersøgelse er det tydeligt, at arbejdsgivere efterspørger tryghed og forudsigelighed i samarbejdet med beskæftigelsesindsatsen. Nedenstående er bud på vigtige elementer i dette samarbejde:



- **Styrket onboarding med rådgivning til arbejdsgivere**

Ansættelsen af mennesker med handicap kræver en særlig opmærksomhed på onboarding-processen. Medarbejdere med handicap kan være uklare og usikre i forhold til deres rolle og forventninger på arbejdspladsen, og arbejdsgivere kan være berøringsangste og ikke altid have blik for, hvordan funktionsnedsættelsen spiller ind. Derfor bør jobcentrene ikke blot tilbyde generel støtte til onboarding, men også specialiseret vejledning til ansættende ledere. Det er afgørende at skabe klarhed om ansvar, ressourcer og kommunikationskanaler samt at fremhæve vigtigheden af små tilpasninger i arbejdsmiljøet, som kan gøre en stor forskel for både medarbejderen og virksomheden.

- **Tidlig indsats for fastholdelse**

Tidlig indsats og støtte er afgørende for at sikre en vellykket inklusion af mennesker med handicap på arbejdspladsen. Jobcentrene bør oprette specialiserede teams eller rådgivere, der proaktivt kan identificere og løse eventuelle barrierer allerede i rekrutteringsprocessen. Disse teams skal have ekspertise i at håndtere handicaprelaterede spørgsmål og kunne tilbyde målrettet støtte til både borgere med handicap og arbejdsgivere. Derudover bør der udvikles skræddersyede fastholdelsesprogrammer, der ikke kun fokuserer på generelle arbejdsrelaterede udfordringer, men også på de særlige behov og hensyn, der kan være for medarbejdere med handicap.

- **Støtte rundt om jobbet med fokus på hverdagsmestring:**

Udover den formelle arbejdspladsstøtte er det vigtigt at adressere hverdagsmestring og mødestabilitet for mennesker med handicap. Kommuner rapporterer, at borgere med handicap ofte oplever lav mødestabilitet i begyndelsen af det forløb, hvilket kan være en udfordring for både arbejdsgiverne og beskæftigelsesindsatsen. Derfor bør der være en særlig indsats for at støtte disse borgere uden for arbejdspladsen for at sikre deres trivsel og engagement.

- **Etablering af klare samarbejdsstrukturer og klarhed om støtte:**

Arbejdsgivere har behov for klarhed og tryghed i samarbejdet med jobcentrene og andre støtteinstanser. Derfor bør der etableres klare samarbejdsstrukturer, hvor arbejdsgiverne har adgang til en hotline eller en fast kontaktperson, som har indsigt i både borgerens behov og virksomhedens krav. Det er vigtigt at tilbyde støtte og hjælp til både mentorer og ansættende ledere, så de bedre kan håndtere udfordringer og sikre en positiv arbejdsoplevelse for mennesker med handicap.



## **GREB 4: OUTPLACEMENT OG STYRKET JOBMOBILITET FOR MENNESKER MED HANDICAP**

---

Borgere og arbejdsgivere peger som nævnt på, at der som følge af nuværende rekrutterings- og matchningsprocesser med tvivl og usikkerhed på begge sider af bordet kan være en (forstørret) risiko for, at ansættelser af medarbejdere med handicap kan køre skævt. Det kan i høj grad afhjælpes af ovennævnte fokus på skabelsen af tilpassede jobs, støtte i onboardingfasen og tidlig og tæt opfølgning, inden 'det går galt'.

Men det kan gå galt – og hvad gør man så? Arbejdsgiverne peger på et stort potentiale ved et styrket samarbejde mellem arbejdsgiver, jobcenteret og medarbejderen om en slags outplacement-indsats, som skal modvirke, at medarbejderen skal starte forfra i beskæftigelsessystemet med alt, hvad det indebærer af frustration og spild af ressourcer.

Man kan argumentere for, at der er fastholdelsesforanstaltninger og dedikerede ressourcer til dette arbejde i det nuværende system, men det, som arbejdsgiverne peger på, er for det første en større tydelighed om det, men også et samarbejde om at hjælpe medarbejderen/borgeren godt videre af en helt anden karakter med fokus på aktivering af arbejdsgivernetværk og opbakning fra jobcenteret.

Fokus bør i nogle tilfælde være på fastholdelse på arbejdsmarkedet snarere end i jobbet

Fokus er i denne indsats er fastholdelse på arbejdsmarkedet snarere end fastholdelse i det nuværende job. Indsatsen skal bidrage trygheden for arbejdsgiverne, der kan modvirke de bekymringer, de kan have i forhold til at ansætte medarbejdere med handicap. Her kan arbejdsgivere være usikre på deres egen evne til at inkludere og de kan være bekymrede for at tage et stort menneskeligt ansvar på sig i en situation med masser af ubekendte.

Et styrket fokus på et beredskab og samarbejde om en 'outplacementmodel' bør også tænkes ind og være tydeligt tilbud for mennesker med handicap, der i beskæftigelse, men som ønsker at søge nye udfordringer. Mange mennesker med handicap giver udtryk for, at de faktisk ikke trives i det job, de har, men at de sidder tilbage med en oplevelse af at skulle tage til takke med det job, de har opnået, da det er vanskeligt at finde et nyt arbejde jf. pointen om et uigennemsigtigt arbejdsmarked for mennesker med handicap og deraf komplekse og krævende jobsøgningsprocesser.

# Videnscenter om handicap

## Kontakt

Blekinge Boulevard 2  
Høje Taastrup, 2630  
Handicaporganisationernes Hus

[www.videnomhandicap.dk](http://www.videnomhandicap.dk)  
[post@videnomhandicap.dk](mailto:post@videnomhandicap.dk)

