ANBEFALINGER 2026

Fra medlemskab til handling

5 anbefalinger om udviklingen af en mere inkluderende tilgang til medarbejdere og kunder med usynlige handicap

Deltagelse for alle
Videnscenter om handicap

HIDDEN disabilities

Indhold

INDLEDNING

Baggrund 3

Det viser undersøgelsen 4

Jo flere indsatser, desto større effekt 5

Fra medlemskab til handling 6

DE FEM ANBEFALINGER

1 Sæt retning fra toppen 7

2 Klæd medarbejderne på 9

3 Fjern barrierer i arbejdsdagen 11

4 Gør mødet med jer lettere 13

5 Vis det, I faktisk gør 15

AFSLUTNING

Kom godt videre 17

INDLEDNING

Baggrund

Anbefalingerne bygger på erfaringer fra Solsikkeprogrammets medlemsvirksomheder, som de er beskrevet i rapporten Solsikken på arbejdspladsen (2026). En stor tak til de 110 virksomheder og de 188 ledere og medarbejdere fra direktion, HR, kunde- og borgerservice, marketing og kommunikation, der har taget sig tid til at besvare undersøgelsen.

Tak for jeres åbenhed om både det, der virker, og det, der stadig er svært. Jeres svar, citater og erfaringer er grundlaget for anbefalingerne – og gør det muligt for andre virksomheder at lære af jer og tage de næste skridt.

Hensigten med anbefalingerne

Hensigten med de fem anbefalinger er at inspirere andre virksomheder til at arbejde med en effektiv implementering af tiltag, der understøtter en mere inkluderende arbejdsplads. Anbefalingerne samler de erfaringer, der gør den største forskel, og omsætter dem til konkrete skridt, som I kan tage – uanset om I lige er begyndt, eller om I vil videre med en indsats, der allerede er i gang.

Videnscenter om Handicap

Fra medlemskab til handling
5 anbefalinger · 2026
Udgivet af Videnscenter om Handicap

UNDERSØGELSEN

Det viser undersøgelsen

Undersøgelsen viser at medlemskabet flytter viden, åbenhed og kultur. Næste skridt er at omsætte det til konkret praksis.

Videnscenter om Handicap og Solsikkeprogrammet har i marts–april 2026 spurgt Solsikkeprogrammets medlemsvirksomheder om deres erfaringer. 110 af de 155 medlemsvirksomheder (71%) har deltaget med i alt 188 respondenter fra direktion, HR, kunde- og borgerservice, marketing og kommunikation.

86%

er medlem for at forbedre kunde- og borgeroplevelsen. 67% for at skabe en mere inkluderende arbejdsplads.

64%

peger på ledelsens opbakning og prioritering som en af de vigtigste drivkræfter for implementeringen.

80%

oplever en mere åben dialog om behov og udfordringer. 71% oplever et mere inkluderende socialt miljø.

20%

oplever konkrete former for jobtilpasning. Her ligger det største uudnyttede potentiale.

83%

har fået øget fokus på bedre kunde- og borgeroplevelser. 39% får flere positive tilbagemeldinger fra kunder og borgere.

70%

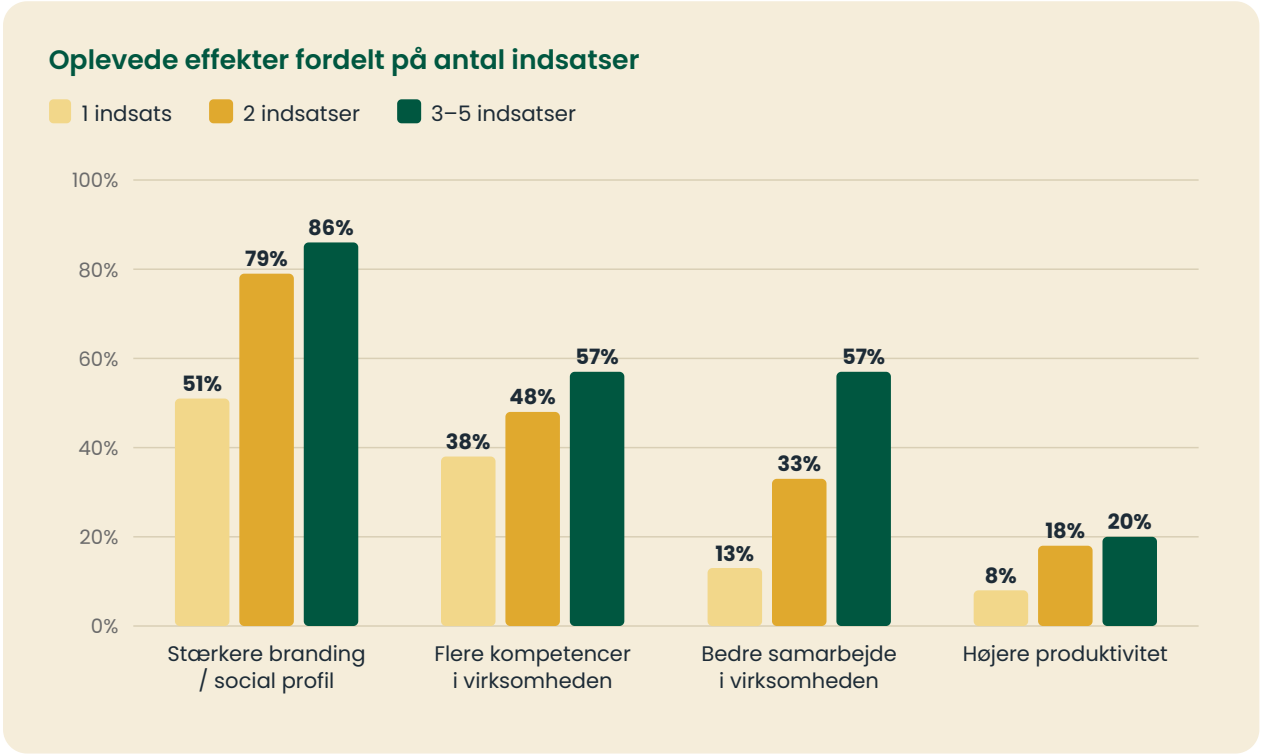
oplever, at programmet styrker virksomhedens branding og sociale profil.

Om tallene: Resultaterne bygger på virksomhedernes egne oplevelser af, hvad programmet har bidraget med. De viser en tydelig retning, men kan ikke dokumentere årsagssammenhænge.

UNDERSØGELSEN

Jo flere indsatser, desto større effekt

Det mest gennemgående fund i undersøgelsen er, at virksomheder, der arbejder bredt og aktivt med programmet, oplever markant flere gevinster. Blandt virksomheder med 3–5 indsatser oplever 57% bedre samarbejde – mod de 13% af virksomheder med én indsats. Virksomheder, der også bruger programmet internt ifb. med medarbejderne, oplever ligeledes flere effekter end dem, der kun bruger det i kunde- og borgersammenhænge: hvor 81% mod 57% oplever en stærkere branding.



Andel, der i nogen, høj eller meget høj grad oplever effekten, fordelt på antal iværksatte indsatser.
Kilde: Solsikkevirksomhedsrapporten 2026.

DE FEM ANBEFALINGER

Fra medlemskab til handling

5 anbefalinger til at styrke medlemskabet til at understøtte en mere aktiv hverdagspraksis.

De fem anbefalinger viser, hvordan I som virksomhed kan omsætte jeres ambitioner til konkrete handlinger i ledelsen, blandt medarbejderne, i arbejdsdagen, i mødet med kandidater, kunder og borgere og i jeres kommunikation.

1
SIDE 7
Sæt retning fra toppen
Ledelsen skaber mening, tydelige forventninger og sammenhæng mellem strategi og praksis. I sørger for, at indsatsen favner bredt.

2
SIDE 9
Klæd medarbejderne på
Viden, træning og plads til spørgsmål gør det trygt at handle inkluderende i hverdagen.

3
SIDE 11
Fjern barrierer i arbejdsdagen
Fra god dialog til konkrete tilpasninger.

4
SIDE 13
Gør mødet med jer lettere
Sikr tydelighed, forudsigelighed og fleksibilitet i rekrutteringsprocessen og i mødet med kunder og borgere.

5
SIDE 15
Vis det, I faktisk gør
Kommunikér konkrete handlinger og resultater troværdigt og undgå generiske overskrifter i jeres årsrapport.

→
SIDE 17
Kom godt videre
Fem første skridt og hjælp til at komme videre.

1

ANBEFALING 1 AF 5

Sæt retning fra toppen

Sørg for stærk ledelsesopbakning, tydelige forventninger og skab meningsfulde indsatser, der favner bredt.

UNDERSØGELSEN VISER

64%

peger på ledelsens opbakning og prioritering som en af de vigtigste faktorer for en succesfuld implementering.

24%

angiver manglende ledelsesmæssig prioritering som en barriere.

43%

af medarbejderne og lederne peger på usikkerhed om behovet for programmet som en barriere.

DERFOR ER DET VIGTIGT

Ledelsens prioritering og opbakning er altafgørende, hvis inklusion skal forankres i organisationen. Samtidig er der et gab: Usikkerhed om behovet er den hyppigst nævnte barriere, og den fylder markant mere hos medarbejderne end hos lederne. Ledere vurderer generelt også programmets effekter mere positivt end medarbejdere. Det tyder på, at ledelsen ikke altid får forklaret, hvorfor indsatsen er relevant, og hvad den betyder i hverdagen.

Undersøgelsen viser desuden, at bredden betaler sig: Virksomheder med flere indsatser, med både et internt og et eksternt fokus, oplever også de største effekter.

> *Solsikkeprogrammet gør en stor indsats. Det, som for alvor vil skabe forandringen, er prioriteringen hos os selv.*
>
> **– respondent i undersøgelsen**

ANBEFALINGEN

Tag aktivt lederskab for inklusionsarbejdet.

Forklar, hvorfor indsatsen er vigtig, og gør den relevant for medarbejdernes hverdag. Skab en tydelig rød tråd mellem jeres strategi og den måde, arbejdet udføres på i praksis. Sørg for, at jeres indsatser favner bredt, så de rammer både medarbejdere og kunder.

DET KAN I GØRE

Sørg for, at ledelsen kan svare klart på fem spørgsmål:

1. Hvorfor skaber inklusionsarbejdet værdi for netop jeres arbejdsplads?
2. Hvordan understøtter inklusion jeres mål og evne til at løse jeres kerneopgaver?
3. Hvordan ser god inkluderende adfærd ud hos jer?
4. Hvad forventer I, at ledere og medarbejdere tager ansvar for, når det gælder inklusion?
5. Hvor og hos hvem kan man få råd og støtte, hvis man har brug for støtte?

Tre ledelsesgreb

Giv indsatsen en ejer i ledelsen

Udpeg en ansvarlig fra topledelsen, og sæt inklusion på den strategiske dagsorden med faste opfølgninger.

Kommuniker, hvorfor I er med

Forklar, hvad medlemskabet indebærer, hvad I vil opnå, og hvad det har ført til. Det kan mindske usikkerheden om behovet blandt medarbejderne.

Tag dilemmaerne op

Tal åbent om bekymringer, fx at Solsikken skulle give særlige privilegier. Solsikken signalerer et behov for forståelse, tålmodighed eller hjælp – den er ikke en fordelsordning.

PRO TIP

Lav en plan med flere indsatser

Blandt virksomheder med 3–5 indsatser oplever 86% en stærkere branding og 57% bedre samarbejde mod 51% og 13% af virksomheder med kun én indsats. Kombinér fx træning, intern videndeling, en intern arbejdsgruppe, en Solsikkelinje, tilpasninger for medarbejdere, inkluderende rekruttering og tiltag for kunder og borgere, og brug programmet både internt og eksternt.

ANBEFALING 2 AF 5

2 Klæd medarbejderne på

Viden, træning og plads til spørgsmål giver tryghed til at ændre adfærd og skabe større inklusion.

UNDERSØGELSEN VISER

84%
oplever, at programmet har øget viden om usynlige handicap i virksomheden.

80%
oplever mere åben dialog om behov og udfordringer.

4 ud af 5
angiver, at virksomheden bruger programmets træningsvideoer.

DERFOR ER DET VIGTIGT

Medlemskabet flytter viden og kultur: 80% har fået mere erfaring med at møde mennesker med usynlige handicap, og 71% oplever et mere inkluderende socialt miljø. Den mest udbredte egen indsats er intern videndeling baseret på materialer fra Solsikkeprogrammet (88%).

Alle virksomheder i Solsikkeprogrammet gennemfører en grundlæggende træning i mødet med mennesker med usynlige handicap. Undersøgelsen viser dog, at det varierer, hvor aktivt og hyppigt træningsmaterialet fra Solsikkeprogrammet bruges, og hvor udbredt træningen er i organisationen. Blandt de små virksomheder svarer 40% fx, at de ikke bruger træningsvideoerne. Åbenhed kommer heller ikke af sig selv: Nogle respondenter fortæller, at det kan opleves som stigmatiserende at bære Solsikken, hvis kolleger mangler viden. Undersøgelsen måler ikke psykologisk tryghed direkte, men en åben dialog om behov, udfordringer og tvivl er en vigtig forudsætning for den.

> *Det at bære Solsikken på arbejdspladsen kan være forbundet med både fordele og ulemper. Det skal vi turde tale højt om.*
>
> – respondent i undersøgelsen

ANBEFALINGEN

Giv plads til læring så medarbejderne føler sig trygge til at handle inkluderende.

Giv dem viden, tydelige forventninger og plads til spørgsmål, så de kan omsætte gode intentioner til konkret adfærd i hverdagen. Ledelsen skal gå forrest, følge op på dialogen og sikre, at feedback fører til handling.

DET KAN I GØRE

Rul træningen helt ud

Solsikkeprogrammet anbefaler, at mindst 80% af medarbejderne er trænede. Tjek, om alle afdelinger, vikarer og nye medarbejdere er med.

Sæt klare forventninger

Beskriv den ønskede adfærd, og grib ind, når spillereglerne brydes.

Skab plads til spørgsmål og tvivl

Skab et trygt rum for læring, og vær åben om egen usikkerhed.

Gå forrest

Lyt aktivt, spørg ind til behov, og vær en tydelig rollemodel.

Følg dialogen til døre

Aftal handlinger og ansvar, og følg op på feedbacken.

Del erfaringer på tværs

Et internt netværk eller faste erfaringsrunder gør det lettere at tale om både det, der virker, og det, der er svært.

> *Vi har etableret et internt netværk, som fremmer Solsikkeprogrammets indhold og hjælp. Selve netværket i sig selv har givet os et community, hvor vi deler erfaring, viden, lederskabsdialoger mm.*
>
> **– respondent i undersøgelsen**

3

ANBEFALING 3 AF 5

Fjern barrierer i arbejdsdagen

Fra god dialog til konkrete tilpasninger.

UNDERSØGELSEN VISER

43%

oplever, at det er blevet bedre at være på arbejdspladsen for medarbejdere med usynlige handicap.

31%

oplever, at medarbejdere med usynlige handicap bedre kan udføre deres arbejde.

20%

oplever, at programmet har bidraget til konkrete former for jobtilpasning.

DERFOR ER DET VIGTIGT

80% oplever en mere åben dialog om behov og udfordringer, men langt færre oplever konkrete ændringer i arbejdsdagen. 26% af nøglepersonerne svarer, at virksomheden har gjort mere for at støtte medarbejdere med usynlige handicap. Virksomhederne skaber altså især viden og opmærksomhed og i mindre grad organisatoriske ændringer.

> *Det har blandt andet betydet, at vi i højere grad arbejder med at skabe tydelig kommunikation og en kultur, hvor der er plads til forskelligheder.*
>
> – respondent i undersøgelsen

ANBEFALINGEN

Gør inklusion til en løbende indsats.

Skab tydelige rammer, der samtidig kan tilpasses forskellige behov, og brug åbne, nysgerrige dialoger til at omsætte intentioner til praksis. Synlighed og åben dialog er vigtige første skridt, men inklusionen er ikke gjort ved det alene.

DET KAN I GØRE

Fra dialog til konkrete tilpasninger

Når der er åbenhed om behov, er næste skridt at omsætte samtalen til konkrete justeringer i arbejdsdagen. Videnscenter om Handicap har derfor skabt Tilpasningshjulet som et fælles udgangspunkt: et enkelt samtale- og refleksionsværktøj, som leder og medarbejder bruger sammen for at finde ud af, hvad der skal til, for at arbejdsdagen fungerer bedst.

Et fælles sprog

Leder og medarbejder får en fælles ramme, så samtalen bliver konkret og ikke afhænger af, hvem der tør tage den op.

Seks områder at justere

Samtalen dækker seks områder af arbejdslivet – fra omgivelser og deltagelse til tid, teams og forventninger.

Tal om behov, ikke diagnoser

Udgangspunktet er opgaverne og arbejdsdagen. Det forebygger stereotype eller forhastede løsninger.

Seks greb til en mere inkluderende arbejdsplads

1. **Tilpas omgivelserne**
   Skab mulighed for ro og justering af lys, lyd og temperatur.
2. **Giv flere måder at deltage på**
   Tilbyd fysisk, digital, mundtlig eller skriftlig deltagelse.
3. **Tilbyd støtte og redskaber**
   Brug fx hjælpemidler, tilpasset IT eller en mentor.
4. **Sammensæt teams med omtanke**
   Fordel roller efter kompetencer, arbejdsstile og styrker.
5. **Tilpas tid og omfang**
   Skab fleksibilitet, pauser og tid til forberedelse.
6. **Gør forventninger tydelige**
   Beskriv formål, ansvar, deadlines og arbejdsprocesser klart.

Vil I læse mere og se værktøjet?

Find Tilpasningshjulet her: videnomhandicap.dk/tilpasningshjulet →

ANBEFALING 4 AF 5

4 Gør mødet med jer lettere

Sikr tydelighed, forudsigelighed og fleksibilitet i jeres rekrutteringsproces og i mødet med kunder og borgere.

UNDERSØGELSEN VISER

86%

er med i programmet for at forbedre kunde- og borgeroplevelsen.

83%

har fået øget fokus på bedre kunde- og borgeroplevelser. 39% får flere positive tilbagemeldinger.

37%

oplever øget fokus på mennesker med usynlige handicap i rekrutteringen.

DERFOR ER DET VIGTIGT

Undersøgelsen viser, at mange medlemsvirksomheder går ind i programmet med et dobbelt sigte: at skabe mere trygge kundeoplevelser og at skabe en mere inkluderende arbejdsplads. I mødet med kunder og borgere er mange allerede godt på vej. I rekrutteringen og over for egne medarbejdere er indsatsen endnu ikke lige så synlig.

Pointen er, at begge ambitioner skal gøres tydelige og vises i praksis. Kunder, medarbejdere og potentielle medarbejdere skal kunne se og mærke, at de er velkomne, og hvad de kan forvente, når de møder jer. Det gør det trygt at henvende sig, søge job og bede om det, man har brug for.

> *Min oplevelse er, at det er noget, vi allerede gør … Så for os handler medlemskabet primært om at kunne synliggøre det, fordi den synlighed i sig selv kan skabe tryghed for mennesker med usynlige handicap.*
>
> **– respondent i undersøgelsen**

ANBEFALINGEN

Fjern unødig usikkerhed i mødet med jer.

Uanset om det er en kandidat til en jobsamtale eller en kunde i butikken, skal man vide, hvad der skal ske, kunne finde vej, få hjælp ved forskellige behov. Det handler ikke om at sænke kravene, men om at fjerne det, der står i vejen. God service er samtidig afgørende for kundernes loyalitet – glade kunder er god forretning.

DET KAN I GØRE

Når I rekrutterer

1. **Beskriv processen:** Skriv i jobopslaget eller på hjemmesiden, hvor mange samtaler der er, om der er test, case eller præsentation, om samtalen er fysisk eller online, forventet svartid og hvem man kan kontakte.
2. **Send en tydelig invitation:** Vedlæg en kort agenda med tidspunkt og varighed, adresse eller mødelink, deltagernes navn og funktion, samtalens forløb og emner, hvad der kan forberedes, og eventuel dresscode.
3. **Vis vejen:** Del en kort video eller billeder af ankomsten: transport og adgang, indgang og mødested, kontaktperson, toiletter og mulighed for vand. Det er ikke en erstatning, men et supplement til skriftlig information.
4. **Inviter til at fortælle om behov uafhængigt af diagnoser:** Spørg alle kandidater, om der er brug for tilpasninger, fx ekstra tid, en stille venteplads, skriftlige spørgsmål eller at samtalen holdes online.

Når I møder kunder og borgere

Fem handlinger for en mere tilgængelig kunderejse

- **Gør forløbet tydeligt:** Forklar næste skridt, ventetid og svar.
- **Vis vej:** Gør skilte, kontaktveje og digitale trin lette at forstå.
- **Giv tid og ro:** Tilbyd pauser, siddepladser og fleksibel betjening.
- **Del information på flere måder:** Brug fx skrift, tale, billeder og korte guider.
- **Klæd medarbejderne på:** Træn dem i at kunne spørge, lytte, og forklare på diverse alternative måder.

5

ANBEFALING 5 AF 5

Vis det, I faktisk gør

Troværdig kommunikation af konkrete handlinger og resultater frem for generiske overskrifter i årsrapporten.

UNDERSØGELSEN VISER

70%

oplever, at programmet bidrager til en stærkere branding eller social profil.

47%

blev en del af programmet for at styrke deres sociale profil eller ESG-profil.

86%

oplever stærkere branding blandt virksomheder med 3–5 indsatser og med én indsats.

DERFOR ER DET VIGTIGT

Virksomheder, der gør mere, oplever i højere grad en stærkere social profil. Troværdig kommunikation om konkrete handlinger kan samtidig styrke adgangen til fremtidens arbejdskraft: fx angiver 57% af unge arbejdstagere, at en virksomheds arbejde med diversitet og inklusion har stor betydning for deres valg af arbejdsplads (EQUALIS, 2025).

ANBEFALINGEN

Byg jeres budskaber ud fra konkrete handlinger.

Vis, hvordan I arbejder med inklusion i praksis. Fortæl åbent om succeser, men også om de konkrete udfordringer og hvordan I arbejder med dem. Ingen forventer at I er perfekte, og ved at jeres fortælling stemmer overens med jeres faktiske virkelighed, skaber I større troværdighed, fordi medarbejdere, kunder og kommende kolleger kan genkende det billede, I maler.

DET KAN I GØRE

Tips til troværdig kommunikation

1. **Start indefra:** Fortæl først medarbejderne, hvad I gør og hvorfor. Ekstern kommunikation er kun troværdig, hvis medarbejderne kan genkende hvad I siger.
2. **Undgå floskler og hensigtserklæringer:** Beskriv konkret, hvordan fx fleksibilitet, tilpasninger og Solsikken fungerer i praksis hos jer, frem for generelle løfter om mangfoldighed.
3. **Vis det, frem for at sige det:** Brug medarbejdercases, billeder og video – gerne med medarbejdere med usynlige handicap, der selv har lyst til at fortælle. Så kan kandidater og kunder se sig selv hos jer.
4. **Gør holdninger og politikker tydelige:** Læg jeres politik for inklusion og mangfoldighed synligt på hjemmesiden, og henvis til den i jobopslag og kommunikation.
5. **Tal om muligheder, ikke kun krav:** Vis, at der er plads til grundig onboarding og udvikling. Fremhæv de vigtigste kompetencer, og skriv i et enkelt sprog uden fagjargon.
6. **Gør indsatsen synlig:** Del mål, aktiviteter, resultater, udfordringer og ambitioner. Også uden for års- og ESG-rapporteringen.

> *Vi rykker på den interne kultur, så det er blevet helt normalt at gå på arbejde med en Solsikkesnor.*
>
> – respondent i undersøgelsen

AFSLUTNING

Kom godt videre

I har allerede gjort alt ovenstående, så hvad er næste skridt?

Hos Videnscenter om Handicap kan I få sparring om, hvordan I bedst går til jeres inklusionsindsatser og skaber meningsfuld forandring for jeres medarbejdere, kunder og kollegaer med usynlige handicap.

Fem første skridt

1. **Sæt retning:** Sæt inklusion på ledelsens dagsorden, og formulér, hvorfor I er med.
2. **Klæd alle på:** Rul Solsikkeprogrammets træning ud til mindst 80% af medarbejderne.
3. **Tag samtalen:** Tal om behov i jeres teams, og aftal én konkret tilpasning.
4. **Gennemgå mødet med jer:** Brug tjeklisterne til at se på jeres rekruttering og kunderejse.
5. **Fortæl om det:** Del, hvad I har gjort, og hvad I vil gøre - først internt, så eksternt.

Jo mere I gør, desto mere får I igen

Undersøgelsen viser, at virksomheder med flere indsatser, både interne og eksterne, får de største gevinster. Fra bedre samarbejde til større åbenhed og trivsel til en stærkere social profil. Lad ikke det første skridt ende som det sidste.

Deltagelse for alle

Videnscenter om handicap

Videnscenter om Handicap
Blekinge Boulevard 2, DK-2630 Taastrup
www.videnomhandicap.dk
post@videnomhandicap.dk

HIDDEN disabilities