



Onderzoeksrapportage **Onbeperkt werkt in het MKB**

Inzichten, uitdagingen, kansen en mogelijkheden
voor inclusief ondernemen in het MKB verteld door
40 mkb-organisaties.

December 2025



ONBEPERKTE
DENKERS

**Onderzoeksrapportage
Onbeperkt werkt
in het MKB**

Het programma 'Onbeperkt werkt in het MKB' haalt bij mkb-organisaties kennis, inzichten, ervaringen en tips op hoe medewerkers met een arbeidsbijzonderheid in te zetten voor hun talent.

Dit programma is een initiatief van CNV en Onbeperkte Denkers en wordt mogelijk gemaakt door Instituut Gak.



December 2025

Inhoudsopgave

Voorwoord	03
Inleiding	
Samenvatting	
1. Onderzoek onder mkb-organisaties	04
2. Onderzoeksaanpak	
3. Inzichten	
4. Randvoorwaarden	
5. Succesfactoren	
6. Aanbevelingen	
7. Antwoorden op vragenlijst met quotes	08
8. Tien tips voor mkb-organisaties die aan de slag willen	14
9. Negen beren die mkb-organisaties op de weg verwachten	
10. Aanvullende bevindingen	
11. Verantwoording	
Bijlagen	17
1. Succesverhalen op het platform	
2. Stappenplan op het platform	
3. Opzet interviews en vragenlijst	



Onderzoeksrapportage

Onbeperkt werkt in het MKB

Inzichten, uitdagingen, kansen en mogelijkheden voor inclusief ondernemen in het MKB verteld door 40 mkb-organisaties.

Voorwoord

In dit rapport bundelen we de inzichten, ervaringen en lessen van 40 mkb-organisaties die we in gedurende de looptijd van het programma in 2024 en 2025 spraken over het aannemen, begeleiden en laten groeien van medewerkers met een arbeidsbijzonderheid. Het beeld is divers, de motivatie verschilt, maar één conclusie staat als een huis: wanneer ondernemers worden ontzorgd, groeit niet alleen de kandidaat — de hele organisatie groeit mee.

Inleiding

Op dit moment geeft slechts 33% van de werkgevers binnen het MKB aan dat zij goede ervaringen hebben met medewerkers met een arbeidsbeperking. Ruim 60% geeft aan ervoor open te staan.¹ Dat betekent dat hier nog enorme kansen liggen. Met het programma 'Onbeperkt werkt in het MKB' zetten CNV en Onbeperkte Denkers in op bewustwording én praktische ondersteuning voor mkb-organisaties om deze kansen te kunnen verzilveren.

We laten zien wat nodig is om kandidaten succesvol te laten landen en hoe bedrijven hierbij stap voor stap kunnen worden geholpen. Deze rapportage brengt alle inzichten, uitdagingen, randvoorwaarden en succesfactoren voor en door mkb-organisaties samen en vormt de basis voor de tips, tools en het online stappenplan op het platform [Onbeperkt werkt in het MKB](#).

Een twaalfstal interviews zijn uitgewerkt en met instemming van de geïnterviewden als ervarings-

verhaal met fotografie geplaatst op het platform onder [Succesverhalen](#).

Alle tips voor een blijvend succesvolle landing van kandidaten die zijn opgehaald, worden verwoord in hoofdstuk 8 '10 tips voor mkb-organisaties die aan de slag willen'.

Samenvatting

Op basis van de gesprekken met mkb-organisaties ontstaat het volgende beeld:

- ✓ Mkb'ers zonder ervaring zien vooral risico's, onbekendheid en administratieve drempels.
- ✓ Mkb'ers met negatieve ervaringen liepen vast op bureaucratie, onvoldoende begeleiding of een mis-match.
- ✓ Mkb'ers met positieve ervaringen zien loyaliteit, werkvreugde, lagere werkdruk, minder verzuim en extra handen.

Succesvolle plaatsingen draaien om:

- duidelijke verwachtingen
- maatwerk
- goede begeleiding
- draagvlak in het team
- het verlagen van risico's via regelingen en ondersteuning

¹ [Ruim 60% MKB staat open voor personeel met beperking](#)

1. Onderzoek onder mkb-organisaties

Onderdeel van het programma 'Onbeperkt werkt in het MKB' is een onderzoek naar de bereidheid en behoeften van mkb-organisaties ten aanzien van het aannemen van medewerkers met een arbeidsbijzonderheid.

Met dit onderzoek willen we de volgende vraag beantwoorden:

Wat is de houding van mkb-organisaties ten aanzien van het aannemen van medewerkers met een ondersteuningsbehoefte en wat hebben zij nodig om meer ruimte voor deze doelgroep op de werkvloer te maken?

Het doel van dit onderzoek is om de inzichten te gebruiken om enerzijds bewustwording bij mkb-organisaties te realiseren voor de arbeidspotentie en voordelen van het aannemen van medewerkers met een arbeidsbijzonderheid en anderzijds een aanbod en advies te bieden waarmee beter kan worden aangesloten op de behoeften van mkb-organisaties om het aannemen en goed laten landen te verwezenlijken

Zo verwachten we bevestigd te zien in het onderzoek dat er behoefte is aan een platform met een stappenplan met praktische informatie, tips en goede voorbeelden hoe het aannemen van mensen met een arbeidsbijzonderheid binnen het MKB tot een succes gemaakt kan worden. Zo maken we het laagdrempeliger voor mkb-organisaties om met inclusie op de werkvloer aan de slag te gaan.



2. Onderzoeksaanpak

We spraken met 40 mkb-organisaties in verschillende sectoren, van productiebedrijven tot IT-consultancy en zorg. Sommige hadden ruime ervaring met kandidaten, anderen geen of negatieve. Interviews verliepen semi-structureerd aan de hand van een vragenlijst. Dit onderzoek is kwalitatief en niet representatief, maar laat waardevolle patronen en kansen zien voor mkb-organisaties die willen starten of groeien met inclusief werkgeven.

In 2024 spraken we met 18 organisaties en in 2025 met 22 organisaties. Van deze organisaties hebben 6 organisaties geen mensen met een extra ondersteuningsbehoefte in dienst en/of hebben negatieve ervaringen in het verleden. Twintig organisaties hebben ervaring met werknemers met een extra ondersteuningsbehoefte voor laaggeschoold (productie)werk. Zes organisaties hebben alleen ervaring met hoogopgeleide werknemers met een neurodivergentie (autisme, ADHD, dyslexie, etc.). Zeven organisaties hebben niet alleen zelf ervaring maar plaatsen ook mensen met een extra ondersteuningsbehoefte bij andere organisaties. Twee organisaties werken alleen maar met mensen met een extra ondersteuningsbehoefte.

Werving

Mkb-organisaties zijn op verschillende manieren benaderd voor deelname aan het onderzoek. Zo hebben we via onze eigen netwerken en contacten mkb-organisaties gesproken die al ervaring hebben met medewerkers met een arbeidsbijzonderheid. Bijvoorbeeld organisaties die via CNV de Harrie-training hebben gevolgd en organisaties die via samenwerkingspartners van Onbeperkte Denkers, zoals Ferm Werk, Ondernemerskring Woerden en Ondernemend Emmen benaderd zijn. Middels deze interviews verkregen we inzicht in wat mkb-organisaties beweegt om mensen met een arbeidsbijzonderheid aan te nemen en wat daarin helpend of juist niet helpend is geweest. Daarnaast hebben we via LinkedIn een oproep gedaan en via deze weg ook enkele mkb-organisaties gesproken die geen ervaring hebben met het aannemen van medewerkers met een arbeidsbijzonderheid.



Definities

In de interviews werd door mkb-organisaties gerefereerd aan 'mensen met een arbeidsbijzonderheid of arbeidsbeperking', 'mensen met een extra ondersteuningsbehoefte', 'mensen met afstand tot de arbeidsmarkt' en 'mensen uit de doelgroep of behorend tot het doelgroepregister'.

Deze termen zijn onderling inwisselbaar en beschrijven mensen die op de werkvloer extra ondersteuning behoeven vanwege een lichamelijke of verstandelijke beperking, een chronische ziekte, neurodivergentie en/of gebrek aan kennis van taal, cultuur en/of netwerk. De mate waarin ze ondersteuning behoeven, verschilt, evenals opleidingsniveau, competenties en mate van inzetbaarheid. Om de communicatie te vereenvoudigen, spreken we vanaf hier over 'kandidaten' als we het over alle voornoemde aanduidingen en definities hebben.

Tijdens het onderzoek bleek tevens dat het al of niet behoren tot het doelgroepregister voor de ondervraagde organisaties niet relevant en/of de term niet bekend was. Wel relevant was het al dan niet gebruik kunnen maken van regelingen en subsidies.

3. Inzichten

Mkb-organisaties met **positieve** ervaringen:

- ✓ Voelen maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid
- ✓ Ervaren noodzaak (arbeidsmarktkrapte)
- ✓ Ervaren goede begeleiding en ondersteuning van externe partij(en) bij hele proces
- ✓ Ervaren positieve opbrengsten in de relationele sfeer in de organisatie: loyaliteit, verbinding, tevredenheid en relativeringsvermogen bij medewerkers
- ✓ Ervaren positieve opbrengsten in de klant/maatschappij- relatie: gunfactor, SROI, positief imago
- ✓ Ervaren neutrale of positieve opbrengsten in de productiviteit – mede door subsidies
- ✓ Hebben tijd en menskracht om zelf te begeleiden en ondersteunen
- ✓ Beschikken over geduld, flexibiliteit en veerkracht
- ✓ Vinden dat het dankzij subsidies de moeite waard is om kansen te geven en risico te nemen

✓ Zien mogelijkheden om werkzaamheden op maat te maken voor doelgroep

✓ Hebben de flexibiliteit en financiële ruimte om verrassingen/anders-dan-anders/uitval op te vangen

Mkb-organisaties die **geen** ervaringen hebben:

- ✓ Verwachten een lagere inzetbaarheid, productiviteit en flexibiliteit
- ✓ Verwachten geen geschikte werkzaamheden te kunnen bieden
- ✓ Denken geen kennis, tijd en geld te hebben om bovenstaande op te vangen
- ✓ Verwachten dat klanten het niet willen/ de dienstverlening eronder zal lijden
- ✓ Zijn onbewust onbekwaam: weten de weg niet, niet eerder over nagedacht
- ✓ Zijn bewust onbekwaam: huiverig, geen prioriteit, voelen geen betrokkenheid of verantwoordelijkheid, wantrouwen overheid/aversie tegen quotum

Mkb-organisaties die **wel** ervaringen hebben en **negatief** zijn:

- ✓ Lopen vast op bureaucratie, starheid, traagheid en hokjes-denken van instanties en overheden
- ✓ Vinden dat het teveel tijd en menskracht kost om te begeleiden en ondersteunen
- ✓ Vinden dat het ondanks subsidies niet rendabel is gezien benodigde tijd en begeleiding
- ✓ Zien weinig mogelijkheden om werkzaamheden op maat te maken voor doelgroep
- ✓ Hebben niet de flexibiliteit om verrassingen/anders-dan-anders/uitval op te vangen

Interessant:

Meer dan de helft van de ondervraagde mkb-organisaties die geen ervaringen hebben danwel negatief zijn, staan alsnog open voor het verkennen van een plaatsing mits zij in volledige proces worden ontzorgd en begeleid.

Bovengenoemde inzichten worden toegelicht en onderbouwd met quotes in hoofdstuk 7.



“FOCUS OP WAT IEMAND WEL KAN,”

JACQUELINE / COMMUNICATIE-
EN MARKETINGMEDEWERKER
HEEFT AUTISME

4. Randvoorwaarden

Mkb-organisaties benoemen de volgende randvoorwaarden om een plaatsing succesvol te laten zijn:

- ✓ Motivatie bij kandidaat
- ✓ Begeleiding en ontzorgen in hele proces van A tm Z door externe partij
- ✓ Draagvlak in team en én een cultuur waarin verschillend zijn omarmd wordt
- ✓ Vaste begeleider in team waarin geplaatst wordt
- ✓ Aanwezigheid van flexibiliteit (in werk, tijd, duur, locatie) & ondersteuning (mogelijkheden/middelen)
- ✓ Bekendheid met/gebruik kunnen maken van (subsidie)regelingen
- ✓ Geen of minder financiële druk, geen of minder focus op winstgevendheid
- ✓ Verlaging of wegnemen van werkgeversrisico's
- ✓ Realistische verwachtingen afgestemd op kandidaat (niet op reguliere werknemer)
- ✓ Maatschappelijke drive: denken in en bij willen dragen aan kansen en mogelijkheden voor een ander

Bovengenoemde randvoorwaarden worden toegelicht en onderbouwd met quotes in hoofdstuk 7.

5. Succesfactoren

Mkb-organisaties benoemen de volgende succesfactoren die maken dat het werkt op de werkvloer:

- ✓ Goede voorbereiding op komst kandidaat in team en organisatie
- ✓ Duidelijke afspraken met kandidaat en externe organisatie
- ✓ Heldere verwachtingen aan beide kanten
- ✓ Structuur in werkzaamheden en duidelijke werkwijze
- ✓ Passend werk en/of maatwerk: jobcarving en jobcrafting maar ook: goede matchmaking
- ✓ Goede begeleiding intern: vaste begeleider, buddy, evt. jobcoach en extern: jobcoach, contactpersoon
- ✓ Veilige, beschutte omgeving en ondersteuningsmiddelen
- ✓ Balans: kijken naar draagkracht en belastbaarheid van team waarin geplaatst wordt
- ✓ Draagvlak en acceptatie in team
- ✓ Tijd en geduld

Bovengenoemde succesfactoren worden toegelicht en onderbouwd met quotes in hoofdstuk 7.

“ZIE DE MENS, NIET HET LABEL,”

MATHIJS / UX DESIGNER
PSYCHOSE GEHAD



6. Aanbevelingen

Mkb-organisaties doen deze aanbevelingen om succesvol kandidaten te plaatsen in MKB:

- ✓ Eenvoudiger en eenduidiger informatie over regelingen en waar je voor wat bij wie terecht kunt
- ✓ Praktische tips om draagvlak in organisatie te krijgen
- ✓ Minder bureaucratie, meer buiten de lijntjes mogen kleuren, minder regelingen en simpeler regelingen
- ✓ Meer eenheid in regelingen (nu per gemeente verschillend)
- ✓ Ontzorgen MKB-organisaties in hele traject door externe partijen:
- ✓ Actieve benadering door externe partij, vertrouwen en relatie mee opbouwen

- ✓ Goede matchmaking, realistisch en eerlijk zijn in kunnen kandidaten

- ✓ Trainen van begeleiders op de werkvloer: Harrie trainingen

- ✓ Peer to peer: Mkb-organisaties in regio die al ervaring hebben, ambassadeur en mentor laten zijn

- ✓ Integrale benadering: samenwerking gemeente, WSP, uitvoeringsorganisatie, werkgevers, praktijkscholen, intermediairs: kennismakingen, activiteiten en werkbezoeken

Bovengenoemde aanbevelingen worden toegelicht en onderbouwd met quotes in hoofdstuk 7.

A portrait of a middle-aged man with short, light-colored hair, wearing a light-colored shirt and a dark jacket. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred warehouse or industrial setting with shelves and boxes.

7. Antwoorden op vragenlijst en quotes

7.1 Antwoorden van organisaties die ervaring hebben

- **Wat is uw affiniteit/taak/rol met betrekking tot het aannemen van kandidaten?**

Op deze vraag werd eensluidend maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid genoemd. Deze mkb-organisaties willen hun steentje bijdragen aan een betere wereld.

"Wij willen duurzaam, maatschappelijk verantwoord en vinden het belangrijk om ook in mensen te investeren."

Maar ook: noodzaak door arbeidsmarktkrapte

"De arbeidsmarkt is krap en de zorgvraag groeit. Er zijn extra handen nodig die ons zorgpersoneel ondersteunen en ontlasten. Zo zijn er de afgelopen jaren collega's met afstand tot de arbeidsmarkt ingestroomd."

- **Heeft u op dit moment kandidaten voor u werken?**

Van de 40 ondervraagde organisaties hebben 20 organisaties ervaring met werknemers met een extra ondersteuningsbehoefte voor laaggeschoold (productie)werk. Van de 40 organisaties hebben 6 organisaties alleen ervaring met hoogopgeleide werknemers met een neurodivergentie (autisme, ADHD, dyslexie, etc.). En 7 organisaties hebben niet alleen zelf ervaring, maar plaatsen ook mensen met een extra ondersteuningsbehoefte bij andere organisaties. Verder werken 2 organisaties alleen maar met mensen met een extra ondersteuningsbehoefte.

Het aantal kandidaten dat bij mkb-organisaties werkt, verschilt. Bij grotere mkb-organisaties werken vaak meerdere kandidaten. Wel wordt bijna alle mkb-orga-

nisaties benoemd dat het belangrijk is om een goede balans te houden tussen reguliere werknemers en werknemers met een extra ondersteuningsbehoefte.

"Bewaak de balans. Op één afdeling kun je niet onbeperkt mensen met extra ondersteuningsbehoefte plaatsen. Dan wordt de druk voor anderen te groot."

"Wij moeten ook opletten op de dosering. Ik kan niet 5 developers met autisme hebben, moet wel passen, niet teveel mensen met extra bagage."

"Je moet wel goed in het oog houden dat de reguliere werknemers niet alleen het zware werk doen, dan vallen die ook om. Er is wel veel mogelijk maar op een gegeven moment zit je aan je max."

- **Via welke route is de plaatsing van kandidaten tot stand gekomen?**

Hier werd heel divers op geantwoord. Wat opviel, was dat de organisaties die kandidaten hebben die hoogopgeleid zijn, veelal de kandidaten via de reguliere kanalen binnenkregen als sollicitatie op openstaande vacatures. Organisaties die laagopgeleide en/of kandidaten hebben die laaggeschoolde arbeid verrichten, kregen kandidaten binnen via gemeente, WSP, praktijkscholen, leerbedrijven, uitvoeringsorganisaties, sociale werkplaatsen en via mond-tot-mond reclame.

Organisaties die hoogopgeleide kandidaten hebben, hebben met name mensen met een lichte ondersteuningsbehoefte en mensen met een neurodivergent brein (ADHD, autisme, etc.). Zij bieden ondersteuning en ondersteuningsmiddelen, maar verwachten wel hetzelfde niveau, snelheid en kwaliteit als van regu-

liere werknemers. Zij staan niet/minder open voor mensen via kanalen zoals UWV/WSP en uitvoeringsorganisaties. Daarvoor voeren ze dezelfde redenen aan als organisaties die geen ervaring hebben.

"Iemand moet wel hetzelfde opleveren, anders werkt het niet."

"Ik wil iemand kiezen op basis van kwaliteiten. Ik wil mensen die op hetzelfde niveau kunnen werken als reguliere werknemers en dezelfde expertise en motivatie hebben en dat in willen zetten."

"Ik geloof heus wel dat het kan werken via UWV of met ondersteuning van een jobcoach via UWV, bij organisaties die niet kapitaalkrchtig zijn of zelf geen expertise hebben. Misschien bij productiebedrijven of functies waarvoor geen of lage opleiding nodig is."



- **Vragen over kandidaten uit het doelgroepregister**

De ondervraagden weten dit veelal niet, vinden het wel of niet behoren tot het doelgroepregister niet belangrijk en zien geen van allen verschil in kandidaten met of zonder doelgroepregistratie en met hun landing in de organisatie. Wel belangrijk vinden ze of er regelingen zijn om financieel minder risico te lopen. Organisaties die er wel bekend mee zijn, zeggen over het aannemen van iemand uit het doelgroepregister het volgende:

"Als je de weg niet weet en niet een goede contactpersoon hebt bij UWV/WSP/gemeente, loop je tegen een enorme bureaucratie aan."

"Je krijgt geen loonkostenvoordeel zonder doelgroepverklaring. Maar soms hebben mensen geen doelgroep-

verklaring - bijvoorbeeld omdat ze te oud zijn.

Terwijl ze er wel echt toe behoren. Maar dan: computer says no. Zo frustrerend."

- **Hoe heeft u het landen in uw organisatie van een kandidaat ervaren?**

Onder het landen wordt verstaan het voorbereiden van de organisatie en het team, het op maat maken van werkzaamheden (jobcarving, jobcrafting) en de hulp hierbij van partijen zoals het WSP, een uitvoeringsorganisatie, sociale werkplaats, praktijkschool en/of een externe jobcoach.

De mkb-organisaties met ervaring geven aan dat het voor een goede landing belangrijk is dat er sprake is van een goede match van de kandidaat met de werkzaamheden. Een externe partij die hierin begeleidt, helpt met het regelen van subsidies en zorgt voor een goede match, is essentieel. Ook het beschikken over voldoende tijd en menskracht in de eigen organisatie om te begeleiden en ondersteunen, is noodzakelijk.

"Meestal voeren we met z'n drieën een gesprek: de kandidaat, een begeleider van Ferm Werk en ik. Dan kijken we of de werkzaamheden passen bij de persoon én of de persoon past bij het team. En dan gaan we het gewoon met elkaar proberen."

"Een goede samenwerking met een organisatie die kandidaten beschikbaar heeft, weet wat zij kunnen, hen heeft voorbereid, hen aan je voorstelt en jou en de kandidaat gedurende het hele proces begeleidt, inclusief evaluaties, is heel belangrijk."

"Een ondersteuningsorganisatie die met je meedenkt en je helpt om de werkzaamheden die er zijn op maat te maken, passend te maken voor een kandidaat."

"Maak gebruik van regelingen en subsidies, werk met proefplaatsingen of werkervaringsplaatsen, zodat je als ondernemer zonder of met weinig risico kunt ontdekken of het werkt."

- **Hoe ervaart u het werken met kandidaten?**

Hiermee wordt bedoeld het samenwerken, het maken van afspraken, de inhoud van de werkzaamheden, het evalueren en wat het de kandidaat en de organisatie oplevert.

De meeste mkb-organisaties in het onderzoek zijn positief over het samenwerken met kandidaten. Ze benoemen daarbij wel dat het belangrijk is dat er op voorhand een goede match wordt gemaakt en de kandidaat past bij de organisatie en het team en dat werk passend (gemaakt) is. Ook het maken van goede

afspraken en regelmatig evalueren met de kandidaat en de ondersteuningsorganisatie wordt door allen genoemd.

"Het begint met duidelijkheid: wat ga je doen, wat wordt er van je verwacht. En dan gewoon beginnen. Als iemand iets niet snapt, leg je het nog een keer uit. Natuurlijk hou je in het begin een oogje in het zeil. Kleine stappen, dat is de sleutel tot succes."

Maar ook:

"Blijf niet te lang doormodderen, trek op tijd aan de bel. Durf te stoppen als het niet werkt. Laat je niet ontmoedigen als het een keer niet lukt."

De mkb-organisaties schetsen dat ze tevreden zijn en soms zelf positief verrast worden. Ze vertellen dat het bijdraagt aan het werkplezier en de tevredenheid in het team. En dat werkdruk en ziekteverzuim omlaag gaat. Ook zijn ze trots dat ze sociale impact maken en vinden ze dat het hun leven verrijkt.

"Vaak verrast het ons positief. Iemand blijkt dan een geweldig oog voor detail te hebben, of juist een voorliefde voor repeterend werk. Je leert anders naar je bedrijf kijken: hoe kunnen we werk opdelen op basis van talenten?"

"En dat heeft ook effect op ons: het maakt ons bewust van hoe waardevol werk is en hoe goed wij het hebben. Het verrijkt niet alleen zijn leven, maar ook dat van ons."

"Bij ons meldt niemand zich ziek als hij niet echt ziek is. Ze zien collega's die het zoveel slechter hebben, ook qua gezondheid. En die zijn zo blij met hun werk. Dat straalt af op iedereen. Ziekmelden, dat doe je niet, want dan hebben je collega's er last van. Dat doe je je familie niet aan. Dus wij hebben een heel laag ziekteverzuim."

Het is een oplossing voor openstaande vacatures en het helpt ook bij het verkrijgen van opdrachten (SROI). Ook de waardering van klanten wordt genoemd en het bewust kiezen van klanten voor sociale ondernemers.

"Het weegt echt op tegen wat je erin stopt. Door deze collega's op werkervaringsplaatsen is er meer ruimte om onze bewoners extra aandacht te geven. En dat is in deze tijd waar de zorg zo onder druk staat, ontzettend waardevol."

"Personeel is schaars, zeker in onze branche. Dus het is een oplossing voor openstaande vacatures. Maar het



geeft ook voldoening. Als ik ze bezig zie, met plezier in hun werk, met uitzicht op een stabiel leven... dan weet ik waarom ik dit doe. In onze branche kunnen we echt veel jongens en meiden helpen hun leven weer op de rails te krijgen. En dat is het allemaal waard."

"Als je kunt aantonen dat je hier actief mee bezig bent, scoor je punten bij aanbestedingen. En terecht: het dwingt bedrijven om verder te kijken dan alleen winst."

Sommige mkb-organisaties benoemen ook een andere kijk op winstgevendheid en rendement nodig is:

"Wij kijken soms niet naar wat iets kost, maar naar wat het oplevert. En wij meten rendement niet af aan cijfers in excel, maar aan het welzijn en de ontwikkeling van onze medewerkers."

"We denken vaak dat efficiëntie in spreadsheets zit. Maar hoe efficiënt ben je als mensen met tegenzin naar hun werk gaan en je ziekteverzuim hoog is? Echte efficiëntie zit in plezier, balans en verbondenheid."

• **Wat maakt dat het succesvol is/ dat het werkt en/ of wat niet?**

Mkb-organisaties benoemen allemaal het belang van draagvlak in de organisatie en in het team. En hoe belangrijk begeleiding en ondersteuning (intern en extern) is van zowel de kandidaat als de organisatie en het team. Het bieden van structuur, werk op maat, een

duidelijke werkwijze en rustig opbouwen en uitbouwen wordt door alle mkb-organisaties met kandidaten in laaggeschoold werk benoemd.

"Zij regelen de aanvragen, het papierwerk, begeleiding en rapportages. Wij focussen ons op de operatie. Het is echt een supertoffe samenwerking, een succescombinatie."

"Vaak hebben mensen die via Ferm Werk bij ons komen, behoefte aan overzicht. Daarom hebben we een instructiemap gemaakt. Daarin staat precies wat er op een werkdag moet gebeuren, stap voor stap. Met checklisten om af te vinken."

"Er is een duidelijke opbouw van kennismaking met het team, begeleiding bij en tijdens de eerste klus, er wordt een buddy aangewezen en er vinden kennismakingsgesprekken met collega's plaats."

"Mijn ervaring is dat je echt achter, voor en naast kandidaten moet gaan staan en hen in het hele proces moet begeleiden. Net zoals de werkgever waar ze terecht komen."

Er is een verschil in organisaties die met kandidaten in productieprocessen werken en organisaties waar veel contact is met klanten. Bij laatstgenoemde organisaties ligt de lat hoger voor wat er wordt verwacht van de kandidaten en in hoeverre er werk op maat of ondersteuning kan worden geboden.

"Het is succesvol als de klant tevreden is. Als ze kandidaten hun werk goed kunnen doen. En als dat van onze kant extra ondersteuning kost, prima, zolang de klant er maar geen last van heeft. Het hangt dus heel erg af van de beperking. Bij ons kan heel veel, thuiswerken, flexibel werken. Als dat genoeg is, dan is het geen probleem. Maar als een klant het niet ziet zitten, houdt het op. Bijvoorbeeld iemand die blind is. Voor ons is dat geen probleem. Maar onze klanten zien het niet zitten om hun systemen aan te passen om alles 'brailleproof' te maken. Dan willen ze toch liever een andere consultant. Anders gaan ze naar de concurrent."

Mkb-organisaties beschrijven als redenen waarom het (soms) niet lukt een te grote problematiek bij de kandidaat of het (steeds) niet nakomen van afspraken. En soms is de werkomgeving niet passend.

"We zijn een winkel, het is hier druk. Veel mensen, veel prikkels. Als iemand dat niet aankan, dan is het geen goede match. En er is altijd contact met klanten. Je hoeft niet alles te kunnen of te weten, maar je moet

iemand wel netjes te woord kunnen staan en kunnen doorverwijzen. Dat is voor ons een ondergrens."

"Soms was de gedragsproblematiek echt te groot en had het teveel negatieve invloed op het functioneren van collega's. Dan komt ook de veiligheid in het geding."

"Afspraken werden last minute verplaatst, kandidaten kwamen niet opdagen of waren steeds te laat aanwezig."

"Een collega met adhd had steeds uitbarstingen/emotionele uitpattingen. Daar is wel een stevig gesprek mee gevoerd. Soms moet je afscheid nemen als het niet werkbaar is."

- **Welke randvoorwaarden zijn noodzakelijk/belangrijk?**

Mkb-organisaties benoemen als externe randvoorwaarden het gebruik kunnen maken van (subsidie) regelingen om risico te verlagen, een gemotiveerde kandidaat en professionele begeleiding als een must. Als interne randvoorwaarden worden draagvlak, acceptatie en begeleiding in de organisatie genoemd, evenals de aanwezigheid van tijd, geduld, flexibiliteit (in werk, tijd, duur en locatie) en ondersteuningsmiddelen genoemd.

"Omdat het om een werkervaringsplaats gaat, is er geen financiële druk. Wij investeren wat tijd, en vaak krijgen we daar een betrokken collega voor terug."

"Inclusief ondernemen betekent dat collega's begrip voor en geduld met elkaar hebben. Dáár zit het verschil. En aan die cultuur moet je als bestuurder of directeur bouwen, faciliteren en in investeren."

"Soms is het een koptelefoon, een andere lamp, of wat meer rust. Kleine aanpassingen maken een wereld van verschil. En er zijn zoveel regelingen en voorzieningen beschikbaar, alleen weten veel ondernemers dat niet."

- **Wat heeft u/uw organisatie nodig om het aantrekkelijk(er) te maken om kandidaten te plaatsen? Welke tools? (bv. Loonkostensubsidie, begeleiding van buitenaf, coach, tips en tools)**

Mkb-organisaties benoemen het beschikbaar stellen van eenduidige informatie over de (subsidie)mogelijkheden en waar je voor wat bij wie terecht kunt. Ook ontzorgen, trainen en het ervaringen en succesverhalen uitwisselen met / tips krijgen van andere ondernemers wordt genoemd.

"Bij elke gemeente werkt het anders. Om gek van te worden."

"Ik heb echt geen idee waar ik zou moeten starten."

"We moeten eerst in de organisatie het gesprek voeren wat we belangrijk vinden, welke normen en waarden we aanhangen, hoe we tegen diversiteit en inclusie aankijken."

"Tips over hoe je dit in organisatie kan agenderen, wat is nut en noodzaak van inclusief werkgeverschap?"

"Welke stappen kunnen en willen we zetten en welke partijen kunnen ons hierbij helpen?"

"Minder regeltjes en gemakkelijker maken dat iemand kan blijven werken en niet door stempel, etiket, hokje of inburgeringsregels iemand juist uit het arbeidsproces duwen."

"Laat ondernemers zoals wij, die al ervaring hebben, ambassadeur zijn. Wij kunnen vertellen wat het oplevert."

Ook werd geopperd een meer integrale benadering van mkb-organisaties toe te passen:

"Er moet meer samenwerking komen van de gemeente, WSP, uitvoeringsorganisatie, werkgevers, praktijkscholen en intermediairs: laten ze samen kennismakingen, activiteiten en werkbezoeken organiseren voor en door mkb-organisaties."

"Maak het bespreekbaar in ondernemersnetwerken en op events."



7.2 Antwoorden van organisaties die geen ervaring hebben

• Wat is/zijn de redenen dat u/uw organisatie geen ervaring heeft met het aannemen van kandidaten?

Onbekend maakt onbemind. Of organisaties hebben er niet eerder bij stilgestaan. Ook is er een grotere bereidheid om aanpassingen te doen voor collega's die er al zijn, dan op voorhand om aanpassingen te doen alvorens iemand aan te nemen.

"Geen noodzaak, want we hebben geen moeite met het vinden van mensen."

"Het lijkt me teveel moeite en gedoe."

"We zijn een commercieel bedrijf, geen zorginstelling."

"Als we iets extra's moeten regelen, zoals een aangepaste stoel, prima natuurlijk. En in sommige functies kan af en toe thuiswerken ook wel. Maar een aparte kamer kan bij ons niet. Daar is geen ruimte voor."

"Een functie op maat maken? Pfff.. ja dat doen we misschien als het echt nodig is als mensen hier al werken en dan daarom vragen. Maar vooraf.. nee liever niet."

• Welke drempels/barrières/belemmeringen voorziet u (nog meer)?

Risico's

Mkb-organisaties zonder ervaring zien veel beren op de weg. Ze denken dat er veel risico's kleven aan het aannemen van iemand met een extra ondersteuningsbehoefte.

"Extra begeleiding, extra verzuim, extra lang met iemand bezig zijn en er weinig op aan kunnen — dat is te risicovol in deze branche."

"Het risico op verzuim is groot. Ik kan de risico's niet overzien. Onze focus ligt op winstgevendheid, dan wil je de beste mensen aannemen, niet mensen waar je meer tijd in moet stoppen, om je de waarheid te zeggen."

"Wij kunnen niet de tijd en begeleiding bieden."

"Risico is te groot om mensen te houden als de regelingen aflopen."

"Als er teveel begeleiding nodig is of mensen houden zich niet aan regels (bijv. hygiëne) komt het productieproces in gevaar."

- Ook is er veel onduidelijkheid over regelingen en subsidies en wantrouwen en/of negatieve ervaringen met (overheids)instanties.

Onbekend maakt onbemind. Of organisaties hebben er niet eerder bij stilgestaan. Ook is er een grotere bereidheid om aanpassingen te doen voor collega's die er al zijn, dan op voorhand om aanpassingen te doen alvorens iemand aan te nemen.

"Loonkosten die doorbetaald moeten worden, brengen een groot risico met zich mee, en dan heb je ook nog verzekeringen en premies waar je al dan niet vrijstelling van kunt krijgen. Daar is zoveel onduidelijkheid over."

"Als je de weg niet weet en niet een goede contactpersoon hebt bij UWV/WSP/gemeente, loop je tegen een enorme bureaucratie aan."

"Je krijgt geen loonkostenvoordeel zonder doelgroepverklaring. Maar soms hebben mensen geen doelgroepverklaring (bijv te oud) terwijl ze er wel echt toe behoren. Maar dan: computer says no. Zo frustrerend."

- En/of er zijn slechte ervaringen met kandidaten in het verleden.

"Er was sprake van te grote (gedrags)problematiek: afspraken niet nakomen, niet op tijd komen, geen motivatie op werk, te grote problemen thuis, financiële problemen."

"Teveel uitval, ziekteverzuim, niet opkomen dagen."

- En organisaties weten niet waar de kandidaten te vinden.

"Ik heb echt geen idee waar ik zou moeten starten."

- Wat heeft u/uw organisatie nodig om het aantrekkelijk(er) te maken om kandidaten te plaatsen?

Evenals mkb-organisaties met ervaring, benoemen mkb-organisaties zonder ervaring of met negatieve ervaringen het beschikbaar stellen van eenduidige informatie over de (subsidie)mogelijkheden en waar je voor wat bij wie terecht kunt. Ook ontzorgen, trainen en het ervaringen en succesverhalen uitwisselen met / tips krijgen van andere ondernemers worden genoemd.

Van de organisaties die beren op de weg zagen of negatieve ervaringen hadden, was de helft na het interview bereid om ruimte maken in overweging te nemen, mits ze bij de hand werden genomen en in hele proces ontzorgd zouden worden.



8. Tien tips voor mkb-organisaties die aan de slag willen

Aan het einde van elk interview werden de deelnemers gevraagd naar wat zij andere mkb-organisaties die aan de slag willen met inclusief ondernemen, nog zouden willen meegeven. De antwoorden hebben we gebundeld in 10 tips.

1 Geef mensen een kans. Denk vanuit mogelijkheden, niet vanuit beperkingen. Sociaal ondernemen is eenvoudiger dan het lijkt. Het biedt kansen in tijden van arbeidsmarktkrapte. Neem je maatschappelijke verantwoordelijkheid. Draag bij aan duurzaamheid. Draag jouw steentje bij aan een betere wereld.

2 Doe het samen met een ondersteuningsorganisatie. Maak gebruik van hun expertise, zij kennen de kandidaten. Laat je informeren over, maak gebruik van regelingen en subsidies, werk met proefplaatsingen of werkervaringsplaatsen. Gebruik de proefperiode om te beoordelen. Ontdek zo zonder/ met weinig risico's wat voor jou en jouw organisatie werkt. Laat je in het hele proces ontzorgen en begeleiden.

3 Voorbereiding: Bereid de hele organisatie voor. Maak duidelijk dat kansen bieden onderdeel is van wie je als bedrijf wilt zijn. Neem het team goed mee in elke stap. Maak het team enthousiast om samen te werken met nieuwe collega's. Wees eerlijk over wat het team mag verwachten van een nieuwe collega. Zorg dat het team een aanspreekpunt heeft. **Creëer draagvlak bij leidinggevend en betrek hen bij de aanname. Plaats mensen bij leidinggevend die er affiniteit mee hebben.**

4 Investeer in training, coaching en begeleiding van je eigen team. Zorg dat collega's leren omgaan met verschillende ondersteuningsbehoeften. Laat hen de Harrie training volgen.

5 Werven en selecteren: Kijk naar motivatie en drive. Beoordeel mensen niet op de buitenkant. Wees flexibel, heb geduld. Zorg voor een goede match. Doe aan verwachtingenmanagement: wees realistisch en vraag om eerlijkheid over wat iemand wel en niet kan (nu en in de toekomst).

6 Bied structuur, maak werk passend en overzichtelijk. Maak werk passend en deel op in duidelijke taken. Begin klein en breid stap voor stap uit. Kijk naar vaardigheden en bouw daarop voort. Accepteer dat iemand niet alles kan. Een instructiemap geeft houvast. Creëer routines. Als taken goed gaan, groeit het zelfvertrouwen. **Jobcarving en jobcrafting.**

7 Kijk goed naar waar je plaatst en naar de timing. Plaats niet onder tijdsdruk. Als er geen tijd is voor begeleiding of het oplossen van fouten, dan geeft dat irritatie. Werkt het niet? Trek op tijd aan de bel. Durf te stoppen als het niet werkt. Raak niet ontmoedigd. Een reguliere sollicitant kan ook een keer geen goede match zijn. **Blijf positief.**

8 Zorg voor goede begeleiding op de werkvloer. Door de ondersteuningsorganisatie en/of een externe jobcoach en door een vaste begeleider. Betrek collega's bij het begeleiden. Zorg bijvoorbeeld voor een buddy: een collega waar iemand altijd bij terecht kan. **Jobcoaching.**

9 Doe het vanuit overtuiging, niet voor de subsidies. Werk samen vanuit vertrouwen en goede intenties. Meet rendement niet af aan cijfers in spreadsheets, maar aan het welzijn, werkplezier en ontwikkeling van je medewerkers.

10 Pluk de vruchten van wat het je oplevert.

- Meer werkplezier, tevredenheid en veerkracht van regulier personeel
- Meer creativiteit, innovatie, andere perspectieven
- Minder werkdruk en ziekteverzuim
- Loyale, trotse en betrokken bijzondere werknemers
- Verrijk iemands leven, je verrijkt ook jezelf
- SROI: opdrachtgevers kiezen voor sociale ondernemer
- Klanten kiezen bewust voor sociale ondernemer
- Oplossing voor openstaande vacatures

9. Negen beren die mkb-organisaties op de weg verwachten

Er werden meerdere redenen genoemd om geen ruimte te maken voor mensen met een extra ondersteuningsbehoefte. Deze redenen zijn gerangschikt op thema en hieronder gebundeld in 9 beren op de weg.

Onbekend maakt onbemind

1. Teveel risico's
2. Onduidelijkheid over regelingen en subsidies
3. Wantrouwen en/of negatieve ervaringen met (overheids)instanties
4. Slechte ervaringen in verleden
5. Weten niet waar kandidaten te vinden

Grenzen aan bereidheid en flexibiliteit

6. Om ondersteuning en aanpassingsmogelijkheden te bieden
7. Om werk passend te maken
8. Druk om winstgevend en efficiënt te werken
9. Denken dat klant het niet ziet zitten

10. Aanvullende bevindingen

Werkervaringsplaatsen versus op contract (met loonkostensubsidie)

De meningen verschillen over welke vorm van het bieden van ruimte aan mensen met een ondersteuningsbehoefte het meest geschikt is. Waar de een graag begint met een werkervaringsplaats, is een ander overtuigd dat een contract tot meer betrokkenheid en motivatie leidt. Sommige mkb-organisaties maken gebruik van meerdere vormen, afhankelijk van de werkzaamheden, risico's en de inzetmogelijkheden van de kandidaat.

"Eerst de drempel verlagen voor de werkgever door de kandidaat via werkervaringsplek aan de slag te laten gaan en/of via verlengde proeftijd, dan pas dienstverband."

"Wij werken liever met mensen die via de sociale werkplaats bij ons gedetacheerd worden, dan dragen wijzelf geen risico en ook voor de kandidaat zelf biedt dat meer zekerheid bij uitval of ziekte."

"Soms detachering, soms komt iemand in dienst, soms komen ze via dagbesteding en soms een werkervaringsplaats."

"We zijn te groot en te druk voor werkervaringsplekken. De mensen die via Ferm Werk of de praktijkschool komen, willen een baan. De proeftijd is genoeg om te kijken of het van beide kanten bevalt."

"Die eerste ervaring beviel zo goed dat we vroegen of diegene bij ons in dienst kon komen. Daarna hebben we dat

uitgebouwd naar meerdere werkervaringsplaatsen. En het werkt. De mensen die via een werkervaringsplaats bij ons binnenkomen, dragen echt bij aan ons bedrijf. In deze tijd, waarin goed personeel schaars is, is dat een hele mooie oplossing."

"Als je iemand een contract aanbiedt, ga je echt iets met elkaar aan. Het geeft een andere dynamiek. Mensen voelen zich serieuzer genomen. Je geeft vertrouwen met een contract. En door de subsidies kun je dat als bedrijf ook goed dragen."

Voordelen sociaal ondernemen in mkb-organisaties

Het MKB heeft een enorm voordeel: de schaal van de organisatie. In grote organisaties is het vaak moeilijk om de organisatiecultuur te veranderen. Bij mkb-organisaties is dat eenvoudiger en haalbaarder. Vaak is draagvlak en een positieve houding van de directeur en/of leidinggevende genoeg. Mkb-organisaties zijn ook meer hands-on.

Bijvoorbeeld: het regelen van een geluidswerende koptelefoon hoeft niet langs vele schijven aangevraagd te worden en in beleid gevat. Dat komt er gewoon. Bij mkb/familiebedrijven zijn de lijnen kort en is de betrokkenheid bij personeel groot:

"Medewerkers zijn geen cijfers in een excel, maar mensen van vlees en bloed."

"Ik weet wat er speelt bij de jongens. Dat komt doordat we een klein bedrijf zijn, maar ook omdat ik aandacht heb voor mijn mensen, interesse toon. Ik zie personeel niet als kostenpost, maar als investering."

"Mijn ervaring met MKB is dat deze bedrijven vaak bereidwilliger zijn dan grote bedrijven, dat ze een grote, intrinsieke motivatie hebben."

Nadelen sociaal ondernemen in mkb-organisaties

Veel mkb-organisaties zijn niet bekend met wat er allemaal is opgetuigd om inclusief ondernemen mogelijk te maken. Ook ontbreekt binnen mkb-organisaties de kennis over regelingen en wat er mogelijk is in begeleiding. Verder geven mkb-organisaties aan dat ze niet over het volume beschikken om uitval op te vangen. Het MKB heeft minder absorptievermogen, ervaart extra regel-druk. En er wordt aangegeven dat ze financiële risico's niet / minder kunnen dragen dan grote organisaties.

Conclusie

'Het MKB' bestaat niet — en 'de arbeidsbeperking' ook niet. Bedrijven verschillen sterk in werksoort, structuur, klanten en tempo. Kandidaten verschillen in talenten,



**“ALS JE MENSEN
LAAT GROEIEN,
GROEIT JE BEDRIJF
VANZELF MEE,”**

LINDA EN MARK / OPRICHTERS
CHOCODOKI

ondersteuningsbehoeften en inzetbaarheid. Juist daarom werkt maatwerk zo goed. Mkb-ondernemers zijn wendbaar, praktisch en mensgericht — en dat maakt het mkb bij uitstek geschikt om kansen te bieden, mits risico's worden verlaagd en begeleiding beschikbaar is.

11. Verantwoording

Wij zijn van mening dat de opgehaalde resultaten in dit onderzoek van grote waarde zijn om mkb-organisaties die nog geen ervaring hebben maar er wel voor open staan, op weg te helpen. De opgedane inzichten, succesfactoren, randvoorwaarden en tips zijn dan ook meegenomen in het stappenplan en hebben het aanbod aan tools bepaald op het platform 'Onbeperkt werkt in het mkb'.

Dit onderzoek betreft een kwalitatief en niet-representatief onderzoek vanwege de beperkte omvang van het aantal geïnterviewde mkb-organisaties. Er zijn met name organisaties bevraagd die al ervaring hadden en daarvan was het gros positief over de ervaringen. Het was veel moeilijker om organisaties te vinden die negatieve ervaringen hadden en daarover wilden vertellen. Deze zijn derhalve ondervertegenwoordigd in het onderzoek, evenals organisaties die geen ervaring met kandidaten hebben.



Onderzoeksrapportage
Onbeperkt werkt in het MKB

Bijlagen

Bijlage 1 - Succesverhalen op het platform

Van de 40 mkb-organisaties die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek, zijn de interview van 12 organisaties met toestemming uitgewerkt tot een ervaringsverhaal om andere mkb-organisaties te enthousiasmeren en inspireren. Deze interviews staan hier: [Succesverhalen - Onbeperkte Denkers](#)



[Lees het verhaal >](#)

Als je mensen laat groeien, groeit je bedrijf vanzelf mee

'We bieden ontwikkelplekken aan mensen die soms nog een zetje nodig hebben – in taal, zelfvertrouwen of richting.'



[Lees het verhaal >](#)

Bedrijfskleding met sociaal hart

'Klanten vragen naar social return. Terecht: het dwingt bedrijven om verder te kijken dan alleen winst.'



[Lees het verhaal >](#)

Zie de mens, niet het label

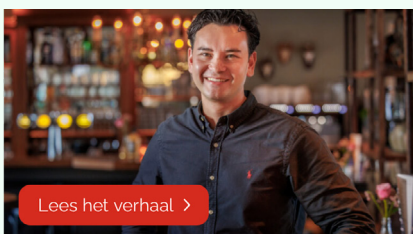
'Mijn psychische kwetsbaarheid brengt mij ook mijn talent, mijn drive, mijn creativiteit.'



[Lees het verhaal >](#)

Werken op je eigen manier

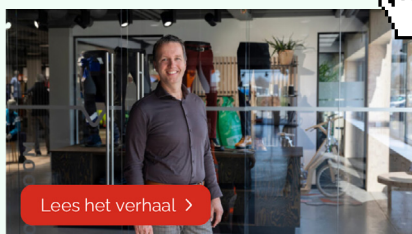
'Het is zonde om mensen met talent langs de zijlijn te laten staan.'



[Lees het verhaal >](#)

Iedereen hoort erbij – ondernemen met je hart

'Het gaat erom dat iedereen waarde toevoegt, dat we samen iets moois neerzetten.'



[Lees het verhaal >](#)

Geen excelcijfers, maar mensen van vlees en bloed

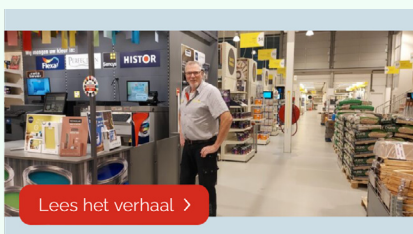
'Wij stimuleren ondernemers om mensen met een arbeidsbeperking een kans te geven.'



[Lees het verhaal >](#)

Kijken naar wat wél kan

'Het uitgangspunt: werk passend maken. Kijk wat mogelijk is. Waar wordt iemand blij van? Wat kan iemand al? Wat kan groeien?'



[Lees het verhaal >](#)

Iedereen een plek op de werkvloer

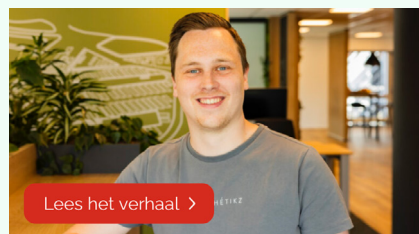
'Iedereen heeft een gebruiksaanwijzing, toch? Hier helpen we elkaar.'



[Lees het verhaal >](#)

Meer handen, meer aandacht

'Het bieden van werkervaringsplaatsen ontlast ons team en geeft bewoners meer aandacht.'



[Lees het verhaal >](#)

Jan gelooft in neurodiverse teams

'Samenwerken met neurodivergente mensen kan het hele team beter maken. En dat zijn niet alleen mijn ervaringen, dat blijkt uit harde cijfers.'



[Lees het verhaal >](#)

Van uitkering naar eigen bedrijf

'Ik ben meer dan 'Nathalie in die rolstoel'. Nathalie wilde aan het werk en startte haar eigen bedrijf.'



[Lees het verhaal >](#)

Duurzaam ondernemen is ook: oog voor de mens

'Investeren in duurzaamheid betekent ook investeren in mensen'

Bijlage 2 - Stappenplan op het platform

De aanbevelingen voor en door mkb-organisaties vormen de basis voor het online stappenplan op het platform:

[Onbeperkt werkt Stappenplan - Onbeperkte Denkers](#)

1. Vertrekpunten

Voordat je aan de slag gaat, is weten waarover je het hebt, van groot belang. Want: wat betekent dat eigenlijk, divers en inclusief zijn? Wat levert het op? Hoe divers is de organisatie, hoe denkt men over inclusie en welke ambitie en doelen gaan jullie stellen?



Een diverse en inclusieve organisatie
Samengestelde teams brengen (veel) meer

[Lees meer](#)



5 Tips om te bespreken en te ondernemen
Hoe wordt er gedacht over de genoemde punten

[Downloaden](#)



2. Voorbereiden

Is jouw organisatie er klaar voor om talent met een bijzonderheid te omarmen? Kennis van zaken om talent tot bloei en groei te brengen, is nooit weg. Deze info, tips en tools helpen je daarbij!



7 succesfactoren
starten met inclusie van bijzonder talent

[Lees meer](#)



Microlearnings
In slechts een paar minuten krijg je veel tips & tricks

[Lees meer](#)

3. Vinden

De randvoorwaarden zijn nu op orde. Nu op zoek naar bijzonder talent. Waar vind je bijzondere talenten? En wat hebben zij nodig om tot bloei te komen? Het talentprofiel helpt om daar inzicht in te krijgen. Ook interessant om met het hele team te doen!



Het talentprofiel
Maak inzichtelijk waar jij goed in bent en blij van wordt

[Lees meer](#)



Vind je weg naar talent
Suggesties voor kandidaten en ondersteuning

[Lees meer](#)

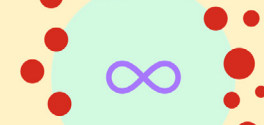
4. Verplaats je in een ander

Zelf ervaren hoe het is om 'anders' te zijn, vergroot het inlevingsvermogen en draagt bij aan steun en begrip. Met de experience ervaar je even zelf hoe het 'werkt' als prikkels ongefilterd bij je binnenkomen. En met de Harrie-MKB training bereid je je gedegen voor op de komst van een nieuwe collega.



Harrie-MKB training
Wat is er nodig op de werkvloer? Ontvang tips en hulpmiddelen en leer van elkaar

[Naar training](#)



Zelf ervaren om geen prikkel-filter te hebben
Doe de experience en ontdek het zelf

[Naar experience](#)

5. Vangnet

Het is fantastisch dat jouw organisatie ruimte maakt voor talent, ook als dat extra tijd en ondersteuning vraagt. De overheid stimuleert werkgevers om werk te maken van de banenafpraak. Subsidies helpen werkgevers daarbij. En met de Harrie-training leert de buddy-collega de nieuwe collega te begeleiden en ondersteunen.



Welke subsidies kun je gebruiken?
Ontdek ze hier

[Lees meer](#)



Ik ben Harrie training
Voor de collega die kan ondersteunen

[Bezoeken](#)

Bijlage 3 - Opzet interviews

Inleiding

Tijdens het interviewen van de eerste 18 mkb-organisaties bleek dat het al of niet behoren tot het doelgroepregister van kandidaten voor de ondervraagde organisaties niet relevant was / de term niet bekend was/ er geen verschil in functioneren ervaren werd. Wel relevant voor het plaatsen van kandidaten was het al dan niet gebruik kunnen maken van regelingen en subsidies. Vandaar dat we de vragen over wel/niet ervaring met kandidaten behorende tot het doelgroepregister vanaf interview nummer 19 achterwege hebben gelaten.

Ook hebben we de terminologie en scope tijdens het onderzoek aangepast op basis van nieuwe ervaringen en inzichten. Zo sloot de initieel gehanteerde definitie arbeidsbijzonderheid/arbeidsbeperking een groep mensen uit, zoals bijvoorbeeld statushouders. Terwijl veel van de door ons ondervraagde organisaties deze mensen wel scharen onder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en/of mensen met een extra ondersteuningsbehoefte. Voor de door ons ondervraagde organisaties was dit verwarrend en werd dit onderscheid niet gemaakt.

Gebruikte termen door geïnterviewde organisaties: 'mensen met een arbeidsbijzonderheid of arbeidsbeperking', 'mensen met een extra ondersteuningsbehoefte' en 'mensen met afstand tot de arbeidsmarkt' en 'mensen uit de doelgroep of behorend tot doelgroepregister'.

Deze termen zijn in dit onderzoek onderling inwisselbaar en beschrijven mensen die op de werkvloer extra ondersteuning behoeven vanwege een lichamelijke of verstandelijke beperking, een chronische ziekte, neurodivergentie en gebrek aan kennis van taal, cultuur en/of netwerk. De mate waarin ze ondersteuning behoeven, verschilt, evenals opleidingsniveau, competenties en mate van inzetbaarheid. Om de communicatie te vereenvoudigen, spreken we in de onderzoeksrapportage over 'kandidaten' als we het over alle voornoemde aanduidingen en definities hebben.

Vragenlijst interviews

Korte introductie: doel interview, duur interview, privacy waarborg (anonieme verwerking), terugkoppeling uitkomsten (hoe en wanneer), uitleg gebruik termen en definities.

Vragen:

- Wat is uw affiniteit/taak/rol met betrekking tot het aannemen van kandidaten?

- Heeft u op dit moment (of in de afgelopen jaren) kandidaten voor uw organisatie werken?

Vragen wel ervaring

- Via welke route/welk loket is dit tot stand gekomen? (route/loketten in kaart brengen)
- Hoe heeft u het aannemen van kandidaten ervaren? (administratieve proces/regel-gedeelte vooraf)
- Hoe heeft u het landen in uw organisatie van kandidaten ervaren? (voorbereiden organisatie/team/ondersteuning, jobcarving, jobcrafting, hulp hierbij van partijen zoals WSP, jobcoach)
- Hoe ervaart u het werken met kandidaten? (samenwerking, afspraken maken, inhoud van het werk, wat levert het op)
- Wat maakt dat het succesvol is/ dat het werkt en/of wat niet? (doorvragen waarom het niet gelukt is)
- Welke randvoorwaarden zijn noodzakelijk/belangrijk?
- Wat heeft u/uw organisatie nodig om het aantrekkelijk(er) te maken om kandidaten te plaatsen? Welke tools? (bv. loonkostensubsidie, begeleiding van buitenaf, coach etc. Wat kunnen wij bieden?)

Vragen niet ervaring

- Wat is/zijn de redenen dat u/uw organisatie geen ervaring heeft met het aannemen van kandidaten? (doorvragen op administratie/regelen/ondersteuning/jobcarving/jobcrafting)
- Welke drempels/barrières/belemmeringen voorziet u (nog meer)?
- Welke kansen ziet u? Wat kan het uw organisatie opleveren?
- Wat heeft u/uw organisatie nodig om kandidaten aan te willen/kunnen nemen? (inclusief randvoorwaarden)
- Wat heeft u/uw organisatie nodig om het aantrekkelijk(er) te maken om kandidaten te plaatsen?

Afronding:

Staat u open voor deelname aan/meedenken in het project om te komen tot een stappenplan voor MKB werkgevers met als doel (meer) (succesvolle) plaatsingen en/of kent u mkb's die hierin ook interesse zouden hebben?

