

# Werken bij een woningcorporatie

*Een empirisch onderzoek naar de veranderende  
vereiste competenties en het functioneren van  
professionals binnen woningcorporaties*

Marjolein Bomhof  
(3394433)  
Master Vraagstukken van  
Beleid en Organisaties  
Begeleider: Rob  
Gallenkamp  
Tweede lezer: Zoltán  
Lippényi  
29 juni 2015

## Bedankwoord

Na een half jaar ligt er voor mij een afgemaakte scriptie. Deze scriptie heb ik geschreven in het kader van de master *Vraagstukken van beleid en organisatie* (Sociologie). Een belangrijke reden voor mij om deze master te volgen was het feit dat het tweede half jaar van de studie aan het doen van een stage was toegewijd. Hierbij vergat ik enige keer dat de stage natuurlijk gecombineerd werd met het schrijven van een scriptie op basis van een wetenschappelijk onderzoek.

Omdat ik graag een stage wilde doen bij een adviesbureau, en bovendien een adviesbureau waarbij ik in staat werd gesteld ook in de praktijk mee te lopen, kwam ik uit bij ERLY. Hun specialiteit in Governance en Human Resource vraagstukken sloot ook aan bij mijn interesse in arbeid- en organisatiesociologie. Van mijn tijd hier heb ik veel geleerd en ik ben hen dan ook dankbaar voor de kans om met hun werkzaamheden mee te kijken.

Tegelijk was het combineren van een stage en scriptie ook een uitdaging en een zoektocht naar een goede balans. Gelukkig hebben mijn vrienden en familie mij hier doorheen getrokken, hoewel zij me mogelijk iets minder vaak hebben gezien in het laatste half jaar dan gewoonlijk. Ook mijn scriptiebegeleider Rob was van grote hulp. De bijeenkomsten met hem zorgden ervoor dat ik deadlines had waarop ik stukken moest inleveren. Dit bevorderde zeker de vooruitgang. Hoewel ik zeker weet dat ik niet altijd mijn stukken logisch aanleverde – er verschenen soms op magische manier nog nieuwe stukken tekst op plekken in mijn scriptie die ik eerder was vergeten aan te vullen – had hij genoeg geduld en oog voor detail om goede feedback te geven.

Uiteindelijk verscheen uit al dit harde werken de scriptie die nu voor je ligt.

## Abstract

*Trefwoorden: HRM, competenties, woningcorporaties, huisvesting, vaardigheden, persoon en baanfit, functioneren, arbeidsprestaties, werktevredenheid, verzuim, vertrekintentie*

In de context van grote verandering zijn woningcorporaties bezig met een vernieuwingsslag; zij willen méér doen met minder. Met minder financiële middelen willen zij nog steeds betaalbare en kwalitatief goede woningen kunnen aanbieden aan lage inkomensgroepen. Door deze veranderingen worden er andere eisen gesteld aan de medewerkers. Dit onderzoek brengt de competenties in kaart die woningcorporaties graag bij hun medewerkers zien, en bestudeert de relatie hiermee met het functioneren van de medewerker. Hiermee kan het wervings- en selectiebeleid voor medewerkers bij woningcorporaties verbeterd worden. Allereerst zijn er interviews afgenomen met woningcorporaties om een beeld te krijgen van de vereiste competenties die medewerkers nodig hebben op de werkvloer. Vervolgens is een enquête uitgezet onder medewerkers van woningcorporaties om verklarende factoren voor de aanwezigheid van deze competenties te onderzoeken, en de relatie tussen het voldoen aan de competenties en het functioneren van de medewerker.

Het concept *Persoon en baanfit* houdt in dat als medewerkers tegemoet kunnen komen aan de eisen van hun werk, zij beter hun werk kunnen doen, meer tevreden zijn met hun werk en zich bovendien meer inzetten voor hun werk. Dit leidt tot betere prestaties, meer werktevredenheid, minder verzuim en een lagere vertrekintentie. Dit onderzoek is vernieuwend omdat het poogt het concept *Persoon en baanfit* in te vullen aan de hand van competenties in een specifieke casus; de casus van de woningcorporatie anno 2015.

Uit de resultaten blijkt dat bij het werven en selecteren van medewerkers voor woningcorporaties in het bijzonder gelet kan worden op de volgende competenties: Flexibiliteit, Analytisch Vermogen, Samenwerking- en communicatievermogen, Resultaatgerichtheid en Initiatief nemen. Deze competenties zijn van belang om een hoge *Persoon en baanfit* te garanderen. Hoe beter een potentiële werknemer scoort op deze competenties, hoe beter deze persoon tegemoet komt aan de eisen van de werkgever (in dit geval de woningcorporatie). In het bijzonder individuen met een hogere opleiding scoren hoger op de genoemde competenties. Het belang van de *Persoon en baanfit* wordt onderstreept door de gevonden resultaten. Een hogere *Persoon en baanfit* hangt samen met meer arbeidsprestaties. Ook is er enigszins bewijs voor de samenhang tussen een hogere *Persoon en baanfit* en minder verzuim, en meer werktevredenheid. Deze verbanden zouden echter ook kunnen worden veroorzaakt door mediërende variabelen zoals opleidingsniveau.

## Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| Bedankwoord.....  | 1  |
| Abstract.....   | 2  |
| 1. Probleemschets.....  | 5  |
| 1.1 Aanleiding.....   | 5  |
| 1.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.....               | 7  |
| 1.3 Doelstelling.....   | 8  |
| 1.4 Vraagstelling.....  | 9  |
| 2. Definities.....  | 10 |
| 3. Achtergrond.....   | 11 |
| 4. Theorie.....   | 13 |
| 4.1 Competentie-eisen aan medewerkers.....                              | 13 |
| 4.2 Verklarende factoren.....   | 16 |
| 4.3 Competenties en functioneren.....                                   | 19 |
| 4.4 Conceptueel model.....  | 20 |
| 5. Methoden.....  | 22 |
| 5.1 Steekproef.....   | 22 |
| 5.2 Dataverzameling.....  | 23 |
| 5.3 Operationalisering.....   | 23 |
| 5.3.1 Kwalitatieve data.....  | 24 |
| 5.3.2 Kwantitatieve data.....   | 24 |
| 5.4 Data-analyse.....   | 28 |
| 5.5 Reflectie op onderzoeksmethoden.....                                | 29 |
| 6. Resultaten.....  | 30 |
| 6.1 Kwalitatieve resultaten: gewenste competenties aan medewerkers..... | 30 |
| 6.2 Kwantitatieve resultaten.....                                       | 32 |
| 6.2.1 Beschrijvende statistieken.....                                   | 32 |
| 6.2.2 Hypothesetoetsing.....  | 35 |
| 7. Conclusie.....   | 42 |
| 8. Beleidsaanbevelingen.....  | 45 |
| 9. Discussie.....   | 47 |
| Bibliografie.....   | 49 |
| Bijlage A Topiclijst.....   | 54 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Bijlage B Profielschetsen ..... | 56 |
| Bijlage C Codeboom .....        | 58 |
| Bijlage D Codeboek .....        | 59 |
| Bijlage E Syntax .....          | 68 |
| Bijlage F Assumpties.....       | 78 |

# 1. Probleemschets

## 1.1 Aanleiding

De laatste decennia is de arbeidsmarkt erg veranderd. Door de opkomst van nieuwe technologieën, andere producten en diensten, en periodes van economische recessie zijn organisaties constant in verandering (Chow, Shaw, Gwynn, & Martensen, 2011) (Wang, 2012). Een opkomend fenomeen is de trend binnen de arbeidsmarkt om steeds vaker flexibiliteit in de tijden die medewerkers werken, de plek waar ze werken en de manier waarop taken worden uitgevoerd aan medewerkers te bieden (Peiró, García-Montalvo, & Gracia, 2002). Men kan bijvoorbeeld aan het Nieuwe Werken denken. Een andere ontwikkeling die een grote impact heeft gehad is de vooruitgang van de technologie. Deze trend vormt continu de manier waarop werk wordt uitgevoerd en creëert andere vormen van werken en ondernemen (Millar & Lockett, 2014). Ook zijn kortdurende werkcontracten en samenwerkingsverbanden vaker aan de orde van de dag (Peiró, García-Montalvo, & Gracia, 2002).

Dit zijn een paar voorbeelden van ontwikkelingen bij organisaties die direct impact hebben op de manier waarop de inrichting van arbeid wordt georganiseerd. Hierdoor zijn de eisen die worden gesteld aan medewerkers ook in beweging. In plaats van dat mensen jarenlang op dezelfde positie met dezelfde taken worden ingezet, wordt nu vaak van medewerkers verwacht dat zij generalisten zijn, flexibel zijn en ingezet kunnen worden op verschillende vakgebieden (Finegold & Notabartolo, 2010) (McLagan, 1997).

Bovendien veranderen de taken van medewerkers door de jaren heen. Flexibiliteit onder medewerkers – ook wel interne werk flexibiliteit genoemd – vormt een goede strategie om te kunnen omgaan met externe veranderingen in de omgeving van de organisatie (Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena, & Bou-Llugar, 2009). Mensen werken niet meer veertig jaar voor dezelfde baas of op dezelfde plek. In plaats daarvan is er sprake van een continu ontwikkelingsproces; de werknemer moet voortdurend omgaan met veranderingen in zijn of haar werkomgeving (Hall, 1996). Op deze manier is er een trend gaande waarbij er steeds meer wordt geëist van de medewerker op het gebied van assertiviteit, zelfreflectie, ontwikkeling, generalistisch kijken (in plaats van specialistisch) en het om kunnen gaan met flexibiliteit en verandering. In deze context is het in kaart brengen van de benodigde competenties van medewerkers een groot goed.

Woningcorporaties vormen een voorbeeld van een type organisatie dat te maken heeft met veel veranderingen. De woningcorporatie ligt op het snijvlak van het private en publieke domein; de woningcorporatie is een onderneming maar heeft tegelijk een groot maatschappelijk nut. Dit nut zit geborgen in het aanbieden van betaalbare en kwalitatief goede woningen aan huurders met lage

inkomens. Het speelveld van de huisvestingssector is des te meer in beweging naar aanleiding van meerdere misstappen van corporaties. In 2014 werd een Parlementaire Enquête naar deze misstappen gehouden en haar oordeel was vernietigend. De inleiding van het rapport somt een aantal schandalen op:

‘We zien een stoomschip van een kwart miljard euro, een Maserati als dienstwagen, kolossale grondposities zonder bouwbestemming, aanleg van een tunnelbak, koffers met contanten, adoptie van een aap, een olifantenbeeldenparade, ontwikkeling van koopwoningen in Wallonië, een architect met een honorarium van 14 miljoen euro en een derivatenportefeuille van 23 miljard euro. Woningcorporaties raakten *ver van huis*’ (Tweede Kamer, 2014).

Minister Blok vat de incidenten samen als het instappen van corporaties in commerciële projecten, waarbij de verliezen ten koste gaan van de huurders (NRC Handelsblad, 2015). Zo verkocht de corporatie Woonbron – met 225 miljoen euro verlies – het cruiseschip *SS Rotterdam*. De corporatie wilde dit schip omvormen naar een hotel, maar de kosten hiervoor brachten de corporatie ‘aan de rand van de afgrond’ (RTL Nieuws, 2015). Corporatie Vestia ging bijna failliet nadat de derivatencontracten die zij sloot met banken voor een luttele 2 miljard euro afgekocht moesten worden (Tweede Kamer, 2014). De discussie werd des te heftiger omdat woningcorporaties behoren tot de semipublieke sector: ze krijgen staatssteun om hun maatschappelijke diensten uit te voeren, maar lijken in plaats daarvan hun geld te besteden aan niet-gerelateerde commerciële activiteiten. Een parlementaire enquête was het gevolg, wat daarna leidde tot een verandering in beleid: strenger toezicht op woningcorporaties. Woningcorporaties zouden zich in de toekomst meer moeten richten op hun kerntaken; het aanbieden van betaalbare sociale huurwoningen.

In deze context zijn veel woningcorporaties bezig met een vernieuwingsslag. De slogan in de huisvesting is geworden méér doen met minder. Men wil tegelijkertijd de kosten drukken én garanderen dat de behuizing voldoet aan een minimumniveau qua kwaliteit, zodat bewoners menswaardig kunnen wonen. Zij willen medewerkers die in dit moeilijke spanningsveld kunnen opereren en op meerdere vakgebieden ingezet kunnen worden. In een arbeidsmarkt die aan veel verandering onderhevig is – kijk naar het Nieuwe Werken, digitalisering en flexibilisering van arbeidscontracten – moet de woningcorporatie daar bovenop nog met extra veranderingen in beleid en toezicht omgaan. Deze ontwikkelingen samen leiden ertoe dat er andere competenties van de medewerker worden geëist dan voorheen. Vragen die hierbij opkomen zijn; hoe is het competentieprofiel van de ideale medewerker veranderd? Hoe verhoudt dit zich tot de context van verandering en ontwikkeling waar de woningcorporatie zich in bevinden? Hoe kan de aanwezigheid van competenties bij medewerkers verklaard worden? En hoe verhoudt een dergelijk

profiel zich tot het functioneren van de medewerker? Oftewel is een medewerker die voldoet aan het ideale profiel wel echt productiever, tevredener met zijn of haar werk en verzuimt hij of zij minder?

In deze thesis wordt allereerst een inleiding gegeven in het onderzoeksprobleem. Hierbij staat een beschrijving van de relevantie van dit onderwerp, de doelstelling en de onderzoeksvragen centraal. Als tweede volgt kort een overzicht van de meest relevante begrippen. Dan volgt een inleiding in de veranderingen waarmee woningcorporaties in Nederland te maken hebben gehad. Daarna wordt een theoretisch kader neergezet. De methoden van onderzoek bespreekt de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd en zoomt in op de steekproef, de dataverzameling en de data-analyse. Hierna komen de resultaten van het onderzoek aan bod. Vervolgens kijkt de conclusie terug op de onderzoeksvragen. De beleidsaanbevelingen kijkt naar welk advies op basis van de resultaten geformuleerd kan worden. Als laatste gaat de discussie in op de goede en minder goede kanten van het onderzoek.

## 1.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek heeft een duidelijke maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie. De maatschappelijke relevantie komt voort uit het feit dat een goede match tussen medewerker en organisatie van groot belang is voor de desbetreffende organisatie. Competenties op het niveau van de medewerker hebben invloed op de mate waarin een organisatie kan presteren (Cardy & Selvarajan, 2006). Cardy en Selvarajan laten zien dat een organisatie een goede match tussen medewerkers en de organisatie kan gebruiken om een competitief voordeel te verkrijgen. Het is essentieel voor het functioneren van een organisatie dat de competenties die bepaald werk vereist van medewerkers overeenkomen met de competenties die deze medewerkers bezitten. Sinds de wereld van de woningcorporaties in rap tempo is veranderd, worden andere competenties van medewerkers geëist dan voorheen. Dit onderzoek kan helpen met het in kaart brengen van de competenties die nodig zijn op de werkvloer en die het vinden van een goede match tussen woningcorporatie en medewerker vergemakkelijken. Deze kennis kan ERLY gebruiken voor haar wervings- en selectiebeleid (zie paragraaf 1.3 doelstelling) voor professionals bij woningcorporaties. Woningcorporaties zijn in het bijzonder een maatschappelijk relevante sector omdat zij een grote rol spelen in Nederland. Niet alleen is behuizing een essentieel goed voor burgers, ongeveer één derde van alle Nederlanders woont in een huis van een woningcorporatie (Tweede Kamer, 2014). Daarmee heeft Nederland de relatief grootste sociale huursector ter wereld.

Naast een maatschappelijke relevantie heeft het onderzoek ook een wetenschappelijke relevantie. Er is niet veel onderzoek uitgevoerd naar woningcorporaties en de relatie tussen een match van competenties



en het functioneren van medewerkers. Dit onderzoek kan op deze manier toevoegen aan de wetenschap door de onderliggende mechanismen van deze relatie te bestuderen. Hoewel veel onderzoek is verricht naar de zogenaamde *Persoon en baanfit* wordt bij dergelijke studies deze fit versimpeld. Er wordt bijvoorbeeld aan medewerkers gevraagd in hoeverre zij denken te voldoen aan de eisen die hun werk aan hen stellen, zonder concreet te maken wat deze eisen zijn. Dit onderzoek kijkt verder en onderzoekt eerst welke eisen in termen van competenties precies worden gesteld op de werkvloer. Op deze manier wordt het concept van *Persoon en baanfit* verdiept en wetenschappelijke kennis over deze fit vergroot. Ook wordt de relatie van de *Persoon en baanfit* met het functioneren van medewerkers uitgebreider aangepakt. In plaats van alleen te kijken naar arbeidsprestaties, zoals veel onderzoeken hiervoor deden, wordt het functioneren van medewerkers breder gedefinieerd, met behulp van vertrekintentie, werktevredenheid, verzuim en arbeidsprestaties. Bovendien wordt het vraagstuk van twee kanten belicht, een kwalitatieve en kwantitatieve kant, een perspectief dat zelden voorkomt in de literatuur over het functioneren van medewerkers. Als laatste wordt de theorie duidelijk gelinkt aan de huidige verschuivingen binnen de woningcorporatie. Deze veranderingen – bijvoorbeeld flexibiliteit, het Nieuwe Werken en de opkomst van technologie – zijn aan de gang in praktisch alle sectoren, waardoor de resultaten ook een generaliseerbaarheid zouden kunnen hebben naar sectoren buiten de huisvesting.

### 1.3 Doelstelling

Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit ERLY, the consulting company. ERLY is een bureau dat zich richt op het voorzien van advies aan organisaties. De koppeling tussen mens en organisatie is dé onderscheidende factor van hun werkwijze. Eén van hun werkzaamheden is het vinden van geschikte kandidaten voor vacatures. Hierbij wordt gekeken naar de cultuur en structuur van een organisatie en welke medewerker hierbij zou passen. Vervolgens zoekt ERLY geschikte kandidaten uit om een goede match tussen organisatie en medewerkers te garanderen. Het doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te doen over hoe ERLY haar wervings- en selectiebeleid kan opzetten voor professionals voor woningcorporaties *door* het ideale competentieprofiel van de medewerker op te stellen, de aanwezigheid van competenties te verklaren en diens relatie met het functioneren van medewerkers te toetsen.

Om tot deze doelstelling te komen is er informatie nodig over de wensen en behoeften van woningcorporaties ten opzichte van de competenties van medewerkers. Vervolgens worden de competenties gemeten bij medewerkers en gezocht naar verklarende variabelen voor de aanwezigheid van competenties. Daarnaast wordt er een verbinding gelegd met het functioneren van de medewerker. Om dit theoretisch te onderbouwen zijn er theorieën nodig over de volgende gebieden: theorieën over veranderingen in de gestelde eisen aan medewerkers, theorieën over verklarende variabelen van de

aanwezigheid van competenties en theorieën over het verband tussen de aanwezigheid van competenties en het functioneren van medewerkers.

## 1.4 Vraagstelling

Als uitgangspunt voor het onderzoek is er een beleidsvraag en verschillende onderzoeksvragen opgesteld. De beleidsvraag luidt hierbij: *hoe kan ERLY haar wervings- en selectiebeleid voor professionals voor woningcorporaties verbeteren?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn er verschillende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Wat zijn de wensen en behoeften van woningcorporaties met betrekking tot hun medewerkers?
2. Welke factoren kunnen de aanwezigheid van de gewenste competenties bij medewerkers verklaren?
3. In welke mate bestaat er een samenhang tussen de aanwezigheid van de gewenste competenties en het functioneren van de medewerker?

*Vraag 1* kijkt hoe het competentieprofiel van een ideale werknemer eruit zou zien volgens de wensen en behoeften van woningcorporaties.

*Vraag 2* kijkt welke factoren de aanwezigheid van de gewenste competenties, die uit onderzoeksvraag 1 komen, kunnen verklaren.

*Vraag 3* onderzoekt of de mate waarin een medewerker voldoet aan de gewenste competenties invloed heeft op het functioneren van de medewerker. Het functioneren wordt hierbij uiteengezet in de werktevredenheid van de medewerker, het verzuim, het verloop (de vertrekintentie) en de prestaties.

Op deze manier wordt gezocht naar factoren en karakteristieken bij medewerkers op basis waarvan men kan verwachten dat dit soort type medewerker tegemoet komt aan de wensen en behoeften van woningcorporaties en tegelijkertijd goed functioneert binnen de organisatie. Met behulp van deze data zal in de conclusie een antwoord op de beleidsvraag worden geformuleerd.

## 2. Definities

Als eerste is het belangrijk om bepaalde begrippen uiteen te zetten zodat deze eenduidig en begrijpelijk zijn voor de lezer. Deze paragraaf definieert dan ook de meest relevante concepten.

**Woningcorporaties** zijn particuliere instellingen die volkshuisvesting aanbieden voor individuen met lage inkomens. Sinds de Woningwet van 1901 zijn corporaties door de Regering toegelaten instellingen die in aanmerking komen voor financiële steun (Bieleman, Snippe, & Tromp, 2010).

**Competenties** zijn persoonlijke vaardigheden en kennis – ook wel capaciteiten van individuen – die individuen gebruiken om tegemoet te komen aan de eisen van hun werk (Finegold & Notabartolo, 2010).

Het **functioneren van werknemers** wordt in deze thesis uiteengezet in verschillende begrippen: de werktevredenheid, de vertrekintentie, het verzuim en de arbeidsprestaties. Een hoog functioneren van medewerkers wordt hierbij gezien als een hoge werktevredenheid, een lage vertrekintentie, een laag verzuim en hoge prestaties. Op deze manier wordt het functioneren van een medewerker uit verschillende invalshoeken belicht.

De *werktevredenheid* is de mate waarin medewerkers hun werk positief ervaren (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001).

De *vertrekintentie* is de mate waarin medewerkers verwachten bij hun huidige werkgever weg te gaan (Carnoy, Castells, & Benner, 1997). Dit is een belangrijke indicator voor het verloop bij medewerkers. Hoewel de vertrekintentie op zich niet veel zegt over het functioneren van de medewerker kan een hoog verloop schadelijk zijn voor de organisatie. Een hoog verloop is namelijk gerelateerd aan veel kosten door het zoeken, werven en trainen van nieuwe medewerkers. Een hoge vertrekintentie zou dus schadelijk zijn voor de organisatie. Vanuit dit organisatie-perspectief wordt de vertrekintentie meegenomen als indicatie van functioneren.

Het *verzuim* verwijst naar de mate waarin een medewerker afwezig is op het werk, exclusief vakantiedagen en zwangerschapsverlof (Allen, 1981).

De *arbeidsprestaties* duidt op de mate waarin de medewerker komt tot werkrelevante resultaten (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001).

### 3. Achtergrond

Voordat over wordt gegaan op het theoretisch kader is het essentieel dat de context en de achtergrond van de huisvestingssector worden geschetst. Dit hoofdstuk maakt inzichtelijk hoe woningcorporaties opereren en met welke veranderingen deze organisaties te maken hebben gehad. Het aanbieden van deze achtergrondkennis heeft als doel inzicht te geven in de omgeving waarin medewerkers van corporaties opereren. Zonder informatie over deze werkomgeving is het immers moeilijk te begrijpen hoe het werk van medewerkers en daarmee de eisen die gesteld worden aan medewerkers is veranderd.

De woningcorporatie ligt op het snijvlak van het private en publieke domein. De woningcorporatie wordt ook wel een voorbeeld genoemd van een maatschappelijke onderneming; de corporatie opereert in een marktsituatie maar wendt tegelijkertijd haar middelen aan om maatschappelijke doelen te dienen (Commissie Kaderstelling en Toezicht, 2012). De woningcorporatie biedt *sociale huurwoningen* aan, in tegenstelling tot private vastgoedondernemers die vaak groepen met een hoger inkomen bedienen (Wolfson, 2013). De doelgroep van de corporatie bestaat uit huishoudens met een inkomen beneden 33.614 euro per jaar (Wolfson, 2013). Het is daarom essentieel dat een woningcorporatie betaalbare en ook kwalitatief goede woningen kan aanbieden. Vanaf 1995 zijn woningcorporaties zelfstandige spelers geworden (Wolfson, 2013). Voor deze tijd werden ze lange tijd gestuurd en gefinancierd door het Rijk. Deze verzelfstandiging had als doel woningcorporaties als organisatie flexibeler te maken, zodat zij konden inspelen op de vraag en de lokale behoeften aan woningen en vastgoed. De woningcorporatie wordt door toezichthouders verantwoordelijk gesteld voor het aanbieden van betaalbare en kwalitatief goede woningen (Aedes, 2015). Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu controleert of corporaties hun kerntaak – het verschaffen van betaalbare en kwalitatief goede woningen – goed volbrengen. Daarnaast maken gemeenten prestatieafspraken met woningcorporaties. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) houdt toezicht op de financiële positie van woningcorporaties. Deze taak wordt met de nieuwe Woningwet (deze gaat in vanaf 1 juli 2015) overgeheveld naar een ministeriële verantwoordelijkheid. Verder zijn er interne toezichthouders zoals de Raad van Commissarissen en enkele informele externe verenigingen zoals Aedes en de VTW (behartigen de belangen van woningcorporaties en toezichthouders) en Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (controleert door middel van visitaties de kwaliteit van de prestaties en het intern toezicht).

Het toezicht op de woningcorporaties is strenger geworden in de afgelopen jaren (Aedes, 2015) (Gruis & Van der Kuij, 2012). In deze periode heeft de woningcorporatie haar werkzaamheden moeten aanpassen in afwachting van de nieuwe Woningwet die ingaat per 1 juli 2015. Zo komt met deze wet het financiële toezicht onder directe politieke verantwoordelijkheid en is er een grens gesteld aan het aantal jaar dat

iemand in de Raad van Commissarissen mag zitten (om een objectief intern toezicht te stimuleren). Deze maatregelen zijn genomen naar aanleiding van de incidenten die in de inleiding genoemd worden. Critici vonden dat woningcorporaties te veel waren afgedwaald van hun hoofdtaken (Wolfson, 2013) en hun geld verkeerd inzetten. Doordat woningcorporaties veel eigen middelen hadden, leken zij bovendien niet gemotiveerd om kostenefficiënt te opereren. Ook werd, door gebrekkig toezicht, de corporatie niet afgerekend op een slecht resultaat (Commissie Kaderstelling en Toezicht, 2012). Tevens voldeed het huidige financieringssysteem niet aan Europese kaders, waarbij alleen staatssteun verleend mag worden aan maatschappelijke (en niet commerciële) activiteiten. Bij de toenmalige corporaties liepen deze twee typen activiteiten door elkaar heen.

Daarnaast is de sociale huurmarkt hard geraakt door de economische crisis (Straub, 2001). De woningmarkt zit op slot, waardoor het moeilijk wordt gemaakt voor woningcorporaties om hun woningen te verkopen (Gruis & Van der Kuij, 2012). Ook wordt financieel meer geëist van de woningcorporatie. De rijksoverheid is van oordeel dat de corporatie voortaan zelf moet bijdragen aan de financiering van de huurtoeslag (Gruis & Van der Kuij, 2012). Als gevolg van deze ontwikkelingen daalt het vermogen van de corporaties op grote schaal. Daarnaast lijken veel corporaties te verwachten dat hun inkomsten zullen dalen in de komende jaren (TNO, 2014). Dit komt deels doordat er strenger wordt gecontroleerd of corporaties hun woningen alleen verhuren aan bewoners die behoren tot de primaire doelgroep (burgers met lage inkomens). Dit betekent een afname van opbrengsten door verhuur in de private sector en minder verkoop van woningen aan midden en hogere inkomens. Door aangescherpte Europese regels kan men bovendien ook minder geld uit die hoek verwachten.

In deze context zijn veel woningcorporaties bezig met een vernieuwingsslag. De verzelfstandiging van woningcorporaties na 1995 lijkt ingeperkt te worden door het nieuwe toezichtbeleid. Ook de tactiek van woningcorporaties is drastisch veranderd door deze maatregelen. Corporaties gaan zich meer toeleggen op het beheer van hun al bestaande woningportefeuille (Gruis & Van der Kuij, 2012). De taken van woningcorporaties worden beperkt tot het aanbieden van betaalbare en goede woningen op een kost- en tijdefficiënte manier. Er wordt minder ingezet op commerciële activiteiten en meer op de volkshuisvesting. Sprenger, Schoormans en Camps (2011) concluderen dat woningcorporaties hun taken beperkter invullen naar aanleiding van de risico's die commerciële activiteiten met zich meenemen en het feit dat onder het veranderend toezicht deze risico's niet meer worden geaccepteerd. Tegelijkertijd is door de verslechterde financiële positie van woningcorporaties de slogan in de huisvesting geworden méér doen met minder (Walker, 2000) (Straub, 2001). Men wil tegelijkertijd de kosten drukken én garanderen dat de behuizing voldoet aan een minimumniveau qua kwaliteit zodat bewoners menswaardig kunnen wonen.

## 4. Theorie

Dit hoofdstuk bevat het theoretisch kader. Het begint met een beschrijving van de (veranderende) eisen die worden gesteld aan medewerkers van woningcorporaties. Een literatuurstudie over verklarende factoren voor het wel of niet voldoen aan deze eisen volgt. Het hoofdstuk sluit af met theorieën die de relatie tussen het hebben van competenties en het functioneren van medewerkers toelichten.

### 4.1 Competentie-eisen aan medewerkers

In paragraaf 3.1 zijn verschillende veranderingen in de woningcorporatiesector omschreven die een grote impact hebben op de samenstelling van het personeel. Deze ontwikkelingen kunnen worden afgezet tegen bestaande theorieën over de trends die de werkvloer aan het transformeren zijn. Veranderingen in competentievereisten hangen samen met flexibilisering, digitalisering en met de opkomst van samenwerking. Zoals de International Labour Organization (2007) benoemt, blijken deze trends en bijkomende competenties de belangrijkste veranderingen te worden met betrekking tot het profiel van de ideale medewerker in de 21<sup>e</sup> eeuw. De veranderende eisen hebben ook te maken met het nieuwe beleid en een strenger toezicht op de huisvestingssector. Met deze paragraaf wordt, met deze context rekening houdend, de bestaande theorie en onderzoek beschreven met als doel een hypothese te formuleren voor de eerste onderzoeksvraag *‘Wat zijn de wensen en behoeften van woningcorporaties met betrekking tot hun medewerkers?’*.

Een competentie kan gedefinieerd worden als een vaardigheid die een individu kan bezitten (Boyatzis, 2008). Het is een construct dat zowel een actie als een intentie omvat. Het individu laat bepaald gedrag zien, met de intentie te komen tot een doel. Het gebruik van competenties heeft bepaalde voordelen; dit concept geeft men de mogelijkheid vaardigheden en kennis te identificeren die nodig zijn om huidige en toekomstige personeelsbehoeften te vervullen, in overeenstemming met de strategie en prioriteit van een specifieke organisatie. Daarnaast kunnen zij inzicht geven in hoe groot de verschillen zijn tussen de competenties die vereist zijn voor een bepaalde baan, en de aanwezige competenties (Draganidis & Mentzas, 2006). Sinds dit onderzoek zowel de benodigde vaardigheden van medewerkers wil identificeren als (verklarende) uitspraken wil doen over de relatie van vaardigheden met functioneren, is het concept uitermate geschikt. Hierbij wordt alleen ingegaan op algemene competenties, en niet functie specifieke competenties. Functie specifieke competenties, oftewel vaardigheden of kennis die nodig zijn voor het uitoefenen van een specifieke functie, zeggen immers alleen iets over dit beroep of takenpakket. Om deze reden zijn functie specifieke competenties minder geschikt aangezien er in deze studie naar de gehele corporatie an sich wordt gekeken.

### *Analytisch en cognitief vermogen*

Competenties die vaak worden genoemd zijn probleemoplossingsgericht werken en de capaciteit om patronen te kunnen herkennen (Finegold & Notabartolo, 2010) (Wang, 2012). Deze vaardigheden vallen onder de noemer Analytisch vermogen. Dit stelt de medewerker in staat om trends te herkennen en daarbij op in te springen om problemen op te kunnen lossen. Het hangt samen met een steeds grotere behoefte aan medewerkers die strategisch denken. Functies waarin medewerkers alleen taken hoeven uit te voeren, zonder gebruik te maken van cognitieve vaardigheden, nemen in aantal snel af (Wang, 2012).

Organisaties worden steeds platter waardoor ze minder een verticale hiërarchie hebben (Wang, 2012). De organisatie is in plaats daarvan meer gebaseerd op netwerken in plaats van op hiërarchie (Golden & Powell, 2004) (McLagan, 1997). Er wordt hierbij steeds meer gevraagd van de participatie van de onderste laag van een organisatie; zij krijgen meer verantwoordelijkheden, kunnen zelf meer hun werk sturen en hebben een stem in het besluitproces (Finegold & Notabartolo, 2010). Woningcorporaties doen dit ook om efficiëntie te stimuleren en om flexibiliteit te vergroten (TNO, 2014). De lagere lagen in een organisatie zijn vaak beter in staat om problemen te identificeren omdat zij dicht bij de klanten en bij de kerntaken van de organisatie staan. Het geven van een stem aan deze lagere lagen wordt gezien als een manier waarop woningcorporaties sneller problemen kunnen zien en daarop in kunnen springen (Reid & Hickman, 2002). Het terugdringen van verspilling en het digitaliseren van werkprocessen worden genoemd als andere manieren om de efficiëntie te verhogen (TNO, 2014) (Golden & Powell, 2004). Medewerkers worden geacht informatie- en communicatietechnologieën snel te kunnen inzetten (Finegold & Notabartolo, 2010) (Chow, Shaw, Gwynn, & Martensen, 2011). Dit vereist competenties zoals het begrijpen van technologieën en het snel en efficiënt kunnen verwerken van informatie.

Deze trend heeft als gevolg dat het Analytisch niveau van alle medewerkers hoog moet zijn, omdat in mindere mate onderscheid wordt gemaakt tussen de uitvoerende onderlaag – die voorheen niet per se een hoog niveau hoefde te hebben – en de middenlaag (Wang, 2012). Daarnaast moet de medewerker in staat zijn snel (digitale) informatie te verwerken en te gebruiken. Door deze trends zullen medewerkers over een groot analytisch vermogen moeten beschikken om tegemoet te komen aan deze extra eisen. Daarnaast krijgen medewerkers ook meer verschillende taken en verantwoordelijkheden onder zich waardoor verwacht kan worden dat zij generalistisch ingesteld moeten zijn.

### *Resultaatgerichtheid*

De Nederlandse Organisatie voor toegepast natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) onderzocht voor Aedes en de vakbonden CNV en FNV de arbeidsmarktperspectieven van woningcorporaties. Eén van hun resultaten was dat corporaties de toegenomen financiële druk willen opvangen door een grotere

efficiëntie (TNO, 2014). Eén fte op 100 verhuureenheden lijkt de algemene richtlijn te zijn geworden. De huidige financiële positie en het versterkte toezicht dwingen de corporatie hun bedrijfsvoering anders op te gaan zetten (Wolfson, 2013) (Walker, 2000). Woningcorporaties pogen de kosten te verminderen en tegelijkertijd diensten aan te bieden op hoog niveau. Dit doen zij onder andere door te digitaliseren. Contact met klanten wordt hierbij ook zakelijker omdat medewerkers minder direct contact hebben met klanten en de focus sneller wordt gelegd op zakelijke doelen zoals een efficiënte en snelle dienstverlening (TNO, 2014).

Dit alles gebeurt in de realisatie dat er meer moet worden ingezet op efficiëntie en het behalen van prestaties (Walker, 2000). Deze cultuuromslag heeft als gevolg dat corporaties de bedrijfsvoering van de commerciële sector in de toekomst (gedeeltelijk) gaan overnemen. In plaats van een focus op processen, zal er meer en meer gelet worden op het behalen van goede resultaten onder zo weinig mogelijk kosten. Dit betekent dat van medewerkers zal worden verwacht dat zij in staat zijn resultaatgericht te denken en te werken. Men kan spreken van een verzakelijking en formalisering.

#### *Verandering en flexibilisering*

Gegeven de snelheid van technologische innovatie en de frequentie van organisatorische herstructurering, beargumenteert de *work process knowledge theory* dat de vaardigheid van individuen om zichzelf aan te passen aan veranderingen een essentiële competentie is (Finegold & Notabartolo, 2010). Flexibiliteit wordt volgens Golden en Powell (2004) gezien als voordelig voor organisaties omdat het de kwaliteit van interne bronnen verbeterd, de competitiepositie beter maakt en het overlevingsvermogen van de organisatie vergroot. De behoefte van organisaties om flexibel te zijn – om zich snel te kunnen aanpassen aan veranderingen in de omgeving – uit zich in een behoefte aan medewerkers die in staat zijn flexibel te zijn (Reid & Hickman, 2002). Medewerkers krijgen continu te maken met veranderingen in de taken die zij doen en moeten in staat zijn hier goed op in te springen (Philpot, 2002). Termen zoals *adaptive learning* en *reflectiveness* komen hierbij vaak naar voren. Dit hangt samen met een nieuw perspectief op de term carrière. In plaats van dat medewerkers hard werken voor hun organisatie en conform hiermee promotie maken, is er geen sprake meer van dat medewerkers hun hele carrière bij dezelfde organisatie en/of functie blijven (Hall, 1996). Medewerkers specialiseren zich niet meer in één specifieke functie of taak maar verschuiven door de tijd heen naar nieuwe taken.

In het bijzonder wordt er gevraagd om flexibiliteit in het gedrag; de vaardigheid om het eigen gedrag aan te passen aan de omgeving (Iles, Forster, & Tinline, 1996). Dit vereist de vaardigheid om te kunnen reflecteren op zichzelf om zo vast te stellen of het huidige gedrag of de huidige strategie goed werkt (Iles, Forster, & Tinline, 1996). Vervolgens moet de medewerker deze reflectie gebruiken om tot ander gedrag



of een andere strategie te komen, mocht de oude methode niet (meer) werken. Het kunnen identificeren van gedrag dat niet leidt tot de gewenste resultaten en vervolgens op een creatieve manier een andere strategie bedenken, lijkt een bijzonder belangrijke competentie voor medewerkers bij woningcorporaties (Mullins, Reid, & Walker, 2001). De woningcorporatie wordt immers continu geconfronteerd met veranderende klantenwensen, beleid en regelgeving, waar een andere strategie gepast voor is. In het kort wordt van de medewerker verwacht dat zij of hij in staat is te leren van de veranderende omgeving en zijn of haar gedrag hierop weet aan te passen (Finegold & Notabartolo, 2010) (Hall, 1996).

### *Samenwerking en communicatie*

In een wereld die in toenemende mate rust op wederzijdse afhankelijkheid is communicatie een belangrijk middel geworden (Finegold & Notabartolo, 2010). Samenwerking is een steeds groter onderdeel van de werkvloer geworden. Sinds het personeel ook met steeds heterogenere groepen geconfronteerd wordt, moeten medewerkers kunnen samenwerken en communiceren met mensen van verschillende achtergronden. Meerdere onderzoeken hebben de groei van het gebruik van teams in organisaties vastgesteld (Wang, 2012). Terwijl voorheen banen grotendeels bestonden uit individualistische taken waarbij medewerkers hun omgeving weinig nodig had om tot resultaten te komen, bestaat de hedendaagse baan uit continu overleg en samenwerking. Specifiek voor woningcorporaties lijkt dit belangrijk sinds zij te maken zullen krijgen met veel externe partijen waar zij werk naar outsourcen of samen prestaties mee leveren (Mullins, Reid, & Walker, 2001). Dit vereist van de medewerker in de 21<sup>e</sup> eeuw nieuwe competenties die voorheen een kleinere rol speelden. Dit zijn bijvoorbeeld communicatieve vaardigheden, overlegvaardigheden en inlevingsvermogen. Het individu moet kunnen herkennen dat andere personen anders tegen een probleem kunnen aankijken (Bennett, Farrington, & Huesmann, 2005). Iemand die dit kan, kan beter inschatten wat de beweegredenen zijn van de ander en hier op inspringen in de samenwerking. In het kort moet de moderne medewerker een groot vermogen tot samenwerken hebben.

Deze trends zijn de afgelopen jaren ingezet bij woningcorporaties. Samenvattend kan met betrekking tot de eerste onderzoeksvraag het volgende verwacht worden; **H1: Woningcorporaties hebben behoefte aan medewerkers die flexibel zijn, generalistisch zijn, die een groot analytisch vermogen hebben, die resultaatgericht zijn, en die goed kunnen samenwerken en communiceren.**

## 4.2 Verklarende factoren

Deze paragraaf besteedt aandacht aan verklarende factoren voor de aanwezigheid van competenties bij medewerkers. Achtereenvolgens komen geslacht, werkachtergrond, leeftijd, en opleidingsniveau aan bod.

### *Geslacht*

Met betrekking tot Analytisch vermogen heeft onderzoek gevonden dat er geen verschil is tussen vrouwen en mannen (Faria, Rodrigues, & Santos, 2012). Vrouwen blijken ook evenveel competenties te hebben als mannen als het gaat om het werken met computers en software (Atan, Azli, Rahman, & Idrus, 2002). Wel blijkt uit verscheidende onderzoeken dat vrouwen beschikken over betere pro sociale vaardigheden (Bennett, Farrington, & Huesmann, 2005). Zo zouden vrouwen beter kunnen interpreteren wat de beweegredenen van andere individuen zijn. Daarnaast zouden ze zich ook meer bewust zijn van hun omgeving (Silverman & Eals, 1992). Men verklaart dit door te wijzen naar genderrollen; van vrouwen zou het worden verwacht dat zij zorgzaam en empathisch zijn naar anderen. Door socialisatie in deze normen zijn vrouwen over het algemeen meer bekwaam op sociaal gebied. Men kan dus verwachten dat vrouwen meer vaardigheden hebben op het gebied van samenwerking en communicatie dan mannen.

### *Achtergrond qua sector*

Resultaatgerichtheid komt als één van de vereiste competenties uit de literatuurstudie. Hierbij wordt vaak de link gelegd tussen de commerciële sector en deze competentie. In de commerciële sector lijkt meer te worden ingezet op het behalen van resultaten en wordt men erop afgerekend als er geen prestaties worden geleverd (Walker, 2000). Hierbij wordt de bedrijfsvoering van de commerciële sector (gedeeltelijk) naar de woningcorporatie gehaald. Hoewel de literatuur niet eenduidig is over dit gegeven beargumenteren auteurs zoals Walker dat medewerkers die werken in een commerciële setting meer resultaat gericht zijn. Niet alleen zou een dergelijke medewerker meer gesocialiseerd zijn in een resultaatgerichte omgeving, ook kan het zijn dat er sprake is van zelfselectie. Medewerkers die meer resultaatgericht zijn, zouden meer aangetrokken kunnen zijn tot de private sector, waardoor de kans dat iemand resultaatgericht is, stijgt als diegene een werkverleden heeft in deze sector. Dit leidt tot de verwachting dat medewerkers die meer jaren gewerkt hebben in de commerciële sector meer resultaatgericht zijn.

### *Leeftijd*

Over het algemeen wordt 40 jaar gebruikt als grenslijn voor wat gezien wordt als jongere medewerkers en oudere medewerkers (Ng & Feldman, 2008). Uit onderzoek blijkt dat medewerkers die jonger zijn dan 40 jaar, nog vaak bezig zijn hun carrière te initiëren of op te zetten, terwijl medewerkers ouder dan 40 jaar hun carrière continueren. Om deze reden worden oudere medewerkers in deze studie gedefinieerd als 40+. Er bestaat een gebrek aan consensus in de literatuur met betrekking tot de relatie tussen leeftijd en het hebben van bepaalde vaardigheden. Sommige onderzoeken vinden geen verband tussen leeftijd en functioneren, terwijl andere studies wijzen op een negatieve relatie (de Looze, Oeij, Blok, & Groenesteijn, 2007). Soms vinden studies een parabolisch effect waarbij een initiële toename van arbeidsprestaties

wordt gevolgd door een afname, naarmate de medewerker ouder wordt. De ligging van de piek bevindt zich vaak rond de vijftig jaar. Mogelijke verklaringen voor een negatief of parabolisch verband zouden zijn dat oudere medewerkers meer dagen verzuimen, te maken krijgen met een afname in cognitieve vermogens, en minder lichamelijke fit zijn in vergelijking met jongere medewerkers (McEvoy & Cascio, 1989). In sommige rapporten wordt gesuggereerd dat ouderen minder vaardigheden hebben om snel en efficiënt gebruik te maken van (digitale) technologieën (TNO, 2014) (Findlater, Froehlich, Fattal, Wobbrock, & Dastyar, 2013). Ander onderzoek waarschuwt echter om een dergelijk stereotype aan te nemen en wijst op onderzoek dat laat zien dat mensen boven de 55 jaar een steeds grotere inhaalslag maken met betrekking tot het gebruik van technologie (Millar & Lockett, 2014). Over het algemeen wordt een toename in de leeftijd van de medewerker verbonden met een afname in werkgerelateerde vaardigheden, hoewel er ook sprake is van veel tegenstrijdig onderzoek.

### *Opleidingsniveau*

De literatuur is eenduidiger over de invloed van het opleidingsniveau. De literatuur wijst uit dat een hoger opleidingsniveau leidt tot meer competenties (Finegold & Notabartolo, 2010). Dit kan verklaard worden door middel van verschillende theorieën. Volgens de *human capital theory* kunnen de prestaties van medewerkers teruggeleid worden op de vaardigheden die zij hebben (Peiró, García-Montalvo, & Gracia, 2002). Eén van de manieren om vaardigheden te verkrijgen is het volgen van een opleiding, waarbij een hoger niveau tot meer vaardigheden zou leiden. Oftewel tijdens hun opleiding vergaren deze mensen meer vaardigheden die gewenst zijn op de arbeidsmarkt. Andere verklaringen voor de relatie tussen hoger opgeleiden en functioneren op de arbeidsvloer zijn dat hogeropgeleiden creatiever zouden zijn en beter in staat zijn mogelijkheden te identificeren (Ng & Feldman, 2009). Hieruit volgend zegt de literatuur dat hogeropgeleiden beter voldoen aan het vereiste competentieprofiel.

Naar aanleiding van deze theorie zijn de hypothesen voor onderzoeksvraag 2 als volgt:

**H2: Vrouwen bezitten meer samenwerkings- en communicatie competenties dan mannen.**

**H3: Naar mate medewerkers een langer werkverleden in de commerciële sector hebben, zijn zij meer resultaatgericht.**

**H4: Naarmate medewerkers ouder zijn, is er sprake van een lagere Persoon en baanfit.**

**H5: Naar mate medewerkers hoger opgeleid zijn, is er sprake van een hogere Persoon en baanfit.**

Voor de eerste twee hypothesen is de literatuur vrij duidelijk in het koppelen van de werkachtergrond en het geslacht aan een specifieke competentie. Bij de variabelen leeftijd en opleidingsniveau wijst de literatuur echter op een verband met competenties in het algemeen. Om deze reden is de *Persoon en*

*baanfit* hier gebruikt. De *Persoon en baanfit* vertegenwoordigt de gemiddelde score van medewerkers op de competenties die in dit onderzoek worden gebruikt.

### 4.3 Competenties en functioneren

In deze paragraaf wordt de vraag centraal gezet of het voldoen aan het geschetste competentieprofiel daadwerkelijk samenhangt met het beter functioneren van de medewerker. Deze relatie is weinig getoetst in empirisch onderzoek (Markus, Cooper-Thomas, & Allpress, 2005). Dit komt deels door verwarring over de terminologie van de concepten. Competenties worden geïdentificeerd aan de hand van welke gedragingen bijdragen aan arbeidsprestaties. Het verschil tussen competenties en arbeidsprestaties zelf wordt hierbij vaak door elkaar gehaald. In dit onderzoek wordt expliciet de competenties van medewerkers als *input* gezien en het functioneren als *output* (Markus, Cooper-Thomas, & Allpress, 2005). Op deze manier verwijzen competenties naar de manier waarop medewerkers hun vaardigheden inzetten voor hun werk, terwijl het functioneren verwijst naar de mate waarin dit leidt tot bevredigende uitkomsten. Hierbij wordt het functioneren van medewerkers breder uiteengezet dan normaal gezien in onderzoeken wordt gedaan. Het kan hierbij gaan om arbeidsprestaties, verzuim, vertrekintenties en de werktevredenheid van medewerkers. Dit geeft een holistisch beeld van het functioneren van de medewerker. Het functioneren wordt hierbij bekeken vanuit het perspectief van de organisatie. Hoewel de vertrekintentie niet veel zegt over de prestaties van een individu pakt een hoog verloop van personeel negatief uit voor de organisatie. Om deze reden is de vertrekintentie meegenomen in de analyse.

De relatie tussen competenties en het functioneren van medewerkers wordt afgeleid uit de *contingency theory* (Boyatzis, 2008). De organisatie presteert het beste als de capaciteiten en vaardigheden van het individu consistent zijn met de vereisten van een bepaalde baan en de organisatorische omgeving. Waar de match ligt tussen mens en organisatie wordt dus gevormd door zowel de vaardigheden van het individu, als de organisatorische structuur en cultuur als de taken van de functie zelf. Dit komt overeen met het concept van *Persoon en baanfit*. *Persoon en baanfit* wordt vaak door middel van twee soorten 'fit' beschreven; de 'demands-abilities fit' en de 'needs-supply fit'. Het eerste aspect wijst op de overeenkomst tussen de taakeisen van een functie en de mogelijkheden, kennis en vaardigheden van de werknemer (oftewel de competenties) (Schaufeli, 2011) (Chinomona, Dhurup, & Chinimona, 2013). Het tweede aspect benadrukt dat de energiebronnen in het werk en op persoonlijk vlak overeen moeten komen met de behoeften van de medewerker (Schaufeli, 2011). Dit onderzoek focust zich op het eerste aspect. De termen *Persoon en baanfit* en de 'demands-abilities fit' zullen door elkaar gebruikt worden maar naar hetzelfde concept verwijzen: de match tussen de vereiste competenties op de werkvloer en de

daadwerkelijke competenties van medewerkers. Onderzoek meet de 'demands-abilities fit' vaak door de medewerker te vragen of hij of zij tegemoet kan komen aan de eisen van het werk. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan door middel van de vragenlijst van Schaufeli (2011). Een vraag van deze schaal is bijvoorbeeld 'Ik pas goed bij mijn werk'. Er wordt echter niet ingegaan op de specifieke competenties die geëist worden van de medewerker en of de medewerker hier aan kan voldoen. Dit onderzoek springt in deze niche door te kijken of de *Persoon en baanfit* gekoppeld kan worden aan het concept van competenties.

Wanneer er een hoge mate van *Persoon en baanfit* bestaat, heeft de medewerker plezier in het werk en is hij of zij goed in staat het werk uit te voeren (Schaufeli, 2011). Oftewel het functioneren van de medewerker is aanzienlijk beter als er een goede *Persoon en baanfit* bestaat (Ciang & Hsein, 2005) (Edwards, 1991) (Gregory & Albritton, 2010) (Kahya, 2009). Medewerkers met een goede *Persoon en baanfit* hebben vaardigheden waardoor zij hun specifieke functie efficiënt en met goede kwaliteit kunnen uitvoeren. Hierdoor stijgen de arbeidsprestaties. Ook voelt medewerker zich meer in balans. Zij krijgen zelfvertrouwen van het feit dat zij de vaardigheden hebben die hun baan van hen vereist. Op deze manier voelt de medewerker zich ook meer tevreden en kijkt hij of zij positiever naar de baan (Li & Hung, 2010). Maar dit zelfvertrouwen zorgt er ook voor dat de medewerker zich meer inzet voor hun werk, waardoor het verzuim daalt en de arbeidsprestaties stijgen (Kristoff-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005) (O'Reilly III, Caldwell, & Mirable, 1992). Bovendien zijn zij minder snel geneigd naar ander werk te zoeken.

Samenvattend kan de verwachting op de laatste onderzoeksvraag als volgt worden geformuleerd: Naarmate medewerkers een hogere *Persoon en baanfit* hebben, functioneren zij beter in hun huidige baan bij de woningcorporatie. De *Persoon en baanfit* is geoperationaliseerd aan de hand van competenties. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

**H6: Hoe hoger de Persoon en baanfit is, des te minder dagen een medewerker verzuimt.**

**H7: Hoe hoger de Persoon en baanfit is, des te hoger de arbeidsprestaties van de medewerker.**

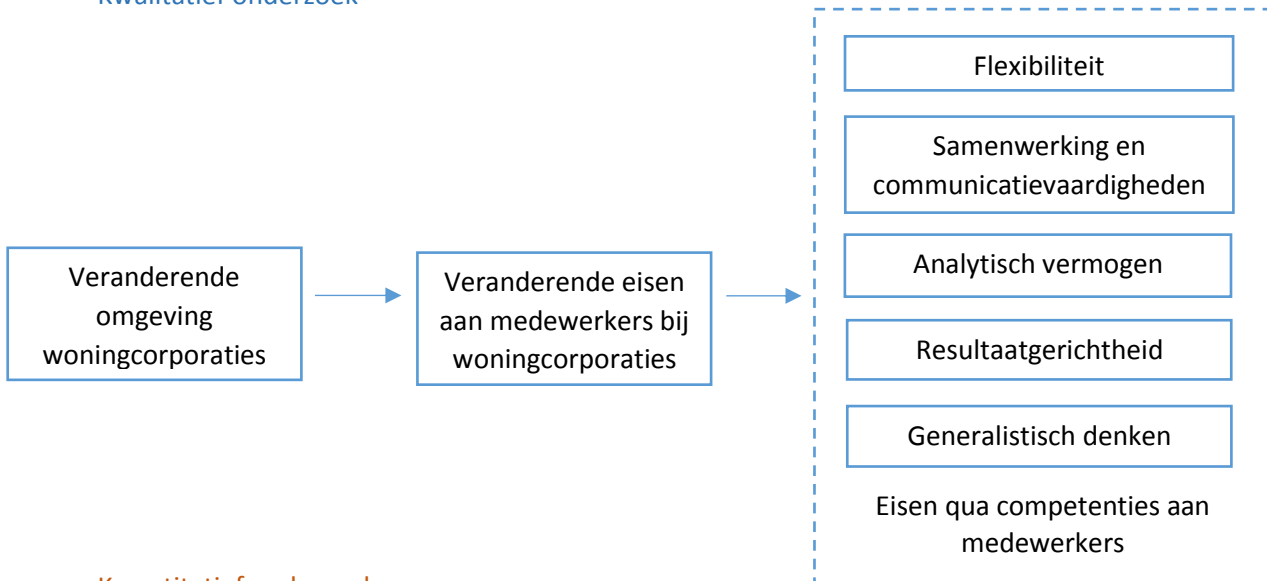
**H8: Hoe hoger de Persoon en baanfit is, des te lager de vertrekintentie van de medewerker.**

**H9: Hoe hoger de Persoon en baanfit is, des te tevredener de medewerker is met zijn of haar werk.**

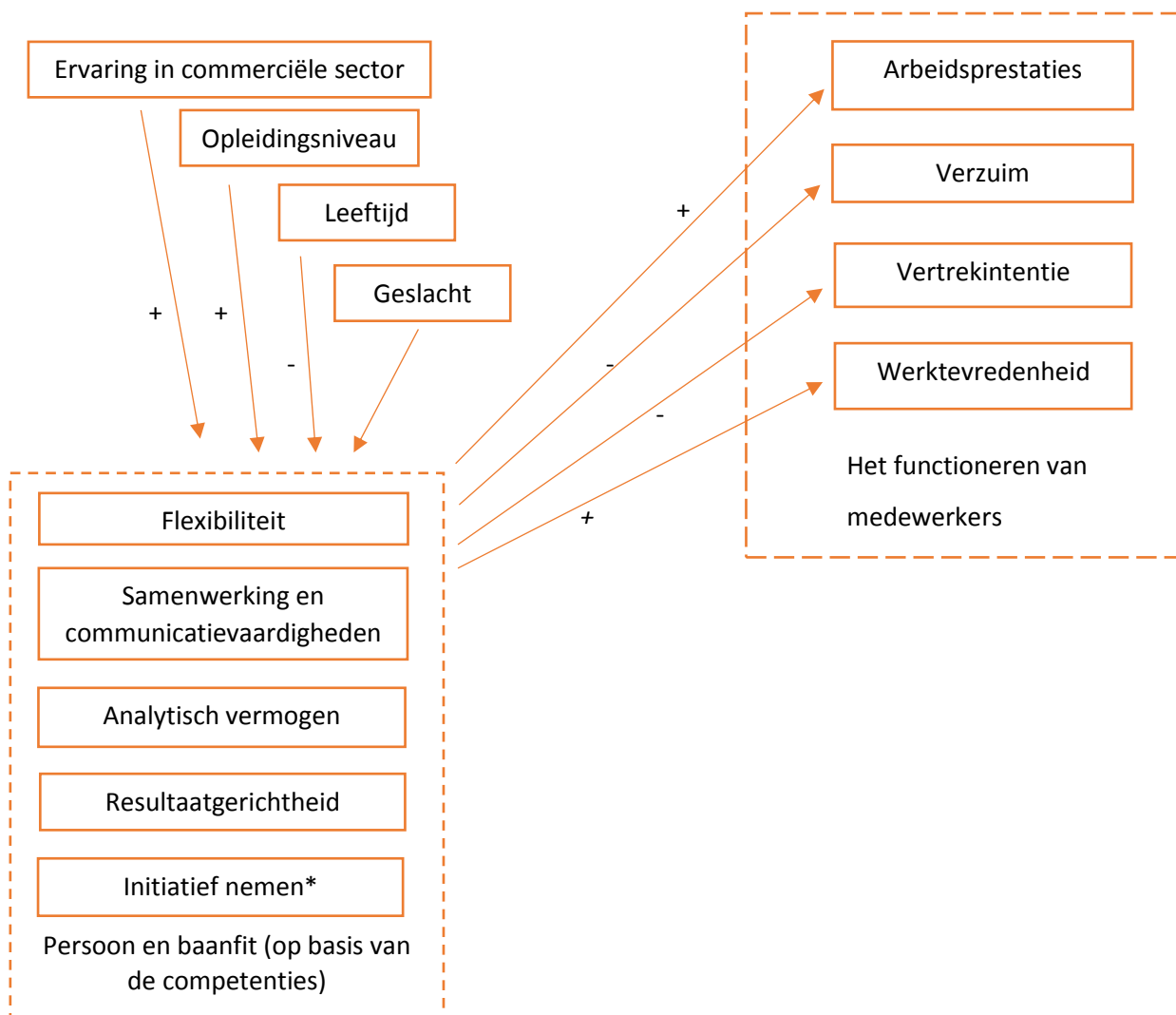
#### 4.4 Conceptueel model

Het theoretisch kader kan samengevat worden aan de hand van een conceptueel model. Een dergelijk model dekt de verwachte mechanismen en verbanden.

## Kwalitatief onderzoek



## Kwantitatief onderzoek



\*Naar aanleiding van de resultaten uit de eerste onderzoeksvraag is de competentie Generalistisch denken vervangen door Initiatief nemen (Zie Hoofdstuk 6 Resultaten).

## 5. Methoden

Bij vier woningcorporaties zijn in totaal vijf interviews afgenomen met de managers en/of bestuurders die binnen de woningcorporatie het beste zicht hebben op de werving en selectie van professionals, zoals de HR-manager, een directielid of een hoofd van een afdeling. Deze data zijn aangevuld met een vergelijking van de competenties die voorkomen in de vacatures van woningcorporaties. Deze twee databronnen beantwoorden samen de eerste onderzoeksvraag. Om de overige onderzoeksvragen te beantwoorden, is er een enquête verspreid onder medewerkers die werkzaam zijn bij deze corporaties. Dit hoofdstuk staat stil bij de steekproef, de dataverzameling en de data-analyse van deze drie databronnen. Als laatste volgt een algemene reflectie op de methoden.

### 5.1 Steekproef

De selectie van de woningcorporaties vindt plaats op basis van gelijkheid. Woningcorporaties verschillen voornamelijk op drie dimensies; de regio waarin ze opereren (Randstad of buiten de Randstad), de grootte van de woningcorporatie (hoeveel medewerkers/werknemers zij in dienst hebben) en de hoeveelheid woningen onder hun beheer. Met betrekking tot deze variabelen zijn er woningcorporaties die een extreem laag of hoog aantal medewerkers of woningen onder hen hebben. Ook spelen in de uithoeken van Nederland andere ontwikkelingen, zoals krimp en vergrijzing, dan in de Randstad. Om de resultaten zo veel mogelijk met elkaar te kunnen vergelijken, is er voor gekozen om woningcorporaties uit te kiezen die op elkaar lijken. Daarom zijn woningcorporaties geselecteerd die tussen de 2.000 en 18.000 woningen hebben en die tussen de 20 en 220 medewerkers hebben. Met behulp van deze selectie zijn de contacten van ERLY benaderd voor het afnemen van een interview. Dit betekent dat de steekproef voor de interviews niet willekeurig is verlopen.

In het zoeken naar profielschetsen van vacatures zijn alleen de woningcorporaties meegenomen die vielen in de populatie qua grootte zoals hierboven beschreven. Alleen profielschetsen van actuele, openstaande vacatures zijn meegenomen om een zo actueel mogelijk beeld te verkrijgen van de competenties die woningcorporaties graag zien bij hun medewerkers. Om alle – op dit moment – openstaande vacatures mee te nemen in de vergelijking is via verschillende kanalen gezocht naar deze profielschetsen (zie dataverzameling).

Voor de enquête zijn potentiële respondenten benaderd via LinkedIn en via email. Er is een oproep geplaatst in LinkedIn groepen voor medewerkers van woningcorporaties. Ook is er een email verstuurd vanuit ERLY naar alle contacten die werkzaam zijn bij woningcorporaties. Omdat het lastig is te meten hoeveel mensen zijn bereikt via LinkedIn is het niet mogelijk hier de response van te meten. Van de 116

mensen die via email zijn benaderd voor het invullen van de enquête hebben 34 individuen de vragenlijst ingevuld. Dit is een response van 29,31%. In totaal hebben 69 medewerkers de vragenlijst ingevuld. De mensen die de vragenlijst hebben ingevuld, hebben dit wel secuur gedaan; er waren geen missings op de vragen.

## 5.2 Dataverzameling

De eerste deelvraag is beantwoord door interviews af te nemen met managers van woningcorporaties. Hierbij zijn de wensen en behoeften van corporaties met betrekking tot personeel in kaart gebracht. De interviews waren semigestructureerd. Uit deze interviews is vervolgens een competentieprofiel samengesteld dat inzicht geeft in het type medewerker dat tegemoet komt aan de wensen van de woningcorporaties.

Een andere bron van data voor de eerste onderzoeksvragen zijn de profielschetsen uit de vacatures die openstaan bij woningcorporaties. De profielschetsen zijn verkregen via de administratie van ERLY, vacaturewebsites, LinkedIn en de eigen website van de woningcorporatie. Op deze manier zijn 96 profielschetsen van vacatures vergeleken met elkaar. Dit betroffen vacatures van 61 woningcorporaties. Hierbij zijn alle soorten functies meegenomen, behalve die behorende tot directeur-bestuur en (interne) toezichthouders. Deze twee functies behoren immers tot de categorie bestuur en toezicht, welke deel uitmaakt van de strategische top van de woningcorporatie. In dit onderzoek wordt alleen gekeken naar de medewerkers van woningcorporaties op de niveaus onder de strategische top.

De tweede, derde en vierde onderzoeksvragen zijn beantwoord door een enquête te houden onder medewerkers bij woningcorporaties. Hierbij kan gekeken worden naar de mate waarin de medewerker voldoet aan het bovenstaande gevonden competentieprofiel, welke factoren dit kunnen verklaren en hoe dit zich verhoudt tot het functioneren. De vragenlijst is opgesteld middels een online applicatie. Respondenten konden de vragenlijst invullen via een link. In totaal beslaat de vragenlijst 65 items, verdeeld over 17 variabelen (zie Bijlage D Codeboek).

## 5.3 Operationalisering

In deze paragraaf komt een verdere operationalisering van de concepten zoals zij zullen worden gemeten in de interviews en in de enquête aan bod.



### 5.3.1 Kwalitatieve data

In paragraaf 4.1 staat de theorie beschreven met betrekking op de eerste onderzoeksvraag ‘Wat zijn de wensen en behoeften van (managers bij) woningcorporaties met betrekking op medewerkers?’. Deze eerste vraag wordt beantwoord met behulp van kwalitatieve data zoals hierboven is weergegeven. Uit de literatuur blijkt dat de volgende competenties een belangrijke rol spelen bij medewerkers in woningcorporaties: analytisch vermogen, generalistisch instelling, resultaatgerichtheid, flexibel, en vaardigheden op het gebied van samenwerking en communicatie. De topiclijst die is gebruikt om de kwalitatieve data te verzamelen is gestoeld op deze theorie en is te vinden in bijlage B. Deze topiclijst is gebruikt als steunpunt, tijdens de interviews zijn er ook andere vragen gesteld op momenten waarop het bijvoorbeeld interessant was om door te vragen of als de respondent zelf een onderwerp ter sprake bracht. In de topiclijst worden eerst algemene vragen gesteld over de veranderingen die op dit moment spelen bij corporaties. Vervolgens wordt een open vraag gesteld over de competenties die woningcorporaties wensen te zien bij medewerkers. Competenties worden in overeenkomst met hoofdstuk 2 geoperationaliseerd als de vaardigheden en kennis die individuen inzetten voor hun werk. Er is gekozen te beginnen met een open vraag om de participant eerst de kans te geven zijn of haar visie te geven op wat de belangrijkste competenties zijn. Pas daarna zijn er meer gerichtere vragen gesteld over de competenties die naar voren komen uit de theorie. Op deze manier is de participant niet al van tevoren in een bepaalde richting geleid. De meer gerichte vragen gaan over de competenties die zijn omschreven in de theorie. Vervolgens is aan de participant gevraagd welke competenties als het meest belangrijk (en het minst belangrijk) worden gezien om een goed beeld te krijgen van de prioritering van de competenties.

### 5.3.2 Kwantitatieve data

Een volledig codeboek van alle variabelen en de bijbehorende vragen is te vinden in bijlage D.

#### *Competenties*

Om de competenties van medewerkers te meten met een vragenlijst kan de onderzoeker gedragsindicatoren gebruiken. Indicatoren zijn observeerbare gedragingen van een persoon die gerelateerd zijn aan de competenties (Grumbkow, 1996). Voor dit onderzoek worden indicatoren gebruikt van de competenties: vermogen tot Samenwerking/Communicatie, Resultaatgerichtheid, Flexibiliteit, Analytisch vermogen, en vermogen tot Initiatief nemen. De schalen die de competenties meten zijn gebruikt en gevalideerd in eerder wetenschappelijk onderzoek, behalve de schaal voor Resultaatgerichtheid. In het geval de vragen zijn aangepast of nieuwe vragen zijn opgesteld, wordt dit expliciet genoemd. Alle schalen bestaan uit items die gebruik maken van een 5-punts Likertschaal. De respondent geeft bij elke vraag aan in hoeverre een stelling op hem of haar van toepassing is. De

antwoordmogelijkheden lopen van (1) dit is (bijna) nooit van toepassing op mij, (2) dit is soms van toepassing op mij, (3) dit is in de helft van de gevallen van toepassing op mij, (4) dit is vaak van toepassing op mij, tot (5) dit is (bijna) altijd van toepassing op mij. De schaal wordt bepaald door het gemiddelde van de items. Over alle schalen is een factoranalyse uitgevoerd. Als naar aanleiding van de factoranalyse items zijn verwijderd uit de schaal is dit expliciet vernoemd. Alle schalen voldoen aan een minimum Cronbach's alpha van 0,7.

Vermogen tot *Samenwerking en Communicatie* wordt gemeten met een schaal bestaande uit 9 vragen. Twee vragen zijn bijvoorbeeld *'Als ik feedback krijg, verwerk ik dit in mijn werk'* en *'Ik pas mijn taalgebruik aan de persoon met wie ik praat aan'*. De vragen zijn gebaseerd op vergelijkbaar competentieonderzoek (Nap, 2006). De Cronbach's alpha is 0,792.

*Flexibiliteit* wordt gemeten met een schaal bestaande uit 5 vragen. Twee vragen zijn bijvoorbeeld *'Ik loop achter bij veranderingen in mijn werkomgeving'* en *'Ik zet veranderingen in binnen de organisatie'*. De vragen zijn gebaseerd op een uitgebreid onderzoek naar de meetbaarheid van competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Hierbij zijn de vragen vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald. Naar aanleiding van de factoranalyse zijn 2 items uit de schaal verwijderd (waardoor de schaal slonk van 7 naar 5 items). Hiermee steeg de Cronbach's alpha van 0,768 naar 0,812 waardoor de betrouwbaarheid significant omhoog ging.

*Resultaatgerichtheid* wordt gemeten met een schaal bestaande uit 4 vragen. De vragen om deze competentie te meten zijn bedacht aan de hand van de definitie van resultaatgerichtheid. Resultaatgerichtheid is het bewust inzetten van middelen om concrete doelen efficiënt te bereiken (van Vliet, 2009). Twee voorbeelden van vragen zijn *'Ik denk van tevoren na over de doelen die ik wil bereiken'* en *'Ik zet middelen efficiënt in om te bereiken wat ik wil'*. Naar aanleiding van de factoranalyse is 1 item weggehaald waardoor de schaal slonk van 5 naar 4 items. De Cronbach's alpha steeg hierdoor van 0,715 naar 0,762 waardoor de betrouwbaarheid significant toenam.

*Analytisch vermogen* wordt gemeten met een schaal bestaande uit 5 vragen. Twee vragen zijn bijvoorbeeld *'In een brij van informatie vind ik gemakkelijk de grote lijnen'* en *'Ik scheid feiten en meningen van elkaar'*. Deze schaal is gebaseerd op het onderzoek van De Vries, Meijaard, Rauch en Timmermans (2009). De Cronbach's alpha is 0,8.

*Initiatief nemen* wordt gemeten met een schaal bestaande uit 6 vragen. Twee vragen zijn bijvoorbeeld *'Ik verander dingen die ik niet leuk vind'* en *'Ik kan mogelijkheden identificeren'*. De schaal is gebaseerd op

voorafgaand onderzoek over de relatie tussen aan de ene kant het vermogen tot proactief zijn en aan de andere kant arbeidsprestaties en werktevredenheid (Seibert, Crant, & Kraimer, 1999) (Bateman & Crant, 1993). De vragen zijn uit het Engels vertaald. Naar aanleiding van de factoranalyse zijn 2 items weggehaald. Hierdoor slonk de schaal van 8 naar 6 items. De Cronbach's alpha steeg hierdoor van 0,804 naar 0,887 waarmee de betrouwbaarheid significant toenam. Initiatief nemen werd niet verwacht als belangrijke competentie op basis van de theorie, maar kwam uit de profielschetsen en interviews als gewenste competentie (zie Hoofdstuk 6). Om deze reden is deze competentie toegevoegd aan de enquête.

*Persoon en baanfit* is de mate waarin de eisen van het werk en de werkgever overeenkomen met de competenties die een persoon bezit. Dit is dus een maatstaf voor de mate waarin de medewerker op alle vijf competenties scoort. Het is een gemiddelde van de score op de vijf afzonderlijke competenties. De schaal bestaat uit 29 items (alle items van de bovengenoemde competenties) en heeft een Cronbach's alpha van 0,945.

#### *Verklarende factoren*

*Leeftijd* is een ratio variabele die is gemeten met de vraag 'Hoe oud bent u?'.

*Geslacht* is een nominale variabele die is gemeten met de vraag 'Bent u een man of een vrouw?' Hier is een dummy variabele van gemaakt.

*Achtergrond* is een ratio variabele die het aantal jaren meet dat iemand in de private sector heeft gevraagd.

*Werkuren* is een controlevariabele die wordt gemeten door te vragen hoeveel uur iemand werkt per week volgens contract.

*Opleidingsniveau* wordt gemeten door te vragen naar de hoogst genoten opleiding. De antwoordcategorieën zijn (1) Mavo/VMBO/LBO, (2) Havo/VWO/Gymnasium, (3) MBO, (4) HBO, en (5) WO. Hier zijn dummy variabelen van gemaakt, waarbij de categorie (1) Mavo/VMBO/LBO als referentiecategorie dient.

#### *Functioneren*

Het functioneren is onderverdeeld in het verzuim, de werktevredenheid, de arbeidsprestaties en de vertrekintentie. Hierbij wordt gekeken naar functioneren welke de organisatie positief beïnvloedt. Om deze reden is de variabele vertrekintentie meegenomen als indicator voor verloop. Een hoog verloop onder medewerkers pakt immers negatief uit voor de organisatie.

*Verzuim* is een ratio variabele. Deze wordt gemeten door te vragen naar het aantal werkdagen dat men heeft verzuimd in de afgelopen 12 maanden. Deze vraag is gebaseerd op het onderzoek van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (Bossche, Hupkens, de Ree, & Smulders, 2006) (de Vroome & Koppes, 2010).

*Vertrekintentie* Om te kunnen meten in hoeverre medewerkers van plan zijn om weg te gaan bij hun huidige werkgever is gebruik gemaakt van een zestal vragen uit het onderzoek van Van Breukelen naar personeelsverloop (Van Breukelen, 1993). De antwoordmogelijkheden bestaan uit een 5-punt Likertschaal met helemaal mee oneens tot helemaal mee eens. De Cronbach's alpha is 0,835.

*Werktevredenheid* wordt vaak onderverdeeld in vier aspecten welke meetellen in de ervaren tevredenheid van medewerkers over hun werk (Broers, Evers, & Cooper, 1995) (Rees & Cooper, 1992). Deze onderdelen zijn *achievement, value and growth, organizational design and structure*, de derde is *organizational processes* en tot slot *personal relationships*. Uit onderzoek van Thierry (1997) bleek dat een vijfde element *pay* ook erg belangrijk is. Op basis van deze vijf onderdelen zijn 5 vragen opgesteld, met een 5 Likert schaal, lopend van erg ontevreden naar erg tevreden. Twee vragen zijn bijvoorbeeld *In hoeverre bent u tevreden over uw salaris?* (*pay*) en *In hoeverre bent u tevreden over de mate waarin u zich kan ontwikkelen in uw werk?* (*value and growth*). Naar aanleiding van de factoranalyse is 1 item er uit gehaald (over de tevredenheid over de werkdruk). Hiermee steeg de Cronbach's alpha significant van 0,753 naar 0,81.

*Arbeidsprestatie* wordt in dit onderzoek gemeten aan de hand van een vragenlijst van Goodman en Svyantek (Goodman & Svyantek, 1999). De medewerker wordt hierbij gevraagd om zelf een oordeel te geven over de eigen arbeidsprestaties. Dit is dus een subjectieve meting van arbeidsprestaties. Onderzoek ondersteunt echter dat deze vragenlijst een betrouwbaar meetinstrument is en samenhangt met de objectieve arbeidsprestaties (Yusoff, Ali, & Khan, 2014). Alleen de schaal die slaat op de arbeidsprestaties binnen het kader van de functie-eisen van de huidige baan is gebruikt. In totaal bestaat de schaal uit 7 vragen die worden gemeten op een 5-punt Likert- schaal lopend van Volledig mee oneens tot Volledig mee eens. De vragen zijn vertaald uit het Engels. Een vraag is bijvoorbeeld *U behaalt de doelen van uw functie*. De Cronbach's alpha is 0,843.

## 5.4 Data-analyse

De kwalitatieve data van de interviews is geanalyseerd aan de hand van coderen. Dit onderzoeksontwerp is gebaseerd op de voorbeelden van Boeije (2005). De data-analyse is uitgevoerd met behulp van het programma Nvivo9. Dit programma stelt de onderzoeker in staat codes aan te brengen, deze overzichtelijk tot elkaar te structureren en verschillende memo's aan te brengen. Bij de analyse is het van belang om codes aan te brengen en te komen tot een codeboom (open coderen). Daarna zijn de codes beschreven en van data voorzien (axiaal coderen). Vervolgens zijn de codes vergeleken, getoetst en gestructureerd (selectief coderen). Ten slotte is dit kader vergeleken met de literatuur en geïnterpreteerd. Er is hierbij toegewerkt naar een getoetst model.

### *Profielschetsen*

Bij elke vacature is de profielschets doorgenomen. De profielschets is het gedeelte van een vacature waarin staat omschreven naar wat voor kandidaat de werkgever op zoek is. Hierbij komen onder andere de gewenste competenties en bijvoorbeeld de opleidingsrichting aan bod. Er is vervolgens een overzicht gemaakt met verschillende codes. Elke code staat voor een competentiegroep van samenhangende competenties. Zo bestond er de code 'Nauwkeurig' waar de competenties 'Nauwkeurig/zorgvuldig/accuraat' onder vielen. Op het moment dat er een nieuwe competentie is tegengekomen in de profielschets, is deze opgenomen in het bestand met een nieuwe code. Bij elke profielschets is vervolgens aangegeven welke competenties naar voren komen in de functieomschrijving. Er is geen enkele vacature of profielschets gevonden waar geen competenties zijn genoemd. Uiteindelijk is er gebruikt gemaakt van 24 codes. Een overzicht van deze codes en de bijbehorende competenties is te vinden in bijlage B. Er is ten slotte gekeken welke vijf competenties het meest werden genoemd in de profielschetsen.

Door de vijf meest genoemde competenties te selecteren zijn daadwerkelijk alleen algemeen geldende competenties meegenomen in het verdere onderzoek. Functie-specifieke competenties worden alleen bij bepaalde functies verwacht en zullen daarom niet vaak genoemd worden.

### *Enquête*

De kwantitatieve data zijn geanalyseerd aan de hand van statistiek en het programma SPSS. De hypothesen zijn getoetst met behulp van regressieanalyses (Field, 2009). De twee nominale variabelen – geslacht en opleidingsniveau – zijn hierbij in de regressieanalyse meegenomen door er dummy variabelen van te maken. Het aantal gewerkte uren (Werkuren) is gebruikt als controlevariabele. Bij de hypothesen over het functioneren van de medewerkers is tevens het geslacht, het opleidingsniveau, het aantal jaren

werkervaring in de commerciële sector (Achtergrond) en de leeftijd meegenomen als controlevariabelen. Door deze variabelen als controle te gebruiken, is getoetst of er onverwachts sprake is van een mediërend effect.

### 5.5 Reflectie op onderzoeksmethoden

Het onderzoek combineert kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Door deze benadering worden de na- en voordelen van beide methoden met elkaar afgewogen. Omdat de eerste onderzoeksvraag meer ingaat op de wensen en behoeften van individuen – oftewel een subjectieve beleving – is de kwalitatieve onderzoeksmethode hiervoor meer gepast. De validiteit van kwalitatief onderzoek is hoog maar de generaliseerbaarheid van de resultaten naar andere woningcorporaties of sectoren is laag. Dit nadeel kan echter gecompenseerd worden door ook gebruik te maken van kwantitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek zoals de enquête heeft een hoge generaliseerbaarheid maar een lagere validiteit. Door te toetsen of er een verband is tussen werktevredenheid en de mate waarin individuen voldoen aan het competentieprofiel kan wel degelijk een algemene uitspraak gedaan worden over de gehele sector.

## 6. Resultaten

In dit hoofdstuk komen de resultaten van het onderzoek aan bod. Allereerst vindt een bespreking van de resultaten van de kwalitatieve data plaats. Deze data zullen gebruikt worden om een antwoord te formuleren op de eerste onderzoeksvraag. Vervolgens worden de resultaten van de kwantitatieve data uiteengezet. Deze data hebben betrekking op de tweede en derde onderzoeksvraag.

### 6.1 Kwalitatieve resultaten: gewenste competenties aan medewerkers

De kwalitatieve resultaten zijn verkregen door middel van semigestructureerde interviews met key persons binnen woningcorporaties en door middel van een vergelijking van profielschetsen.

#### *Profielschetsen*

Uit een vergelijking van de codes van de profielschetsen kwamen de volgende resultaten. De competenties Samenwerkingsgerichtheid, Resultaatgerichtheid, Analytisch vermogen, Flexibiliteit, Initiatief nemen en Klantgerichtheid werden het meest genoemd. In tabel 1 is te zien wat de verhouding is tussen het aantal vernoemingen van de afzonderlijke competenties.

**Tabel 1. Profielschetsen**

| Competentie              | Aantal vernoemingen (van de 96 keer) | Percentage vernoemingen |
|--------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Samenwerkingsgerichtheid | 73                                   | 76%                     |
| Resultaatgerichtheid     | 46                                   | 48%                     |
| Analytisch vermogen      | 35                                   | 36%                     |
| Flexibiliteit            | 25                                   | 26%                     |
| Initiatief nemen         | 40                                   | 42%                     |
| Klantgerichtheid         | 33                                   | 34%                     |

#### *Interviews*

In bijlage C is de codeboom te zien. Alle participanten geven aan dat zij verwachten dat het aantal medewerkers bij hun woningcorporatie omlaag gaat. De corporatie wil echter dezelfde resultaten bereiken met minder personeel, waardoor meer wordt ingezet op efficiëntie en resultaatgerichtheid. Eén participant geeft aan dat er daarom zelfs personeel wordt aangenomen dat nog niet te lang in de huisvestingssector werkt, maar juist uit de commerciële sector komt. Mensen die in deze sector hebben gewerkt, worden gezien als meer prestatie gedreven.

De medewerker heeft vaak te maken met veranderingen in de organisatie en in het beleid. Hierdoor wordt ook enige keer genoemd dat de medewerker flexibel moet zijn. Veranderingen in hun functie of hun takenpakket gebeuren echter minder vaak; ongeveer een keer in de vijf jaar. De meningen zijn verdeeld of de taken van medewerkers juist erg specialistisch of generalistisch zijn. Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat corporaties niet per se op zoek zijn naar medewerkers die generalistisch ingesteld zijn, maar dat dit verschilt per corporatie.

Medewerkers hebben een middelmatige of grote invloed op hoe zij hun werk uitvoeren. Zij kunnen ook voor een deel meebeslissen binnen de organisatie, hoewel de mate waarin dit de norm is verschilt per corporatie. Er wordt ook gevraagd van de medewerker dat zij de veranderingen in de organisatie kunnen plaatsen binnen een groter geheel. Deze elementen vereisen van de medewerker een bepaald niveau aan Analytisch vermogen. Ook wordt het zien van patronen en het snel kunnen schakelen gezien als belangrijk.

De medewerker werkt over het algemeen regelmatig samen met collega's of externen. Alle respondenten noemen dan ook het vermogen tot samenwerking en tot communicatie als één van de belangrijkste competenties.

Een vaak genoemde competentie blijkt ook Initiatief nemen te zijn. Deze competentie was niet opgenomen in de theorie, maar komt wel naar voren in de profielschetsen en in de interviews. Zo wordt vaak van medewerkers verwacht dat zij uit zichzelf hun werkwijze verbeteren, mocht dit nodig zijn om de efficiëntie of de prestaties te vergroten. Ook Initiatief nemen wordt bij alle interviews genoemd als één van de belangrijkste competenties.

Deze paragraaf heeft als doel te onderzoeken of de volgende verwachting is uitgekomen; **H1: Woningcorporaties hebben behoefte aan medewerkers die flexibel zijn, generalistisch zijn, die in grote mate een analytisch vermogen hebben, die resultaatgericht zijn, en die goed kunnen samenwerken.**

Dat corporaties graag medewerkers zien die Generalistisch zijn, komt niet terug. Wel komt terug dat graag wordt gezien dat medewerkers Initiatief nemen. In overeenstemming hiermee is de enquête voor het tweede onderzoeksdeel aangepast, en is Initiatief nemen opgenomen als competentie terwijl Generalistisch zijn, eruit is gelaten. Hoewel in de profielschetsen de competentie Klantgerichtheid terugkomt, speelde deze competentie geen belangrijke rol bij de interviews. De geïnterviewden verklaarden dat deze competentie vooral wordt gekoppeld aan specifieke functies, en geen algemene



competentie is. Dit onderzoek richt zich alleen op algemene competenties. Om deze reden is Klantgerichtheid niet meegenomen als competentie in het verdere onderzoek.

Andere competenties die niet in de interviews naar voren kwamen als belangrijk, en maar enkele keren werden genoemd in de vacatures bij woningcorporaties, zijn Integriteit of het Inschatten van risico's. Gezien het verleden van incidenten in de corporatiesector komt de vraag op of competenties zoals Integriteit en Risico's inschatten niet een grotere rol zouden moeten spelen. Men kan hier de conclusie uittrekken dat corporaties nog niet bewust genoeg zijn van integriteitsvraagstukken. Respondenten geven echter aan dat dergelijke incidenten betrekking hadden op bestuurders en Raden van Toezicht. Dit onderzoek focust zich op medewerkers van corporaties en laat bestuurders en toezichthouders buiten beschouwing. Het is echter wel zo dat het beleid dat geformuleerd is naar aanleiding van de incidenten wel degelijk een grote impact heeft gehad op het werk van medewerkers. Er is een grote nadruk gekomen op het efficiënt bereiken van resultaten. Er zijn veel veranderingen waar de medewerker flexibel op moet kunnen insprijgen. Om zo optimaal resultaten te kunnen bereiken wordt ook steeds vaker van medewerkers gevraagd goed samen te werken met externen en met collega's. Hierbij wordt verwacht dat de medewerker zelf ook kansen kan identificeren en initiatief neemt om deze kansen te grijpen. In een dergelijk complex speelveld waar veel ontwikkelingen aan de gang zijn, wordt ook meer vereist van de medewerker dat hij of zij patronen in informatie en trends kan zien. Oftewel Analytisch vermogen is van belang. Samenvattend, hebben woningcorporaties behoefte aan medewerkers die Flexibel zijn, kunnen Samenwerken en communiceren, Resultaatgericht zijn, een groot Analytisch vermogen hebben en Initiatief nemen.

## 6.2 Kwantitatieve resultaten

De resultaten van de analyses zijn opgebouwd uit twee onderdelen. Het eerste deel omvat de resultaten uit de beschrijvende statistieken. Vervolgens vindt de toetsing van de hypothesen plaats en worden de resultaten beschreven.

### 6.2.1 Beschrijvende statistieken

Deze paragraaf bespreekt kort de beschrijvende statistieken van de in de analyse opgenomen variabelen. In tabel 1 is een overzicht te vinden van het gemiddelde, de standaarddeviatie, de minimum- en maximumwaarde en het aantal respondenten. De variabelen Resultaatgerichtheid, Samenwerking, Initiatief, Flexibiliteit, Analytisch vermogen, Werktevredenheid, Arbeidsprestaties, en Vertrekintentie zijn hierbij gemeten op een vijfpuntschaal waarbij een hogere score samenhangt met een hogere aanwezigheid van deze variabele. Een score van drie op Werktevredenheid betekent dus dat de respondent meer werktevredenheid ervaart dan een respondent die een score van één heeft. Bij de

ordinale variabelen – die zijn gemeten op een vijfpuntschaal – is te zien dat het minimum en maximum van deze variabelen zich altijd tussen 1 en 5 bevinden. Vaak begint de minimumwaarde op een variabele pas bij 2 (zoals te zien is in de tabel). Hieruit kan men opmaken dat weinig mensen extreem lage scores opgeven. De variabele Verzuim is gemeten in het aantal dagen, waarbij een hogere score wijst op meer verzuim.

Er zijn 69 respondenten. Sommige items zijn ‘omgedraaid’, waarbij een hogere score op dit item juist overeenkomt met een lagere score op de schaal. Deze items zijn te vinden in het codeboek door de boodschap ‘omgedraaid#’. Deze items zijn eerst omgepoold voordat statistiek werd gebruikt.

De samenstelling van de steekproef kan vergeleken worden met de samenstelling van de populatie. De populatie bestaat uit medewerkers bij woningcorporaties. Informatie over de samenstelling van de populatie is afkomstig van Aedes, belangenvereniging voor woningcorporaties (Nijlant, 2009). In de steekproef zaten 26 vrouwen (37,7%) en 43 mannen (62,3%). De populatie medewerkers bij woningcorporaties bestaat uit licht meer mannen dan vrouwen (53% tegenover 47%). In de steekproef blijven mannen echter oververtegenwoordigd. De gemiddelde leeftijd van een corporatiemedewerker is 44,86 jaar. Dit komt goed overeen met de gemiddelde leeftijd van een medewerker uit de steekproef; 45,29 jaar (met een standaarddeviatie van 10,04 jaar). In vergelijking met de werkende Nederlander zijn medewerkers bij een woningcorporatie over het algemeen vaker hoog opgeleid. De steekproef sluit hierbij aan, hoewel medewerkers die HBO of WO hebben gestudeerd oververtegenwoordigd zijn. HBO-opgeleide medewerkers zijn 40% van de steekproef tegenover 34% van de populatie. WO-opgeleide medewerkers zijn 20% van de steekproef tegenover 14% van de populatie. Het aantal medewerkers in de steekproef dat MBO of Havo/VWO heeft gestudeerd is kleiner in de steekproef (28%) dan in de populatie (42%). De verschillen tussen de steekproef en de populatie kunnen verklaard worden doordat het vaker is voorgekomen dat mannelijke medewerkers bij woningcorporaties sneller bereid zijn een enquête in te vullen dan vrouwelijke medewerkers (Klein Hesselink & Sanders, 2011). Ook zou het zo kunnen zijn dat WO en HBO opgeleide medewerkers makkelijker bereikbaar zijn via LinkedIn of eerder bereid zijn een enquête in te vullen dan lager opgeleiden medewerkers. Mogelijk is hierdoor de steekproef niet optimaal representatief voor de populatie.

In de volgende tabel is de beschrijvende statistiek te vinden van de in de analyse opgenomen variabelen.

**Tabel 2: Beschrijving van de in de analyse opgenomen variabelen.**

<sup>a</sup> Waarden voor deze schaal zijn gebaseerd op het gemiddelde van de items

| <b>Variabele</b>                                      | <b>Gemiddelde<br/>(standaarddeviatie)</b> | <b>Minimum</b> | <b>Maximum</b> | <b>N totaal</b> |
|---|---|----------------|----------------|-----------------|
| Resultaatgerichtheid <sup>a</sup><br>(Schaal 4 items) | 4,11 (0,69)                               | 2,25           | 5              | 69              |
| Samenwerking <sup>a</sup><br>(Schaal 9 items)         | 4,08 (0,55)                               | 2,33           | 5              | 69              |
| Initiatief <sup>a</sup><br>(Schaal 6 items)           | 4,17 (0,63)                               | 2,33           | 5              | 69              |
| Flexibiliteit <sup>a</sup><br>(Schaal 5 items)        | 3,94 (0,72)                               | 1,4            | 5              | 69              |
| Analytisch vermogen <sup>a</sup><br>(Schaal 5 items)  | 4,25 (0,64)                               | 2,4            | 5              | 69              |
| Persoon en baanfit <sup>a</sup><br>(Schaal 29 items)  | 4,1 (0,55)                                | 2,17           | 4,93           | 69              |
| Achtergrond   | 6,85(8,53)                                | 0              | 36             | 69              |
| Arbeidsprestaties <sup>a</sup><br>(7 items)           | 4,28(0,51)                                | 3              | 5              | 69              |
| Werktevredenheid <sup>a</sup><br>(5 items)            | 2,93(0,69)                                | 1,67           | 4,17           | 69              |
| Vertrekintentie <sup>a</sup><br>(5 items)             | 3,22(1,07)                                | 1              | 5              | 69              |
| Verzuim   | 2,18(5,4)                                 | 0              | 35             | 69              |

## 6.2.2 Hypothesetoetsing

In deze paragraaf zullen de hypothesen 2 tot en met 9 één voor één getoetst worden.

### **H2: Vrouwen bezitten meer samenwerkings- en communicatie competenties dan mannen.**

Geen van de variabelen correleren significant met elkaar. Dit betekent dat er geen ondersteuning is voor hypothese 2. Geslacht is hierbij naar een dummy variabele omgezet, aangezien het een ordinale variabele is.

**Tabel 3: Resultaten van de regressieanalyse met Samenwerking als afhankelijke variabele**

|                               | <i>Model 1</i><br>(zonder controlevariabelen) |          | <i>Model 2</i><br>(met controlevariabelen) |          |
|-------------------------------|---|----------|--|----------|
|                               | <i>B</i>                                      | <i>t</i> | <i>b</i>                                   | <i>t</i> |
| Intercept                     | 4,07  | 48,22**  | 4,08                                       | 44,63**  |
| Geslacht                      | 0,05  | 0,34     | 0,04                                       | 0,27     |
| Werkuren                      |   |          | 0  | -0,52    |
| <i>R<sup>2</sup> adjusted</i> |   | -0,01    |  | -0,02    |
| <i>F Change</i>               |   | 0,12     |  | 0,27     |
| <i>N</i>                      |   | 69       |  | 69       |

*De regressiecoëfficiënten zijn gebaseerd op niet gestandaardiseerde.*

*\*\* significant bij  $p < 0,01$ ; \* significant bij  $p < 0,05$ .*

### **H3: Naar mate medewerkers een langer werkverleden in de commerciële sector hebben, zijn zij meer resultaatgericht.**

Geen van de variabelen in tabel 4 correleren significant met elkaar. Dit betekent dat er geen ondersteuning is voor hypothese 3.

**Tabel 4: Resultaten van de regressieanalyse met Resultaatgerichtheid als afhankelijke variabele**

|                               | <i>Model 1 (zonder controlevariabelen)</i> |          | <i>Model 2 (met controlevariabelen)</i> |          |
|-------------------------------|--|----------|---|----------|
|                               | <i>b</i>                                   | <i>t</i> | <i>b</i>                                | <i>t</i> |
| Intercept                     | 4,02                                       | 37,95**  | 4,01                                    | 37,39**  |
| Achtergrond                   | 0,01                                       | 1,3      | 0,01                                    | 1,03     |
| Werkuren                      |  |          | 0                                       | 0,64     |
| <i>R<sup>2</sup> adjusted</i> | 0,01                                       |          | 0                                       |          |
| <i>F Change</i>               | 1,7  |          | 0,4                                     |          |
| <i>N</i>                      | 69   |          | 69                                      |          |

*De regressiecoëfficiënten zijn gebaseerd op niet gestandaardiseerde coëfficiënten.*

*\*\* significant bij  $p < 0,01$ ; \* significant bij  $p < 0,05$ .*

**H4: Naar mate medewerkers hoger opgeleid zijn, is er sprake van een hogere Persoon en baanfit.**

**H5: Naarmate medewerkers ouder zijn, is er sprake van een lagere Persoon en baanfit.**

In het eerste model is de correlatie tussen leeftijd en de *Persoon en baanfit* getoetst. De variabele leeftijd is significant in alle modellen. De relatie is echter tegenstrijdig aan de hypothese waarin werd verwacht dat de *Persoon en baanfit* zou afnemen naarmate de medewerker ouder wordt. De resultaten lijken te suggereren dat naarmate men ouder is, men juist een hogere *Persoon en baanfit* heeft. Het verband is echter erg klein ( $b=0,02$ ).

In Model 3 is ook de variabele Opleiding toegevoegd. Omdat dit een ordinale variabele is, is deze omgezet tot dummy variabelen. Hierbij fungeert de laagste categorie Mavo/VMBO/LBO als referentiecategorie. Een hoger opleidingsniveau zoals Havo/Vwo, HBO en WO correleert significant met *Persoon en baanfit* ( $p < 0,01$ ), als het wordt afgezet tegen de referentiecategorie Mavo/VMBO/LBO. Bijzonder is dat medewerkers met een MBO opleiding weer niet significant hoger scoren dan medewerkers met Mavo/VMBO/LBO.

De controlevariabele Achtergrond (het aantal jaar dat iemand werkzaam is geweest in de commerciële sector) is in het laatste model significant. Hoewel deze variabele dus niet positief samenhangt met Resultaatgerichtheid (zoals in de eerdere hypothese is getoetst), lijkt deze wel een positief effect te hebben op de gemiddelde score op alle competenties tezamen (de *Persoon en baanfit*). Het verband is echter klein ( $b=0,02$ ).

Er is ondersteuning voor de hypothese dat medewerkers die hoger opgeleid zijn een hogere *Persoon en baanfit* hebben. Ook is een correlatie tussen leeftijd en *Persoon en baanfit*, maar deze is in een andere richting dan verwacht. In plaats van dat een hogere leeftijd correleert met een lagere *Persoon en baanfit*, correleert deze met een hogere *Persoon en baanfit*. Het verband is echter klein ( $b=0,02$ ).

**Tabel 5: Resultaten van de regressieanalyse met *Persoon en baanfit* als afhankelijke variabele**

|                                | Model 1  |          | Model 2  |          | Model 3  |          | Model 4  |          |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                | <i>b</i> | <i>t</i> | <i>b</i> | <i>t</i> | <i>b</i> | <i>T</i> | <i>b</i> | <i>t</i> |
| Intercept                      | 3,44     | 11,42**  | 3,39     | 10,07**  | 2,37     | 6,01**   | 2,14     | 5,3**    |
| Leeftijd                       | 0,02     | 2,27*    | 0,01     | 2,1*     | 0,02     | 3,65**   | 0,02     | 3,58**   |
| Havo/VWO (Opleiding)           |          |          |          |          | 0,91     | 2,32*    | 1,09     | 2,71**   |
| MBO (Opleiding)                |          |          |          |          | 0,07     | 0,24     | 0,05     | 0,17     |
| HBO (Opleiding)                |          |          |          |          | 0,8      | 3,23**   | 0,91     | 3,63**   |
| WO (Opleiding)                 |          |          |          |          | 0,96     | 3,7**    | 1,08     | 4,13**   |
| Werkuren                       |          |          | 0        | -0,59    |          |          | 0        | 0,52     |
| Geslacht                       |          |          | 0,05     | 0,37     |          |          | 0,1      | 0,82     |
| Achtergrond                    |          |          | 0,01     | 0,97     |          |          | 0,02     | 2,27*    |
| <i>R</i> <sup>2</sup> adjusted | 0,06     |          | 0,03     |          | 0,3      |          | 0,34     |          |
| <i>F</i> Change                | 5,17*    |          | 0,95     |          | 13,66**  |          | 5,15*    |          |
| <i>N</i>                       | 69       |          | 69       |          | 69       |          | 69       |          |

*De regressiecoëfficiënten zijn gebaseerd op niet gestandaardiseerde coëfficiënten.*

*\*\* significant bij  $p < 0,01$ ; \* significant bij  $p < 0,05$*

De volgende hypothesen gaan over het functioneren van medewerkers. Hierbij wordt gekeken naar het verzuim, de vertrekintentie, de arbeidsprestaties en de werktevredenheid van medewerkers.

**H6: Hoe hoger de *Persoon en baanfit* is, des te minder dagen een medewerker verzuimt.**

Model 1 in tabel 6 laat zien dat de variabele *Persoon en baanfit* significant (negatief) correleert met Verzuim ( $p < 0,05$ ). Dit verband is zoals verwacht. In Model 2 is dit verband echter niet meer significant. In plaats daarvan correleert het opleidingsniveau Havo/VWO en MBO met Verzuim.

Mogelijk is hier sprake van een mediërend effect waarbij het opleidingsniveau rechtstreeks invloed

heeft op het verzuim, in plaats van dat het via de *Persoon en baanfit* loopt (zoals verwacht). Dit betekent dat er geen ondersteuning is gevonden voor de hypothese dat een hogere *Persoon en baanfit* samenhangt met minder verzuim. Bijzonder hierbij is om te zien dat medewerkers met een Havo/Vwo of MBO opleiding meer verzuimen dan andere medewerkers.

**Tabel 6: Resultaten van de regressieanalyse met Verzuim als afhankelijke variabele**

|                                | <i>Model 1</i><br>(zonder controlevariabelen) |          | <i>Model 2</i><br>(met controlevariabelen) |          |
|--------------------------------|---|----------|--|----------|
|                                | <i>b</i>                                      | <i>t</i> | <i>b</i>                                   | <i>t</i> |
| Intercept                      | 13,75   | 2,45*    | -2,14                                      | 0,29     |
| Persoon en baanfit             | -2,85   | -2,08*   | -2,47                                      | -1,46    |
| Werkuren                       |   |          | -0,01                                      | -1,58    |
| Geslacht                       |   |          | 1,97                                       | 1,33     |
| Leeftijd                       |   |          | 0,16                                       | 1,69     |
| HavoVwo<br>(Opleiding)         |   |          | 14,02                                      | 2,69*    |
| MBO (Opleiding)                |   |          | 11,93                                      | 2,89**   |
| HBO (Opleiding)                |   |          | 5,21                                       | 1,28     |
| WO (Opleiding)                 |   |          | 6,32                                       | 1,45     |
| Achtergrond                    |   |          | 0,11                                       | 0,83     |
| <i>R</i> <sup>2</sup> adjusted | 0,07  |          | 0,28                                       |          |
| <i>F</i> Change                | 4,31*   |          | 0,69                                       |          |
| <i>N</i>                       | 69  |          | 69   |          |

*De regressiecoëfficiënten zijn gebaseerd op niet gestandaardiseerde coëfficiënten.*

*\*\* significant bij  $p < 0,01$ ; \* significant bij  $p < 0,05$ .*

**H7: Hoe hoger de Persoon en baanfit is, des te hoger de arbeidsprestaties van de medewerker.**

In Model 1 in tabel 7 kan men lezen dat *Persoon en baanfit* significant correleert met Arbeidsprestaties ( $p < 0,01$ ). Dit is ook het geval in Model 2 waar controlevariabelen zijn toegevoegd. De controlevariabelen lijken echter niet veel toegevoegde waarde te hebben in termen van verklarend vermogen. De *Persoon en baanfit* blijkt bovendien vrij veel van de variantie van Arbeidsprestaties te verklaren, namelijk 59% ( $R^2 = 0,59$  bij model 1). Bij elkaar genomen is er

ondersteuning gevonden voor de hypothese dat de mate van *Persoon en baanfit* positief samenhangt met de arbeidsprestaties.

**Tabel 7: Resultaten van de zesde regressieanalyse met Arbeidsprestaties als afhankelijke variabele**

|                               | <i>Model 1</i><br>(zonder controlevariabelen) |          | <i>Model 2</i><br>(met controlevariabelen) |          |
|-------------------------------|---|----------|--|----------|
|                               | <i>b</i>                                      | <i>t</i> | <i>b</i>                                   | <i>t</i> |
| Intercept                     | 0,41  | 0,66     | 0,15                                       | 0,18     |
| Persoon en baanfit            | 0,92  | 6,17**   | 0,94                                       | 5,34**   |
| Werkuren                      |   |          | -0,02                                      | -2,04    |
| Geslacht                      |   |          | 0,01                                       | 0,08     |
| Leeftijd                      |   |          | 0,02                                       | 1,86     |
| HavoVwo<br>(Opleiding)        |   |          | 0,48                                       | 1,28     |
| MBO (Opleiding)               |   |          | 0  | 0        |
| HBO (Opleiding)               |   |          | 0,11                                       | 0,4      |
| WO (Opleiding)                |   |          | 0,23                                       | 0,81     |
| Achtergrond                   |   |          | -0,01                                      | -0,5     |
| <i>R<sup>2</sup> adjusted</i> | 0,59  |          | 0,66                                       |          |
| <i>F Change</i>               | 38,12**                                       |          | 0,25                                       |          |
| <i>N</i>                      | 69  |          | 69   |          |

*De regressiecoëfficiënten zijn gebaseerd op niet gestandaardiseerde coëfficiënten.*

*\*\* significant bij  $p < 0,01$ ; \* significant bij  $p < 0,05$ .*

**H8: Hoe hoger de Persoon en baanfit is, des te lager de vertrekintentie van de medewerker.**

Geen van de variabelen correleren significant met elkaar. Er is geen ondersteuning gevonden voor de hypothese. Wel bijzonder is dat medewerkers met een Havo/VWO opleiding significant hoger scoren op vertrekintentie dan medewerkers met een VMBO/Mavo/Lbo opleiding.



**Tabel 8: Resultaten van de regressieanalyse met Vertrekintentie als afhankelijke variabele**

|                               | <i>Model 1</i><br>(zonder controlevariabelen) |          | <i>Model 2</i><br>(met controlevariabelen) |          |
|-------------------------------|---|----------|--|----------|
|                               | <i>b</i>                                      | <i>t</i> | <i>b</i>                                   | <i>t</i> |
| Intercept                     | 1,33  | 1,18     | 2,03                                       | 1,33     |
| Persoon en baanfit            | 0,47  | 1,69     | 0,26                                       | 0,74     |
| Werkuren                      |   |          | -0   | -0,87    |
| Geslacht                      |   |          | -0,09                                      | -0,29    |
| Leeftijd                      |   |          | -0,02                                      | -1,07    |
| HavoVwo (Opleiding)           |   |          | 2,94                                       | 2,69*    |
| MBO (Opleiding)               |   |          | 1,09                                       | 1,26     |
| HBO (Opleiding)               |   |          | 0,89                                       | 1,04     |
| WO (Opleiding)                |   |          | 1,36                                       | 1,48     |
| Achtergrond                   |   |          | 0,01                                       | 0,41     |
| <i>R<sup>2</sup> adjusted</i> | 0,04  |          | 0,19                                       |          |
| <i>F Change</i>               | 2,85  |          | 0,16                                       |          |
| <i>N</i>                      | 69  |          | 69   |          |

*De regressiecoëfficiënten zijn gebaseerd op niet gestandaardiseerde coëfficiënten.*

*\*\* significant bij  $p < 0,01$ ; \* significant bij  $p < 0,05$ .*

**H9: Hoe hoger de Persoon en baanfit is, des te tevredener de medewerker is met zijn of haar werk.**

In Model 1 correleert *Persoon en baanfit* significant met Werktevredenheid. Dit verband is zoals verwacht is in de hypothese. In Model 2 is deze relatie verdwenen. Dit betekent dat er een kleine indicatie is dat *Persoon en baanfit* samenhangt met Werktevredenheid, maar dat er in elk geval niet genoeg ondersteuning is om de hypothese aan te nemen.

**Tabel 9: Resultaten van de regressieanalyse met Werktevredenheid als afhankelijke variabele**

|                               | <i>Model 1</i>                     |          | <i>Model 2</i>                  |          |
|-------------------------------|------------------------------------|----------|---------------------------------|----------|
|                               | <i>(zonder controlevariabelen)</i> |          | <i>(met controlevariabelen)</i> |          |
|                               | <i>b</i>                           | <i>t</i> | <i>b</i>                        | <i>t</i> |
| Intercept                     | 1,5                                | 2,09*    | 2,26                            | 2,2*     |
| Persoon en baanfit            | 0,35                               | 2*       | 0,45                            | 1,87     |
| Werkuren                      |                                    |          | 0                               | -0,08    |
| Geslacht                      |                                    |          | 0,01                            | 0,04     |
| Leeftijd                      |                                    |          | -0,01                           | -0,69    |
| HavoVwo<br>(Opleiding)        |                                    |          | -1,09                           | 1,46     |
| MBO (Opleiding)               |                                    |          | -0,83                           | -1,4     |
| HBO (Opleiding)               |                                    |          | -0,42                           | -0,73    |
| WO (Opleiding)                |                                    |          | -1                              | -1,61    |
| Achtergrond                   |                                    |          | -0,01                           | -0,74    |
| <i>R<sup>2</sup> adjusted</i> | 0,06                               |          | 0,1                             |          |
| <i>F Change</i>               | 4*                                 |          | 0,55                            |          |
| <i>N</i>                      | 69                                 |          | 69                              |          |

*De regressiecoëfficiënten zijn gebaseerd op niet gestandaardiseerde coëfficiënten.*

*\*\* significant bij  $p < 0,01$ ; \* significant bij  $p < 0,05$ .*

## 7. Conclusie

Gezien het verleden van incidenten in de corporatiesector komt de vraag op of competenties zoals Integriteit en Risico's inschatten niet een grotere rol zouden moeten spelen. Men kan hier de conclusie uittrekken dat corporaties nog niet bewust genoeg zijn van integriteitsvraagstukken. Respondenten geven echter aan dat dergelijke incidenten betrekking hadden op bestuurders en Raden van Toezicht. Dit onderzoek focust zich op medewerkers van corporaties en laat bestuurders en toezichthouders buiten beschouwing. Het is echter wel zo dat het beleid dat geformuleerd is naar aanleiding van de incidenten wel degelijk een grote impact heeft gehad op het werk van medewerkers. Dit beleid heeft meerdere ontwikkelingen teweeg gebracht. Er is een grote nadruk gekomen op het efficiënt bereiken van resultaten. Er zijn veel veranderingen waar de medewerker flexibel op moet kunnen insprijnen. Om optimaal resultaten te kunnen bereiken wordt ook steeds vaker van medewerkers gevraagd goed samen te werken met externen en met collega's. Hierbij wordt verwacht dat de medewerker zelf ook kansen kan identificeren en initiatief neemt om deze kansen te grijpen. In een dergelijk complex speelveld waar veel ontwikkelingen aan de gang zijn, wordt vereist van de medewerker dat hij of zij patronen in informatie en trends kan zien. Oftewel analytisch vermogen is van groot belang. Samenvattend hebben woningcorporaties behoefte aan medewerkers die flexibel zijn, kunnen samenwerken en communiceren, resultaatgericht zijn, een groot analytisch vermogen hebben en initiatief nemen. In tegenstelling tot de verwachting is Generalistisch denken niet gevonden als belangrijke competentie voor medewerkers. Daarnaast kwam Initiatief nemen naar voren als belangrijke vaardigheid, terwijl deze niet in de theorie gevonden werd.

Met behulp van deze competenties is bij medewerkers van woningcorporaties getoetst in hoeverre zij voldoen aan deze competenties, hoe dit verklaart kan worden en of het voldoen aan de competenties leidt tot een beter functioneren op de werkvloer. Als verklarende factoren voor de aanwezigheid van competenties bij medewerkers zijn het opleidingsniveau, de leeftijd, het geslacht en het aantal jaar ervaring in de commerciële sector getoetst. Er blijkt geen verschil te zijn tussen mannen en vrouwen als het ging om samenwerking- en communicatievaardigheden. Ook is er geen invloed van het aantal jaren werkervaring in de commerciële sector en het beschikken over de competentie resultaatgerichtheid. Er is ook gekeken naar verbanden met de *Persoon en baanfit*. De *Persoon en baanfit* representeert de mate waarin medewerkers aan de vijf bovengenoemde competenties voldoen. Medewerkers die hoger opgeleid zijn, hebben een hogere *Persoon en baanfit* in vergelijking met medewerkers die lager opgeleid zijn. Leeftijd lijkt – in tegenstelling tot wat verwacht werd – een positief verband te hebben met *Persoon en baanfit*. Mogelijk kan dit verklaard

worden doordat het opdoen van werkervaring de vaardigheden van de medewerker vergroot. Hoewel het aantal jaren werkervaring in de commerciële sector geen invloed had op de Resultaatgerichtheid blijkt het wel te leiden tot een hogere *Persoon en baanfit*. De relatie tussen leeftijd en *Persoon en baanfit* en tussen het aantal jaren werkervaring in de commerciële sector en *Persoon en baanfit* blijken allebei echter klein (bij beide  $b=0,02$ ). Het kan zijn dat medewerkers sneller vaardigheden aanleren in de commerciële sector of dat medewerkers met meer vaardigheden zich meer aangetrokken voelen tot de commerciële sector.

Met betrekking tot het functioneren van medewerkers bij woningcorporaties zijn verschillende correlaties gevonden met *Persoon en baanfit*. Bij het toetsen van de relaties is gecontroleerd voor opleidingsniveau, geslacht en werkervaring in de commerciële sector. Dit is gedaan om te controleren voor een eventueel mediërend effect. Hoewel de analyse in eerste instantie lijkt te ondersteunen dat een hogere *Persoon en baanfit* leidt tot minder verzuim, lijkt deze relatie vooral verklaard te kunnen worden door het opleidingsniveau. Medewerkers met een Havo/VWO of een MBO opleiding lijken meer te verzuimen dan medewerkers met een Mavo/VMBO/Lbo opleiding. Medewerkers met een hogere *Persoon en baanfit* lijken echter wel hogere arbeidsprestaties te behalen. Ook lijkt het te leiden tot meer werktevredenheid onder medewerkers. Deze relatie lijkt echter niet stand te houden als er controlevariabelen worden toegevoegd. Er is geen ondersteuning gevonden dat een hogere *Persoon en baanfit* leidt tot een lagere vertrekintentie. Medewerkers met een Havo/VWO opleiding als hoogst genoten opleiding lijken echter wel significant sneller te willen vertrekken bij hun huidige baan in vergelijking met medewerkers met een Mavo/VMBO/Lbo niveau.

Deze resultaten hebben ook betekenis voor de theorieën die zijn gebruikt als kader. Het uitbreiden van het concept *Persoon en baanfit* met behulp van competenties lijkt een interessant nieuw perspectief te zijn. Hierdoor is er meer diepgang mogelijk met betrekking tot de demands-abilities fit. In plaats van dat er vanuit wordt gegaan dat de medewerker zelf kan schatten in hoeverre hij of zij tegemoet kan komen aan de eisen van zijn of haar baan, wordt objectief gemaakt wat de eisen van het werk precies zijn. Vervolgens zijn deze competenties in dit onderzoek gemeten bij de medewerkers. Op deze manier is de *Persoon en baanfit* specifiek gemaakt worden voor een bepaalde organisatie of functie. Ook is in dit onderzoek het begrip functioneren op de werkvloer breder uitgezet dan gewoonlijk met behulp van de begrippen Arbeidsprestaties, Werktevredenheid, Verzuim en Vertrekintentie. In de literatuur wordt vaak alleen de relatie tussen *Persoon en baanfit* getoetst, terwijl uit de theorie ook verwacht kan worden dat de medewerker meer tevreden is met het werk, minder verzuimd en minder snel weggaat bij een hogere *Persoon en baanfit*. Mogelijk past Vertrekintentie minder goed onder de noemer 'functioneren', sinds het op zich niet iets zegt over

hoe goed een medewerker het doet op de werkvloer. Uit de analyses bleek dan ook dat Vertrekintentie niet samenhangt met *Persoon en baanfit*. Er zijn wel indicaties dat een hogere *Persoon en baanfit* leidt tot meer werktevredenheid en minder verzuim. Deze relaties vielen weg toen er controle variabelen werden toegevoegd, maar het kan zijn dat het aantal respondenten (N=69) te klein was om hier goede uitspraken over te doen (hierover meer in de discussie).

## 8. Beleidsaanbevelingen

Deze antwoorden op de afzonderlijke onderzoeksvragen kunnen worden teruggekoppeld naar de beleidsvraag: *hoe kan ERLY haar wervings- en selectiebeleid voor professionals voor woningcorporaties vormgeven?*

Bij het werven en selecteren van medewerkers voor woningcorporaties kan in het bijzonder gelet worden op de volgende competenties: Flexibiliteit, Analytisch Vermogen, Samenwerking- en communicatievermogen, Resultaatgerichtheid en Initiatief nemen. Deze competenties zijn van belang om een grote *Persoon en baanfit* te garanderen. Hoe beter een potentiële werknemer scoort op deze competenties, hoe beter deze persoon tegemoet komt aan de eisen van de werkgever (in dit geval de woningcorporatie). Om deze reden kan ERLY in het bijzonder op deze vijf competenties letten bij het selecteren en werven van medewerkers voor woningcorporaties. Dit kan bijvoorbeeld op verschillende manier plaatsvinden. In de profielschets van de vacatures die via ERLY worden uitgezet kunnen de competenties genoemd worden. Op deze manier communiceert ERLY naar potentiële sollicitanten dat deze competenties ertoe doen, en spreekt de vacature meer aan bij individuen die zich herkennen in deze competenties. Zo kunnen meer sollicitanten verkregen worden die voldoen aan het competentieprofiel. Deze maatregel vergt weinig extra tijd en geen extra geld, en is makkelijk te implementeren. Ook kunnen de vijf competenties worden opgenomen in de assessments die worden afgenomen bij kandidaten. Ook dit kost weinig moeite, tijd of energie sinds de kandidaat al meerdere testen aan het doen is. Mogelijk kan ook een link van een vragenlijst om de competenties te toetsen van tevoren naar sollicitanten gestuurd worden. De informatie uit de test kan dan gebruikt worden om te kijken of de kandidaat wordt uitgenodigd voor een gesprek of wordt voorgesteld aan de opdrachtgever. Dit kost wat extra moeite en tijd sinds er dan voor meer kandidaten moeten worden nagekeken hoe zij scoren op competenties. Ook kan er meer sprake zijn van bias als de vragenlijst in een assessment of online enquête wordt meegenomen, sinds sollicitanten graag een baan willen en daarom gemotiveerd zijn om positief over zichzelf te antwoorden. De gegevens kunnen echter genormeerd worden om de bias zoveel mogelijk eruit te halen. Ook in de sollicitatiegesprekken kunnen meer vragen worden gesteld aan de sollicitant om er achter te komen in hoeverre hij of zij beschikt over de genoemde competenties.

In het bijzonder individuen met een hogere opleiding scoren hoger op de genoemde competenties. Een hoger opleidingsniveau kan daarom gezien worden als een extra pre om een sollicitant uit te nodigen voor een sollicitatiegesprek. Dit wordt extra ondersteund doordat medewerkers met een Havo/VWO opleiding of een VMBO/Lbo/Mavo opleiding meer verzuimen. Medewerkers met een Havo/VWO opleiding willen bovendien ook sneller vertrekken. Het geslacht bleek geen invloed te

hebben: mannen en vrouwen scoren gelijk aan elkaar op de competenties. Leeftijd had een positief effect op de *Persoon en baanfit*. Oudere medewerkers lijken meer van de gewenste competenties te hebben dan jongere medewerkers. Leeftijd mag echter niet an sich gebruikt worden als middel om te selecteren onder sollicitanten. Deze bevinding kan wel gebruikt worden om de veronderstelling dat naarmate medewerkers ouder worden zij meer achterlopen op de ontwikkelingen en minder vaardigheden hebben uit de lucht te helpen. Het aantal werkjaren in de commerciële sector had een positief effect op de *Persoon en baanfit*. Het aantal jaar dat iemand in de commerciële sector heeft gewerkt kan dus ook een pre zijn om iemand uit te nodigen voor een gesprek of voor te stellen aan een opdrachtgever. Hier moet wel de kanttekening geplaatst worden dat het kan dat het aantal jaren dat een medewerker werkt in de commerciële sector ook kan samenhangen met het totaal aantal jaar dat iemand werkervaring heeft. Er is immers al een positief effect gevonden tussen de leeftijd van de medewerker en de *Persoon en baanfit*, mogelijk omdat oudere medewerkers meer werkervaring hebben.

Het belang van het letten op de *Persoon en baanfit* en daarmee de vijf competenties bij het selecteren en werven van nieuwe medewerkers voor woningcorporaties wordt onderstreept door de gevonden resultaten. Een hogere *Persoon en baanfit* hangt samen met meer arbeidsprestaties. Ook zijn er aanwijzingen voor de samenhang tussen een hogere *Persoon en baanfit* en minder verzuim, en meer werktevredenheid. Deze verbanden zouden echter ook kunnen worden veroorzaakt door mediërende variabelen zoals opleidingsniveau.

## 9. Discussie

Het onderzoek heeft goede kanten maar ook meerdere beperkingen. Dit is mogelijk de reden waarom bepaalde hypothesen niet werden ondersteund door de data. Ten eerste was de steekproef niet willekeurig. Ook was de respons klein (N=69). Hierdoor was de steekproef mogelijk niet representatief voor de populatie. Bij de beschrijvende statistieken in het hoofdstuk Resultaten is hier dieper op ingegaan. De externe validiteit van het onderzoek is dus mogelijk beperkt.

Daarnaast zijn de variabelen gemeten door middel van zelfperceptie. De respondenten konden aangeven in hoeverre bepaalde stellingen op henzelf van toepassing zijn. Door middel van dit soort vragen zijn de competenties, de arbeidsprestaties, de werktevredenheid, het verzuim en de vertrekintentie gemeten. Het is hierbij de vraag in hoeverre respondenten objectief inzicht hebben in de mate waarin zij bekwaam zijn in bepaald gedrag (voor de variabelen arbeidsprestaties en de competenties werden gedragsindicatoren gebruikt om te komen tot een schaal). Alle schalen zijn echter gevalideerd in voorgaand onderzoek, behalve de schaal voor Resultaatgerichtheid. Ook lijken alle schalen betrouwbaar te zijn en meer dan voldoende te scoren op de Cronbach's alpha. Hoewel het hier dus gaat om schalen waarbij veel wordt geëist van het zelfinzicht en de objectiviteit van de respondenten, zijn er geen indicaties dat dit een bias veroorzaakte in het onderzoek.

Een ander mogelijk kritiekpunt is gevat in de vraag of woningcorporaties wel goed inzicht hebben in wat voor vaardigheden nodig zijn op de werkvloer. Bij dit onderzoek is immers aan de corporatie zelf gevraagd welke vaardigheden zij graag zien bij medewerkers en is gekeken naar vacatures opgesteld door de corporatie zelf. Om deze kritiek tegen te gaan is de data van de vacatures bewust vergeleken met de data van de interviews. Uit de interviews met managers en bestuurders kwam dat zij een goede blik hadden op de ontwikkelingen die gaande zijn en duidelijk konden beargumenteren welke competentie er toe deed. De vraag is of medewerkers zelf altijd bewust van zijn van de grotere context. In vervolgonderzoek kan mogelijk de mening van medewerkers zelf worden vergeleken met de mening van hogere bestuurslagen in de organisatie.

De goede kanten van het onderzoek is onder andere dat het kwalitatief en kwantitatief onderzoek combineert. Op deze manier wordt op verschillende manieren naar het probleem gekeken en vult de data elkaar aan. Een ander goed punt is dat het onderzoek erg goed ingebed is in de context. Dit is ook nodig bij een sector zoals de huisvesting waarin allerlei veranderingen en ontwikkelingen gaande zijn. Dit vergroot ook de relevantie en de bruikbaarheid van het onderzoek. Daarnaast is het onderzoek ook erg vernieuwend. Het probeert het concept *Persoon en baanfit* uit te breiden en te



verbreden aan de hand van competenties. Ook kijkt het naar mogelijkheden om het ‘functioneren’ van medewerkers breder te definiëren dan alleen te kijken naar de Arbeidsprestaties.

Om de uitbreiding van de theorie rondom *Persoon en baanfit* voort te zetten, is vervolgonderzoek nodig. Een grotere steekproef is hierbij gewenst. Door een grotere, willekeurig geselecteerde, steekproef te gebruiken in het vervolgonderzoek kunnen de resultaten beter gegeneraliseerd worden naar de populatie. Hierdoor kan de relatie tussen *Persoon en baanfit* in termen van competenties aan de ene kant en het functioneren van de medewerker aan de andere kant uitgebreider getoetst worden. Optimaal zou hierbij zijn als variabelen zoals Arbeidsprestaties geoperationaliseerd kunnen worden aan de hand van objectieve meetinstrumenten. In dit onderzoek is Arbeidsprestaties subjectief gemeten, aan de hand van het eigen inzicht van de respondent. Hoewel geen aanleiding is te concluderen dat er een bias is opgetreden is een dergelijke operationalisering objectiever. Tevens kan vervolgonderzoek dieper ingaan op de rol van derde variabelen, zoals opleidingsniveau. Een belangrijke vraag hierbij is in hoeverre de relatie tussen opleidingsniveau en het functioneren van medewerkers via competenties loopt. Als laatste kan gekeken worden of de *Persoon en baanfit* samenhangt met Werktevredenheid en Verzuim. Hoewel er indicaties zijn in dit onderzoek dat zij een rol spelen, kunnen er geen harde conclusies getrokken worden door de kleine respons.

## Bibliografie

- Aedes. (2015, March 3). *Hoe zit het toezicht op woningcorporaties in elkaar?* Opgehaald van [www.aedes.nl: http://www.aedes.nl/content/feiten-en-cijfers/corporatiestelsel/toezicht-op-woningcorporaties/toezicht-op-woningcorporaties.xml](http://www.aedes.nl/content/feiten-en-cijfers/corporatiestelsel/toezicht-op-woningcorporaties/toezicht-op-woningcorporaties.xml)
- Allen, S. (1981). An Empirical Model of Work Attendance. *The Review of Economics and Statistics*, *63*(1), 77-87.
- Atan, H., Azli, N., Rahman, Z., & Idrus, R. (2002). Computers in Distance Education: gender differences in self-perceived computer competencies. *Journal of Educational Media*, *27*(3), 123-135.
- Bateman, T., & Crant, J. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *14*, 103-118.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llugar, J. (2009). Internal labour flexibility from a resource-based view approach: definition and proposal of a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, *20*(7), 1576-1598.
- Bennett, S., Farrington, D., & Huesmann, L. (2005). Explaining gender differences in crime and violence: The importance of social cognitive skills. *Aggression and Violent Behavior*, *10*, 263-288.
- Bieleman, B., Snippe, J., & Tromp, N. (2010). *Corporaties in wonen: Preventieve doorlichting woningcorporatiesector*. Groningen-Rotterdam: IntraVal.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in Kwalitatief Onderzoek: Denken en Doen*. . Amsterdam: Boom.
- Bossche, S., Hupkens, C., de Ree, S., & Smulders, P. (2006). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2005: methodologie en globale resultaten. *Kwaliteit van leven en arbeid*.
- Boyatzis. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, *27*(1), 5-12.
- Broers, P., Evers, A., & Cooper, C. (1995). Differences in occupational stress in three European countries. *International Journal of Stress Management*, *2*, 171-180.
- Cardy, R., & Selvarajan, T. (2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, *49*, 235-245.
- Carnoy, M., Castells, M., & Benner, C. (1997). Labour markets and employment practices in the age of flexibility: A case study of Silicon Valley. *International Labour Review*, *136* (1), 27-48.
- Chinomona, R., Dhurup, M., & Chinimona, E. (2013). Does employee perceptions of fit to job, fit to organisation and fit to community influence job performance? The case of Zimbabwe's manufacturing sector. *SA Journal of Human Resource Management*, *11*(1), 1-10.
- Chow, A., Shaw, T., Gwynn, D., & Martensen, D. H. (2011). Changing Times and Requirements: Implications for LIS Education. *Library and Information Science Research Electronic Journal*, *21*(1), 1-20.
- Ciang, C., & Hsein, T. (2005). The perceived importance of person-job fit and person-organisation fit between and within interview stages. *Social behavior and personality*, *33*(3), 209-226.

- Commissie Kaderstelling en Toezicht. (2012, Maart 2015 6). *Eindrapportage*. Opgehaald van [www.rijksoverheid.nl: http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/documenten-en-publicaties/rapporten/2012/12/17/eindrapportage-commissie-kaderstelling-en-toezicht-woningcorporaties.html](http://www.rijksoverheid.nl/publicaties/rapporten/2012/12/17/eindrapportage-commissie-kaderstelling-en-toezicht-woningcorporaties.html)
- de Looze, M., Oeij, P., Blok, M., & Groenesteijn, L. (2007). Zijn ouderen minder productief? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, *23*(3), 240-249.
- de Vries, N., Meijaard, J., Rauch, A., & Timmermans, N. (2009). *Entrepreneurship Education Monitor: tool voor de monitoring van effect van expliciete aandacht voor ondernemerschap en ondernemendheid in het onderwijs*. Zoetermeer: EIM Research Reports.
- de Vroome, E., & Koppes, L. S. (2010). Verzuimmeting via zelfrapportage en registratie: verschillen tussen de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden en de Nationale Verzuim Statistiek. *Kwaliteit van leven en arbeid*, *88*, 71-78.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, *14*(1), 51-64.
- Edwards, J. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *SA Journal of Human Resource Management*, *11*(1), 1-10.
- Faria, L., Rodrigues, C., & Santos, S. (2012). Management competencies: A gender study with Portuguese men and women. *5th International Conference of Education, Research and Innovation*, *1*, 3680-3687.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS (3rd Edition)*. London: Sage publications.
- Findlater, L., Froehlich, J., Fattal, K., Wobbrock, J., & Dastyar, T. (2013). Age-Related Differences in Performance with Touchscreens Compared to Traditional Mouse Input. *Technologies for Life*, *1*, 343-346.
- Finegold, D., & Notabartolo, A. (2010). 21st-century competencies and their impact; an interdisciplinary literature review. *Board on Training and Assessment*, Viewed 22 Feb 2015 at [http://www.hewlett.org/uploads/21st\\_Century\\_Competerencies\\_Impact.pdf](http://www.hewlett.org/uploads/21st_Century_Competerencies_Impact.pdf).
- Golden, W., & Powell, P. (2004). Inter-organisational Information Systems as Enablers of Organisational Flexibility. *Technology Analysis & Strategic Management*, *16*(3), 299-325.
- Goodman, S., & Svyantek, D. (1999). Person-organizational fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, *55*(2), 254-275.
- Gregory, B., & Albritton, M. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationship between P-O fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of Business Psychology*, *25*, 639-647.
- Gruis, V., & Van der Kuij, R. (2012). Financiering van woningcorporaties na de dubbele crisis. In T. Berkhout, & A. v. Velten, *Vastgoedfinanciering in woelige tijden*. Amsterdam: Stichting Fundate Bachiene.
- Grumbkow, J. v. (1996). *Management development; nieuwe ontwikkelingen en trends*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Iles, P., Forster, A., & Tinline, G. (1996). The changing relationships between work commitment, personal flexibility and employability: An evaluation of a field experiment in executive development. *Journal of Managerial Psychology*, 11(8), 18-34.
- International Labour Organization. (2007). *Key Indicators of the Labor Market, 5th Edition*. Geneva: ILO.
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., & Patton, G. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39, 96-104.
- Klein Hesselink, D., & Sanders, J. (2011). *Arbeidsmarktonderzoek woningcorporaties 2010*. Almere: Fonds Lereren en Ontwikkelen Wooncorporaties.
- Kristoff-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organisation, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Li, C., & Hung, C. (2010). An examination of the mediating role of person-job fit in relations between information literacy and work outcomes. *Journal of Workplace Learning*, 22(5), 306-218.
- Markus, L., Cooper-Thomas, H., & Allpress, K. (2005). Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models. *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2), 117-126.
- McEvoy, G., & Cascio, W. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 11-17.
- McLagan, P. (1997). Competencies: The Next Generation. *Training & Development*, 40-47.
- Millar, C., & Lockett, M. (2014). Multigenerational Organisations; A Challenge for Technology and Social Change. *Technological Forecasting & Social Change*, 89, 273-283.
- Mullins, D., Reid, B., & Walker, R. (2001). Modernization and change in social housing: the case for an organizational perspective. *Public Administration*, 79(3), 599-623.
- Nap, E. (2006). *Competent meten: Ontwikkeling van een meetinstrument om competentie management voor verpleegkundigen te beoordelen naar effectiviteit*. Twente: Medisch Spectrum Twente.
- Ng, T., & Feldman, D. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.
- Ng, T., & Feldman, D. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62, 89-134.
- Nijlant, M. (2009). *Bedrijfstakinformatie 2009. Kengetallen van de Nederlandse Woningcorporaties*. Hilversum: Aedes vereniging van woningcorporaties.

- NRC Handelsblad. (2015, April 4). *Blok: woningcorporaties moeten terug naar kerntaken*. Opgehaald van NRC Handelsblad: <http://www.nrc.nl/nieuws/2014/06/20/blok-woningcorporaties-moeten-terug-naar-kerntaken/>
- O'Reilly III, C., Caldwell, D., & Mirable, R. (1992). A profile comparison approach to person-job fit: more than a mirage. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(2).
- Peiró, J., García-Montalvo, J., & Gracia, F. (2002). How Do Young People Cope with Job Flexibility? Demographic and Psychological Antecedents of the Resistance to Accept a Job with Non-Preferred Flexibility Features. *Applied Psychology: An International Review* 51(1), 43-66.
- Philpot, J. (2002). *Perspectives, productivity and people management*. London: Chartered Institute for Personnel and Development.
- Rees, D., & Cooper, C. (1992). Occupational stress in health service workers in the U.K. *Stress Medicine*, 8, 79-90.
- Reid, B., & Hickman, P. (2002). Are housing organisations becoming learning organisations? Some lessons from the management of tenant participation. *Housing studies*, 17(6), 895-918.
- RTL Nieuws. (2015, April 10). *Corporatie verliest 235 miljoen op SS Rotterdam*. Opgehaald van RTL Nieuws: <http://www.rtlnieuws.nl/economie/corporatie-verliest-235-miljoen-op-ss-rotterdam>
- Schaufeli, W. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'. In W. Schaufeli, *Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 96-108). Zaltbommel: Schouten & Nelissen.
- Seibert, S., Crant, J., & Kraimer, M. (1999). Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), 416-427.
- Silverman, I., & Eals, M. (1992). Sex differences in spatial abilities: Evolutionary theory and data. In J. Barkow, L. Cosmides, & J. Tooby, *Evolutionary psychology and the generation of culture* (pp. 533-549). New York: Oxford University Press.
- Sprenger, P., Schoormans, L., & Camps, T. (2011). *Verbinding verbroken; actief sturen op de legitimiteit van een maatschappelijke onderneming*. Utrecht: Berenschot/CBMO.
- Straub, A. (2001). *Technisch beheer door woningcorporaties in de 21e eeuw: Professioneel, klantgericht en duurzaam*. Delft: DUP Science.
- Thierry, H. (1997). Motivation and satisfaction. In P. Drenth, H. Thierry, & C. De Wolf, *Handbook of work and organizational psychology*, 4 (pp. 89-119). Hove: Psychology Press.
- TNO. (2014). *Arbeidsmarktverkenning woningcorporaties*. Delft: TNO.
- Tweede Kamer. (2014). *Parlementaire enquête woningcorporaties*, 33 606, nr. 4. Den Haag: Tweede Kamer der Staten Generaal.
- Van Breukelen, J. (1993). Personeelsverloop in organisaties: suggesties voor een actief beleid. In A. Van Asch, & J. Boonstra, *Personeelsvoorziening in een turbulente arbeidsmarkt* (pp. 181-204). Utrecht: Lemma.
- Van der Heijde, C., & Van der Heijden, B. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.

- van Vliet, K. (2009). *Nieuwe eisen aan sociale professionals: De wisselwerking tussen competentieontwikkeling en kennisontwikkeling*. Utrecht: Verwey Jonker Instituut.
- Walker, R. (2000). The changing management of social housing: the impact of externalisation and managerialisation. *Housing Studies*, 15(2), 281-299.
- Wang, Y. (2012). Education in a Changing World: Flexibility, Skills, and Employability. *The World Bank*, 4-72.
- Wolfson, D. (2013). De woningcorporatie als maatschappelijke onderneming. *Tijdschrift voor Openbare Financiën*, 45(2), 91-97.
- Yusoff, R., Ali, A., & Khan, A. (2014). Assessing reliability and validity of job performance scale among university teachers. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(1), 35-41.

## Bijlage A Topiclijst

### 1. Zelf invullen

- 1.1. Datum
- 1.2. Participantnummer
- 1.3. Bij welke woningcorporatie werkt de participant?
- 1.4. In welke functie?
- 1.5. Hoeveel medewerkers zijn er dienst bij deze organisatie?

### 2. Inleiding

- 1.1. Introductie in ERLY en het onderzoek
- 1.2. Introductie in de opbouw van het interview

### 3. Onderwerp 1 Samenstelling en compactheid

- 3.1. Is er sprake van veranderingen in het aantal medewerkers in de afgelopen jaren? Welke veranderingen?
- 3.2. Denkt u dat er in de komende jaren sprake zal zijn van veranderingen in het aantal medewerkers? Welke veranderingen?
- 3.3. Wat is de verhouding op dit moment tussen ondersteunende medewerkers, uitvoerende medewerkers, managers, het bestuur en specialisten?

Kunt u dit in percentages aangeven? (bijvoorbeeld 20% van het totaal aantal medewerkers is ..)

Ondersteunend (administratie, ICT, HRM):

Uitvoerend (klantcontact, onderhoud, beheer):

Managers:

Bestuur:

- 3.4. Wat denkt u dat de verhouding zal zijn over vijf jaar?

Kunt u dit in percentages aangeven? (bijvoorbeeld 20% van het totaal aantal medewerkers is ..)

Ondersteunend (administratie, ICT, HRM):

Uitvoerend (klantcontact, onderhoud, beheer):

Managers:

Bestuur:

- 3.5. Worden er taken geoutsourced? Welke taken en waarom?

### 4. Onderwerp 2 Competenties

- 4.1. Wat vindt u zelf de belangrijkste vaardigheden of kennis waar een werknemer in uw organisatie over moet bezitten? Waarom?

*Taken*

- 4.2. In hoeverre zijn taken in uw organisatie individualistisch of in samenwerkingsverband?
- 4.3. In hoeverre zijn taken van medewerkers in uw organisatie op de korte termijn of de lange termijn gericht?
- 4.4. In hoeverre zijn taken van medewerkers op kwaliteit en/of kwantiteit gericht?
- 4.5. Is er vaak sprake van reorganisaties of veranderend beleid waar medewerkers mee te maken krijgen?
- 4.6. Krijgen medewerkers vaak dezelfde taken gedurende langere tijd of verandert hun functie-inhoud snel?

- 4.7. In hoeverre zijn taken specialistisch of generalistisch?
- 4.8. In hoeverre krijgen medewerkers te maken met externen (klanten, samenwerkingspartners)?
- 4.9. In hoeverre is oplossingsgerichtheid een belangrijke eigenschap van medewerkers?
- 4.10. In hoeverre moet een medewerker in staat zijn analytisch te denken en patronen te kunnen herkennen?
- 4.11. In hoeverre wordt van medewerkers verwacht dat zij uit zichzelf hun werkwijze veranderen, mocht dit nodig zijn om efficiëntie of prestaties te vergroten?
- 4.12. In hoeverre spelen communicatieve vaardigheden, overlegvaardigheden en inlevingsvermogen een rol binnen het werk van een medewerker?

#### *Manier van taken uitvoeren*

- 4.13. In hoeverre is uw organisatie procesgericht of resultaatgericht? En waarom?
- 4.14. In hoeverre hebben medewerkers zelf invloed op hoe zij hun werk uitvoeren?
- 4.15. In hoeverre kunnen medewerkers meebeslissen in besluiten binnen de organisatie?
- 4.16. In hoeverre worden medewerkers aangesproken of afgerekend op de kwaliteit van hun werk?
- 4.17. In hoeverre worden medewerkers aangesproken of afgerekend op de efficiëntie of snelheid van hun werk?
- 4.18. In hoeverre wordt gebruik gemaakt van technologie en internet om taken uit te voeren? Is dit veranderd in de laatste jaren?

#### **5. Samenvattend**

- 5.1. Dus tot nu toe zijn de volgende vaardigheden genoemd, kunt u andere belangrijke vaardigheden benoemen?
- 5.2. Welke vijf vaardigheden zijn het belangrijkste? En waarom?
- 5.3. In welke volgorde zijn zij het belangrijkste?
- 5.4. Welke vaardigheden zijn het minst belangrijkst? En waarom?
- 5.5. Wat voor type medewerker voldoet aan dit profiel (oud/jong/commerciële achtergrond/publieke sector achtergrond/man/vrouw/etc.)? En waarom?

#### **6. Slot**

- 6.1. Heeft u vragen of opmerkingen?



## Bijlage B Profielschetsen

| Code                            | Beschrijvingen die hieronder vallen                                    | Aantal vernoemingen (van de 96 keer) | Percentage vernoemingen |
|---------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------------|
| <b>Samenwerkingsgerichtheid</b> | Samenwerken, pro-sociaal, communicatief vaardig                        | 73                                   | 76%                     |
| <b>Resultaatgerichtheid</b>     | Resultaatgericht   | 46                                   | 48%                     |
| <b>Analytisch vermogen</b>      | Analytisch, patronen kunnen zien                                       | 35                                   | 36%                     |
| <b>Flexibiliteit</b>            | Flexibel, snel kunnen schakelen, snel kunnen aanpassen                 | 25                                   | 26%                     |
| <b>Initiatief nemen</b>         | Initiatief nemend, proactief, ondernemend                              | 40                                   | 42%                     |
| <b>Klantgerichtheid</b>         | Klantgericht, klant centraal zetten                                    | 33                                   | 34%                     |
| <b>Integriteit</b>              | Integer, principieel, discreet   | 14                                   | 14,6%                   |
| <b>Generalistisch</b>           | Generalistisch, brede kennis   | 2                                    | 2%                      |
| <b>Organisatiesensitief</b>     | Organisatiesensitief, bewust van de verhoudingen binnen de organisatie | 13                                   | 14%                     |
| <b>Open</b>                     | Open   | 8                                    | 8%                      |
| <b>Innovatief</b>               | Innovatief, out-of-the-box denken, vernieuwend                         | 7                                    | 7%                      |
| <b>Overtuigend</b>              | Overtuigend  | 20                                   | 21%                     |
| <b>Besluitvaardig</b>           | Besluitvaardig   | 7                                    | 7%                      |
| <b>Leidinggevend</b>            | Leiding gevend, mensen meenemen, mensen sturen                         | 13                                   | 14%                     |
| <b>Kritisch</b>                 | Kritisch   | 4                                    | 4%                      |
| <b>Organisatorisch vaardig</b>  | Kunnen organiseren en plannen  | 15                                   | 16%                     |
| <b>Doorzettingsvermogen</b>     | Doorzettingsvermogen, volhardend, zet door                             | 5                                    | 5%                      |
| <b>Zelfstandig</b>              | Zelfstandig  | 24                                   | 25%                     |
| <b>Pragmatisch</b>              | Pragmatisch  | 4                                    | 4%                      |
| <b>Creatief</b>                 | Creatief   | 4                                    | 4%                      |
| <b>Zorgvuldig</b>               | Zorgvuldig, nauwkeurig, accuraat                                       | 17                                   | 18%                     |
| <b>Coachend</b>                 | Coachend, ontwikkelingsgericht bij                                     | 8                                    | 8%                      |

|                 |   |   |    |
|-----------------|---|---|----|
|                 | anderen, team<br>begeleidend              |   |    |
| Stressbestendig | Stressbestendig, het<br>hoofd koel houden | 8 | 8% |
| Leergierig      | Leergierig                                | 9 | 9% |

## Bijlage C Codeboom

### Behoeftte aan **Resultaatgerichtheid** door:

- Minder personeel
- Cultuuromslag naar efficiëntie
- Meer moeten doen met minder financiën
- Digitale technieken vergemakkelijken focus op efficiëntie

### Behoeftte aan vermogen tot **Samenwerken/Communicatie** door:

- Alle taken worden (deels) uitgevoerd in overleg met anderen
- Medewerkers moeten regelmatig samenwerken met collega's of externen

### Behoeftte aan **Flexibiliteit** door:

- Veel en regelmatig veranderingen in de organisatie
- Eén keer in de vijf jaar veranderingen in functies of takenpakket

### Behoeftte aan **Analytisch vermogen** door:

- Verwacht dat medewerkers veranderingen in de organisatie in bredere context kunnen plaatsen
- Participatie van medewerkers in besluiten
- Medewerkers hebben zelf invloed op hoe zij hun werk uitvoeren en hoe dit verbeterd kan worden
- Het zien van patronen en verbanden is belangrijk in het werk

### Behoeftte aan **Initiatief nemen** door:

- Verwacht dat medewerkers zelf inzicht hebben in wat verbeterd kan worden aan hun werkwijze en hun taken
- Verwacht dat medewerkers zelf kansen en mogelijkheden identificeren

## Bijlage D Codeboek

| Nr. | Vraag   | Enquête nr | Naam       | Label                              | Antwoordmogelijkheden  |
|-----|---|------------|------------|------------------------------------|--|
|     | <b>Algemene informatie</b>                                    |            |            |                                    |  |
| 1   | Bent u een man of een vrouw?                                  | 1          | Geslacht   | Geslacht                           | 1 = Man<br>2 = Vrouw   |
| 2   | Hoe oud bent u?   | 2          | Leeftijd   | Leeftijd                           |  |
| 3   | In welke functiegroep valt uw huidige baan?                   | 3          | Functieg   | Functiegroep                       | 1 = Beleid, strategisch<br>2 = Beheer, onderhoud, technisch<br>3 = Ondersteunend (HRM, financiën, administratie, ICT)<br>4 = Manager<br>5 = Klantcontact<br>6 = Overig, namelijk   |
| 4   | Waar werkt u op dit moment?                                   | 4          | Sector     | Huidige sector                     | 1 = In de publieke sector<br>2 = Bij een woningcorporatie<br>3 = Bij een onderwijsinstelling<br>4 = Bij overige semipublieke instellingen<br>5 = Bij een commercieel vastgoed bedrijf<br>6 = Bij overige commerciële bedrijven<br>7 = overig |
| 5   | Hoeveel jaren werkervaring heeft u in de publieke sector?     | 5          | ErvaringS1 | Ervaring in de publieke sector     |  |
| 6   | Hoeveel jaren werkervaring heeft u in de semipublieke sector? | 5          | EvaringS2  | Ervaring in de semipublieke sector |  |
| 7   | Hoeveel jaren werkervaring heeft u in de private sector?      | 5          | EvaringS3  | Ervaring in de private sector      |  |
| 8   | Hoeveel uur per week werkt u volgens contract?                | 6          | Werkuren   | Werkuren per week                  |  |
| 9   | Wat is uw hoogst genoten opleiding?                           | 7          | Opleiding  | Opleidings-niveau                  | 1 = Mavo/VMBO/LBO<br>2 = Havo/VWO<br>3 = MBO<br>4 = HBO<br>5 = WO<br>6 = Anders namelijk ..  |
| 10  | Hoe schaaft u uw inkomen in?                                  | 8          | Inkomen    | Inkomen                            | 1 = Laag<br>2 = Benedengemiddeld<br>3 = Gemiddeld<br>4 = Bovengemiddeld<br>5 = Hoog  |
|     | <b>Competenties</b>   |            |            |                                    |  |
| 11  | Als ik feedback krijg, verwerk ik dit in mijn werk            | 9          | Samenw1    | Samenwerking feedback              | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op   |

|    |  |    |         |  |   |
|----|--|----|---------|--|---|
|    |  |    |         |  | mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing  |
| 12 | Ik ben in staat kritiek op een opbouwende manier te geven      | 10 | Samenw2 | Samenwerking opbouwende kritiek        | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 13 | Ik vraag na aan gesprekspartners of ze begrijpen wat ik bedoel | 36 | Samenw3 | Samenwerking navragen                  | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 14 | Ik maak in een gesprek samenvattingen van wat er gezegd is     | 30 | Samenw4 | Samenwerking samenvatten               | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 15 | Ik kan niet zo goed opschrijven wat ik bedoel                  | 32 | Samenw5 | Samenwerking schriftelijk, omgedraaid# | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 16 | Ik pas mijn taalgebruik aan de persoon met wie ik praat aan    | 37 | Samenw6 | Samenwerking taalgebruik               | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 17 | Ik luister slecht als mensen mij iets vertellen                | 33 | Samenw7 | Samenwerking luisteren, omgedraaid#    | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van            |

|    |   |    |         |   | toepassing  |
|----|---|----|---------|---|---|
| 18 | Ik laat mensen uitpraten  | 34 | Samenw8 | Samenwerking uitpraten                                | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 19 | Ik overtuig mensen dingen te doen, waar ze eerst het nut niet van inzagen       | 13 | Samenw9 | Samenwerking overtuigen                               | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 20 | Ik loop achter bij veranderingen in mijn werkomgeving                           | 14 | Flex1   | Flexibiliteit veranderingen werkomgeving, omgedraaid# | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 21 | Ik zet veranderingen in binnen de organisatie                                   | 24 | Flex2   | Flexibiliteit veranderingen inzetten                  | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 22 | Ik pas mijzelf aan veranderingen binnen de organisatie aan                      | 15 | Flex3   | Flexibiliteit veranderingen organisatie               | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 23 | Ik kan veranderingen in mijn werkomgeving voorspellen en hier gebruik van maken | 20 | Flex4   | Flexibiliteit veranderingen voorspellen werkomgeving  | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 24 | Ik kan veranderingen in de organisatie voorspellen en                           | 21 | Flex5   | Flexibiliteit veranderingen                           | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing  |

|    |  |    |       |   |   |
|----|--|----|-------|---|---|
|    | hier gebruik van maken   |    |       | voorspellen organisatie                               | 2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing   |
| 25 | Ik werk graag met nieuwe mensen                                | 35 | Flex6 | Flexibiliteit nieuwe mensen                           | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 26 | Ik houd niet van veranderingen in mijn functie                 | 25 | Flex7 | Flexibiliteit veranderingen functie, omgedraaid#      | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 27 | Ik scheid feiten en meningen van elkaar                        | 12 | Ana1  | Analytisch vermogen, feiten en meningen scheiden      | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 28 | Ik heb moeite met het definiëren van problemen                 | 38 | Ana2  | Analytisch vermogen, problemen definiëren, omgekeerd# | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 29 | In een brij van informatie vind ik gemakkelijk de grote lijnen | 29 | Ana3  | Analytisch vermogen, grote lijnen                     | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 30 | Ik maak degelijke analyses                                     | 31 | Ana4  | Analytisch vermogen, analyses                         | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing   |

|    |   |    |            |   |   |
|----|---|----|------------|---|---|
|    |   |    |            |   | 4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing  |
| 31 | Ik kan de voor- en nadelen van iets op een rij zetten                                   | 28 | Ana5       | Analytisch vermogen, voor- en nadelen           | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 32 | Ik ben niet bewust bezig met het vinden van nieuwe manieren om mijn leven te verbeteren | 16 | Proactief1 | Proactiviteit, nieuwe verbeteringen, omgekeerd# | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 33 | Ik zet constructieve verandering in   | 17 | Proactief2 | Proactiviteit, verandering                      | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 34 | Ik zet ideeën om naar de praktijk   | 41 | Proactief3 | Proactiviteit, ideeën naar praktijk             | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 35 | Ik verander dingen die ik niet leuk vind  | 22 | Proactief4 | Proactiviteit, verandering inzetten             | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 36 | Als ik in iets geloof, kan ik dit omzetten tot concrete acties                          | 23 | Proactief5 | Proactiviteit, geloof                           | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |



|    |   |    |             |   |   |
|----|---|----|-------------|---|---|
| 37 | Ik leg mijn ideeën goed uit, ook al gaat het in tegen andermans mening  | 11 | Proactief6  | Proactiviteit, ideeën verdedigen                        | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 38 | Ik kan mogelijkheden identificeren  | 27 | Proactief7  | Proactiviteit, mogelijkheden identificeren              | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 39 | Ik heb door hoe dingen beter gedaan kunnen worden   | 26 | Proactief8  | Proactiviteit, verbeteringen                            | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 40 | Ik denk van tevoren na over de doelen die ik wil bereiken   | 19 | Resultaatg1 | Resultaatgerichtheid, doelen opstellen                  | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 41 | Ik bereik resultaten  | 40 | Resultaatg2 | Resultaatgerichtheid, resultaten bereiken               | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 42 | Als een strategie niet werkt, duurt het lang voordat ik een nieuwe strategie heb bedacht om alsnog resultaat te krijgen | 18 | Resultaatg3 | Resultaatgerichtheid, strategieën bedenken, omgedraaid# | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 43 | Ik vergeet soms mijn einddoel als ik met taken bezig ben  | 42 | Resultaatg4 | Resultaatgerichtheid, einddoel                          | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing   |

|                     |   |    |                   |  |   |
|---------------------|---|----|-------------------|--|---|
|                     |   |    |                   | onthouden, omgedraaid#                           | 3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing  |
| 44                  | Ik zet middelen efficiënt in om te bereiken wat ik wil  | 39 | Resultaatg5       | Resultaatgerichtheid, middelen inzetten          | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| <b>Functioneren</b> |   |    |                   |  |   |
| 45                  | Ik heb serieus overwogen om ergens anders te gaan werken  | 43 | Vertrek-intentie1 | Vertrek-intentie overwegen                       | 1 = Helemaal mee oneens<br>2 = Oneens<br>3 = Noch oneens of eens<br>4 = Eens<br>5 = Helemaal mee eens   |
| 46                  | Ik denk er over om ontslag te nemen bij mijn huidige werkgever  | 44 | Vertrek-intentie2 | Vertrek-intentie ontslag nemen                   | 1 = Helemaal mee oneens<br>2 = Oneens<br>3 = Noch oneens of eens<br>4 = Eens<br>5 = Helemaal mee eens   |
| 47                  | Zodra ik een goed alternatief heb, ga ik weg bij mijn huidige werkgever                               | 45 | Vertrek-intentie3 | Vertrek-intentie alternatief                     | 1 = Helemaal mee oneens<br>2 = Oneens<br>3 = Noch oneens of eens<br>4 = Eens<br>5 = Helemaal mee eens   |
| 48                  | Mijn verwachting dat ik over 1 jaar nog bij mijn huidige werkgever werk is                            | 46 | Vertrek-intentie4 | Vertrek-intentie verwachting 1 jaar, omgedraaid# | 1 = Zeer klein<br>2 = Klein<br>3 = Niet klein, niet groot<br>4 = Groot<br>5 = Zeer groot  |
| 49                  | Mijn verwachting dat ik over 3 jaar nog bij mijn huidige werkgever werk is                            | 47 | Vertrek-intentie5 | Vertrek-intentie verwachting 3 jaar, omgedraaid# | 1 = Zeer klein<br>2 = Klein<br>3 = Niet klein, niet groot<br>4 = Groot<br>5 = Zeer groot  |
| 50                  | Hoeveel dagen heeft u verzuimd in de afgelopen 12 maanden op uw werk (exclusief zwangerschapsverlof)? | 48 | Verzuim1          | Verzuim  |   |
| 51                  | Ik behaal de doelen van mijn functie  | 49 | Arbeidspr1        | Arbeidsprestaties, doelen                        | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van            |

|    |   |    |            |  |   |
|----|---|----|------------|--|---|
|    |   |    |            |  | toepassing  |
| 52 | Ik voldoe aan de normen voor goede prestaties                                   | 50 | Arbeidspr2 | Arbeidsprestaties, normen              | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 53 | Ik laat zien een deskundige te zijn op alle onderdelen van mijn werkzaamheden   | 51 | Arbeidspr3 | Arbeidsprestaties, onderdelen          | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 54 | Ik vervul alle eisen die mijn functie aan mij stelt                             | 52 | Arbeidspr4 | Arbeidsprestaties, eisen               | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 55 | Ik ben competent op alle terreinen van mijn functie                             | 53 | Arbeidspr5 | Arbeidsprestaties, algemeen competent  | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 56 | Ik presteer goed in mijn functie doordat ik alle taken naar verwachting uitvoer | 54 | Arbeidspr6 | Arbeidsprestaties, naar verwachting    | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 57 | Ik organiseer en plan het werk om doelen te realiseren en deadlines te halen    | 55 | Arbeidspr7 | Arbeidsprestaties, doelen en deadlines | 1 = dit is (bijna) nooit op mij van toepassing<br>2 = dit is soms op mij van toepassing<br>3 = dit is in de helft van de gevallen op mij van toepassing<br>4 = dit is vaak op mij van toepassing<br>5 = dit is (bijna) altijd op mij van toepassing |
| 58 | In hoeverre bent u over het algemeen tevreden over uw                           | 63 | Tevreden1  | Tevredenheid algemeen                  | 1 = Erg ontevreden<br>2 = Een beetje ontevreden   |

|    |  |    |            |                            |  |
|----|--|----|------------|----------------------------|--|
|    | werk?  |    |            |                            | 3 = Niet ontevreden, niet tevreden<br>4 = Een beetje tevreden<br>5 = Erg tevreden  |
| 59 | In hoeverre bent u tevreden over uw salaris?   | 56 | Tevredenh2 | Tevredenheid salaris       | 1 = Erg ontevreden<br>2 = Een beetje ontevreden<br>3 = Niet ontevreden, niet tevreden<br>4 = Een beetje tevreden<br>5 = Erg tevreden |
| 60 | In hoeverre bent u tevreden over de mate waarin u zich kan ontwikkelen in uw werk?                 | 57 | Tevredenh3 | Tevredenheid ontwikkeling  | 1 = Erg ontevreden<br>2 = Een beetje ontevreden<br>3 = Niet ontevreden, niet tevreden<br>4 = Een beetje tevreden<br>5 = Erg tevreden |
| 61 | In hoeverre bent u tevreden over de sfeer in de organisatie waar u werkt?                          | 58 | Tevredenh4 | Tevredenheid werksfeer     | 1 = Erg ontevreden<br>2 = Een beetje ontevreden<br>3 = Niet ontevreden, niet tevreden<br>4 = Een beetje tevreden<br>5 = Erg tevreden |
| 62 | In hoeverre bent u tevreden over de inhoud van uw taken?   | 59 | Tevredenh5 | Tevredenheid taken         | 1 = Erg ontevreden<br>2 = Een beetje ontevreden<br>3 = Niet ontevreden, niet tevreden<br>4 = Een beetje tevreden<br>5 = Erg tevreden |
| 63 | In hoeverre bent u tevreden over de mate waarin u eigen inbreng heeft bij de uitvoering van taken? | 60 | Tevredenh6 | Tevredenheid inbreng       | 1 = Erg ontevreden<br>2 = Een beetje ontevreden<br>3 = Niet ontevreden, niet tevreden<br>4 = Een beetje tevreden<br>5 = Erg tevreden |
| 64 | In hoeverre bent u tevreden over de werkdruk?  | 61 | Tevredenh7 | Tevredenheid werkdruk      | 1 = Erg ontevreden<br>2 = Een beetje ontevreden<br>3 = Niet ontevreden, niet tevreden<br>4 = Een beetje tevreden<br>5 = Erg tevreden |
| 65 | In hoeverre bent u tevreden over de manier van leiding geven van uw leidinggevenden?               | 62 | Tevredenh8 | Tevredenheid leiding geven | 1 = Erg ontevreden<br>2 = Een beetje ontevreden<br>3 = Niet ontevreden, niet tevreden<br>4 = Een beetje tevreden<br>5 = Erg tevreden |

## Bijlage E Syntax

### 1. Variabelen

#### Items ompolen

RECODE Flex1NO (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Flex1.

EXECUTE.

RECODE Ini1NO (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Ini1.

EXECUTE.

RECODE Res3NO (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Res3.

EXECUTE.

RECODE Samenw5NO (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Samenw5.

EXECUTE.

RECODE Samenw7NO (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Samenw7.

EXECUTE.

RECODE Ana2NO (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Ana2.

EXECUTE.

RECODE Res4NO (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Res4.

EXECUTE.

RECODE Vertrek4NO (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Vertrek4.

EXECUTE.

RECODE Vertrek5NO (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Vertrek5.

EXECUTE.

### Variabelen aanmaken

COMPUTE Resultaatgericht=(Res1 + Res2 + Res3 + Res5) / 4.

RELIABILITY

/VARIABLES=Res1 Res2 Res3 Res5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=CORRELATIONS.

COMPUTE Samenwerken=(Samenw1 + Samenw2 + Samenw3 + Samenw4 + Samenw5 + Samenw6 + Samenw7 + Samenw8 + Samenw9) / 9.

RELIABILITY

/VARIABLES=Samenw1 Samenw2 Samenw3 Samenw4 Samenw5 Samenw6 Samenw7 Samenw8 Samenw9

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=CORRELATIONS.

COMPUTE Flexibiliteit=(Flex2 + Flex4 + Flex5 + Flex6 + Flex7) / 5.

RELIABILITY

/VARIABLES= Flex2 Flex4 Flex5 Flex6 Flex7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=CORRELATIONS.

COMPUTE Analytisch=(Ana1 + Ana2 + Ana3 + Ana4 + Ana5) / 5.

RELIABILITY

/VARIABLES= Ana1 Ana2 Ana3 Ana4 Ana5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=CORRELATIONS.

COMPUTE Initiatief=(Ini2 + Ini3 + Ini5 + Ini6 + Ini7 + Ini8) / 6.

RELIABILITY

/VARIABLES= Ini1 Ini2 Ini3 ini4 Ini5 Ini6 Ini7 Ini8

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=CORRELATIONS.

COMPUTE Persoonenbaanfit= COMPUTE Persoonenbaanfit=(Res1 + Res2 + Res3 + Res5 + Samenw1 + Samenw2 + Samenw3 + Samenw4 + Samenw5 + Samenw6 + Samenw7 + Samenw8 + Samenw9 + Flex2 + Flex4 + Flex5 + Flex6 + Flex7 + Ana1 + Ana2 + Ana3 + Ana4 + Ana5 + Ini2 + Ini3 + Ini5 + Ini6 + Ini7 + Ini8)/29

RELIABILITY

/VARIABLES= Ini2 Ini3 ini5 Ini6 Ini7 Ini8 Ana1 Ana2 Ana3 Ana4 Ana5 Samenw1 Samenw2 Samenw3 Samenw4 Samenw5 Samenw6 Samenw7 Samenw8 Samenw9 Flex2 Flex4 Flex5 Flex6 Flex7 Res1 Res2 Res3 Res5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=CORRELATIONS.

COMPUTE Vertrekintentie=(Vertrek1 + Vertrek2 + Vertrek3 + Vertrek4 + Vertrek5) / 5.

RELIABILITY

/VARIABLES= Vertrek1 Vertrek2 Vertrek3 Vertrek4 Vertrek5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=CORRELATIONS.

COMPUTE Werktevredenheid=(Tevr1 + Tevr2 + Tevr3 + Tevr5 + Tevr6) / 6.

RELIABILITY

/VARIABLES= Tevr1 Tevr2 Tevr3 Tevr5 Tevr6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=CORRELATIONS.

```
COMPUTE Arbeidsprestaties=(Pres1 + Pres2 + Pres3 + Pres4 + Pres5 + Pres6 + Pres7) / 7.
```

```
RELIABILITY
```

```
/VARIABLES= Pres1 Pres2 Pres3 Pres4 Pres5 Pres6 Pres7
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA
```

```
/STATISTICS=CORRELATIONS.
```

## 2. Beschrijvende statistiek variabelen opgenomen in de analyse

```
FREQUENCIES VARIABLES=Resultaatgericht Flexibel Samenwerken Analytisch Initiatief  
Werktevredenheid Arbeidsprestaties Verzuim Vertrekintentie Leeftijd Geslacht Achtergrond  
Opleiding
```

```
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN
```

```
/ORDER=ANALYSIS.
```

## 3. Analyses

### Analyse verklarende factoren (hypothese 2 t/m 5)

#### H2

```
REGRESSION
```

```
/MISSING LISTWISE
```

```
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
```

```
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
```

```
/NOORIGIN
```

```
/DEPENDENT Samenwerken
```

```
/METHOD=ENTER Geslacht
```

```
REGRESSION
```

```
/MISSING LISTWISE
```

```
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
```

```
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
```

```
/NOORIGIN
```

```
/DEPENDENT Samenwerken
```

```
/METHOD=ENTER Geslacht
```



/METHOD=ENTER Werkuren

### H3

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Resultaatgericht

/METHOD=ENTER Achtergrond

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Resultaatgericht

/METHOD=ENTER Achtergrond

/METHOD=ENTER Werkuren

### H4 en H5:

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Persoon en baanfit

/METHOD=ENTER Leeftijd

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

```
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Persoon en baanfit  
/METHOD=ENTER Leeftijd  
/METHOD=ENTER Werkuren
```

#### REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Persoon en baanfit  
/METHOD=ENTER Leeftijd  
/METHOD=ENTER Havovwo  
/METHOD=ENTER MBO  
/METHOD=ENTER HBO  
/METHOD=ENTER WO
```

#### REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Persoon en baanfit  
/METHOD=ENTER Leeftijd  
/METHOD=ENTER Havovwo  
/METHOD=ENTER MBO  
/METHOD=ENTER HBO  
/METHOD=ENTER WO  
/METHOD=ENTER Werkuren
```

## Analyse functioneren (hypothese 6 t/m9)

### H6

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Verzuim

/METHOD=ENTER Persoonenbaanfit

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Verzuim

/METHOD=ENTER Persoonenbaanfit

/METHOD=ENTER Werkuren

/METHOD=ENTER Geslacht

/METHOD=ENTER Leeftijd

/METHOD=ENTER HavoVwo

/METHOD=ENTER MBO

/METHOD=ENTER HBO

/METHOD=ENTER WO

/METHOD=ENTER Achtergrond

### H7

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

```
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Arbeidsprestaties
/METHOD=ENTER Persoonenbaanfit
```

#### REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Arbeidsprestaties
/METHOD=ENTER Persoonenbaanfit
/METHOD=ENTER Werkuren
/METHOD=ENTER Geslacht
/METHOD=ENTER Leeftijd
/METHOD=ENTER HavoVwo
/METHOD=ENTER MBO
/METHOD=ENTER HBO
/METHOD=ENTER WO
/METHOD=ENTER Achtergrond
```

#### **H8**

#### REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Vertrekintentie
/METHOD=ENTER Persoonenbaanfit
```

#### REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Vertrekintentie
/METHOD=ENTER Persoonenbaanfit
/METHOD=ENTER Werkuren
/METHOD=ENTER Geslacht
/METHOD=ENTER Leeftijd
/METHOD=ENTER HavoVwo
/METHOD=ENTER MBO
/METHOD=ENTER HBO
/METHOD=ENTER WO
/METHOD=ENTER Achtergrond
```

## **H9**

### REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Werktevredenheid
/METHOD=ENTER Persoonenbaanfit
```

### REGRESSION

```
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA COLLIN TOL CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Werktevredenheid
/METHOD=ENTER Persoonenbaanfit
```

/METHOD=ENTER Werkuren

/METHOD=ENTER Geslacht

/METHOD=ENTER Leeftijd

/METHOD=ENTER HavoVwo

/METHOD=ENTER MBO

/METHOD=ENTER HBO

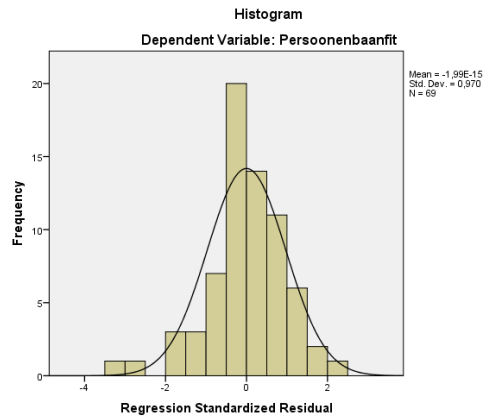
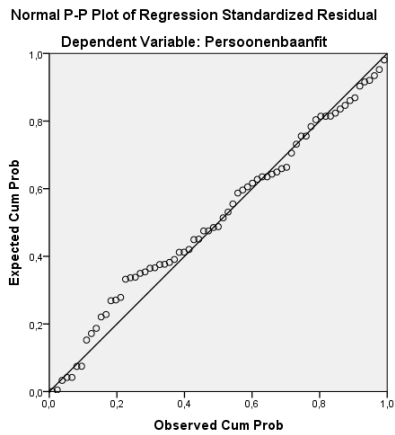
/METHOD=ENTER WO

/METHOD=ENTER Achtergrond

## Bijlage F Assumpties

### Persoon en baanfit

Er is sprake van lineariteit en de residuen zijn onafhankelijk en normaal verdeeld.



Er wordt voldaan aan de voorwaarde van homoscedasticiteit (de Levene's test is niet significant).

#### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>

Dependent Variable: Persoonebaanfit

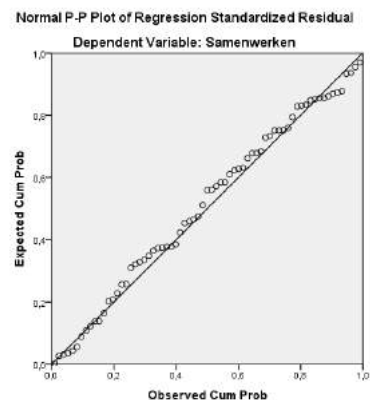
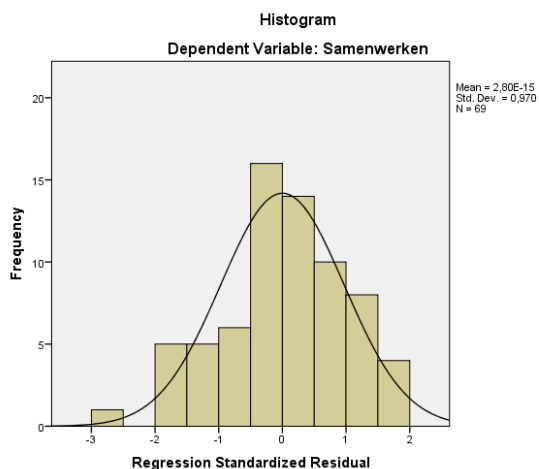
| F     | df1 | df2 | Sig. |
|-------|-----|-----|------|
| 1,272 | 44  | 24  | ,267 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + HavoVwo + MBO + HBO + WO + Leeftijd

### Samenwerken en communicatievermogen

Er is sprake van lineariteit en de residuen zijn onafhankelijk en normaal verdeeld.



Spreading van de residuen is hetzelfde in elke subpopulatie (homoscedasticiteit)

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>**

Dependent Variable: Samenwerken

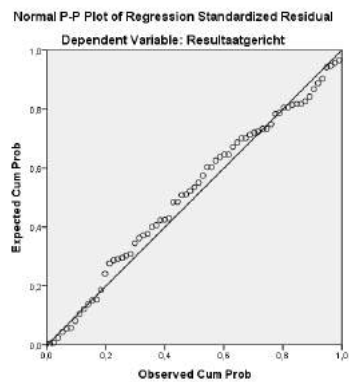
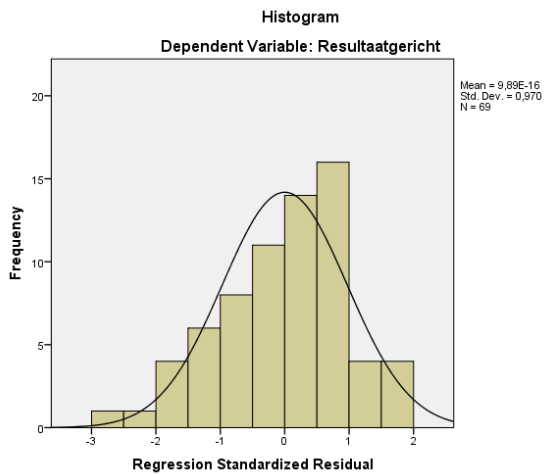
| F     | df1 | df2 | Sig. |
|-------|-----|-----|------|
| 1,056 | 1   | 67  | ,308 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Geslacht

**Resultaatgerichtheid**

Er is sprake van lineariteit en de residuen zijn onafhankelijk en normaal verdeeld.



Te zien is dat de significantie van de Levene's Test net onder  $p=0,05$  ligt. Dit betekent dat er mogelijk sprake kan zijn van homoscedasticiteit.

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>**

Dependent Variable: Resultaatgericht

| F     | df1 | df2 | Sig. |
|-------|-----|-----|------|
| 1,815 | 19  | 49  | ,048 |

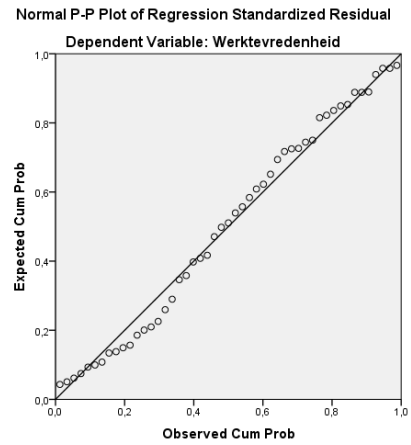
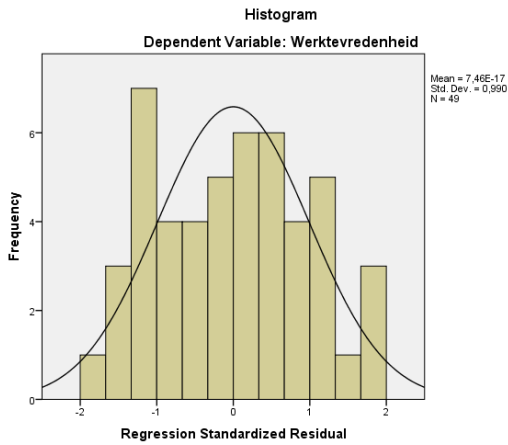
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Achtergrond

**Werktevredenheid**

Er is sprake van lineariteit en de residuen zijn onafhankelijk en normaal verdeeld.





Er wordt voldaan aan de voorwaarde van homoscedasticiteit (de Levene's test is niet significant).

**Levene's Test of Equality of Error Variances**

Dependent Variable: Werktevredenheid

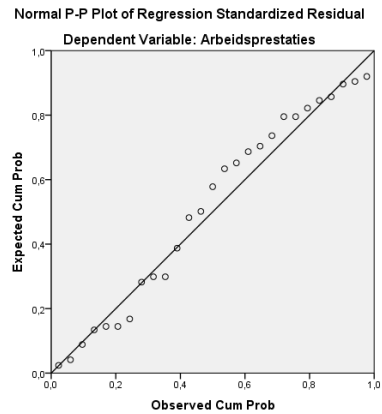
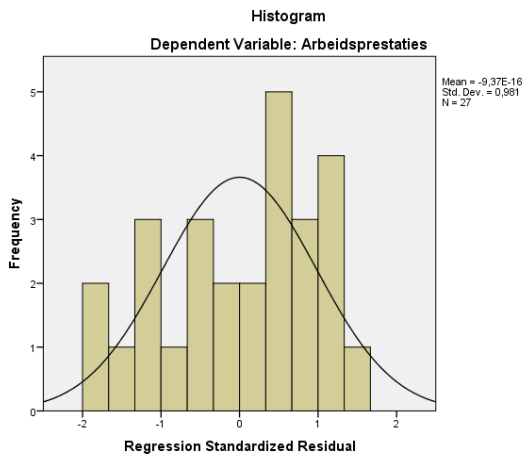
| F     | df1 | df2 | Sig. |
|-------|-----|-----|------|
| 2,824 | 51  | 17  | ,804 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Persoonenbaanfit

*Arbeidsprestaties*

Er is sprake van lineariteit en de residuen zijn onafhankelijk en normaal verdeeld.



Er wordt voldaan aan de voorwaarde van homoscedasticiteit (de Levene's test is niet significant).

**Levene's Test of Equality of Error Variances**

Dependent Variable: Arbeidsprestaties

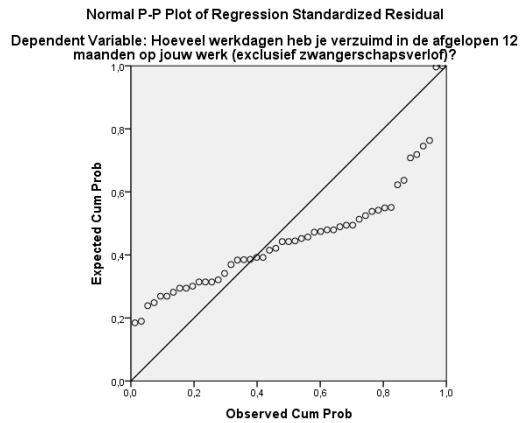
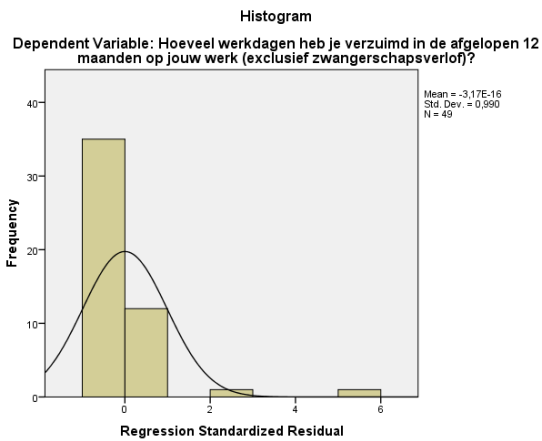
| F     | df1 | df2 | Sig. |
|-------|-----|-----|------|
| 2,837 | 60  | 8   | ,068 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Persoonenbaanfit

*Verzuim*

Er is sprake van lineariteit en de residuen zijn onafhankelijk en normaal verdeeld.



Er wordt voldaan aan de voorwaarde van homoscedasticiteit (de Levene's test is niet significant).

**Levene's Test of Equality of Error Variances**

Dependent Variable: Hoeveel werkdagen heb je

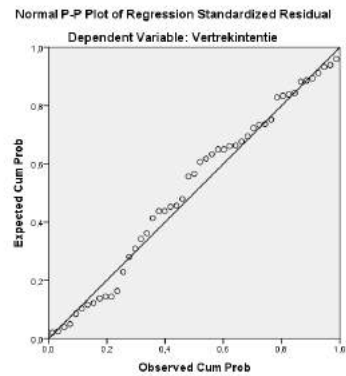
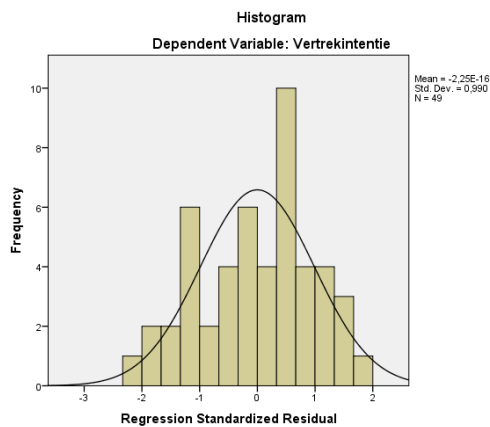
| F     | df1 | df2 | Sig. |
|-------|-----|-----|------|
| 3,059 | 51  | 17  | ,098 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Persoonenbaanfit

*Vertrekintentie*

Er is sprake van lineariteit en de residuen zijn onafhankelijk en normaal verdeeld.



Er wordt voldaan aan de voorwaarde van homoscedasticiteit (de Levene's test is niet significant).

**Levene's Test of Equality of Error Variances**

Dependent Variable: Vertrekintentie

| F     | df1 | df2 | Sig. |
|-------|-----|-----|------|
| 1,628 | 51  | 17  | ,145 |

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Persoonenbaanfit