



Utrecht University

DUURZAME PLAATSINGEN VAN WERKNEMERS MET EEN FYSIEKE ARBEIDSBEPERKING

Een kwalitatief onderzoek naar fit om duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking te begrijpen



Masterscriptie Strategisch Human Resource Management
Bestuurs- & Organisationswetenschap

Titelpagina

Titel: Duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking

Ondertitel: Een kwalitatief onderzoek naar *fit* om duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking te begrijpen

Student: Kirsten Hoogendijk

Studentnummer: 6646824

Opleiding: Master Strategisch Human Resource Management

Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht

Faculteit: Bestuurs- & Organisationswetenschap

Eerste begeleider: Prof. dr. Eva Knies

Tweede begeleider: Dr. Marian Thunnissen

Studiejaar: 2019-2020

Inleverdatum: 17 september 2020

“For me, disability is a way of getting some extremity, some kind of a very difficult situation, that throws an interesting light on people.” - Mark Haddon, Engelse romanschrijver (20e eeuw)

“Mijn directeur zegt altijd dat ze arbeidsbeperking maar een raar woord vindt en haar werknemers gewoon ziet als mensen die iets heel goed kunnen waar haar onderneming behoefte aan heeft. Dat is een andere blik dan de werkgever die geen mensen met een arbeidsbeperking aannemen: zij zien ons toch nog vaak als 'arbeidsongeschikten', helaas ook omdat politiek, wetenschap en media dat woord nog te vaak gebruiken.” – Respondent Q

“Je moet zelf het basisvertrouwen hebben. Je krijgt best veel klappen te verwerken als je een handicap hebt en dan moet je op een gegeven moment wel jezelf weer zo hebben hersteld dat je in staat bent die ervaring los te laten en voor iets nieuws te gaan. En dan moet je dus ook terecht komen op een plek dat werkt zodat langzaam het vertrouwen groeit. Dan pas kun je overgaan op duurzaamheid.” – Respondent K

Voorwoord

“Er is een tijd van komen en een tijd van gaan.” – Dit zijn de woorden die mij te binnen schieten bij het schrijven van de afronding van dit onderzoeksrapport, welke gedurende het laatste semester van de opleiding Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht is geschreven.

De **tijd van komen** begon afgelopen september 2019. Na een uitdagend studiejaar in 2018-2019 achter de rug te hebben waarin de bachelor Human Resource Management en premaster *Governance and Research* zijn afgerond, was ik op zoek naar meer strategische diepgang in het HRM-vak: iets wat ik in de master Strategisch Human Resource Management heb mogen vinden. Het was een bewogen, maar bovenal leerzaam jaar. Hierbij neem ik graag de gelegenheid om voor de **tijd van gaan** een aantal mensen te bedanken die mij gedurende het laatste semester hebben bijgestaan. Allereest bedank ik graag mijn eerste begeleider, Eva Knies. U heeft mij bijgestaan op het moment dat ik mij op het laagste punt van de studie bevond. Uw expertise en scherpe inzichten hebben mijn kennis in het HRM-vak en onderzoeksvaardigheden verbreed, waarvoor veel dank. Ook wil ik mijn tweede begeleider bedanken, Marian Thunnissen. Met uw aanvullende kritische blik en feedback heb ik het geheel tot een betere afbakening en hiermee hoger niveau kunnen tillen.

Verder wil ik alle respondenten bedanken die middels deelname aan dit onderzoek geholpen hebben de uitvoering van dit onderzoek mogelijk te maken. Jullie vertrouwen en open- en eerlijkheid hebben ervoor gezorgd dat we dit onderzoek samen tot een einde met waardevolle inzichten omtrent duurzame plaatsingen hebben kunnen brengen. Aanvullend bedank ik graag alle sleutelfiguren die hun bijdrage hebben geleverd mij in contact te brengen met respondenten.

Tot slot wil ik mijn familie en medestudenten bedanken die betrokken zijn geweest in het scriptieproces. Jullie onvoorwaardelijke steun heeft ervoor gezorgd dat ik altijd licht aan het einde van de tunnel bleef zien.

Rest mij nog u veel inzichten en leesplezier toe te wensen!

Kirsten Hoogendijk

‘s-Gravenhage, 17 september 2020

Samenvatting

In Nederland zijn naar schatting 1,6 miljoen mensen met een fysieke arbeidsbeperking (VGN, 2019), waarvan voor velen van hen een gebrek is aan duurzame plaatsingen en eveneens aan kennis voor het stimuleren hiervan. Het doel van dit onderzoek is om te begrijpen wat vanuit de beleving van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking bijdraagt aan een goede fit voor het realiseren van duurzame plaatsingen.

Aan dit onderzoek hebben 20 werknemers met een (motorische, visuele en/of chronische) fysieke arbeidsbeperking en uit verschillende organisaties deelgenomen die reeds minimaal zes maanden in dienst zijn bij een reguliere werkgever en hiermee “duurzaam” geplaatst zijn. Door middel van interviews is inzichtelijk gemaakt welke succesfactoren en aanvullende behoeften werknemers met een fysieke arbeidsbeperking beschrijven in de huidige duurzame plaatsing. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een *topiclist*, waarin vragen zijn gesteld over onder andere de mate waarin werknemers met een fysieke arbeidsbeperking een match ervaren met de organisatie, baan, supervisor en het team. Daarbij is aandacht gegeneerd voor de eigenlijke succesfactoren die de werknemers beschreven, alsmede voor aanvullende behoeften die zij hebben in de huidige duurzame plaatsing.

Uit dit onderzoek is gebleken dat een match met de vier aspecten zoals hiervoor belicht van belang zijn in het stimuleren van duurzame plaatsingen. Daarbij is gebleken dat eveneens de houding en motivatie van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking zelf, alsmede de match met externe partijen (zoals het UWV en *job coaches*) van belang zijn om duurzame plaatsingen te stimuleren. De resultaten laten zien dat er veel succesfactoren, en tevens aanvullende behoeften, zijn in de huidige duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Daaruit is gebleken dat een samenspel van factoren van belang is in duurzame plaatsingen. Dit betekent dat een duurzame plaatsing altijd een samenhang kent met meerdere factoren, wil deze leiden tot een duurzame plaatsing. Geconcludeerd kan worden dat duurzame plaatsingen afhankelijk zijn van veel verschillende factoren en dat hiervan een **samenspel** van factoren benodigd is voor een duurzame plaatsing. *Ter illustratie*: een duurzame plaatsing wordt gerealiseerd wanneer er sprake is van 1) een gemotiveerde werknemer die 2) werkzaam is in een inclusieve organisatie en 3) een baan heeft die toegankelijk is, waarbij aanvullend 4 en 5) het team en de supervisor betrokken en behulpzaam zijn en waarbij tot slot 6) een *job coach* externe ondersteuning biedt.

Aan dit onderzoek is voorafgaand aan het uitvoeren ervan een literatuurstudie gedaan. Dit betekent dat er op basis van bestaande en bekende literatuur een theoretisch kader is opgesteld die als basis kennis dient voor het uitvoeren van dit onderzoek. Bij de uitkomsten van dit onderzoek is kritisch

gekeken naar de gebruikte literatuur, wat erin geresulteerd heeft dat een aantal aspecten in de literatuur om opheldering of aanpassing vragen. Zo is gebleken dat zowel de definitie van een succesvolle duurzame plaatsingen vanuit de literatuur aanvullende aanscherping behoeft, alsmede dat de algehele theorie omtrent de match met de organisatie, baan, supervisor en het team die gebruikt is als theoretisch raamwerk voor dit onderzoek. Daarbij lijkt het belang van werkplekaanpassingen in de literatuur anno 2020 achterhaald. Tot slot zijn er aanbevelingen voor de praktijk gedaan, waarbij praktische handvatten gegeven zijn voor het stimuleren van duurzame plaatsingen voor zowel organisaties, supervisors, werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en tot slot voor het UWV. Zo wordt als basis aanbevolen om te beginnen om **vanuit de top** structureel en concreet beleid te gaan voeren omtrent inclusie, toegankelijkheid en groei- en ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding.....	8
1.2 Onderzoeksvraag.....	10
1.3 Relevantie.....	11
1.4 Leeswijzer	14
2. Theoretisch kader	15
2.1 Duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking	15
2.2 Person-Environment fit theorie.....	17
2.3 Relatie <i>Person-Environment fit</i> theorie en duurzame plaatsingen	23
2.4 Conceptueel model en verwachtingen	28
3. Methoden.....	31
3.1 Kwalitatieve onderzoeksstrategie	31
3.2 Onderzoekspopulatie	32
3.3 Procedure	33
3.4 Meetinstrument	34
3.5 Data-analyse	35
3.6 Kwaliteitscriteria.....	36
4. Resultaten.....	39
4.1 Matches	39
4.2 Succesfactoren duurzame plaatsingen.....	42
4.3 Behoeften	49
4.4 Redenen vertrek voorheen (niet-)duurzame plaatsingen.....	54
4.5 Samenvattend	56
4.6 Confrontatie van empirische resultaten met theoretische verwachtingen.....	60
5. Conclusie en discussie	62
5.1 Beantwoording onderzoeksvraag.....	62
5.2 Implicaties onderzoek	65
5.3 Beperkingen onderzoek en aanbevelingen vervolgstudies.....	70
5.4 Tot slot.....	72
Literatuurlijst	73
Bijlagen	79
Bijlage 1: Informatie- en toestemmingsformulier.....	79
Bijlage 2: Topiclist interviews	81
Bijlage 3: Codeboom	83

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Duurzaam deelnemen aan de arbeidsmarkt is niet voor iedereen vanzelfsprekend. De laatst bekende cijfers uit 2015 tonen aan dat 5% van de niet-arbeidsgehandicapten in Nederland ten opzichte van 14% van de arbeidsgehandicapten werkloos zijn (CBS, 2016). Nederland kent 2 miljoen arbeidsgehandicapten (Rijksoverheid, 2019), waarvan naar schatting 1,6 miljoen met een fysieke arbeidsbeperking (VGN, 2019). Dit onderzoek richt zich op **werknemers met een langdurige fysieke (motorische, visuele en/of chronische) arbeidsbeperking**, die worden belemmerd in een volledige en effectieve deelname aan de samenleving in vergelijking met andere personen zonder beperking (CRPD, 2006). Veel werknemers met een fysieke arbeidsbeperking ervaren een achterstand in termen van duurzame plaatsingen (Rijksoverheid, 2019), waarbij zij er niet in slagen om voor een langere periode bij een reguliere werkgever aan het werk te blijven (UWV, 2018).

Om deze achterstand in te dammen zijn de Participatiewet¹ en het Sociaal Akkoord² in het leven geroepen, met als doel om vanuit de werkgeversrol werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt meer mogelijkheden te bieden in het vinden van werk en bovenal duurzaam te plaatsen (SCP, 2019; Rijksoverheid, 2019). Een vereenvoudiging van het Sociaal Akkoord heeft ervoor gezorgd dat binnen dit akkoord geen onderscheid meer gemaakt wordt tussen publieke en private organisaties (Rijksoverheid, 2020). Om deze reden wordt er in dit onderzoek geen onderscheid gemaakt tussen publieke en private organisaties en worden inzichten van zowel werknemers met een fysieke arbeidsbeperking uit publieke organisaties alsmede uit private organisaties betrokken in dit onderzoek.

De Participatiewet is het afgelopen jaar door het Sociaal en Cultureel Planbureau geëvalueerd. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het duurzaam plaatsen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking nog altijd een heikel punt betreft (CBS, 2018; SCP, 2019; Rijksoverheid, 2019). Dit desondanks de stimulans rondom wetgeving en een door de staatssecretaris van SZW opgestelde agenda die onder andere *“maatregelen neemt waardoor mensen met een beperking meer waarborging krijgen voor ondersteuning op maat met uitzicht op duurzaam werk”* (Ministerie van SZW, 2020, pp. 1). In 2019-2020 wordt dan ook ruim 53 miljoen euro extra voor een inclusieve arbeidsmarkt geïnvesteerd met oog op duurzame plaatsingen (Rijksoverheid, 2019). Om de

1 De participatiewet is een Nederlandse wet die ingegaan is op 1 januari 2015. Deze wet vervangt de WWB, WSW en Wajong en moet ervoor zorgen dat meer kwetsbare mensen werk vinden en behouden, ook met een fysieke arbeidsbeperking (Rijksoverheid, z.d.).

2 Het sociaal akkoord is een akkoord dat op 11 april 2013 is gesloten tussen de overheid en sociale partners (werkgevers en werknemers) om voor 2026, 125.000 extra banen te creëren bij reguliere werkgevers voor werknemers met een arbeidsbeperking (Rijksoverheid, 2018).

doelstellingen van de Participatiewet en het Sociaal Akkoord omtrent duurzame plaatsing te behalen is het van belang om meer inzicht te krijgen in hetgeen daadwerkelijk voor duurzame plaatsingen kan zorgen. Doordat er vanuit de overheid pas sinds kort meer aandacht wordt besteed aan het verbeteren en verduurzamen van de positie van werknemers met een arbeidsbeperking, is er vooralsnog geringe kennis over de wijze 'hoe' gestuurd kan worden op duurzame plaatsingen (Van Berkel et al., 2017). Waar voorheen voornamelijk gestuurd werd op duurzame plaatsingen voor reguliere werknemers, betreft het nu een specifieke doelgroep die door hun beperking speciale aandacht behoeft in het duurzaam plaatsen. Om aan het overheidsbeleid te kunnen voldoen is het belangrijk dat dit beleid aansluit op organisatiebeleid (Boon et al., 2009) en op werknemersbelangen (Borghouts & Freese, 2016). Gesteld kan worden dat het voor duurzame plaatsingen van belang is dat er een *fit* is, dit wil zeggen dat er aansluiting is, tussen beleid en belangen van werknemers. Werknemers met een fysieke arbeidsbeperking kunnen middels dit onderzoek hun belangen inzichtelijk maken die benodigd zijn voor het stimuleren van duurzame plaatsingen, waardoor aansluiting kan plaatsvinden op organisatiebeleid en voorts aan overheidsbeleid kan worden voldaan.

Eerder onderzoek naar duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking wijst uit dat voornamelijk aandacht wordt besteed aan hetgeen voor werkgevers (en vanuit het werkgeversperspectief) van belang is om duurzame plaatsingen te realiseren (Vessies et al., 2017; Seing et al., 2014; Breen et al., 2018; Strindlund et al., 2018; Scott et al., 2017). Zo kunnen loonkostensubsidie, no-riskpolis en fiscale voordelen voor werkgevers bijvoorbeeld als stimulans werken om werknemers met een fysieke arbeidsbeperking duurzaam te plaatsen (Panteia, 2019). Uit het bestuderen van de literatuur blijkt aanvullend dat er een hiaat is in kennis over het geheel van factoren die van belang zijn om duurzame plaatsingen te stimuleren voor, en vanuit de beleving van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Waar verscheidene auteurs (Vilsteren et al., 2017; Nützi et al., 2019; Palstam et al., 2013; Escorpizo et al., 2019; Dunstan & MacEachen, 2016) onderzoek hebben verricht naar verschillende factoren die bijdragen aan duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking, wordt geen algeheel en breed beeld geschetst van alle factoren die hier (mogelijk) aan bijdragen. Door onderzoek te doen naar de beleving van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en succesfactoren van duurzame plaatsingen en eventuele behoeften hierin te achterhalen, wordt inzichtelijk gemaakt wat in de totaliteit tot duurzame plaatsingen kan leiden. Werknemers met een fysieke arbeidsbeperking kunnen hun duurzame plaatsing zelf het beste beschrijven en onderbouwen, wat hiermee verfijnde inzichten kan bieden in het stimuleren van duurzame plaatsingen van andere arbeidsbeperkten.

Kristof-Brown, Zimmerman en Johnson (2005) benadrukken het belang van een juiste *fit* tussen personen met de omgeving, ook wel de *person-environment fit* theorie genoemd. Binnen de *person-environment fit* theorie wordt onderscheid gemaakt tussen een viertal kritische *fits*, namelijk de *fit* van de persoon met de **baan, organisatie, supervisor** en het **team**. Omdat de *person-environment fit* theorie volgens Kristof-Brown en collega's (2005) inzichten kan bieden in werk-gerelateerde uitkomsten, waaronder *turnover* en *tenure*, wordt deze theorie bruikbaar geacht voor dit onderzoek. Dit betekent dat 'duurzame plaatsing' als werk-gerelateerde uitkomst middels deze theorie beter begrepen kan worden. Hiermee zal de *person-environment fit* theorie in dit onderzoek als kapstok worden gebruikt om duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking te begrijpen. Dit houdt in dat de viertal kritische *fits*, zoals hierboven beschreven, richting geven aan dit onderzoek. Concreet wordt de algehele *person-environment fit* theorie in dit onderzoek gebruikt om duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking nader te kunnen **duiden**. Hiermee wordt aan respondenten gevraagd welke *fit* in hun ogen kan bijdragen aan de realisatie van duurzame plaatsingen. Daarbij wordt aandacht geschonken aan hetgeen werknemers met een fysieke arbeidsbeperking aandragen als **succesfactoren** in de huidige duurzame plaatsing. Dit biedt naast de omschrijving van een *fit* mogelijkheden tot verbreding van inzichten van de algehele beleving van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. De *person-environment fit* theorie kan bijdragen te achterhalen of de aansluiting van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de supervisor bijvoorbeeld meer bijdraagt aan een realisering van duurzame plaatsingen dan aansluiting met de baan. Daarbij wordt er bij de *person-environment fit* theorie vanuit gegaan dat aansluiting op de behoeften van werknemers kan bijdragen aan behoud van werknemers (Kristof-Brown et al., 2005), dan wel duurzame plaatsingen. Dit onderzoek richt zich naast de ***person-environment fit*** theorie en **succesfactoren** dan ook op aanvullende **behoeften** die werknemers met een fysieke arbeidsbeperking (eventueel) hebben in duurzame plaatsingen. Deze inzichten kunnen er niet alleen voor zorgen dat werknemers met een fysieke arbeidsbeperking duurzamer geplaatst worden, maar biedt eveneens inzichten om kritischer organisatie- en overheidsbeleid te voeren om duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking te creëren en waarborgen.

1.2 Onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek is om middels de beleving van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking meer begrip te krijgen van factoren die bijdragen aan duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. De onderzoeksvraag hierbij is als volgt opgesteld:

“Welke factoren dragen volgens de beleving van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking bij aan een goede fit voor het realiseren van duurzame plaatsingen?”

1.3 Relevantie

In deze paragraaf wordt de relevantie van dit onderzoek beschreven. De relevantie wordt hierbij op wetenschappelijk, maatschappelijk en praktisch niveau beschreven.

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Ten eerste wordt in de wetenschappelijke literatuur voornamelijk aandacht besteed aan het aannemen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking (Borghouts et al., 2015; Horssen et al., 2013; Wijk et al., 2012, in Borghouts & Freese, 2016), met minder aandacht voor het duurzaamheidsaspect. Hiermee is behoefte aan meer gegevens die kunnen bijdragen aan inzicht in de totstandkoming van duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking (Ellenkamp, Brouwers & Embregts, 2016).

In de literatuur over duurzame plaatsingen wordt vaker het perspectief van de werkgever behandeld (zie: Hartnett et al., 2011; Scott et al., 2017, Escorpizo et al., 2019). Ondanks dat werkgevers een cruciale rol hebben in het behouden van werknemers met een arbeidsbeperking (Vornholt et al., 2017), is vaak een discrepantie tussen het werkgeversperspectief en belevingen van werknemers (Borghouts & Freese, 2016). Zo zorgen een vermindering van administratieve lasten, beschikbaarheid van instrumenten als loonkostensubsidie en fiscale voordelen vanuit het werkgeversperspectief niet ook (automatisch) als stimulans voor duurzame plaatsingen vanuit het werknemersperspectief (Rijksoverheid, 2019; Panteia, 2019). Dit onderzoek draagt bij aan de bestaande literatuur, door duurzame plaatsingen vanuit het werknemersperspectief middels kwalitatieve wijze te onderzoeken en hiermee inzichten te verwerven in duurzame plaatsingen binnen de overheersende op werkgeversperspectief georiënteerde literatuur.

In de wetenschappelijke literatuur is (voor zover bekend) niet eerder onderzoek gedaan naar duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met behulp van de *person-environment fit* theorie. Daarbij is de *person-environment fit* theorie over het algemeen gezien kwantitatief van aard. In dit onderzoek wordt de theorie anders gebruikt, namelijk zoals de voorheen beschreven kapstok met kwalitatieve insteek. De *person-environment fit* theorie wordt in de meeste onderzoeken belicht middels een geselecteerde set van kritische aspecten van de *fit* (Tinsley, 2000), hetgeen middels dit onderzoek wordt aangevuld door het hele spectrum van kritische *fits* van de *person-environment fit* theorie te belichten. Mede omdat de effecten van de *person-environment fit* theorie rondom werknemersuitkomsten kunnen variëren (Edwards, 2007), is het belangrijk dat alle kritische aspecten van de *fit* (werknemer met de **organisatie**, **baan**, **supervisor** en het **team**) worden betrokken binnen onderzoek (Kristof-Brown et al., 2005). Aanvullend richt huidige literatuur van duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking zich op verschillende en individuele factoren die betrekking hebben op duurzame plaatsingen, zoals de baan of

leidinggevende (Vilsteren et al., 2017; Nützi et al., 2019; Palstam et al., 2013; Escorpizo et al., 2019; Dunstan & MacEachen, 2016). Hierbij is weinig systematisch naar alle factoren gekeken die kunnen bijdragen aan duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking.

Dit onderzoek draagt bij om een zo concreet mogelijk beeld te schetsen van factoren die bijdragen aan duurzame plaatsingen. Hiermee draagt dit onderzoek bij aan een (mogelijke) verdere verrijking van inzichten in de *person-environment fit* theorie in termen van een specifieke doelgroep en het duurzaamheids-aspect. Dit kan naast nieuwe inzichten aanknopingspunten bieden voor vervolgonderzoek.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek heeft betrekking op verschillende actoren, namelijk op de **overheid**, **werkgevers** en **werknemers**. Dit onderzoek levert hen verschillende relevante inzichten op, die hieronder verder worden toegelicht.

Overheid - Uit onderzoek van de Patiëntenfederatie Nederland (2017) blijkt dat werknemers met een fysieke en psychische arbeidsbeperking ten opzichte van werknemers met een intellectuele arbeidsbeperking meer knelpunten ervaren wanneer zij geplaatst zijn. Doordat een meerderheid van werknemers met een arbeidsbeperking in Nederland met een fysieke arbeidsbeperking kampt (Patiëntenfederatie Nederland, 2017), draagt dit onderzoek bij aan een groot maatschappelijk relevant thema welke veel mensen betreft. Onderzoek naar deze grote groep maakt het onderzoek divers, doordat verschillende werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met verschillende beperkingen kampen, dan wel motorisch, visueel en/of chronisch. Dit onderzoek kan middels de beleving van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking aan het licht stellen wat succesfactoren van duurzame plaatsingen zijn. Hierdoor wordt op brede schaal inzicht in duurzame plaatsingen onder werknemers met een fysieke arbeidsbeperking gegenereerd, opdat de overheid actiever beleid kan voeren op het stimuleren van duurzame plaatsingen.

Werkgevers - Gevolgen van niet-duurzame plaatsingen zijn groot voor werkgevers: *“werkgevers zijn hierna minder gemotiveerd om opnieuw een werknemer met een fysieke arbeidsbeperking in dienst te nemen”* (Vessies et al., 2017, in Vooijs et al., 2019, pp. 10). Onderzoek naar duurzame plaatsingen kan werkgevers inzichten bieden in succesfactoren en eventuele behoeften in duurzame plaatsingen, waardoor mislukte duurzame plaatsingen voorkomen kunnen worden. Werkgevers kunnen de verworven inzichten uit dit onderzoek als vertrekpunt inzetten om kritischer beleid, dit wil zeggen meer toegespitst op het creëren van duurzame plaatsingen, te voeren om duurzame plaatsingen van werknemers te creëren en waarborgen. Dit is van belang, omdat niet-duurzame plaatsingen niet alleen gepaard kunnen gaan met onvoldoende motivatie bij werkgevers om opnieuw werknemers

met een fysieke arbeidsbeperking aan te nemen, maar dit eveneens hogere kosten met zich mee brengt zoals werving- en selectiekosten.

Werknemers - Om de economie te bevorderen geldt dat zoveel mogelijk mensen duurzaam geplaatst moeten worden (Murray et al., 2017). Desondanks blijkt dit zoals in de aanleiding beschreven lastig realiseerbaar. De gevolgen voor werknemers met een arbeidsbeperking hiervan zijn groot: *“niet alleen betekent werk voor werknemers met een arbeidsbeperking financiële zekerheid en sociale contacten, ook kan het verlies van werk relatief kort na plaatsing het zelfvertrouwen en de motivatie aantasten om opnieuw op zoek te gaan naar werk”* (Vooijs et al., 2019, pp. 3). Daarnaast biedt werk voor werknemers met een fysieke arbeidsbeperking eveneens kansen in termen van zelfontplooiing en eigenwaarde (Rijksoverheid, 2019). Dit onderzoek kan inzichten bieden in succesfactoren en behoeften van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking om duurzaam geplaatst te worden. Hierdoor kunnen werknemers met een fysieke arbeidsbeperking meer duurzame kansen krijgen op de arbeidsmarkt en zich alsmede op persoonlijk vlak ontwikkelen.

Onderzoek naar succesfactoren en behoeften in duurzame plaatsingen draagt hiermee bij aan inzichten voor de **overheid, werkgevers** en **werknemers** en levert aanvullend een bijdrage aan het oplossen van het publieke vraagstuk hieromtrent. Hierdoor kan aansluiting van organisatiebeleid op overheidsbeleid plaatsvinden, wat aanvullend perspectieven biedt voor werknemers met een fysieke arbeidsbeperking die momenteel duurzaam, dan wel niet duurzaam, geplaatst zijn.

1.3.3 Praktische relevantie

Duurzame plaatsing van werknemers met een arbeidsbeperking zorgt voor kansen rondom concurrentievoordeel (Scott et al., 2017) en biedt eveneens voordelen in termen van winstgevendheid en vermindering van kosten die gepaard gaan met het aannemen en opleiden van een plaatsvervangende werknemer (Hartnett et al., 2011). Concurrentievoordeel kan worden behaald doordat het duurzaam plaatsen van werknemers met een arbeidsbeperking het imago van organisaties verbetert (Brouwers & Giesen, 2009), werknemers met een arbeidsbeperking bijdragen aan meer creatieve teams (Smit, 2009) en doordat het in dienst hebben van werknemers met een arbeidsbeperking bijdraagt aan de organisatiecultuur- en klimaat van organisaties (Hartnett et al., 2011). Dit onderzoek is hiermee van meerwaarde voor organisaties, doordat inzichten in succesfactoren en behoeften praktische handvatten kan bieden om beleid binnen organisaties te voeren omtrent het stimuleren van duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Duurzame plaatsingen betaalt zich hiermee terug in termen van winst middels concurrentievoordeel.

Daarbij is het duurzaam plaatsen van werknemers met een arbeidsbeperking in praktisch opzicht van groot belang, om te voorkomen dat een boete middels de quotumwet aan organisaties wordt opgelegd wanneer niet aan de Banenafpraak³ wordt voldaan (UWV, 2020).

1.4 Leeswijzer

In het hiernavolgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader uiteen gezet. Hierin wordt de literatuur beschreven die relevant is voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 een verantwoording van methoden en technieken voor uitvoering van dit onderzoek gegeven. In hoofdstuk 4 worden voorts de resultaten beschreven, die aan de hand van de interviews worden vergaard. In hoofdstuk 5 wordt op basis hiervan de conclusie beschreven, waarbij een beantwoording op de onderzoeksvraag gegeven wordt en een verbinding wordt gelegd met empirische en theoretische gegevens. Tot slot wordt afgesloten met de discussie, waarin de theoretische en praktische implicaties en de beperkingen van dit onderzoek -met aanbevelingen voor vervolgonderzoek- worden beschreven.

³ De banenafpraak en de quotumregeling gelden als wetten met als doel mensen met een arbeidsbeperking duurzaam werk te bieden (Rijksoverheid, 2018). Bij het niet naleven hiervan worden organisaties verplicht om een bepaald percentage arbeidsplekken toe te bedelen aan werknemers met een arbeidsbeperking en kan een boete aan organisaties worden opgelegd wanneer hier niet aan wordt voldaan.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de relevante theoretische gezichtspunten beschreven die als basis dienen voor het uitvoeren van dit onderzoek. Als eerste wordt in 2.1 duiding gegeven aan het concept duurzame plaatsing. Daarna wordt in 2.2. de *person-environment fit* theorie toegelicht, waarbij in 2.3 een koppeling tussen duurzame plaatsingen -met een focus op de doelgroep- en de *person-environment fit* theorie gelegd. Tot slot wordt in 2.4 het conceptueel model, welke dient als schematische weergave van de literatuur, met verwachtingen geschetst.

2.1 Duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking

Duurzame plaatsingen van werknemers met een (fysieke) arbeidsbeperking lijkt in de wetenschappelijke literatuur lastig definieerbaar. Veel auteurs (zie Palstam et al., 2013; Ellenkamp et al., 2016; Bosma et al., 2020) omschrijven 'duurzame plaatsing' als een bepaalde tijdsduur of simpelweg het 'behouden van werk', met weinig aandacht om duurzame plaatsingen als een specifiek begrip te definiëren. Om deze reden wordt algemene wetenschappelijke literatuur aangevuld met beleidsstukken om te duiden wat in dit onderzoek onder duurzame plaatsingen wordt verstaan. De betekenis die in dit onderzoek aan duurzame plaatsingen wordt gegeven is de volgende: *"continuïteit van werk bij een reguliere werkgever, waarbij oog is voor de kwetsbare aard van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en waarbij het werk door zowel werknemers als werkgevers als waardevol wordt gezien"*.

Continuïteit van werk wil zeggen dat werknemers met een fysieke arbeidsbeperking voor een langere periode (langer dan zes maanden) bij een **reguliere werkgever** aan het werk blijven (UVW, 2018). Een reguliere werkgever wordt derhalve gezien als een organisatie waarin werknemers zonder fysieke arbeidsbeperking ook regulier (duurzaam) geplaatst zijn. Vooijs en collega's (2019) hebben gevonden dat het voor de continuïteit van werk van belang is dat er rekening gehouden wordt met de **kwetsbare aard** van werknemers met een arbeidsbeperking. De reden waarom deze definitie gebruikt wordt in dit onderzoek is omdat deze niet alleen de tijdsduur meeneemt, maar eveneens oog heeft voor de belemmeringen die werknemers met een fysieke arbeidsbeperking hebben op lichamenlijk niveau.

Voorgaande definitie raakt deels aan de definitie van duurzame inzetbaarheid. Ondanks dat duurzame inzetbaarheid en duurzame plaatsing twee andere concepten zijn, zijn er bruikbare raakvlakken uit het concept duurzame inzetbaarheid gehaald om het begrip duurzame plaatsingen in dit onderzoek te verbreden. Klink en collega's (2016) hebben gevonden dat een belangrijk deel van duurzame inzetbaarheid is wanneer werknemers en een werkomgeving allebei streven om werk te behouden dat waardevol is voor de werknemer en gewaardeerd wordt door de werkcontext.

Voorgaande omschrijving wordt in het licht van duurzame plaatsing geïnterpreteerd, omdat behoud van werk dat waardevol is voor zowel werknemers met een fysieke arbeidsbeperking als de organisatie onmisbaar wordt geacht in duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. **Waardevol** heeft betrekking op hetgeen een duurzame plaatsing voor zowel de organisatie als werknemers met een fysieke arbeidsbeperking oplevert. De mate waarin werknemers met een fysieke arbeidsbeperking aanvullende waarde creëren binnen de organisatie en waarin organisaties werknemers met een fysieke arbeidsbeperking perspectief kunnen bieden staan hier centraal (A+O fonds Rijk, z.d.). Het bieden van perspectief heeft betrekking op de mate waarin organisaties werknemers met een fysieke arbeidsbeperking de mogelijkheid bieden om te werken naar het vermogen (dit wil zeggen met inachtneming van de fysieke arbeidsbeperking rondom hetgeen de werknemer wel en niet kan).

Duurzame plaatsingen hoeven derhalve niet bij eenzelfde werkgever te zijn. Mobiliteit die bijdraagt aan het aansluitend helpen van werknemers van de ene naar de andere baan valt ook onder een duurzame plaatsing (CBS, 2018b; Flexbarometer, 2018, in Vooijs et al., 2019). Hiermee wordt duurzame plaatsing ook gezien als een succesvol traject wanneer de werknemer na het doorlopen van het ene (tijdelijke) contract bij één werkgever, een andere doorlopende, arbeidsovereenkomst bij een volgende werkgever is aangegaan (UWV, 2006).

2.1.1 Kennis over duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking

In deze sub-paragraaf wordt beschreven wat reeds bekend is over duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Een meer gedetailleerde beschrijving vindt in paragraaf 2.3 plaats, waarbij een koppeling gelegd wordt met hetgeen bekend is over duurzame plaatsingen in relatie tot de *person-environment fit* theorie, ofwel de aansluiting tussen werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de organisatie, baan, supervisor en het team.

Escorpizo, Burghardt en Rirchards (2018) stellen in beginsel dat een duurzame plaatsing afhankelijk is van de leeftijd van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en de exacte ziektestatus. Onderzoek van Solovieva en collega's (2011) en Escorpizo en collega's (2018) wijst derhalve uit dat duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking afhankelijk zijn van de mate waarin mogelijkheden van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking aansluiten op eisen van de baan. Naast het belang van deze aansluiting stellen verschillende onderzoekers dat een ondersteunende werkomgeving (Bosma et al., 2020; Solovieva et al., 2011; Palstam et al., 2013; Adelmeijer et al., 2017) en een positieve cultuur en klimaat in organisaties (Vornholt, Uitdewilligen en Nijhuis, 2013; Hartnett et al., 2011) bijdragen aan duurzame plaatsingen. Onderzoek van Palstam, Gard en Mannerkorpi (2013) wijst uit dat naast een ondersteunende werkomgeving, ook sociale ondersteuning buiten het werk bijdraagt aan duurzame

plaatsingen. Onderzoek van Zeeuw en collega's (2014), Vooijs en collega's (2017) en Bosma en collega's (2020) onderstrepen aanvullend het belang van afstemming van algehele behoeften van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking om hiermee duurzame plaatsingen te stimuleren.

Tot slot hangt de mate waarin werknemers met een fysieke arbeidsbeperking duurzaam geplaatst zijn, mede af van de relatie die werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de leidinggevende (Vornholt et al., 2013; Palstam et al., 2013; Nijhuis et al., 2014; Bruyère et al., 2004) en collega's (Vornholt et al., 2013; Palstam et al., 2013; Nijhuis et al., 2014; Vilsteren en collega's, 2017) hebben.

Bovenstaande laat zien dat de *person-environment fit* theorie een interessant theoretisch kader is en bruikbaar voor het beantwoorden van het vraagstuk uit dit onderzoek. De hiervoor beschreven inzichten uit de reeds bekende literatuur laten zien dat de verschillende factoren uit eerder onderzoek voor een groot deel aansluiten op de *person-environment fit* theorie. Ondanks dat voorgaande auteurs het niet expliciet benoemen, lijken belangrijke succesfactoren voor duurzame plaatsingen op de *person-environment fit* theorie aan te sluiten. Zo wordt het belang van aansluiting op de **baan, organisatie, supervisor en collega's (het team)** beschreven.

Alvorens verder wordt ingegaan op literatuur over duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking in aansluiting met de organisatie, baan, supervisor en het team in paragraaf 2.3, wordt hieronder eerst het concept van de *person-environment fit* theorie toegelicht.

2.2 Person-Environment fit theorie

Verscheidene onderzoeken geven het belang van de *person-environment fit* theorie aan als valide theorie voor onderzoek naar de relatie tussen het individu en de omgeving (Tinsely 2000; Morley, 2007; Valenzuela & Rogers, 2018). De *person-environment fit* theorie wordt hierbij wereldwijd gebruikt om werknemersuitkomsten zoals gezondheid op de werkvloer, commitment, motivatie, afwezigheid, verloop en retentie te identificeren (Edwards, 1998; Tinsley, 2000; Kristof-Brown et al., 2005). Zowel een gebrek aan commitment als aan motivatie kan tot gevolg hebben dat werknemers vertrekken (Mustafa, Ali & Ntim, 2019). Afwezigheid, verloop en retentie worden bruikbare elementen geacht voor onderzoek naar duurzame plaatsingen. Dit betekent concreet dat de *person-environment fit* theorie in dit onderzoek kan bijdragen aan het identificeren, dit wil zeggen achterhalen en inzichtelijk maken, van factoren die van belang zijn om duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking te begrijpen.

De *person-environment fit* theorie wordt op verschillende wijzen gedefinieerd. Doordat de definitie van Kristof-Brown en collega's (2005) de meest alomvattende definitie lijkt te zijn, wordt deze definitie in dit onderzoek aangehouden. Deze luidt als volgt: "*de exacte overeenstemming die*

optreedt wanneer kenmerken tussen individuen en de omgeving op elkaar zijn afgestemd". Edwards, Caplan en Harrison (1998) en Kristof-Brown en collega's (2005) benadrukken dat werk-gerelateerde uitkomsten derhalve niet uitsluitend afhankelijk zijn van de persoon of omgeving, maar van de **relatie** hiertussen. Dit betekent dat een misfit tussen de persoon en omgeving kan leiden tot negatieve werkuitskomsten, zoals niet duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Omdat aansluiting van kenmerken van het individu met de werkomgeving een belangrijk aspect is binnen deze theorie en hiermee kenmerken van duurzame plaatsingen inzichtelijk kunnen worden gemaakt, staat de definitie van Kristof-Brown en collega's (2005) in dit onderzoek centraal.

Subjectieve representatie persoon en omgeving

Edwards en collega's (1998) maken in de *person-environment fit* theorie een onderscheid tussen de subjectieve representatie van de persoon en van de omgeving. De subjectieve representatie van de persoon omschrijven Edwards en collega's (1998) als de eigen perceptie van personen over hoe zij zichzelf zien en omschrijven. In dit onderzoek wordt middels de subjectieve representatie van de persoon ingezoomd op de kenmerken en perceptie van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Hiermee wordt expliciet een link gelegd met de *kwantitatieve onderzoeksmethode*. In het methoden-hoofdstuk (H3) wordt hier op verder op in gegaan.

Naast de subjectieve representatie van de persoon is ook de subjectieve representatie van de omgeving van belang in de *person-environment fit* theorie (Edwards et al., 1998). Edwards en collega's (1998) omschrijven dit als de wijze waarop een persoon de omgeving ervaart, in dit onderzoek ook wel de beleving van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de omgeving. In dit onderzoek wordt hiermee ruimte gemaakt voor de belevingen en gevoelens van de persoon met de omgeving.

Demands-abilities en needs-supplies fit

Edwards en collega's (1998) hebben gevonden dat er een conceptueel fundament ten grondslag ligt aan de *person-environment fit* theorie: de **demands-abilities en needs-supplies fit**. Deze typen sluiten volgens Kristof-Brown en collega's (2005) voornamelijk aan op de **person-organization en person-job fits** en worden in dit onderzoek derhalve meegenomen naar de invloed hiervan op duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking.

De *demands-abilities fit* gaat om de eisen van de werkomgeving binnen de organisatie en de baan enerzijds met de mogelijkheden van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking anderzijds (Valenzuela & Rogers, 2018). Kristof-Brown en collega's (2005) onderstrepen het belang van een goede relatie hiertussen binnen de *person-environment fit* theorie. De voorgenoemde *demands* zoals deze worden opgelegd vanuit de omgeving kunnen voortkomen uit de taak, werkrol of bredere

sociale context en gaan hierbij om zowel kwantitatieve als kwalitatieve baanvereisten (Kristof-Brown et al., 2005). Waar het bij *abilities* zoals voorgenoemd gaat over de mogelijkheden van de werknemer, wordt hier in dit onderzoek verwezen in welke mate werknemers met een fysieke arbeidsbeperking zichzelf bekwaam achten om het werk uit te voeren, de vaardigheden hiervoor bezitten en voldoende training, tijd en energie hebben om aan de *demands* te kunnen voldoen (Kristof-Brown et al., 2005). Volgens Valenzuela en Rogers (2018) omschrijft de mate waarin deze *demands* vervuld (kunnen) worden door de hiervoor omschreven *abilities* de *demands-abilities* match. In dit onderzoek gaat het bijvoorbeeld om de *workload* die werknemers met een fysieke arbeidsbeperking ervaren in relatie met hun mogelijkheden en in hoeverre dit bijdraagt aan duurzame plaatsingen.

De mate waarin de persoonlijke *needs* worden vervuld door *supplies* in de omgeving staat voor de *needs-supplies* fit (Kristof-Brown et al., 2005; Valenzuela & Rogers, 2018). Edwards (1998) heeft de betekenis van *needs* en *supplies* geconcretiseerd. *Needs* zijn “*aangeboren biologische en psychologische behoeftigheden*”, “*waarden die verworven worden door leren en socialisatie*” en “*motieven van de persoon om beoogde doelen te bereiken*”, terwijl *supplies* gaan over intrinsieke en extrinsieke middelen en beloningen die in de behoeften van de persoon kunnen voorzien, zoals geld, sociale betrokkenheid en mogelijkheden om dit te bereiken (Edwards, 1998). Eerder onderzoek wijst uit dat het blijvend peilen van algehele behoeften van werknemers uit de doelgroep belangrijk is (Zeeuw et al., 2014; Vooijs et al., 2017; Bosma et al., 2020). In dit onderzoek gaat het bij *needs-supplies* over de mate waarin een relatie waar te nemen is tussen de *needs*, ofwel behoeften, van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en de aangeboden *supplies* vanuit de werkomgeving om duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking mogelijk te maken.

Het verschil tussen de twee benaderingen is dat in het ene geval de *demands* van de organisatie centraal staan en in het andere geval de *needs* van de medewerker. Onderzoek naar de *demands-abilities* en *needs-supplies* kan uitwijzen of duurzame plaatsingen afhankelijk zijn van een juiste match tussen eisen van de organisatie en baan en mogelijkheden van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking, alsmede van behoeften die werknemers met een fysieke arbeidsbeperking hebben in het uitvoeren van de werkzaamheden en de hiervoor aangeboden middelen.

[Supplementaire en complementaire fit](#)

Naast de hiervoor beschreven *demands-abilities* en *needs-supplies* match, dient ook de ‘omgeving’ in de *person-environment fit* theorie beschreven te worden. In de *person-environment fit* heerst hierbij een onderscheid tussen de supplementaire en complementaire fit (Cable & Edwards, 2004). Het maken van onderscheid hiertussen is fundamenteel in *person-environment fit* onderzoek, omdat ‘omgeving’ op verschillende wijzen geïnterpreteerd kan worden (Cable & Edwards, 2004).

De **supplementaire fit** richt zich expliciet op de omgeving en factoren uit deze omgeving (Kristof-Brown et al., 2005). Wanneer persoonskenmerken van een werknemer overeenkomen met die van andere werknemers in een organisatie, dan wel wanneer er ‘overeenkomsten van karakteristieken’ zijn, wordt er gesproken over een supplementaire *fit* (Van Vuuren et al., 2007).

De **complementaire fit** richt zich uitsluitend op het onderscheiden van personen binnen de omgeving (Kristof-Brown et al., 2005). Er wordt over een complementaire *fit* gesproken wanneer de persoonskenmerken van een individu iets toevoegen aan wat eerst ontbrak, dan wel voorzien in wat nodig is, en de omgeving hiermee ‘compleet’ maakt (Van Vuuren et al., 2007; Boon et al., 2011).

Het is hierbij belangrijk dat in onderzoek duidelijk gemaakt wordt of de onderzoeksvraag als supplementair of complementair geïnterpreteerd wordt. In dit onderzoek staat het perspectief van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking als **individu** centraal. De complementaire fit is specifiek gericht op ieder individu als ‘uniek’ wezen en onderstreept dat verschillen in ervaringen mogelijk zijn. Daarbij wordt in de complementaire fit aandacht besteed aan het compleet maken van een omgeving, hetgeen benodigd lijkt wil een duurzame plaatsing gerealiseerd worden. De supplementaire *fit* legt, naast onvoldoende focus op het individu, de focus op het zoeken naar overeenkomsten met andere werknemers in een organisatie. In dit onderzoek staat derhalve niet centraal om overeenkomsten tussen werknemers te vinden, maar om te onderzoeken wat voor individuen bijdraagt aan de stimulering van duurzame plaatsingen. Om voorgenoemde redenen staat in dit onderzoek de complementaire *fit* centraal.

<i>Person-environment fit</i> theorie
Subjectieve representatie persoon en omgeving
<i>Demands-abilities</i> en <i>needs-supplies fit</i> (organisatie en baan)
Complementaire <i>fit</i>

Figuur 1. Overzicht invulling *person-environment fit* theorie in dit onderzoek

De kritische *fits* van de *person-environment fit* theorie die volgens Edwards (1998), Tinsley (2000) en Kristof-Brown en collega’s (2005) inzichten in valide werk-gerelateerde uitkomsten kunnen bieden, worden hieronder verder beschreven. Hier wordt de aansluiting van de werknemer met de organisatie, baan, supervisor en het team beschreven.

2.2.1 Aansluiting werknemer-organisatie in de theorie

De aansluiting van werknemers met de organisatie heeft betrekking op de match tussen werknemers en de organisatie (Valenzuela & Rogers, 2018), en kent de sterkste associatie met *turnover* in vergelijking met de andere kritische *fits* (Kristof-Brown et al., 2005). Dit is van belang, omdat dit een tegenovergestelde term van duurzame plaatsing is en hiermee cruciaal in dit onderzoek.

Onderzoek van Vornholt en collega's (2013) en Kristof-Brown en collega's (2005) wijst uit dat de match tussen het **klimaat** en de **cultuur**, dit wil zeggen de sfeer en waarden die in organisaties heerst omtrent hoe met werknemers met een fysieke arbeidsbeperking wordt omgegaan, en persoonlijke kenmerken van werknemers binnen deze aansluiting essentieel is. Op welke wijze werknemers met een fysieke arbeidsbeperking het klimaat en de cultuur in organisaties ervaren en in hoeverre dit voldoet aan hun behoeften en bijdraagt aan duurzame plaatsingen, staat in dit onderzoek centraal. In dit onderzoek gaat het bij cultuur en klimaat derhalve over inzichten op individueel niveau van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking, met het oog op duurzame plaatsingen.

De *person-organization fit* bestaat, zoals in 2.2 toegelicht, uit twee basisperspectieven: **het *demands-abilities en needs-supplies* perspectief**. In dit onderzoek betekent dit dat kennis, vaardigheden en mogelijkheden van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking evenredig dienen te zijn aan hetgeen de organisatie vereist (*demands-abilities fit*). *Abilities* worden omschreven als "*education, experience, aptitudes, abilities en intelligence*" (Tinsley, 2000), terwijl *demands* worden omschreven als "*work climate, work load, ability requirements en task requirements*" (Tinsley, 2000).

Het *needs-supplies* perspectief gaat ervan uit dat een *fit* bereikt wordt wanneer de behoeften, verlangens en voorkeuren van werknemers door de organisatie vervuld worden (Kristof, 1996). *Supplies* worden ook wel omschreven als "*reinforcers, benefits, satisfiers and payoffs*" (Tinsley, 2000), ofwel hetgeen de behoeften van werknemers vervuld. De *needs-supplies fit* staat hiermee garant wanneer een match is tussen de behoeften, wensen en voorkeuren van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de organisatie.

Bij de *person-organization fit* staat centraal dat **aanpassingen op de werkplek** bijdragen aan het welzijn en de tevredenheid van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de organisatie. De wijze waarop werknemers met een fysieke arbeidsbeperking zich toegewijd voelen aan de organisatie worden uitsluitend aangewezen als leidraad voor de aansluiting tussen de werknemer en organisatie (Tinsley, 2000). Ter concretisering betekent dat in dit onderzoek in hoeverre de *demands-abilities* en *needs-supplies* bijdragen aan een match tussen werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en de organisatie en hiermee aan duurzame plaatsingen.

2.2.2 Aansluiting werknemer-baan in de theorie

De aansluiting van werknemers met de baan gaat om de match tussen de persoonlijke kenmerken van de werknemer en de kenmerken van de baan of taken die uitgevoerd worden (Valenzuela & Rogers, 2018). Baan wordt door Kristof (1996) gedefinieerd als "*de taken en kenmerken van taken die een persoon moet vervullen in ruil voor werkgelegenheid*" (pp. 8).

Zoals in hoofdstuk 2.2 onderstreept, spelen de ***demands-abilities*** en ***needs-supplies*** ook bij

de aansluiting van werknemers met de baan een belangrijke rol. Dit betekent dat kennis, vaardigheden en mogelijkheden van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking in dit opzicht evenredig dienen te zijn aan hetgeen de baan vereist (*demands-abilities fit*). De *needs-supplies fit* staat hiermee garant wanneer een match is tussen de behoeften, wensen en voorkeuren van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de baan en bijbehorende taken die zij uitvoeren. Onderzoek van Kristof-Brown en collega's (2005) wijst uit dat de *needs-supplies fit* een sterke link kent met **aanpassingen in de baan**. Dit zou voorts bijdragen aan het welzijn en tevredenheid met de baan van werknemers (Valenzuela & Rogers, 2018). In dit onderzoek betreft dit aanpassingen in de baan die mogelijkwijs onderdeel zijn van behoeften van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en in hoeverre deze behoeften vanuit de baan vervuld worden in termen van welzijn en tevredenheid met een link naar duurzame plaatsingen.

De aansluiting van werknemers met de baan kent de sterkste associatie met *tenure* (Kristof-Brown et al., 2005). Dit betekent in het kader van dit onderzoek dat onvoldoende ervaren aansluiting van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de baan kan leiden tot negatieve werkgerelateerde uitkomsten zoals niet duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking.

2.2.3 Aansluiting werknemer-supervisor in de theorie

De aansluiting tussen werknemers met de supervisor richt zich op de match tussen de supervisor en werknemers (Valenzuela & Rogers, 2018). Onder supervisor wordt in dit onderzoek verstaan, de supervisor als direct-leidinggevende of mentor van de werknemer. Onderzoek toont aan dat de relatie tussen een supervisor en werknemer van groot belang is voor werknemersresultaten (Griffeth et al., 2001, in Kristof-Brown et al., 2005). Dit houdt in dit onderzoek concreet in dat de rol van de supervisor van groot belang is om duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking te waarborgen. Ook wordt de rol van de supervisor cruciaal geacht voor de cultuur die binnen organisaties heerst (Astakhova, 2016). Volgens Buys en collega's (2019) zien werknemers supervisors als vertegenwoordigers van de organisatie en weerspiegelen supervisors hiermee de organisatiecultuur.

Een theorie die aansluit op de relatie tussen de werknemer en supervisor is de LMX-theorie. Deze theorie gaat ervan uit dat een gezonde werknemer en supervisor-relaties gepaard gaat met **ondersteuning, wederzijdse steun, vertrouwen en respect** (Brunetto, Farr-Wharton & Shacklock, 2010). Werknemers zouden met wederzijdse steun, vertrouwen en respect volgens onderzoek van Colbert (2004, in Astakhova, 2016), een betere verstandhouding met de supervisor ervaren waardoor goals en verwachtingen beter begrepen en voorspeld kunnen worden. Deze verstandhouding beïnvloedt voorts de tevredenheid en hiermee het welzijn van de werknemer (Brunetto et al., 2010)

en de mate waarin de werknemer zich tevreden voelt met (en rondom) de supervisor (Kristof-Brown et al., 2005). Dit betekent dat onvoldoende ervaren aansluiting van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de supervisor kan leiden tot negatieve uitkomsten omtrent duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking.

2.2.4 Aansluiting werknemer-team in de theorie

De aansluiting van de werknemer met het team gaat om de match tussen de werknemer en het team waarin zij zich bevinden (Valenzuela & Rogers, 2018). Kristof (1996) omschrijft ‘team’ als een kleine groep directe collega’s in de organisatie. Deze definitie zal in dit onderzoek centraal staan wanneer over ‘team’ gesproken wordt.

Onderzoekers tonen daarbij aan dat onderzoek op kwalitatieve wijze leidt tot de beste uitkomsten op het gebied van de *person-group fit* (Kristof-Brown et al., 2005), een aanvullend belangrijk element waarom de kwalitatieve onderzoeksmethode in dit onderzoek centraal staat. Bij de *person-group fit* zijn gedeelde waarden en doelen tussen werknemers uit het team van groot belang (Millik & Martins, 1996; Harrison et al., 1998, in Kristof-Brown et al., 2005). Dit zou volgens Kristof-Brown en collega’s (2005) aansluiten op de mate waarop werknemers zich **tevreden** voelen met collega’s uit het team. Dit betekent dat onvoldoende ervaren aansluiting van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met het team kan leiden tot negatieve uitkomsten omtrent duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking.

Hieronder vindt een weergave plaats van de factoren zoals deze in de (hierboven beschreven) *person-environment fit* theorie belangrijk worden geacht. Belangrijk om te vermelden is dat de *demands-abilities* en *needs-supplies fit* in zowel het organisatie- als baanperspectief een rol spelen.

Organisatie	Baan	Team	Supervisor
Klimaat en cultuur	Baanaanpassing	Tevreden met collega’s uit team	Wederzijdse steun, vertrouwen en respect
Aanpassingen werkplek			Verstandhouding met supervisor
			Ondersteuning

Figuur 2. Samenvatting factoren *Person-environment fit* theorie

2.3 Relatie *Person-Environment fit* theorie en duurzame plaatsingen

In de voorgaande paragraaf is invulling gegeven aan het concept van de *person-environment fit* theorie. In deze paragraaf wordt specifiek een link gelegd met de *person-environment fit* theorie en hetgeen vanuit de literatuur bekend is over duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke

arbeidsbeperking, waarmee ‘invulling’ aan het concept van de *person-environment fit* theorie wordt gegeven. Omdat in de wetenschappelijke literatuur geen directe link tussen de *person-environment fit* theorie met duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking te vinden is, wordt de bekende literatuur in deze paragraaf apart van elkaar in het licht van de *person-environment fit* theorie geïnterpreteerd. Dit betekent dat de bekende literatuur per kritisch aspect van de *person-environment fit* theorie ondergebracht zal worden.

Onderzoek van Zeeuw en collega's (2014) en Bosma en collega's (2020) heeft het belang van doorlopende afstemming van behoeften van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking uitgewezen. Dit kent een relatie met de algehele *person-environment fit* theorie zoals in 2.2 omschreven, waarbij middels de *needs-supplies fit* wordt bijgedragen aan het vervullen van behoeften, verlangens en voorkeuren van werknemers (Kristof, 1996).

2.3.1 Aansluiting werknemer-organisatie met duurzame plaatsingen

Een goed **organisatieklimaat** is een cruciaal punt voor duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking (Vornholt et al., 2013). Vornholt, Uitdewilligen en Nijhuis (2013) omschrijven organisatieklimaat als een **klimaat** en **cultuur** in een organisatie die net zoals voor reguliere werknemers, ook voor werknemers met een fysieke arbeidsbeperking het gevoel bevordert dat organisaties werknemers met een fysieke arbeidsbeperking op waarde inschatten, accepteren en naar hun kwaliteiten kijken in plaats van hetgeen hen beperkt. Bij de aansluiting van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de organisatie lijkt hiermee de **demands-abilities fit** een gunstig effect op duurzame plaatsingen te hebben.

Aanpassing van de werkplek is van belang bij duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking (Solovieva, Dowler & Walls, 2011; Palstam et al., 2013; Adelman et al., 2017; Bosma et al., 2020). De bereidheid vanuit de organisatie om werkplekaanpassingen te verrichten die aansluiten op een ondersteunende werkomgeving voor werknemers met een fysieke arbeidsbeperking neemt hier volgens Solovieva en collega's (2011), Palstam en collega's (2013) en Bosma en collega's (2020) een centraal punt in. Hier speelt in zekere mate de **demands-abilities fit** een rol, waarbij de organisatie zorgt dat de eisen van een ondersteunende werkomgeving aansluiten op de mogelijkheden van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Ondersteunende werkomgevingen kennen een positieve beïnvloeding van duurzame plaatsingen (Bosma et al., 2020). Bosma en collega's (2020) omschrijven een ondersteunende werkomgeving als de creatie van een werkplek die aansluit op de beperking van de werknemer met een fysieke arbeidsbeperking. Onderzoek van Bosma en collega's (2020) toont aan dat bij het bieden van een ondersteunende werkomgeving **flexibiliteit** van belang is, waarbij het faciliteren -vanuit de organisatie- om vanuit huis te werken en eigen werk in te plannen belangrijke elementen zijn. Onderzoek van Vooijs en collega's

(2017) toont aan dat flexibiliteit eveneens gestimuleerd wordt wanneer de organisatie het uitwisselen van werktaken van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met andere collega's stimuleert en wanneer de organisatie hen voldoende rustperioden laat inplannen. Een flexibele werkwijze sluit derhalve aan op de behoeften van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en werkt hiermee bevorderlijk in termen van duurzame plaatsingen (Bosma et al., 2020). Bij de aansluiting van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de organisatie lijkt hiermee de **needs-supplies fit** een gunstig effect op duurzame plaatsingen te hebben.

Door de aansluiting van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de organisatie middels belevingen van de werknemer met de fysieke arbeidsbeperking nader te onderzoeken kan inzicht worden verkregen in hoeverre de aansluiting tussen hen met de organisatie bijdraagt aan duurzame plaatsingen.

2.3.2 Aansluiting werknemer-baan met duurzame plaatsingen

Voor aansluiting tussen werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en de baan behoort een goede fit tussen de mogelijkheden, kenmerken en behoeften (*needs*) van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de eisen (*demands*) van de kenmerken van de baan te zijn (Nützi et al., 2019). Nützi en collega's (2019) omschrijven dit ook wel als *job match*, waarbij de relatie tussen eigenschappen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de match zoals werkwaarden, werkstijl en de werkomgeving van belang zijn. De **needs-supplies fit** lijkt hiermee in de aansluiting van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de baan een gunstig effect op duurzame plaatsingen te hebben. Onderzoek van Escorpizo en collega's (2019) wijst uit dat de mate waarin een baan fysiek zwaar werk betreft een relatie kent met duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Een baan die voldoende aansluit op de mogelijkheden van de werknemer wordt hiermee cruciaal geacht voor duurzame plaatsingen (Bosma et al., 2020). Solovieva en collega's (2011) beschrijven deze aansluiting als 'baanherontwerp', waarbij **baanaanpassing** plaatsvindt en de baan wordt aangepast op de mogelijkheden (Escorpizo et al., 2018) van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Dit leidt volgens voorgaande auteurs niet alleen tot duurzame plaatsingen, maar werkt eveneens een hogere productiviteit in de hand. Dit betekent concreet dat een baan die voldoende aansluit bij mogelijkheden van de werknemer met de fysieke arbeidsbeperking bijdragen aan duurzame plaatsingen. Bij de aansluiting van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de baan lijkt hiermee eveneens de **demands-abilities fit** een gunstig effect op duurzame plaatsingen te hebben.

Verscheidene onderzoeken benadrukken het belang van het schenken aan aandacht aan behoeftes, verlangens en voorkeuren van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking in het vervullen van de baan, om middels deze wijze duurzame plaatsingen te stimuleren (Zeeuw et al., 2014; Vooijs et al.,

2017; Bosma et al., 2020). In dit onderzoek gaat het over de mate waarin *needs* en *demands* in de baan vanuit het perspectief van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking bijdragen aan duurzame plaatsingen. Uit onderzoek blijkt dat **autonomie** van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking in het uitvoeren van de baan van belang is voor het vervullen van voornoemde *needs* (Holland & Clayton, 2019). Holland en Clayton (2019) beschrijven autonomie als de mogelijkheden die werknemers met een fysieke arbeidsbeperking hebben om persoonlijke keuzes te maken met betrekking tot uitvoering van de baan, zoals bijvoorbeeld aanpassingen in werkuren. Dit draagt volgens Holland en Clayton (2019) bij aan retentie, ofwel de stimulering van duurzame plaatsingen, van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking.

Door de aansluiting van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de baan middels belevingen van werknemers met de fysieke arbeidsbeperking nader te onderzoeken kan inzicht worden verkregen in hoeverre de aansluiting tussen hen met de baan bijdraagt aan duurzame plaatsingen.

2.3.3 Aansluiting werknemer-supervisor met duurzame plaatsingen

Duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking kent een verband met de relatie van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en de supervisor (Vornholt, Uitdewilligen & Nijhuis, 2013; Palstam et al., 2013; Nijhuis et al., 2014). Uit onderzoek van Bosma en collega's (2020) blijkt dat deze relatie in beginsel mede afhankelijk is van de **kennis en het bewustzijn** die een supervisor heeft over het omgaan van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Dit vraagt volgens Bosma en collega's (2020) van supervisors om zich te verdiepen in de beperking van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en te zorgen dat zij up-to-date kennis hebben om met hen om te gaan. Ook kan een supervisor bijdragen aan het creëren van bewustzijn bij personen uit het team, opdat een team meer rekening houdt met de beperking en de wijze waarop zij met werknemers met een fysieke arbeidsbeperking omgaan (Bosma et al., 2020).

Onderzoek van Vilsteren en collega's (2017) wijst uit dat supervisor **ondersteuning** eveneens een relatie kent met positieve werknemersuitkomsten van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Onder supervisor ondersteuning wordt in dit onderzoek verstaan, "*care, consideration and empathy*" van de supervisor voor werknemers met een fysieke arbeidsbeperking (Dunstan & MacEachen, 2016). Supervisor ondersteuning gaat in dit onderzoek expliciet over de ondersteuning die werknemers met een fysieke arbeidsbeperking vanuit de supervisor ervaren. Vanuit dit perspectief zijn volgens Vilsteren en collega's (2017) een aantal speerpunten van belang bij supervisor ondersteuning, namelijk de mate waarin de supervisor aandacht schenkt, zich voldoende bekommert en behulpzaam is ten opzichte van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Ondersteuning van de supervisor heeft invloed op het algehele welzijn van werknemers met een

fysieke arbeidsbeperking en op positieve gezondheid- en werkuitkomsten, doordat supervisor-ondersteuning zorgt voor minder werkstress, minder afwezigheid, behoud en een verhoogde productiviteit (Vlisteren et al., 2017). Omdat zowel werkstress als afwezigheid kunnen uitmonden in uitval en hiermee niet-duurzame plaatsingen, wordt ondersteuning van de supervisor belangrijk geacht in dit onderzoek.

Uit onderzoek van Vlisteren en collega's (2017) en Bosma en collega's (2019) blijkt dat **betrokkenheid** van de supervisor, waarbij relaties met werknemers met een fysieke arbeidsbeperking worden onderhouden en hen een ondersteunende omgeving wordt geboden waarbinnen begrip is voor de beperking, kan bijdragen aan het stimuleren van duurzame plaatsingen. Het -door de supervisor- volgen van het werkproces van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en ervaren moeilijkheden van hen aanpakken, maakt additief deel uit van de mate waarop werknemers met een fysieke arbeidsbeperking betrokkenheid ervaren van de supervisor.

Door de aansluiting van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de supervisor middels belevingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking nader te onderzoeken, kan inzicht worden verkregen in hoeverre dit een rol speelt bij het stimuleren van duurzame plaatsingen.

2.3.4 Aansluiting werknemer-team met duurzame plaatsingen

Verscheidene onderzoekers tonen het belang van goede onderlinge relaties tussen werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met het team aan om duurzame plaatsingen te stimuleren (Vornholt et al., 2013; Palstam et al., 2013; Nijhuis et al., 2014). In de onderlinge relaties gaat het volgens voorgaande auteurs expliciet om de ervaringen zoals werknemers met een fysieke arbeidsbeperking deze ervaren met het team. De wijze waarop werknemers met een fysieke arbeidsbeperking de relatie met het team ervaren, is voornamelijk gebaseerd op de mate waarop zij zich door het team als volwaardig lid van het team **geaccepteerd** voelen (Vornholt et al., 2013). Vlisteren en collega's (2017) hebben gevonden dat acceptatie van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking door collega's uit het team van belang is voor **betrokkenheid**, wat voorts bijdraagt aan de aansluiting tussen werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en het team.

Onderzoek van Palstam en collega's (2013) en Nijhuis en collega's (2014) wijst uit dat **ondersteuning** op de werkplek gerelateerd is aan duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Ondersteuning van collega's wordt door Dunstan en MacEachen (2016) gedefinieerd als '*care, consideration and empathy*' van collega's voor werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Wanneer werknemers uit het team laten zien zich te bekommeren om werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en zich inleven in werknemers met een fysieke arbeidsbeperking, kunnen zij bijdragen aan positieve werkuitkomsten van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking (Dunstan & MacEachen, 2016), zoals duurzame plaatsingen. Ondersteuning

wordt ook in relatie gebracht met sociale steun door het team, waarbij voldoende bekwaamheid bij werknemers uit het team om op een juiste wijze om te kunnen gaan met werknemers met een fysieke arbeidsbeperking bijdraagt aan duurzame plaatsingen (Palstam et al., 2013). Daarnaast toont onderzoek van Palstam en collega's (2013) aan dat wanneer werknemers uit het team rekening houden met de beperking en de bemoeilijkheden die werknemers met een fysieke arbeidsbeperking kunnen hebben, dit bijdraagt aan duurzame plaatsingen.

Door de aansluiting van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met het team middels belevingen van werknemers met de fysieke arbeidsbeperking nader te onderzoeken kan inzicht worden verkregen in hoeverre de aansluiting tussen hen met het team bijdraagt aan duurzame plaatsingen.

Hieronder wordt een weergave geschetst van factoren die voor het stimuleren van duurzame plaatsingen -zoals bekend in de huidige theorie- centraal staan. Belangrijk om te vermelden is dat de *demands-abilities* en *needs-supplies fit* in zowel het organisatie- als baanperspectief een rol speelt.

Organisatie	Baan	Team	Supervisor
Organisatieklimaat	Baanaanpassing	Acceptatie	Kennis en bewustzijn
Aanpassingen werkplek	Autonomie	Betrokkenheid	Ondersteuning
Flexibiliteit		Ondersteuning	Betrokkenheid

Figuur 3. Samenvatting factoren *Person-environment fit* theorie en duurzame plaatsingen

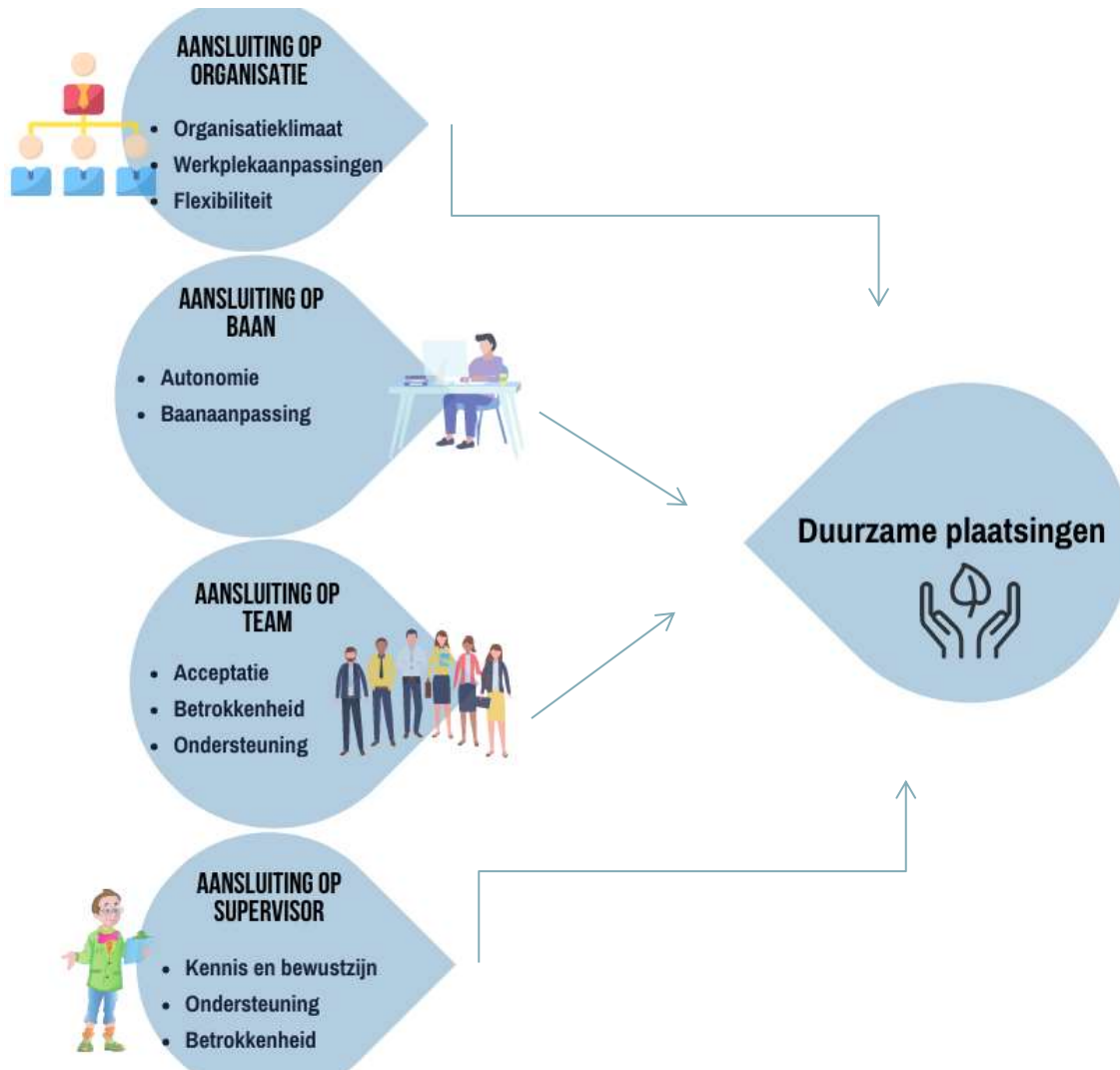
2.4 Conceptueel model en verwachtingen

In de voorgaande paragrafen zijn de theoretische concepten die centraal staan in dit onderzoek beschreven. Op basis hiervan is onderstaand conceptueel model met verwachtingen opgesteld.

2.4.1 Conceptueel model

Het conceptueel model dient uitsluitend om inzichtelijk te maken wat in dit onderzoek onderzocht wordt en behoort hiermee niet als toetsend opgevat te worden. In dit onderzoek wordt vanuit de beleving van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking onderzocht welke succesfactoren hebben bijgedragen aan hun huidige duurzame plaatsing. Ook wordt ruimte gecreëerd voor eventuele aanvullende behoeften die zij hebben in huidige duurzame plaatsingen. De *person-environment fit* theorie zal hierbij, zoals eerder toegelicht, worden gebruikt als kapstok. Dit houdt in dat naast de succesfactoren en behoeften van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking vanuit de *person-environment fit* theorie bekeken wordt welke aspecten volgens duurzaam geplaatste medewerkers een rol (kunnen) spelen in duurzame plaatsingen. Het conceptueel is opgesteld zodat

binnen de verschillende aansluitingen inzichtelijk is wat de verwachtingen zijn. Dit is met *bulletpoints* onder de verschillende aansluitingen met de organisatie, baan, supervisor en het team beschreven. De exacte verwachtingen worden onder het conceptueel model verder toegelicht



Figuur 4. Conceptueel model

2.4.2 Verwachtingen

Op basis van de literatuurbeschrijving en het opgestelde conceptueel model kunnen een aantal verwachtingen worden geschetst ten aanzien van de resultaten van dit onderzoek. De verwachtingen worden hieronder toegelicht en worden allen in relatie tot duurzame plaatsingen geplaatst.

Organisatie → Op basis van de literatuur wordt verwacht dat een goed organisatieklimaat, werkplekaanpassingen en flexibiliteit bijdragen aan duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Dit betekent dat verwacht wordt dat de organisatie een rol speelt in het stimuleren van duurzame plaatsingen.

Baan → Daarbij wordt verwacht dat het bieden van voldoende autonomie in de uitvoering van werkzaamheden en baanaanpassing bijdraagt aan het stimuleren van duurzame plaatsingen van

werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Dit betekent concreet dat er verwacht wordt dat de aansluiting van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de baan een rol speelt in het stimuleren van duurzame plaatsingen.

Team → Verwacht wordt dat acceptatie, betrokkenheid en ondersteuning van werknemers uit het team van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking bijdraagt aan het stimuleren van duurzame plaatsingen. Dit betekent concreet dat er verwacht wordt dat de aansluiting van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met het team een rol speelt in het stimuleren van duurzame plaatsingen.

Supervisor → Daarbij wordt op basis van de literatuur verwacht dat duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking afhankelijk is van de kennis en het bewustzijn, ondersteuning en betrokkenheid van de supervisor. Dit betekent concreet dat er verwacht wordt dat de aansluiting van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de supervisor een rol speelt in het stimuleren van duurzame plaatsingen.

Behoeft(e)n → Verwacht wordt dat specifiek inzoomen op de behoeften binnen de organisatie en baan, ook wel *needs-supplies fit* (Kristof-Brown et al., 2015) en aandacht voor de match tussen eisen van de organisatie en baan en mogelijkheden, ook wel de *demands-abilities fit* (Kristof-Brown et al., 2015) van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking verdere inzichten kan bieden in de stimulering van duurzame plaatsingen. Omdat het continue afstemmen van behoeften van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking als belangrijk aspect wordt aangedragen, wordt verwacht dat de vraag naar behoeften van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking in de huidige duurzame plaatsing aanvullende inzichten in het stimuleren van duurzame plaatsingen kan bieden.

Samenhang en aanvulling → Een belangrijk aspect dat verwacht wordt is dat een samenspel van factoren bijdraagt aan duurzame plaatsingen. Dit betekent concreet dat er verwacht wordt dat een onderlinge samenhang -en dus niet de organisatie, baan, supervisor en het team als losstaande factoren- van belang is bij duurzame plaatsingen. De verwachting die hiermee wordt geschetst is dat wanneer werknemers met een fysieke arbeidsbeperking de organisatie (bijvoorbeeld) als stimulerend ervaren in de huidige duurzame plaatsing, maar tegelijkertijd een team waarin zij zich niet geaccepteerd voelen, dit niet zal leiden tot duurzame plaatsingen. Vanwege de beperkte kennis over duurzame plaatsingen en kwalitatieve (open en onderzoekende) insteek van dit onderzoek, wordt verwacht dat respondenten zelf aanvullende factoren zullen aandragen die van belang zijn in het stimuleren van duurzame plaatsingen.

3. Methoden

In dit hoofdstuk worden de methoden en technieken van dit onderzoek beschreven, waarbij uitgelegd wordt op welke manier dit onderzoek uitgevoerd is en op welke wijze een antwoord op de onderzoeksvraag wordt gegeven. Als eerst wordt in paragraaf 3.1 de strategie van dit onderzoek uiteen gezet. In paragraaf 3.2 wordt verder ingegaan op de onderzoekspopulatie die betrokken is in dit onderzoek. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3 de methode onderbouwd aan de hand waarvan dataverzameling heeft plaatsgevonden. In paragraaf 3.4 wordt voorts de wijze waarop de verzamelde data is geanalyseerd beschreven, waarbij in paragraaf 3.5 tot slot een beschrijving plaatsvindt van de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

3.1 Kwalitatieve onderzoeksstrategie

Het doel van dit onderzoek is om middels het onderzoeken van belevingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking -die reeds minimaal een half jaar bij een reguliere werkgever werkzaam zijn- inzichtelijk te krijgen wat heeft bijgedragen aan deze duurzame plaatsing. Hierbij wordt, zoals in de inleiding geïntroduceerd, de *person-environment fit* theorie als kapstok gebruikt om duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking te identificeren. Aanvullend wordt er aandacht besteed aan eigenlijke succesfactoren die hebben bijgedragen aan de huidige duurzame plaatsingen en wordt aandacht besteed aan aanvullende behoeften die vanuit het perspectief van de werknemer kunnen bijdragen aan een duurzame(re) plaatsing.

In dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie, omdat deze het beste aansluit op de aard van de onderzoeksvraag en aanpak hierbij. De aard van het onderzoek is gericht op het inzichtelijk maken van hetgeen dat bijdraagt aan duurzame plaatsingen vanuit de belevingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Kwalitatief onderzoek is niet alleen goed toepasbaar voor het begrijpen en uitleggen van complexe en ethische omstandigheden (Reinecke, Arnold & Palazzo, 2016), maar maakt het eveneens mogelijk om expliciet door te vragen op belevingen en behoeften van werknemers in het kader van duurzame plaatsingen (Boeije, 2014; Evers, 2015). Kwalitatief onderzoek kan hiermee bijdragen aan het duiden van succesvolle duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking, waarbij uitleg kan plaatsvinden voor een mogelijke oplossing van dit complexe probleem. Dit zorgt ervoor dat de diepgang van het onderzoek wordt vergroot en achterliggende patronen achterhaald kunnen worden (Velde, Jansen & Dijkers, 2018), hetgeen middels een kwantitatieve onderzoeksstrategie niet mogelijk is. Bij het inzichtelijk krijgen van achterliggende patronen staat de (subjectieve) betekeniswereld van de respondenten centraal met de eigen belevingen en behoeften. Zoals ingeleid in het theoretisch kader, staat bij gebruik van de *person-environment fit* in dit onderzoek de subjectieve representatie

en perceptie van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking centraal, hetgeen naadloos aansluit op de kwalitatieve onderzoeksstrategie. Middels de kwantitatieve onderzoeksmethode kan de diepgang omtrent de (subjectieve) betekeniswereld en achterliggende patronen lastig worden achterhaald, omdat hier veelal sprake is van 'keuze-opties'. Hierbij bestaat de kans dat een juiste optie hier niet tussen zit of dat een optie wellicht meer onderbouwing vereist om tot een concreet antwoord te komen. De mogelijkheid van een inbreng van de respondenten zelf ontbreekt hierbij in de kwantitatieve onderzoeksstrategie, hetgeen bij de kwalitatieve onderzoeksstrategie meer perspectief biedt. Tot slot tonen Kristof-Brown en collega's (2005) aan dat onderzoek op kwalitatieve wijze leidt tot de beste uitkomsten op het gebied van de *person-group fit*. Door middel van de kwalitatieve onderzoeksmethode kan in dit onderzoek inzichtelijk worden gemaakt wat vanuit het werknemersperspectief als geheel plaatje kan bijdragen aan succesvolle duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking.

3.2 Onderzoekspopulatie

- 20 interviews met werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en minimaal zes maanden in dienst bij een reguliere werkgever
- Verschillende fysieke arbeidsbeperkingen: visueel, chronisch, motorisch/(chronisch)
- Publieke en private organisaties
- Laag, midden, hoog opleidingsniveau

In dit onderzoek zijn twintig interviews afgenomen met werknemers met een fysieke arbeidsbeperking die duurzaam geplaatst zijn (> zes maanden) bij reguliere werkgevers en binnen verschillende (publieke en private) organisaties.

De reden waarom ervoor gekozen is om werknemers uit verschillende organisaties te betrekken, is om de belevingen vanuit verschillende perspectieven, dit wil zeggen werknemersperspectieven uit verschillende organisaties, te benaderen. Uit de literatuur blijkt dat de rol van de organisatie een belangrijk element is in duurzame plaatsingen. Door respondenten uit meerdere organisaties te betrekken kan een meer alomvattend en minder generalistisch beeld worden geschetst. Het succes van respondenten uit organisatie A hoeven bijvoorbeeld niet per se aan te sluiten op successen van organisatie B. Doordat aanvullend de vereenvoudiging van het Sociaal Akkoord heeft plaatsgevonden, wordt binnen deze wet geen onderscheid meer gemaakt tussen publieke en private organisaties (Rijksoverheid, 2020) en hebben aan dit onderzoek zowel werknemers werkzaam in publieke als private organisaties deelgenomen.

Aan dit onderzoek hebben werknemers met verschillende fysieke arbeidsbeperkingen deelgenomen. Dit betreft zeven werknemers met een visuele beperking, zes met een motorische, drie met een chronische en tot slot vier met een combinatie van een motorisch en chronische beperking. Van deze werknemers zijn er tien van het vrouwelijke geslacht en tien van het mannelijke geslacht. Het opleidingsniveau ligt uiteen van lager- tot hoger-opgeleide werknemers, welke hieronder verder inzichtelijk worden gemaakt. De respondenten bekleden verschillende functies binnen verschillende sectoren, waaronder automatisering en ICT, handel en administratie, openbaar bestuur en veiligheid, personeel, organisatie en strategie en tot slot onderwijs.

Soort arbeidsbeperking	Opleidingsniveau	Geslacht
Visueel (7)	Laag t/m MBO-2 (1)	Man (10)
Motorisch (6)	Midden MBO-3 t/m MBO-4 (4)	Vrouw (10)
Chronisch (3)	Hoog HAVO, VWO, HBO en WO (15)	
Motorisch/chronisch (4)		

Figuur 5. Overzicht onderzoekspopulatie

3.3 Procedure

Werknemers met een fysieke arbeidsbeperking zijn in dit onderzoek gerekruteerd middels het aanschrijven van zowel werknemers met een fysieke arbeidsbeperking, alsmede middels het aanschrijven van sleutelfiguren (directeurs, adviseurs, managers, leidinggevendenden). Dit houdt concreet in dat de onderzoeker contact opgenomen heeft (middels telefonisch, e-mail of LinkedIn) met personen met een fysieke arbeidsbeperking of personen die een inclusieve functie vervullen waarbij het verbeteren van de positie van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking een centrale rol inneemt. De onderzoeker heeft eerder onderzoek naar inclusief werkgeverschap een netwerk opgebouwd, van waaruit zowel werknemers met een fysieke arbeidsbeperking als sleutelfiguren zijn benaderd voor dit onderzoek. Aan sleutelfiguren is gevraagd of zij werknemers met een fysieke arbeidsbeperking kennen die mogelijk willen deelnemen aan dit onderzoek. Ook is aan of sleutelfiguren gevraagd of zij in contact staan met andere sleutelfiguren die mogelijk werknemers met een fysieke arbeidsbeperking kennen voor deelname aan dit onderzoek. Middels deze wijze is onderzocht of werknemers met een fysieke arbeidsbeperking na uitleg van het onderzoek en een kennismaking geïnteresseerd zijn voor deelname aan dit onderzoek. Voorts zijn desbetreffende personen uitgenodigd voor deelname aan een interview. De interviews hebben tussen 18 juni en 17 juli 2020 plaatsgevonden middels (video)-bellen via Skype, MS Teams of Web ex meeting. Vanwege Covid-19 was het onmogelijk om elkaar regulier te ontmoeten, waardoor alle interviews digitaal zijn afgenomen. Volgens Ostrom (2020) kent dit het voordeel dat het via deze

wijze niet meer mogelijk is een respondent eerder dan het eigenlijke interview tegen het lijf te lopen, waardoor mogelijk een vertekend beeld geschetst wordt door een (bevooroordeelde) eerste indruk. Alvorens de interviews hebben plaatsgevonden is het informatie en toestemmingsformulier toegestuurd, welke te vinden zijn in bijlage 1. Hierbij zijn de respondenten geïnformeerd over het onderzoek en over de wijze waarop met hun gegevens en de verzamelde data wordt omgegaan. De interviews hebben gemiddeld gezien 45 minuten geduurd, met een minimum duur van 40 minuten en een maximum duur van 90 minuten. De interviews zijn (met akkoord van de respondenten) opgenomen via een *voice-recorder*. Aan geïnterviewde respondenten is aan het einde van het interview gevraagd of zij vanuit hun netwerk meer werknemers met een fysieke arbeidsbeperking kennen die wellicht open stonden voor een interview. Zo is middels de zogenoemde sneeuwbalsteekproef (Scheepers et al., 2016) gezocht naar aanvullende relevante respondenten voor deelname aan dit onderzoek.

3.4 Meetinstrument

Het meetinstrument waarvan gebruik is gemaakt in dit onderzoek is een *topiclijst*. Hierin worden alle onderwerpen die tijdens het interview zijn behandeld beschreven. De *topiclijst* aan de hand waarvan de respondenten zijn geïnterviewd is semigestructureerd, omdat dit "*het meest aansluit op belevingen, gedragingen of het begrip van respondenten over het onderzoeksonderwerp*" (Matthew & Ross, 2010). Dat de *topiclijst* semigestructureerd is houdt in dat een aantal onderwerpen vastliggen waarop vervolgens doorgevraagd kan worden. Hierbij is dus niet, zoals bij een gestructureerde *topiclist*, sprake van een compleet van tevoren vastgestelde *topiclijst* waarvan niet mag worden afgeweken. Dit zorgt ervoor dat naast het creëren van ruimte voor het beschrijven van de eigen belevingen, hier niet bij voorbaat al teveel op bepaalde uitkomsten gestuurd wordt.

Het eerste onderdeel en tevens eerste vraag van de *topiclijst* betreft het beschrijven van de eigen achtergrond (beperking, opleiding, werkervaring, etc.) van de respondenten. Daarna is aan respondenten gevraagd om iets te vertellen over de functie en huidige werkzaamheden (de baan), de organisatie, het team en de supervisor. Hierbij is middels semigestructureerde wijze sturing gegeven via de *topiclist*, waarbinnen vanuit de lens van de *person-environment fit* theorie en afbakening gemaakt is in de aansluiting van de respondent met de baan, organisatie, team en supervisor. Hierbij zijn per aspect voorbeeldvragen opgesteld, waarbij deze aspecten steeds in relatie tot duurzame plaatsingen zijn geplaatst. Er is rekening gehouden met de wijze waarop de vragen zijn opgesteld om via deze weg rekening te houden met vragen die aansluiten op het referentiekader van respondenten (Velde et al., 2018). In de *topiclist* is geprobeerd duidelijke taal te gebruiken en is voornamelijk ingezet op heldere vraagstellingen. Vanuit de *topiclist* zijn slechts relevante vragen gesteld die aansluiten op de theorie en hiermee op de beantwoording van de onderzoeksvraag. Dit

houdt concreet in dat de gebruikte literatuur in dit onderzoek nauwkeurig is onderzocht en is ingezien welke vragen aansluiten op de theorie en hiermee op het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. Ter illustratie: in de theorie waarbij de aansluiting tussen de werkgroep en werknemers met een fysieke arbeidsbeperking wordt besproken, wordt het belang van acceptatie als volwaardig lid van het team omschreven als stimulering van duurzame plaatsingen. In de *topiclist* zal hier bijvoorbeeld gevraagd worden in hoeverre de respondent zich welkom voelt in het team en het gevoel heeft dat dit heeft bijgedragen aan de duurzame plaatsing.

Tussendoor, maar ook aan het einde is ingezoomd op de behoeften van de respondenten. Hierbij is gevraagd of er binnen de baan, organisatie, team of supervisor of geheel andere zaak aanvullende behoeften zijn in de huidige duurzame plaatsing. Daaropvolgend is gevraagd aan de respondent om te omschrijven wat nu uiteindelijk écht heeft bijgedragen aan de huidige duurzame plaatsing, de zogenoemde 'succesfactoren'. Hierbij heeft de respondent de eigen vrijheid gehad om te omschrijven wat heeft bijgedragen aan de duurzame plaatsing en heeft geen sturing plaatsgevonden van de onderzoeker. Tot slot is ruimte gecreëerd voor zaken die volgens de respondent nog niet aan bod waren gekomen, maar eventueel wel kunnen bijdragen aan duurzame plaatsingen. Dit vergroot de kans op het vergaren van diepgaandere inzichten (Scheepers et al., 2016).

3.5 Data-analyse

Bij de data-analyse zijn de interviews geanalyseerd en getranscribeerd, wat inhoudt dat de interviews letterlijk zijn uitgeschreven in een script. Bij de analyse heeft een selectie, ordening en structurering van de scripts plaatsgevonden, waarbij gezocht is naar een samenhang tussen de verschillende scripts en duurzame plaatsingen.

De data-analyse is in dit onderzoek middels **open, axiaal en selectief** gecodeerd (Boeije, 2014). Hiervoor is gebruik gemaakt van de kwalitatieve data analyse software van 'Nvivo 12'. Bij **open coderen** is er sprake geweest van het "*opsplitsen, onderzoeken, vergelijken, conceptualiseren en categoriseren van de gegevens*" (Strauss & Corbin, 2007, pp. 61). Hierbij is een verkenning geschetst van het onderzoek en de onderzoeks-data en heeft een globale structurering plaatsgevonden, wat betekent dat de interviews ten eerste geheel zijn uitgeschreven en de uitkomsten hiervan voorts zijn vergeleken met elkaar. Dit is gedaan middels het *labelen* van de gegevens met codes. Dit wil zeggen een eerste globale opsplitsing van de achtergrond, belevingen rondom relaties tussen 'respondent met baan', 'respondent met organisatie', 'respondent met team' en 'respondent met supervisor' en duurzame plaatsingen, 'aanvullende behoeften' en de omschreven 'succesfactoren van de duurzame plaatsing' door de respondenten. Na deze vergelijking en conceptualisatie is overgegaan op axiaal coderen.

Axiaal coderen wordt gedefinieerd als *“een set van procedures waarbij data na open codering weer op nieuwe manieren worden samengesteld, door verbanden te leggen tussen categorieën”* (Strauss & Corbin, 2007, pp. 96). Hierbij is het tegenovergestelde gedaan van hetgeen bij open coderen is gedaan, namelijk dat er beredeneerd is vanuit de codes naar de data in plaats van vice versa. Hierbij lag de focus dus niet slechts meer op de algehele structurering en opsplitsing van gegevens, maar op de vergelijking van de codes zoals deze bij het open coderen zijn vastgesteld. Bij deze vergelijking is specifiek gericht op de verschillen en overeenkomsten binnen de codes. Om de codes vast te kunnen leggen zijn de centrale begrippen (belevingen van respondenten met de baan, organisatie, team, supervisor, behoeften en succesfactoren) afgebakend. Uit deze afbakening is vervolgens de relevante data middels nieuwe categorieën vastgelegd. Deze categorieën zijn vervolgens gelinkt aan nieuwe codes die worden opgesteld aan de hand van herkenbare patronen. Als bijvoorbeeld meermaals teksten zijn waargenomen die inzichten geven over specifieke zaken van behoeften van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking die leiden tot duurzame plaatsingen, zijn deze patronen gekenmerkt met de code ‘specifieke behoefte’.

Tot slot wordt onder **selectief coderen** in dit onderzoek het volgende verstaan *“De kerncategorie selecteren, deze systematisch relateren aan andere categorieën en categorieën invullen die verder moeten worden verfijnd en ontwikkeld”* (Strauss & Corbin, 2007, pp. 116). Hiermee is uiteindelijk een beantwoording op de onderzoeksvraag gegeven, waarbij de bevindingen uit het hiervoor ‘axiaal’ beschreven coderen als het ware zijn geïntegreerd met elkaar. Hier zijn de gegevens constant vergeleken met elkaar opdat een uiteindelijke beoordeling van de belangrijke aspecten kon plaatsvinden die bijdragen aan duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Deze uiteindelijke beoordeling heeft voorts bijgedragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag, waarbij een antwoord gegeven kan worden op hetgeen vanuit het perspectief van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking duurzame plaatsingen kan stimuleren.

3.6 Kwaliteitscriteria

Bij de uitvoering van onderzoek zijn de betrouwbaarheid en validiteit van onderzoek één van de belangrijkste kwaliteitscriteria (Van der Velde et al., 2018). Bij **betrouwbaarheid** staat de nauwkeurigheid en precisie waarin het onderzoek wordt uitgevoerd centraal. **Validiteit** gaat over de mate waarop er gemeten wordt wat de onderzoeker beoogt te meten (Van der Velde et al., 2018). In deze paragraaf wordt de concrete betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek beschreven.

3.6.1 Betrouwbaarheid

In dit onderzoek is er op een aantal manieren voor gezorgd dat toevallige meetfouten zijn voorkomen en dat hiermee de betrouwbaarheid gewaarborgd is. Dit is in eerste instantie gedaan

door de interviews op te nemen middels een *voice-recorder* en deze naderhand te transcriberen, waarbij de interviews letterlijk zijn uitgeschreven. Daarbij is de betrouwbaarheid vergroot doordat de interviews door één onderzoeker zijn afgenomen. Dit voorkomt dat verschillende personen een andere stijl van interviewen hanteren waardoor verschillen in resultaten kunnen worden voorkomen (Plochg & Zwieten, 2007). Door middels dit hoofdstuk inzichten te bieden in de wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd, wordt eveneens de betrouwbaarheid gewaarborgd (Plochg & Zwieten, 2007). Dit houdt concreet in dat herhaalbaarheid van dit onderzoek gemakkelijker wordt gemaakt doordat de gebruikte begrippen en een weergave van de *topiclist* aan de hand waarvan de interviews zijn afgenomen inzichtelijk zijn (Plochg & Zwieten, 2007). Tot slot wordt een onderzoek betrouwbaar geacht wanneer ‘verzadiging’ heeft plaatsgevonden (Boeije et al., 2009). Dit betekent dat er interviews afgenomen worden totdat er weinig (tot geen) nieuwe informatie meer naar boven komt. In dit onderzoek heeft dit geresulteerd tot twintig interviews waarmee inhoudelijke verzadiging is bereikt.

Bij de rekrutering van respondenten is uitdrukkelijk aangegeven dat werknemers met een fysieke arbeidsbeperking een centrale positie innemen in dit onderzoek en dat zij dienen als respondenten in dit onderzoek. Daarbij is eveneens het doel van dit onderzoek benadrukt. De selectie van respondenten mag hiermee betrouwbaar worden geacht, doordat zowel werknemers met een fysieke arbeidsbeperking als sleutelfiguren door de onderzoeker op de hoogte zijn gebracht van de doelgroep en het doel die centraal staan in dit onderzoek. Het gebruik van de kwalitatieve onderzoeksstrategie heeft bijgedragen aan de betrouwbaarheid, doordat respondenten bij eventuele onduidelijkheden de onderzoeker konden vragen om verduidelijking van de vraagstelling. Ook heeft de onderzoeker middels deze wijze om verduidelijking van antwoorden die respondenten gaven kunnen vragen. Tijdens het interview is dan ook gebruik gemaakt van de LSD-methode⁴, waarbij concreet en specifiek geluisterd, samengevat en doorgevraagd wordt. Hiermee is de betrouwbaarheid van de uitkomsten positief beïnvloed doordat nauwkeurig aandacht besteed is aan de gegeven antwoorden en eventuele correctie van een verkeerde interpretatie van de onderzoeker en respondent.

3.6.2 Validiteit

Ten eerste is de validiteit in dit onderzoek gewaarborgd door te zorgen dat de *topiclist* aansloot op hetgeen gemeten beoogd te worden, namelijk ‘achtergrond’ om in te zien met wat voor beperking iemand kampt, de eventuele ‘aansluiting van de respondenten met de baan, organisatie, team en

⁴ Dit is een gesprekstechniek met als doel structuur aan te brengen in het gesprek, waarbij complexe onderwerpen duidelijker gemaakt kunnen worden voor deelnemers aan dit gesprek.

supervisor', en 'behoefte' en 'succesfactoren' van duurzame plaatsingen. De opgestelde *topiclist* is opgesteld aan de hand van de bekende wetenschappelijke literatuur zoals deze in het theoretisch kader is beschreven. Dit houdt concreet in dat vragen in de *topiclist* aansluiten op de wijze waarop de theorie deze omschrijft, opdat de concepten die centraal staan in de *topiclist* aansluit op hetgeen beoogt wordt te meten in dit onderzoek. Daarbij zijn twee zogenoemde 'test-interviews' afgenomen met respondenten om via deze weg in te zien of de vragen aansloten op hetgeen gemeten wenste te worden. De *topiclist* is additief kritisch bekeken en goedgekeurd door de onderzoeksbegeleider vanuit de Universiteit Utrecht.

Aanvullend is in dit onderzoek vermeden dat reactiviteit van de respondenten op zou treden. Reactiviteit van de respondenten kan bijvoorbeeld ontstaan wanneer een veldonderzoek wordt uitgevoerd en de onderzoeker zich teveel met de respondenten identificeert, waardoor de onderzoeker als het ware een band opbouwt met de respondenten. Hierdoor kunnen respondenten na een tijdje niet meer op dezelfde wijze reageren zoals zij normaliter zouden doen (Plochg & Zwieten, 2007). In dit onderzoek heeft slechts tweemaal contact plaatsgevonden, zowaar bij het informeren/uitnodigen voor het interview en het eigenlijke interview. Daarbij hebben de interviews allemaal op afstand (middels videobellen) plaatsgevonden. Hierdoor was de kans kleiner dat een directe band opgebouwd werd, waarmee de kans geminimaliseerd is dat het gedrag van de respondenten hiermee beïnvloed is. Op deze wijze is vermeden dat onverhoopt een vertekend beeld geschetst is. Hier dient tegen ingebracht te worden dat het daarentegen wél van belang is dat respondenten zich veilig voelen bij de interviewer, zodat respondenten zich niet weerhouden voelen om over hun situatie te praten. Er is gepoogd om een veilige omgeving te creëren waarin het interview werd afgenomen. Zo is aan respondenten de eigen voorkeur voor het (online) afnemen van de interviews gevraagd (dan wel bellen of videobellen) en is geprobeerd om met aandacht en begrip naar de verhalen van respondenten te luisteren. Daarbij is de wijze van dataverzameling en verwerking ervan voorafgaand aan het interview toegestuurd aan respondenten en is dit ook aan het begin van het interview doorgesproken met uitdrukkelijke nadruk op de anonimiteit en het doel.

Tot slot heeft het gebruik van de kwalitatieve onderzoeksstrategie bijgedragen aan de validiteit, doordat deze strategie het mogelijk maakt om de achterliggende patronen van de betekeniswereld van respondenten te onderzoeken. Daarbij is rekening gehouden met eventuele sociaal-wenselijke antwoorden. Om dit te voorkomen is aan het begin van het interview benadrukt dat in het interview de uitdrukkelijke eigen belevingen van de respondent centraal staan, waarbij geen goede of foute antwoorden bestaan. Hierbij is de respondent de ruimte geboden om in alle vrijheid een antwoord te formuleren naar zijn/haar eigen wensen en voorkeuren.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven, welke aan de hand van de afgenomen interviews zijn vergaard. Aantallen in respondenten worden vermeld met een ‘**grote meerderheid**’ (16 tot 20 respondenten), het ‘**merendeel**’ (10 tot 15 respondenten), een ‘**aantal**’ (3 tot 9 respondenten) en ‘**enkeling**’ (1 of 2 respondenten). In de tekst worden de factoren die door een grote meerderheid worden genoemd als eerst belicht, gevolgd door het merendeel, daarna aantal en tot slot een enkeling. Dit wordt ook in figuren doorgevoerd, wat betekent dat hoe groter de oppervlaktes in de figuren zijn, hoe hoger het aantal respondenten is die dit beschrijven. Eerst wordt in 4.1 ingezoomd op de match die respondenten beschrijven met de organisatie, baan, supervisor en het team. Daarna worden in 4.2 de eigenlijke succesfactoren die respondenten toeschrijven aan de huidige duurzame plaatsing beschreven. Voorts wordt in 4.3 de aanvullende behoeften die respondenten hebben in de huidige duurzame plaatsing inzichtelijk gemaakt. In 4.4 wordt aandacht geschonken aan redenen die respondenten benoemen voor voorheen (niet-) duurzame plaatsingen. Het is belangrijk om te vermelden dat er in de uitwerking soms overlap ontstaat tussen de verschillende onderdelen. Dit betekent dat de resultaten uit de interviews analytisch gezien uit elkaar getrokken zijn, maar dat bij het combineren van de resultaten dit twee kanten van dezelfde medaille kunnen zijn: wat voor de één een succes is, is voor de andere een behoefte. Daarbij is er soms overlap tussen succesfactoren en factoren die respondenten toeschrijven aan de match en tussen behoefte en factoren die respondenten toeschrijven aan geen-match. Hierdoor zijn alle factoren in paragraaf 4.5 gebundeld en wordt hier een heldere samenvatting gegeven. Tot slot volgt in 4.6 een confrontatie van de empirische resultaten met de theoretische verwachtingen zoals deze in paragraaf 2.5.2 zijn geschetst. De resultaten worden ondersteund door geanonimiseerde citaten zoals deze door respondenten zijn aangedragen.

4.1 Matches

Om te beginnen is aan de respondenten gevraagd of zij wel/geen match ervaren met de organisatie, baan, supervisor en het team. De antwoorden hierop worden in deze paragraaf nader besproken. Respondenten hebben aanvullend vaak zelf ‘spontane’ factoren benoemd die hier voorts wel/niet aan hebben bijgedragen. Deze factoren worden in de sub-paragrafen verder toegelicht.

4.1.1 Match met de organisatie

Het **merendeel** van de respondenten zegt een match te kennen met de organisatie, wat volgens de respondenten betekent dat zij zich thuis voelen in de organisatie waarbinnen zij werken en het over het algemeen gezien prettig vinden om hier werkzaam in te zijn. Respondenten schrijven dit gevoel voornamelijk toe aan de mentaliteit die binnen organisaties heerst rondom hoe met werknemers

met een fysieke arbeidsbeperking wordt omgegaan. *“Het belangrijkste is dat ik alle talenten en kwaliteiten die ik heb kan inbrengen en daar wordt naar gekeken in de organisatie” – Respondent S.* *“Vanuit de organisatie vertrouwen geven aan werknemers en luisteren waar werknemers behoeften aan hebben en wat hun wensen zijn. Als je daar echt naar luistert en je aan houdt, dan kun je gewoon met een hele grote lach naar het werk komen en weer naar huis gaan” - Respondent A.*

Daarbij schrijven respondenten de match met de organisatie toe aan de mate van begrip, aandacht en betrokkenheid die in de organisatie heerst en de flexibiliteit die de organisatie werknemers met een fysieke arbeidsbeperking biedt. *“Mede door de flexibiliteit in de organisatie heb ik het gevoel dat ik op mijn plek zit in de organisatie.” – Respondent S.*

Een **aantal** respondenten stelt **geen match** met de organisatie te kennen, onder andere omdat er te weinig aandacht is voor lager opgeleide werknemers in de organisatie die willen groeien. *“Er zijn collega’s die zijn universitair opgeleid en die krijgen wel kansen in de organisatie om door te groeien – Respondent G.* Ook omschrijven een **aantal** respondenten dat er te weinig aandacht is voor werknemers met een beperking en onvoldoende prioriteit is voor inclusie binnen de organisatie. Een enkele werknemer meent daarbij dat de organisatie te resultaatgericht is waardoor het gevoel ontstaat op de tweede plek in de organisatie te komen.

Het **merendeel** van de respondenten stelt daarbij dat er werkplekaanpassingen gedaan zijn in de organisatie. De overige respondenten geven aan dat er geen werkplekaanpassingen gedaan zijn, maar deze ook niet nodig hebben. Een **enkele** respondent geeft aan dat er geen of onvoldoende werkplekaanpassingen gedaan zijn, maar zelf het initiatief neemt hier oplossingen voor te zoeken. Géén van de respondenten stelt dat werkplekaanpassingen als dusdanig hebben bijgedragen aan een match met de organisatie, dan wel aan de huidige duurzame plaatsingen. Hier wordt in hoofdstuk 5 dieper op in gegaan.

4.1.2 Match met de baan

Een **grote meerderheid** van de respondenten omschrijft een **match** te kennen met de baan, wat respondenten omschrijven als een baan die zij leuk vinden, bij hen vinden passen of hiermee iets kunnen bijdragen. *“Ik werk omdat ik iets nuttigs doe voor de maatschappij” – Respondent B.* Aanvullende redenen voor het ervaren van een match met de baan wordt door respondenten toegeschreven aan uitdaging, diversiteit en afwisseling in de baan. Een aantal respondenten stelt echter dat zij desondanks dat zij de baan bij hen vinden passen, zij een andere baan hadden gekozen als zij niet met een fysieke arbeidsbeperking hadden gekampt. *“Stel dat ik destijds niet beperkt was geraakt.. dan had het een grote kans geweest dat ik zelfstandige was geworden” – Respondent D.*

Een **enkele** respondent stelt ondanks de duurzame plaatsing **geen match** te kennen met de baan, omdat de baan niet aansluit bij de wensen. Hierbij is er behoefte aan een andere baan, maar

wordt dit door respondenten als lastig ervaren door de fysieke arbeidsbeperking waarmee zij kampen. Dit zou komen doordat werkgevers hen in mindere mate een kans bieden op een baan. *“Een paar keer hebben ze het daadwerkelijk gezegd, maar heel vaak merk ik het ook door de manier waarop ik afgewezen wordt.. zowel intern als extern.. want ik heb ook wel eens intern gesolliciteerd en het is vaak niks geworden. En één keer hebben ze het daadwerkelijk gezegd, toen werd ik afgewezen en er stond bij te weinig analytische capaciteiten en dat was niet eens ter sprake gekomen. Of ik ben niet representatief genoeg dat heb ik ook nog wel eens gehoord. Maar ik schrik hier niet meer van. Dat is wel een reden waarom ik zolang nog op deze functie zit. Je komt bijna niet weg.” – Respondent F*

4.1.3 Match met het team

Een **grote meerderheid** van de respondenten omschrijft een **match** te kennen met het team, onder andere door de fijne relatie die wordt ervaren met directe collega's. Respondenten schrijven deze fijne relatie toe aan behulpzaamheid, aandacht en waardering van collega's. Daarbij onderstrepen respondenten in de relatie met collega's het belang van acceptatie, openheid in communicatie en het flexibel omgaan met hen. *“Ik denk dat heel goed werkt is als je een team hebt waar je je echt thuis voelt. Waar je je niet voelt als persoon met een beperking, maar waar je gezien wordt voor je talenten en waar je ook een seat aan de table hebt.. waarvan mensen zeggen oké zij brengt mooie input mee en ze mag het ook vertellen” - Respondent O*

Een **enkeling** stelt **geen match** te kennen met de collega's uit het team, doordat collega's anders met hen omgaan dan met andere collega's zonder fysieke arbeidsbeperking.

4.1.4 Match met de supervisor

Een **grote meerderheid** van de respondenten stellen een **match** te kennen met de supervisor, doordat zij hiermee een goede relatie ervaren. Respondenten schrijven deze goede relatie voornamelijk toe aan een prettige samenwerking met goede communicatie en openheid. *“We zitten met heel veel dingen op één lijn. En humor.. is heel belangrijk. We hebben elkaar nodig denk ik en we zijn heel helder naar elkaar en je moet elkaars visie delen want dat is met deze supervisor.. we communiceren goed!” – Respondent S.* Daarbij schrijven respondenten de match met de supervisor toe aan betrokken- en behulpzaamheid en aan het bieden van ontwikkelmogelijkheden door de supervisor. *“Betrokken, kijkt naar hoe ze dingen kan regelen. Ze heeft dus best wel te maken met extra regels en dan kom ik weer met iets wat niet goed gaat en dan is ze wel iemand die de lijntjes binnen de organisaties ook weet uit te zoeken en ze staat wel altijd klaar om dat soort dingen te doen.. je kan merken dat ze bewust ervoor gekozen hebben om mensen met een arbeidsbeperking in*

dienst te nemen. En dat ze zich dus ook bewust zijn dat dit af en toe iets extra's vraagt.” –

Respondent B

Een **aantal** respondenten stelt **geen match** te kennen met de supervisor. Respondenten schrijven dit toe aan onvoldoende ervaren tijd, aandacht en interesse van de supervisor *“Mijn supervisor wil mij erg afremmen, terwijl ik gewoon wat te doen wil hebben .. Er werd ook gezegd ‘ik ga het je zelf wel uitleggen’, maar mijn supervisor heeft er gewoon de tijd niet voor” – Respondent M.* Tot slot meent een **enkeling** geen match met de supervisor te kennen, door het gevoel anders behandeld te worden dan anderen.

4.1.5 Hoofdpunten paragraaf 4.1

Een **grote meerderheid** van de respondenten stelt een match te ervaren met het team, de baan en de supervisor. Het **merendeel** van de respondenten meent een match te ervaren met de organisatie. De match met de baan en het team wordt door respondenten het meest genoemd, gevolgd door de supervisor en daarna de organisatie. In samenhang met het vragen naar de match, zijn er veel factoren naar boven gekomen die een inzicht bieden in het wel/niet ervaren van deze match.

4.2 Succesfactoren duurzame plaatsingen

Uit de interviews is gebleken dat ondanks respondenten wel/geen match ervaren met de baan, organisatie, supervisor en het team, dit niet per definitie **alléén** doorslaggevend is (geweest) voor de duurzame plaatsing. Het onderscheid met de hierboven beschreven match is dat in deze paragraaf wordt beschreven wat respondenten -naast de vraag of zij wel/geen match ervaren met de baan, supervisor, organisatie en het team- toeschrijven aan de eigenlijke successen van hun huidige duurzame plaatsing. Waar het hiervoor ging over of er wel/heen match is, wordt hier ingegaan op welke succesfactoren aan de duurzame plaatsing ten grondslag liggen.

4.2.1 Succesfactoren organisatie

Een **aantal** respondenten schrijft het succes van de duurzame plaatsing toe aan de kans die de organisatie aan hen geboden heeft. Respondenten omschrijven hierbij dat het belangrijk is voor duurzame plaatsingen dat organisaties investeren in managers die intrinsiek gemotiveerd zijn om werknemers met een fysieke arbeidsbeperking aan te nemen en open staan om in hen te willen investeren. Respondenten benadrukken hierbij eveneens het belang dat organisaties oog hebben voor hetgeen zij kunnen en hen plaatsen op niveau en niet per definitie lager inschalen doordat de organisatie hen lager inschat vanwege de fysieke arbeidsbeperking. Een **aantal** respondenten onderstreept daarbij dat het succes van de duurzame plaatsing gepaard gaat met een speciale hulpdienst die binnen de organisatie opgezet is. *“We hebben ook een dienst die mensen helpt met*

een functionele beperking helpen bij het nemen van bureaucratische routes.. ja het gaat vaak lastig om dingen aan te vragen en op het moment dat zij zich ermee gaan bemoeien dan gaan dingen gewoon sneller. Omdat je niet continue het belang hoeft uit te leggen waarom je een bepaalde aanpassing of hulpmiddel vraagt. Zij bieden gewoon de ondersteuning” - Respondent E. Een **aantal** respondenten schrijft het succes van een duurzame plaatsing aanvullend toe aan de wisselwerking tussen werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en organisaties. Respondenten omschrijven in deze wisselwerking dat het belangrijk is dat zij zich aanpassen aan een organisatie en zich inzetten in de uitvoering van werkzaamheden, waarbij organisaties tegelijkertijd voorzien in hetgeen zij nodig hebben. *“Organisaties moeten je voorzien in alles wat je nodig hebt, dus de vraag stellen “wat heb jij nodig om bij ons te werken?” en daar dan in voorzien. Maar voor de rest is het belangrijk dat werknemers zelf de inzet tonen” – Respondent R.*

Een **enkeling** van de respondenten schrijven het succes van de duurzame plaatsing toe aan het bieden van hulpbehoeftes uit de organisaties. *“Ik kan aardig mijn mond open trekken en dat wordt ook steeds gevraagd.. heb je nog hulpbehoeftes? En dat betekent letterlijk heb je hulp nodig bij je werk, faciliteiten nodig, wat kunnen we makkelijker maken, wat moeilijker.. elke keer is dat weer actueel. – Respondent N.* Ook meent een **enkeling** van de respondenten dat het succesvol is wanneer de organisatie niet slechts kijkt naar de harde regels, maar dat eveneens begrip en zicht is op hetgeen naast deze harde regels en richtlijnen daadwerkelijk nodig is voor werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. *“Er zijn allerlei regels waar je aan moet voldoen, maar als je toegankelijk wil zijn voor mensen met een beperking dan moet je enerzijds de regels volgen die er zijn en anderzijds stil staan bij wat er nodig is.. Een voorbeeld is een gebouw wat bijvoorbeeld ook helemaal was aangepast met lift, toilet, maar waar geen enkele drempel te bekennen was. Alleen buiten lag er zo’n drempel voor de deur - maar het gebouw voldeed officieel gezien aan de regels” – Respondent C.*

Een **enkeling** van de respondenten stelt eveneens dat zij de succesvolle duurzame plaatsing te danken hebben aan het werken binnen een overheidsorganisatie. *“Dat is puur het feit dat het een overheidsorganisatie is.. ontslaan kennen ze daar niet zo tenzij je echt gekke dingen doet.” – Respondent D.* Ook worden successen voor duurzame plaatsingen toegeschreven aan proefplaatsingen in organisaties. *“Wat ik prettig vond was dat de eerste 2 maanden een proefplaatsing was. Bij organisatie X had ik voorheen een vast contract en een jaar later kon ik weer weg en dan voel je je best gefrustreerd. Achteraf denk ik met de kennis van nu, had ik toen maar een proefplaatsing gehad. Was het dan niets geworden, dan had ik die veilige marge nog van de organisatie X met alle voorzieningen.” – Respondent P.* Additioneel meent een **enkele** respondent dat het voor duurzame plaatsingen van belang is dat een organisatie zich inzet om ook daadwerkelijk een inclusieve organisatie te creëren. Het creëren van een inclusieve organisatie gaat volgens

respondenten gepaard met de houding die organisaties aannemen ten aanzien van het duurzaam (willen) plaatsen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en met de sfeer die binnen organisaties heerst ten aanzien van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Respondenten beschrijven dit als een organisatie die hun ziet voor de talenten die zij hebben, in plaats van de beperking en toegankelijkheid binnen organisaties zodat deze aansluiten op hun behoeften. Respondenten vullen aan dat een inclusieve organisatie gecreëerd wordt door awareness/beeldvorming te creëren binnen organisaties. *“Het heel belangrijk en waardevol ook voor de maatschappij maar ook voor de organisatie als er meer betrokkenheid en beeldvorming vanuit de organisatie komt richting de werknemer zodat ze zicht krijgen, beeld krijgen en geluid krijgen bij de medewerkers die met een beperking te maken hebben, wat meer inlevingsvermogen en daardoor meer begrip kweekt voor die medewerker met een beperking” – Respondent O.* Tot slot beschrijft een **enkeling** het succes van duurzame plaatsingen toe aan het organiseren van ervaring tours en diversiteitsweken in organisaties. *“We proberen mensen meer bewust te maken en we doen wel eens een ervaringstour om mensen te laten ervaren hoe het is om blind te zijn of om te ervaren om in een rolstoel te zitten.. gewoon wat bewustzijn voor je collega’s.. of we doen altijd een grote diversiteitsweek en dan kijken we ‘wat hebben we allemaal nodig in de organisatie en hoe gaan we met deze mensen om en wat zijn dingen waar we van kunnen leren?’ En er is altijd verloop dus je moet blijven prikkelen en blijven trainen eigenlijk en dat is wat je wilt voor een echt diverse organisatie” – Respondent O*



Figuur 6. Organisatie-succes

4.2.2 Succesfactoren baan

Een **aantal** respondenten schrijft de successen van de baan toe aan de voldoening die zij uit het uitvoeren van de baan krijgen, alsmede door het uitvoeren van werkzaamheden waar zij gelukkig van worden. Daarbij beschrijft een **aantal** respondenten dat voldoende uitdaging en

ontwikkelingsmogelijkheden binnen de baan succesvol zijn geweest voor de duurzame plaatsing en wordt *job carving* additief door een **enkele** respondent als succesvol in de duurzame plaatsing gezien. *“Job carving vind ik wel belangrijk. Het kan niet in iedere organisatie, maar bij ons omdat soms het kennisniveau zo hoog is dat je überhaupt moeilijk mensen voor zo een functie kan vinden, zijn er soms wel werkzaamheden binnen zo een functie die iemand anders wel zou kunnen doen.”* – Respondent R



Figuur 7. Baan-succes

4.2.3 Succesfactoren supervisor

Een **aantal** respondenten omschrijft dat een goede relatie met de supervisor op zichzelf staand van belang is in duurzame plaatsingen. *“Dat je de mogelijkheden aangereikt krijgt om te kunnen werken naar jouw mogelijkheden en of het nou parttime is of thuiswerken.. of een job coach.. het maakt niet uit wat je nodig hebt, maar dat je leidinggevende de mogelijkheden geeft om dat voor jou te regelen. Dat is wel wat belangrijk is in mijn duurzame plaatsing.”* – Respondent Q

Respondenten benoemen dat een goede relatie met de supervisor daarbij gepaard gaat met intrinsieke motivatie en bovenal goede communicatie. *“Ja, wat heel belangrijk is de intrinsiek gemotiveerde manager ook. Dat vind ik echt essentieel! Die moet het omarmen dat iemand in zijn afdeling komt werken die anders is.. die moet er echt een toegevoegde waarde in zien.. die moet ook bereid zijn om anders leiding te geven soms.. en dan moet je anders leiding durven en leren geven. En dat moet die manager wel willen.”* – Respondent R. Een **aantal** respondenten omschrijft eveneens het belang van begeleiding, inlevingsvermogen en waardering van de supervisor in duurzame plaatsingen. *“Goede begeleiding en een soort people manager vind ik belangrijk. Die begrip heeft voor jouw situatie. Niet dat ze.. kijk als je niet goed functioneert moet je het ook zeggen het is niet zo dat ze dan heel soft moeten zijn, maar wel begrip voor jouw situatie..”*. *“het type die contact met je opneemt en zegt ‘wat heb je van mij nodig?’ Die coöperatief en meedenkend is”* – Respondent P.

Daarnaast wordt succes voor duurzame plaatsingen door een **enkeling** toegeschreven aan het over en weer uitspreken van verwachtingen naar elkaar. *“Een job coach is echt een persoon die je hierin*

kan helpen en begeleidt en steunt je ook” – Respondent A. Aanvullend omschrijven **enkele** respondenten het belang van het hebben van voldoende kennis van de supervisor om voorts goed om te kunnen gaan met de (fysieke arbeidsbeperking van) respondenten. *“Ik denk dat de leidinggevende wel goed moet weten wat hij in huis haalt, want bij mij was het nog nieuw en het leek wel alsof ze niet wisten van hoe en wat .. dus als ik hen was zou ik mij voortaan beter laten informeren” – Respondent H.* **Enkele** respondenten benadrukken het belang van het vertrouwen van de supervisor en het geven van feedback als belangrijke elementen omschreven in duurzame plaatsingen. *“Vertrouwen geven aan werknemers en luisteren naar werknemers behoefte aan hebben en wat hun wensen zijn. Dat er ook besproken wordt wat er in je hart en mind zit en wat er in je omgaat en dit gedeeld wordt. Dat je feedback terug krijgt van hoe kun je iets kunt aanpakken of anders kunt doen.” – Respondent A.* Tot slot benoemt een **enkeling** van de respondenten dat het voor een succesvolle duurzame plaatsing van belang is dat supervisor voldoende tijd en aandacht wil investeren in hen en de supervisor hierbij aanvullend voldoende flexibiliteit in het uitvoeren van de werkzaamheden biedt, zoals thuiswerken. *“We hebben een goede mogelijkheid om thuis te werken en als ik maanden moet revalideren dan zou ik vanuit thuis kunnen werken.” – Respondent C.*



Figuur 8. Supervisor-succes

4.2.4 Succesfactoren team

Duurzame plaatsingen wordt door het **merendeel** van de respondenten toegeschreven aan een match met de directe collega’s, waarbij ondersteuning en waardering van collega’s voor de arbeidsbeperking van belang zijn. *“Je wilt graag mensen helpen, maar je weet zelf van dat gaat sowieso niet lukken en frustreren dus moet je het loslaten. En daar hebben ze begrip voor” – Respondent A.* Ook onderstrepen respondenten het belang van het sociale aspect met collega’s, waarbij niet alleen over werkzaamheden maar ook over zaken rondom de beperking gesproken kan worden. De mate waarin respondenten zich thuis voelen bij collega’s wordt dan ook als additioneel element belicht die bijdraagt aan een succesvolle duurzame plaatsing.

Een **enkeling** meent dat continuïteit in het team bijdraagt aan een succesvolle duurzame plaatsing.

“Weinig tot geen verloop in het team, want anders moet je iedere keer opnieuw kennis maken en opnieuw moeten ze aan je wennen” – Respondent T



Figuur 9. Team-succes

4.2.5 Succesfactoren werknemer

Het **merendeel** van de respondenten schrijft de succesvolle duurzame plaatsing toe aan de eigen houding en motivatie. Onder de eigen houding omschrijven respondenten de eigen inzet, doorzettingsvermogen en wilskracht om zelf daadwerkelijk bij te dragen aan een duurzame plaatsing.

“Doorzetten, anticiperen, empathisch aanvoelen wat de ander wil en nodig heeft zeg maar, want de wereld draait niet om jou, de wereld draait om alles waar behoefte aan is. Die moet je invullen.” – Respondent D.

Ook schrijven respondenten de succesvolle duurzame plaatsing aan de eigen zelfstandigheid toe. Respondenten omschrijven dat de zelfstandigheid gepaard gaat met in welke mate zij zichzelf binnen de organisatie voortbewegen en zij taken, ondanks de fysieke arbeidsbeperking, zelfstandig uitvoeren. Respondenten vullen aan dat het hierbij van belang is om niet direct in de slachtofferrol te zitten en direct om hulp te zoeken, maar vanuit de zelfstandigheid tonen dat je iets te bieden hebt aan de organisatie en hier ook voor gaat staan. Een **aantal** respondenten schrijft het succes van de duurzame plaatsing ook toe aan de eigen zekerheid en vertrouwen in het eigen kennen en kunnen. *“Het is ook een stukje zekerheid van jezelf .. durven er te zijn. Durf ook voor jezelf op te komen” – Respondent E.* Respondenten menen dat het hierbij belangrijk is dat het beeld dat zij zelf uitdragen een beeld is waarin zij zichzelf etaleren als een reguliere werknemer en de focus hiermee expliciet niet leggen op hetgeen zij niet kunnen door de fysieke arbeidsbeperking *“Je eigen houding, werkhouding hoe je praat, onderwerpen waarover je praat, dat is heel belangrijk in de ontwikkeling van mensen met een beperking. Het klinkt een beetje ..als je een beperking hebt moet je eigenlijk zo normaal mogelijk mee proberen te doen. probeer in het sociale spectrum jouw aandeel te leveren en anticipeer daarop. Ik denk dat dit gewoon een bepaalde empathische rook moet zijn om jezelf staande te kunnen houden... Doorzetten, anticiperen,*

empathisch aanvoelen wat de ander wil en nodig heeft zeg maar, want de wereld draait niet om jou, de wereld draait om alles waar behoefte aan is. Die moet je invullen.” – Respondent D



Figuur 10. Werknemers-succes

4.2.6 Succesfactoren externe partijen

Een **aantal** respondenten schrijft het succes van de duurzame plaatsing toe aan de begeleiding van externe partijen zoals het UWV, die hen derhalve ook een *job coach* aanbiedt die (waar benodigd) dient ter ondersteuning in de uitvoering van werkzaamheden. Respondenten ervaren het hebben van een *job coach* als sparringpartner en als vraagbaak bij problematieken in de uitvoering van werkzaamheden of op de werkvloer als prettig. Het UWV biedt volgens respondenten richting aan werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en biedt aanvullend sturing om een match tussen organisaties en werknemers met een fysieke arbeidsbeperking te creëren van (on)mogelijkheden.

“UWV heeft.. ik heb een job coach die mij begeleid op mijn traject wat ik eigenlijk wil doen en het zij begeleiden mij met wat ik wel en niet kan. Soms is het moeilijk om uit te leggen aan bedrijven wat je beperking is en sommige mensen kunnen dat zelf begrijpen, maar sommige niet. Totdat je er echt werkt en dan in de praktijk ziet.. dus daarmee helpen ze mij ook heel veel.” – Respondent A.

Een **enkeling** schrijft het succes van de duurzame plaatsing toe aan Wajong-talenten. Wajong-talenten wordt omschreven als een jonge onderneming die ervoor zorgt dat werknemers met een Wajong-uitkering en beperking in contact komen met organisaties en zodoende duurzaam geplaatst kunnen worden. *“Wajong-Talenten en ook hun coaching.. op het begin kwamen ze elke week om samen met jou en je baas te gaan zitten, dus dan is het ook makkelijker om je verhaal te doen” –*

Respondent L. Een **enkeling** van de respondenten dankt de duurzame plaatsing aan de kansen die geboden zijn door de partner.



Figuur 11. Externe succesfactoren

4.2.7 Hoofdpunten paragraaf 4.2

Naast dat respondenten successen van duurzame plaatsingen deels toeschrijven aan de baan, supervisor, organisatie en het team, zijn er een tweetal zaken die respondenten benoemen als aanvullende succesfactoren. Dit zijn de eigen houding en motivatie en externe partijen zoals het UWW en job coaches. Het merendeel van de respondenten schrijft het succes van de duurzame plaatsing hiermee toe aan de eigen houding en motivatie en aan de ondersteuning, waardering en begrip van het team.

4.3 Behoeften

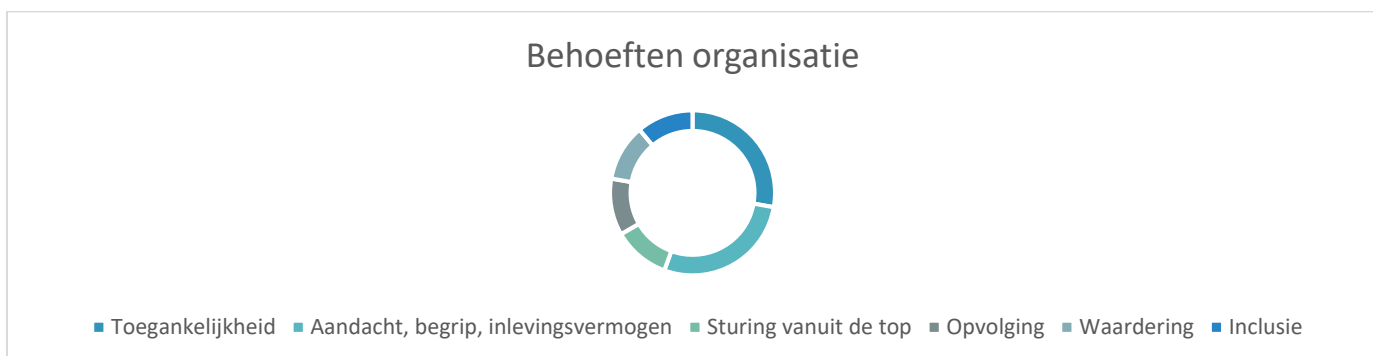
In deze paragraaf worden de aanvullende behoeften beschreven die respondenten benoemen die, ondanks de hiervoor beschreven succesfactoren van de duurzame plaatsing, nog niet zijn vervuld. Dit betekent dat respondenten aanvullende en onvervulde behoeften kennen in de duurzame plaatsing die kunnen bijdragen aan een **succesvollere duurzamere** plaatsing.

4.3.1 Behoeften organisatie

Een **aantal** respondenten (waaronder alleen werknemers met een **motorische/chronische beperking**) heeft in de organisatie behoefte aan toegankelijkheid van gebouwen. Daarbij heeft een **aantal** respondenten (waaronder enkel werknemers met een **visuele beperking**) binnen de organisatie behoefte aan toegankelijkheid rondom het gebruik van automaten. Respondenten hebben bij toegankelijkheid in en rondom gebouwen behoefte aan een toegankelijk invalide toilet, parkeerplaats, verlaagde drempels en een toegankelijke ingang om een gebouw binnen te komen.

Respondenten met een visuele beperking hebben meer behoefte aan aandacht voor het gebruik van automaten, waarbij *touch screen* automaten voor hen niet toegankelijk zijn. Daarbij benoemen respondenten eveneens meer behoefte te hebben aan meedenken en een investering vanuit de organisatie in werknemers met een fysieke arbeidsbeperking in de vorm van bijvoorbeeld werkplekaanpassingen. *“Aandacht en een stukje bewustzijn van goh wat is er nu echt nodig naast wat er puur zwart op wit staat in de regels” – Respondent C.* Een **aantal** respondenten heeft meer

behoefte aan aandacht, begrip en inlevingsvermogen vanuit de organisatie omtrent de beperking, waarbij een **enkeling** aanvult dat hierbij eveneens behoefte is dat er blijvend rekening gehouden wordt met de beperking. Respondenten benoemen dat het in organisaties snel een gewenning is als iemand een beperking heeft, waarbij vervolgens onvoldoende rekening gehouden wordt met de beperking. *“Het is allemaal snel normaal, na een week zien ze niet meer dat je met een stok loopt. Ze zien niet dat die energie daarvoor dat dat veel meer verbruikt wordt dan zijnde anderen. Het is moeilijk uit te leggen.” – Respondent D.* Een **enkeling** van de respondenten heeft daarbij behoefte aan meer opvolging en te voelen dat zij aangenomen zijn voor hun talenten en kwaliteiten en niet zozeer om aan de Participatiewet te voldoen. *“Je merkt dat er weinig opvolging is er zou eigenlijk zou dat meer centraal geregeld moeten zijn dat ook binnen de organisatie. Het eerste jaar ben je behoorlijk aan het zwemmen en de organisatie is zo groot en complex dat dat ook gewoon heel erg lang duurt voordat je een beetje door hebt hoe alle lijntjes lopen en hoe wat zit. Enkun je dus nagaan als je maar 15 uur per week werkt” .. “Ik heb het gevoel dat ze hebben mij hebben binnengehaald omdat ze ook aan een quotum moesten voldoen en daar is dan moeite voor gedaan maar daarna is het ook eigenlijk van oké je bent binnen en klaar” - Respondent M.* Een **enkeling** van de respondenten omschrijft evenzeer dat er behoefte is aan meer sturing vanuit de top om werknemers met een fysieke arbeidsbeperking duurzaam te plaatsen. *“Ik weet niet of de top heel gehandicapt-vriendelijk is zeg maar.. want ik ben wel één van de weinige die ze met heel veel moeite echt aangenomen hebben nu. In de echte top, de bovenlaag, moet nog een beetje wennen aan het feit dat je ook mensen met een beperking aanneemt.” – Respondent T.* **Enkele** respondenten hebben in de organisatie behoefte aan gelijke waardering, zodat zij hetzelfde verdienen als werknemers zonder arbeidsbeperking. Daarnaast hebben respondenten het gevoel onderschat te worden op hun kennisniveau, wat volgens een enkeling van de respondenten het doorstromen binnen de organisatie belemmert. Tot slot heeft een **enkele** respondent meer behoefte aan inclusie in de organisatie, waarbij zij ook daadwerkelijk het gevoel krijgen welkom te zijn, en thuis te horen, in de huidige organisatie.

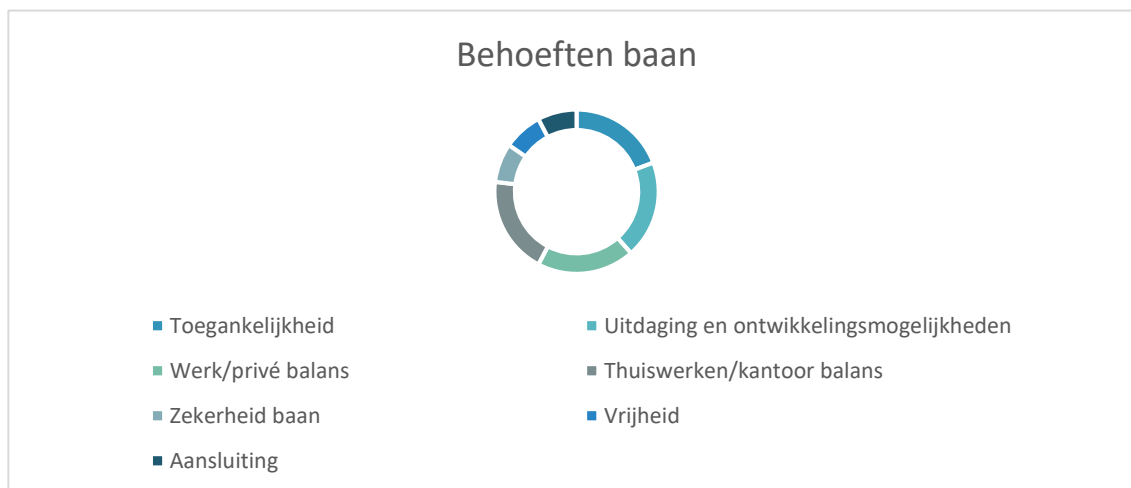


Figuur 12. Behoeften organisatie

4.3.2 Behoeften baan

In de uitvoering van de baan heeft een **aantal** respondenten behoefte aan meer toegankelijkheid rondom hulpmiddelen (applicaties) die nodig zijn om werkzaamheden uit te voeren. *“Applicaties waar eigenlijk werknemers met een beperking mee zouden moeten werken, maar die maar beperkt of niet toegankelijk zijn en je dus belemmeren in je functioneren.” – Respondent G.* Daarbij heeft een **aantal** respondenten behoefte aan uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden in de uitvoering van de baan, of in ieder geval aan meer variatie aan werkzaamheden. Eveneens heeft een **aantal** respondenten in de uitvoering van de baan behoefte aan een betere balans tussen thuiswerken en op kantoor werken en werk/privé balans. *“Als ik ergens naartoe wil of wij hebben wat zeg maar dan komt dat ook bij mijn partner terecht.. dat gaat allemaal in goed overleg, maar alles bij elkaar kost dat mij om mijn doen en laten te kunnen doen en op mijn werk te komen veel. Om het energieniveau te houden alles te bewerkstelligen, plus het gezin draaiende te houden kost ons tijd en meer energie dan gewoon normale gezinnen zeg maar.” – Respondent D.*

Een **enkeling** heeft behoefte aan meer zekerheid in de uitvoering van de baan. Het gaat hierbij om zekerheid of er binnen een bepaalde periode nog wel voldoende werk zal zijn om de baan uit te voeren. Tot slot heeft een enkeling meer behoefte aan vrijheid in de uitvoering van de baan en een **enkeling** aan werkzaamheden die beter aansluiten op de opleiding die de respondent gevolgd heeft.



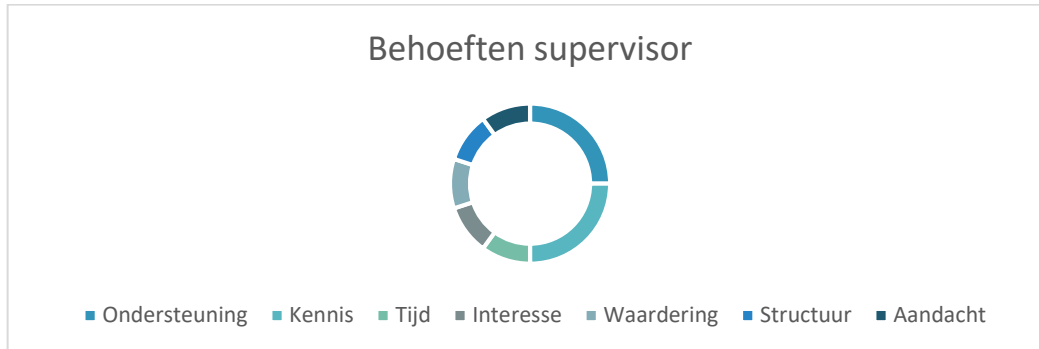
Figuur 13. Behoeften baan

4.3.3 Behoeften supervisor

Een **aantal** respondenten hebben behoefte aan meer ondersteuning van de supervisor en meer kennis over hoe om te gaan met werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Respondenten hebben bij ondersteuning meer behoefte aan het meedenken van de supervisor omtrent wat zij nodig hebben. Hiervoor is volgens respondenten kennis benodigd, opdat een supervisor weet om te gaan met de situatie (en beperking). *“En wat ik belangrijk is.. ook echt wel managers begeleiding*

hierin. Ik weet niet of dit op andere plekken gebeurt, maar niet alleen werknemers begeleiden, maar ook de werkgever zelf.. van hoe ga je er nou mee om..” - Respondent M

Een **enkeling** geeft aan meer behoefte te hebben aan tijd, aandacht, waardering en interesse van de supervisor en aan een meer gestructureerde vorm van leidinggeven door de supervisor.



Figuur 14. Behoeften supervisor

4.3.4 Behoeften team

Een **enkeling** van de respondenten heeft behoefte aan het meedenken en voldoende kennis van collega's rondom het omgaan van werknemers met een arbeidsbeperking. Respondenten hebben de ervaring dat de beperking waarmee zij kampen door sommige collega's snel vergeten wordt. Hierdoor wordt niet constant rekening gehouden met de beperking, wat als een belemmering ervaren wordt. Ook geven **enkele** respondenten aan meer behoefte te hebben binnen het team aan ondersteuning. Ondersteuning omschrijven respondenten als meer hulp en aandacht bij de uitvoering van werkzaamheden. *“Dat kan een job coach binnen het bedrijf zijn of extern, dat kan prettig zijn omdat die de lijntjes kent.. en inderdaad ook nog gewoon een buddy ofzo.. iemand op jouw niveau binnen jouw cluster of sectie waar je werkt.. waar je ook nog op terug kan vallen, dus dat je niet alleen maar die manager hebt.” – Respondent M*

Tot slot geeft een **enkeling** aan meer behoefte te hebben aan waardering in het team, waarbij zij gezien worden als volwaardig lid van het team en niet anders wordt omgegaan met werknemers met hen vanwege de beperking.



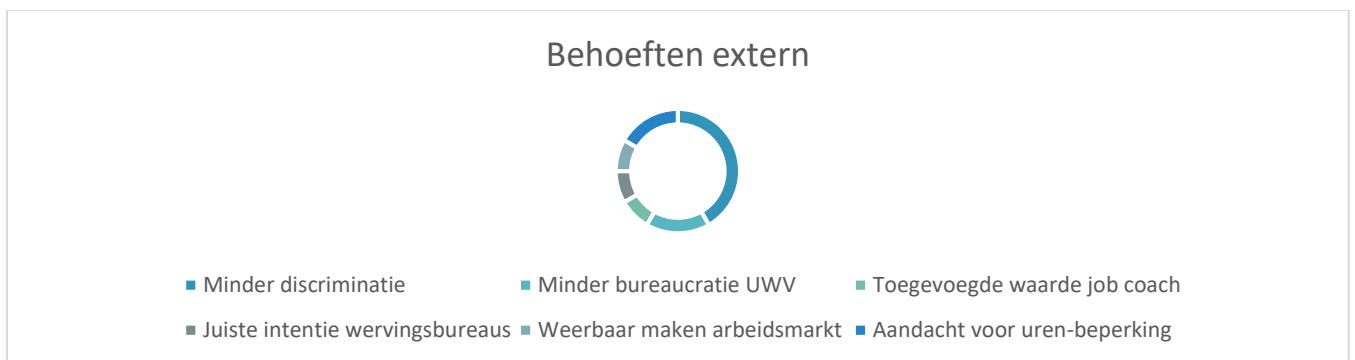
Figuur 15. Behoeften team

4.3.5 Externe behoeften

Een **meerderheid** van de respondenten ervaart discriminatie rondom de beperking, of heeft deze in het verleden ervaren. Respondenten hebben hierbij meer behoefte aan acceptatie binnen organisaties de algehele samenleving *“Je hebt altijd in het begin krijg je tegenwerking omdat je in een beperking hebt.. ik heb het eigenlijk nog nooit anders meegemaakt ja dan is het een kwestie van volhouden” – Respondent F.* Daarbij hebben respondenten behoefte om door (alle) organisaties gezien te worden als volwaardige werknemer, in plaats van een werknemer met een arbeidsbeperking. *“Ik zou het heel belangrijk en goed vinden en waardevol voor de maatschappij, maar ook voor organisaties als er meer betrokkenheid en beeldvorming vanuit de werkgeverschap komt richting werknemers met een arbeidsbeperking zodat ze zicht krijgen, beeld krijgen en geluid krijgen bij de medewerkers die met een beperking te maken hebben. Dat hierdoor meer inlevingsvermogen en meer begrip kweekt voor die medewerker met een beperking”.* – Respondent G. Respondenten stellen dat discriminatie omtrent hun beperking ook belemmerende factoren geweest zijn bij het voorheen zoeken van een baan, alsmede bij het wisselen van hun huidige baan. Hierdoor is meer behoefte in de samenleving aan acceptatie. Een **aantal** respondenten heeft behoefte dat in de organisatie rekening gehouden wordt met de uren-beperking die de arbeidsbeperking met zich mee brengt. Dit betekent dat er meer rekening gehouden wordt met wat desbetreffende persoon kan doen binnen de tijd die er is door de beperking. *“Je hebt HBO gedaan en dat ziet er op papier leuk uit, maar de praktijk is dat ik 12 uur kan werken. En ik heb heel veel gesolliciteerd in mijn vakgebied maar dit lukte niet. 12 uur is te weinig.. Dus je hebt best wel gewoon een achterstand. Die zit niet in mijn niveau, maar in 12 uur.”* Discriminatie uit zich volgens respondenten aanvullend in ongelijke betaling, waarbij respondenten onderbetaald zeggen te worden in vergelijking met werknemers zonder arbeidsbeperking. *“Het begin ging niet zo lekker. Ik ben later wel een normaal salaris gaan verdienen, maar dat verliep niet helemaal soepel. Ik moest mijzelf.. ja eerst wat extra bewijzen dan een ander denk ik. En dat vond ik eigenlijk niet kunnen.”* – Respondent H. Een **aantal** respondenten omschrijft vanuit het UWV veel bureaucratie te ervaren en de manier waarop zij informatie delen voor werknemers van ieder opleidingsniveau -dus ook hoger opgeleide werknemers- lastig te volgen en begrijpen is. Respondenten hebben hierbij behoefte aan een meer heldere uitleg in het proces (bijvoorbeeld van plaatsing of uitbetaling of wanneer het om wet- en regelgeving gaat).

Enkele respondenten ervaren dat niet iedere *job coach* een toegevoegde waarde kan leveren aan de duurzame plaatsingen, of ervaren dat een *job coach* niet op hetzelfde niveau als hun spreekt. *“Ik heb al een job coach gekregen van het UWV, maar die zei ook in het begin ‘ik weet niet zo goed hoe ik jou moet gaan begeleiden, want inhoudelijk het werk snap ik niet’ En ze vond dat volgens mij ook lastig.*

*Iemand met een verstandelijke beperking kun je wellicht makkelijker begeleiden, maar in mijn geval was dit ingewikkelder” – Respondent M. Enkele respondenten hebben bovendien behoefte aan een juiste intentie van wervings-bureaus. “Wat mij opvalt met duurzaam.. is dat de intentie niet altijd zuiver is. En dan bedoel ik als een wervingsbureau werft, werft die dan om iemand permanent neer te zetten, of raffelen ze het af en sta je snel weer buiten en kunnen ze er weer aan verdienen..” – Respondent J. Tot slot omschrijft een **enkeling** het belang van het weerbaar maken van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking voor de arbeidsmarkt om duurzame plaatsingen hiermee te stimuleren. “Maak werknemers met een fysieke arbeidsbeperking weerbaar voor de arbeidsmarkt, dit betekent dat diegene zelfdiscipline en energie regulatie moet mee krijgen.” – Respondent J*



Figuur 16. Externe behoeften

4.3.6 Hoofdpunten paragraaf 4.3

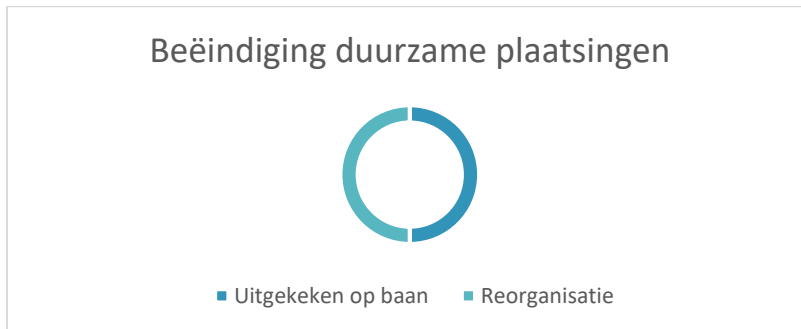
Ondanks respondenten successen toeschrijven aan de duurzame plaatsing, laat nog wel het één en ander te wensen over. Zo beschrijven respondenten naast successen die hebben bijgedragen aan de duurzame plaatsing tevens reeds onvervulde behoeften in de huidige duurzame plaatsing. Naast dat een **aantal** respondenten behoeften omschrijven in de baan, organisatie en de relatie met de supervisor, worden er eveneens externe behoeften waargenomen. Zo heeft een **meerderheid** van de respondenten behoefte aan minder discriminatie van (externe) partijen zoals de samenleving en organisaties (andere organisaties dan organisatie waarin zij werkzaam zijn). Tot slot zijn er in het team in mindere mate (**enkelingen**) behoeften waar te nemen.

4.4 Redenen vertrek voorheen (niet-)duurzame plaatsingen

Aan respondenten is gevraagd of zij eerdere duurzame of niet-duurzame plaatsingen gehad hebben, opdat hieruit lessen getrokken kunnen worden voor het stimuleren van duurzame plaatsingen. Een aantal respondenten heeft zich uitgelaten over eerdere werkervaringen bij andere organisaties, wat aanvullende inzichten in zowel duurzame als niet-duurzame plaatsingen heeft opgeleverd.

4.4.1 Redenen beëindiging voorheen duurzame plaatsingen

Een **aantal** respondenten heeft vóór de huidige duurzame plaatsing al eerder duurzame plaatsingen gehad. Een **enkeling** van de respondenten beschrijft dat de reden voor beëindiging te maken had met het feit dat zij uitgekeken waren op de baan. *“Ik vind altijd maximaal 3 of 4 jaar dat je op een functie moet zitten, dan moet je eigenlijk weer wat anders doen.” – Respondent F.* Andere beëindigingen van duurzame plaatsingen hadden volgens **enkele** respondenten te maken met reorganisaties.



Figuur 17. Oorzaken beëindiging duurzame plaatsing

4.4.2 Redenen beëindiging voorheen niet-duurzame plaatsingen

Een **aantal** werknemers heeft eveneens ervaringen met niet-duurzame plaatsingen. **Enkele** respondenten beschrijven dat de urenbeperking die zij hebben door de beperking geen mogelijkheden (meer) bood voor de organisatie. Organisaties hadden hierbij behoefte aan werknemers die meer uren werkzaam konden zijn. Daarbij geeft een **enkeling** aan dat de niet-duurzame plaatsingen gepaard zijn gegaan met een onprettige sfeer door collega's. Collega's hadden binnen deze niet-duurzame plaatsing onvoldoende begrip voor de fysieke arbeidsbeperking. Een **enkeling** omschrijft aanvullend dat de werkplek onvoldoende ingericht was voor werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met eveneens onvoldoende aandacht voor inwerking. *“Uiteindelijk is het niet tot een baan gekomen, want ze hadden te weinig werk voor mij.. er werd zo vrijblijvend mee omgesprongen toen ook en mijn eerste werkdag was.. dat er nauwelijks mensen zijn om je fatsoenlijk in te werken en dat mensen niet eens weten wat je eigenlijk gaat doen.” – Respondent K.* **Enkele** respondenten schrijven de niet-duurzame plaatsing voorts toe aan werkzaamheden die niet meer leuk waren of onvoldoende uitdaging boden. Een **enkeling** stelt hierbij aanvullend dat de reden voor een niet-duurzame plaatsing juist gepaard ging met een baan die te hoog gegrepen was. Tot slot worden te lange reistijden en een gebrek aan verwachtingsmanagement als redenen voor voorheen niet-duurzame plaatsingen gegeven. *“Ik had wel verwacht dat ik aan mensen gekoppeld zou worden ofzo maar dat bleek dus helemaal niet geregeld, ook niet voor het inwerken” – Respondent M*

Beëindiging niet-duurzame plaatsingen



- Urenbeperking
- Onprettige sfeer door collega's
- Onvoldoende ingerichte werkplek
- Onvoldoende aandacht inwerktraject
- Onvoldoende uitdaging
- Baan te hoog gegrepen
- Reistijd
- Verwachtingsmanagement

Figuur 18. Redenen beëindiging niet-duurzame plaatsingen

4.4.3 Hoofdpunten paragraaf 4.4

Een **aantal** respondenten heeft inzichten geboden in het vertrek van voorheen (niet-)duurzame plaatsingen binnen andere organisaties. Een **enkeling** heeft voorheen duurzame plaatsingen gehad die geëindigd zijn doordat reorganisaties plaatsvonden of dat er geen plezier/uitdaging meer was in de uitvoering van de baan. Redenen voor voorheen niet-duurzame plaatsingen bij andere organisaties schrijven respondenten toe aan verscheidene redenen. Deze zijn weergegeven in figuur 17. Hieruit valt in te zien dat er niet één specifiek overheersende reden is voor voorheen niet-duurzame plaatsingen, maar dat dit uiteenlopende redenen kent.

4.5 Samenvattend

Nu we aan het eind van de resultaten gekomen zijn, wordt een overzicht geschetst van alle factoren die genoemd zijn door respondenten. Het doel hiervan is om het overzicht te behouden in de hoeveelheid aan factoren die uit dit onderzoek naar boven zijn gekomen. Het is opvallend dat de resultaten laten zien dat de **'match'** vaak overeenkomt met de **'successen'**, terwijl de factoren die respondenten benoemen onder **'geen match'** vaak aansluiten op de **'behoeften'**. Ook de redenen voor beëindiging van voorheen (niet-)duurzame plaatsingen kennen een relatie met **'behoeften'** en worden dan ook onder behoeften geschaard in deze samenvatting. Om een duidelijk en concreet overzicht van alle factoren te behouden, worden de factoren (waar mogelijk) samengevoegd en onderverdeeld onder **sucesfactoren** en **behoeften**. Hiermee wordt gepoogd om overlap van factoren, zoals in het resultaten hoofdstuk beschreven, middels deze samenvatting weg te nemen. Doordat de 'spontane' factoren (paragraaf 4.1) die respondenten hebben benoemd in het ervaren van de match mogelijkwijs iets zeggen over het belang van deze factoren, zullen deze factoren in de samenvatting **dik- en schuingedrukt** worden beschreven. Samenvattend komen hier de volgende resultaten uit.

4.5.1 Organisatiesucces- en behoeften

4.5.1.1 Organisatiesucces

*Het organisatiesucces kan worden samengevat als een inclusieve **betrokken** organisatie met **waardering** en **aandacht** voor werknemers met een fysieke arbeidsbeperking, waarbij geïnvesteerd wordt in een speciale hulpdienst en zicht is op hulpbehoeftes van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Daarbij hangt organisatiesucces samen met een organisatie die voldoende vrijheid en **flexibiliteit** biedt aan werknemers met een fysieke arbeidsbeperking ten aanzien van de beperking en alvorens de plaatsing een proefplaatsing aanbiedt.*

4.5.1.2 Organisatie-behoeften

*In huidige duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking is in de organisatie behoefte aan een **inclusieve**, toegankelijke en **mensgerichte** organisatie met waardering, aandacht en inlevingsvermogen voor werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Daarbij bestaat de behoefte voor voldoende aandacht voor het inwerktraject en ingerichte werkplek. Aanvullend is er behoefte aan een organisatie waarbij voldoende sturing plaatsvindt vanuit de top en waarbij ook 'opvolging' plaatsvindt omtrent hoe het met werknemers met een fysieke arbeidsbeperking gaat en waar eventuele behoeften liggen. Tot slot is er behoefte aan een organisatie die voor iedereen voldoende **groei- en ontwikkelingsmogelijkheden** biedt.*

4.5.2 Baansucces- en behoeften

4.5.2.1 Baansucces

*Het baansucces kan worden samengevat als een baan met **leuke passende werkzaamheden**, waarbij werknemers met een fysieke arbeidsbeperking voldoende **uitdaging**, **afwisseling** en ontwikkelingsmogelijkheden hebben en bovenal voldoende voldoening uit halen en waarbij (waar nodig) bestaande functies worden opgesplitst om een baan te creëren (job carving).*

4.5.2.2 Baanbehoefte

*In huidige duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking is in de baan behoefte aan **aansluiting van de baan met de wensen** en opleiding van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Daarbij is er behoefte aan een baan die meer toegankelijk is voor werknemers met een fysieke arbeidsbeperking, met bovenal meer aandacht voor de uren-beperking. Tot slot is er behoefte aan een baan waarin meer aandacht is voor de werk/privé en thuiswerken/kantoor balans, met voldoende zekerheid, vrijheid en uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden*

4.5.3 Supervisorsucces- en behoeften

4.5.3.1 Supervisorsucces

*Het supervisorsucces kan worden samengevat als een **open**, **betrokken** en **behulpzame** supervisor die*

voldoende waardering en inlevingsvermogen toont en **communicatief vaardig** en geduldig is om met werknemers met een fysieke arbeidsbeperking om te gaan. Daarbij hangt supervisorsucces samen met een supervisor die werknemers met een fysieke arbeidsbeperking vertrouwen geeft en bovendien voldoende vrijheid, flexibiliteit en ontwikkelingsmogelijkheden biedt met duidelijke feedback en verwachtingsmanagement.

4.5.3.2 Supervisorbehoeften

In huidige duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking is bij de supervisor behoefte aan een **geïnteresseerde** en gestructureerde supervisor, met waardering en **aandacht voor werknemers met een fysieke arbeidsbeperking zoals zij dit ook bij reguliere werknemers hebben**. Daarbij is er behoefte aan een supervisor die voldoende **tijd** vrijmaakt, aan verwachtingsmanagement doet en kennis heeft om de ondersteuning te bieden die werknemers met een fysieke arbeidsbeperking nodig hebben.

4.5.4 Teamsucces- en behoeften

4.5.4.1 Teamsucces

Het teamsucces kan worden samengevat als een team die sociaal en **behulpzaam** is en voldoende ondersteuning biedt aan werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met hierbij voldoende **aandacht, waardering, openheid en acceptatie** ten opzichte van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Daarbij hangt teamsucces samen met een team die voldoende **flexibel** omgaat met werknemers met een fysieke arbeidsbeperking, opdat met voorgaande factoren in acht nemend continuïteit gewaarborgd kan worden.

4.5.4.2 Teambehoeften

In huidige duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking is in het team behoefte aan **een team die een werknemers met een fysieke arbeidsbeperking behandelt en waardeert als iedere andere collega**, waarbij voldoende kennis is om mee te denken en ondersteuning te bieden aan werknemers met een fysieke arbeidsbeperking

4.5.5 Werknemerssuccessen

Het werknemerssucces kan worden samengevat als een goede eigen houding en motivatie van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking, waarbij voldoende zekerheid en vertrouwen is in het eigen kennen en kunnen.

4.5.6 Externe successen- en behoeften

4.5.6.1 Externe successen

Externe successen kunnen worden samengevat als een UWV, job coach en instanties zoals Wajong-

talenten die voldoende sturing bieden in het helpen om werknemers met een fysieke arbeidsbeperking om duurzaam geplaatst te worden. Daarbij hangt extern succes samen met instanties die helpen om werknemers met een fysieke arbeidsbeperking weerbaar te maken voor deelname aan de arbeidsmarkt en een partner die ondersteuning biedt en hiermee een kans biedt om duurzaam aan de slag te kunnen.

4.5.6.2 Externe behoeften

In huidige duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking is bij externe factoren behoefte aan een samenleving en arbeidsmarkt waarbinnen minder discriminatie heerst omtrent de beperking van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Daarbij is er behoefte aan een UWV waarbinnen minder sprake is van bureaucratie en een job coach die aansluit op (het niveau van) werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en hiermee een daadwerkelijke toegevoegde waarde levert. Tot slot is er behoefte aan meer aandacht voor de uren-beperking, alsmede aan een juiste intentie van wervingsbureaus, waarbij het duurzaam plaatsen met expliciet oog voor duurzaamheid een doel op zich moet zijn.

Nu alle factoren die respondenten in dit onderzoek genoemd hebben zijn onderverdeeld tussen **succesfactoren** en **behoefte**, wordt gepoogd structuur aan te brengen in alle factoren die gevonden zijn. Dit wordt gedaan door alle factoren in tijd te ordenen: Wat is belangrijk **voor** mensen in dienst treden? En wat is er belangrijk **tijdens** -als mensen eenmaal werken- het in dienst zijn om aandacht voor te houden? Daarbij vindt een ordening plaats op basis van actoren, waarbij inzichtelijk wordt gemaakt wat per actor van belang is in het stimuleren van duurzame plaatsingen.

	Voor indiensttreding	Tijdens indiensttreding
Organisatie	Een goed ingerichte en toegankelijke werkplek en inwerktraject met proefplaatsing en aandacht voor de (uren)-beperking en passende baan	Zicht blijven houden op (hulp)behoefte en voldoende ontwikkelingsmogelijkheden bieden
Top management	Sturing op duurzame plaatsingen met aandacht voor discriminatie en inclusie	Idem
HR	Trainingen aanbieden aan supervisors 'hoe' sturing gegeven kan worden aan het stimuleren van duurzame plaatsingen.	Peilen waar supervisors, dan wel werknemers, tegenaan lopen en gericht kijken naar oplossingen hiervoor.
Supervisor	Kennis over het omgaan met werknemers met een fysieke arbeidsbeperking	Voldoende ondersteuning en sturing blijven bieden en inspelen op (hulp)behoefte

Team	Kennis over het omgaan met werknemers met een fysieke arbeidsbeperking	Voldoende ondersteuning blijven bieden en inspelen op (hulp)behoeftes
UWV	Afstemmen van alle benodigde documentatie in duidelijke taal, met minder rompslomp omtrent processen	Idem
Job coach	De persoon die ondersteund wordt 'leren' kennen en kijken of er een match is (om ook op niveau te kunnen sparren)	Voldoende ondersteuning blijven bieden en inspelen op (hulp)behoeftes
Werknemers met fysieke arbeidsbeperking	Oriëntatie eigen kracht en interesse voor <i>fit</i> baan	Investeren in een juiste houding en behoud van motivatie voor een duurzame plaatsing.

Figuur 19. Overzicht ordening van factoren op tijd en actoren

4.6 Confrontatie van empirische resultaten met theoretische verwachtingen

In deze paragraaf wordt een confrontatie van de empirische resultaten met de theoretische verwachtingen beschreven. Concreet wordt hiermee bedoeld dat aan de hand van de verkregen data uit de interviews wordt gekeken in hoeverre dit aansluit op de verwachtingen (2.5.2), zoals deze zijn opgesteld aan de hand van de literatuurstudie uit hoofdstuk 2.

Person-environment fit → Aansluiting van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de organisatie, baan, supervisor en het team zijn belangrijke aspecten gebleken in duurzame plaatsingen. Dit betekent dat, zoals de verwachting schetste, de *person-environment fit* een bruikbaar theoretisch kader is gebleken voor dit vraagstuk. Vanuit de *person-environment fit* werd verwacht dat de **demands-abilities en needs-supplies fit** een belangrijke rol zouden spelen in de match met werknemers en de organisatie en baan en hiermee zou bijdragen aan de stimulering van duurzame plaatsingen. Gebleken is dat de **demands-abilities en needs-supplies fit** inderdaad van belang zijn voor het creëren van een match tussen werknemers met de organisatie en baan, en bijdraagt aan de stimulering van duurzame plaatsingen. De vraag naar behoeften van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking heeft veel aanvullende inzichten opgeleverd omtrent het stimuleren van duurzame plaatsingen. Hiermee kan worden gesteld dat dit overeenkomt met hetgeen in de verwachtingen is geschetst, namelijk dat de **needs-supplies fit** een belangrijke rol speelt in de algehele duurzame plaatsing van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking.

Samenspel factoren → Eveneens werd verwacht dat een **samenspel** van factoren (aansluiting van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de baan, organisatie, supervisor én het team) bijdraagt aan duurzame plaatsingen. Dit betekent dat er verwacht werd dat een combinatie van kritische aspecten uit de *person-environment fit* van belang zijn voor duurzame plaatsingen. Uit de

data is naar voren gekomen dat geen van de respondenten slechts één kritisch aspect heeft aangedragen voor het slagen van de huidige duurzame plaatsing. Iedere respondent heeft meerdere aspecten benoemd, waardoor het samenspel zoals verwacht hiermee dus belangrijk is gebleken.

Aanvullende factoren → Daarbij zijn, zoals de verwachting schetste, aanvullende factoren naast hetgeen bekend is in de literatuur naar boven gekomen als succesfactoren voor duurzame plaatsingen. Zo is uit de verkregen data naar voren gekomen dat naast het belang van een match met de baan, organisatie, supervisor en het team eveneens de eigen houding en motivatie van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en externe factoren zoals het UWV en een *job coach* een belangrijke rol spelen in het realiseren van duurzame plaatsingen.

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk worden de conclusie en discussie van dit onderzoek beschreven. Het doel van dit onderzoek was om te achterhalen wat vanuit de beleving van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking bijdraagt aan het stimuleren van duurzame plaatsingen. Daarbij is gekeken naar de aanvullende behoeften die werknemers met een fysieke arbeidsbeperking ondanks de huidige duurzame plaatsing hebben. In paragraaf 5.1 wordt een antwoord op de onderzoeksvraag gegeven, waarna in paragraaf 5.2 de theoretische en praktische implicaties worden toegelicht. In paragraaf 5.3 worden de beperkingen van dit onderzoek met aanbevelingen voor vervolgstudies beschreven, waarna tot slot wordt geëindigd met een alomvattend slotwoord.

5.1 Beantwoording onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag zal zowel theoretisch als empirisch worden beantwoordt. Dit betekent dat in de beantwoording van de onderzoeksvraag zowel de literatuur zoals in hoofdstuk 2 beschreven, alsmede de verkregen data uit de interviews worden meegenomen in de beantwoording van de onderzoeksvraag. Waar er, zoals in het resultaten hoofdstuk omschreven, veel factoren bijdragen aan het realiseren van een duurzame plaatsing, wordt er gepoogd om hier in dit hoofdstuk de belangrijkste conclusies uit te trekken. Dit betekent derhalve niet dat factoren die hier niet beschreven worden als niet belangrijk dienen te worden opgevat. De aandacht wordt hier echter specifiek gericht op de factoren die door de **grote meerderheid** en het **merendeel** van de respondenten zijn aangedragen. Deze factoren worden in relatie gebracht tot de factoren die respondenten spontaan hebben benoemd bij de ervaren matches uit paragraaf 4.1. Omdat factoren gerelateerd aan behoeften derhalve succesfactoren zijn wanneer hieraan wordt voldaan, worden de meest prominente **succesfactoren** en **behoeften** die uit de empirische data naar boven zijn gekomen hier in de beantwoording van de onderzoeksvraag voor het eerst samengebracht tot **succesfactoren** die bijdragen aan een *fit*. Middels deze wijze volgt een antwoord op de onderzoeksvraag.

De onderzoeksvraag die binnen deze paragraaf beantwoord word, luidde als volgt:

“Welke factoren dragen volgens de beleving van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking bij aan een goede fit voor het realiseren van duurzame plaatsingen?”

De literatuur onderstreept dat kritische factoren van de *person-environment fit* bijdragen aan werkgerelateerde uitkomsten zoals duurzame plaatsingen (Kristof-Brown et al., 2015). Uit de verkregen data kan worden geconcludeerd dat de factoren uit de *person-environment fit* bijdragen aan een *fit* voor duurzame plaatsingen. Aansluiting van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de

baan, organisatie, supervisor en het team zijn hiermee van belang gebleken in het stimuleren van duurzame plaatsingen.

Organisatie fit → De theoretische data heeft het belang aangetoond van een match tussen werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de organisatie. Zo dragen een goed organisatieklimaat (Vornholt et al., 2013; Hartnett et al., 2011), werkplekaanpassingen (Solovieva et al., 2011; Palstam et al., 2013; Adelmeijer et al., 2017) en flexibiliteit (Bosma et al., 2020) volgens de literatuur specifiek bij aan duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Vanuit de empirische data kan worden geconcludeerd dat, in aansluiting met de theorie, voornamelijk een goed organisatieklimaat, aan de hand van de empirische data wil dit zeggen: een mensgerichte en betrokken inclusieve organisatie, en flexibiliteit bijdragen aan het stimuleren van duurzame plaatsingen in organisaties. ***Verder kan vanuit de empirische data worden geconcludeerd dat een toegankelijke organisatie waarin waardering en aandacht is voor werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en waarbij aan hen voldoende groei- en ontwikkelingsmogelijkheden worden geboden, bijdragen aan een fit voor het realiseren van duurzame plaatsingen.***

Baan fit → De theoretische data heeft het belang aangetoond dat een match tussen werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de baan van belang is in duurzame plaatsingen. Zo dragen voldoende autonomie in de baan (Holland & Clayton, 2019) en baanaanpassing (Solovievo et al., 2011; Vornholt et al., 2017; Escorpizo et al., 2018; Bosma et al., 2020) volgens de literatuur specifiek bij aan het realiseren van duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Vanuit de empirische data kan worden geconcludeerd dat geen van deze aspecten als zodanige succesfactoren of behoeften genoemd worden. Echter, toont empirische data een aantal andere baanfactoren voor het realiseren van duurzame plaatsingen in de baan. ***Vanuit de empirische data kan worden geconcludeerd dat een toegankelijke baan die aansluit op de wensen en de opleiding van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en alsmede waarbinnen voldoende uitdaging en afwisseling is, bijdragen aan een fit voor het realiseren van duurzame plaatsingen.***

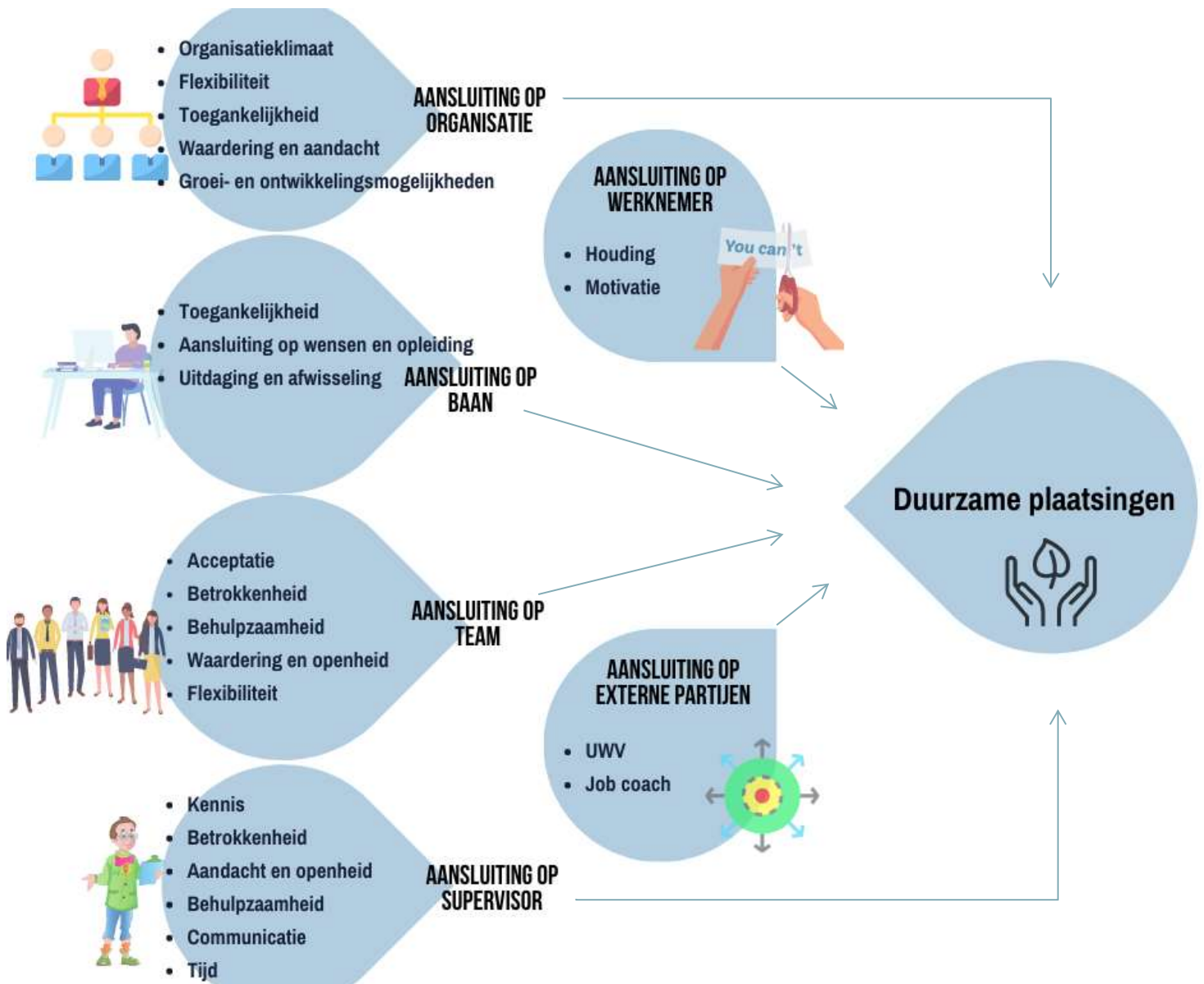
Supervisor fit → De theoretische data heeft het belang aangetoond van een match tussen werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met de supervisor in het stimuleren van duurzame plaatsingen. Zo draagt kennis en bewustzijn (Bosma et al., 2020), ondersteuning (Vlisteren et al., 2017) en betrokkenheid (Vlisteren et al., 2017; Bosma et al., 2019) bij aan het stimuleren van duurzame plaatsingen. Vanuit de empirische data kan worden geconcludeerd dat, in aansluiting met de theorie, dat voldoende kennis en betrokkenheid van de supervisor bijdragen aan het stimuleren van duurzame plaatsingen. ***Verder kan vanuit de empirische data worden geconcludeerd dat een open en aandachtige supervisor, die bovenal behulpzaam en communicatief vaardig is en***

voldoende tijd vrijmaakt voor werknemers met een fysieke arbeidsbeperking, bijdragen aan een fit voor het realiseren van duurzame plaatsingen.

Team fit → De theoretische data heeft het belang aangetoond van een match tussen werknemers met een fysieke arbeidsbeperking met het team in het stimuleren van duurzame plaatsingen. Zo draagt acceptatie (Vornholt et al., 2013; Palstam et al., 2013; Nijhuis et al., 2014; Vilsteren et al., 2017) en betrokkenheid en ondersteuning (Palstam et al., 2013; Nijhuis et al., 2014; Dunstan & MacEachen, 2016) bij aan duurzame plaatsingen. Vanuit de empirische data kan worden geconcludeerd dat, in aansluiting met de theorie, acceptatie en betrokkenheid van het team bijdragen aan het stimuleren van duurzame plaatsingen. **Verder kan vanuit de empirische data worden geconcludeerd dat een behulpzaam en flexibel team met waardering en openheid jegens werknemers met een fysieke arbeidsbeperking, bijdragen aan een fit voor het realiseren van duurzame plaatsingen.**

Aanvullende fits → Vanuit de empirische gegevens kan worden geconcludeerd dat de *person-environment fit* als theorie niet de algehele *fit* dekt voor het stimuleren van duurzame plaatsingen. Zo is de eigen houding en motivatie van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking zeer belangrijk gebleken en kan uit de empirische data worden opgemaakt dat dit zelfs één van de belangrijkste factoren (de tweede is een match met het team) is die het vaakst benoemd is door respondenten voor een succesvolle duurzame plaatsing. Daarbij kan uit de empirische data worden geconcludeerd dat een andere *fit* van belang is voor het stimuleren van duurzame plaatsingen, namelijk een *fit* met externe partijen zoals het UWV, job coaches en andere instanties zoals Wajong-talenten die zich inzetten voor het duurzaam plaatsen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking.

Nu er een verbinding van de theoretische met empirische gegevens is gelegd, kan worden geconcludeerd dat een aantal empirische gegevens overeen komen met de theorie en een aantal gegevens **bijdragen** aan de al bestaande theorie. Op basis hiervan is een nieuw conceptueel model opgesteld om de gegevens middels deze wijze te koppelen aan elkaar en inzichtelijk te maken wat als totaalplaatje van belang is in het stimuleren van duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking.



Figuur 21. Conceptueel model op basis van de belangrijkste empirische en theoretische inzichten

5.2 Implicaties onderzoek

In deze paragraaf worden de theoretische en praktische implicaties van dit onderzoek beschreven. Bij de theoretische implicaties is kritisch gekeken naar de uitkomsten van dit onderzoek in relatie met de literatuur. Hierbij wordt ingezoomd op aspecten die om opheldering of aanpassing vragen voor vervolgonderzoek. Bij de praktische implicaties wordt aandacht geschonken aan aanbevelingen voor de praktijk.

5.2.1 Theoretische implicaties

Duurzame plaatsingen → Het is binnen de literatuur lastig gebleken om een duidelijke definitie van duurzame plaatsingen te vinden voor werknemers met een (fysieke)- arbeidsbeperking, laats staan een definitie van een 'succesvolle' duurzame plaatsing. In dit onderzoek is er in eerste instantie van

uit gegaan dat duurzame plaatsing in de literatuur een **succesvolle** duurzame plaatsing betekende. Desondanks kwam uit de empirische data naar boven dat een enkeling van de respondenten wel duurzaam geplaatst was, maar niet **succesvol**. Aangezien een definitie hiervan een *gap* in de literatuur lijkt te zijn, kan voor vervolgonderzoek aanvullend gekeken worden of er een andere definitie dichtbij komt en de juiste betekenis dekt.

Person-environment fit → In dit onderzoek is de *Person-environment fit* theorie gebruikt als theoretisch raamwerk. De *Person-environment fit* theorie is een zeer bruikbaar theoretisch raamwerk gebleken voor onderzoek naar duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Van alle factoren uit de verschillende onderdelen van de *fits*, waaronder de match met de organisatie, baan, supervisor en het team zijn aspecten gevonden die bijdragen aan duurzame plaatsingen. Echter, zoals in het 'nieuwe' conceptueel model te zien is (figuur 21), zijn er twee aanvullende aspecten die eveneens van zeer toegevoegde waarde zijn binnen onderzoek naar duurzame plaatsingen: de (match met de) persoon zelf (*eigen houding en motivatie*) en match met externe partijen (*UWV en job coach*). Toekomstig onderzoek naar een grotere groep respondenten onder werknemers met een fysieke arbeidsbeperking kan uitwijzen of deze bevindingen verder ondersteund worden.

Daarbij wordt er in de *person-environment fit* theorie voor zover bekend niet afgeweken van de match tussen individuen met de baan, organisatie, supervisor en het team. Desondanks benadrukken Kristof-Brown en collega's (2015) wel degelijk het belang van een match tussen individuen met de *omgeving* in de *person-environment fit*. Hier wordt weinig onderscheid gemaakt tussen de "soort" omgeving, terwijl het interessant oogt om hierbij een splitsing te maken tussen *interne omgeving* (*organisatie, baan, supervisor, team*) en *externe omgeving* (*bv. externe instanties zoals het UWV, job coaches*). Onderzoek van Gallardo-Gallardo, Thunnissen en Scullion (2019) toont overigens aan dat onderzoek die zich onder andere richt op *outcomes* (zoals de *person-environment fit* theorie inzichten kan bieden in werk-gerelateerde uitkomsten) het betrekken van de context vaak verwaarloosd. Dit maakt deze factoren eveneens interessant als toevoeging aan de *person-environment fit* theorie voor andere doelgroepen, waarbij onder de externe omgeving bijvoorbeeld ook shareholders of andere externe partijen geschaard kunnen worden die eventueel invloed hebben op een match met de persoon en werk-gerelateerde uitkomsten. Toekomstig onderzoek met gebruik van de *person-environment fit* theorie kan hierbij de twee aanvullende factoren betrekken: (match met) de persoon in kwestie zelf en de match met de externe omgeving.

Additioneel wordt in de *person-environment fit* verondersteld dat de *needs-supplies fit* gaat over een match tussen de behoeften van werknemers met de organisatie en de baan (Kristof-Brown et al., 2005). Vanuit de empirische data is gebleken dat de *needs-supplies* in de gehele *person-*

environment fit van belang is en eigenlijk zelfs nog verder rijkt dan de *person-environment fit* (zo zijn middels de empirische data van dit onderzoek ook externe behoeften naar boven gekomen). Het belang van continue afstemming van behoeften is dan ook van groot belang gebleken. Onderzoek toont aan dat wanneer werknemers een affectieve betrokkenheid bij de organisatie ontwikkelen, dit hen in staat stelt aan hun hogere behoeften te kunnen voldoen zoals *learning and growth* (Lin, Qian & Chen, 2016). De empirische gegevens tonen eveneens het belang van aandacht voor groei- en ontwikkelingsmogelijkheden aan. Om deze reden wordt aangeraden om de behoeften blijvend te betrekken in vervolgonderzoek en wellicht dieper in te zoomen op de relatie tussen *commitment* van werknemers binnen organisaties en duurzame plaatsingen.

Tot slot leek het begrip "organisatie" binnen de *person-environment fit* soms op een containerbegrip, waar niet altijd even duidelijk werd wat "organisatie" nu exact inhield en welke factoren hieronder geschaard konden worden. Zo werden bijvoorbeeld werkplekaanpassingen in beginsel geassocieerd met iets wat de organisatie regelt en hiermee behorend aan de *match met de organisatie*, terwijl de bestaande theorie die ook deels schaarde onder baanaanpassingen, behorend aan de *match met de baan*. In vervolgonderzoek is het van belang om een goed onderscheid te maken tussen hetgeen onder de invloed van een organisatie geschaard moet worden of elders. Opvallend is dat in de literatuur weinig 'invulling' aan het begrip organisatie wordt gegeven en dit veelal als vanzelfsprekend begrip wordt gebruikt. Kim en collega's (2013) stellen eveneens dat in de *person-environment fit* het theoretische concept van de persoon met de organisatie op verschillende wijzen opgevat kan worden. Schermer (2017) omschrijft organisatie als "een samenspel van mensen en middelen om bepaalde doelen te bereiken" (pp. 26). Voor het bereiken van dit doel is volgens Schermer (2013) niet alleen een samenwerking en een gemeenschappelijk doel benodigd, maar ook middelen zoals gebouwen, hulpmiddelen en geld. Aangeraden wordt om in vervolgonderzoek meer duiding te geven aan de betekenis van een organisatie en de exacte invulling die hieraan gegeven wordt.

Werkplekaanpassingen → In de huidige literatuur wordt werkplekaanpassingen als een belangrijke factor in de realisering van duurzame plaatsingen gezien. Desondanks uit de empirische data blijkt dat een grote meerderheid van de respondenten werkplekaanpassingen heeft in de huidige duurzame plaatsing, omschrijft geen van de respondenten dit als succes-element in de huidige duurzame plaatsing. Dit zou een relatie kunnen kennen met de Two-factor theory van Herzberg, waarin een onderscheid gemaakt wordt tussen hygiëne factoren en motivatie factoren (Herzberg, 1987). Hygiëne factoren kunnen worden geschaard onder primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals salaris en bijvoorbeeld de werkomgeving ('*werkplekaanpassingen*'). Wanneer hygiëne factoren aanwezig zijn zorgen deze niet voor meer tevredenheid, terwijl het wél

voor meer ontevredenheid zorgt wanneer deze er niet zijn (Herzberg, 1987). Mogelijkerwijs wordt de *werkplekaanpassing* door werknemers met een fysieke arbeidsbeperking als hygiëne factor gezien - die derhalve gezien wordt als vanzelfsprekend willen werknemers met een fysieke arbeidsbeperking de baan kunnen uitvoeren-, waardoor de echte aanvullende waarde ervan inmiddels achterhaald is. Dit houdt in dat de nadruk meer dient te liggen op de factoren die motiveren, zoals bijvoorbeeld het belang van een match met de collega's en een goed organisatieklimaat. Vervolgonderzoek kan eventueel uitwijzen in hoeverre werkplekaanpassingen door werknemers met een fysieke arbeidsbeperking gezien worden als 'basisbehoefte', waardoor op dit aspect minder de focus hoeft komen te liggen.

5.2.2 Praktische implicaties

In deze sub-paragraaf wordt op basis van de resultaten praktische aanbevelingen gedaan voor organisaties, supervisors, werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en het UWV om hiermee duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking te stimuleren.

Aanbevelingen organisaties → Aan organisaties wordt allereerst aanbevolen om **vanuit de top** structureel en concreet beleid te voeren om duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking te stimuleren. Dit houdt in dat op een aantal factoren ingespeeld wordt in organisaties. Allereerst wordt aanbevolen aan organisaties om de **toegankelijkheid** voor werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en het organisatieklimaat onder de loep te nemen en in te zien in hoeverre de organisatie kan verbeteren op het gebied van inclusie. Aanbevolen aan organisaties wordt om met (aankomende) werknemers met een fysieke arbeidsbeperking in gesprek te gaan en hen te vragen naar hetgeen zij benodigd achten in de organisatie om deze voor hen toegankelijk en 'inclusief' te maken. Als voorbeeld kwam uit de verzamelde data naar voren hoe een organisatie zich inzet voor het organiseren van diversiteitsweken en zogenoemde ervaringstours. Bij deze tours krijgen reguliere werknemers zelf tijdelijk met een beperking te maken (bijvoorbeeld door het zicht weg te nemen en door de gang te moeten lopen met een stok, of bijvoorbeeld om te ervaren hoe het is om je met een rolstoel door het pand te bewegen). Aanbevolen wordt om hiermee te experimenteren, opdat via deze weg meer bewustzijn gecreëerd kan worden onder reguliere werknemers, waardoor werknemers met een fysieke arbeidsbeperking zich mogelijkerwijs meer begrepen en welkom voelen en hiermee duurzame plaatsingen van de doelgroep kan stimuleren. Daarbij wordt als aanbeveling gegeven om te investeren in **groei- en ontwikkelingsmogelijkheden**. Uit empirische data blijkt niet alleen dat werknemers met een fysieke arbeidsbeperking voorheen van baan hebben gewisseld door onvoldoende uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden, ook blijkt hier onder werknemers met een fysieke arbeidsbeperking een grote behoefte naar. Om te voorkomen dat werknemers met een fysieke arbeidsbeperking minder productief of gemotiveerd zijn

door onvoldoende uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden of de organisatie hiervoor verlaten, wordt aangeraden om hier in organisaties extra aandacht aan te besteden. Daarbij wordt aanbevolen om in het organisatiebeleid op te nemen om huidige (en toekomstige) supervisors en werknemers te trainen om hiermee voldoende **kennis** op te doen omtrent de omgang met werknemers met een fysieke arbeidsbeperking, opdat zij eveneens de juiste **ondersteuning** kunnen bieden. Aanvullend wordt aanbevolen om ook vanuit het management blijvend in gesprek te blijven met de supervisor en werknemers uit de organisatie, om via deze weg te peilen hoe de samenwerking verloopt en of er vanuit hun kant aanvullende behoeften zijn omtrent **kennis** of het bieden van **ondersteuning** aan werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Tot slot wordt aan organisaties aanbevolen om bij het aannemen van toekomstige werknemers met een fysieke arbeidsbeperking goed na te gaan in hoeverre de baan die aangeboden wordt **aansluit op hun wensen en de opleiding**. Zo wordt voorkomen dat een werknemer met een fysieke arbeidsbeperking onverhoopt op de verkeerde plek terecht komt en kan uitmonden in een niet-duurzame plaatsing.

Aanbevelingen supervisors → De theorie wijst uit dat de rol van de supervisor cruciaal wordt geacht voor de cultuur die binnen organisaties heerst (Astakhova, 2016), omdat werknemers hen zien als vertegenwoordigers van de organisatie wie derhalve de organisatiecultuur weerspiegelen (Buys et al., 2019). De aanbeveling die derhalve aan supervisors gegeven wordt is om met werknemers met een fysieke arbeidsbeperking in gesprek te treden over de cultuur die er volgens hen heerst in de organisatie. Hierdoor worden wellicht zaken aan het licht gebracht waar op verbeterd kan worden. Uit de empirische data wordt eveneens het belang benadrukt van het schenken van aandacht aan behoeften van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Onderzoek toont aan dat wanneer leidinggevenden aandacht besteden aan individuele behoeften van werknemers, zij meer bereidwillig zijn om de leidinggevende als autoriteit te aanvaarden (Lin, Qian, Li & Chen, 2016) en dat wanneer de behoeften van werknemers zijn vervuld door een uitwisselingsrelatie met de supervisor, zij minder snel geneigd zijn de organisatie in te ruilen voor een andere organisatie (Pan, Sun & Lam, 2017). Aanvullend wordt hiermee aanbevolen aan supervisors om (blijvend) de behoeften te peilen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking. Tot slot wordt aanbevolen om huidige werknemers met een fysieke arbeidsbeperking de vraag voor te leggen of (en zo ja, in hoeverre) zij groei- en ontwikkelingsmogelijkheden wensen. Dit zorgt ervoor dat niet alleen aan de toekomstige beleidsmatige kant van organisaties wordt ingespeeld op aandacht hiervoor, maar dat deze behoefte eveneens vanuit het heden wordt aangepakt.

Aanbevelingen werknemers met een fysieke arbeidsbeperking → Aan werknemers met een fysieke arbeidsbeperking zelf wordt aangeraden om goed **de eigen houding en motivatie** te blijven onderzoeken. Hierdoor is de kans op een succesvolle duurzame plaatsing groot gebleken.

Werknemers met een fysieke arbeidsbeperking kunnen bijvoorbeeld nagaan wat hun intrinsiek, dan wel extrinsiek, motiveert. Aangezien dit een erg succesvolle factor gebleken is in duurzame plaatsingen, is het van belang te onderzoeken waar de eigen interesses, (on)-mogelijkheden en het geluk nu echt liggen. Via deze weg kan er gemakkelijker een juiste match ontstaan met een organisatie en baan die daadwerkelijk bij de persoon zelf past. Uit de empirische data is eveneens naar boven gekomen dat de eigen zekerheid en het zelfvertrouwen in het eigen kennen en kunnen belangrijke factoren zijn. Aangeraden aan werknemers met een fysieke arbeidsbeperking wordt om te proberen zichzelf meer weerbaar te maken voor deelname aan de arbeidsmarkt door middels dergelijke instanties die zich inzetten voor werknemers met een arbeidsbeperking, zoals het UWV, Wajong-talenten en/of een job coach, in gesprek te treden over eventueel ervaren knelpunten.

Aanbevelingen UWV (en organisaties) → Omdat het UWV een belangrijke speler is gebleken in het geheel van een *fit* op duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking, wordt aangeraden aan zowel het UWV als aan organisaties om concreter met elkaar in contact te treden en oplossingsgericht in gesprek te gaan over het stimuleren van duurzame plaatsingen. Het UWV heeft wellicht kennis omtrent het stimuleren van duurzame plaatsingen die organisaties niet hebben of *vice versa*. Uitwisseling van kennis en een (betere) samenwerking tussen organisaties en het UWV kan wellicht een positieve bijdrage leveren aan het stimuleren van duurzame plaatsingen.

5.3 Beperkingen onderzoek en aanbevelingen vervolgstudies

Ondanks de (nieuwe) inzichten die middels dit onderzoek verworven zijn, kent dit onderzoek een aantal beperkingen. Deze beperkingen met aanbevelingen voor vervolgstudies worden in deze paragraaf beschreven.

Generaliseerbaarheid → Onder werknemers met een fysieke arbeidsbeperking wordt officieel verstaan "*motorisch, chronisch, auditief en visueel*" (Ministerie van VWS, 2019). Aan dit onderzoek hebben echter geen werknemers met een auditieve beperking deelgenomen, waardoor geen uitspraken over werknemers met een auditieve fysieke arbeidsbeperking gedaan kunnen worden. Bij vervolgonderzoek zou deze groep apart onderzocht kunnen worden om in te zien welke succesfactoren voor, en eventuele aanvullende behoeften, er in deze specifieke doelgroep in relatie staan met duurzame plaatsingen. Daarbij zijn de respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek (20) ten opzichte van de gehele populatie van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking (1,6 miljoen) gering. Dit betekent dat vervolgonderzoek benodigd is om de resultaten die uit dit onderzoek naar voren gekomen zijn extra kracht bij te zetten. Tot slot hebben aan dit onderzoek, zoals in het methoden hoofdstuk omschreven, 10 mannen en 10 vrouwen deelgenomen met verschillende opleidingsniveaus. Dit onderzoek heeft zich niet specifiek gericht op

de verschillen in succesfactoren en behoeften van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking op het gebied van geslacht en opleidingsniveau. Vervolgonderzoek naar een specifieke groep kan wellicht meer concrete gegevens opleveren, waarbij met meer maatwerk (gericht op het geslacht en opleidingsniveau van het individu) kan worden ingespeeld op het stimuleren van duurzame plaatsingen.

Focus van het onderzoek → Uit de empirische gegevens is naar voren gekomen dat werknemers met een fysieke arbeidsbeperking ondanks de duurzame plaatsing veel behoeften hebben en soms weg willen bij de huidige baan. Volgens respondenten is dit lastig vanwege de discriminatie die zij ervaren bij het zoeken van een baan. In dit onderzoek is hier onvoldoende aanvullend bij stil gestaan, wat het voor vervolgonderzoek interessant kan maken om te onderzoeken of werknemers met een fysieke arbeidsbeperking nadelen (en dus aanvullende behoeften) in een baan sneller accepteren omdat er wellicht weinig alternatieven zijn. Daarbij is een opvallend aspect uit de *person-environment fit* theorie van Kristof-Brown en collega's (2005) dat de aansluiting van de werknemer met de organisatie volgens hen de sterkste associatie kent met *turnover* in vergelijking met de andere kritische *fits*. Interessant voor vervolgonderzoek zou kunnen zijn om onderzoek te doen naar werknemers met een fysieke arbeidsbeperking die niet-duurzaam geplaatst zijn (bijvoorbeeld via contact op te nemen met het UWV) om te achterhalen wat redenen van niet-duurzame plaatsingen zijn geweest. Mogelijkerwijs zit de grootste problematiek voor niet-duurzame plaatsingen zoals werknemers met een fysieke arbeidsbeperking dit ervaren bij organisaties. Hier zou voorts concreter aandacht voor kunnen komen binnen organisaties. Aanvullend is er in dit onderzoek in beginsel vanuit gegaan dat onderzoek naar duurzame plaatsingen betekende dat deze duurzame plaatsing 'succesvol' zou zijn. Achteraf is naar voren kwam dat er ook een aantal werknemers zijn die wel duurzaam geplaatst zijn, maar derhalve niet succesvol. Aanbevolen wordt om hier in vervolgonderzoek meer rekening mee te houden en aan respondenten alvorens deelname aan het onderzoek plaatsvindt, duidelijk te maken om wat voor 'soort' duurzame plaatsing het gaat. Op deze manier kan worden vermeden dat er onverhoopt een soort splitsing ontstaat tussen niet-succesvolle duurzame plaatsingen en succesvolle duurzame plaatsingen. Tot slot beschrijft de literatuur dat een duurzame plaatsing derhalve niet bij eenzelfde werkgever hoeft te zijn (Vooijs et al., 2019; UWV, 2006) en mobiliteit waarbij werknemers van de ene duurzame plaatsing naar de andere worden geholpen ook onder een duurzame plaatsing. In dit onderzoek is impliciet uitgegaan van duurzame plaatsing bij één specifieke werkgever. Vervolgonderzoek zou kunnen inzoomen (bijvoorbeeld door te informeren bij het UWV) of dit vaak voorkomt, en zo ja, wat voor effect dit heeft op de duurzame plaatsing en hoe werknemers met een fysieke arbeidsbeperking dit ervaren.

Methode van onderzoek → Desondanks digitale interviews zorgen voor meer gestructureerde en minder veroordelende resultaten (Oostrom, 2020) is het belangrijk om te benoemen dat de verkregen data hiermee desalniettemin anders zou kunnen zijn dan wanneer er real-life interviews waren afgenomen. Vervolgonderzoek uitgevoerd middels eenzelfde procedure als dit onderzoek, maar dan gericht op real-life interviews, zou kunnen uitwijzen of hiertussen verschil aanwezig is.

5.4 Tot slot

Met de inzet van **organisaties, supervisors**, werknemers uit de **teams** van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en oog voor een passende **baan** komen wij een *eind*. Echter, met het bundelen van deze factoren tezamen met de **houding en motivatie** van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking en **externe partijen** halen wij de *finish line*: want alleen **samen** kunnen we duurzame plaatsingen stimuleren, creëren en waarborgen.

Literatuurlijst

- A + O fonds Rijk (z.d). Duurzame plaatsing. Geraadpleegd op 29 april 2020, van <https://www.aofondsrijk.nl/activiteiten/kansen-voor-elk-talent/duurzame-plaatsing/>
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956–963.
- Berkel, R. van, Ingold, J., McGurk, P., Boselie, P., & Bredgaard, T. (2017). Editorial introduction: An introduction to employer engagement in the field of HRM. Blending social policy and HRM research in promoting vulnerable groups' labour market participation. *Human Resource Management Journal*, 27(4), 503–513.
- Boeije, H. (2014). Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen. In P. Scheepers, H. Tobi & H. Boeije (2016). *Onderzoeksmethoden* (pp. 265-266). Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138–162.
- Borghouts, I., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) Past de Participatiewet in de organisatie- en HRstrategie? *Tijdschrift voor HRM*, 2016(7), 1-20
- Bosma, A., Boot, C., Schaafsma, F & Anema, J. (2020). Facilitators, barriers and support needs for staying at work with a chronic condition: a focus group study. *Journal of BMC Public Health* 20, 201
- Breen, J., Havaei, F., & Pitassi, C. (2018). Employer attitudes toward hiring persons with disabilities in Armenia. *Disability and Rehabilitation*, 1–8.
- Buyss, N., Selander, J. & Sun, J. (2019). Employee experience of workplace supervisor contact and support during long-term sickness absence. *Disability and Rehabilitation*, 41(7), 808-814
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822–834.
- Convention on the Rights of Person with Disabilities (CRPD, 2006). Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap. Geraadpleegd op 7 maart 2020, van https://www.unia.be/files/Documenten/geannoteerd_vn_verdrag_handicap_2.pdf

- Dunstan, D. A., & MacEachen, E. (2016). Workplace managers' view of the role of co-workers in return-to-work. *Disability and Rehabilitation*, 38(23), 2324–2333.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 28-67). Oxford: Oxford University Press.
- Edwards, J.R., & Shipp, A.J. (2007). The Relationship Between Person-Environment Fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209-258). San Francisco: Jossey-Bass, 2007
- Ellenkamp, J.J.H., Brouwers, E.P.M., & Embregts, P.J.C.M. (2016). Work Environment-Related Factors in Obtaining and Maintaining Work in a Competitive Employment Setting for Employees with Intellectual Disabilities: A Systematic Review. *J Occup Rehabil* 26, 56–69.
- Escorpizo, R., Burghardt, E. & Richards, C. (2019). Type of job, personal factors, and disease status are important contextual factors when measuring worker productivity in people with arthritis: a Delphi study. *Journal of Disability and Rehabilitation*
- Evers, J. (2015). Kwalitatief interviewen: kunst én kunde. Geraadpleegd op 5 mei 2020, van http://www.boomhogeronderwijs.nl/media/7/9789089538161_inkijkexemplaar.pdf
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2019). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473
- Hartnett, H., Stuart, H., Thurman, H., Loy, B. & Batiste, L. C. (2011). Employers' perceptions of the benefits of workplace accommodations: Reasons to hire, retain and promote people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 34(1), 17-23
- Herzberg, F.I. (1987). "One more time: How do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, Sep/Oct. 87.
- Holland, P., & Clayton, S. (2019). Navigating employment retention with a chronic health condition: a meta-ethnography of the employment experiences of people with musculoskeletal disorders in the UK. *Disability and Rehabilitation*, 1–16.
- Kim, T.-Y., Aryee, S., Loi, R., & Kim, S.-P. (2013). Person–organization fit and employee outcomes: test of a social exchange model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3719–3737.

- Klink, J. van der, Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F., Abma, F., Brouwer, S., Wilt, G. van der (2016). Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1), 71-79.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications. *Personnel psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individual's fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lin, X. S., Qian, J., Li, M., & Chen, Z. X. (2016). How does growth need strength influence employee outcomes? The roles of hope, leadership, and cultural value. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2524-2551
- Matthews, B., & Ross, L. (2010). *Research methods : A practical guide for the social sciences*. Harlow, Groot-Brittannië: Pearson Education.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2020). *Voortgang Breed Offensief*. Geraadpleegd op 8 april 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/02/13/kamerbrief-voortgang-breed-offensief>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2019). *Voortgangsrapportage 2019 onbeperkt meedoen*. Geraadpleegd op 26 mei 2020, van file:///C:/Users/Khoog/Downloads/Voortgangsrapportage_Onbeperkt_meedoen_2019.pdf
- Morley, M.J. (2007), 'Person-Organization Fit'. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 109–117
- Mustafa, G., & Ali, N. (2019). Rewards, autonomous motivation and turnover intention: Results from a non-Western cultural context. *Cogent Business & Management*, 6(1).
- Nijhuis, F., Zijlstra, F., Ruitenbeek, G. van, Mulder, M. & Nelissen, P. (2014). *Eindrapportage Wajongproject 'Een passende baan bij het Slotervaartziekenhuis'*. Maastricht: Universiteit Maastricht.
- Nützi, M., Trezzini, B., Staubli, S., Ronca, E., & Schwegler, U. (2019). An interdisciplinary approach to job matching: developing an occupation-specific job matching tool for reintegrating persons with spinal cord injury into the labor market. *Disability and Rehabilitation*, 1–15.

- Palstam, A., Gard, G. & Mannerkorpi, K. (2013). Factors promoting sustainable work in women with fibromyalgia. *Journal of disability and Rehabilitation*, 35(29), 1622-1629
- Pan, W., Sun, L.-Y., & Lam, L. W. (2017). Employee–organization exchange and employee creativity: a motivational perspective. *The International Journal of Human Resource Management* 31(3), 385-407.
- Panteia (2019). Meer kansen voor mensen met een fysieke arbeidsbeperking? Evaluatie Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Geraadpleegd op 22 april 2020 van, https://www.panteia.nl/index.cfm/_api/render/file/?method=inline&fileID=D601BC34-47AE-4FAE-89520F3D0ABFB8E2
- Patiëntenfederatie Nederland (2017). *Zo werkt het*. Geraadpleegd op 26 mei 2020, van https://www.patiëntenfederatie.nl/images/stories/dossier/ChronischZiekenDan/RapportZo_werkthet2017.pdf
- Plochg, T., & Zwieter, M. C. B. van (2007). Kwalitatief onderzoek. In T. Plochg, R. E. Juttman, N. S. Klazinga, & J. P. Mackenbach (Eds.), *Handboek Gezondheidszorgonderzoek* (pp. 77-93). Houten: Bohn Stafleu Van Loghem.
- Reinecke, J., Arnold, D. G., & Palazzo, G. (2016). Qualitative Methods in Business Ethics, Corporate Responsibility, and Sustainability Research. *Business Ethics Quarterly*, 26(4)
- Rijksoverheid (2018). Door banenafpraak weer meer werk voor mensen met beperking. Geraadpleegd op 22 april 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2018/07/02/door-banenafpraak-weer-meer-werk-voor-mensen-met-beperking>
- Rijksoverheid (2019). Extra investering werkplekken voor mensen met een fysieke arbeidsbeperking. Geraadpleegd op 21 april 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-met-fysieke-arbeidsbeperking/nieuws/2019/12/12/extra-investering-werkplekken-voor-mensen-met-een-fysieke-arbeidsbeperking>
- Rijksoverheid (2019). Meer mensen aan het werk helpen en houden. Geraadpleegd op 21 april 2019, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/09/17/kabinet-wil-in-2020-meer-mensen-aan-het-werk-helpen-en-houden>
- Rijksoverheid (2020). *Meer mensen met een fysieke arbeidsbeperking aan het werk*. Geraadpleegd op 10 februari 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2019/05/23/meer-mensen-met-een-fysieke-arbeidsbeperking-aan-het-werk>

- Schermer, K. (2017). *De organisatie als hulpmiddel*. (6e druk). Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Scott, M., Jacob, A., Hendrie, D., Parsons, R., Girdler, S., Falkmer, T., & Falkmer, M. (2017). Employers' perception of the costs and the benefits of hiring individuals with autism spectrum disorder in open employment in Australia. *Public Library of Science*, 12(5), 1-16
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2019). Eindevaluatie van Participatiewet. Geraadpleegd op 22 april 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/11/20/eindevaluatie-van-de-participatiewet-scp>
- Strauss, A. & Corbin, J., (2007). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tinsley, H. E. A. (2000). The Congruence Myth: An Analysis of the Efficacy of the Person–Environment Fit Model. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 147–179.
- UWV (2018). *Factsheet banenafpraak: Eerste kwartaal 2018*. Amsterdam: UWV.
- UWV (2020). *Wijzigingen in de Wet Banenafpraak*. Geraadpleegd op 8 april 2020, van <https://www.uwv.nl/werkgevers/actueel/nieuwsbrief/2020/februari/wijzigingen-in-wet-banenafpraak.aspx>
- Valenzuela, A. & Rogers, E. (2018). Strategizing personality traits: an acculturation approach to person–environment fit and expatriate adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, (8),434–456.
- Velde, E. G. van der, Jansen, P., & Dijkers, J. S. E. (2018). *Praktijkgericht onderzoek: Opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren* (3e editie). Hilversum: Concept Uitgeefgroep
- Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (2019). *Infographic de gehandicaptenzorg in cijfers*. Geraadpleegd op 26 mei 2020, van <https://www.vgn.nl/documenten/infographic-de-gehandicaptenzorg-cijfers>
- Vessies, P., Hubeek, S., Poortvliet, J., & Sikkema, F. van (2017). *Vershil smaakt naar meer: de waarde van inclusief werkgeven*. Den Haag: AWWN.
- Vilsteren, M., van, Boot, C. R. L., Twisk, J. W. R., Schaardenburg, D. van, Steenbeek, R., Voskuyl, A. E., & Anema, J. R. (2017). Effectiveness of an integrated care intervention on supervisor support and work functioning of workers with rheumatoid arthritis. *Disability and Rehabilitation*, 39(4), 354–362.

- Vornholt, K., Uitdewilligen, S., & Nijhuis, F. J. N. (2013). Factors Affecting the Acceptance of People with Disabilities at Work: A Literature Review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 23(4), 463–475.
- Vuuren, V. de, Veldkamp, P., Jong, M. de, & Seydel, R. (2007). The congruence of actual and perceived person–organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1736-1747.
- Zeeuw, F. de, Wismans, J., Sluijs, I. van der, Stegmeijer, M. & Wallenberg – Pachaly, M. von (2014). *Evaluatie Sociale Voorwaarden Rijksinkoopbeleid*. Eindrapport. Berenschot.

Bijlagen

Bijlage 1: Informatie- en toestemmingsformulier

Informatieformulier deelname afstudeeronderzoek Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Duurzame plaatsing van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking

Beste respondent,

U krijgt deze informatie toegestuurd alvorens het interview zal plaatsvinden. Zoals reeds aangegeven is het doel van het onderzoek om middels uw beleving te onderzoeken wat bijdraagt aan succesvolle duurzame plaatsingen van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking.

In het kader van de wet Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) wordt u via deze weg kenbaar gemaakt op welke wijze uw privacy beschermd wordt en hoe met uw gegevens en verzamelde data van de interviews wordt omgegaan. In het onderzoek zal slechts data verzameld worden die relevant is voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag in dit onderzoek. Dit betekent dat uw naam nergens wordt vermeld en opgeslagen en met persoonlijke en gevoelige gegevens en verzamelde data met uiterste zorgvuldigheid wordt omgegaan. Onder persoonlijke gegevens wordt verstaan, voor- en achternaam en organisatiernaam.

Daarbij deel ik u graag mede dat uw deelname aan dit onderzoek op geheel vrijwillige basis is. Dit betekent dat u op ieder gewenst moment uw deelname aan dit onderzoek kunt intrekken, zonder verdere opgave van redenen. Voordat het interview daadwerkelijk wordt afgenomen vraag ik u vriendelijk deze verklaring door te nemen en mondeling (mits akkoord) uw toestemming te geven aan het begin van het interview.

Het interview zal plaatsvinden middels een video-call via Skype, Microsoft Teams of een programma die u prefereert en zal ongeveer 45 minuten van uw tijd in beslag nemen. De interviews worden (met uw goedkeuren) opgenomen met een smartphone en tijdelijk opgeslagen in een veilige map op de smartphone. Dit houdt in dat de data tijdelijk opgeslagen en beveiligd wordt middels een uniek paswoord, waardoor alleen ik als onderzoeker hier toegang tot kan krijgen. Het opnemen van het interview is benodigd voor het uitwerken van het transcript, opdat de data vervolgens geanalyseerd kan worden. Overigens wordt het uitgewerkte script aan de hand van het interview geanonimiseerd, waarbij naar u wordt verwezen als (bijvoorbeeld) 'respondent A'. Na het uitwerken van het transcript wordt de opname per direct verwijderd uit de beveiligde omgeving van de smartphone.

De uitgewerkte transcripten blijven vervolgens gedurende de loop van het onderzoek bewaard op een veilige en versleutelde omgeving (Yoda) via de Universiteit Utrecht. Nadat dit onderzoek succesvol is afgerond zullen de transcripten per direct uit Yoda worden verwijderd.

Mocht u aanvullende vragen hebben, dan kunt u altijd contact met mij opnemen via k.hoogendijk@students.uu.nl.

Alvast veel dank en met een hartelijke groet,

Kirsten Hoogendijk

Toestemmingsverklaring deelname afstudeeronderzoek Bestuurs- en Organisationswetenschap

Duurzame plaatsing van werknemers met een fysieke arbeidsbeperking

- Ik ben geïnformeerd over het onderzoek
- Ik heb het informatieformulier gelezen
- Ik ben op de hoogte gebracht van het doel van dit onderzoek
- Ik heb de mogelijkheid gekregen om vragen te stellen over het onderzoek
- Ik heb de gelegenheid gekregen om over mijn deelname na te denken
- Mijn deelname aan dit onderzoek is op geheel vrijwillige basis
- Ik ben op de hoogte dat ik ten alle tijden het recht heb om mijn toestemming die ik verleen weer in te trekken en mijn deelname aan het onderzoek stop te zetten
- Ik ben op de hoogte gebracht op welke wijze de verzamelde data van het interview op een veilige en zorgvuldige wijze wordt opgeslagen en na afronding van het onderzoek wordt vernietigd

Ik ga akkoord met bovenstaande

Bijlage 2: Topiclist interviews

Topiclist

Interviewer:
Geïnterviewde:
Geslacht:
Functie:
Opleidingsniveau:
Datum en tijd:

Introductie van gesprek

- Voorstellen
- Toestemming opname interview
- Doelstelling onderzoek bespreken -> expliciet eigen ervaring, geen goede of foute antwoorden.
- Begrip 'duurzame plaatsing' in dit onderzoek uitleggen
- Toestemmingsverklaring
- Vragen/onzekerheden voorafgaand aan het interview

1. Kunt u wat vertellen over uzelf over uw achtergrond (opleiding, werkervaring -Kunt u iets vertellen over banen die u hiervoor gehad heeft? Iets vertellen over ervaring daar? lang bij zelfde organisatie?) en uw beperking?

-

2. Kunt u iets vertellen over uw functie en huidige werkzaamheden die u uitvoert? (wat doet u zo al)?

-

3. Kunt u iets vertellen over de organisatie waar u werkzaam bent? (hoe zou je de organisatie omschrijven?)

-

4. Hoe bent u binnen deze organisatie op deze functie terecht gekomen? En hoe lang werkt u hier al?

-

5. Heeft u het gevoel dat u binnen de organisatie en uw huidige werk op uw plek zit? Waarom wel/niet?

-

6. Vindt u dat de werkzaamheden die u uitvoert bij u passen en vindt u de werkzaamheden leuk?

-

7. In hoeverre zijn er aanpassingen gedaan of krijgt u hulp in de uitvoering van uw werk?

-

Afhankelijk van hetgeen de respondent bij voorgaande vragen heeft aangedragen

Baan

1. Kunt u iets vertellen over uw baan?

2. Sluit uw baan goed aan bij uw wensen en (on)mogelijkheden? Dus: ervaart u hier een match of is hiervoor meer nodig?

3. Wat werkt goed binnen uw baan en waar heeft u meer behoefte aan?

-

Team

1. Kunt u iets vertellen over uw team?

2. Sluit de relatie en samenwerking met collega's goed aan bij uw wensen en (on)mogelijkheden?

Dus: ervaart u hier een match of is hiervoor meer nodig? Wat verwacht je van de relatie?

3. Wat werkt goed binnen het team en waar heeft u meer behoefte aan?

-

Supervisor

1. Kunt u iets vertellen over uw leidinggevende?

2. Sluit de relatie en samenwerking met uw leidinggevende goed aan bij uw wensen en (on)mogelijkheden? Dus: ervaart u hier een match of is hiervoor meer nodig? Wat verwacht je van de relatie?

3. Wat werkt goed in de relatie met uw leidinggevende en waar heeft u meer behoefte aan?

-

Organisatie

1. Sluit de organisatie goed aan bij uw wensen en (on)mogelijkheden? Dus: ervaart u een match met de organisatie of is hiervoor meer nodig?

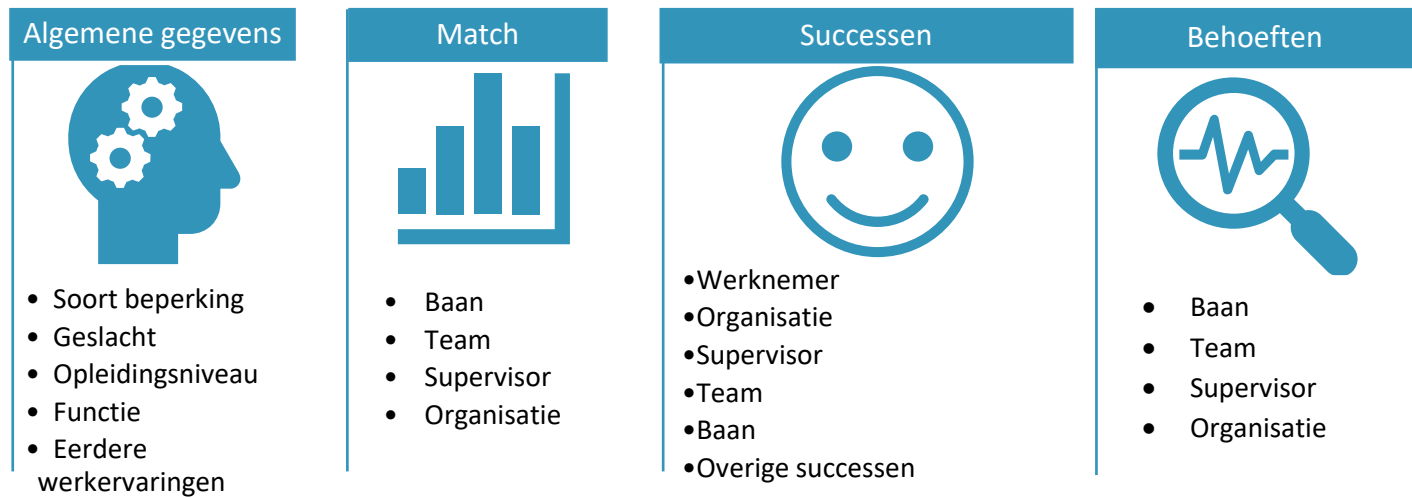
2. Wat werkt goed binnen de organisatie en waar heeft u meer behoefte aan?

-

Afsluiting van gesprek

- Is er over het algemeen gezien iets waar u meer behoefte aan heeft in uw plaatsing?
- Zou u in een notendop kunnen omschrijven wat voor u nu echt tot uw succesvolle huidige plaatsing heeft geleid? (is er iets wat wij niet besproken hebben, maar wat wel tot uw duurzame plaatsing heeft geleid/bijgedragen?)
- Aanvullende ideeën respondent duurzame plaatsingen
- Vragen en/of opmerkingen respondent
- Kent u nog andere respondenten met een fysieke arbeidsbeperking die minimaal zes maanden in dienst zijn bij een reguliere werkgever en zouden willen deelnemen aan dit onderzoek?
- Dankwoord

Bijlage 3: Codeboom



Aanvulling op successen	
Werknemer	Eigen houding en motivatie
Organisatie	Ondersteuning (intern: hulpdienst, extern: UWV, job coach), proefplaatsing, inclusie, sfeer, beeldvorming, houding
Supervisor	People manager (begrip, inlevingsvermogen, meedenken), waardering, communicatie, kennis, vertrouwen, begeleiding, verwachttingsmanagement, vrijheid, flexibiliteit, aandacht, investeren
Team	Sociaal, ondersteuning
Baan	Voldoening, ontwikkeling, uitdaging
Overige	Ervaringstour, diversiteitsweken, Wajong-talenten, kansen extern (partner), weerbaar maken arbeidsmarkt.
Aanvulling op behoeften	
Baan	toegankelijkheid, ontwikkeling, balans thuiswerken/kantoor, zekerheid, structuur
Team	Meedenken, kennis, ondersteuning, waardering
Supervisor	Ondersteuning, tijd, kennis, aandacht
Organisatie	Toegankelijkheid, aandacht, begrip, inlevingsvermogen, waardering, werk/privé balans.
Overige	Gelijke behandeling, aandacht voor uren-beperking, UWV, minder discriminatie