Solsikken på arbejdspladsen

En undersøgelse af offentlige og private virksomheders brug af Solsikkeprogrammet og oplevede effekter.

2026

Deltagelse for alle
Videnscenter om handicap

HIDDEN disabilities

Indhold

1. Forord 3
2. Hovedresultater 5
3. Om undersøgelsen 7
4. Motivation og implementering 9
    4.1 Motivation 9
    4.2 Implementering af Solsikkeprogrammet 10
    4.3 Drivkræfter og barrierer for implementering 13
5 Oplevede effekter 18
    5.1 Organisatoriske effekter 18
    5.2 Effekter på det interne arbejdsmiljø og inklusionskapacitet 21
    5.3 Betydning for ansattes arbejde 27
    5.4 Effekter på kunde- / borgerservice 28
6. Opsamling og perspektiver 31

1. Forord

"Solsikkeprogrammet har været med til at styrke vores fokus på at møde både gæster og kolleger med større forståelse og rummelighed."

Solsikken er blevet et velkendt symbol i det danske samfund. 8 ud af 10 danskere kender den af navn og udseende, og 66 % kan beskrive betydningen af den.[1] Solsikken bæres af mennesker med usynlige handicap eller diagnoser, som ønsker at gøre opmærksom på, at de måske har brug for lidt ekstra tid, tålmodighed eller hjælp i mødet med omverdenen.

Solsikkeprogrammet har eksisteret siden 2016, hvor det tog sin begyndelse i Gatwick lufthavn i England og kom til Danmark i 2020.[2] Virksomheder betaler et kontingent for medlemskab af programmet, og får herved adgang til en række ressourcer, som programmet stiller til rådighed.

Danmark er blandt de lande, hvor kendskabet til Solsikken er meget højt, og hvor mange og forskellige virksomheder aktivt bruger Solsikkeprogrammet. Det gælder både landsdækkende butikskæder, store og små produktionsvirksomheder, offentlige institutioner, transportfirmaer mv.

Virksomhederne er i høj grad 'motoren' i Solsikkeprogrammet, da de spiller en helt afgørende rolle i udbredelsen. Selvom Solsikken også bruges generelt i det offentlige rum, så er det virksomhederne, der i høj grad driver indsatsen. De træner deres medarbejdere i usynlige handicap, uddeler Solsikkeprodukter og iværksætter initiativer, der gør det lettere at være kunde, borger og medarbejder med et usynligt handicap.

Videnscenter om handicap gennemførte i 2024 i samarbejde med Solsikkeprogrammet og Wilke den første (og eneste) større danske undersøgelse af Solsikkens betydning.[3] Undersøgelsen viser, at mere end halvdelen af bærere af Solsikken oplever, at Solsikken har forbedret deres liv. Selvom Solsikkeprogrammet har opnået stor udbredelse på få år, er der fortsat begrænset viden om, hvilken betydning programmet har for de virksomheder, der arbejder med det i praksis.

Med denne undersøgelse ønsker Videnscenter om handicap (VOH) og Solsikkeprogrammet derfor at sætte fokus på virksomhedernes erfaringer med programmet. Undersøgelsen belyser, hvad der motiverer virksomheder til at blive en del af Solsikkeprogrammet, hvordan de arbejder med implementeringen, og hvilken betydning programmet har for tværgående organisatoriske effekter, arbejdsmiljøet, samt mødet med kun-

[1] Videnscenter om handicap, 2024. *Udbredelse og brug af Solsikken i Danmark*
[2] hdsunflower.com/dk
[3] Videnscenter om handicap, 2024. *Udbredelse og brug af Solsikken i Danmark*

der og borgere. Formålet er at styrke vidensgrundlaget for arbejdet med Solsikkeprogrammet og skabe større indsigt i, hvordan Solsikken bidrager til øget inklusion i praksis.

God læselyst.

2. Hovedresultater

71 % oplever, at Solsikkeprogrammet bidrager til en mere inkluderende kultur

71 % angiver, at Solsikkeprogrammet bidrager til en mere inkluderende kultur, mens 80 % oplever en mere åben dialog om behov og udfordringer. Det indikerer, at programmet i høj grad har en positiv betydning for arbejdsmiljøet. Samtidig vurderer 84 %, at programmet har øget virksomhedens viden om mennesker med usynlige handicap. Kulturforandringen omsættes også i nogen grad til konkrete praksisser: 37 %, der arbejder med programmet internt, angiver, at programmet har bidraget til rekruttering, 25 % at det har bidraget til fastholdelse, og 22 % oplever, at flere medarbejdere med usynlige handicap er blevet ansat. Samlet oplever 81 %, at programmet har bidraget positivt til deres arbejde.

70 % oplever, at Solsikkeprogrammet bidrager til en stærkere branding

Solsikkeprogrammet bidrager særligt til medlemsvirksomheders branding, men også til andre organisatoriske effekter. 24 % af de virksomheder, der anvender Solsikkeprogrammet til at skabe en inkluderende arbejdsplads for deres ansatte, svarer, at Solsikkeprogrammet bidrager til højere produktivitet. Virksomhederne oplever generelt flere effekter af Solsikkeprogrammet, når de gør brug af flere aktiviteter og indsatser fra programmet. Sammenhængen kan imidlertid gå begge veje, og undersøgelsen kan ikke fastslå en kausal sammenhæng mellem brug af aktiviteter og effekter.

67 % tilmelder sig for at skabe en mere inkluderende arbejdsplads

Både hensynet til kunder/borgere og den interne inklusion af medarbejdere på arbejdspladsen er vigtige motivationsfaktorer for virksomheder, som tilmelder sig Solsikkeprogrammet. 86 % bliver en del af Solsikkeprogrammet for at forbedre kunde- eller borgeroplevelsen. 67 % bliver en del af Solsikkeprogrammet for at skabe en mere inkluderende arbejdsplads, og 56 % vælger begge årsager.

Solsikkeprogrammet bidrager til positive kunde-/borgeroplevelser

83 % svarer, at Solsikkeprogrammet har givet et øget fokus på bedre kunde-/borgeroplevelser. Helt konkret oplever 39 %, at de efter indgåelse i Solsikkeprogrammet får flere positive tilbagemeldinger fra kunder og borgere om god service.

Ledelsesopbakning og Solsikkeressourcer er centrale for implementering

Medlemsvirksomhederne[4] gør i vid udstrækning brug af ressourcer fra Solsikkeprogrammet, der understøtter implementeringen. Ledelsesmæssig opbakning og konkrete ressourcer fra Solsikkeprogrammet er de faktorer, respondenterne oftest peger på som de vigtigste til at understøtte implementeringen i virksomheden.

[4] Når der i denne rapport henvises til medlemsvirksomheder, omfatter betegnelse både private, offentlige og civilsamfundsorganisationer, der er medlemmer af Solsikkeprogrammet.

Barrierer for implementering

Den hyppigste barriere er usikkerhed om behovet for Solsikkeprogrammet, hvilket gælder for 43 % af medarbejderne mod 17 % af lederne. Det peger på et behov for at styrke kommunikationen om programmets relevans og værdi blandt medarbejderne. Samtidig angiver 31 %, at der ikke er noget, der står i vejen for implementeringen

3. Om undersøgelsen

Resultaterne bygger på en spørgeskemaundersøgelse blandt alle Solsikkeprogrammets medlemsvirksomheder og udgør således en totalundersøgelse blandt registrerede Solsikkevirksomheder i Danmark.

Medlemsvirksomhederne tæller både offentlige og private og små og store virksomheder, herunder regioner og kommuner samt virksomheder. De enkelte virksomheder kan således have mange butikker eller afdelinger rundt om i landet. For internationale virksomheder omfatter undersøgelsen alene deres danske aktiviteter. Respondenterne i undersøgelsen er blevet bedt om at besvare spørgeskemaet på vegne af hele virksomheden på landsplan ud fra bedste overbevisning og erfaring.

Udvælgelse af respondenter

I udvælgelsen af respondenter har Solsikken identificeret følgende fem områder som relevante: Direktion, HR, Kundeservice/Borgerservice, Marketing og Kommunikation. Udvælgelsen er sket for at sikre repræsentation af centrale organisatoriske perspektiver angående brug af Solsikken ift. både kunder/borgere og internt arbejdsmiljø.

Solsikkeprogrammet har en kontaktperson i hver virksomhed, og disse er blevet bedt om at udpege relevante personer inden for de ovennævnte funktioner (eventuelt samme person på tværs af funktioner) samt øvrige nøglepersoner ift. Solsikkeprogrammet i virksomheden. I det omfang det har været muligt, er der herudover suppleret med e-mailadresser fundet på virksomhedernes websider inden for de ovennævnte funktioner. Dette gælder også i de tilfælde, hvor medlemsvirksomhederne ikke er vendt tilbage med kontaktoplysninger. Der er som minimum udsendt ét spørgeskema til alle medlemsvirksomheder (til Solsikkeprogrammets kontaktperson). 80 % af virksomhederne har fået udsendt spørgeskemaer til flere ansatte. Spørgeskemaet er i gennemsnit sendt ud til 3-4 personer i hver medlemsvirksomhed.

Antal respondenter, nøglepersoner og organisatorisk placering

Der er i alt 188 deltagere (respondenter) i undersøgelsen.

Respondenterne er blevet spurgt om, hvor godt de kender Solsikkeprogrammet i deres virksomhed. På den baggrund er der identificeret 107 (57 %) såkaldte ”nøglepersoner”, som er med til at træffe beslutninger om / har en særlig indsigt Solsikkeprogrammet i deres virksomhed. Disse 107 respondenter har fået en række supplerende spørgsmål om Solsikkeprogrammets implementering.

Figur 1: Identificering af nøglepersoner.

45 % af nøglepersonerne er medarbejdere, og 55 % er ledere.

Blandt alle 188 respondenter er 53 % medarbejdere, og 47 % ledere.

De 188 respondenter udgør den primære gruppe, analysen rapporterer på. Gruppen af 107 nøglepersoner er én ud af flere subgrupper. Respondentgrundlaget for hver måling tydeliggøres i analysen.

Medlemsvirksomheder
Solsikkeprogrammet har generelt en overvægt af store virksomheder som medlemmer, hvilket også viser sig i respondentgrundlaget.

Omkring 99 % af de danske virksomheder er små eller mellemstore virksomheder med under 250 ansatte.[5] I denne undersøgelse og i Solsikkeprogrammet generelt er kun 35-36 % små eller mellemstore virksomheder – resten er store virksomheder (250+ ansatte).

Dataindsamling og svarprocent
Data er indsamlet i perioden marts–april 2026.

Der er i alt 155 medlemsvirksomheder i Solsikkeprogrammet. Heraf er 110 virksomheder repræsenteret i undersøgelsen. Det er således 71 % af Solsikkeprogrammets medlemsvirksomheder, der har deltaget i undersøgelsen.

Undersøgelsen er sendt ud til i alt 520 personer i medlemsvirksomhederne og har 188 respondenter. Det giver en svarprocent på 36 %.

[5] Rasmussen, Erik: *små og mellemstore virksomheder (SMV)* i *Lex* på lex.dk, https://lex.dk/sm%C3%A5_og_mellemstore_virksomheder_(SMV)

I gennemsnit har 1,7 respondenter fra hver af de 110 virksomheder deltaget i undersøgelsen. Det er undersøgt, om analysen skævvrides af, at nogle virksomheder er repræsenteret med flere respondenter end andre. Vurderingen er, at dette ikke påvirker analysen signifikant i en bestemt retning. [6]

Der er desuden foretaget en frafaldsanalyse, hvor virksomhederne, som har svaret på spørgeskemaet, sammenlignes med de resterende medlemsvirksomheder af Solsikkeprogrammet. Analysen viser, at undersøgelsens respondenter afspejler Solsikkeprogrammets medlemmer, både når det gælder fordeling af store og små virksomheder og fordeling på sektorer.[7]

Analyse og signifikansniveau
Analysen bygger på deskriptive statistiske analyser. I de analyser, hvor der fremhæves forskelle mellem forskellige svar eller grupper, er det undersøgt, om forskellene er statistisk signifikante med et 95 % konfidensinterval[8]. De få steder, analysen viser en forskel, som ikke er statistisk signifikant, fremgår den manglende signifikans i teksten eller fodnote. Alle andre forskelle, som analyseres, er signifikante.

Yderligere viden
Der er i tilknytning til undersøgelsen udarbejdet et metodebilag og en tabelrapport, hvor yderligere metodiske overvejelser og data fremgår. Metodebilag og tabelrapport kan ligesom denne rapport hentes på Videnscenter om handicaps webside.

Kommenterede [JG1]: Indsætte links

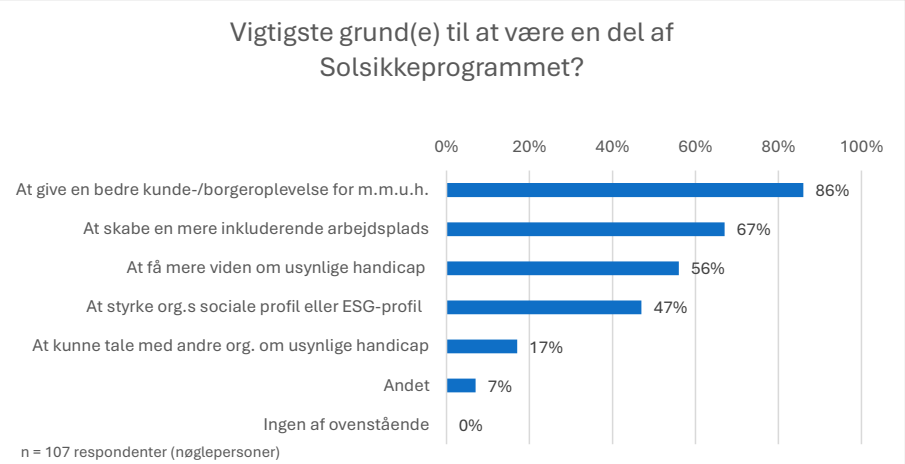
4. Motivation og implementering

Virksomhedernes motivation og implementering er centrale for at forstå, hvordan Solsikkeprogrammet forankres i praksis. Dette afsnit belyser derfor, hvorfor virksomhederne deltager i programmet, og hvordan de arbejder med det i praksis.

4.1 Motivation

Virksomheder har både fokus på kunde-/borgeroplevelsen og øget inklusion internt på arbejdspladsen, som årsager til at være en del af Solsikkeprogrammet. Undersøgelsen viser, at de vigtigste motivationsfaktorer oftest er et ønske om at forbedre kunde- eller borgeroplevelsen for mennesker med usynlige handicap (86 %) og dernæst at skabe en mere inkluderende arbejdsplads (67 %). Disse to faktorer afspejler også de primære anvendelsesområder for Solsikken i virksomhederne, og det ses desuden, at over halvdelen af respondenterne (56 %) angiver begge begrundelser. Dette indikerer, at mange virksomheder ser arbejdet med Solsikken som et redskab til både at styrke mødet med kunder og borgere og til at fremme inklusion internt på arbejdspladsen.

[6] Se metodebilag for en uddybning af kontrol for virksomheder med flere respondenter.
[7] Se frafaldsanalysen i metodebilaget.
[8] Se metodebilag for en uddybning af vores udregninger af signifikansniveau.



Figur 2: Motivation for at være i Solsikkeprogrammet.[9]

Derudover angiver lidt mere end halvdelen af virksomhederne (56 %), at ønsket om at opnå øget viden om usynlige handicap har haft betydning for deres deltagelse i programmet, mens lidt mindre end halvdelen (47 %) peger på et ønske om at styrke virksomhedens sociale eller ESG-profil. Samarbejde med andre virksomheder spiller en mindre rolle (17 %). Det ses også, at kun få angiver andre begrundelser (7 %), og ingen respondenter har valgt "ingen af ovenstående". Dette tyder på, at de opstillede svarmuligheder i relativt høj grad indfanger de væsentligste årsager til, at virksomheder vælger at deltage i Solsikkeprogrammet. Som begrundelse under 'Andet' nævnes fx også at uddele Solsikken for at synliggøre virksomhedens tilbud til mennesker med usynlige handicap.

4.2 Implementering af Solsikkeprogrammet

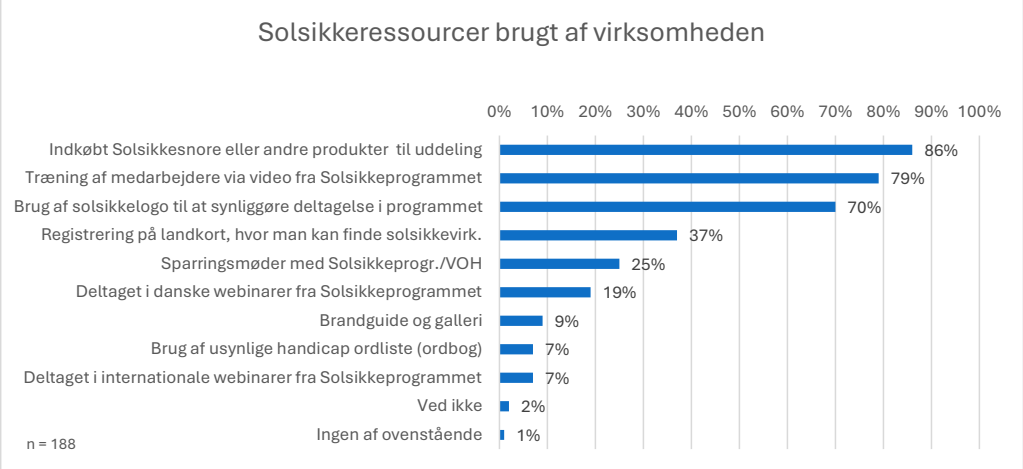
Dette afsnit belyser, hvordan medlemsvirksomheder implementerer Solsikkeprogrammet ved at gøre brug af programmets ressourcer og iværksætte aktiviteter og indsatser. Som medlemsorganisation af Solsikken forpligter man sig til at træne sine medarbejdere. Det anbefales, at minimum 80 % af medarbejderne bliver trænet inden en ekstern lancering af medlemskabet. Træningen er centreret om følgende tre spørgsmål: Hvad er et usynligt handicap, hvad er Solsikken, og hvad gør man bedst i mødet med en Solsikkebruger? Træningen består som minimum af korte videoer. Hertil stiller programmet en række ressourcer til rådighed, som virksomheder og organisationer kan bruge. Desuden kan de selv iværksætte aktiviteter, der bidrager til at udbrede viden, forståelse og inkluderende rammer for målgruppen.

[9] Dette er et flervalgsspørgsmål.

Brug af Solsikkeressourcer

Solsikkeprogrammet tilbyder en række ressourcer til medlemsvirksomhederne, der skal understøtte implementering af programmet. De mest anvendte ressourcer er indkøb af Solsikkesnore eller lign. (86 %), træning af medarbejdere via video (79 %)[10] og brug af Solsikkelogo til at synliggøre deltagelse i programmet (70 %).

Solsikkeprogrammet anbefaler som nævnt, at medlemsvirksomheder træner mindst 80 % af deres medarbejdere. Respondentgruppen for denne undersøgelse er primært medarbejdere og ledelse, som sidder i funktioner, der er i berøring med Solsikkeprogrammet. At en ud af fem af disse respondenter ikke svarer, at de har fået træning via video fra Solsikkeprogrammet kan tyde på, at denne træning ikke er gennemført i flere virksomheder. Det kan bl.a. skyldes, at virksomhederne er nye medlemmer af Solsikkeprogrammet og/eller ikke har rullet træningen ud i alle afdelinger. I programmets tidlige fase i Danmark fik nogle virksomheder desuden træning direkte fra Solsikkeprogrammet uden brug af video. I de åbne svar kommenterer nogle respondenter, at de har vanskeligheder med at dele videoerne på deres intranet pga. videoernes format. Det kan også være en årsag til, at ikke alle bruger videoerne. 40 % af de små virksomheder angiver, at de ikke bruger træningsvideoerne. Blandt de store virksomheder er det 17 %.[11] Det kan desuden pege på en mere systematisk tilgang til brug af videomaterialet blandt de store virksomheder.



Figur 3: Brug af Solsikkeressourcer.[12]

[10] På virksomhedsniveau er der 83 % af virksomhederne, der angiver, at de har trænet medarbejdere med video. Se metodebilag for en uddybning af virksomhedsniveauet.
[11] Små virksomheder: 1-249 ansatte. Store virksomheder: 250+ ansatte.
[12] Dette er et flervalgsspørgsmål.

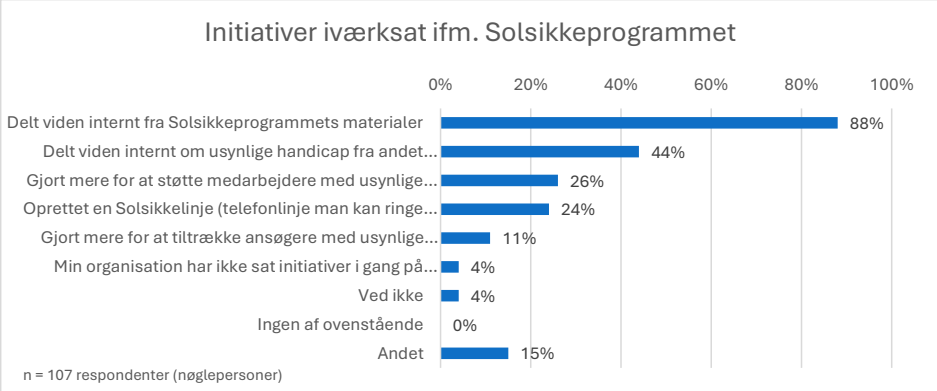
Næsten alle respondenter angiver, at deres virksomhed anvender mindst én af programmets materialer eller aktiviteter. Kun én respondent svarer, at virksomheden ikke har gjort brug af nogen af de nævnte tilbud. Sammenholdt med, at undersøgelsen viser, at virksomhederne i gennemsnit gør brug af 3-4 af de nævnte aktiviteter/ressourcer, peger det på, at medlemsvirksomheder i vid udstrækning gør brug af Solsikkeaktiviteter og -ressourcer.

Undersøgelsen indikerer desuden, at store virksomheder i gennemsnit gør brug af flere aktiviteter/ressourcer end mindre virksomheder. Virksomheder med over 250 ansatte bruger i gennemsnit 3,6 ressourcer fra Solsikkeprogrammet (N = 125), mens virksomheder under 250 ansatte bruger 3,0 ressourcer i gennemsnit (N = 55). Forskellen er dog ikke statistisk signifikant.

Iværksatte initiativer

Udover at bruge ressourcer fra Solsikkeprogrammet iværksætter virksomhederne en række egne initiativer, der bidrager til implementeringen af programmet. Det mest udbredte er intern videndeling baseret på materialer fra Solsikkeprogrammet (88 %). Derudover har en del virksomheder delt viden om usynlige handicap fra andre kilder end Solsikkeprogrammet (44 %). Resultaterne peger dermed på, at formidling og kompetenceudvikling er centrale elementer i virksomhedernes arbejde med programmet.

Flere virksomheder har også iværksat konkrete tiltag rettet mod støtte af medarbejdere og brugere. Blandt andet svarer 26 % af nøglepersonerne, at virksomheden har gjort mere for at støtte medarbejdere med usynlige handicap, mens 24 % svarer, at de har etableret en Solsikkelinje, (en telefonlinje), som personer med usynlige handicap kan benytte ved behov. En mindre andel har arbejdet mere målrettet med at tiltrække ansøgere med usynlige handicap (11%), mens 15 % angiver at have iværksat andre typer af aktiviteter. Eksempler herpå er at have delt viden eksternt, lavet tiltag der øger tilgængelighed for kunder/borgere og skabt et internt netværk for medarbejdere med usynligt handicap.



Figur 4: Iværksatte initiativer.[13]

Kun 4 % af respondenterne svarer, at deres virksomhed ikke har igangsat initiativer som følge af deltagelsen i Solsikkeprogrammet. I lighed med brugen af programmets ressourcer viser resultaterne således, at så godt som alle medlemsvirksomheder har omsat deltagelsen i programmet til konkrete handlinger eller aktiviteter. Det tyder dog på, at medlemsvirksomhederne primært skaber viden og opmærksomhed om usynlige handicap og i mindre grad iværksætter organisatoriske forandringer for bedre at støtte og rekruttere medarbejdere med usynlige handicap.

Virksomhederne har i gennemsnit iværksat 2,2 initiativer på baggrund af Solsikkeprogrammet. Også her ses en tendens til, at større virksomheder iværksætter lidt flere aktiviteter end mindre virksomheder (2,4 vs. 1,6). Forskellen er dog ikke statistisk signifikant. Resultaterne peger samlet set på, at virksomheder af alle størrelser omsætter deltagelsen i Solsikkeprogrammet til konkrete indsatser.

4.3 Drivkræfter og barrierer for implementering

Forrige afsnit viste, at virksomhederne implementerer Solsikkeprogrammet ved at gøre brug af dets ressourcer og selv sætte initiativer i gang. Dette afsnit analyserer, hvad der hhv. hæmmer og fremmer, at medlemsvirksomhederne tager programmet til sig og implementerer det.

Barrierer for implementering

Spørgsmålet om barrierer er kun stillet til de 107 nøglepersoner, og blandt disse er det hyppigste svar, at der ikke er noget, der står i vejen for implementering af Solsikken (31 %). Der er også 31 %, der angiver usikkerhed om behovet for programmet og herefter manglende ledelsesmæssig prioritering (24 %). Dernæst følger lav prioritering blandt

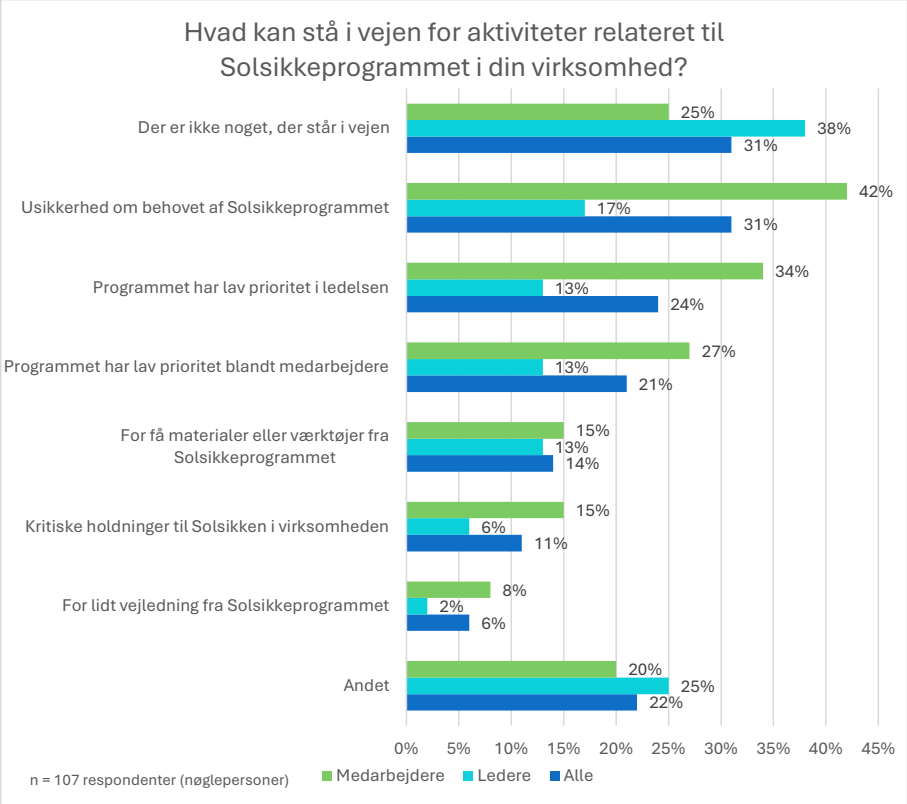
[13] Dette er et flervalgsspørgsmål.

medarbejdere (21 %), mangel på materialer og værktøjer (14 %), kritiske holdninger til programmet (11 %) samt for lidt vejledning fra Solsikkeprogrammet (6 %).

Udover at næsten en tredjedel ikke oplever barrierer ift. Solsikkeaktiviteter i virksomheden, peger resultaterne på, at ledelsens og medarbejdernes prioritering er centrale faktorer for implementeringen. Det ser dog også ud til at være væsentligt at skabe tydelighed om Solsikkeprogrammets relevans, da usikkerhed om behovet i relativt høj grad bliver angivet som en barriere.

Hvis man ser nærmere på fordelingen blandt hhv. ledere og medarbejdere, så ses en markant større usikkerhed om behovet for Solsikkeprogrammet blandt medarbejderne (43 %) end blandt lederne (17 %). Forskellen indikerer, at ledelsen i højere grad end medarbejderne ser behov for programmet, og at der derfor kan være særlig grund til at styrke kommunikationen om programmets relevans og værdi blandt medarbejderne. Der ses derimod ingen signifikante forskelle mellem ledere og medarbejdere i forhold til andelen, der svarer, at de ikke oplever barrierer for implementeringen.

En relativt høj andel af respondenterne (22 %) angiver andre barrierer. Der nævnes bl.a. at få prioriteret tid og ressourcer, manglende kommunikation om, hvordan Solsikkeprogrammet skal implementeres og varetages, udfordringer ved oplæring som følge af mange midlertidigt ansatte eller frivillige og med læringsressourcernes delbarhed på interne platforme.



Figur 5: Barrierer for implementering af Solsikkeaktiviteter.[14,15]

Blandt de kritiske holdninger, som nogle respondenter oplever som en barriere, nævnes, at Solsikken bliver betragtet som en 'kom foran i køen'- tilladelse, og der efterspørges tydelig kommunikation om Solsikkens formål:

" [Solsikkeprogrammet kan] kommunikere meget tydeligt, at programmet ikke er en fordelsklub - det handler om at signalere et usynligt handicap og dermed få forståelse/tålmodighed/hjælp fra omgivelserne." – kommentar fra respondent.

Tilsvarende opleves der i nogle virksomheder bekymringer om, at medarbejdere, der bærer Solsikken, kan blive opfattet som havende særlige rettigheder eller privilegier:

[14] Forskellen mellem medarbejdere (N = 48) og ledere (N = 59) er ikke signifikant for 'For få materialer..." og "Andet".
[15] Dette er et flervalgsspørgsmål.

"Jeg oplever, at nogle ledere kan frygte, at der kan være modstand mod, at medarbejdere, der bærer Solsikken, får rettighed til særlige privilegier. Det er et vigtigt ledelsesmæssigt dilemma, som vi bør adressere for, at det ikke er en barriere for implementeringen." – kommentar fra respondent.

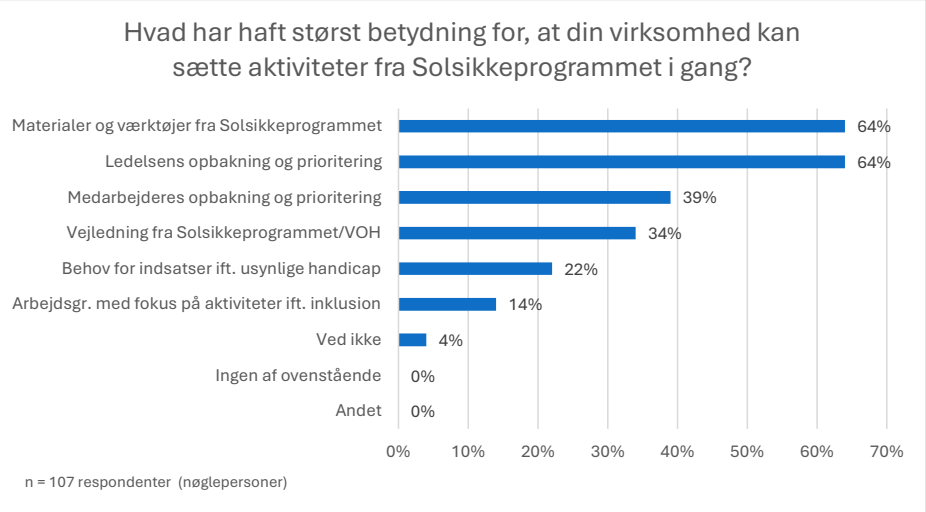
Nogle respondenter peger desuden på, at det i nogle tilfælde kan opleves som stigmatiserende at bære Solsikken på arbejdspladsen, hvilket fremhæver behov for en løbende dialog om oplevelser på arbejdspladsen forbundet med brug af Solsikken:

"Det at bære Solsikken på arbejdspladsen kan være forbundet med både fordele og ulemper. Det skal vi turde tale højt om, da det ikke ubetinget kan være positivt for personen, hvis vedkommende oplever at blive stigmatiseret af ren uvidenhed fra kollegaer eller kunder." – kommentar fra respondent.

Hvad fremmer implementeringen af Solsikkeprogrammet

Respondenterne peger på flere faktorer, der bidrager til at styrke implementeringen af Solsikkeprogrammet. De to faktorer, som oftest fremhæves, er materialer og værktøjer fra Solsikkeprogrammet (64 %) samt ledelsesopbakning og prioritering (64 %). Herefter følger medarbejdernes prioritering (39 %) og vejledning fra Solsikkeprogrammet og Videnscenter om handicap (34 %). Færrest peger på oplevelsen af behov for indsatser (22 %) og etablering af arbejdsgrupper (14 %).

Ser man på fordelingen mellem medarbejdere og ledere, er det særligt medarbejderne blandt nøglepersonerne, der vælger materialer og værktøjer (68%) og i lidt mindre grad lederne (56 %). Nogenlunde den samme forskel ses ift. ledelsens opbakning, hvor 70 % af medarbejderne peger på dette mod 58 % af lederne.



Figur 6: Fremmende faktorer for implementering af Solsikkeprogrammet.[16]

Samlet understreger resultaterne betydningen af organisatorisk opbakning. Den nævnes ofte - både som en mulig barriere og som vigtig for at understøtte implementeringen. Også konkrete redskaber og materialer fra Solsikkeprogrammet ses som vigtige for at understøtte implementeringen. I denne sammenhæng fremhæver respondenterne praksisnære læringsressourcer, erfaringsudveksling og sparring som værdifulde aktiviteter:

"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 og mm." – kommentar fra respondent.

"Hjælp til at tale mere åbent om andre virksomheders udfordringer forbundet med implementering med Solsikken, sådan at vi aktivt kan planlægge rundt om disse barrierer." – kommentar fra respondent.

"Flere praktiske videoer med daglige eksempler på brug af Solsikkesnoren." – kommentar fra respondent.

Der gives også udtryk for, at Solsikkeprogrammet i høj grad understøtter implementeringen, og at det er prioriteringen i virksomheden, der yderligere skal styrkes. Solsikkeprogrammet kan med fordel undersøge, hvordan man endnu bedre kan understøtte virksomhederne i at prioritere programmet og dagsordenen.

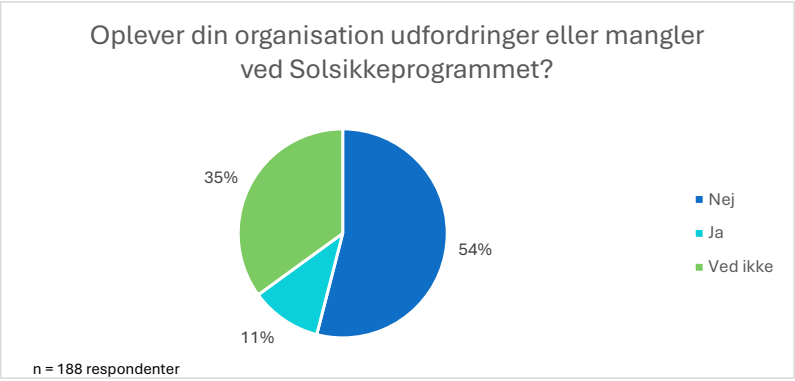
[16] Dette er et flervalgsspørgsmål.

"Solsikkeprogrammet gør en stor indsats. Det, som for alvor vil skabe forandringen, er prioriteringen hos os selv." – kommentar fra respondent.

Endelig fremhæves et generelt kendskab til Solsikkeprogrammet som betydningsfuldt for implementering. Flere respondenter peger derfor på behovet for fortsat oplysning og synliggørelse af ordningen:

"Der er meget kendskab til ordningen, hvilket fremmer forståelse." – kommentar fra respondent.

Det er værd at bemærke, at over halvdelen af respondenterne (54 %) ikke oplever udfordringer eller mangler ved Solsikkeprogrammet, mens kun 11 % svarer, at de gør.



Figur 7: Oplever din virksomhed udfordringer eller mangler ved Solsikkeprogrammet?

Der er ikke stor forskel på fordelingen af svar blandt ledere og medarbejdere eller blandt store og små virksomheder.

5 Oplevede effekter

Dette afsnit viser, hvilke effekter virksomhederne i undersøgelsen oplever som følge af deres deltagelse i Solsikkeprogrammet. Det er således tale om virksomhedernes *oplevede* effekter. Resultaterne kan derfor ikke bruges til at konkludere, at der er en kausal sammenhæng mellem Solsikkeprogrammet og de nævnte effekter, men analysen kan give indikationer af, hvad Solsikkeprogrammet bidrager med.

Først belyses de organisatoriske effekter, dernæst inklusionskapacitet og arbejdsmiljø og endeligt analyseres effekterne på borger-/kundeservice.

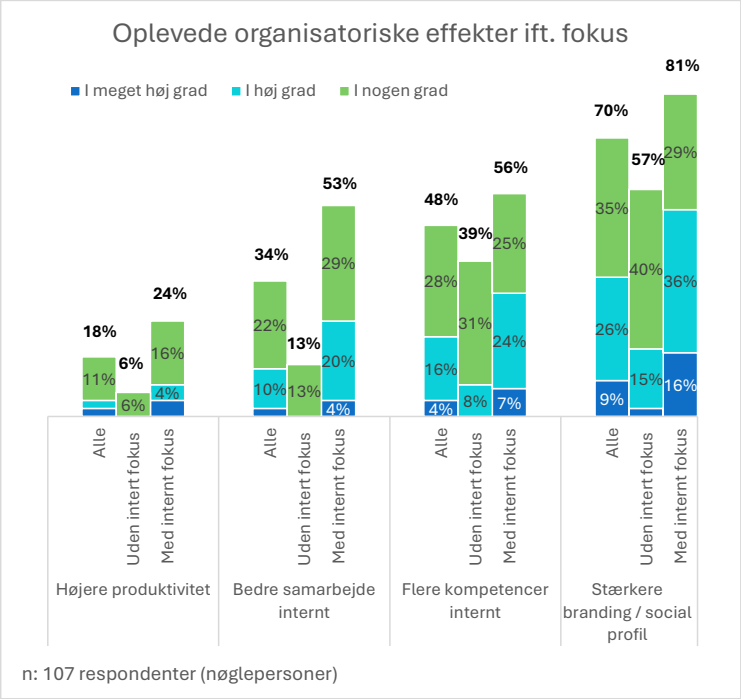
5.1 Organisatoriske effekter

Undersøgelsen fokuserer på fire tværgående organisatoriske effekter: stærkere branding / social profil, flere kompetencer i virksomheden, bedre samarbejde i virksomheden og højere produktivitet.

Figur 8 viser andelen af respondenter, der i nogen, høj eller meget høj grad oplever, at Solsikkeprogrammet bidrager til forskellige tværgående organisatoriske effekter. Det fremgår, at en stor andel (70 %) oplever, at Solsikkeprogrammet i nogen, høj eller meget høj grad bidrager til virksomhedens branding/sociale profil. Knap halvdelen (48 %) oplever tilsvarende, at Solsikkeprogrammet bidrager til flere kompetencer i virksomheden, og 34 % oplever bedre samarbejde i virksomheden grundet Solsikkeprogrammet. De øvrige respondenter har svaret 'I mindre grad', 'Slet ikke' eller 'Ved ikke/ikke relevant'.

Det kan være svært for mange af respondenterne at vurdere, om Solsikkeprogrammet bidrager til højere produktivitet, og der er her en høj andel af 'ved ikke'-svar (63 %). 15 % oplever dog i nogen, høj eller meget høj grad, at Solsikkeprogrammet bidrager til virksomhedens produktivitet. Selvom det ikke er en stor andel, er det en vigtig indikation på, at Solsikkeprogrammet kan give en effekt på virksomheders bundlinje.

Kommenteret [JG2]: Samme rækkefølge i figur 8 og 9



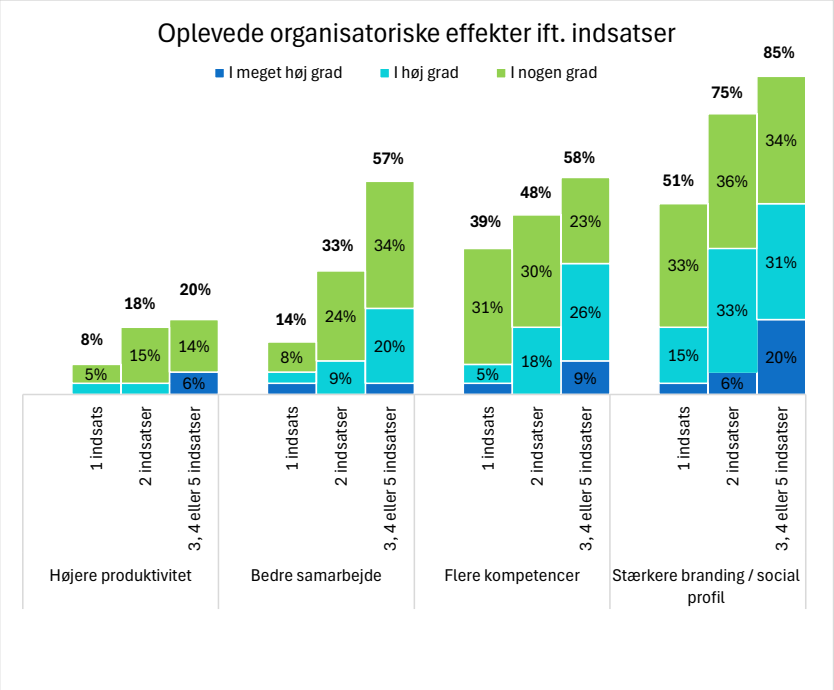
Figur 8: Organisatoriske effekter fordelt på internt og ikke-internt fokus.[17,18]

Virksomheder, der bruger Solsikkeprogrammet som bidrag til at skabe en inkluderende arbejdsplads (med internt fokus), oplever i højere grad alle fire organisatoriske effekter

[17] Forskellen mellem virksomheder med (N = 55 respondenter) og uden internt fokus (N = 52 respondenter) er ikke signifikant for dimensionen "Flere kompetencer i virksomheden".
[18] Se tabelrapport i bilag for den fulde svarskala: 'I meget høj grad', 'I høj grad', 'I nogen grad', 'I lav grad', 'Slet ikke', 'Ved ikke/ikke relevant'.

end virksomheder, der ikke har det fokus og kun bruger Solsikkeprogrammet ift. kunder/borgere (uden internt fokus).

Der ses en sammenhæng mellem, hvor mange indsatser virksomheden har igangsat som følge af Solsikkeprogrammet, og i hvor høj grad virksomheden oplever organisatoriske effekter. Som vist i figur 4 i afsnittet "Iværksatte initiativer" varierer antallet af aktiviteter, som virksomhederne har igangsat. Analysen viser, at virksomheder med flere indsatser oftere rapporterer positive organisatoriske effekter. For eksempel oplever 51 % af virksomhederne, der har iværksat én indsats, stærkere branding, mens det gælder 86 % af virksomhederne, der har iværksat 3-5 indsatser. Forskellene er særligt markante i forhold til samarbejde: 13 % af virksomhederne med én indsats oplever bedre samarbejde i virksomheden, mod 57 % blandt virksomheder med 3-5 indsatser. Det er dog vigtigt at understrege, at undersøgelsen ikke giver grundlag for at fastslå en kausal sammenhæng mellem antallet af indsatser og de oplevede organisatoriske effekter.

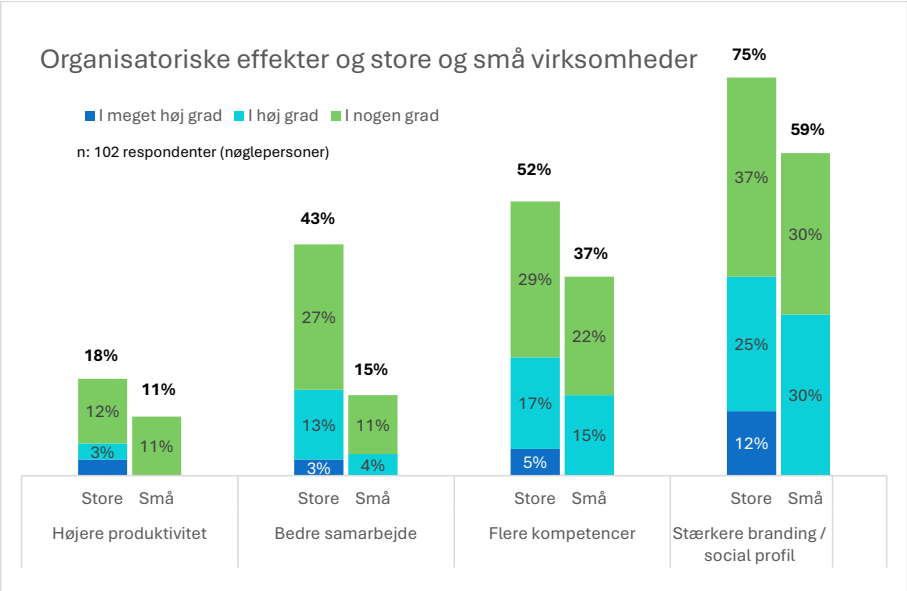


n = 107 respondenter (nøglepersoner)

Figur 9: Effekt på virksomheders performance fordelt på antal indsatser.[19,20]

[19] 1 indsats (n = 39), 2 indsatser (n = 33), 3, 4 eller 5 indsatser (n = 35).
[20] Se tabelrapport i bilag for den fulde svarskala: 'I meget høj grad', 'I høj grad', 'I nogen grad', 'I lav grad', 'Slet ikke', 'Ved ikke/ikke relevant'

Virksomhedernes størrelse spiller desuden en rolle, hvor det fremgår, at store virksomheder i højere grad oplever organisatoriske effekter end de mindre virksomheder.



Figur 10: Organisatoriske effekter fordelt på virksomhedsstørrelse.[21],[22]

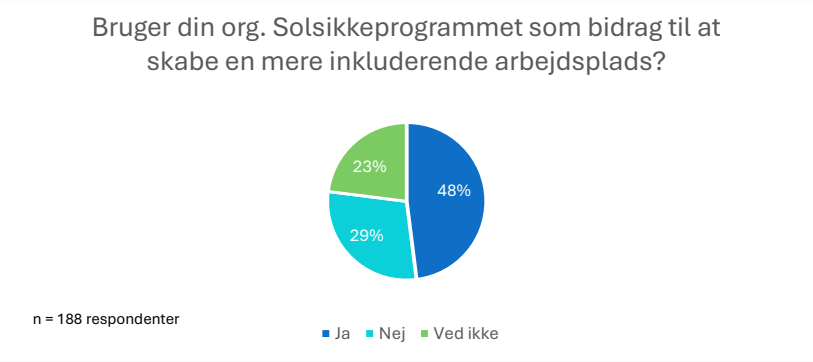
5.2 Effekter på det interne arbejdsmiljø og inklusionskapacitet

I dette afsnit sættes fokus på Solsikkeprogrammets bidrag til at styrke medlemsvirksomhedernes inklusionskapacitet i forhold til medarbejdere med usynlige handicap. Inklusionskapacitet beskriver en virksomheds kapacitet til at inkludere personer med begrænsninger i arbejdsevnen i ansættelser, der er bæredygtige både for den enkelte og for virksomheden. Analysen henter inspiration fra den forståelse af inklusionskapacitetsbegrebet, som er beskrevet i Madsen et al., 2024[23]. På denne baggrund belyser afsnittet virksomhedernes viden, erfaringer og strategiske fokus på usynlige handicap samt deres praksisser for arbejdsmiljø og kultur, rekruttering, fastholdelse og jobtilpasning.

[21] Store virksomheder: 250+ ansatte, (n = 75). Små virksomheder: 1-249 ansatte, (n = 27). Forskellen er ikke signifikant for 'Produktivitet'.
[22] Se tabelrapport i bilag for den fulde svarskala: 'I meget høj grad', 'I høj grad', 'I nogen grad', 'I lav grad', 'Slet ikke', 'Ved ikke/ikke relevant'
[23] Madsen et al, 2024. Virksomheders inklusionskapacitet. Tidsskrift for arbejdsliv nr, 2.

Som figur 11 viser, svarer omkring halvdelen (48 %) af undersøgelsens respondenter, at deres organisation bruger Solsikkeprogrammet som bidrag til at skabe en mere inkluderende arbejdsplads for virksomhedens ansatte. Det er en ganske stor andel.

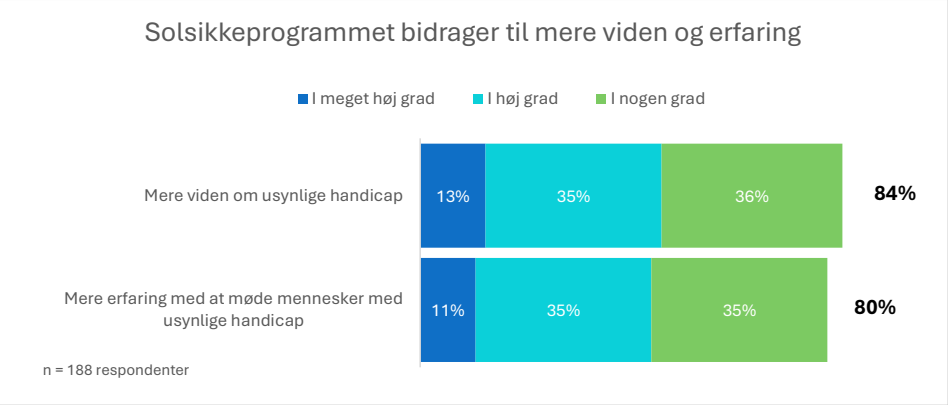
Kommenteret [MC3]: Hvad skal dette afsnit egentlig fortælle?



Figur 11: Bruges Solsikkeprogrammet internt.

Viden, erfaring og strategisk fokus

Figur 12 viser, at respondenterne i høj grad oplever, at Solsikkeprogrammet bidrager til øget viden om (84 %) og erfaring med (80 %) usynlige handicap. Desuden angiver omkring halvdelen (49 %) af virksomhederne,[24] at programmet har givet øget fokus på diversitet og inklusion i strategier og politikker.



Figur 12: Effekter på viden og erfaring.[25]

[24] n = 134 virksomheder, som har svaret 'Ja' eller 'Ved ikke' til, at de bruger Solsikkeprogrammet til at skabe en inkluderende arbejdsplads.

[25] Se tabelrapport i bilag for den fulde svarskala: 'I meget høj grad', 'I høj grad', 'I nogen grad', 'I lav grad', 'Slet ikke', 'Ved ikke/ikke relevant'

Miljø og kultur på arbejdspladsen

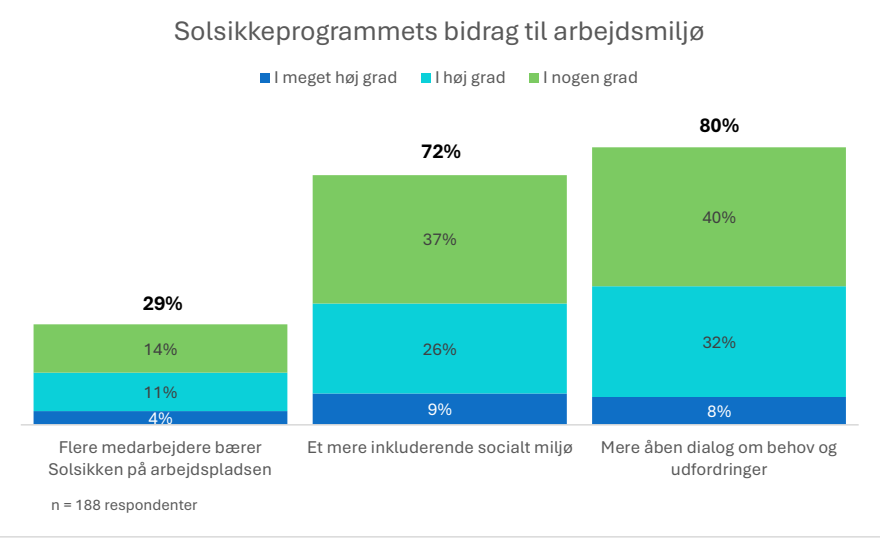
Som figur 13 nedenfor viser, bidrager Solsikkeprogrammet hos langt de fleste medlemsvirksomheder til en mere åben dialog om behov og udfordringer (80 %) og oplevelsen af et mere inkluderende socialt miljø (71 %).

En lavere andel svarer, at flere medarbejdere bærer Solsikken på arbejdspladsen (30 %). Det er ikke et mål i sig selv, at flere ansatte skal bære Solsikkesnoren, da den kun skal bruges, hvis det giver mening for den enkelte i situationen, men at 30 % oplever en stigning, kan ses som et konkret udtryk for en mere inkluderende kultur.

"Vi flytter den interne kultur, det er blevet helt normalt at gå på arbejde med en Solsikkesnor." – kommentar fra respondent.

Andre kommentarer viser dog, at der stadig er behov for mere åben dialog:

"Derudover mener jeg, at det at bære Solsikken på arbejdspladsen kan være forbundet med både fordele og ulemper. Det skal vi turde tale højt om" - kommentar fra respondent.



Figur 13: Solsikkeprogrammet bidrager til et bedre arbejdsmiljø[26],[27]

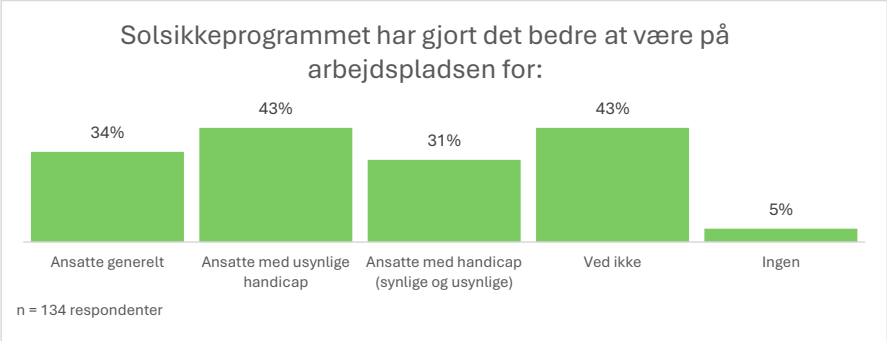
Kommenteret [JG4]: Mangler angivelse af N i figuren

Figur 14 viser, at Solsikkeprogrammet har gjort det bedre at være på arbejdspladsen for ansatte med usynlige handicap (43 %) eller ansatte generelt (34%). Dette spørgsmål er

[26] Spørgsmålene "Solsikkeprogrammet har gjort det bedre at være på arbejdspladsen for ansatte med usynlige handicap" og "Solsikkeprogrammet har gjort det bedre at være på arbejdspladsen for ansatte generelt" har et n på 134 respondenter.
[27] Se tabelrapport i bilag for den fulde svarskala: 'I meget høj grad', 'I høj grad', 'I nogen grad', 'I lav grad', 'Slet ikke', 'Ved ikke/ikke relevant'

kun stillet til respondenter, som svarer 'Ja' eller 'Ved ikke' til hvorvidt, de anvender Solsikkeprogrammet internt.

"Det [Solsikkeprogrammet] har blandt andet betydet, at vi i højere grad arbejder med at skabe tydelig kommunikation og en kultur, hvor der er plads til forskelligheder." – kommentar fra respondent.



Figur 14: Solsikkeprogrammet har gjort det bedre at være på arbejdspladsen.[28]

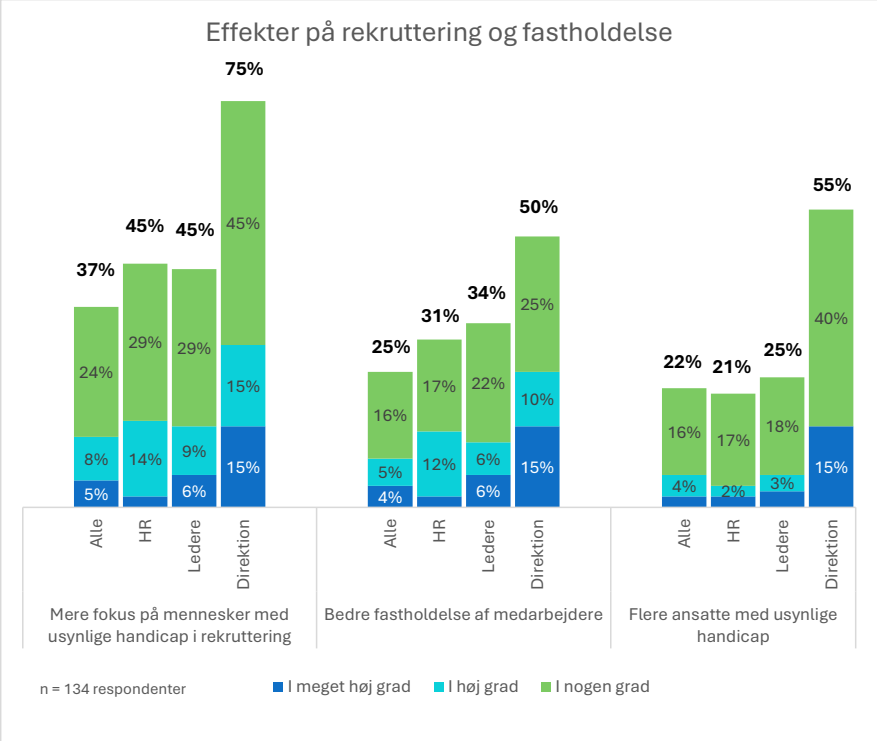
Rekruttering og fastholdelse

Som figur 15 viser, oplever 37 % af respondenterne at Solsikkeprogrammet har bidraget til et øget fokus på mennesker med usynlige handicap i rekrutteringen af nye medarbejdere. Dette spørgsmål er, ligesom figur 14, kun stillet til respondenter, som svarer 'Ja' eller 'Ved ikke' til hvorvidt, de anvender Solsikkeprogrammet internt.

Færre vurderer, at programmet har bidraget til bedre fastholdelse af medarbejdere (25 %) eller til flere ansatte med usynlige handicap (22 %). Samtidig er andelen af "Ved ikke"-svar relativt høj på disse spørgsmål (40-60 %).

Besvarelsernes troværdighed understøttes dog af, at respondenter fra HR og ledelsesniveau generelt svarer på linje med det samlede respondentgrundlag. Den eneste signifikante forskel er, at ledere i højere grad end gennemsnittet vurderer, at Solsikkeprogrammet har bidraget til bedre fastholdelse. Respondenter fra direktionen vurderer i markant højere grad, at programmet har bidraget til rekruttering, fastholdelse og flere ansatte med usynlige handicap. Resultaterne for denne gruppe bør dog fortolkes med forsigtighed, da de bygger på et begrænset antal respondenter (N = 20).

[28] Dette er et flervalgsspørgsmål.



Figur 15: Effekt på rekruttering og fastholdelse.[29],[30]

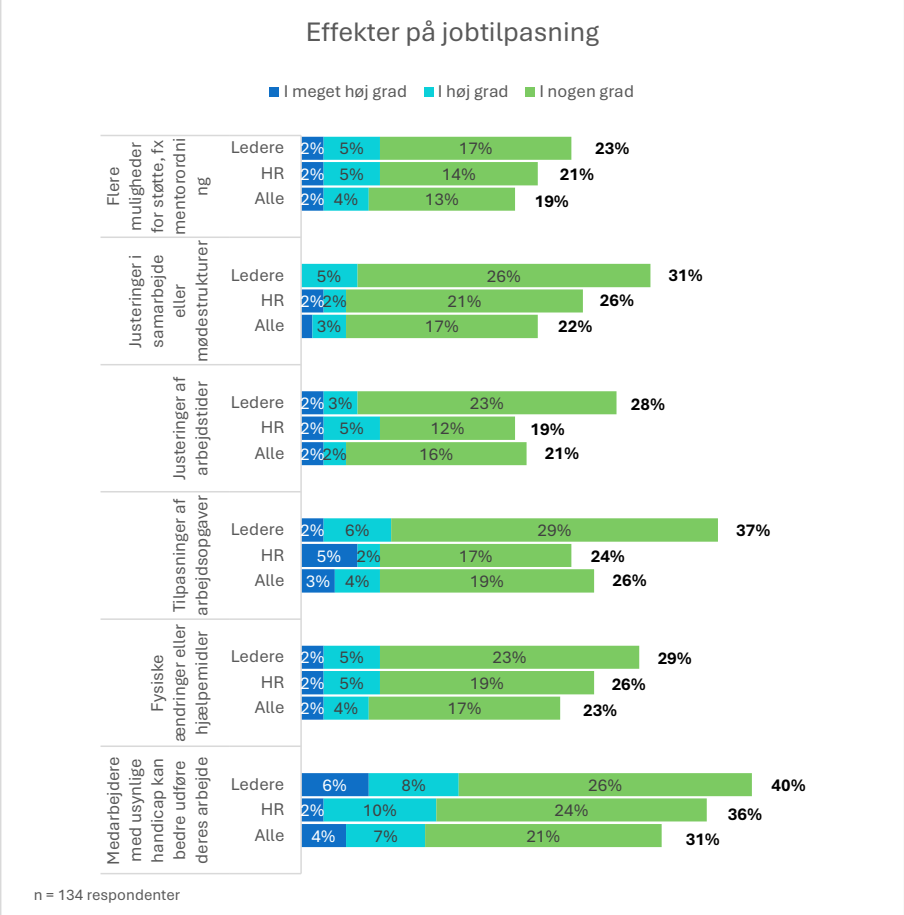
Jobtilpasning

Omkring hver femte respondent angiver, at Solsikkeprogrammet i nogen, høj eller meget høj grad har bidraget til indførelse af konkrete former for jobtilpasning. En lidt større andel (31 %) vurderer, at programmet har bidraget til, at medarbejdere med usynlige handicap bedre kan udføre deres arbejde. Spørgsmålet er kun stillet til respondenter, som svarer 'Ja' eller 'Ved ikke' til hvorvidt, de anvender Solsikkeprogrammet internt.

Respondenter fra HR adskiller sig ikke signifikant fra gennemsnittet i deres vurderinger af jobtilpasning. Ledere vurderer derimod i signifikant højere grad end gennemsnittet, at Solsikkeprogrammet har bidraget til, at medarbejdere med usynlige handicap bedre kan udføre deres arbejde, samt til tilpasning af arbejdsopgaver og justeringer af samarbejds- og mødestrukturer. Det er en generel tendens i undersøgelsen, at ledere, og især direktionen, vurderer effekterne af Solsikkeprogrammet højere end medarbejdere. Det

[29] HR (n = 42), Ledere (n = 65), Direktion (n = 20).
[30] Se tabelrapport i bilag for den fulde svarskala: 'I meget høj grad', 'I høj grad', 'I nogen grad', 'I lav grad', 'Slet ikke', 'Ved ikke/ikke relevant'

kan være et tegn på, at lederne har nogle blinde vinkler ift., hvad der opleves ude i virksomhederne. På den anden side kan det også tænkes, at ledelsen i nogle virksomheder har en større indsigt i tiltag og effekter end medarbejderne og derfor rapporterer flere effekter. Hvis dette er tilfældet, kan resultaterne pege på et behov for en tydeligere intern kommunikation om virksomhedens deltagelse i Solsikkeprogrammet, og hvad deltagelsen indebærer.



Figur 16: Effekter på jobtilpasning[31],[32]

Kommenteret [JG5]: Kan al teksten i figuren være vandret - og evt. kortes lidt

Undersøgelsen peger på, at medlemsvirksomhederne gennem Solsikkeprogrammet har styrket deres inklusionskapacitet. Selvom mere konkrete tiltag, som rekruttering og

[31] Der er ikke signifikante forskelle mellem HR (n = 42) og Alle (n = 134). Lederes svar (n = 65) ligger signifikant højere end HR og Alle på underspørgsmål 1, 3 og 5.
[32] Se tabelrapport i bilag for den fulde svarskala: 'I meget høj grad', 'I høj grad', 'I nogen grad', 'I lav grad', 'Slet ikke', 'Ved ikke/ikke relevant'

fastholdelse af medarbejdere med usynlige handicap samt forskellige former for jobtilpasning, i mindre grad opleves realiseret, peger resultaterne på, at programmet i høj grad bidrager til øget viden, holdnings- og kulturforandring og også nogle konkrete ændringer i virksomhedernes inklusionspraksis. De åbne svar understreger også, at det største fokus fra virksomhedernes side er på synlighed og åbenhed:

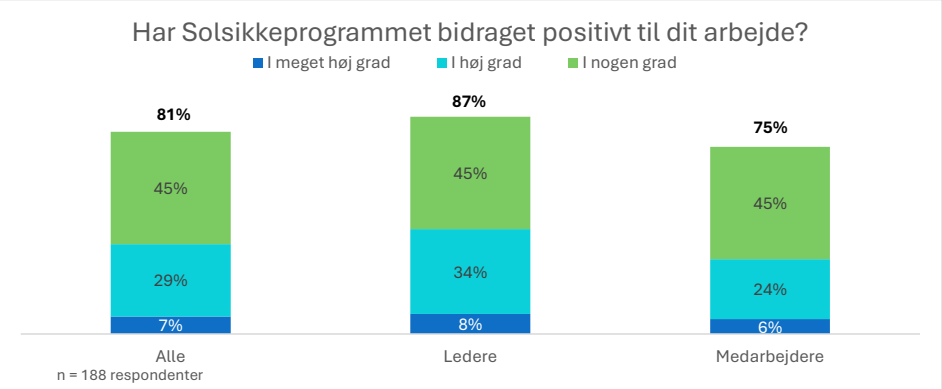
"*Mere fokus giver mere synlighed og derfor må borgere og/eller kolleger føle sig mere set og inkluderet*." – kommentar fra respondent.

Synlighed og åben dialog er afgørende skridt for inklusionen – det er imidlertid vigtigt, at virksomhederne er opmærksomme på, at inklusionen ikke er gjort ved det alene. Konkrete praksisser for jobtilpasning og støtte til medarbejdere med særlige behov kan være afgørende.

5.3 Betydning for ansattes arbejde

Generelt oplever hovedparten af respondenterne, at Solsikkeprogrammet har bidraget positivt til deres arbejde. 81 % svarer, at dette er tilfældet i nogen, høj eller meget høj grad, og under 3 % svarer, at programmet slet ikke har bidraget positivt.

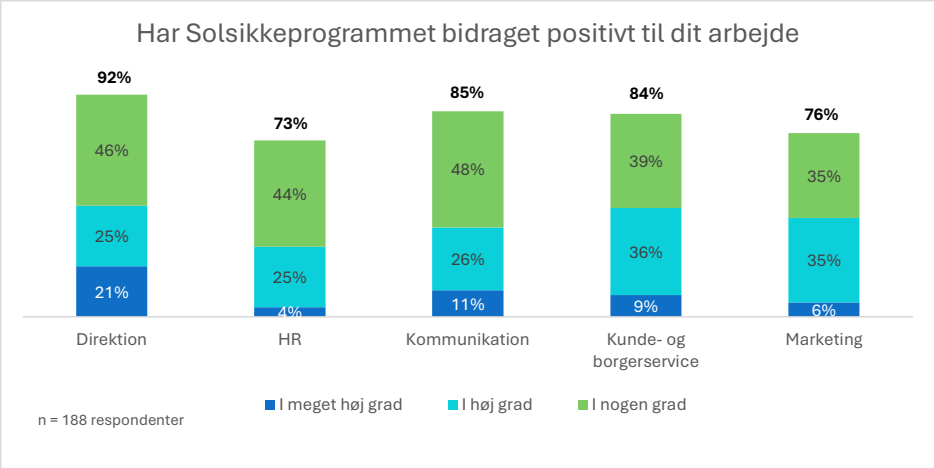
Ledere oplever i lidt højere grad end medarbejdere, at Solsikkeprogrammet bidrager positivt til deres arbejde. 87 % af de adspurgte ledere svarer, at Solsikkeprogrammet i nogen, høj eller meget høj grad har bidraget positivt, sammenlignet med 75 % af medarbejderne. Det kan være et udtryk for, at ledere i højere grad end medarbejdere har gavn af programmets viden og redskaber ift. deres konkrete ledelse af medarbejdere med usynlige handicap.



Figur 17: Har Solsikkeprogrammet bidraget positivt til dit arbejde – fordelt på stilling?[33],[34]

[33] Ledere (n = 88), Medarbejdere (n = 100).
[34] Se tabelrapport i bilag for den fulde svarskala: 'I meget høj grad', 'I høj grad', 'I nogen grad', 'I lav grad', 'Slet ikke', 'Ved ikke/ikke relevant'

Når det gælder, om Solsikkeprogrammet har bidraget positivt til respondenternes arbejde, er der overraskende nok ikke signifikant forskel på svarene fra nøglepersoner[35] og øvrige respondenter. HR overrasker desuden ved at ligge signifikant under de andre jobfunktioner, bortset fra marketing. En mulig forklaring kan være, at mange HR-funktioner i forvejen har fokus på inklusion, og at Solsikkeprogrammet derfor i mindre grad tilfører ny viden til praksis. Det kan også hænge sammen med, at arbejdet med inklusion og usynlige handicap i HR-regi kan være vanskeligere at implementere, og at eventuelle effekter derfor først viser sig på længere sigt end eksempelvis i kommunikation og kundeservice.



Figur 18: Har Solsikkeprogrammet bidraget positivt til dit arbejde – fordelt på jobfunktion.[36],[37]

5.4 Effekter på kunde- / borgerservice

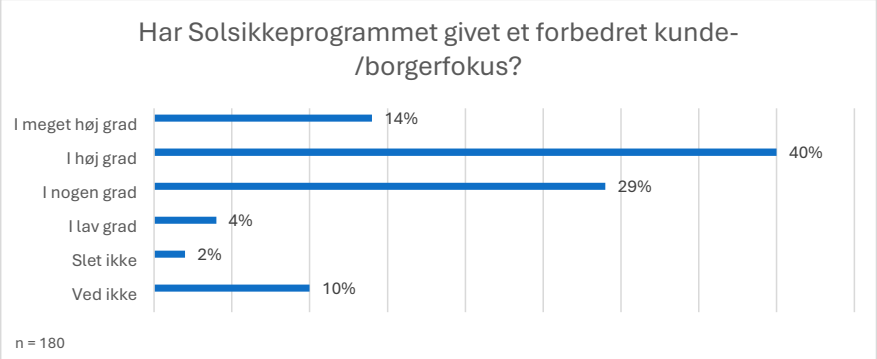
I dette afsnit ses på, hvilken betydning Solsikkeprogrammet har for virksomhedernes arbejde med kunde- og borgerservice. Der ses både på øget fokus på kunde- og borgeroplevelsen og på ændringer i feedback fra kunder og borgere.

Øget fokus på forbedring af kundeoplevelse

De virksomheder, der har kontakt til kunder/borgere, angiver i langt overvejende grad, at deltagelse i Solsikkeprogrammet har givet et øget fokus på at forbedre kundeoplevelse

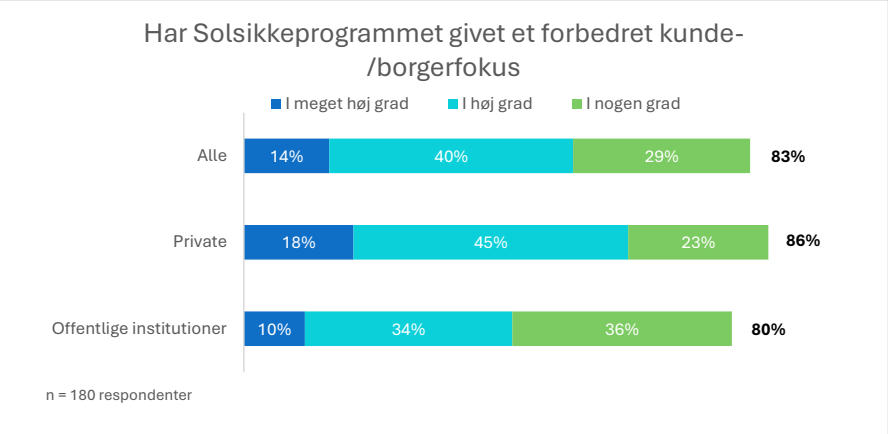
[35] Nøglepersonerne er respondenter, der er med til at træffe beslutninger om Solsikkeprogrammet eller har en særlig indsigt i programmet.
[36] Forskellene mellem HR (n = 52) og hhv. Direktion (n = 28), Kommunikation (n = 27) og Kundeservice/borgerservice (n =74) er signifikante. Forskellen mellem Marketing (n = 17) og Direktion er ligeledes signifikant. Kategorierne 'Andet' og 'Administration' er udtaget, da de er for små til at analysere meningsfuldt på.
[37] Se tabelrapport i bilag for den fulde svarskala: 'I meget høj grad', 'I høj grad', 'I nogen grad', 'I lav grad', 'Slet ikke', 'Ved ikke/ikke relevant'

for mennesker med usynlige handicap. 83 % angiver, at de har fået et øget fokus i nogen, høj eller meget høj grad, og kun 2 % siger, at det slet ikke har givet et øget fokus.



Figur 19: Har Solsikkeprogrammet givet mere fokus på kunde-/borgeroplevelsen?

Private virksomheder har i højere grad end de offentlige virksomheder øget deres fokus på kunde/- borgeroplevelsen som følge af Solsikkeprogrammet.



Figur 20: Har Solsikkeprogrammet givet mere fokus på kunde-/borgeroplevelsen - fordelt på sektor?[38],[39]

Der er ikke store forskelle på fordeling blandt små og store virksomheder.

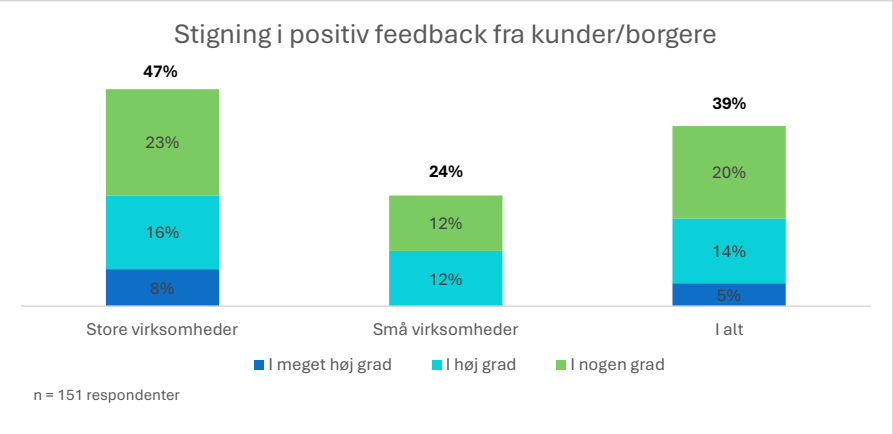
Stigning i tilfredshed med kunde-/borgerservice

Respondenter, som gennem Solsikkeprogrammet har fået øget fokus på kunde- eller

[38] Offentlige institutioner (n = 77), Private (n = 91). Forskellen er signifikant mellem summerne af 'I meget høj grad' og 'I høj grad', ikke når 'I nogen grad' summeres med.
[39] Se tabelrapport i bilag for den fulde svarskala: 'I meget høj grad', 'I høj grad', 'I nogen grad', 'I lav grad', 'Slet ikke', 'Ved ikke/ikke relevant'

borgeroplevelsen, er desuden blevet spurgt, om de har oplevet en stigning i positiv feedback fra kunder eller borgere. Andelen af "ved ikke"-svar er relativt høj (38 %), hvilket kan hænge sammen med, at effekten kan være vanskelig at vurdere uden systematisk måling, eller at virksomheden først for nylig er blevet en del af programmet. Der er imidlertid 39 %, som oplever en stigning i positiv feedback i nogen, høj eller meget høj grad.

Store virksomheder angiver oftere en stigning end små virksomheder. Det kan muligvis skyldes, at store virksomheder i højere grad måler på deres feedback. Der er ikke signifikante forskelle mellem offentlige og private virksomheder.



Figur 21: Oplevet stigning i positiv feedback fra kunder/borgere.[40],[41]

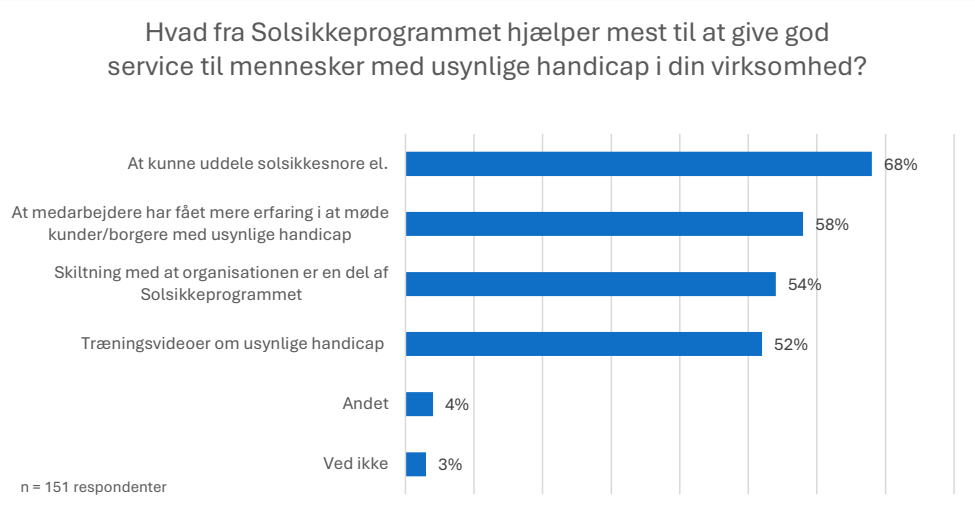
I læsningen af resultaterne vedr. effekt på borger- og kundeservice er det væsentligt at være opmærksom på, at der spørges til Solsikkeprogrammets betydning for en forbedring/stigning ift. fokus og feedback. Det kan være vanskeligere for Solsikkeprogrammet at give en forbedring/stigning ift. kunde- og borgerservice, hvis virksomheden allerede har gjort meget i forvejen ift. dette. En respondent fortæller fx:

"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." - kommentar fra respondent.

Virksomhederne gør brug af flere produkter fra Solsikkeprogrammet, der skal hjælpe til en bedre oplevelse for mennesker med usynlige handicap - og selve deltagelsen i programmet kan give øget erfaring med at møde målgruppen. At uddele Solsikkeprodukter til kunder/borgere står frem som den vigtigste del af

[40] n i alt: 151. Små virksomheder 1-249 ansatte (n = 42). Store virksomheder 250 + ansatte (n = 101).
[41] Se tabelrapport i bilag for den fulde svarskala: 'I meget høj grad', 'I høj grad', 'I nogen grad', 'I lav grad', 'Slet ikke', 'Ved ikke/ikke relevant'

Solsikkeprogrammet ift. at give god kunde-/borgerservice (68 %). Herefter er der nogenlunde lige mange, der angiver, at hhv. øget erfaring i at møde målgruppen (58 %), skiltning med Solsikken (54%) og træningsvideoer (52 %) er mest hjælpsomme.



Figur 22: Hvad fra Solsikkeprogrammet hjælper mest til god kunde-/borgerservice.[42]

6. Opsamling og perspektiver

Solsikkeprogrammet bruges både internt og eksternt

Undersøgelsen viser, at Solsikkeprogrammet anvendes bredt blandt medlemsvirksomhederne og både understøtter arbejdet med kunde- og borgeroplevelser og den interne inklusion på arbejdspladsen. Selvom programmet ofte forbindes med mødet mellem virksomheder og kunder eller borgere, viser resultaterne, at mange virksomheder også aktivt bruger programmet som et redskab til at skabe en mere inkluderende arbejdsplads. Over halvdelen af virksomhederne angiver da også, at de deltager i programmet med både et kunde- og medarbejderfokus for øje.

Virksomhederne anvender især programmet til at skabe øget opmærksomhed og åbenhed om usynlige handicap og i mindre grad til at skabe organisatoriske ændringer. Undersøgelsen tydeliggør et potentiale for, at virksomheder i højere grad kan arbejde med konkrete praksisser for rekruttering, jobtilpasning og fastholdelse. Her kan Solsikkeprogrammet derfor også med fordel sætte ind med mere støtte til virksomhederne.

Ledelsesopbakning, ressourcer og kommunikation er centralt i implementeringen

Implementering af Solsikkeprogrammet understøttes især af ledelsesmæssig opbak-

[42] Dette er et flervalgsspørgsmål

ning og prioritering, men også de konkrete ressourcer, som programmet stiller til rådighed. Medlemsvirksomhederne gør i vid udstrækning brug af materialer og træningsressourcer - og efterspørger i undersøgelsen også yderligere praksisnære ressourcer, sparring og erfaringsudveksling. Det indikerer, at programmet ikke alene fungerer som et symbol eller et signal, men også som en konkret ramme for organisatorisk læring og udvikling. Det giver potentiale for, at Solsikkeprogrammet i endnu højere grad kan udvikle ressourcer og aktiviteter, der kan understøtte denne proces.

Undersøgelsen viser, at Solsikkeprogrammet allerede opleves som at give værdi i både ledernes og medarbejdernes arbejde. Lederne vurderer generelt programmets betydning, effekter og behovet for programmet mere positivt end medarbejderne. Det kan både afspejle, at ledelsen har større indsigt i de organisatoriske initiativer og resultater, men kan også være en indikation på et fortsat behov og en opmærksomhed fra ledelsens side på at synliggøre, kommunikere og drøfte programmets relevans, barrierer og værdi bredt i organisationen og i dialoger mellem ledelse og medarbejdere.

Solsikkeprogrammet bidrager til effekter på flere niveauer
På tværs af virksomhederne ses en række bredere organisatoriske gevinster. Særligt opleves Solsikkeprogrammet som et bidrag til virksomhedernes branding og sociale profil, men der kan også i nogen grad ses positive effekter på bundlinjen i form af øget produktivitet. Samtidig peger resultaterne på, at programmet bidrager til at styrke virksomhedernes inklusionskapacitet. Effekterne ses især i form af øget viden og åbenhed om usynlige handicap og en mere inkluderende kultur. Undersøgelsen peger også på, at disse holdnings- og kulturforandringer i nogen grad omsættes til konkrete praksisser ift. rekruttering og fastholdelse af medarbejdere med usynlige handicap.

Resultaterne viser, at Solsikkeprogrammet også har betydning for virksomhedernes arbejde med kunde- og borgerservice. Langt størstedelen af virksomhederne oplever, at programmet har øget deres fokus på at skabe gode oplevelser for mennesker med usynlige handicap, og mange oplever også mere positiv feedback fra kunder og borgere. Resultaterne indikerer dermed, at Solsikkeprogrammet ikke alene bidrager til øget opmærksomhed, men også mere inkluderende servicepraksisser og bedre borger-/kundeoplevelser.

Størst effekt ved bred og aktiv anvendelse
Et centralt fund er, at virksomheder, som anvender Solsikkeprogrammet både internt og eksternt, generelt oplever de største gevinster. Tilsvarende ses en sammenhæng mellem omfanget af de aktiviteter, virksomhederne iværksætter, og de effekter, de oplever. Selvom undersøgelsen ikke kan dokumentere årsagssammenhænge, peger resultaterne på, at programmets potentiale afhænger af, hvor aktivt og bredt det anvendes og forankres i organisationens arbejde.

Undersøgelsen viser også, at større virksomheder generelt gør mere brug af programmets ressourcer og oftere oplever positive effekter. Det kan skyldes, at større organisationer har flere ressourcer og strukturer til at understøtte implementeringen. Der er desuden en overvægt af store organisationer, der er medlemmer af programmet sammenlignet med virksomheder generelt i Danmark. Resultaterne rejser derfor et spørgsmål om, hvordan programmet i højere grad kan blive relevant og gavnligt også for mindre virksomheder, og hvordan mindre virksomheder bedst kan understøttes i arbejdet med programmet.

Potentiale både for mødet med mennesker med usynlige handicap og for organisatorisk udvikling

Samlet peger undersøgelsen på, at Solsikkeprogrammet bidrager til at styrke både kunde- og borgeroplevelser og virksomhedernes interne inklusionsarbejde. Virksomhederne anvender især programmet til at skabe øget oplysning, opmærksomhed og åbenhed om usynlige handicap. Herudover oplever virksomhederne flere tværgående organisatoriske effekter.

Resultaterne viser dermed, at programmet både har betydning for mødet med mennesker med usynlige handicap, men også kan fungere som en løftestang for bredere organisatorisk udvikling – og at denne del fortsat kan styrkes.