

Marlies Ott

Talent in beweging

**Loopbanen voor
en na de TopClass**

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 Achtergrond	7
1.1 De TopClass	8
1.2 Vraagstelling	9
1.3 Het onderzoek	9
1.4 Methode	10
1.5 Leeswijzer	12
2 TopClassers: een momentopname	13
2.1 Verdeling naar branche	13
2.2 Functies	14
2.3 Salaris en tevredenheid	16
3 De beweging	19
3.1 Het mobiliteitsverleden van TopClassers	19
3.2 Goede en slechte perioden	22
3.3 Verwachtingen voor de toekomst	23
4 Voorwaarden en beperkingen	26
4.1 Leeftijd	26
4.2 Beperkingen door gezondheid	27
4.3 Zelfmanagement	27
4.4 Steun van leidinggevende	30
4.5 Ambities	30
4.6 Keuzes	31
4.7 Opleiding	32
4.8 Vrouwen, mannen en hun thuissituatie	32
5 TopClassers en hun medewerkers	35
5.1 De medewerkers	35
5.2 Tevredenheid	37
5.3 Mobiliteit	37
6 De bijdrage van de TopClass	41
6.1 Mobiliteit na de TopClass	41
6.2 Het succes van de TopClass	43
7 Tot slot	45

Dank

Dank aan alle TopClassers en hun medewerkers die de vragenlijst hebben ingevuld. Dank ook aan Jo Thijssen voor zijn hulp bij de opzet van de vragenlijst, aan Jos de Bruin voor het maken van de figuren en het meelevens, en aan Pauline Meurs en Wilma van der Scheer voor hun commentaar.

Marlies Ott

manager finance

financieel manager

manager personeel

voorzitter

directeur

directeur

directeur

directeur

Voorwoord

Het Erasmus CMDz speelt een vooraanstaande rol in de verdere professionalisering van het bestuur in de zorg. Die professionalisering is onmogelijk zonder instroom van nieuw bestuurlijk talent. Dat talent is te vinden in de topkaders binnen de zorg, maar de doorstroom naar het bestuur gaat niet vanzelf. Besturen vergt nieuwe kennis en vaardigheden. In de hectiek van de dagelijkse praktijk is er te weinig tijd voor kennisoverdracht en reflectie. De TopClass is 11 jaar geleden gestart om hierin te voorzien. Zij biedt mensen uit de zorg voor wie de stap naar een bestuursfunctie reëel lijkt, de kans om zich hierop voor te bereiden.

Ik ben vanaf het begin betrokken geweest bij de TopClass. Ik vertel over mijn ervaringen en discussieer met de deelnemers. Hoe bestuur je intern, hoe zoek je extern allianties om je doelstellingen te verwezenlijken? Dat zijn inspirerende bijeenkomsten. Deelnemers willen er graag meer over weten, maar hebben er zelf ook ervaring mee.

In dit onderzoek geeft Marlies Ott een met cijfers onderbouwd antwoord op de vraag wie die TopClass deelnemers nu eigenlijk zijn. Waar komen ze vandaan, waar staan ze nu, wat verwachten ze van de toekomst? Interessant is bijvoorbeeld dat ze laat zien dat veel TopClassers ooit hulpverlener zijn geweest en dat vrouwen vanuit de TopClass even vaak doorstromen naar een bestuursfunctie als mannen. Dat de TopClass een belangrijke impuls aan hun loopbaan heeft gegeven verrast me niet. Hun mobiliteit is goed voor de innovatie en kennisuitwisseling en dat maakt de TopClass niet alleen waardevol voor haar deelnemers maar ook voor de sector.

Ik beveel haar boekje van harte aan. Aan de (ex-)deelnemers en hun bestuurders, maar ook aan anderen in de sector. De informatie over de loopbanen van TopClassers en hun medewerkers biedt aanknopingspunten voor een bredere oriëntatie op mobiliteit in de zorg. De heldere schrijfstijl maakt het heel toegankelijk.

Wim van der Meeren,
voorzitter Raad van Bestuur CZ

van bestuur van bestuur

bestuur

bestuurder

bestuur bedrijfsvoering

bestuur algemene zaken

bestuur financieel

bestuur overig

bestuur zorg

bestuur algemeen directeur

bestuur directeur revalidatiecentrum algemeen manager

bestuur directeur financiën zorgondernemer

bestuur directeur verpleging en verzorging

bestuur directeur kennis en behandelcentrum

bestuur manager zorg

bestuur sectormanager

bestuur directeur directe zorgmarkten

bestuur voorzitter

1 Achtergrond

Bestuurders in de zorg gaven eind vorige eeuw regelmatig aan dat ze hun opvolger graag binnen de eigen organisatie zouden zoeken. Er leek voldoende talent aanwezig, maar ze zagen geen mogelijkheden om dat talent voor te bereiden op deze stap. Dat een goede voorbereiding gewenst is, hadden ze vaak zelf ervaren. Veel specifieke kennis en vaardigheden hadden zij on-the-job moeten verwerven. Dat kost tijd en in een sector onder druk is die tijd er eigenlijk niet.

Het alternatief voor eigen kweek is het werven van ervaren bestuurders elders. Dat heeft echter ook nadelen. Als er een ervaren bestuurder binnen de zorg sector gevonden wordt, verschuift het probleem in feite naar een andere organisatie binnen de sector. En als de bestuurder van buiten de sector komt, zal deze ook weer, zij het op andere punten, kennis missen. Er zullen dus kandidaten in de eigen sector gezocht moeten worden.

De vraag naar een programma voor de ontwikkeling van bestuurlijk talent werd niet alleen ingegeven door schaarste. Door de toenemende professionalisering binnen de zorginstellingen was er een bredere vraag naar meer bestuurlijke kennis en vaardigheden. In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw werd het bestuur een Raad van Toezicht en werd de voormalige directie een Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur werd het bestuur in de zin van de wet. De Raad van Toezicht kreeg een toegesneden opdracht gericht op het controleren en adviseren van het bestuur. Het managementniveau onder de Raad van Bestuur bleek nog te veel gericht op uitvoering en operationele zaken. Omdat het niveau onder de Raad van Bestuur niet direct meegroeide in termen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden, werd de afstand tussen Raad van Bestuur en de management laag zo soms erg groot, met in sommige gevallen een machtsconcentratie bij de Raad van Bestuur.

Het is mede tegen deze achtergronden dat het Erasmus Centrum voor Management Development in de Zorg (Erasmus CMDz) de TopClass heeft ontwikkeld. Inmiddels zijn de afstanden tussen deze drie niveaus kleiner geworden: de raad van toezicht is dichterbij het bestuur komen te staan en de managers onder de Raad van Bestuur krijgen steeds vaker een strategische positie met directionele taken.

1.1 De TopClass

De TopClass is ruim tien jaar geleden gestart om de instroom van nieuwe bestuurders vanuit de sector te bevorderen en bij te dragen aan de mobiliteit binnen het topkader in de zorg. De TopClass is een programma van een jaar voor potentiële bestuurders in de gezondheidszorg. Kandidaten worden voorgedragen door de bestuurder van de organisatie waar ze op dat moment werken. De bestuurder ziet in de kandidaat een toekomstig bestuurder, de kandidaat staat op zijn minst open voor de mogelijkheid. Of omgekeerd.

De TopClass is gepositioneerd als een opleiding die zich zowel richt op het functioneren van de bestuurder zelf als op het veranderende krachtenveld waarin dat besturen zich afspeelt. Zo heeft de stelselherziening van 2006 de rol van de bestuurder ingrijpend veranderd. De discussie over verdere aanpassingen in het licht van vergrijzing, stijgende kosten en veranderende opvattingen over aanvaardbare zorg en de verhouding van verzorger en patiënt woedt onverminderd voort. Van bestuurders wordt hierbij niet alleen een inbreng verwacht, maar ook het vermogen om snel en adequaat te reageren op nieuwe wijzigingen.

De TopClass probeert haar deelnemers op deze complexe rol voor te bereiden in een programma dat berust op drie pijlers:

1. actuele informatie over de gezondheidszorg en haar maatschappelijk context: nationale en Europese politiek, financiering, toezicht, het stelsel
2. zelfkennis: intervisie, coach, feedback vanuit de eigen organisatie
3. praktische kennis: inzicht in bestuurlijke processen, een stage van 13 dagen bij een andere organisatie, media training, presenteren, netwerken, debatteren

De TopClass strekt zich uit over een kalenderjaar en kost de deelnemers gemiddeld een dag per week. Zij kiezen in totaal 10 modules van 2 dagen waarvoor zij op een centrale locatie bij elkaar komen. Meer informatie is te vinden op www.erasmuscmdz.nl.

De TopClass wil kandidaten niet alleen voorbereiden, maar ook helpen bij hun keuze: is besturen wel iets voor ze, en zo ja, op welke wijze en waar. Door de TopClass kunnen zij een geïnformeerde keuze maken. Mochten zij afzien van een bestuursfunctie, of om andere reden niet in een bestuursfunctie terechtkomen, dan zal veel van het geleerde hen toch van nut kunnen zijn in de eigen of andere hogere management functies. Worden zij bestuurder, dan zullen ze sneller effectief zijn in hun eerste bestuursfunctie. Die functie kan ook gevonden worden

bij een andere organisatie. Dat is wellicht niet wat de organisatie die de kandidaat sponsorde voor ogen had, maar is goed voor de mobiliteit binnen de sector en de uitwisseling van kennis en ervaring.

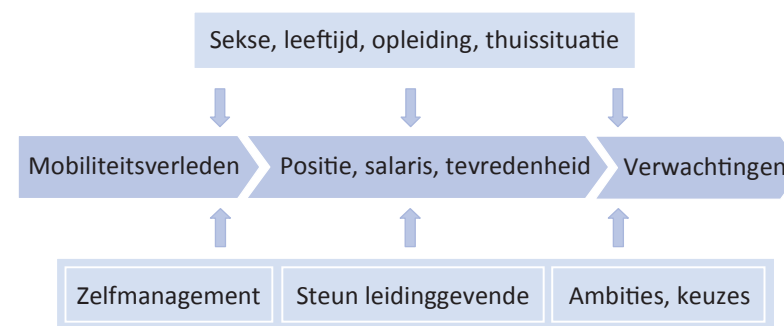
1.2 Vraagstelling

Na tien jaar is het tijd om de balans op te maken. Het aantal kandidaten heeft vanaf het begin het aantal beschikbare plaatsen ruim overtroffen. Uit de kandidaten worden jaarlijks 23 deelnemers geselecteerd. Gezien de onverminderd grote belangstelling en de positieve feedback van de deelnemers is de TopClass zelf een succes.

Maar heeft deze grote belangstelling ook geleid tot een grotere mobiliteit? Hoe is de loopbaan van de deelnemers verlopen? Wie is bestuurder geworden en wie heeft een andere keuze gemaakt? Kunnen we iets zeggen over de factoren die de vervolgstappen in de loopbaan hebben bepaald? Om deze vraag te beantwoorden hebben we een onderzoek verricht naar de loopbanen van oud-deelnemers van de TopClass, jaargangen 2002 tot en met 2010.

1.3 Het onderzoek

Centraal staat de loopbaan van de deelnemers. Zijn ze in beweging gekomen? Waar zaten ze en waar zitten ze nu? In hoeverre zijn ze tevreden met hun huidige positie en wat verwachten ze voor de toekomst? Welke factoren kunnen helpen verklaren waarom deelnemers onderling verschillen in loopbaan? Zie figuur 1 voor een overzicht van de onderzochte onderwerpen.



Figuur 1: Model

SEKSE, LEEFTIJD, OPLEIDING EN THUISITUATIE

Autobiografische kenmerken kunnen een loopbaan mede bepalen (Kuijpers et al., 2006). De verwachtingen van en over vrouwen en mannen verschillen bijvoorbeeld nog steeds sterk, evenals hun zorgtaken thuis (Tijdens, 2005; Benschop, 2012). De kansen op ander werk nemen vaak af naarmate men ouder wordt. Ook de verwachtingen van de deelnemers zelf kunnen veranderen naarmate ze ouder worden.

MOBILITEITSVERLEDEN

Het verleden biedt geen garantie voor de toekomst, maar blijkt toch vaak een aardige voorspeller. Te weinig mobiliteit in de voorgaande jaren voorspelt weinig mobiliteit voor de toekomst, en de kans op vastlopen. Maar er kan ook een teveel aan mobiliteit zijn (Thijssen, 2006). Als iemand al te lang in een bepaalde functie werkt, kan de indruk ontstaan dat de flexibiliteit ontbreekt voor een nieuwe functie.

ZELFMANAGEMENT

De TopClass is niet de enige manier om aan je loopbaan te werken. Je kunt ook de literatuur bijhouden, netwerken, een andere opleiding volgen, het initiatief nemen om met de leidinggevende over de loopbaan te gaan praten, en natuurlijk solliciteren (Thijssen et al., 2008).

STEUN LEIDINGGEVENDE

Ook de leidinggevende kan meer doen om de loopbaan van een medewerker te ondersteunen dan deze aanmelden voor de TopClass. De deelnemer kan worden geattendeerd op mogelijkheden voor scholing of geholpen worden bij het benutten van doorgroeimogelijkheden, zowel intern als extern (Thijssen en van der Heijden, 2002).

AMBITIES EN VERWACHTINGEN

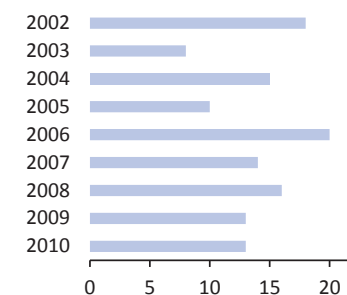
De opvattingen en attitudes van de deelnemers zullen ook een belangrijke rol spelen. Wat zijn hun ambities? Welke eisen stellen ze aan een nieuwe baan? Zijn ze bereid te verhuizen? Kiezen ze hun nieuwe baan met het oog op de loopbaanmogelijkheden of de kans om op te vallen?

1.4 Methode

Het onderzoek is verricht onder de deelnemers aan de TopClass in de periode 2002 tot en met 2010 en onder een aantal van hun medewerkers. Omdat niet van alle deelnemers de adressen te achterhalen waren, is aan 198 van de 214 deelnemers uit die jaren in juni 2011 digitaal een vragenlijst toegestuurd. De vragenlijst is eerst schriftelijk uitgeprobeerd tijdens een reünie van de TopClass 2006. Omdat deze test geen aanleiding gaf tot wijzigingen hebben we voor de leden van deze TopClass hun eerdere schriftelijke antwoorden gebruikt.

De volledige vragenlijst is te vinden op www.erasmuscmdz.nl.

De tweede groep die is onderzocht zijn medewerkers van de onderzochte TopClassers. We wilden graag weten hoe TopClassers omgaan met hun medewerkers. Hun mobiliteit kan de mobiliteit van de TopClassers wat meer in perspectief plaatsen. Deze medewerkers zijn geselecteerd door iedere deelnemende TopClasser te vragen ons de email adressen te geven van twee mensen waaraan ze leidinggeven, bij voorkeur een man en een vrouw, maar verder willekeurig, liefst de eerste twee namen van een alfabetisch geordende medewerker lijst. Dit leverde in totaal 157 adressen op, waarheen we via internet een grotendeels identieke vragenlijst hebben gestuurd.



Figuur 2: Respondenten per TopClass

Representativiteit

De respons was hoog (fig. 2). Door de TopClassers werden 128 vragenlijsten ingevuld, een respons van 65%. Van hun medewerkers ontvingen we 108 ingevulde vragenlijsten, een respons van 68%. Dit zijn hoge respons cijfers voor een vragenlijst met bijna honderd veelal persoonlijke en voor een deel open vragen. Zonder het vertrouwen van de deelnemers was dit onderzoek niet mogelijk geweest. De antwoorden zijn anoniem verwerkt en gerapporteerd

Kunnen we de antwoorden van de deelnemers die de vragenlijst hebben ingevuld generaliseren naar alle TopClassers? Een hoge respons vermindert de kans op een grote bias, maar is nog geen garantie voor representativiteit. Zo zouden deelnemers die bestuurder geworden zijn, eerder geneigd kunnen zijn te reageren dan deelnemers die daar niet in geslaagd zijn en dat vervelend vinden. We hebben echter geen aanleiding een bias te veronderstellen. We kunnen uit dit onderzoek conclusies over de TopClass deelnemers van de eerste negen jaar trekken. Met conclusies over het top kader in de zorg moeten we wat voorzichtiger zijn, TopClassers zijn waarschijnlijk wat ambitieuzer dan gemiddeld. Toch is dit onderzoek wel relevant voor de mobiliteit van het top kader in de zorg, want TopClassers zijn in veel opzichten goed vergelijkbaar met andere collega's op dit niveau.

1.5 Leeswijzer

TopClassers zijn in beweging. Om een indruk van die beweging te geven, schetst het volgende hoofdstuk eerst de huidige positie van de TopClassers. Waar werken ze, wat is hun huidige functie, wat verdienen ze, hoe tevreden zijn met hun werk en loopbaan? Een momentopname geeft nog geen beeld van een beweging, dus in hoofdstuk 3 vullen we informatie over hun huidige positie aan met informatie over hun verleden en hun toekomst. Hoe mobiel waren ze in het verleden en welke verwachtingen hebben ze over hun verdere loopbaan? In hoofdstuk 4 proberen we wat meer zicht te geven op de condities die hun loopbaan tot nu toe beïnvloed kunnen hebben. Maakt het uit of je een man of een vrouw bent en speelt opleiding, leeftijd, thuissituatie of de steun van de leidinggevende een rol? Welke ambities hebben ze? In hoofdstuk 5 gaan we in op de rol van de TopClasser als leidinggevende en de verschillen tussen TopClassers en hun medewerkers. Hoe mobiel zijn de medewerkers? In hoofdstuk 6 kijken we naar het effect van de TopClass. Hoe zien TopClassers dat zelf en vooral, kunnen we op grond van onze gegevens iets zeggen over de bijdrage van de TopClass aan hun mobiliteit? In hoofdstuk 7 worden wat conclusies getrokken voor de mobiliteit in het hogere kader van de zorg.

2 TopClassers: een momentopname

Vrijwel alle TopClassers uit de jaargangen 2002-2010 werken in 2011 nog in de zorg. Niet altijd bij een zorgaanbieder, een enkeling werkt voor een verzekeraar, een opleiding of zelfstandig als adviseur of interim manager, maar ook dan werkt men meestal toch *voor* de zorgsector. Slechts in twee gevallen is er geen band meer met de zorg.

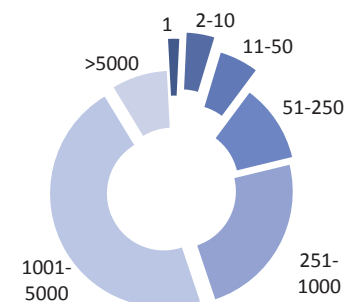
2.1 Verdeling naar branche

TopClassers zijn werkzaam binnen alle branches van de zorg (fig. 3). De organisaties waar zij werken zijn vaak actief in meerdere branches, soms ook buiten de zorg, zodat een TopClasser soms in meerdere rubrieken is ingedeeld en de categorie Buiten de zorg dus ook meer dan twee leden telt.



Figuur 3: Verdeling TopClassers over de branches

De TopClassers werken in organisaties van sterk verschillende omvang, van eenmanszaken tot een organisatie met 11000 medewerkers (fig. 4). Meer dan de helft van de TopClassers werkt bij een organisatie met meer dan 1000 werknemers.

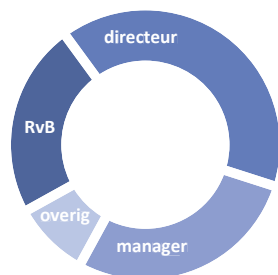


Figuur 4: Verdeling naar organisatie omvang (in FTEs)

2.2 Functies

TopClassers vervullen een scala aan functies. Hun titels variëren van bestuurder tot advocaat, van voorzitter Raad van Bestuur tot hoogleraar neurochirurgie.

Functies van TopClassers: Bestuurder • voorzitter Raad van Bestuur • directeur /bestuurder • directeur verpleging en verzorging • directeur zorg • locatie directeur • medisch directeur • directeur • bedrijfsvoering • algemeen directeur • directeur thuiszorg • directeur snijdende vakken • directeur revalidatiecentrum • regiodirecteur • financieel manager • manager intramurale zorg • sectormanager • hoofd klinisch laboratorium • hoogleraar neurochirurgie • advocaat • secretaris Raad van Bestuur



Figuur 5: Functies TopClassers

Bijna een kwart noemt zich bestuurder, ruim 40% directeur en 30% manager (zie fig. 5). Van de 128 respondenten geven 37 aan eindverantwoordelijk te zijn binnen hun organisatie. Dit geldt voor de bestuurders, maar ook voor een enkele directeur.

Het onderscheid tussen bestuurder en directeur is niet altijd scherp te maken. Een directeur van een ziekenhuis met een concern bestuur wordt soms toch bestuurder genoemd en omgekeerd noemen de eindverantwoordelijken van kleine organisaties zich soms liever directeur dan bestuurder. In dit rapport noemen we iedereen met alleen een Raad van Toezicht boven zich een bestuurder. Alle andere TopClassers duiden we in dit rapport aan als managers.

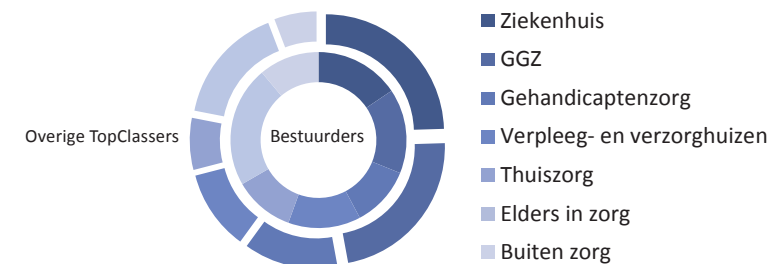
De TopClass wil bijdragen aan de beweging onder de hogere echelons in de zorg. Omdat het de ambitie van veel TopClassers is om bestuurder te worden, en omdat het aantal TopClassers dat hier in slaagt een indicatie geeft van die beweging, zal de groep die inmiddels bestuurder is geworden regelmatig vergeleken worden met de andere TopClassers.

Het is belangrijk om deze tweedeling niet groter te maken dan zij feitelijk is. De indeling bestuurder versus niet-bestuurder is een zuiver formele: bent u

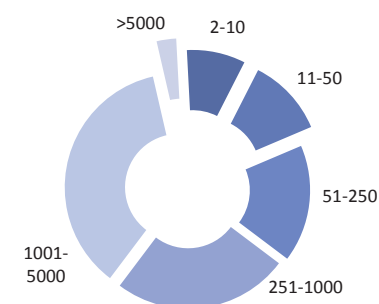
eindverantwoordelijk of niet? Bij de empirische relevantie van dit onderscheid kunnen vooraf al allerlei kanttekeningen geplaatst worden. Zo zal de omvang van de organisatie waar men eindverantwoordelijk voor is de feitelijke betekenis van het begrip bestuurder sterk bepalen. Bovendien levert het onderzoek een momentopname. De niet-bestuurder kan later heel wel een *nog*-niet-bestuurder blijken te zijn geweest. De verwachting dat TopClassers bestuurder kunnen worden is niet aan een strikte termijn gebonden.

Ze worden het in ieder geval niet direct na afloop van de TopClass. Het kost tijd om de benodigde stappen te zetten. Van de jaargangen 2009 en 2010 was in juni 2011 nog geen van de respondenten bestuurder geworden. Als we alleen naar de eerste zeven jaargangen kijken, varieert het aantal TopClassers dat bestuurder is geworden nogal per jaargang, van 20% tot in een enkel geval meer dan 50%. Gemiddeld blijkt ruim 40% van de onderzochte jaargangen enkele jaren na de TopClass bestuurder te zijn. Ook na juni 2011 zijn TopClassers uit de onderzochte jaargangen voor het eerst bestuurder geworden. Dit percentage zal uiteindelijk dus nog hoger worden.

De verdeling van TopClass bestuurders verschilt niet wezenlijk van die van de overige TopClassers (fig. 6). Ook de omvang van de organisaties waar de bestuurders werken is representatief voor de TopClassers als totaal (fig. 7).



Figuur 6: Verdeling over de branches, bestuurders versus overige TopClassers



Figuur 7: Verdeling bestuurders naar omvang organisatie (in FTE)

De gemiddelde werkweek inclusief reistijd ligt ruim boven de 50 uur. Bestuurders komen iets hoger uit (53 versus 50 uur per week). Als we deelname aan branche organisaties en raden van toezicht meerekenen worden de verschillen iets groter: 56 versus 51. Dit verschil is significant.

Tabel 1: Inhoudelijk accent van de huidige functie

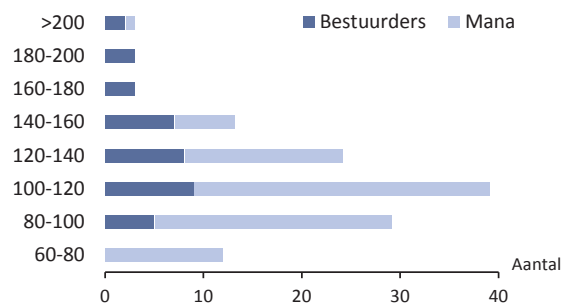
	Zorginhoudelijk	Bedrijfskundig	Beide
Raad van bestuur	12 (32%)	11 (30%)	14 (38%)
Management	14 (15%)	38 (43%)	38 (43%)

Bestuurders geven aan dat het accent van hun werk gelijk verdeeld is over zorginhoudelijke en bedrijfskundige aspecten. Voor de anderen ligt het accent meer op de bedrijfskundige aspecten, maar dit verschil is niet significant ($p = 0,08$).

2.3 Salaris en tevredenheid

Gemiddeld verdienen de TopClassers 115.000 euro: de bestuurders grofweg 135 duizend en de managers gemiddeld 105 duizend. Voor alle groepen geldt dat salarissen onderling flink kunnen verschillen, een factor 2 is geen uitzondering.

Bestuurders verdienen gemiddeld meer dan de niet-bestuurders, maar er is ook een behoorlijke overlap, er zijn managers die ruim meer verdienen dan bestuurders. Een manager in een grote organisatie kan verantwoordelijk zijn voor meer mensen dan een bestuurder van een kleine organisatie.



Figuur 8: Verdeling naar salarisklasse

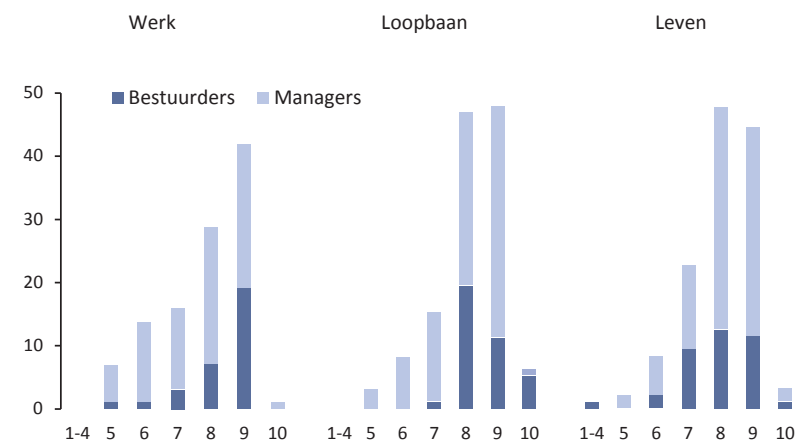
TopClassers zijn over het algemeen tevreden over werk, loopbaan en leven, ook al zijn er individueel flinke verschillen (figuur 9). De bestuurders onder de oud-TopClassers waarderen hun werk gemiddeld met een 8.4, op een schaal van 1 tot 10 (tabel 2). Ook de managers onder hen zijn tevreden over hun werk, maar zij beoordelen het gemiddeld met een 7.4, significant lager ($p < 0.01$). Besturen is kennelijk toch nog leuker. Het is zelfs een beetje verslavend, meerdere bestuurders gaven aan dat het moeilijk is om er mee op te houden en te zorgen dat er voldoende tijd voor andere zaken overblijft.

Tabel 2: Tevredenheid op een schaal van 1 tot 10

	n	Werk	Loopbaan	Leven
Raad van Bestuur	37	8.4	8.6	7.9
Top management	90	7.4	8.0	8.0

Ook over hun loopbaan zijn de TopClassers gemiddeld heel positief, en ook hier geldt dat bestuurders significant positiever zijn.

TopClassers zijn over het algemeen tevreden over hun leven als geheel. Ze scoren wat hoger op tevredenheid met hun leven dan de gemiddelde Nederlander, die zijn geluk in 2006 met een 7.6 waardeerde (Gallup World Poll). Hier zijn er geen duidelijke verschillen tussen bestuurders en managers te zien.



Figuur 9: Tevredenheid, verdeling TopClassers over categorieën, van 1 = zeer ontevreden tot 10 = zeer tevreden

Dat bestuurders gemiddeld meer verdienen en nog tevredener zijn dan managers, suggereert dat macht en geld gelukkig maken, of in ieder geval dat macht, geld en geluk samenhangen. Dit blijkt uit een groepsgewijze vergelijking van managers versus bestuurders, maar ook uit een samenhang op individueel niveau. Tabel 3 toont de onderlinge correlaties tussen salaris en tevredenheid.

Tabel 3: Verband tussen salaris en tevredenheid

	Salaris	Tevredenheid werk	Tevredenheid leven
Tevredenheid werk	0,22*		
Tevredenheid leven	-0,06	0,50**	
Tevredenheid loopbaan	0,33**	0,55**	0,43**

De correlatie tussen de verschillende tevredenheidsmaten onderling is vrij sterk en zeker significant ($p < 0.001$). Het verband tussen salaris en de verschillende tevredenheidsmaten is minder sterk. Opvallend is dat er geen enkele relatie tussen salaris en tevredenheid met het leven is. Bestuurders en managers (zie tabel 3) zijn tevreden met hun leven. Dat salaris niet veel uitmaakt is in lijn met andere onderzoeksresultaten, waaruit blijkt dat boven een bepaald inkomensniveau, extra inkomen geen aantoonbaar effect meer heeft op het geluk (Ott, 2012). Kennelijk zitten managers ook al in deze luxe zone.

Conclusie

De TopClassers zijn een heel diverse groep. Ze werken op allerlei functies in organisaties van heel verschillende omvang met uiteenlopende doelgroepen. Over het algemeen zijn zij tevreden met hun werk, loopbaan en leven. Ze verdienen goed.

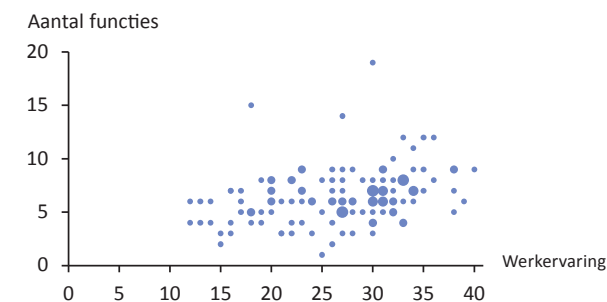
Het verschil tussen bestuurders en de anderen, is niet altijd scherp te trekken. Op het moment van onderzoek was dertig procent van de TopClasser bestuurder geworden, maar dit percentage neemt nog toe. Het valt op dat bestuurders niet alleen gemiddeld meer verdienen, maar ook tevredener zijn over hun werk en loopbaan. Zij investeren gemiddeld ook wat meer tijd in hun werk.

3 De beweging

3.1 Het mobiliteitsverleden van TopClassers

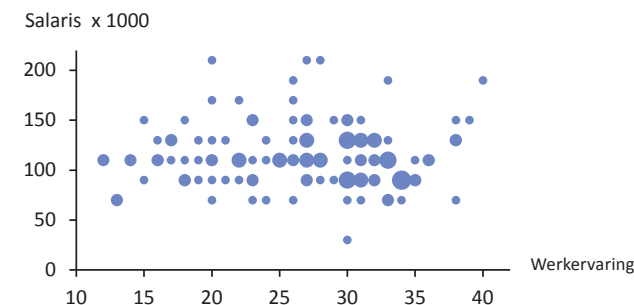
Werkervaring

De TopClassers hebben op het moment van onderzoek gemiddeld bijna 27 jaar werkervaring en zijn in die tijd gemiddeld 7 keer van functie veranderd. Werkervaring varieert van 12 tot 40 jaar, de een zit na 25 jaar nog in de eerste functie, terwijl een ander in een kortere periode al 15 functies heeft doorlopen (fig. 10).



Figuur 10: Aantal functies afgezet tegen jaren werkervaring, grootte stip proportioneel aan aantal TopClassers

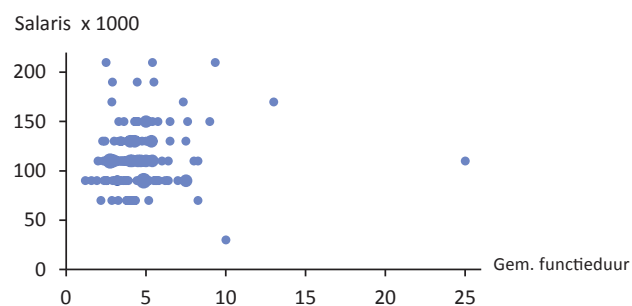
Bestuurders hebben gemiddeld een jaar meer werkervaring dan de anderen. Er is onder TopClassers geen verband tussen aantal jaren werkervaring en salarisniveau (zie fig. 11).



Figuur 11: Salaris afgezet tegen jaren werkervaring, grootte van de stip is proportioneel aan aantal TopClassers

Gemiddelde functieduur

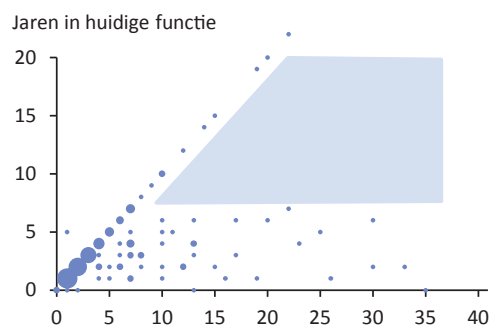
Een indicatie voor de mobiliteit van een werknemer is de gemiddelde functieduur in een loopbaan. Voor TopClassers is dit 4,5 jaar per functie, met uitschieters tot 25 jaar. Hier zien we wel een zwak, maar nog steeds niet significant verband met salaris: men verdient meer naarmate de gemiddelde functieduur langer is (zie fig. 12).



Figuur 12: Salaris tegen gemiddelde functieduur, grootte stip proportioneel aan aantal TopClassers

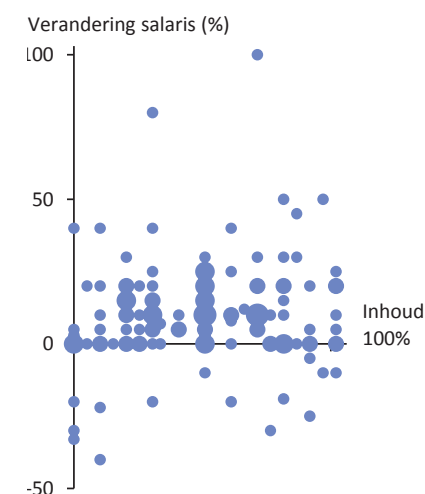
Huidige functie

TopClassers zitten gemiddeld 3 jaar en 8 maanden op hun huidige functie. Bestuurders zitten korter in hun huidige functie: 2 jaar en 5 maanden, tegen 4 jaar en 2 maanden voor de anderen. Voor 60% van de TopClassers is hun huidige functie de eerste bij hun huidige organisatie: hun positie is op de diagonaal in figuur 13. Opvallend is de leegte onder deze diagonaal. Zij die intern van baan zijn veranderd, zitten hooguit 7 jaar in hun huidige baan. Wie langer dan 7 jaar in zijn huidige baan zit, zit nog steeds in zijn eerste baan bij deze organisatie, hoe lang dit ook is. Dit betreft vooral professionals zoals medisch specialisten of apothekers.



Figuur 13: Aantal jaren in huidige functie tegen jaren bij organisatie, grootte stip proportioneel aan aantal TopClassers

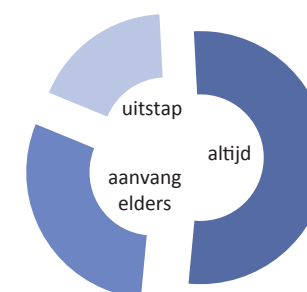
De laatste functieverandering gaat over het algemeen gepaard met een salarisstijging (gemiddeld 10%) en een behoorlijke verandering qua inhoud van het werk (gemiddeld 50%). Ook hier is de variatie enorm: het salaris kan verminderen, zelfs tot 0 voor een zelfstandige die even zonder werk zit, anderzijds kan een benoeming tot bestuurder tot een verdubbeling van het salaris leiden (zie fig. 14). Er is geen verband tussen de inhoudelijke verandering in het werk en de verandering in salaris. De laatste functieverandering ging voor 65% van de TopClassers gepaard met een overgang naar een andere organisatie.



Figuur 14: Verandering in salaris en inhoud bij laatste functiewijziging

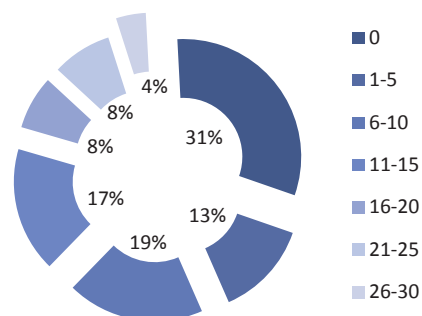
Sector trouw

De helft van de TopClassers heeft ooit buiten de zorg sector gewerkt: 30% van de TopClassers is elders begonnen en 20% van de TopClassers is weliswaar meteen in de zorg begonnen maar heeft tussendoor een uitstap gemaakt naar andere sectoren (fig. 15).



Figuur 15: Verdeling van TopClassers die altijd in de zorg sector hebben gewerkt, elders begonnen zijn of tussentijds in een andere sector hebben gewerkt

Bijna 70% van de TopClassers geeft aan in het verleden ten minste enige tijd als hulpverlener te hebben gewerkt. Sommigen doen dit nog steeds, zoals psychiaters en andere medisch specialisten (fig. 16).



Figuur 16: Aantal jaren als hulpverlener

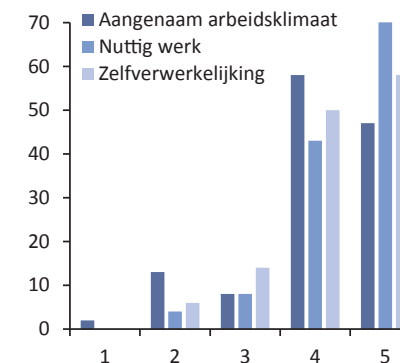
Is ervaring als hulpverlener mede bepalend voor de tevredenheid met het werk in de zorg? In dit onderzoek zijn hiervoor geen aanwijzingen gevonden. Er is geen verband tussen tevredenheid met werk of loopbaan en het aantal jaren dat men als hulpverlener heeft gewerkt. Vrouwen zonder ervaring als hulpverlener scoren iets ontevredener over het werk (7.1 versus 7.7 met ervaring) maar dit is niet significant.

3.2 Goede en slechte perioden

De TopClassers is gevraagd naar de meest positieve en meest negatieve periode in hun arbeidsleven. De goede perioden worden over het algemeen gekenschetst als perioden van persoonlijke groei, nieuwe taken en nieuwe uitdagingen, fijne collega's, goede balans. De negatieve perioden worden geweten aan te zware belasting door een verkeerde of eerste baan, gebrek aan vrijheid en inspiratie, teveel bureaucratie, bestuurswisselingen, fusies, reorganisaties. Een op de acht TopClassers noemt conflicten waar ze zelf bij betrokken waren, zoals "een moeizame samenwerking met toenmalige bestuurder" of "onterecht uit functie gezet". De meest positieve periode is over het algemeen recent, voor meer dan de helft was de huidige periode de meest positieve, en lang, gemiddeld 7 jaar. De meest negatieve periode is veel korter, gemiddeld 2 jaar, en veel vaker (ver) in het verleden. Dat TopClassers over het algemeen tevreden zijn in hun huidige positie blijkt ook als je ze vraagt een oordeel te geven op een schaal van 1 (geheel oneens) tot 5 (geheel eens) over een drietal stellingen over het laatste jaar:

- Het arbeidsklimaat was aangenaam.
- Ik heb nuttig werk verricht.
- Mijn persoonlijkheid kwam goed tot zijn recht.

Verreweg de meesten zijn het eens of geheel eens met de stelling dat hun arbeidsklimaat aangenaam is, dat hun werk nuttig was en dat hun persoonlijkheid tot zijn recht kwam (fig. 17). Voor zover een enkeling ontevreden is, betreft dit vooral het arbeidsklimaat. De samenhang tussen deze belevingsmaten onderling is zeer sterk ($r=0,6$ tot $r=0,7$) en zij correleren ook sterk met de eerder genoemde tevredenheidsmaten. Een aangenaam arbeidsklimaat is bepalend voor de tevredenheid met het werk, of een goede manier om die tevredenheid te verwoorden ($r=0,75$).



Figuur 17: Beleving laatste jaar, aantal TopClassers dat het helemaal oneens (1) tot helemaal eens (5) met de stelling is.

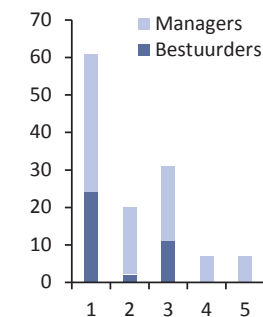
3.3 Verwachtingen voor de toekomst

Om een idee te krijgen van de loopbaan van TopClassers, hebben we ze ook een aantal stellingen voorgelegd om hun verwachtingen over hun toekomst te peilen.

Employability intern

Ik verwacht makkelijk intern een soortgelijke baan te kunnen krijgen.

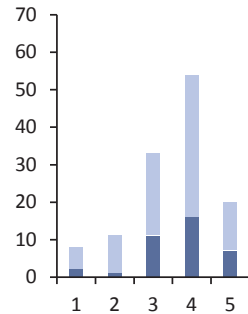
Intern verwacht vrijwel niemand, en zeker bestuurders niet, een vergelijkbare baan te kunnen krijgen. Zoals eerder aangegeven: met managers verwijzen we naar alle TopClassers die geen bestuurder zijn.



Figuur 18: Aantal TopClassers dat intern een soortgelijke baan denkt te kunnen krijgen

Employability extern

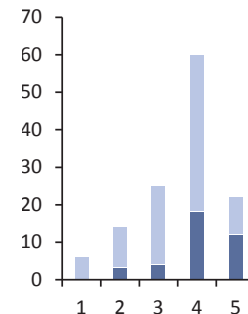
Ik verwacht makkelijk extern een soortgelijke baan te kunnen krijgen. Extern verwachten de meesten wel een vergelijkbare baan te kunnen krijgen (fig. 19). Bestuurders lijken iets optimistischer (gemiddeld 3,7 versus gemiddeld 3,5 voor de anderen), maar dit verschil is niet significant.



Figuur 19: Aantal TopClassers dat extern een soortgelijke baan denkt te kunnen krijgen

Groei

Ik verwacht me het komend jaar verder te kunnen ontplooiën in mijn huidige functie. TopClassers zijn hier optimistisch over (fig. 20). Bestuurders scoren hierop met 4.1 significant ($p < 0.001$) hoger dan de anderen (3.4).



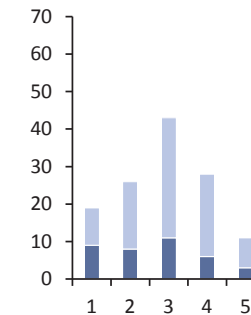
Figuur 20: Aantal TopClassers dat zich in de huidige functie verder denkt te kunnen ontplooiën

Promotie

Ik verwacht in het komend jaar in aanmerking te komen voor een hogere functie. De meningen hierover zijn verdeeld, gemiddeld staat men neutraal tot licht negatief tegenover deze stelling (fig. 21). Bestuurders scoren wat lager (2.6) dan managers (3.0), maar dit verschil is niet echt significant. Er is een significant verband ($r=0,26^{**}$) tussen de verwachting van promotie en de meer algemene mogelijkheden die men ziet voor een gewenste functieverandering in de komende tijd. Ook op die vraag antwoordt men gemiddeld neutraal maar flink verdeeld.

De verwachting over positieve loopbaanveranderingen toont een bijna significant

verband met de gemiddelde functieduur ($r=-0,16$): hoe korter deze duur, dus hoe mobieler de TopClasser, hoe optimistischer deze is over verdere groei. Eenzelfde, zij het nog zwakker, verband is aangetroffen tussen de duur van de huidige en vorige functie: ook hier weer meer optimisme naarmate die uren korter zijn.



Figuur 21: Aantal TopClassers dat binnenkort in aanmerking denkt te komen voor een hogere functie

TopClassers volop in beweging

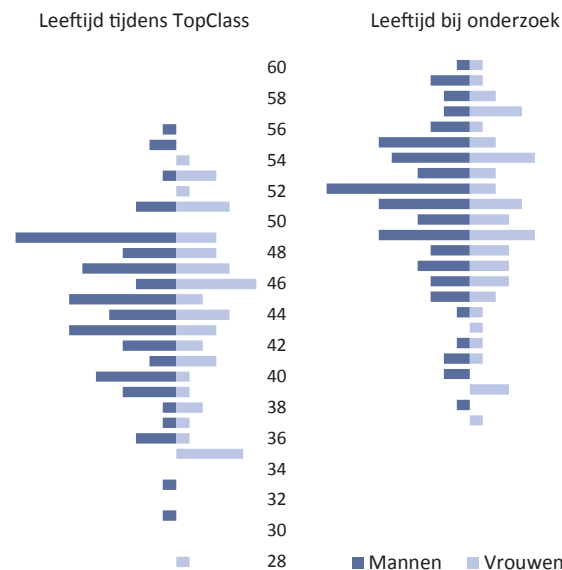
Hoewel er grote individuele verschillen zijn, is het algemene beeld dat TopClassers mobiel zijn. Verreweg de meesten blijven niet langer dan een jaar of 6-7 in dezelfde functie werkzaam, met uitzondering van professionals zoals apothekers of psychiaters en een enkele stafmedewerker. De TopClassers zijn trouw aan de sector. Een keus voor de TopClasser betekent natuurlijk ook een commitment aan de sector. Toch heeft 50% in het verleden ooit buiten de zorg gewerkt, ofwel omdat ze van buiten de zorg kwamen of omdat ze tussentijds even in een andere sector hebben gewerkt. Een opvallend hoog percentage, 70%, is ooit hulpverlener geweest. Wat de verwachtingen voor de toekomst betreft: intern zijn er niet veel mogelijkheden voor de TopClassers. Als ze willen veranderen moeten ze het extern zoeken: twee derde van de TopClassers is bij hun laatste functieverandering ook van organisatie veranderd.

4. Voorwaarden en beperkingen

De TopClassers komen in de vorige hoofdstukken naar voren als over het algemeen tevreden, mobiele werknemers. In dit hoofdstuk beschrijven we een aantal aanvullende kenmerken van TopClassers als steun van de leidinggevende, de thuissituatie en de eigen inzet voor mobiliteit. Dat levert aanvullende informatie voor het beeld van de TopClasser. Nagegaan wordt of dit aanknopingspunten biedt om verschillen in tevredenheid en mobiliteit tussen TopClassers te verklaren.

4.1 Leeftijd

Er is geen leeftijdsverschil tussen de mannen en vrouwen die aan de TopClass deelnemen. Deelnemers zijn gemiddeld 45 jaar, variërend van 27 tot 57 jaar. Op moment van onderzoek waren de respondenten gemiddeld 50,5 (mannen 51, vrouwen 50), variërend van 37 tot 60 jaar. Als we het hierna over leeftijd hebben, is dit steeds de leeftijd tijdens het onderzoek, dus in 2011.

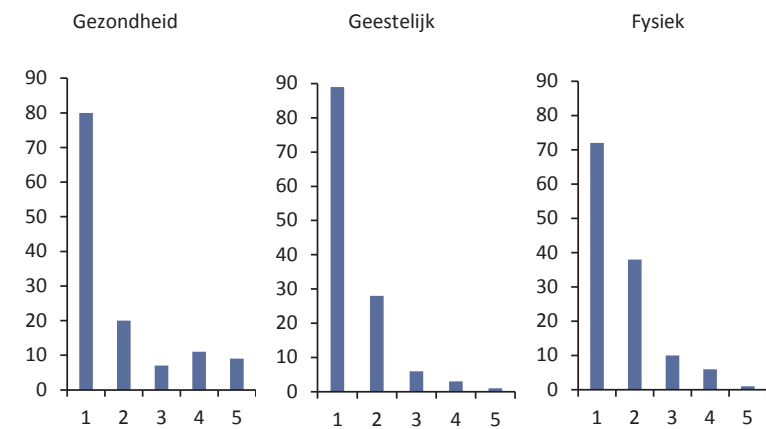


Figuur 22: Leeftijdsverdeling van mannen en vrouwen tijdens TopClass en op moment van onderzoek

4.2 Beperkingen door gezondheid

Leeftijd zou een effect kunnen hebben op de loopbaan als ouderen meer gezondheidsproblemen ervaren. Dit blijkt niet uit dit onderzoek. Er is geen relatie tussen leeftijd en gezondheidsproblemen. Maar een aantal TopClassers bevestigen wel dat er problemen zijn geweest. In figuur 23 staan het aantal mensen dat het helemaal oneens (1) tot helemaal eens (5) was met de volgende stellingen:

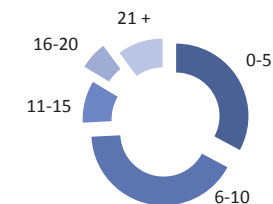
- In de afgelopen 5 jaar waren er gezondheidsproblemen met mijzelf en/of mijn gezin die mijn loopbaanmogelijkheden beperkten.
- Ik kan mijn werk fysiek minder goed aan dan 5 jaar geleden.
- Ik kan mijn werk geestelijk minder goed aan dan 5 jaar geleden.



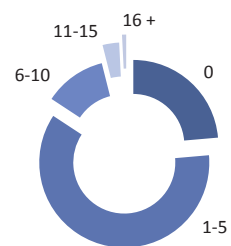
Figuur 23: Aantal TopClassers dat de afgelopen 5 jaar zeker niet (1) tot zeker wel (5) problemen heeft ervaren rond gezondheid of hun geestelijke of fysieke gesteldheid

4.3 Zelfmanagement

Wat doen TopClassers zelf om hun loopbaan vorm te geven, naast solliciteren? Ze volgen scholing, houden de literatuur bij en netwerken in formele en informele settings. De meeste TopClassers besteden meer dan 5 uur per maand aan het bijhouden van de vakliteratuur (fig. 24).

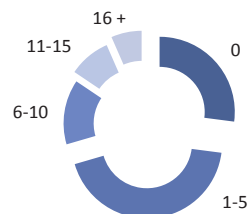


Figuur 24: Verdeling TopClassers naar aantal uren dat zij in het afgelopen jaar per maand besteedden aan het bijhouden van vakliteratuur



Figuur 25: Verdeling TopClassers naar aantal dagen dat zij in het afgelopen jaar besteedden aan in-company scholing

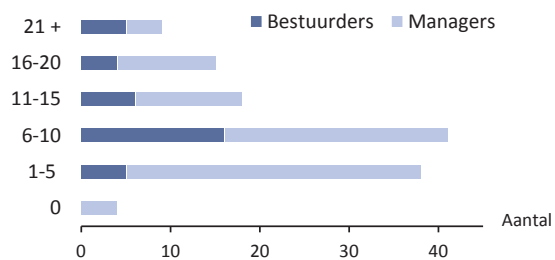
Driekwart heeft minstens enkele dagen interne scholing (fig. 25), een zelfde percentage heeft ten minste enkele dagen externe scholing gevolgd (fig. 26). Als we de twee typen combineren, heeft meer dan 90% in het jaar voor het onderzoek minstens enkele dagen scholing gevolgd. Een derde heeft zowel enkele dagen interne als externe scholing gevolgd. Slechts enkelen hebben helemaal geen scholing gevolgd.



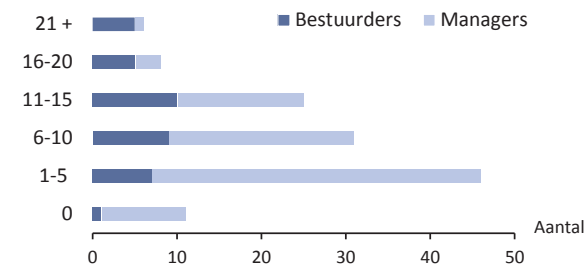
Figuur 26: Verdeling TopClassers naar aantal dagen dat zij in het afgelopen jaar besteedden aan externe scholing

Netwerken

TopClassers doen veel aan netwerken, gemiddeld bijna twee weken per jaar, met grote uitschieters. Sommigen zeggen helemaal niet te netwerken, een enkeling geeft aan per jaar meer dan 20 dagen te besteden aan netwerken. Er wordt iets meer tijd besteed aan informele netwerken en bestuurders zijn op beide terreinen actiever (fig. 27, 28).

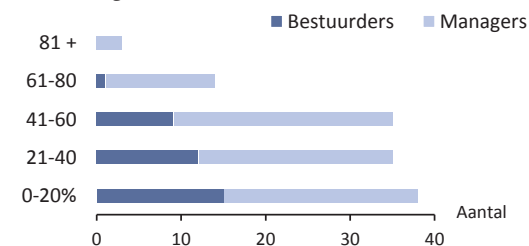


Figuur 27: Verdeling TopClassers naar aantal dagdelen dat zij in het afgelopen jaar besteedden aan informele netwerken



Figuur 28: Verdeling TopClassers naar aantal dagdelen dat zij in het afgelopen jaar besteedden aan formele netwerken

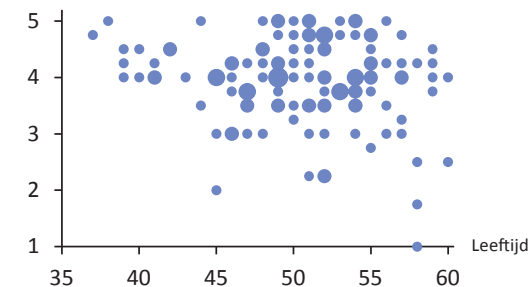
Bestuurders geven ook aan dat zij meer nieuwe contacten opdoen bij dat netwerken: zij ontmoetten de afgelopen vijf jaar bij dat netwerken een kleiner percentage oude contacten (fig. 29).



Figuur 29: Verdeling TopClassers naar percentage oude contacten dat zij in het afgelopen jaar ontmoetten bij het netwerken

Loopbaanacties

TopClassers zijn actief bezig met hun loopbaan. In fig. 30 is te zien dat er onder de ouderen sprake is van een grotere spreiding in de activiteiten: niet iedereen is dan even actief met de eigen loopbaan bezig.



Figuur 30: Loopbaanacties, index (1 = geen actie, 5 = veel actie) afgezet tegen leeftijd, grootte stip proportioneel aan aantal TopClassers met die combinatie

De index in figuur 30 is samengesteld uit de antwoorden op een viertal vragen:

- Spreken ze met hun baas over hun toekomst?
- Gaan ze zelf na welke keuzes haalbaar zijn?
- Zoeken ze zelf uit welke opleidingen ze willen volgen?
- Staan ze stil bij de voor- en nadelen van continueren van hun huidige werk?

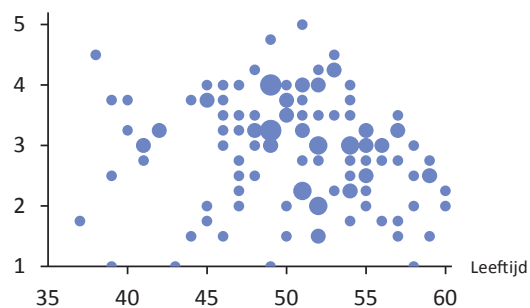
Terwijl de TopClassers onder de 45 eigenlijk op alle punten actief zijn, zijn er onder de oudere Top-Classers enkelen die de teugels wat laten vieren.

4.4 Steun van leidinggevende

De leidinggevende kan steun geven bij de loopbaan van medewerkers. De TopClassers zijn weinig positief over deze steun. We hebben de TopClassers gevraagd vier stellingen te beoordelen op een 5-punts schaal, waarbij 1 "geheel oneens" betekent en 5 "geheel eens":

- attenderen op scholingsmogelijkheden (gemiddeld 2,4)
- hulp bij benutten doorgroeimogelijkheden (2,8)
- wijzen op eigen verantwoordelijkheid (3,2)
- steun voor eigen plannen (3,6)

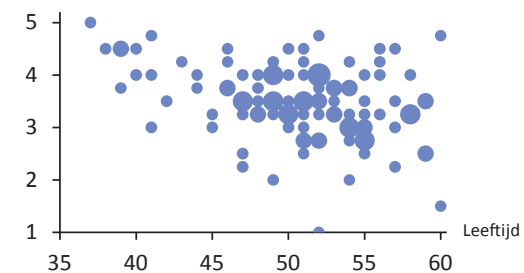
Ook deze vier vragen hangen sterk samen. In bijgaand grafiek (fig. 31) is te zien hoe hun combinatie met leeftijd samenhangt. Er is een zwakke ($r=0,15$) relatie met leeftijd: ouderen krijgen naar eigen zeggen minder steun.



Figuur 31: Steun van leidinggevende, index (1 = geen, 5 = veel) afgezet tegen leeftijd, grootte stip proportioneel aan aantal TopClassers met die combinatie

4.5 Ambities

De meeste TopClassers willen zoveel mogelijk uit hun loopbaan halen (fig. 32). Er is een zwakke relatie met leeftijd, degenen die wat minder ambitieus zijn, zijn allemaal ouder dan 45. Vooral de groep die geen bestuurder is, wil nog stappen zetten. De ambitie om nog een overstap naar een hogere functie te maken is significant hoger onder de niet-bestuurders dan onder de bestuurders.



Figuur 32: Loopbaan ambities, index (1 = geen, 5 = veel) afgezet tegen leeftijd, grootte stip proportioneel aan aantal TopClassers met die combinatie

4.6 Keuzes

Gevraagd om het belang aan te geven van een dertiental punten (tabel 4) waarop ze zouden kunnen letten bij de keuze voor een nieuwe baan, hechten de TopClassers als groep het grootste belang aan uitdagende opdrachten, maar ze vinden, als groep, geen van de punten onbelangrijk. Er is geen duidelijk verband met leeftijd, maar er zijn wel wat verschillen tussen mannen en vrouwen. Vrouwen hechten gemiddeld meer belang aan een goede balans werk-privé, invloed op de zorg voor cliënten, exposure en salarisverhoging.

Tabel 4: Aandachtspunten bij keuze nieuwe baan

	M	V	
Uitdagende opdrachten	4,4	4,4	4,4
Involed op organisatie	4,3	4,5	4,4
Inhoudelijke ontplooiing	4,3	4,4	4,3
Positief arbeidsklimaat	4,2	4,4	4,3
Innovatieve organisatie	4,1	4,3	4,2
Goede balans privé - werk	3,9	4,3	4,1
Veel invloed op zorg voor cliënten/patiënten	3,9	4,3	4,1
Niet hoeven verhuizen	4,1	3,9	4,0
Kans om mij in te zetten voor samenleving	4,0	4,0	4,0
Mogelijkheid tot ondernemerschap	3,9	4,0	4,0
Financiële zekerheid	3,7	3,8	3,7
Meer exposure	3,3	3,7	3,5
Substantiële salarisverhoging	3,0	3,4	3,1
[1=Onbelangrijk, 5=Belangrijk]	3,9	4,1	4,0

Hoeveel waarde we aan dergelijke verschillen moeten hechten is lastig in te schatten. Vrouwen lijken in dit onderzoek geneigd het belang van deze aandachtspunten iets hoger in te schatten. De verschillen tussen de punten zijn echter niet groot en achter deze gemiddelden gaat vaak veel variatie schuil.

4.7 Opleiding

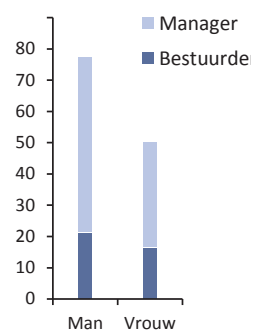
Bijna driekwart van de TopClassers heeft een WO opleiding, de overigen een HBO opleiding. Onder bestuurders vinden we iets meer WO opgeleiden, maar dit verschil is niet significant.

Bijna driekwart van de TopClassers heeft bovendien naast de TopClass nog één of meer extra opleidingen gevolgd: 40% heeft een (extra) Master zoals een MBA gehaald, 30% heeft een MD programma gevolgd en 35% heeft een cursus van meer dan een week gevolgd.

4.8 Vrouwen, mannen en hun thuissituatie

Aan het onderzoek hebben 77 mannen en 51 vrouwen deelgenomen (fig. 33). Die m/v verhouding is representatief, aan de onderzochte TopClassen namen in totaal 130 mannen en 84 vrouwen deel. De m/v verhouding in de TopClass is over de jaren gelijk geworden, er zijn nu evenveel mannelijke als vrouwelijke deelnemers.

Van de ex-deelnemers was op het moment van onderzoek ongeveer 30% doorgroeid naar een bestuursfunctie. Opmerkelijk is dat dit percentage ook voor vrouwen geldt. Volgens de NVZD (2011) zijn er nog steeds tweeëneenhalf keer zoveel mannelijke als vrouwelijke bestuurders in de zorg: 72% mannen tegen 28% vrouwen. In de organisaties waar de TopClassers uit het onderzoek werkzaam zijn, is het percentage vrouwen in een RvB zelfs nog lager, ongeveer 20%. Vrouwen zien dus als bestuurder veel minder andere vrouwen op hetzelfde niveau. Maar er is een inhaalslag gaande, zoals ook blijkt uit de mobiliteit van vrouwen uit de TopClass. Het percentage vrouwen in raden van bestuur is in de afgelopen tien jaar verdubbeld.



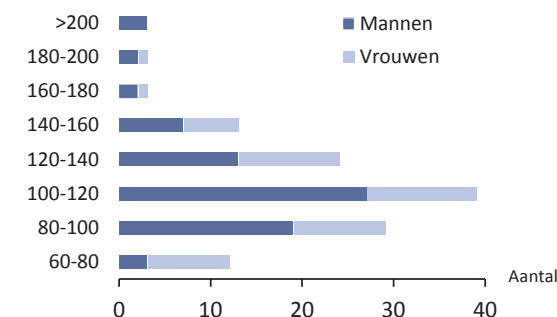
Figuur 33: Aantal mannen en vrouwen, verdeeld naar functieniveau

Salarisverschillen

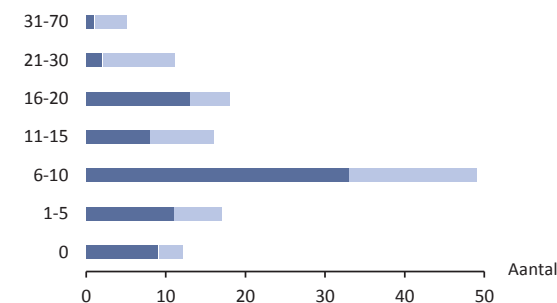
Mannen en vrouwen verschillen nog steeds in hun beloning (fig. 34). Het is geen groot, maar wel significant verschil, van rond 5%, dat wordt veroorzaakt doordat vrouwen vrijwel ontbreken in de (kleine) groep die meer dan 180 duizend verdient. Een groep die gezien de laatste ontwikkelingen vermoedelijk in de komende jaren zal verdwijnen.

Zorgtaken

De situatie thuis heeft invloed op de loopbaan. Zorgtaken thuis zijn ongelijk verdeeld tussen de seksen en dit belemmert de arbeidsparticipatie en carrière van vrouwen. De vrouwen uit de TopClass besteden gemiddeld 15 uur per week aan zorgtaken, de mannen 10 uur (fig. 35). Dit is een significant verschil, in lijn met verschillen die landelijk gevonden worden (TNO/CBS, 2010): mannen besteden gemiddeld 15 uur aan zorgtaken, vrouwen 25. Soortgelijke getallen vinden we als we naar de medewerkers van de TopClassers kijken: 14 uur voor de mannen en 22 uur voor de vrouwen. TopClassers besteden naar verhouding dus weinig tijd aan zorgtaken. Een uitspraak van een vrouwelijke TopClasser is misschien veelzeggend: "Dat regel je op ons niveau." Er is geen verband gevonden tussen zorgtaken en mobiliteit of salaris bij de TopClassers. Opvallend is de grote variatie in schattingen.



Figuur 34: Aantal TopClassers per salarisklasse, opgesplitst naar m/v



Figuur 35: Aantal TopClassers naar aantal uren zorgtaken per week opgesplitst naar m/v

Burgerlijke status

De meeste TopClassers zijn gehuwd of wonen samen, meer dan 90%. Van de TopClass heeft tweederde thuiswonende kind(eren), die over het algemeen ouder dan 4 jaar zijn. Vrouwen hebben wat vaker geen kinderen. Onder de bestuurders is geen enkele alleenstaande te vinden. Is een partner een voorwaarde om bestuurder te durven en kunnen zijn? Bestuurders zeggen dit vaak: "It is a way of life, en het kan alleen als je partner er achter staat". Een TopClasser die zojuist de stap gezet had naar een bestuurdersfunctie, noemde als verschil met de zware functie die hij al jaren vervulde dat er bij calamiteiten niemand meer boven hem zou staan. "Dan heb je geen keus meer, dan ben je aan zet, of het thuis uitkomt of niet."

Ook opvallend is dat vrouwen vaker alleenstaand zijn: bijna 20%, tegen 4% van de mannen. Onder de medewerkers zijn die verschillen wat kleiner en landelijk liggen de verhoudingen zelfs precies andersom: in de leeftijdsklasse van de TopClassers (gemiddeld 50) zijn er juist meer alleenstaande mannen. Ruwweg 17% van de mannen in Nederland is alleenstaand, tegen 11% van de vrouwen (CBS, 2011).

Conclusie

TopClassers doen veel aan zelfmanagement, zoals scholing en netwerken. Ze vragen zich ook regelmatig af wat de volgende stap moet zijn. Bij ouderen zien we meer spreiding: meer mensen die de teugels laten vieren, tegelijk ervaren de ouderen ook wat minder steun van leidinggevendenden bij hun verdere loopbaan. Het ambitie niveau is heel hoog, vooral bij de *nog-niet* bestuurders. TopClassers stellen behoorlijk hoge eisen aan een nieuwe baan. Sekse heeft binnen de TopClass groep geen relatie met wel of niet bestuurder worden, of met andere mobiliteitscriteria. Op tevredenheid met werk, loopbaan en leven zijn ook geen duidelijke verschillen tussen mannen en vrouwen gevonden. Alleen met salaris is een zwak verband gevonden; vrouwen verdienen gemiddeld 5% minder. De thuissituatie verschilt duidelijk voor mannen en vrouwen. De vrouwen in de TopClass verrichten meer zorgtaken dan hun mannelijke collega's, maar minder dan de gemiddelde werkende vrouw.

5 TopClassers en hun medewerkers

Verreweg de meeste TopClassers (92%) gaf op het moment van onderzoek leiding. Zij lijken vrij zeker dat ze dit goed doen, in ieder geval op de in tabel 5 genoemde punten. De medewerkers zijn het hier mee eens, hun gemiddelde oordeel over hun leidinggevendenden is vrijwel identiek aan dat van de leidinggevendenden zelf. De zes verschillende aspecten hangen onderling significant samen. Enigszins verrassend is dat de TopClassers als leidinggevendenden iets minder hoog worden beoordeeld op hun aandacht voor de medewerkers dan op de andere aspecten, terwijl deze andere aspecten toch allemaal onderdeel lijken uit te maken van die aandacht. Wellicht duidt dit op het belang dat men hecht aan een meer generieke, algemene aandacht voor de medewerker. De TopClassers geven naar eigen zeggen meer steun aan hun medewerkers dan zij zelf van hun leidinggevende ontvangen (zie 4.4).

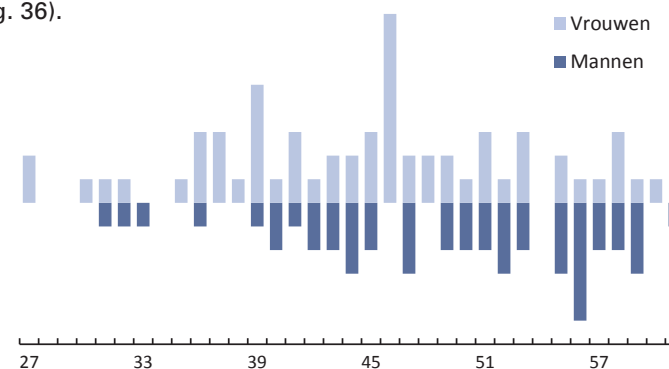
Tabel 5: Oordeel hoe TopClassers leiding geven

Hoe geeft TopClasser leiding volgens	TopClassers	Medewerkers
Laat waardering merken	4,5	4,5
Hulp bij doorgroei naar hoger niveau	4,4	4,1
Hulp bij doorgroei op huidig niveau	4,3	4,2
Wijzen op opleidingen	4,2	4,1
Voldoende aandacht	3,9	4,0
Hulp bij privé problemen	3,9	3,8

[1=Helemaal niet, 5=Zeker wel]

5.1 De medewerkers

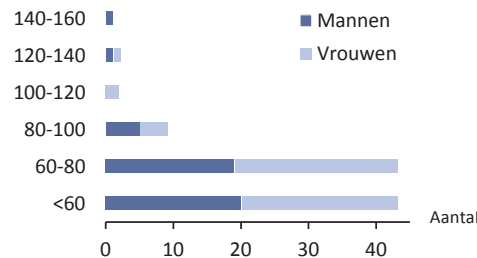
We hebben de onderzochte TopClassers gevraagd om twee van hun medewerkers een vragenlijst te laten invullen. In totaal hebben 108 medewerkers de vragenlijst ingevuld, 46 mannen, 57 vrouwen en 5 die hun sekse niet wensten te onthullen. Zij zijn gemiddeld iets jonger dan de TopClassers, 47 jaar versus 50 jaar zie fig. 36).



Figuur 36: Leeftijden medewerkers

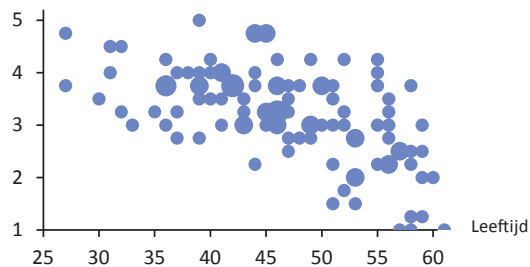
Functies van medewerkers: Regio directeur • procesmanager • regio manager • teammanager • programma manager • locatie manager • unithoofd • afdelingshoofd • hoofd dienstverlening • secretaris • raad van bestuur • bestuurder • • •

De vragenlijst voor de medewerkers was afgezien van de vragen over de TopClass identiek aan die voor de TopClassers. Er is geen koppeling gemaakt tussen de medewerkers en de specifieke TopClasser die hen leiding geeft. De medewerkers hebben meer zorgtaken thuis (zie 4.8) en besteden gemiddeld wat minder uren aan hun werk en werk gerelateerde zaken dan de TopClassers: 46 uur versus 53 uur per week. De medewerkers zijn gemiddeld iets lager opgeleid, zij hebben vaker een HBO opleiding. De groep is heterogeen, de meesten zijn manager, maar er zijn ook stafmedewerkers onder en zelfs een enkele bestuurder. Ook die hebben dan echter nog een TopClasser boven zich, omdat zij leiding geven aan een organisatie die deel uitmaakt van een groter concern.



Figuur 37: Verdeling medewerkers naar salarisklasse

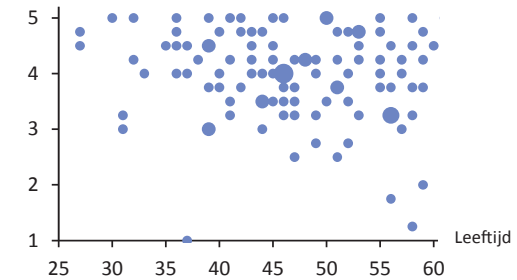
Die variëteit in functies wordt weerspiegeld in de salarissen in deze groep (zie fig.37). Deze zijn gemiddeld een stuk lager dan de salarissen van de TopClassers. Het gemiddelde salaris is 65 duizend versus 115 duizend bij de TopClassers.



Figuur 38: Medewerkers gegroepeerd naar leeftijd en ambitieniveau

Een aantal medewerkers heeft wat minder ambities voor hun loopbaan, waardoor medewerkers op dit punt gemiddeld significant lager scoren dan de TopClassers, en zeker lager dan de TopClassers die nog geen bestuurder zijn. (fig. 38)

Die lagere ambities zijn overigens niet terug te vinden in de acties die de medewerkers zeggen te ondernemen om hun loopbaan te bevorderen. (fig. 39)



Figuur 39: Medewerkers uitgezet tegen leeftijd en loopbaanacties

5.2 Tevredenheid

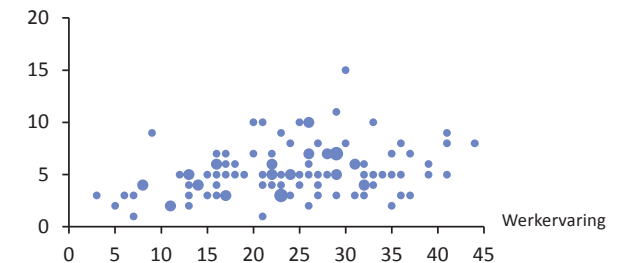
De medewerkers zijn net als de TopClassers over het algemeen tevreden over hun leven (8,0), hun loopbaan (8,1) en hun werk (7,6). Op leven en werk scoren zij vrijwel hetzelfde als de niet-bestuurders onder de TopClassers. De onderlinge verbanden tussen de tevredenheidsmaten zijn vergelijkbaar met die gevonden onder TopClassers (tabel 6). Het positieve verband tussen tevredenheid en salaris dat we onder de TopClassers aantreffen, ontbreekt binnen deze groep echter volledig, wellicht omdat de salarissen binnen deze groep minder uiteenlopen.

Tabel 6: Verband tussen salaris en tevredenheid onder medewerkers

	Salaris	Tevredenheid werk	Tevredenheid leven
Tevredenheid werk	0,02		
Tevredenheid leven	-0,05	0,43**	
Tevredenheid loopbaan	-0,05	0,58**	0,50**

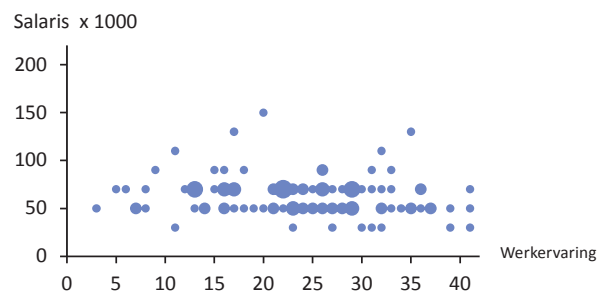
5.3 Mobiliteit

De medewerkers hebben iets minder jaren werkervaring dan de TopClassers (24 versus 27). Ze zijn ook iets minder vaak van baan veranderd (5,3 versus 6,5 keer).

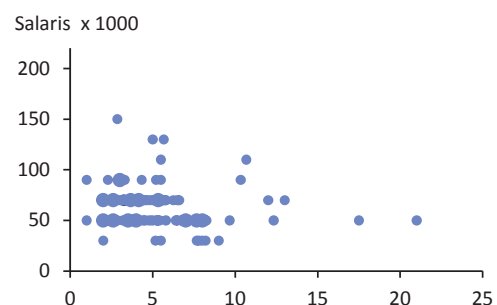


Figuur 40: Medewerkers gegroepeerd naar werkervaring en aantal functies tot nu toe

Ook binnen deze groep is er geen enkel verband tussen het aantal jaren werkervaring en de hoogte van het salaris (fig. 41). Opvallend is niet alleen dat de salarissen van de meeste medewerkers een heel stuk lager zijn dan die van de TopClassers, maar dat hun salarissen ook veel minder spreiding tonen.



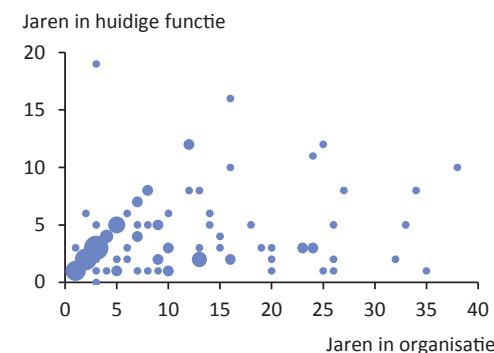
Figuur 41: Medewerkers uitgezet tegen werkervaring en salaris



Figuur 42: Medewerkers uitgezet tegen gemiddelde functieduur in jaren en salaris

De gemiddelde functieduur, een indicatie voor mobiliteit, is significant hoger voor de medewerkers, 5,2 jaar per functie tegen 4,7 voor de TopClassers (fig. 42). In tegenstelling tot bij de TopClassers is er hier wel enige aanwijzing dat meer mobiliteit (opgevat als een kortere gemiddelde functieduur) gepaard gaat met een hoger salaris.

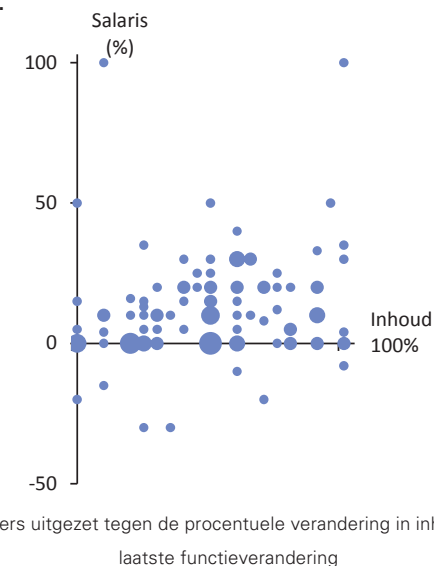
De medewerkers zitten gemiddeld wat langer in hun huidige functie dan de TopClassers: 4 jaar en 7 maanden, tegen 3 jaar en 8 maanden voor de TopClassers. TopClassers zijn mobieler dan hun medewerkers: hun laatste functieverandering is recenter en zij hebben ook korter in hun eerdere functies gezeten. In tegenstelling tot wat we bij de TopClassers zagen, zijn er onder de medewerkers wel mensen die langer dan 6-7 jaar in hun huidige functie zitten terwijl dit toch niet hun eerste functie bij hun huidige werkgever is (fig. 43). Ook dat wijst op minder mobiliteit.



Figuur 43: Medewerkers uitgezet tegen jaren bij huidige organisatie en jaren in huidige functie

De laatste functieverandering gaat over het algemeen gepaard met een salarisstijging (gemiddeld 12%) en een behoorlijke verandering qua inhoud van het werk (gemiddeld 50%). Dit is vergelijkbaar met wat de TopClassers aangeven. Ook hier is de variatie weer enorm: het salaris kan met tientallen procenten verminderen maar ook met 50% of meer stijgen (fig. 44). Bij de medewerkers is er in tegenstelling tot bij de TopClassers wel sprake van een significant positief verband ($r=0,19^*$) tussen de toename in salaris en de mate waarin het werk inhoudelijk verandert.

Terwijl TopClassers bij hun laatste functieverandering in 2 van de 3 gevallen naar een andere organisatie gingen, ligt dit bij de medewerkers precies andersom: zij zijn bij hun laatste functieverandering in 2 van de 3 gevallen bij dezelfde organisatie gebleven.



Figuur 44: Medewerkers uitgezet tegen de procentuele verandering in inhoud en in salaris bij hun laatste functieverandering

Conclusie

Medewerkers krijgen opvallend veel steun van hun leidinggevende. Ze verdienen over het algemeen een stuk minder. Een deel van de medewerkers heeft minder ambities en ze zijn ook wat minder mobiel. De gemiddelde functieduur is langer en ze zijn meestal ook wat langer op hun huidige functie werkzaam. Het grootste verschil is dat zij vooral promotie maken binnen de eigen organisatie, terwijl de TopClassers juist vaak van organisatie veranderen bij een promotie.

6 De bijdrage van de TopClass

Doel van dit onderzoek was niet om een uitgebreid oordeel van de TopClassers over de TopClass te vragen. Uit evaluaties tijdens en direct na afloop van de TopClass blijkt telkens weer dat dit oordeel over het algemeen positief tot zeer positief is. In dit onderzoek is de TopClassers alleen gevraagd aan te geven hoe belangrijk de TopClass voor hen was op een zevental punten: het bijspijkeren van hun actuele kennis van de zorg, het verkennen van hun loopbaan mogelijkheden, hun CV, hun zelfvertrouwen, het verdiepen van hun kennis van de zorg, hun persoonlijke effectiviteit en hun netwerk.

In tabel 7 worden de oordelen (op een schaal van 1 onbelangrijk tot 5 belangrijk) samengevat. Het hoogst beoordeeld worden verdieping van kennis en de vergroting van persoonlijke effectiviteit, maar op alle punten is het oordeel positief.

Tabel 7: Belang van de TopClass, per onderdeel opgesplitst naar sekse

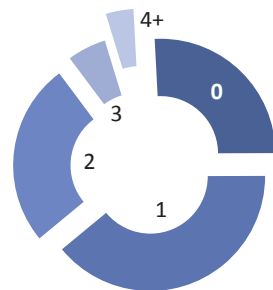
Belang voor:	Mannen	Vrouwen	Totaal
Verdieping	4,4	4,4	4,4
Effectiviteit	4,3	4,2	4,3
Loopbaan opties	4,1	4,4	4,2
Actuele kennis	4,0	4,2	4,1
Netwerk	3,8	4,0	3,9
Zelfvertrouwen	3,6	3,9	3,7
Voor CV	3,4	3,8	3,6
	N=67	N=45	

De vrouwen komen over het algemeen tot een iets hoger oordeel. Dit geldt vooral voor het belang dat zij hechten aan de TopClass voor hun zelfvertrouwen. Er is weinig tot geen verschil tussen bestuurders en niet-bestuurders. Alleen over het belang van de TopClass voor hun persoonlijke effectiviteit oordelen zij enigszins verschillend. Hierover zijn bestuurders nog wat positiever dan de managers (4,5 versus 4,2).

6.1 Mobiliteit na de TopClass

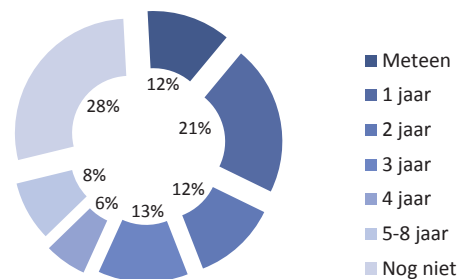
Wordt het belang dat de deelnemers aan de TopClass hechten ook weerspiegeld in een positief effect op hun mobiliteit? Deelnemers geven regelmatig aan dat zij door de TopClass in beweging komen en stappen zetten die ze naar hun eigen zeggen zonder de TopClass niet hadden gezet. Dit onderzoek bevestigt het effect van de TopClass op hun mobiliteit.

Bijna driekwart van de deelnemers is na de TopClass van baan veranderd, in bijna de helft van de gevallen zelfs meerdere keren (fig. 45). Opvallend: driekwart van degenen die van baan veranderden gingen hierbij naar een nieuwe organisatie. Ter vergelijking: onder hun medewerkers ligt deze verhouding precies andersom, van de medewerkers bleef het grootste deel bij de laatste functieverandering bij de eigen organisatie.



Figuur 45: Aantal functies na TopClass

Bijna de helft van de TopClassers heeft binnen 2 jaar na de TopClass een nieuwe functie, 1 op de 7 stapt zelfs al in het jaar van hun TopClass over naar een nieuwe baan (fig. 46). Zoals verwacht en door figuur 47 bevestigd, bestaat de categorie "nog niet" vrijwel volledig uit deelnemers aan de laatste drie en vooral de laatste twee klassen.



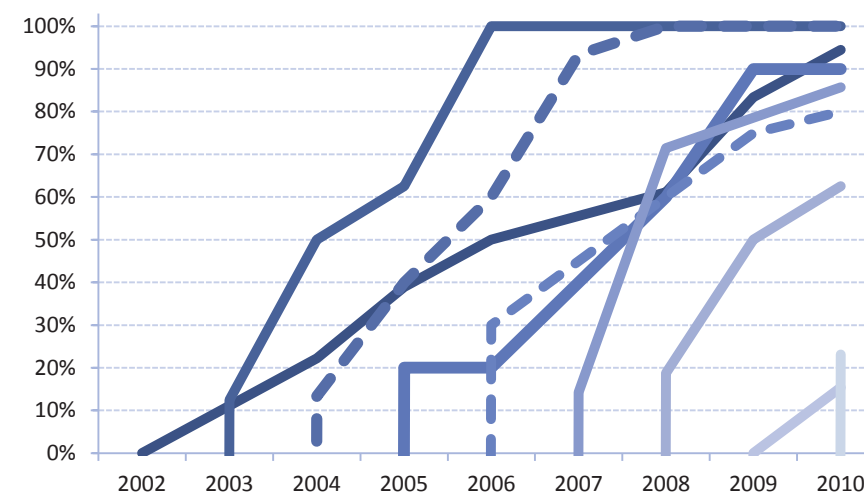
Figuur 46: Periode tussen TopClass en eerste nieuwe functie

Opvallend is wel dat het percentage deelnemers met een nieuwe baan drie jaar na hun TopClass al rond de 90% ligt. Alleen bij de eerste klas uit 2002 verliep dit langzamer, daar duurde het 7 jaar voor iedereen was veranderd van baan.

Hoe moeten we een nieuwe functie voor 90% van de TopClassers drie jaar na de TopClass beoordelen? Hoe verhoudt zich dat met hun mobiliteit voor de TopClass? De TopClassers zaten gemiddeld bijna 8 jaar in hun laatste functie voor de TopClass. Zo bezien heeft de TopClass van 2002 een bescheiden effect gehad, maar hebben alle volgende TopClass-en de mobiliteit van de deelnemers meer dan verdubbeld. De gemiddelde functieduur na de TopClass is met minder

dan 4 jaar nog niet de helft van die net voor de TopClass. Natuurlijk weten we nooit zeker wat de deelnemers zonder TopClass gedaan hadden, maar dit zijn toch positieve indicatoren. De grafiek voor de TopClass van 2002 is te zien als een optimistische schatting voor wat er zou gebeuren zonder TopClass. Zelfs die TopClass zal, hoewel nog volop in ontwikkeling, de loopbaan van de deelnemers in ieder geval niet nadelig hebben beïnvloed.

Deze veranderingen in functie gebeuren soms zonder solliciteren. Zo geeft 7% aan nooit te hebben gesolliciteerd naar een baan, maar inmiddels wel een nieuwe baan te hebben, en heeft nog eens 4% niet voor alle nieuwe banen gesolliciteerd. Meestal is een sollicitatie wel nodig geweest. Gemiddeld hebben de TopClassers tijdens of na de TopClass 3,3 keer gesolliciteerd. Van de 28% TopClassers die niet van functie veranderd zijn, heeft de helft nooit gesolliciteerd, de andere helft heeft gemiddeld 2,7 keer tevergeefs gesolliciteerd. Zij die wel van functie veranderd zijn solliciteerden gemiddeld 4,5 keer. Hun efficiëntie is vrij hoog: men solliciteert gemiddeld 2,7 keer per verandering van baan.



Figuur 47: Percentage deelnemers met nieuwe baan na TopClass

6.2 Het succes van de TopClass

Waarom is het aannemelijk dat de TopClass bijdraagt aan de mobiliteit? Mensen nemen over het algemeen deel aan de TopClass omdat ze al nadenken over een volgende stap in hun loopbaan. Een nieuwe baan betekent op het niveau van de meeste TopClassers ook een verandering van organisatie. Dat is moeilijk. Ze weten wel wat ze achterlaten, maar hebben voor ze aan de TopClass beginnen vaak geen, of slechts een heel beperkt, idee hoe het zou zijn om bij andere

organisaties te werken. Hun TopClass jaar biedt ze de gelegenheid zich daarop te bezinnen. Vooral de stage tijdens de TopClass biedt ze veel concrete informatie over de praktijk bij een andere organisatie. Ook de verhalen van de andere deelnemers aan de TopClass leveren nieuwe inzichten op: waar is men elders mee bezig, wat vindt men daar belangrijk.

De TopClass biedt ook andere praktische kennis die van nut is bij het zetten van de volgende loopbaanstap(pen). Zo komt een *searcher* vertellen hoe *executive search* werkt. Dat is belangrijk, wil je op dit niveau verder komen dan moet je weten hoe je met searchers om moet gaan. Voor vrouwen draagt de stage vaak bij aan wat extra zelfvertrouwen: "Als dat het is, dan kan ik dat ook." Vrouwen kunnen wat extra zelfvertrouwen goed gebruiken, ze zijn op het hoogste niveau toch nog steeds uitzonderlijk en er wordt dus extra op ze gelet.

De combinatie van praktische hulpmiddelen en inhoudelijke kennisverdieping is belangrijk. Deelnemers werkzaam in de *cure* leren wat er gebeurt in de *care* en andersom, maar er is ook tijd en aandacht voor de vraag wat voor werk bij hen persoonlijk zou passen. Met de informatie die ze opdoen kunnen deelnemers op niveau meepraten over de veranderingen in de zorg. Mede geholpen door een persoonlijke coach leren ze beter verwoorden wat zij zelf in de zorg willen betekenen. Een persoonlijke "pitch" helpt om je te presenteren bij een Raad van Toezicht.

7 Tot slot

TopClassers zijn mobiel. Dat is hun eigen verdienste, maar het lijkt onmiskenbaar dat de TopClass hier aan bijdraagt. TopClassers hebben in de meeste gevallen binnen twee jaar na de TopClass een andere baan, drie jaar na de TopClass geldt dit voor 90% van de deelnemers. Opvallend is dat zij bij deze functieverandering in twee van de drie gevallen naar een andere organisatie overstappen. Hun mobiliteit draagt zo bij aan de uitwisseling van kennis en ervaring binnen de sector, een voorwaarde voor innovatie en kwaliteitsverbetering.

Een aanzienlijk deel van de TopClassers maakt de beoogde overstap naar een Raad van Bestuur. Ruim 40% van de onderzochte jaargangen is enkele jaren na de TopClass bestuurder, en dit percentage zal de komende jaren zeer waarschijnlijk verder stijgen. Of de deelnemers die de stap naar bestuurder maken door de TopClass ook betere bestuurders zijn, is op grond van dit onderzoek niet te zeggen. Het is in ieder geval een goed signaal dat ze het besturen leuk vinden en meer van hun werk genieten dan degenen die de stap (nog) niet gezet hebben. Duidelijk is wel dat voor een aantal van hen de stap zonder de TopClass lastiger en minder waarschijnlijk was geweest. De TopClass biedt gelegenheid om zowel zelfinzicht en de vereiste kennis op te doen, als het vertrouwen in eigen kunnen om deze stap te zetten.

Een bescheiden indicatie dat de TopClass ook bijdraagt aan de kwaliteit van de nieuwe bestuurders is dat hun medewerkers, althans de door ons ondervraagde, positiever zijn dan de TopClassers zelf over de steun die zij bij hun loopbaan ontvangen van hun leidinggevende. Het onderzoek onder de medewerkers van de TopClassers is echter vooral interessant omdat het aanwijzingen levert dat de zorg voor een nieuwe uitdaging staat. Om de mobiliteit in de sector te bevorderen is het niet voldoende om alleen aandacht aan de top te geven. Als meer mensen uit het tweede echelon, de laag onder het bestuur, doorstromen naar het bestuur, zullen ook weer meer mensen van elders naar dat tweede echelon moeten kunnen doorstromen.

Het verschil tussen het tweede echelon, de potentiële bestuurders waar de TopClass zich op richt, en de laag daaronder is groot. Niet alleen is het verschil in salaris opvallend groot, de mobiliteit is onder die medewerkers ook anders. Wat minder, maar vooral ook in een andere richting. Terwijl TopClassers vooral bewegen *tussen* organisaties, is de beweging in de laag daaronder grotendeels intern. Het verdient aanbeveling om ook aan de mobiliteit van die groep aandacht te besteden en na te gaan of meer externe mobiliteit gewenst is.

De ervaringen met de TopClass laten zien dat mobiliteit gebaat is bij een gerichte steun aan potentiële kandidaten. Zij hebben niet alleen behoefte aan extra kennis, maar ook aan persoonlijke feedback en coaching. Het talent is er, net als de wil om in zichzelf te investeren, maar het ontbreekt vaak aan de gelegenheid om een goed inzicht te krijgen in de eigen mogelijkheden en in de kansen die in de sector te vinden zijn.



Literatuur

- Benschop, Y. (2012) *Van lippendienst tot tegengas, een kritische benadering van gender in organisatieverandering*, Oratie Radboud Universiteit Nijmegen.
- CBS Bevolkingstrends, 2011.
- Clark, T., Osterwalder, Pigneur, Y. (2012) *Business Model You, a one-page method for reinventing your career*, Wiley.
- Gaspers J., Ott M. (1996) *Management van Employability*, Van Gorcum Management Studies
- Gesthuizen, M., Dagevos, J. (2005) *Arbeidsmobiliteit in Goede Banen*, CPB.
- Ibarra, H. (2003) *Working Identity*, Harvard Business School Press.
- Kuijpers M., Schyns B., Scheerens J. (2006) *Career competencies for career success*, Career Development Quarterly, ISSN: 0889-4019.
- Ott, E.M. (1985) *Assepoesters en Kroonprinsen, een onderzoek naar de minderheidspositie van agentes en verplegers*, proefschrift, SUA.
- Ott, E.M., van Dijk, J.K., Messchendorp, H.J. (2004) *HRM en klanttevredenheid in de ouderenzorg*, Tijdschrift voor HRM, jaargang 7, 2, 83-98.
- Ott, J.C. (2012) *An eye on happiness*, proefschrift, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Scheer, W. van der, Meurs P., Ngo D. (2007), *Bestuurders in beweging*, Erasmus CMDz.
- Thijssen, J.G.H. en Van der Heijden, B.I.J.M. (2002), *The influence of contextual and managerial factors upon HRD activities of older employees*. In: T.M. Egan & S.A. Lynham (Eds.) Proceedings AHRD Conference 2002. Honolulu, USA: AHRD.
- Thijssen, J.G.L. (2006). *De tweede loopbaanhelft. Ontwikkelingen en perspectieven in een vergrijzende samenleving* Universiteit Utrecht, USBO.
- Thijssen J., Van der Heijden B., Rocco T. (2008) *Toward the employability-Link Model: Current employment transition to future employment perspectives*, Human Resources Development Review 7: 165-183, Sage Publishers.
- Thijssen, J.G.L. & Rocco, T. S. (2010). Development of Older Workers: Revisiting Policies. In: J. van Loo & S. Bohlinger (Eds.), *Working and ageing: emerging theories and empirical perspectives*, 11-22. Luxembourg: CEDEFOP Publications.
- TNO/CBS, Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2010.
- Tijdens K. (2005) *Een wereld van verschil, arbeidsparticipatie van vrouwen 1945-2005, Oratie*, Erasmus Universiteit Rotterdam.