

TECH
YOUR
FUTURE

Aan de slag met ongekend talent!

Praktische handvatten voor het vinden, binden en
behouden van arbeidspotentieel.



techyourfuture.nl

Aan de slag met ongekend talent!

Inhoud

Voorwoord	4
In gesprek met Bernard Zuidhof, ervaringsdeskundige, projectleider en docent-onderzoeker bij Aventus	6
Introductie: personeelstekort of een overvloed aan ongekend talent?	8
<i>Verdieping: Verschillende vormen van ondersteuning</i>	10
1. Voorbereiden: bouw aan een sterke basis	11
2. Vinden: het werven van ongekend talent	14
<i>Verdieping: inzicht in mensen met verschillende ondersteuningsvragen</i>	16
3. Binden: een goede match creëren	17
<i>Verdieping: Aan de slag met statushouders</i>	19
4. Behouden: talent duurzaam aan het werk	20
Starten? Begin met intentie en bouw met visie!	23
Verantwoording: bouwen op een sterk fundament	32
Bronnenlijst	33

Colofon

Enschede - februari, 2026

Auteurs:

Stijn Visschedijk, Nikki Wamelink, Jana Verschoor, Marije Versteeg, Ines Schell-Kiehl, Bernard Zuidhof, Patrick Schutte en Joost van der Weide

Vormgeving:

Factor 12

Foto's afkomstig van:

Techniek Beeldbank, Freepik.com & ChatGPT

Deze publicatie is een uitgave van TechYourFuture: hét Centre of Expertise dat zich richt op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van technologisch talent.

Het optimaal benutten van ieders talent op de werkvloer is geen luxe, maar een noodzaak. Niet alleen voor de productiviteit en innovatiekracht van bedrijven, maar ook voor de duurzame ontwikkeling van mensen en onze samenleving als geheel. Wanneer talenten tot hun recht komen, draagt dit bij aan beter vakmanschap, hogere productiviteit, meer innovatie en het realiseren van belangrijke maatschappelijke opgaven. Sociale en economische doelen versterken elkaar daarbij en vormen samen de basis voor een gezond, toekomstbestendig werk- en leefklimaat. Het is dan ook vanuit deze visie dat Tech Your Future bijdraagt aan mensgerichte technologie, menswaardige organisaties en waardevol werk.



Joost van der Weide

Het optimaal benutten van ieders talent op de werkvloer is geen luxe, maar een noodzaak. Niet alleen voor de productiviteit en innovatiekracht van bedrijven, maar ook voor de duurzame ontwikkeling van mensen en onze samenleving als geheel. Wanneer talenten tot hun recht komen, draagt dit bij aan beter vakmanschap, hogere productiviteit, meer innovatie en het realiseren van belangrijke maatschappelijke opgaven. Sociale en economische doelen versterken elkaar daarbij en vormen samen de basis voor een gezond, toekomstbestendig werk- en leefklimaat. Het is dan ook vanuit deze visie dat Tech Your Future bijdraagt aan mensgerichte technologie, menswaardige organisaties en waardevol werk.



Maria Hendriks

De komende jaren verandert onze samenleving in hoog tempo. Ontwikkelingen zoals digitalisering, de energietransitie en innovaties in de zorg stellen nieuwe eisen aan organisaties en werknemers. Naast technologische kennis vraagt dit vooral om het beter benutten van ons human capital. Tegelijkertijd zien we dat bedrijven en instellingen het beschikbare arbeidspotentieel nog onvoldoende weten te benutten, terwijl juist daar kansen liggen voor groei, innovatie en continuïteit.

Het optimaal benutten van ieders talent op de werkvloer is geen luxe, maar een noodzaak.

Om de arbeidsproductiviteit en innovatiekracht van organisaties te versterken, is het essentieel dat we de talenten van alle mensen weten te benutten – ongeacht verschillen in leeftijd, geslacht, achtergrond, cultuur, gezondheid of ondersteuningsvraag. Inclusief werkgeverschap is daarbij geen abstract ideaal, maar een praktische en strategische keuze. Dit vraagt om werkomgevingen waarin mensen zich gezien en gehoord voelen, waar ruimte is voor een open en nieuwsgierige blik op talenten én op wat iemand nodig heeft om duurzaam inzetbaar te zijn. Inclusief werkgeverschap betekent aandacht hebben voor verschillen, maatwerk durven leveren en ondersteuning organiseren waar nodig – met als doel dat iedereen kan bijdragen vanuit zijn of haar kracht.

Deze praktijkpublicatie 'Aan de slag met ongekend talent! Praktische handvatten voor het binden en behouden van arbeidspotentieel' is tot stand gekomen op basis van praktijkgericht onderzoek van het lectoraat Sociale Innovatie (Hogeschool Windesheim) en het lectoraat Employability Transition (Saxion), in samenwerking met Tech Your Future. De publicatie richt zich op het ontwikkelen van praktische oplossingen voor het werken met mensen met bijzondere talenten en een ondersteuningsvraag. Denk hierbij aan statushouders, jongeren met psychische kwetsbaarheid, 55-plussers en mensen met een arbeidsbeperking.

Centraal in deze publicatie staat een integraal ondersteuningsmodel dat mkb-bedrijven in heel Nederland helpt om begeleiding op de werkvloer sneller, effectiever en duurzamer vorm te geven. Het model, dat ontwikkeld is samen met bedrijven uit de regio's Twente, Stedendriehoek en Zwolle, biedt handvatten om ondersteuning niet alleen te

zien als extra inspanning, maar als een investering die loont voor zowel werknemer als werkgever.

In deze publicatie lichten we het integrale model toe en bieden we praktische tips, voorbeelden en inzichten om hier direct mee aan de slag te gaan. Daarnaast presenteren we portretten uit de praktijk die laten zien hoe inclusief werkgeverschap er concreet uit kan zien en welke meerwaarde het oplevert. Wij hopen dan ook dat deze publicatie inspireert, richting geeft en uitnodigt tot actie. Want ongekend talent is overal aanwezig; het vraagt alleen om de juiste aandacht, ondersteuning en bereidheid om anders te kijken.

Maria Hendriks, directeur Tech Your Future & Joost van der Weide, lector Sociale Innovatie, Hogeschool Windesheim

Ongekend talent is overal aanwezig; het vraagt alleen om de juiste aandacht, ondersteuning en bereidheid om anders te kijken.

In gesprek met Bernard Zuidhof: Ervaringsdeskundige, projectleider en docent -onderzoeker bij Aventus

Door de groeiende personeelstekorten in de techniek wordt het benutten van onbenut arbeidspotentieel belangrijker dan ooit. Maar achter die beleidsmatige woorden schuilt een menselijk verhaal – over ambitie, beperking, samenwerking en de zoektocht naar duurzame inzetbaarheid. Bert Hulsbergen, teammanager bij Aventus, sprak hierover met Bernard Zuidhof ervaringsdeskundige, projectleider en docent-onderzoeker, die in zijn werk dagelijks balanceert tussen zijn talenten en de invloed van gehoorverlies.



Bernard Zuidhof

Wat drijft je in je werk en waarom doe je mee aan dit project?

Bernard beweegt zich al jaren op het snijvlak van onderwijs en bedrijfsleven. Die positie dwingt hem om voortdurend vooruit te kijken. De centrale vraag is steeds: “hoe brengen we ontwikkelingen sámen verder?” zegt hij. Binnen dit project komen verschillende kennisbronnen samen. Het doel: een praktische tool waarmee werkgevers direct aan de slag kunnen om inclusief te organiseren. Bernard hoopt dat zo'n hulpmiddel ooit overbodig wordt. Want als werkgevers echt inclusief samenwerken, is een project als dit in de toekomst niet meer nodig.

Maar daarmee zeg je dat er nu nog wel uitdagingen zijn in je werk?

Ja, in de dagelijkse praktijk wringt er altijd iets. Bernard werkt in een omgeving waarin veel gebeurt, deadlines elkaar opvolgen en overlegmomenten vaak ad hoc ontstaan: “als alles goed gaat, haal ik energie uit die dynamiek. Maar zodra afspraken zich opstapelen, werkt datzelfde tempo tegen mij.”

Combineer de kracht van technologie met sociale ondersteuning.

Die spanning wordt versterkt door een persoonlijke uitdaging: gehoorverlies. Bernard hoort klinkers meestal helder, maar andere klanken komen vervormd binnen of vallen weg. Zijn hersenen rekenen dan intensief om vanuit de volledige zin tot verstaan te komen, vertelt hij. Dat vergt veel inspanning, vooral in rumoerige omgevingen. In zo'n setting is kort inchecken - hoe gaat het met je, wat heb je nodig? Die vragen, dat is geen luxe, maar een voorwaarde. Zonder dat moment bestaat het risico dat hij zichzelf voorbijloopt.

Om zijn werk goed te kunnen doen, vertrouwt Bernard op technologie: versterkers, microfoons en mobiele apparatuur die hem helpen gesprekken te volgen. Maar techniek is niet genoeg. Minstens zo belangrijk is het gedrag van collega's. Bijvoorbeeld dat mensen niet door elkaar praten of dat achtergrondgeluid wordt beperkt. Dat klinkt eenvoudig, maar het vergt discipline om het vol te houden. En het is niet altijd gemakkelijk om daar aandacht voor te vragen als die discipline wegvalt.

En is het gemakkelijk om die discipline dan weer terug te pakken in het team?

Die drempel om het bespreekbaar te maken kost energie. Ruis die voor anderen bijna onmerkbaar is, kan voor hem wezenlijk vermoeiend zijn: “de wind, een ventilator, het klikken van een pen... naarmate de dag vordert, wordt het steeds lastiger om aan te geven dat het mij belemmert.” Gelukkig is er ook één vaste houvast: zijn buddy. Die regelmatig bij hem incheckt, de gespreksdiscipline bewaakt en helpt signalen te vertalen naar het team. Het is een vorm van sociale steun die volgens Bernard het verschil kan maken.

Hoe vind jij je weg in je dagelijkse werk?

Waar voor de één nuance en klank veel betekenis geven in gesprekken, werkt dat voor Bernard anders. Door zijn gehoorverlies leunt hij sterker op sfeer, beweging en expressie. Zo leest hij lichaamstaal en context veel intensiever. Zo begrijp ik wat iemand bedoelt, ook als ik de woorden niet volledig hoor. Hij noemt het sociale resonantie, de wisselwerking tussen de ondersteunende technologie (gehoorapparaat) aan de ene kant en de sociale ondersteuning van de omgeving en de bereidheid om elkaar te helpen aan de andere kant. Die samenkomst van technologie en sociale ondersteuning is volgens hem de sleutel tot duurzaam kunnen werken. Ik floreer waar ruimte is om te leren, te delen en te ontvangen. Dáár ontstaat echte verbinding.

Hoe gaat het met je, wat heb je nodig? Die vragen, dat is geen luxe, maar een voorwaarde.

Waarom neem je juist in dit project zo'n actieve rol?

Het antwoord komt snel en zonder omwegen: *omdat dit mijn verhaal is!* Hij kent de spanning tussen ambitie en beperking, tussen willen bijdragen en moeten volhouden. Maar in plaats van het als een rem te zien, is het voor hem een bron van motivatie, aldus Bernard. Gehoorverlies bepaalt voor hem hoe het wél kan. Mijn ervaring geeft me kracht om onbevangen te onderzoeken wat nodig is; niet alleen voor mezelf, maar ook voor iedereen die met een beperking wil meedoen.

Die herkenning ziet hij ook bij werkgevers die medewerkers met ondersteuningsvragen in huis hebben. Ze herkennen vaak juist die kracht, die wil om te blijven bijdragen.

Wat is dan je boodschap aan werkgevers?

Aan het einde van het gesprek is Bernard helder over wat organisaties moeten meenemen uit zijn verhaal. “Het is simpel”, zegt hij: “combineer de kracht van technologie met sociale ondersteuning. Hulpmiddelen zijn waardevol, maar ze lossen niet alles op. Het is het gesprek dat het verschil maakt. Zeker in drukke werkomgevingen kan iets misgaan of samenvallen. Juist dan is het nodig om bewust momenten van verbondenheid te creëren.

Kom op dezelfde frequentie. Leer elkaars taal spreken. Vraag door: wat heeft iemand écht nodig om energie te vinden én te behouden? Dat gaat verder dan alleen hulpmiddelen.”

Introductie: personeelstekort of een overvloed aan ongekend talent?

Het aantrekken en behouden van goed personeel is momenteel een grote uitdaging [1]. In het derde kwartaal van 2024 stonden er bijna 78.000 vacatures open in de technische sector, waarvan ruim 8.000 in regio's als Twente, Veluwe-Stedendriehoek en Zwolle [2]. Tegelijkertijd is er een groep talentvolle mensen die (meer) willen werken, maar nu aan de kant staan omdat zij extra ondersteuning nodig hebben op de werkvloer [3], [4], [5]. Door in te zetten op inclusief werkgeverschap - het benutten van de diversiteit en talenten van alle medewerkers - kan deze kloof worden gedicht [6], [7], [8]. Door slimme investeringen te doen in de **werkomgeving** (sociale innovatie) of ondersteuning te bieden via **inclusieve technologie** (technische innovaties) wordt het gemakkelijker om een nieuwe groep talentvolle medewerkers te **vinden**, te **behouden** en te **ontwikkelen**. In deze publicatie verkennen wij hoe je inclusief werkgeverschap als werkgever praktisch en samenhangend kunt vormgeven.

Inclusief werkgeverschap draait om een gezonde, productieve werkrelatie waarin zowel werkgever als werknemer floreren. Door te focussen op het talent van mensen in plaats van te kijken naar de beperkingen, kan een organisatie de kracht van diversiteit optimaal benutten.

Een machinebouwbedrijf onderstreept de rol van inclusief werkgeverschap bij het terugdringen van verzuim: "34% procent van onze mensen heeft een ondersteuningsvraag, en die zijn over het algemeen minder vaak ziek. Grappig hè? Dat heeft ermee te maken dat als je deze mensen op de juiste plek zet, dus als een puzzelstukje op de goede plek in de puzzel, dan doe je het goed. Dat is gewoon echt zo."

Organisaties met divers samengestelde teams kennen een hogere medewerkerstevredenheid, betere bedrijfsresultaten en meer innovatiekracht [8], [9], [10], [11]. Zo komen diverse teams vaak met creatievere oplossingen en blijken ze gemiddeld productiever te zijn [9], [10]. Bedrijven die diversiteit omarmen, behalen hogere winstcijfers dan gemiddelde bedrijven [12].

Aan de slag met inclusiviteit: een stappenplan naar inclusief werkgeverschap

Toch zien we dat veel mkb-ondernemers aarzelen om mensen met een ondersteuningsvraag in dienst te nemen [3], [7], [8]. Ze zijn niet altijd bekend met de mogelijkheden of weten niet goed hoe ze passende begeleiding kunnen bieden [13]. Dat organisaties soms door de bomen het bos niet meer zien als het gaat om inclusief werkgeverschap, is te begrijpen. Er is een verscheidenheid aan initiatieven, toolboxes, interventies en subsidies om werkgevers te helpen. Deze hulpmiddelen zijn daarbij vaak verspreid over diverse kanalen, waarbij het vaak ontbreekt aan samenhang en/of een praktische vertaling naar de werkvloer.

Deze publicatie heeft dan ook als doel om overzicht te creëren via één integraal en praktisch toepasbare ondersteuningsaanpak vanaf de oriëntatie naar het aantrekken van nieuwe medewerkers tot duurzame inzetbaarheid. Met dit model wordt je als werkgever ondersteund met praktisch toepasbare interventies die jou helpen om inclusief werkgeverschap toe te passen.

Om inclusief werkgeverschap écht tot een succes te maken, is het belangrijk dat alle fasen van het personeelsbeleid bijdragen aan dat doel – van het aantrekken van nieuwe mensen tot het duurzaam inzetbaar houden van je werknemers. We verdelen dit proces daarom in vier logische fasen: **Voorbereiden, Vinden, Binden en Behouden**. Deze fasen vormen samen onderstaande routekaart naar een inclusieve organisatie. Het model is verder opgebouwd uit twee soorten ondersteuning. De tips zijn gericht op het aanpassen van de **werkomgeving** (sociale innovatie) of op ondersteuning via **inclusieve technologie** (technische innovaties). Met deze twee typen ondersteuning kan je als organisatie voor bijna elke medewerker – ongeacht hun ondersteuningsvraag - een waardevolle bijdrage laten leveren.



Ondersteuningsmodel inclusief HRM



Meer lezen? Maarten vertelt hoe je als inclusief werkgever het verschil kunt maken voor een medewerker met unieke talenten

Verdieping:

Verschillende vormen van ondersteuning

Wil je een medewerker begeleiden op basis van de ondersteuningsvraag? Dan heb je twee opties: een aanpassing aan de werkomgeving, ook wel sociale innovatie genoemd, of via inclusieve technologie, ook bekend als technische innovatie. Maar wat houden deze vormen precies in, en hoe onderscheiden ze zich van elkaar?

Bij **sociale innovatie** vernieuwt de organisatie de manier van werken of organiseren met het oog op mensen [8], [14], [15]. Denk aan het aanpassen van werkprocessen, roosters of de fysieke werkplek. Bijvoorbeeld: flexibele begin- en eindtijden voor iemand die niet fulltime kan werken, of een prikkelvrije ruimte waar een werknemer zich even kan terugtrekken. Dergelijke aanpassingen bevorderen het welzijn en de productiviteit van medewerkers.



Meer lezen: Samen de weg vrijmaken voor het benutten van ongekend talent! Doe je mee?

Bij **Inclusieve technologie** zet de organisatie technologie in om medewerkers te ondersteunen [16], [17], [18]. Er zijn al ongeveer veertig ondersteunende technologieën bekend die gericht zijn op het ondersteunen van medewerkers [19]. Dit kan variëren van eenvoudige ondersteunende hulpmiddelen (vertaaltoertjes [20]) tot geavanceerde

apparatuur die delen van het werk kan overnemen (co-bot [21]). Andere voorbeelden zijn een spraak-naar-tekst programma voor iemand die niet goed kan typen en een exoskelet (een draagbaar ondersteunend harnas om fysieke werklust te verlichten).

Eén werkgever in de groothandel ontdekte bijvoorbeeld een vertaaltoertje, dat live vertalingen geeft voor medewerkers die de taal nog niet volledig machtig zijn (à ~€300) [20]: "Als ik een tolk moet regelen, ben ik meer tijd en geld kwijt. Zo'n oortje werkt meteen en met AI gaat het vertalen nog sneller. Dit soort technologie helpt niet alleen ons en mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, maar eigenlijk de hele arbeidsmarkt!"

Werkgevers kunnen ondersteuning krijgen bij de keuze en implementatie van technologie via de regionale Technohubs Inclusieve Technologie (TINT). Zij beschikken over expertise in arbeidsondersteunende technologie en kunnen adviseren over oplossingen, subsidies en implementatie. [22].



Meer lezen: kijk op het kennisplatform op het gebied van inclusie en technologie

In de komende hoofdstukken lopen we alle fasen van het model langs en we geven je praktisch toepasbare interventies die jou helpen om inclusief werkgeverschap toe te passen. We beginnen met de eerste fase, **voorbereiden**.

Voorbereiden: Bouw aan een sterke basis

1.



In de **voorbereidingsfase** draait het om het toegankelijk maken van jouw organisatie op fysiek, digitaal en sociaal vlak. Een goede **voorbereiding** is het halve werk. Het doel van deze fase is dat je kritisch kijkt naar de toegankelijkheid van jouw organisatie, de werkplek van medewerkers en jouw communicatie naar buiten. Deze stappen worden gezet voordat je nieuwe medewerkers gaat werven. Hieronder enkele manieren om die voorbereiding succesvol in te vullen:

1. Zorg voor een sociaal toegankelijke organisatie

Creëer een werkomgeving waarin alle medewerkers zich welkom, geaccepteerd en veilig voelen. Dit betekent bijvoorbeeld dat je diversiteit en inclusie actief bespreekbaar maakt. Leg aan jouw team uit waarom je inzet op een divers personeelsbestand. Stimuleer een sfeer van respect, waarin collega's begrip hebben voor elkaars verschillen en elkaar durven te helpen. Een open gesprek maakt vaak al een wereld van verschil. Hiermee vergroot je de kans dat nieuwe medewerkers goed worden ontvangen. Als iedereen achter de inclusieve visie staat, wordt dit onderdeel van de bedrijfscultuur.

Je kunt ook een voorlichtingsbijeenkomst of korte training organiseren over de omgang met collega's met een beperking, zodat onzekerheid of vooroordelen verdwijnen. Hoe meer vertrouwen er is in de organisatie, hoe gemakkelijker straks de integratie van nieuwe mensen verloopt.



Direct aan de slag?
Scan of klik op de QR-code.

Een goede begeleider met de juiste vaardigheden speelt een belangrijke rol in de ondersteuning van een (toekomstige) medewerker op de lange termijn. Zorg dat je op tijd nadent over wie deze rol zou kunnen oppakken. Zie ook het hoofdstuk over behouden.

2. Werk aan de fysieke toegankelijkheid

Het is belangrijk dat het gebouw bereikbaar is, met de juiste voorzieningen, voor iedereen. Iemand in een rolstoel wil bij de kennismaking niet geconfronteerd worden met alleen een trap naar de ingang van de organisatie. Denk daarom na of de ingang toegankelijk is voor iemand in een rolstoel of met een rollator (via een oprijplaat of automatische deur), of de gangpaden en doorgangen breed genoeg zijn (minimaal ~90 cm), of de bewegwijzering voldoende duidelijk is, of er een lift is naar alle verdiepingen en of er bijvoorbeeld een rolstoeltoegankelijk toilet is. Bedenk welke aanpassingen kunnen worden gedaan om jouw gebouw zo toegankelijk mogelijk te maken voor een breed aantal mensen.

Naast een toegankelijk gebouw is goede ondersteuning op de werkplek belangrijk. Overleg hierover met een medewerker wat nodig is om goed te kunnen werken. Denk aan ergonomische of verstelbare stoelen en tafels, ondersteunende apparatuur of een rustige ruimte waar iemand zich kan terugtrekken bij overprikkeling. Soms bieden kleine hulpmiddelen al voldoende ondersteuning, zoals noise-cancelling koptelefoons, grotere monitoren of speciale software.

Veel fysieke aanpassingen verdienen zichzelf terug in hogere productiviteit en minder uitval. Bovendien zijn er financiële regelingen die jou kunnen ondersteunen bij werkplekaanpassingen. Via het UWV en de overheid kun je advies inwinnen, en zijn subsidies en vergoedingen beschikbaar voor bijvoorbeeld het aanpassen van de werkplek, het gebouw of het (taxi-)vervoer van een medewerker. Maak hier gebruik van; dat scheelt kosten en zo weet je zeker dat je niets over het hoofd ziet.



Direct aan de slag?
Scan of klik op de QR-code.

3. Verbeter de digitale toegankelijkheid

Toegankelijkheid geldt ook voor het online gedeelte van de organisatie. Zeker als je online communiceert met (potentiële) medewerkers of vacatures uitzet, is het belangrijk dat de digitale omgeving ook toegankelijk en uitnodigend is voor iedereen. Door deze stappen te zetten, laat je zien dat jouw organisatie openstaat voor iedereen – nog vóórdat iemand solliciteert. Het versterkt bovendien jouw imago naar buiten toe: kandidaten (en klanten) merken dat inclusie geen loze kreet is, maar echt in jouw bedrijf is verankerd.



Direct aan de slag?
Scan of klik op de QR-code.

Zorg daarom op jouw digitale kanalen en in vacatures voor een duidelijk contrast tussen tekst en achtergrond (bijvoorbeeld zwarte tekst op een witte achtergrond), zodat ook mensen met verminderd zicht het goed kunnen lezen. Voeg alternatieve teksten toe bij afbeeldingen die uitleggen wat er op de afbeelding te zien is – zo begrijpt iemand met een visuele beperking (die een screenreader gebruikt) de inhoud. Ondertitel de video's die worden geplaatst of voeg een transcript toe, zodat ook doven en slechthorenden ze kunnen volgen.

Schrijf daarnaast webteksten in begrijpelijke taal (ideaal op B1-niveau). Vermijd vakjargon en houd zinnen kort. Een handige vuistregel: schrijf zoals je het aan een collega zou vertellen.



Direct aan de slag? Op ishetb1.nl kunt uw specieke woorden te toetsen aan B1 niveau



Vinden: Het werven van ongekend talent

2.



In de **vind-fase** ga je actief op zoek naar nieuwe medewerkers. In deze fase is het doel om mensen te vinden door jouw organisatie op een goede manier naar de buitenwereld te laten zien en gebruik te maken van de bestaande netwerken. Het is belangrijk dat de nieuwe collega zich welkom voelt en de organisatie kan ontdekken om te zien of er een match mogelijk is. Dit vraagt vaak om net even buiten de traditionele kaders te denken, zodat je ook mensen bereikt die niet direct in jouw vizier liggen.

Hieronder enkele manieren om dat vinden succesvol te laten verlopen:

1. Schrijf een inclusieve en realistische vacaturetekst

De vacature is vaak het eerste contact met potentiële kandidaten. Gebruik daarom begrijpelijke taal en vermijd onnodig ingewikkelde eisen. Wees duidelijk over wat iemand echt moet doen en welke kwaliteiten je zoekt, maar vraag niet om "Superman": een waslijst aan diploma's en ervaring kan geschikte mensen ontmoedigen. Je kunt ook expliciet vermelden dat iedereen welkom is om te solliciteren, inclusief mensen met een ondersteuningsvraag. Dit nodigt uit en laat zien dat je openstaat voor divers talent.

Naast de tekst zijn beelden belangrijk. De uitspraak "een beeld zegt meer dan duizend woorden" geldt ook hier. Voeg relevant beeldmateriaal toe aan jouw vacature, bijvoorbeeld een foto van de werkplek of het team. Kandidaten krijgen zo een beter beeld van de functie en jouw bedrijf. Zorg er wel voor dat de beelden realistisch en uitnodigend zijn en dat je bij online plaatsing een alternatieve tekst toevoegt (zie ook digitale toegankelijkheid bij Voorbereiden). Tot slot kun je overwegen om een korte video of quote van een medewerker toe te voegen waarin deze vertelt over het werk; authentieke verhalen spreken mensen aan.



Direct aan de slag?
Scan of klik op de QR-code.

2. Gebruik meerdere wervingskanalen

Bereik talent waar het zich bevindt. Veel mkb-ondernemers plaatsen hun vacature alleen op de eigen website of één bekend platform. Wil je een breder palet aan kandidaten aantrekken, verspreid de vacature dan via andere kanalen. Denk aan branchegerichte vacaturesites, lokale nieuwsbrieven of sociale media, maar ook aan netwerken die specifiek gericht zijn op inclusie. Werk bijvoorbeeld samen met scholen, opleidingsinstituten, (regionale) projecten en overheidsinstellingen die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleiden.



Direct aan de slag?
Scan of klik op de QR-code.

3. Focus op vaardigheden en potentieel

Probeer in het wervingsproces echt te ontdekken wat een kandidaat uniek maakt. Iemand met een minder strak CV kan in de praktijk heel gemotiveerd en loyaal zijn. Leg daarom liever de nadruk op de aanwezige vaardigheden en motivatie en ga in het gesprek dus verder dan diploma's en standaardvragen. Vraag bijvoorbeeld waar de kandidaat trots op is, welke problemen hij of zij al eens heeft opgelost, of in welke omgeving iemand het beste het werk kan doen. Je kunt bijvoorbeeld vragen naar hobby's of vrijwilligerswerk dat iemand doet. Zo'n talentgerichte benadering geeft een eerlijker beeld van de persoon tegenover je.

Je kunt er ook voor kiezen om eens speelse of praktische assessments te doen tijdens de selectie, waarin kandidaten hun talenten kunnen tonen. Het belangrijkste is: kijk naar mogelijkheden in plaats van beperkingen. Iemand kan op papier misschien niet 100% in het plaatje passen, maar met wat training of een kleine aanpassing op de werkplek kan die persoon uitgroeien tot een waardevolle kracht.



Direct aan de slag?
Scan of klik op de QR-code.

Soms kun je er ook voor kiezen om juist de werkplek aan te passen aan de persoon die het werk zal gaan uitvoeren, door middel van job carving. Je pakt bestaande functies en deelt deze op in verschillende taken. Denk bijvoorbeeld aan verschillende administratieve werkzaamheden. Deze pak je samen, zodat het aansluit bij iemands talenten. Je neemt administratieve taken weg bij andere collega's en voegt deze samen tot een functie voor iemand die er goed in is.



Direct aan de slag?
Scan of klik op de QR-code.

4. Werk samen met partners bij de werving

Inclusief werkgeverschap hoef je niet alleen te organiseren. Regionale Werkcentra in jouw regio of een sociaal werkbedrijf kunnen je vaak goed adviseren en ondersteunen. Deze organisaties hebben vaak een groep van beschikbare kandidaten. Daarnaast beschikken ze over expertise in het selecteren van geschikte kandidaten, het geven van advies op maat over verschillende doelgroepen, beschikbare regelingen en voorzieningen. En bieden ze indien nodig de juiste begeleiding aan voor degenen die dat nodig hebben.



Direct aan de slag? Neem contact op met de Regionale Werk Centra bij u in de buurt

Durf ook verder te kijken: sluit je bijvoorbeeld aan bij een regionaal samenwerkingsverband van werkgevers. In veel regio's zijn initiatieven waar mkb-bedrijven samenkomen die inclusie hoog op de agenda hebben. Door ervaringen uit te wisselen en mogelijk gezamenlijk projecten op te zetten (zoals open dagen of jobcarroussels), leer je van elkaars fouten en successen.



Direct aan de slag?
Scan of klik op de QR-code.

Een mooi voorbeeld is een bedrijf in de logistieke sector dat samen met een werkbedrijf twee groepen van ongeveer 60 werkzoekenden uitnodigde voor een kijkje in de keuken. "We hebben ze rondgeleid, laten zien wat we doen. Als zij interesse hadden, konden ze zich aanmelden. Daar zijn uiteindelijk meerdere plaatsingen uit voortgekomen," vertelt de betrokken ondernemer. Zulke samenwerkingen leveren vaak gemotiveerde kandidaten op die anders niet in beeld waren gekomen.

Verdieping: Inzicht in mensen met verschillende ondersteuningsvragen

Wil je weten wat het betekent om iemand in dienst nemen met een specifieke ondersteuningsvraag en wat overkoepelende uitdagingen zijn mensen met een specifieke ondersteuningsvragen? Kijk hier voor praktische informatie per ondersteuningsvraag.



Meer lezen?
Scan of klik op de QR-code.

Binden: Een goede match creëren

3.



De **bindingfase** begint op het moment dat je besluit met iemand in zee te gaan (aanname) en omvat **de eerste periode van indiensttreding**. In deze fase is het doel een goede wederzijdse match te smeden tussen de medewerker en jouw organisatie. Het is belangrijk dat de nieuwe collega zich thuis gaan voelen, het werk en de werkplek eigen kan maken, en jij als werkgever wilt vertrouwen krijgen in zijn/haar capaciteiten. Hoe beter je de medewerker hierin ondersteunt, hoe beter hij of zij met zijn talenten een bijdrage kan leveren aan jouw organisatie. Hieronder enkele manieren om dat binden succesvol te laten verlopen:

1. Bereid de eerste werkdag(en) goed voor

Een warm welkom maakt een wereld van verschil. Zorg dat alles klaarstaat voor de nieuwkomer: een werkplek, de benodigde accounts of gereedschappen, en informeer het team van tevoren. Het kan helpen om een buddy of mentor aan te wijzen – een ervaren collega bij wie de nieuwe medewerker altijd terecht kan met vragen. Biedt bij binnenkomst de nodige ondersteuning die de nieuwe collega mogelijk nodig heeft en bespreek of die ondersteuning passend is. Iemand die bijvoorbeeld prikkelgevoelig is, heeft misschien baat bij een rustige werkplek of een goede noise-cancelling koptelefoon (zo'n voorziening kun je eventueel van tevoren alvast regelen). Laat de medewerker merken dat je hebt nagedacht over zijn/haar komst.

Vervolgens is een goede inwerktraining essentieel. Pas dit aan op het leertempo van de medewerker. Overlaad iemand niet met informatie op dag één. Om verschillende redenen kan het (extra) moeilijk zijn om deze informatie op te nemen. Spreid de training en instructies daarom in behapbare stappen. Laat de nieuwe collega bijvoorbeeld eerst een paar basiswerkzaamheden onder de knie krijgen voordat je complexere taken toevoegt. Check regelmatig hoe het gaat: begrijpt hij/zij alles of zijn er hindernissen? Deze feedbackmomenten zorgen ervoor dat je tijdig kunt bijsturen of extra uitleg kunt geven.



Direct aan de slag?
Scan of klik op de QR-code.



2. Leer elkaar kennen op de werkvloer

Besteed in de eerste weken bewust tijd aan kennismaking en integratie. Introduceer de nieuwe medewerker niet alleen formeel aan collega's tijdens een vergadering, maar organiseer bijvoorbeeld een informele koffiepauze, lunch of korte rondleiding langs alle afdelingen. Het is belangrijk dat de rest van het team weet wie de nieuwe collega is en begrijpt welke ondersteuningsvraag hij of zij heeft (uiteraard alleen als de persoon zelf dat wil delen). Soms zal het team ook op een andere manier samenwerken. Stimuleer daarom een open houding: collega's mogen best vragen stellen uit interesse, zolang dit respectvol gebeurt. Voor de nieuwkomer geldt: niets moet, alles mag. Niet iedereen wil direct over persoonlijke zaken praten. Geef dus ook ruimte – iemand zal vanzelf meer vertellen als die zich op zijn gemak voelt.



Direct aan de slag?
Scan of klik op de QR-code.

“Dat draagvlak binnen je organisatie, dat vond ik het allerbelangrijkst. Ik ben zelf gewoon begonnen en heb de rest langzaam meegenomen, aangegeven waarom ik het belangrijk vind. En als het zichzelf bewijst, is dat hartstikke fijn. Maar het moet wél een beetje gedragen worden. Dan kom je in die fase van terughoudendheid tot enthousiasme.”
– Werkgever in de logistiek over het creëren van intern draagvlak voor inclusie.

3. Pas het werk(tempo) aan waar nodig

Soms is het nodig om het werkpakket of werktempo stapsgewijs op te bouwen. Bespreek de wensen altijd met de medewerker. Begin bijvoorbeeld met eenvoudige, routinematige of vertrouwde taken, zodat de medewerker kan wennen aan de organisatie en werkwijzen. Observeer en bespreek (zeker in het begin) dagelijks of wekelijks de ervaringen: wat gaat goed? Waar loopt hij/zij tegenaan? Bespreek daarna de vervolgstap; hetzelfde blijven doen of andere taken toevoegen. Je kunt ook variëren met soorten werkzaamheden om te ontdekken waar de medewerker in uitblinkt of juist waar extra ondersteuning nodig is. Soms kunnen werkzaamheden die voor een ander heel gemakkelijk zijn, dat niet zijn voor de nieuwe medewerker. Bijvoorbeeld omdat de ondersteuningsvraag extra energie vergt tijdens de werkzaamheden of tijd kost tussen het uitvoeren van de werkzaamheden.

Blijf echter altijd reëel in jouw verwachtingen en geef tijd om te groeien. Iemand die lang werkloos is geweest of voor het eerst in een nieuwe omgeving werkt, heeft wellicht een langere inwerktijd nodig. Dat is oké. Beloon vooral kleine successen en moedig dat wat goed gaat aan. Zo bouwt de medewerker vertrouwen op. Mocht blijken dat de functie of (een deel van) de werkzaamheden toch niet helemaal past, bespreek dan alternatieven (andere rol, andere afdeling, extra opleiding, etc.). Het doel is een win-win: de juiste persoon op de juiste plek, ook al kost dat soms wat geduld en vereist het maatwerk.

4. Overweeg een proefplaatsing

Twijfel je of er een match mogelijk is? Weet dat er instrumenten zijn om aan elkaar te wennen zonder iemand direct in dienst te nemen met alle verplichtingen die daarbij horen. Een veelgebruikt middel is de proefplaatsing via het UWV. Hierbij werkt de kandidaat – net als bij de proeftijd van een reguliere medewerker – enkele weken tot enkele maanden in jouw organisatie. De werkgever hoeft geen loon



Direct aan de slag?
Scan of klik op de QR-code.

te betalen omdat de werknemer zijn uitkering in deze fase behoudt. In deze periode kunnen werkgever en medewerker aan elkaar wennen en onderzoeken of er een goede match mogelijk is.

Verdieping: Aan de slag met statushouders

Veel statushouders willen graag werken, maar staan nu nog aan de kant. Zij brengen diverse talenten en werkervaringen mee. Statushouders kunnen met de juiste ondersteuning een goede start maken op de arbeidsmarkt, ook in de techniek. Maar dit vraagt wel een doordachte en geïntereerde aanpak van acties.



Meer lezen over wat er (extra) nodig is om statushouders te binden? Scan of klik op de QR-code.



Behouden: Talent duurzaam aan het werk

4.



De behoudfase begint op het moment dat je iemand in dienst neemt en een tijdje met iemand samenwerkt. In deze fase is het doel medewerkers te ondersteunen om gezond, productief en gelukkig te blijven gedurende hun loopbaan. Dit vormt de laatste, maar doorlopende, stap naar duurzaam werk. Het bieden van goede ondersteuning is hierbij belangrijk en is afhankelijk van de (veranderende) ondersteuningsvraag. Met goede ondersteuning zorg je ervoor dat de collega een waardevolle bijdrage kan blijven leveren aan jouw organisatie. Hieronder enkele manieren om dat behoud succesvol te laten verlopen:

1. Regel passende begeleiding op de werkvloer

Een nieuwe medewerker laten aarden in het werk begint met goede begeleiding. Je vergroot daarmee de kans op een succesvolle samenwerking en verkleint de kans op uitval. Begeleiding kan meerdere doelen dienen. Het kan *werkinhoudelijk* zijn (helpen bij het inwerken, takenpakket

uitleggen, duidelijke werkinstructies geven), *ontwikkelergericht* (talenten herkennen en benutten, en periodieke ontwikkelgesprekken voeren over groei en loopbaan), of *persoonlijk* (beschikbaar zijn als vertrouwenspersoon voor problemen of vragen, en een luisterend oor bieden). Overweeg welke begeleiding je zelf kunt bieden en wat eventueel extern geregeld kan worden.

Hoewel er geen blauwdruk is van de perfecte begeleider, zijn er enkele kenmerken aan te wijzen die belangrijk zijn om medewerkers goed te ondersteunen. Je kunt deze kenmerken gebruiken om de beste persoon als begeleider te kiezen. Een goede begeleider (1) ziet elke medewerker als een individu met unieke behoeften, maar ook als een volwaardig onderdeel van het team, (2) haalt plezier uit het coachen en ontwikkelen van mensen, (3) beschikt over uitstekende communicatievaardigheden, (4) treedt doortastend op en durft te handelen, ook in lastige situaties, en (5) bouwt vertrouwen op en sluit aan bij de persoon om wie het gaat.



Tot slot speelt persoonlijkheid en het 'hebben van een klik' natuurlijk ook een belangrijke rol wanneer de begeleiding 1-op-1 plaatsvindt.



Direct aan de slag?
Scan of klik op de QR-code.

Cursussen en trainingen voor begeleiders:

Overweeg om (toekomstige) begeleiders extra te trainen. Er bestaan bijvoorbeeld de Harrie Helpt-training (voor medewerkers die collega's met een ondersteuningsvraag begeleiden) en de werkgeverscursus 'Omgaan met en begeleiden van medewerkers met een beperking' (Werkplein Twente).

"Het allerleukste is dat een aantal van onze medewerkers de HARRIE training' heeft gevolgd en je ziet dat zij groeien in hun werk. Zij kunnen iemand anders helpen, en dat vinden ze heel erg leuk. Voor die tijd was het best een harde omgeving hier in het magazijn. Maar door de komst van deze collegas zie je dat andere mensen ook verzachten. Dat het een beetje socialer wordt, dat we wat meer naar elkaar omkijken." – werkgever in de logistiek.



Kennismaken met HARRIE?
Scan of klik op de QR-code.

2. Blijf in gesprek met de medewerker

Door continu persoonlijk contact zorg je dat je tijdig op de hoogte bent van wat er speelt bij jouw medewerkers. Door regelmatig in gesprek te blijven over welzijn, functioneren en ambities, voelt de medewerker zich gehoord én kun je optijd eventuele uitdagingen slim oppakken. Dit verhoogt het werkplezier, ondersteunt de productiviteit en vergroot de kans dat talent gezond zijn of haar werk kan blijven doen.

Enkele effectieve manieren om dit gesprek goed te organiseren, zijn regelmatig bij de medewerker op de werkvloer langskomen en vragen hoe het gaat. Met een kort praatje toon je jouw interesse in de ander en verlaag je de drempel voor de medewerker om zaken bespreekbaar te maken. Ook biedt het een mogelijkheid om kleinere uitdagingen in het dagelijkse werk te bespreken. Plan daarnaast periodieke gesprekken (bijvoorbeeld elke paar weken of maanden) om de werkzaamheden, voortgang, ontwikkeling en eventuele (veranderende) wensen of behoeften van de medewerker te bespreken. Respecteer hierbij de behoeften en wensen van de medewerker, leg afspraken goed vast en blijf navragen of de ondersteuning nog aansluit bij wat de medewerker nodig heeft.

Enkele tips voor een goed gesprek:

Overleg samen wat een geschikt moment is om het gesprek te voeren en kies een rustige locatie zonder afleidingen, zodat de medewerker zich op zijn gemak voelt. Stel open vragen en luister aandachtig naar wat de medewerker zegt, zonder meteen te oordelen. Controleer tussendoor of je de boodschap van de ander goed hebt begrepen.



Direct aan de slag?
Scan of klik op de QR-code.

¹ De Harrie Helpt-training (HARRIE) van CNV is een praktische tweedaagse training waarin de deelnemer wordt opgeleid tot de ideale collega van iemand met een arbeidsbeperking.

3. Werk aan de ontwikkeling van medewerkers

Investeren in de ontwikkeling van jouw mensen is een belangrijke pijler voor duurzaam werk. Als medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen, blijven ze gemotiveerd en groeien ze mee met jouw bedrijf. Dit vergroot de kans dat ze op lange termijn bij jou in dienst (kunnen) blijven.

Ontwikkeling kan op meerdere manieren plaatsvinden. Het kan verdiepend zijn (verder in het huidige vakgebied of functie), verticaal (doorgroeien naar een functie met meer verantwoordelijkheid of het uitbreiden van het takenpakket) of horizontaal (nieuwe of extra werkzaamheden leren die bij een andere functie horen). Bespreek of een medewerker zich wil ontwikkelen en zo ja, welke ontwikkeling het beste passend is bij jouw medewerker. Zo kan de medewerker een cursus, workshop of (interne) opleiding volgen. Formele scholing kan de ontwikkeling een boost geven en laat zien dat u wilt investeren in de toekomst van de medewerker.



Direct aan de slag?
Scan of klik op de QR-code.

4. Stimuleer het leren op de werkplek

Als je leren en ontwikkeling (informeel) wilt stimuleren, is het belangrijk om medewerkers de kans te geven om af en toe iets nieuws te proberen of mee te laten kijken bij collega's. Door verschillende werkzaamheden te zien, af te kijken bij anderen en werkzaamheden uit te proberen, ontdekken medewerkers welke (verborgen) talenten zij hebben. Ga het maken van fouten daarbij niet uit de weg. Creëer een cultuur waarin fouten maken mag. Benadruk dat fouten leermomenten zijn. Bespreek samen wat er misging en wat ervan geleerd kan worden.

Inspiratie uit de praktijk: *"Ik bedoel, wij maken van vrachtwagenchauffeurs 3D-printoperators en we maken van assembleurs ICT'ers. Dus dat maakt mij allemaal niks uit. Moet alleen even een opleiding volgen. Zo moet je ernaar kijken."* – Werkgever in de machinebouw



Direct aan de slag?
Scan of klik op de QR-code.

5. Vier successen, groot én klein

Geef regelmatig positieve feedback. Vier samen met de medewerker en het team behaalde successen; zowel de grote mijlpalen als de kleine vooruitgangen. Dat versterkt het zelfvertrouwen en de motivatie om verder te groeien.



Starten? Begin met intentie en bouw met visie!

In deze publicatie was ons doel om te laten zien dat inclusief werkgeverschap bijdraagt aan een meer toegankelijke arbeidsmarkt en helpt om de talenten van een bredere groep medewerkers te benutten. Het succesvol maken van dit proces is echter niet vanzelfsprekend en vraagt continue aandacht. We hopen dan ook dat de beschreven tips en concrete handvatten inclusief werkgeverschap stimuleren.

Tegelijkertijd is inclusief werkgeverschap meer dan het hebben van een goede intentie en het volgen van een afvinklijstje, waarna succes gegarandeerd is. Het is een samenwerking van medewerkers met een ondersteuningsvraag, collega's, leidinggevenden en de organisatie als geheel die de gedachte achter inclusief werkgeverschap uitdragen en toepassen op een dagelijkse basis.

Om een inclusieve werkgever te worden is belangrijk om alle onderdelen van het model op een samenhangende manier in te zetten. Mocht dit nu voelen als een (te) grote en ingrijpende stap, bouw dit als werkgever geleidelijk op. Begin klein, praktisch en sluit aan bij de huidige situatie van je organisatie en de medewerker(s). Voer de noodzakelijke en/of mogelijk directe aanpassingen door en verbind vervolgens steeds meer van de bovenstaande tips. Zo werk je stap voor stap naar inclusief werkgeverschap.

Voor langetermijnsucces is het namelijk belangrijk dat de verschillende onderdelen elkaar (steeds meer) aanvullen en versterken. Duurzaam talentbehoud vraagt een bewuste investering, maar levert gemotiveerde medewerkers en een toekomstbestendig bedrijf op. Deze investering toont aan de buitenwereld dat je een inclusieve werkgever bent en weerspiegelt zich in de praktijk vanaf het moment dat iemand je organisatie benadert tot langere tijd in dienst blijven. Op deze manier maak je inclusief en duurzaam personeelsbeleid succesvol in de praktijk.

Om deze samenhang kracht bij te zetten, sluiten wij af met een drietal overkoepelende lessen, aangevuld met drie praktijkvoorbeelden die beschrijven hoe je met de samenwerking tussen bovenstaande tips en handvatten inclusie in de praktijk kunt vormgeven en welke belangrijke zaken een rol spelen.

Overzicht tips ondersteuningsmodel per fase



Voorbereiden

1. Zorg voor een sociaal toegankelijke organisatie
2. Werk aan de fysieke toegankelijkheid
3. Verbeter de digitale toegankelijkheid

1.



Vinden

1. Schrijf een inclusieve en realistische vacature tekst
2. Focus op vaardigheden en potentieel
3. Gebruik meerdere wervingskanalen
4. Werk samen met partners bij de werving

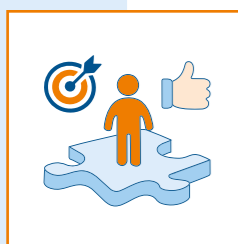
2.



Binden

1. Bereid de eerste werkdag(en) goed voor
2. Leer elkaar kennen op de werkvloer
3. Pas het werk(tempo) aan waar nodig
4. Overweeg een proefplaatsing

3.



Behouden

1. Regel passende begeleiding op de werkvloer
2. Blijf in gesprek met de medewerker
3. Werk aan de ontwikkeling van medewerkers
4. Stimuleer het leren op de werkplek
5. Vier successen, groot én klein

4.

Les 1: Talentontwikkeling is een continu proces

Het optimaal benutten van talent is een centrale pijler van goed, inclusief werkgeverschap. Leg de focus op vaardigheden vanaf het begin: kijk bij een sollicitant niet alleen naar ervaring en diploma's, maar ook naar vaardigheden en interesses. Wat doet iemand graag in zijn vrije tijd, welke unieke talenten brengt iemand mee, en hoe zouden die kwaliteiten binnen jouw organisatie tot hun recht kunnen komen?

Leg bij indiensttreding uit dat je als werkgever ook iedere dag leert en zo goed mogelijk aan wilt aansluiten bij de behoeften/benodigdheden van de persoon. Bespreek daarom welke begeleiding, ondersteuning of aanpassing iemand nodig heeft om goed te functioneren en wat jij direct en/of in de toekomst kunt bieden. Leg concrete afspraken vast over bijvoorbeeld de introductie, begeleiding op de werkvloer en ontwikkelmogelijkheden. Evalueer deze afspraken regelmatig samen met de medewerker, zodat de ondersteuning blijft passen bij de ondersteuningsvraag en

de groei die een medewerker doormaakt. Zo creëer je de randvoorwaarden zodat de kwaliteiten van de medewerkers tot bloei kunnen komen en blijven groeien gedurende hun loopbaan bij de organisatie.

Naast concrete ondersteuningsmogelijkheden en aanpassingen is het ook belangrijk te werken aan een lerende cultuur. Geef als werkgever, leidinggevende en team het goede voorbeeld en moedig aan tot samenwerking, veiligheid en kennisdeling. Laat zien dat er ruimte is om jezelf te zien, dat experimenteren mag, fouten maken oké is en dat hier samen van geleerd wordt. Zo kunnen iemands vaardigheden en taken groeien naarmate iemand langer in dienst is en leren medewerkers onderling hoe de verschillende talenten van medewerkers met een ondersteuningsvraag elkaar kunnen versterken voor een hogere arbeidsproductiviteit.



In de praktijk: Talentontwikkeling bij B+K Alusystemen BV

In gesprek met Bert Egberts, directeur en voormalig eigenaar van B+K Alu. B+K Alusystemen BV is specialist in het produceren en leveren van aluminium maatwerkproducten.



Welke personele uitdagingen kennen jullie op dit moment?

"We missen vooral genoeg handjes, van productie en montage tot werkvoorbereiders. Eigenlijk in ieder onderdeel wat we doen kunnen we nog wel mensen gebruiken. Er is genoeg werk. We hebben dit jaar zelfs 10 – 15% minder ingeschaald aan omzet omdat we het niet voor elkaar krijgen met de mensen die we hebben. We zijn eigenlijk aan het consolideren, omdat de capaciteit een beperkende factor is. Commercieel laten we ook dingen liggen, omdat we het niet aankunnen."

Wat versta jij onder inclusief werkgeverschap?

"Ik zeg altijd: wij zijn als bedrijf een onderdeel van de samenleving. Het woord zegt het al. We leven samen. Dus in de regio is het belangrijk oog te hebben voor je omgeving. Ik denk dat een inclusieve werkgever breder kijkt dan alleen naar iemand die perfect matcht met een bepaalde plek of functie, maar dat je ook kijkt naar wie je passend kunt krijgen in de organisatie. Dit komt voor een deel misschien ook wel door de schaarste. Het inclusief beleid betreft iemand met een beperking of afstand tot de arbeidsmarkt, tot aan misschien wel een vrouw in een mannenberoep. Je kijkt veel breder, en dus met minder oogkleppen, naar wie een geschikte kandidaat is en past in je organisatie. Je kunt dit negatief vertalen door te stellen dat we concessies doen, maar je kunt het ook positief vertalen en zeggen dat iedereen meedoet en dat in potentie iemand die graag wil, een interessante kandidaat kan zijn."

Hoe helpen jullie mensen aan het werk voor wie dat niet altijd makkelijk gaat?

"Ik ben er een voorstander van om jonge mensen aan te trekken en ze op te leiden. We zitten in een specialistische markt en weinig kandidaten kunnen daardoor direct al precies doen wat nodig is, dat geldt ook voor mensen met

werkervaring. We merken dat we mensen moeten opleiden om ze goed en wel aan de slag te krijgen bij ons. Daarom staan wij er vanaf begin af aan denk ik altijd al wat anders in. Je kijkt naar wat iemand graag wil in plaats van naar of iemand exact de vaardigheden heeft die nodig zijn. Dit komt helemaal tot zijn recht bij de mensen met een arbeidshandicap die we in dienst hebben. Je merkt dat door het bieden van een veilige basis en toch een beetje dat thuisgevoel, juist voor deze groep ervoor kunt zorgen dat ze duurzaam een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de organisatie."

Wat vraagt het van de organisatie?

"We investeren veel in onze mensen. Dat gaat ook nog wel eens mis. Je probeert zo sociaal mogelijk te handelen, maar je moet ook reëel blijven. Het is altijd zoeken naar de juiste balans. Er moet een goede wisselwerking zijn: dat als je investeert, er ook iets uit moet komen. Op de menskant maak je dan niet altijd de keuze die je graag wilt, maar dat hoort er ook bij. Want het werkproces moet doorgaan, en de continuïteit van je organisatie moet je waarborgen. Maar we hanteren een sociale blik, zetten in op een goede werksfeer en omgangsvormen, en hebben extra geduld voor mensen die dat nodig hebben. Daar besteden wij veel aandacht aan."

Welke tips heb jij voor collega ondernemers die aan de slag willen met ongekend talent?

"Zet vooral een menswaardige bril op en kijk niet alleen naar de winst en resultaten. We zijn onderdeel van de samenleving. Natuurlijk moet je naar de continuïteit kijken, want dat is de basis van je onderneming. Maar je moet ook naar het menswaardige aspect blijven kijken. We zijn allemaal mensen, behandel een ander daarom zoals je zelf behandeld wilt worden."

Les 2: Maak slim(mer) gebruik van technologische ondersteuning

Er zijn veel typen en soorten technologische ondersteuning beschikbaar die een medewerker kunnen helpen bij hun ondersteuningsvraag, en dit aanbod wordt steeds groter. Bijvoorbeeld doordat AI het gebruik van technologie simpeler maakt of de toepassing vergroot. Er zijn ook steeds meer tools en regelingen beschikbaar, maar het is soms best ingewikkeld om deze te vinden en ze goed in te zetten.

Gelukkig is er ook steeds meer kennis en ondersteuning beschikbaar om inzicht te krijgen in de verschillende typen en soorten technologische ondersteuning, Hierna volgen enkele websites.

Platform Inclusieve Technologie (PIT)

Het Platform Inclusieve Technologie (PIT) is een publiek samenwerkingsverband van UWV en Cedris. Samen zetten zij zich in om inclusieve technologie breder en structureel toe te passen, zodat mensen met een ondersteuningsbehoefte beter toegang krijgen tot werk en duurzaam inzetbaar blijven. PIT bouwt voort op jarenlange ervaring en vertaalt deze kennis naar praktische ondersteuning voor werkgevers. Het programma helpt bij het verkennen, testen en opschalen van bewezen technologische oplossingen op de werkvloer.



Daarnaast organiseert PIT onder meer hackathons en innovatiebijeenkomsten om samen met werkgevers, ontwikkelaars en professionals nieuwe toepassingen te ontwikkelen.

In de periode 2025–2028 richt PIT zich met een meerjarenprogramma op het structureel vergroten van de inzet en impact van inclusieve technologie op de arbeidsmarkt. Voor werkgevers betekent dit toegang tot kennis, netwerk, praktijkervaring en concrete ondersteuning bij het duurzaam inzetten van inclusieve technologie.



Meer lezen over PIT?
Scan of klik op de QR-code.

Inspiratietool Inclusieve Technologie

Welke technologie sluit aan bij welke ondersteuningsvraag? De inspiratietool die laat zien welke technologieën bijdragen aan ondersteuning, verdeeld over drie domeinen: persoonlijk, sociaal en lichamelijk functioneren. Per oplossing wordt uitgelegd voor wie en in welke situatie deze geschikt is. De tool biedt ook praktische informatie over aanschaf en gebruik. Alle oplossingen zijn onderbouwd met wetenschappelijke inzichten van TNO en Amsterdam UMC.



Meer lezen over de inspiratietool?
Scan of klik op de QR-code.

Technohubs Inclusieve Technologie (TINT's)

Door het hele land zijn Technohubs Inclusieve Technologie verspreid. De Technohubs zetten zich in voor het versterken van de arbeidsmarktpositie van mensen met een ondersteuningsvraag. Met behulp van innovatieve technologieën bieden zij in de regio waardevolle ondersteuning, zodat steeds meer mensen op een duurzame manier kunnen deelnemen aan het arbeidsproces. De TINT heeft in de loop der jaren veel kennis en ervaring opgedaan door het testen en samen implementeren van diverse technologische oplossingen. Lees hiernaast in het stukje 'in de praktijk' meer over het inspirerende verhaal van de TINT in Apeldoorn.



Meer lezen over TINT's in Nederland?
Scan of klik op de QR-code.

Kennisalliantie Inclusie en Technologie (KIT)

De Kennisalliantie Inclusie & Technologie (KIT) richt zich op het versterken van de samenwerking tussen werkontwikkeldbedrijven en werkgevers bij de inzet van technologie voor inclusieve arbeid. Door kennis te bundelen, onderzoek te stimuleren en praktijkervaringen te delen, ontwikkelt KIT inzicht in wat werkt en onder welke voorwaarden.

Subsidies en voorzieningen

KIT verbindt publieke en private partijen en creëert een gezamenlijke kennisbasis rondom inclusieve technologie. De focus ligt op het ondersteunen van werkontwikkeldbedrijven en werkgevers bij het strategisch verkennen van technologische mogelijkheden, zodat duurzame en schaalbare oplossingen ontstaan voor mensen met een ondersteuningsvraag.



Meer lezen over KIT?
Scan of klik op de QR-code.

Ook kan er meer gebruik worden gemaakt van de subsidies en voorzieningen voor onder andere werkplekaanpassingen, jobcoaching en loonkostensubsidie. Deze kunnen nét dat steuntje in de rug bieden om een medewerker met een beperking duurzaam aan boord te houden. Informeer bij het UWV of het lokale regionale werkcentrum naar de mogelijkheden.

“Een werknemer kan door een incident arbeidsongeschikt raken, de tweejaar wachtijd doorlopen, maar toch bij zijn huidige werkgever blijven, mits er iets wordt aangepast. Als de persoon daardoor aan het werk kan blijven, ja, dan heb je hem niet in de uitkering. Natuurlijk, er moet wat verbouwd worden. Onder het mom van: ‘Zij kán daar blijven, dus gaan we er alles aan doen!’” – Werkplein Twente

In de praktijk: ondersteuning kent verschillende mogelijkheden

In gesprek met Lysanne Scheijbeler (hubmanager) en Elianne de Roo (innovatiemedewerker) van de Technohub Inclusieve Technologie (TINT) in Apeldoorn. Ze vertellen graag hoe TINT kan helpen om organisaties inclusiever te maken met behulp van technologische ondersteuning.

Om te beginnen, wat is eigenlijk de TINT?

De Technohub INclusieve Technologie (TINT) in Apeldoorn is een publiek-privaat samenwerkingsverband, bestaande uit circa 40 partners. Werkgevers, onderwijsinstellingen, technologieleveranciers, leerwerkbedrijven en eindgebruikers werken samen om inclusiviteit in de regio te bevorderen. TINT staat voor innovatie, experimenteren, leren en kennis delen. Nieuwe technologie wordt ontwikkeld en getest samen met medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt, zodat het goed kan worden afgestemd op hun behoeften.

Wat is nu echt een succesverhaal dat jullie is bijbleven?

Door de jaren heen zijn er bij de TINT al diverse succesverhalen geschreven, bijvoorbeeld over Peter, die zijn baan een tijd geleden verloor door plotselinge doofheid. Dankzij de Speaksee, een innovatief apparaat dat spraak omzet in tekst, lukte het Peter weer te communiceren met mensen. Hij kon op sollicitatiegesprek bij een organisatie gaan en werd direct aangenomen. Peter draagt het apparaatje nu regelmatig bij zich en gebruikt het tijdens vergaderingen, maar ook om te kletsen met collega's bij de koffieautomaat.

Elianne vertelt: *“Het eerste voorbeeld dat ik zelf meemaakte, was de inzet van een technologie om drie blinde medewerkers te ondersteunen. We gingen druk in de weer met het testen en implementeren van nieuwe voorleestechologie. Maar wat bleek? De medewerkers wisten zelf al heel goed wat voor hen werkt. Thuis gebruikten*



Lysanne Scheijbeler en Elianne de Roo tijdens een presentatie

ze namelijk een applicatie op hun mobiele telefoon, alleen was dit op het werk nog niet bekend. Dus ben ik gaan overleggen met de teamleider. Uiteindelijk mochten de medewerkers de mobiele applicaties gebruiken op de werkplek. Hierdoor konden ze taken uitvoeren die anders niet mogelijk waren geweest.” Dit voorbeeld laat heel goed zien hoe belangrijk het is om medewerkers nauw te betrekken bij de implementatie van een nieuwe technologie.

Wat wil je meegeven aan de lezers van dit interview?

Inclusieve technologie kan ertoe bijdragen dat mensen met een ondersteuningsvraag volwaardig mee kunnen doen binnen arbeidsorganisaties. De TINT maakt zich er hard voor om meer bekendheid te vergaren bij werkgevers over de mogelijkheden van technologie. Zo organiseren zij regelmatig inloopdagen en technologieproeverijen. Speciaal voor werkgevers is er het evenement Proef TINT, waarbij best practices rondom inclusief werkgeverschap worden gedeeld.

De TINT kent dan ook een breed netwerk, waardoor zij goed op de hoogte blijft van ontwikkelingen rondom inclusieve technologie: de nieuwste technologieën, relevante subsidieregelingen en best practices uit andere regio's in Nederland. Vanuit die positie kan de TINT werkgevers informeren, adviseren en ondersteunen om inclusie te realiseren.

Les 3: Ga samenwerken en leer van elkaar

Er liggen mogelijkheden om meer samen te werken met publieke partners en regionale initiatieven. Er is veel kennis en expertise aanwezig in de regio over het werken met mensen met een ondersteuningsvraag en het zijn van een inclusief werkgever. Je hoeft dus echt niet alle kennis zelf te ontwikkelen, maar je kunt slim investeren in de relatie met deze experts. Hierdoor kun jij snel schakelen als je op zoek bent naar iemand met een ondersteuningsvraag en weten de experts jou ook snel te vinden bij nieuwe kandidaten. Daarnaast kunnen deze experts jou binnen alle fases goed ondersteunen met verschillende soorten advies passend bij jouw organisatie en vraag om een medewerker duurzaam in dienst te nemen.

Een goede manier om in contact te komen met andere werkgevers of experts is via regionale werkcentra of netwerkbijeenkomsten (bijvoorbeeld bij een TINT). Door krachten te bundelen, van elkaar te leren en actief samen te werken met andere partijen, kan een grotere groep (toekomstige) medewerkers sneller en beter naar duurzaam werk worden geholpen. Er is namelijk veel mogelijk als je als organisatie wilt investeren in medewerkers met een ondersteuningsvraag.

In de praktijk: gezamenlijke impact met bedrijfsleven

In gesprek met Lex Molemans, adviseur Intensieve Dienstverlening bij het Werkplein Twente (binnenkort Regionaal Werkcentrum Twente). Lex begeleidt mensen met een WIA-, WAO- of Wajong-uitkering naar werk en verbindt hen met werkgevers die openstaan voor sociaal ondernemen. Hij vertelt hoe hij en het Werkplein Twente organisaties inclusiever maken door medewerkers goed te binden aan de organisatie.

Hoe zorg je voor passende begeleiding?

"De begeleiding die wordt geboden is altijd maatwerk en houdt rekening met de omstandigheden van de cliënten. Mensen met een WIA-uitkering zijn al een tijdje uit het arbeidsproces en dan is het belangrijk om praktische obstakels zoals kinderopvang op te lossen. Ze hebben bijvoorbeeld de kinderopvang allang opgezegd. Dan kan ik wel heel makkelijk zeggen: dan doe ze nu ook naar de opvang. Maar goed, het is een wachtlijst van hier tot Tokio, dus daar moet ik allemaal mee rekening houden en dan ga ik kijken bij welke kandidaat bij de werkgever past."

"Voor Wajongers, die vaak jonger zijn en psychische of cognitieve beperkingen hebben, is er een netwerk van begeleiders zoals ouders, jobcoaches en instellingen. Je zult dus heel erg moeten kijken naar het individu en de mensen rondom het individu moeten meenemen. Vaak spelen er ook meerdere uitdagingen die het vinden van werk moeilijker kunnen maken."



Lex Molemans

Kun je beschrijven hoe je met die uitdagingen omgaat?

"Een goed voorbeeld hiervan is een cliënt in een rolstoel die assemblagewerkzaamheden wilde doen, maar het was belangrijk dat de werkplek (rolstoel) toegankelijk was. Ik ga sowieso bij alle bedrijven kijken, en bij een geschikte vacature bespreek ik die eerst met de cliënt. Nadat we een organisatie hadden gevonden, hebben we eerst twee keer een ochtend geprobeerd en daarna langzaam opgebouwd naar 20 uur. Dat proces begeleid ik volledig, ook de administratieve verrichtingen die de werkgever moet doen richting het UWV. In feite begeleid ik de persoon totdat de handtekeningen gezet zijn; daarna doe ik een stap terug."

"Een ander voorbeeld is een Wajong-kandidaat die het heel moeilijk vindt om in een overleg te zitten, en eenmaal per maand zitten ze met 25 mensen in een vergadering. Na 5 minuten luisteren knalt zijn kop uit elkaar. Dus zegt die werkgever: ga lekker iets anders doen. Ik praat je wel bij, lees de notulen en heb je iets om in te brengen? Geef het aan mij. Zo proberen we een match te vinden."

"En ook op groepsniveau hebben we een aantal succesvolle projecten, zoals de Bravo-beveiliging of het fietsproject, waarbij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden opgeleid door het UWV en direct in dienst worden genomen voor achtentwintig uur. Daarbinnen gaan ze zes uur naar school. Ze zijn dan niet alleen direct aan het werk en ontvangen een loon, maar ontwikkelen tegelijkertijd mooie vaardigheden voor zichzelf en de arbeidsmarkt."

Welk advies heb je voor werkgevers?

"Als werkgever is het belangrijk om open te staan voor begeleiding en tijd te investeren in de nieuwe medewerker. Je moet van tevoren weten: dit kost jou tijd. Ja, en tijd is geld. Heb je op dit moment geen tijd om die medewerker goed te begeleiden, dan wordt het een fiasco."

"Daarom is het goed om te weten: wat verwacht je van die persoon en wat kan die van jou verwachten? Als dan het antwoord is: na twee dagen moet de persoon het wel onder de knie hebben. Nou, dat gaat gewoon niet werken. Maar ook hoe zit het met de begeleiding? Als een werkgever zegt: ik ben elke dag weg, maar er is wel iemand op de werkvloer die de persoon kan begeleiden, dan is dat prima. Tot slot is het natuurlijk goed om te weten dat je gebruik kunt maken van financiële voordelen zoals loonkostensubsidie, loondispensatie en loonkostenvoordeel, maar ook van een no-risk polis, proefplaatsingen of voorzieningen. Denk aan een aangepaste muis of toetsenbord, grotere (beeld)schermen, aangepaste telefoons, tot aan een volledige auto waarin een rolstoel past. Eigenlijk van alles om mensen te ondersteunen bij het vinden van werk."

Verantwoording: bouwen op een sterk fundament

Als ondernemer in het technische mkb wilt u weten waarop u kunt vertrouwen. Dit ondersteuningsmodel is niet zomaar ontstaan; het is gebouwd op praktijkervaringen en bewezen aanpakken. In deze bijlage leest u hoe het model is ontwikkeld, met input van collega-ondernemers, onderwijsinstellingen en regionale partners.



Stap 1: Wat werkt al in de praktijk?

We zijn gestart met een grondige verkenning van bestaande best practices. Via artikelen, websites en praktische materialen is een eerste versie van het ondersteuningsmodel opgesteld. Daarbij is specifiek gekeken naar interventies die al succesvol zijn toegepast in de praktijk – dus geen theorie, maar bewezen aanpakken. De leidraad hierbij was het model van De Lange [3], dat zich richt op het vinden, binden en behouden van medewerkers voor duurzaam werk. De centrale vraag in deze fase was: Welke sociaal-technische best practices bestaan er al om talent met een ondersteuningsvraag te vinden, binden en behouden?

Stap 2: Wat werkt voor ondernemers in het technisch mkb?

Om het model verder te verfijnen, zijn diepte-interviews gehouden met:

- 20 ondernemers uit het technisch mkb
- 4 onderwijsinstellingen
- 6 regionale overheidspartners

Deze gesprekken bestonden uit twee delen:

1. Ervaringen uit de praktijk: Ondernemers deelden hun successen, uitdagingen en behoeften bij het werken met mensen met een ondersteuningsvraag. Wat werkt goed? Waar lopen ze tegenaan? Wat hebben ze nodig?
2. Toetsing van best practices: De eerder verzamelde best practices zijn voorgelegd op kaartjes. Respondenten konden deze koppelen aan de juiste fase (vinden, binden, behouden), afwijzen of aanvullen met eigen ideeën. Ook gaven ze feedback op de opbouw en inhoud van het model.

Deze aanpak leverde een rijk palet aan creatieve en praktijkgerichte inzichten op.

Na deze fase konden we antwoord geven op drie cruciale vragen:

1. Wat doen collega-ondernemers nu al om talent met een ondersteuningsvraag te vinden, binden en behouden?
2. Wat hebben ondernemers nodig om inclusief werkgeverschap succesvol toe te passen?
3. Wat hebben medewerkers nodig om succesvol aan de slag te gaan bij een werkgever?

Stap 3: Analyse en doorontwikkeling

Alle input uit de interviews is geanalyseerd. Hiermee konden we de mondelinge en schriftelijke reacties van respondenten overzichtelijk categoriseren binnen de fasen van het ondersteuningsmodel vanuit het ondernemers en overheidsperspectief. Twee onderzoekers voerden de analyse uit om betrouwbaarheid te waarborgen.

De resultaten zijn vervolgens besproken in werksessies met vier tot vijf onderzoekers. Samen is gewerkt aan een definitieve outline van het model. In de maanden daarna is deze verder verfijnd tot het praktische ondersteuningsmodel dat u nu in handen hebt – inclusief concrete tips, praktijkvoorbeelden en inspirerende succesverhalen.

[1] Wagenaar, S., & IJzerman, S. (2023). *Arbeidsmarktprognose: Minder banengroei in 2023 en 2024*. https://www.werk.nl/imagesdxa/uwv_arbeidsmarktprognose_2023_2024_tcm95-450524.pdf

[2] UWV. (2024). *Kansrijke beroepen 2024–2025*. https://www.werk.nl/imagesdxa/uwv-kansrijke-beroepen-2024-2025_tcm95-458847.pdf

[3] De Lange, A., Wielenga-Meijer, E., Duijker, T., & Hanstede, B. (2018). *Omdat het kan! HRM-handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt*. Vadmedianet.

[4] Beiro, L. F., & Lautenbach, H. (2019). *Belemmerd bij het verkrijgen van werk*. Centraal Bureau voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2019/belemmerd-bij-het-verkrijgen-van-werk>

[5] CBS. (2024). *Arbeidsmarkt iets krapper in het vierde kwartaal van 2024*. <https://www.cbs.nl>

[6] Engbersen, G. B. M., Kremer, M., Went, R. C. P. M., & Boot, A. W. A. (2020). *Het betere werk: De nieuwe maatschappelijke opdracht*. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

[7] Heyma, A., Van Kesteren, J., Bakens, J., Gerards, R., Klinker, I., & Graus, E. (2022). *Arbeidsmarkt krapte technici: Ontwikkelingen, verklaringen en handelingsperspectieven*. ROA & SEO.

[8] Van der Weide, J. (2024). *Samen de weg vrijmaken voor het benutten van ongekend talent! Doe je mee? Sociale innovatie als sleutel voor inclusieve organisaties en een veerkrachtige regionale arbeidsmarkt*. <https://www.windesheim.nl/onderzoekpublicaties/samen-de-weg-vrijmaken-voor-het-benutten-van-ongekend-talent!-doe-je>

[9] Turner, L., & Fischhoff, M. (2021, januari). *How diversity increases productivity*. <https://nbs.net/how-diversity-increases-productivity/>

[10] Wang, J., Cheng, G. H. L., Chen, T., & Leung, K. (2019). Team creativity/innovation in culturally diverse teams: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 693–708. <https://doi.org/10.1002/job.2362>

[11] Reynolds, A., & Lewis, D. (2017, maart). Teams solve problems faster when they're more cognitively diverse. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/03/teams-solve-problems-faster-when-theyre-more-cognitively-diverse>

[12] Hunt, V., Dixon-Fyle, S., Huber, C., Martínez Márquez, M. del M., Prince, S., & Thomas, A. (2025). *Diversity matters even more: The case for holistic impact*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>

[13] Nederlandse Arbeidsinspectie. (2024). *Op papier arbeidsvermogen in de praktijk geen reële kans op werk*. <https://www.nlarbeidsinspectie.nl/publicaties/rapporten/2024/07/16/op-papier-arbeidsvermogen-in-de-praktijk-geen-reele-kans-op-werk>

[14] SER. (2023). *Naar verdere succesvolle toepassing van sociale innovatie*.

[15] Pot, F. (2017). Flexibilisering als keuzeprocess: Sociale innovatie in praktijk. In *Voor de zekerheid* (pp. 131-144). WRR.

[16] De Looze, M., & Hazelzet, A. (2019). *Meer mensen aan het werk door inclusieve technologie?* TNO.

<https://publications.tno.nl/publication/34634910/o5R5ql/TNO-2019-meer.pdf>

[17] Knelange, L., et al. (2023). *Evaluatie pilots inclusieve technologie 2021-2023: Eindrapport*.

<https://www.uwv.nl/assets/files/d42844e6-5ce8-4f4a-8905-1d8a675aeb7f/evaluatie-pilots-inclusieve-technologie-2021-2023-eindrapport.pdf>

[18] Schell-Kiehl, I., Stavenuiter, M., & Wamelink, N. (2025). Technologie bevordert inclusieve arbeidsmarkt. *Sociale Vraagstukken*. <https://www.socialevraagstukken.nl/technologie-bevordert-inclusieve-arbeidsmarkt/>

[19] Huysmans, M. A., Kranenborg, K., De Looze, M., Baltrusch, S., & Van Doeveren, E. E. M. (2024). *Inspiratietool inclusieve technologie voor arbeidsdeskundigen*. TNO / Amsterdam UMC / AKC. <https://www.arbeidsdeskundigen.nl/akc/kennis/instrumenten/document/5497>

[20] Wamelink, N., Smeenk, M., Jansen, L., Schell, I., & De Vries, S. (2024). Taalbarrières op de werkvloer overbruggen met vertaaltechnologie. *Sociaal Bestek*, (6). <https://sociaalbestekpremium.nl/sociaal-bestek-2024-editie-6-auteurseditie-987u4r89rfdhcie6947dfke28493/taalbarrieres-op-de-werkvloer-overbruggen-metvertaaltechnologie/>

[21] Jansen, L., Wamelink, N., & Schell-Kiehl, I. (2025). De cobot als collega: Kansen voor inclusief samenwerken. *Sociaal Bestek*, (3). <https://sociaalbestekpremium.nl/sociaal-bestek-2025-editie-3-auteurseditie-d02kd/de-cobot-alscollega-biedt-kansen-voor-inclusief-samenwerken/>

[22] Van Kruining, I., De Vries, S., Wilschut, E., & Preenen, P. (2024). Benut regionaal talent met Technohubs Inclusieve Technologie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 40(2), 189-202. <https://doi.org/10.5117/TVA2024.2.005.KRUI>

TECH YOUR FUTURE

Centre of Expertise
voor het aantrekken,
ontwikkelen en
behouden van
technologisch talent

TechYourFuture is een Centre of Expertise dat zich richt op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van technologisch talent. In samenwerking met onderwijs, werkveld en overheden voeren we praktijkgericht onderzoek uit ten behoeve van toekomstbestendig technisch onderwijs en de arbeidsmarkt in Oost-Nederland.

techyourfuture.nl