



Handreiking **Onbeperkt werkt in het MKB**

Randvoorwaarden, succesfactoren, aanbevelingen
en tips voor inclusief ondernemen in het MKB verteld
door 40 mkb-organisaties.

December 2025



ONBEPERKTE
DENKERS



A

Handreiking

Onbeperkt werkt in het MKB

Hoe maak je een succes van arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in het MKB? We helpen je op weg met de inzichten van mkb-organisaties die we 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.

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.

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

- ✓ Mkb'ers met positieve ervaringen zien loyaliteit, werkvreugde, lagere werkdruk, minder verzuim en extra handen.
- ✓ 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.

Succesvolle plaatsingen draaien om:

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

De aanbevelingen voor en door mkb-organisaties vormen de basis voor de tips, tools en het online stappenplan op het platform [Onbeperkt werkt in het MKB](#).

Een aantal interviews zijn uitgewerkt en met instemming van de geïnterviewden als ervaringsverhaal met fotografie geplaatst op het platform onder [Succesverhalen](#).

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



“FOCUS OP WAT IEMAND WEL KAN”

JACQUELINE / COMMUNICATIE-
EN MARKETINGMEDEWERKER
HEEFT AUTISME

Randvoorwaarden

Mkb-organisaties benoemen de volgende randvoorwaarden voor een succesvolle plaatsing:

- ✓ 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

"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."

"Een ondersteuningsorganisatie, die de wetgeving en regelingen kent en meedenkt met de ondernemer over welke constructie het beste past bij de wensen van de ondernemer."

"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 zóveel regelingen en voorzieningen beschikbaar, alleen weten veel ondernemers dat niet."

"Je moet niet verwachten dat iedereen hetzelfde tempo aan kan. Je richt je proces zo in dat het werk bij de persoon past. En ja, dat betekent soms dat dingen wat langer duren. Maar dat hoort erbij. Je betaalt daarom ook een lagere vergoeding. En je vergelijkt ze niet met reguliere medewerkers – je kijkt naar wat wél werkt."

"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."

“ZIE DE MENS, NIET HET LABEL,”

MATHIJS / UX DESIGNER
PSYCHOSE GEHAD



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

"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."

"Een duidelijke werkwijze helpt. 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. Dat werkt goed. Het geeft rust en houvast. Zo weten ze altijd wat er van hen wordt verwacht."

"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."

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

"Mijn ervaring is dat je echt achter, voor en naast kandidaten moet gaan staan en hen in het hele proces moet begeleiden."

"Collega's met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben soms meer tijd nodig om hun plek te vinden. Daarom doorloopt elke nieuwe collega bij ons hetzelfde inwerkprogramma en koppelen we iemand aan een vaste begeleider. Die begeleiders kiezen we bewust: ze vinden het leuk om iemand in te werken en hebben geduld."



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

LINDA & MARK
OPRICHTERS CHOCODOKI

Aanbevelingen

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

- ✓ 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

"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."

"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."

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

"Val ondernemers niet lastig met uit welk potje het komt"

"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."

"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."

Tien tips voor mkb-organisaties die aan de slag willen

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.

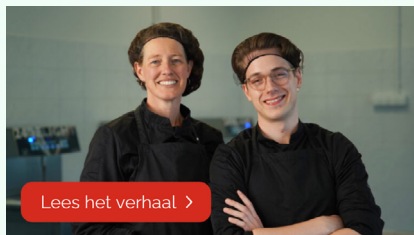
10 Pluk de vruchten van wat het je oplevert.

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

Succesverhalen op het platform

Deze mkb-organisaties deelden hun verhaal om andere mkb-organisaties te enthousiasmeren en inspireren.

De interviews staan hier: [Succesverhalen - Onbeperkte Denkers](#)



Lees het verhaal >

Als je mensen laat groeien, groeit je bedrijf vanzelf mee

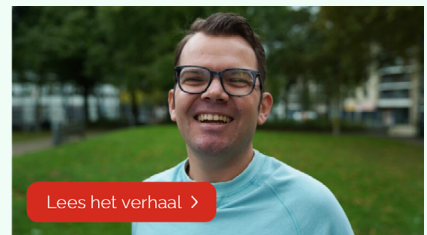
'We bieden ontwikkelplekken aan mensen die soms nog een zetje nodig hebben – in taal, zelfvertrouwen of richting.'



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

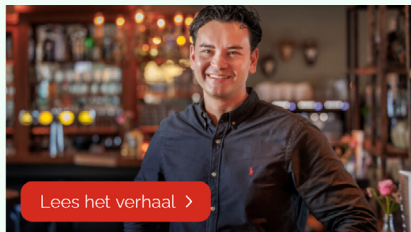
'Mijn psychische kwetsbaarheid brengt mij ook mijn talent, mijn drive, mijn creativiteit.'



Lees het verhaal >

Werken op je eigen manier

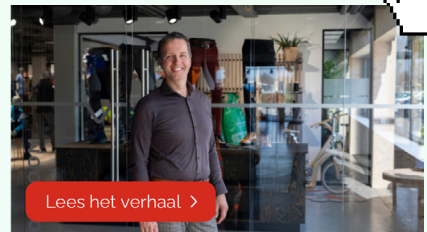
'Het is zonde om mensen met talent langs de zijlijn te laten staan.'



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

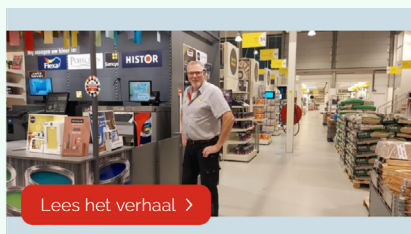
'Wij stimuleren ondernemers om mensen met een arbeidsbeperking een kans te geven.'



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

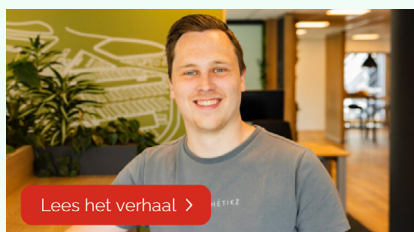
'Iedereen heeft een gebruiksaanwijzing, toch? Hier helpen we elkaar.'



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.'

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](#)

Handreiking Onbeperkt werkt in het MKB

Deze handreiking is tot stand gekomen in het programma 'Onbeperkt werkt in het MKB' een initiatief van CNV en Onbeperkte Denkers mogelijk gemaakt door Instituut Gak.

