

The background of the slide is a composite of two photographs. On the left, a woman with brown hair, wearing a white shirt with blue vertical stripes, is smiling and looking down at a young girl. The girl has pigtails and is focused on building a tower with colorful wooden blocks (red, yellow, green, blue, and orange). On the right, a woman with long brown hair, wearing a white lab coat, is smiling and looking towards the camera. A large white circle with a soft shadow is centered over the image, containing the main text.

**De kracht van
combinatiebanen
voor jouw organisatie**

Voorwoord

Een combinatiebaner is een medewerker die meerdere banen heeft. Dit kan binnen jouw organisatie zijn, maar ook daarbuiten. De motivatie voor een combinatiebaan en de randvoorwaarden verschillen per medewerker. Uit onderzoek blijkt dat dit vaak te vangen is in een van vier profielen. Dit document geeft je handvatten om als werkgever je medewerker te helpen om aan de slag te gaan met een combinatiebaan. Om te weten in welk profiel een medewerker past, is het in gesprek gaan en blijven essentieel. Als werkgever is het dan ook belangrijk om hierin te investeren, zodat medewerkers en hun direct leidinggevenden de weg weten te vinden naar een combinatiebaan.

De combinatiebaan is een van de oplossingen voor het beperken van uitstroom en verzuim, maar het biedt ook kansen voor de instroom van nieuwe medewerkers. Medewerkers weten vaak niet wat de mogelijkheden zijn en denken daarom niet snel na over een combinatiebaan. Kijk daarom door de ogen van je medewerker om het voor beide partijen tot een succes te maken.

**Bekijk de speciale
thema-pagina over
combinatiebanen om
goed aan de slag te
kunnen >>**

Welke rol kun jij spelen?

Voor directie en bestuurders, hr en direct leidinggevende zijn de belangrijkste aandachtspunten op een rijtje gezet. Klik op de omschrijving die het beste bij jou past.

→ **Directie / bestuur**

→ **Hr**

→ **Direct leidinggevende**



Voor directie of bestuurders

De inzet van combinatiebanen kan helpen om nieuwe mensen aan te trekken en om de mensen te behouden die meer afwisseling en doorgroeimogelijkheden wensen. Dit geeft jou meer grip op preventie en blijf medewerkers die bij jouw organisatie willen blijven werken. Het vergroten van werkgeluk kan bijdragen aan het verlagen van uitstroom en verzuim. Het inzetten van combinatiebanen is daarom echt een lange termijnoplossing. De motivatie van jou als werkgever en die van de medewerker is anders, de uitkomst kan wel hetzelfde zijn.

Wil je een sturingsmechanisme op de lange termijn waarbij je invloed kan hebben op verzuim vanuit fysieke belasting, onverwachte uitstroom en uiteindelijke blijf medewerkers? Zet dan combinatiebanen in als onderdeel van je organisatiebrede beleid. Het is hierbij wel belangrijk dat je er een project van maakt, zorg dat het geen klein aandachtspuntje wordt. Het kan handig zijn om samen te werken met andere organisaties in de regio die ook combinatiebanen willen creëren. In ons [e-book over combinatiebanen](#) vind je tips voor onder andere de contractvormen. Lees bijvoorbeeld de ervaring van manager hrm Femmie over haar samenwerking met verschillende scholen in de regio (pagina 13).

De rol van de direct leidinggevende

Leidinggevendens moeten eerst zelf een goed idee hebben van wat de mogelijkheden zijn voordat ze medewerkers kunnen ondersteunen, maar deze kennis ontbreekt vaak. Het is daarom belangrijk te investeren, zodat deze leidinggevende dit optimaal kan doen. Die investering uit zich bijvoorbeeld in het hebben van voldoende tijd om dit soort gesprekken te voeren, maar ook voor het volgen van een opleiding om de competenties voor deze rol te vergroten. Het is dus van belang om die ruimte te maken voor de direct leidinggevende, een investering die zich op termijn uitbetaalt.

Voor hr

De inzet van combinatiebanen kan helpen om nieuwe mensen aan te trekken en om de mensen te behouden die meer afwisseling en doorgroeimogelijkheden wensen. Dit geeft jou meer grip op preventie en blijf medewerkers die bij jouw organisatie willen blijven werken. Het vergroten van werkgeluk kan bijdragen aan het verlagen van uitstroom en verzuim. Wees bij zowel instroom als een combinatiebaan voor een bestaande medewerker duidelijk welke rol jullie als organisatie spelen. Wat is er intern mogelijk? Kun jij een samenwerking aangaan met organisaties uit andere sectoren in de regio? In het geval van instroom kan het ook een meerwaarde zijn als er juist bij jouw organisatie wel ruimte is om te combineren. Maak er gebruik van! Goede voorbeelden van combinatiefuncties kunnen medewerkers, teams en werkgevers inspireren. Breng in kaart welke organisaties in je omgeving zitten waarmee je samenwerkingskansen ziet.

De invulling van combinatiebanen is overal anders en er zijn allerlei contractvormen mogelijk. Leg in elk geval een voorgenomen contractvorm vooraf aan de belastingdienst voor. In het [e-book over combinatiebanen](#) vind je diverse tips over dit onderwerp. Het kan handig zijn om samen te werken met andere organisaties in de regio die ook combinatiebanen willen creëren. Lees bijvoorbeeld de ervaring van manager hrm Femmie over haar samenwerking met verschillende scholen in de regio (pagina 13).

- **De rol van de direct leidinggevende**

Leidinggevendens moeten eerst zelf een goed idee hebben van wat de mogelijkheden zijn voordat ze medewerkers kunnen ondersteunen, maar deze kennis ontbreekt vaak. Het is daarom belangrijk te investeren, zodat deze leidinggevende dit optimaal kan doen. Die investering uit zich bijvoorbeeld in het hebben van voldoende tijd om dit soort gesprekken te voeren, maar ook voor het volgen van een opleiding om de competenties voor deze rol te vergroten. Het is van belang om ruimte te maken voor de direct leidinggevende. Als je organisatie groot is, bedenk zelf wat de plek is van bijvoorbeeld regio- of clustermanagers. Zorg ervoor dat gesprekken over combinatiebanen goed en snel opgevolgd worden. Faciliteer je direct leidinggevendens om dit te kunnen doen.

Voor direct leidinggevende

Iedere medewerker is anders, iemand die een tweede baan wil vanwege de financiële situatie komt misschien niet uit zichzelf naar je toe. Een medewerker die een andere sector wil ontdekken is misschien bang voor haar baan in jouw organisatie. Het is dus essentieel dat jij zorgt voor een open gesprek. Sommige leidinggevenden zullen in verband met mogelijk vertrek van de medewerker wellicht dit gesprek niet willen aangaan. Maar doe dit juist wel, als je er niet over praat is de kans groter dat een medewerker sowieso vertrekt. Zonder transparantie sta je al 1-0 achter. Uit onderzoek bleek dat de pedagogisch medewerkers die geïnteresseerd waren in een combinatiebaan, zich vaak al aan het oriënteren waren op een baan elders of op een vervolgopleiding.

Als je start met een traject richting een combinatiebaan, maak het dan ook af. Zorg voor duidelijke afspraken, zodat de wederzijdse verwachtingen duidelijk zijn. Jij kunt de medewerker ontzorgen. Neem daarom, samen met de hr-verantwoordelijke, eventuele belemmeringen weg.

Het is belangrijk om er geen individuele aanpak van te maken, neem je team mee. Als je zorgt voor gelijkwaardigheid en transparantie, dan voorkom je scheve gezichten. Bijvoorbeeld als een bepaalde medewerker door haar combinatiebaan nooit bij een bepaald overleg kan zijn, of een bepaalde taak zelden uitvoert.

Inhoudsopgave

Om te weten welke stappen je kunt zetten, hebben we onderscheid gemaakt in vier type medewerkers. Elke medewerker is uniek en elke situatie vraagt om maatwerk, maar deze indeling helpt je bij het leveren van dat maatwerk. Bekijk de volgende pagina voor meer informatie.



Legenda iconen

Wil je meer weten over het profiel, dan kun je op de volgende iconen (of op de tekst achter dat icoon) klikken:



In welke branche zou de medewerker zijn combinatiebaan willen?



Wil de medewerker meer of minder uren werken?



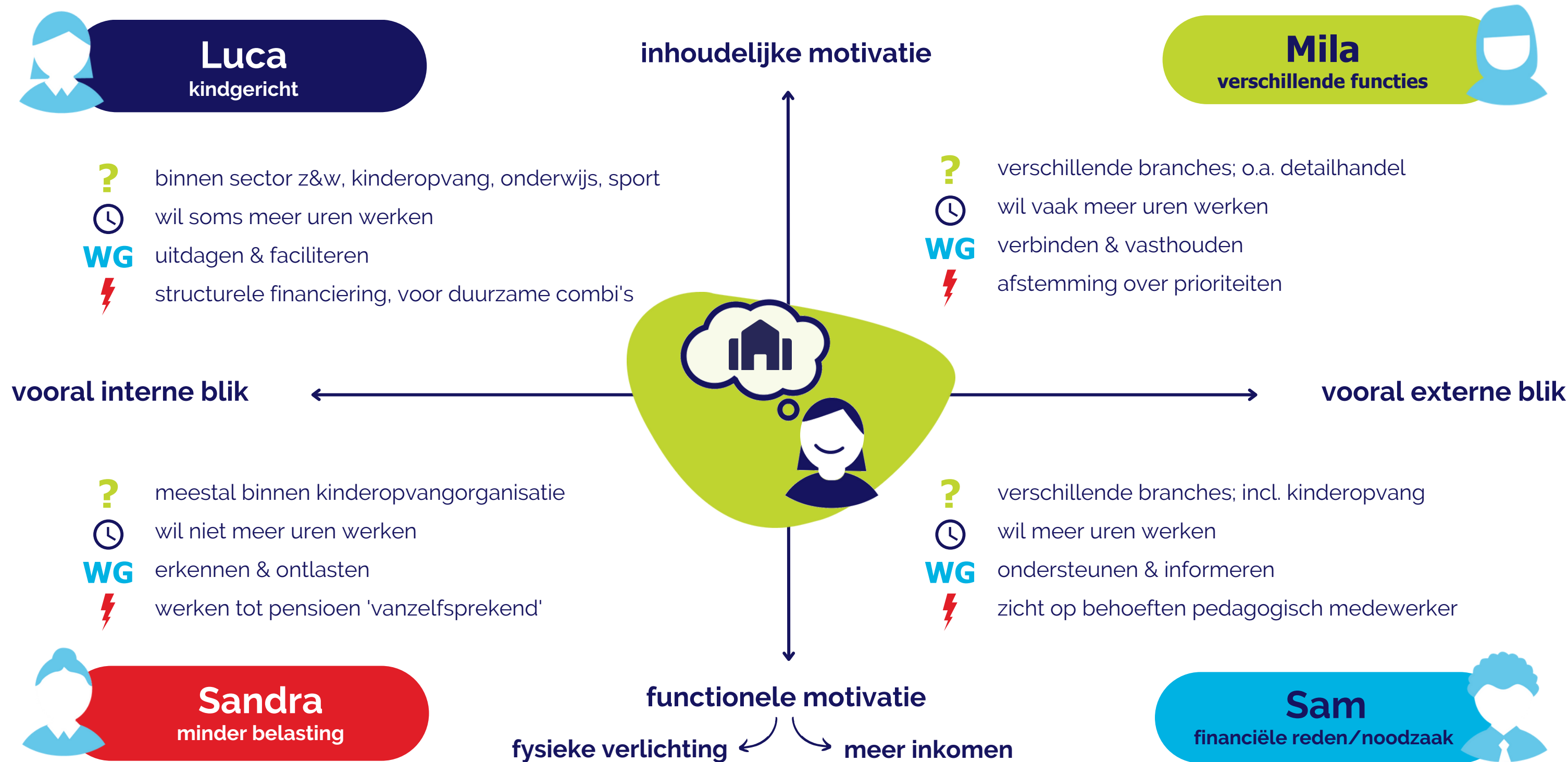
Hoe kun je als werkgever de medewerker het beste ondersteunen?



Wat zijn eventuele aandachtspunten?

Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



Luca
 kindgericht

Mila
 verschillende functies





? binnen sector z&w, kinderopvang
 wil soms meer uren werken
 WG uitdagen & faciliteren
 ⚡ structurele financiering

vooral interne blik

? meestal binnen kinderopvang
 wil niet meer uren werken
 WG erkennen & ontlasten
 ⚡ werken tot pensioen 'vanzelfsprekend'



Sandra
 minder belasting

functionele motivatie
 fysieke verlichting ← meer inkomen

...shes; o.a. detailhandel
 ...rken
 ...n
 ...kinderopvang
 ...leren
 ...ten pedagogisch medewerker

vooral externe blik

Sam
 financiële reden/noodzaak



Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



Combinatiebaan in kinderopvang

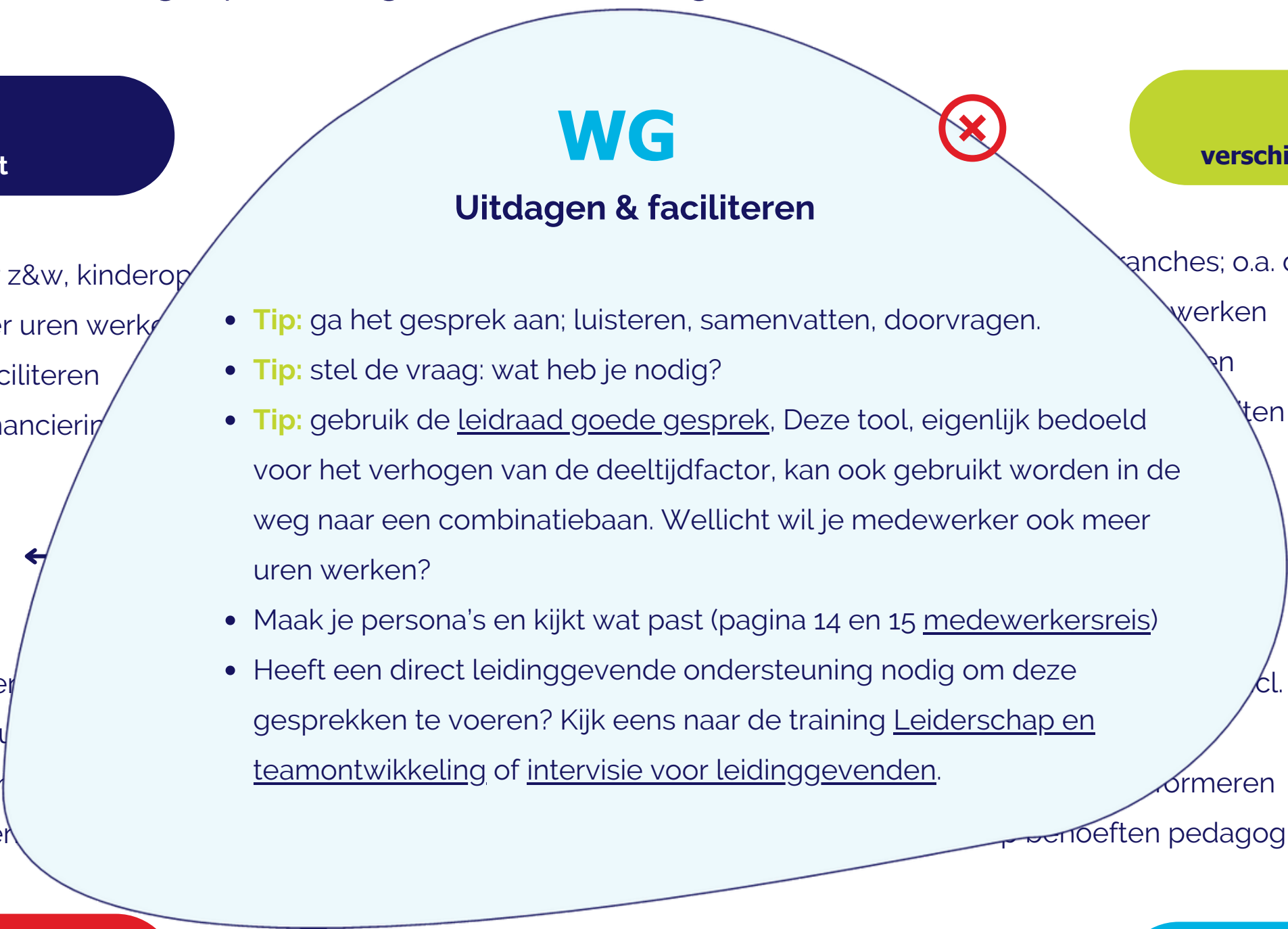
Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



Luca
 kindgericht

Mila
 verschillende functies





? binnen sector z&w, kinderopvang
 ⌚ wil soms meer uren werken
WG uitdagen & faciliteren
 ⚡ structurele financiering

vooral interne blik ←

? meestal binnen kinderopvang
 ⌚ wil niet meer uren werken
WG erkennen & ondersteunen
 ⚡ werken tot per



Sandra
 minder belasting

- **Tip:** ga het gesprek aan; luisteren, samenvatten, doorvragen.
- **Tip:** stel de vraag: wat heb je nodig?
- **Tip:** gebruik de leidraad goede gesprek, Deze tool, eigenlijk bedoeld voor het verhogen van de deeltijdfactor, kan ook gebruikt worden in de weg naar een combinatiebaan. Wellicht wil je medewerker ook meer uren werken?
- Maak je persona's en kijkt wat past (pagina 14 en 15 medewerkersreis)
- Heeft een direct leidinggevende ondersteuning nodig om deze gesprekken te voeren? Kijk eens naar de training Leiderschap en teamontwikkeling of interview voor leidinggevenden.

branches; o.a. detailhandel
 werken
 en
 ten
 cl. kinderopvang
 formeren
 behoeften pedagogisch medewerker

→ vooral externe blik

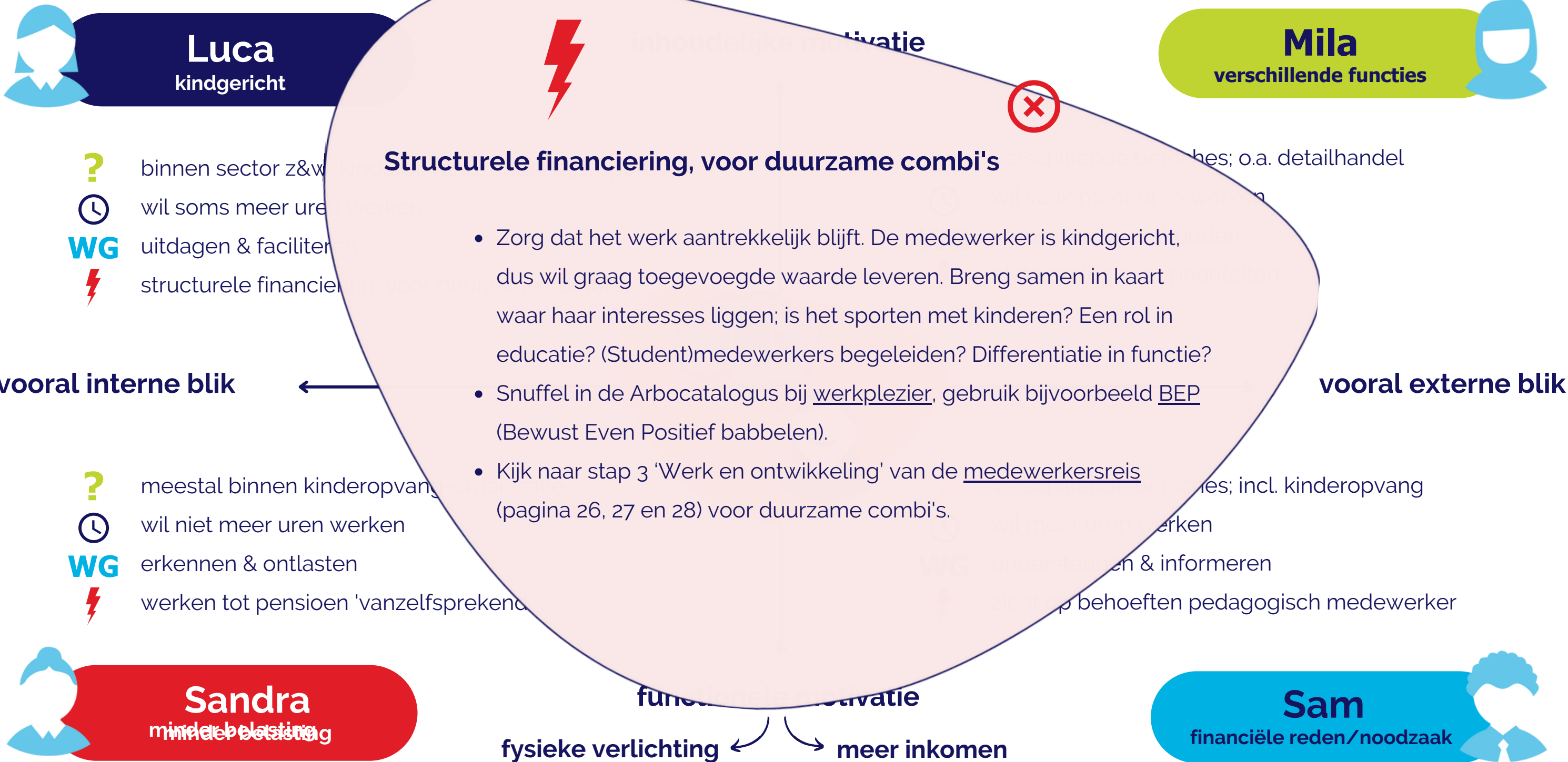
Sam
 financiële reden/noodzaak



functionele motivatie
 fysieke verlichting ← → meer inkomen

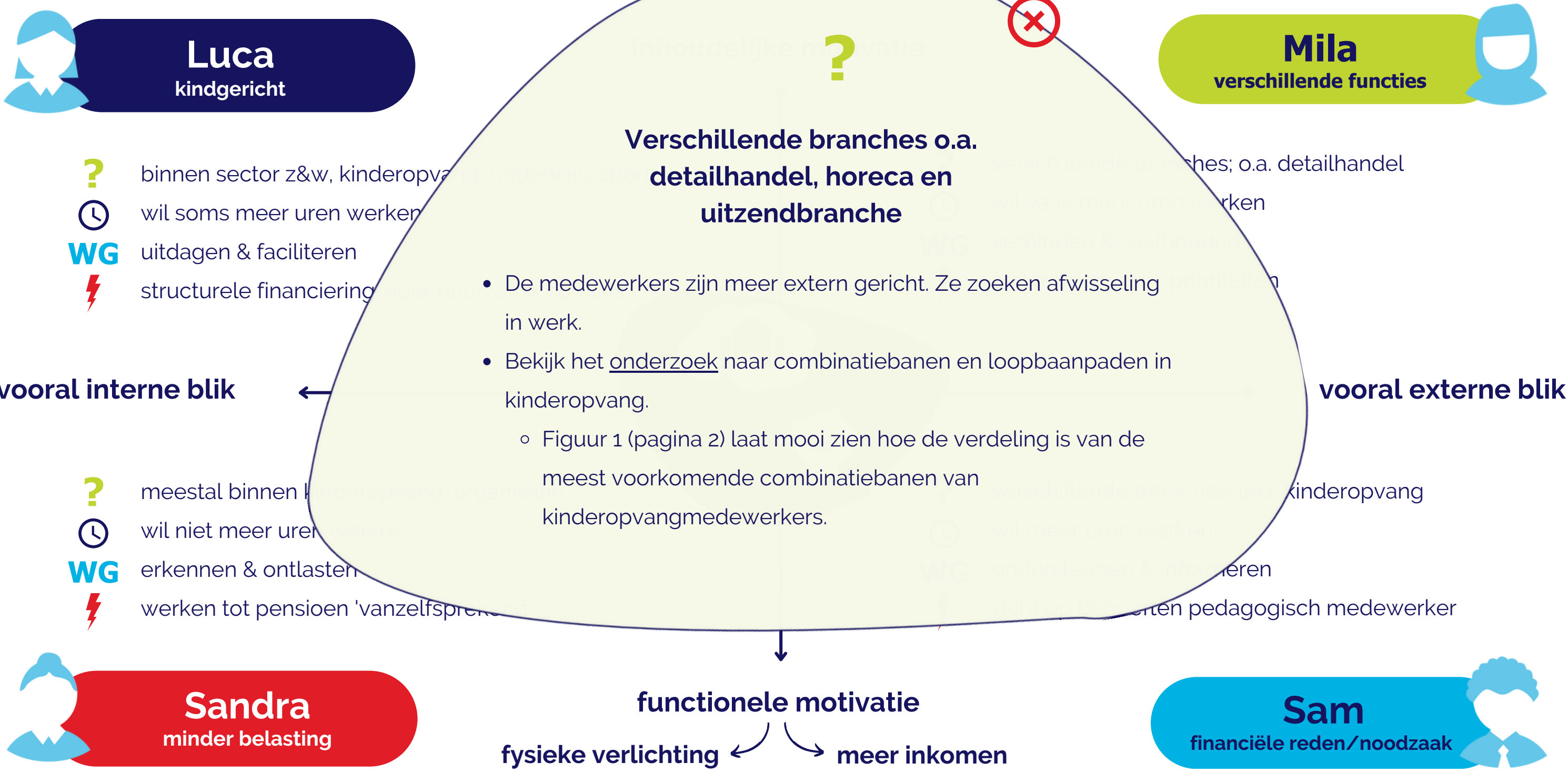
Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



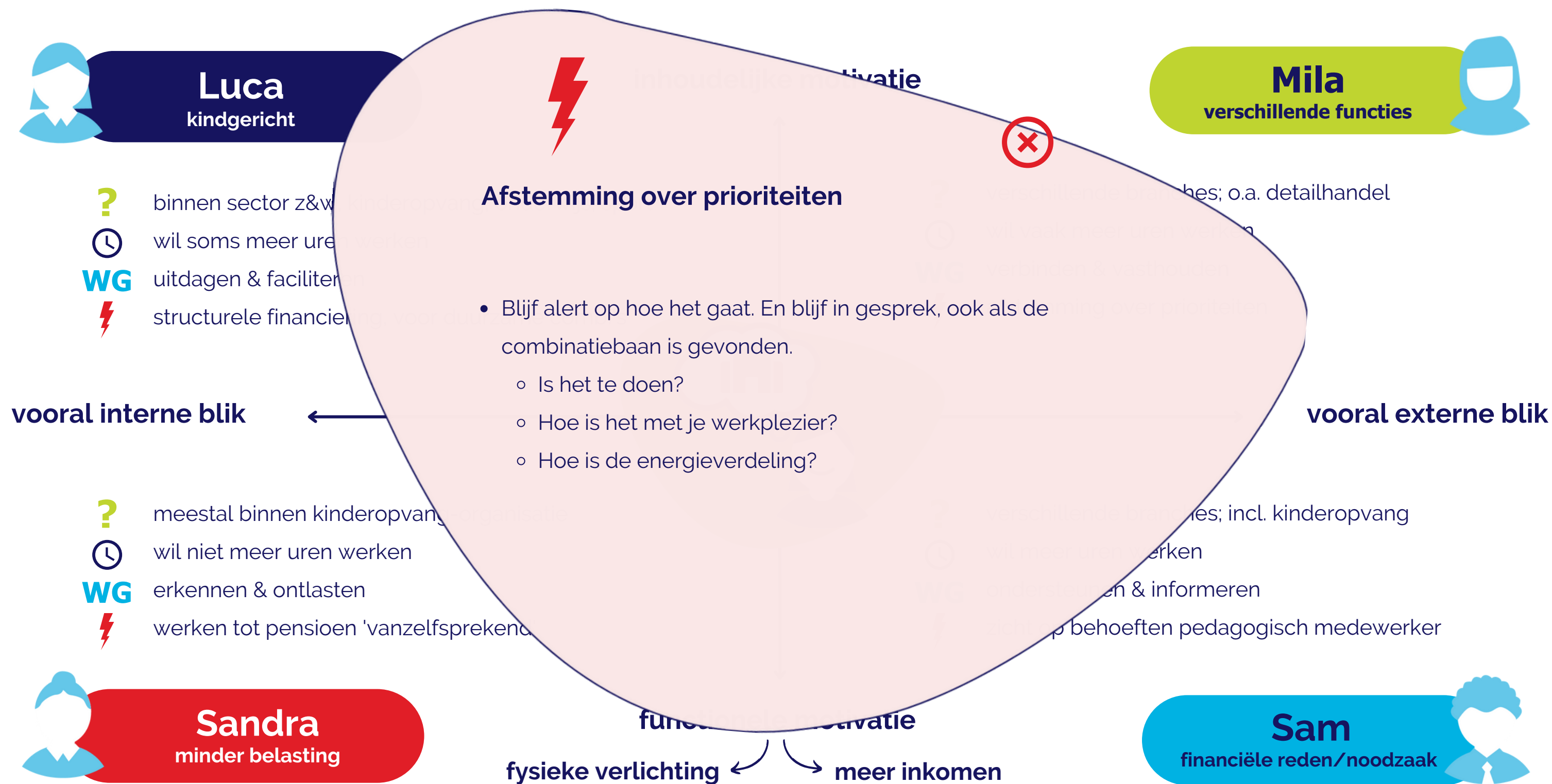
Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



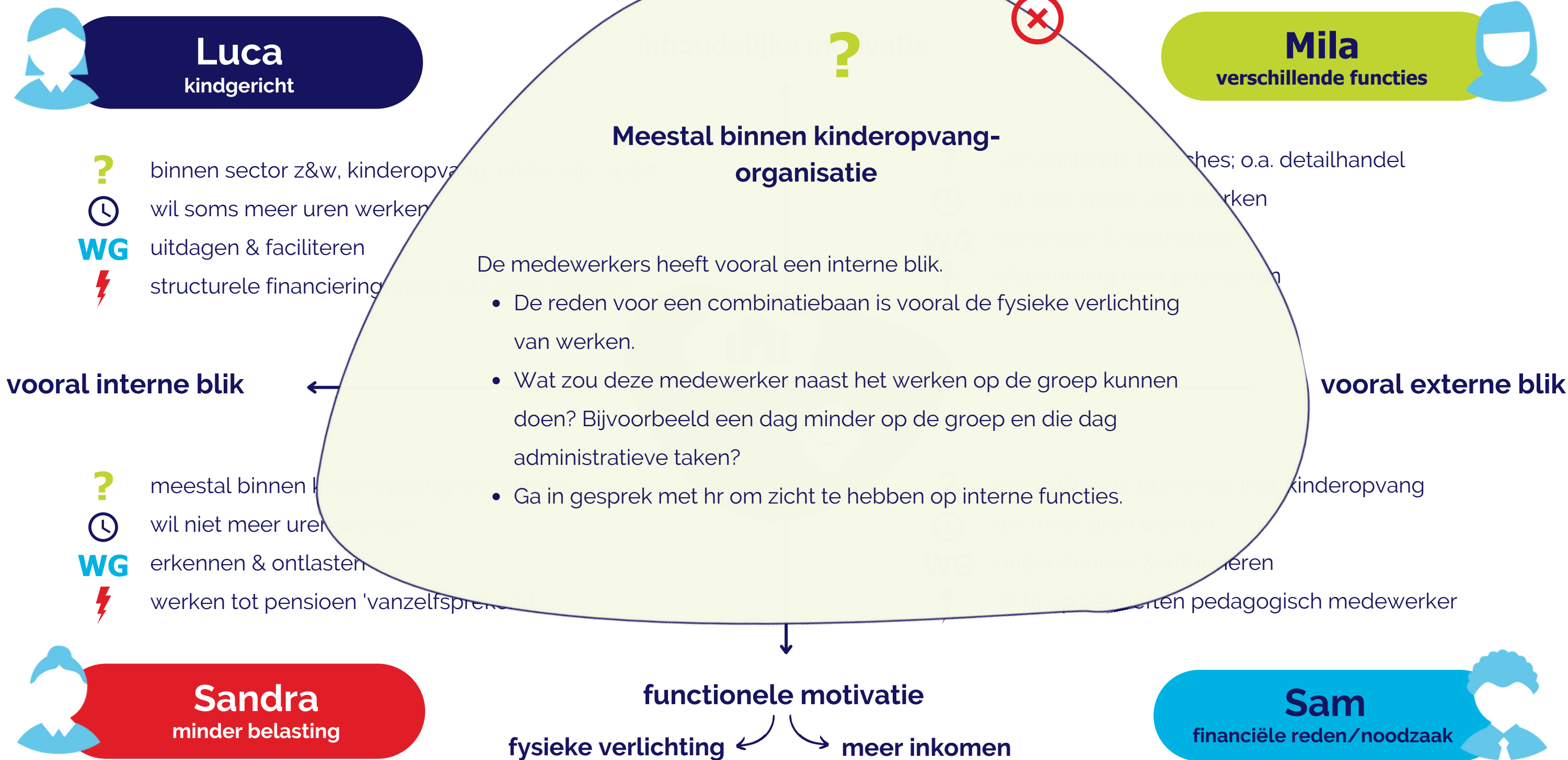
Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



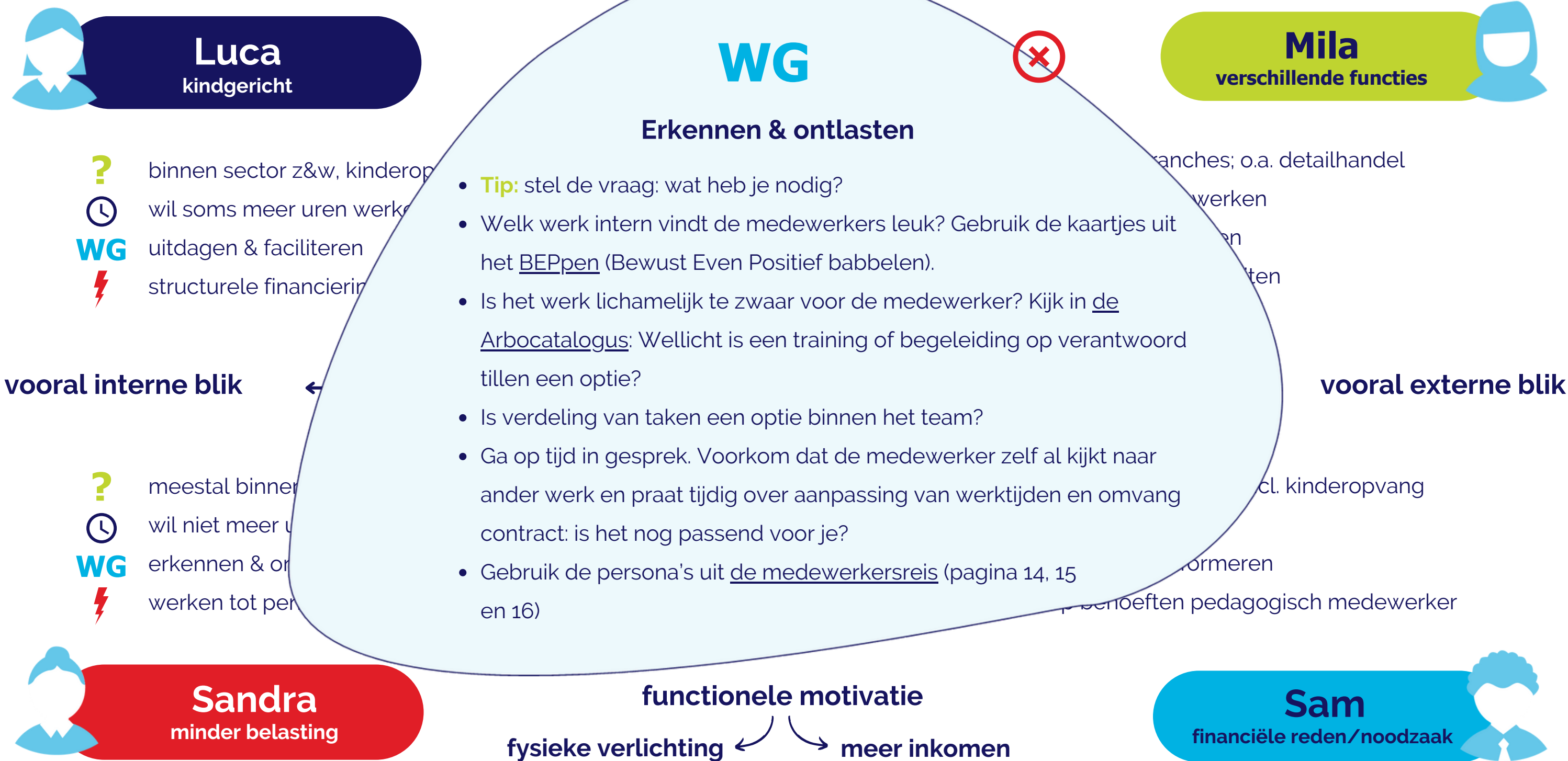
Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



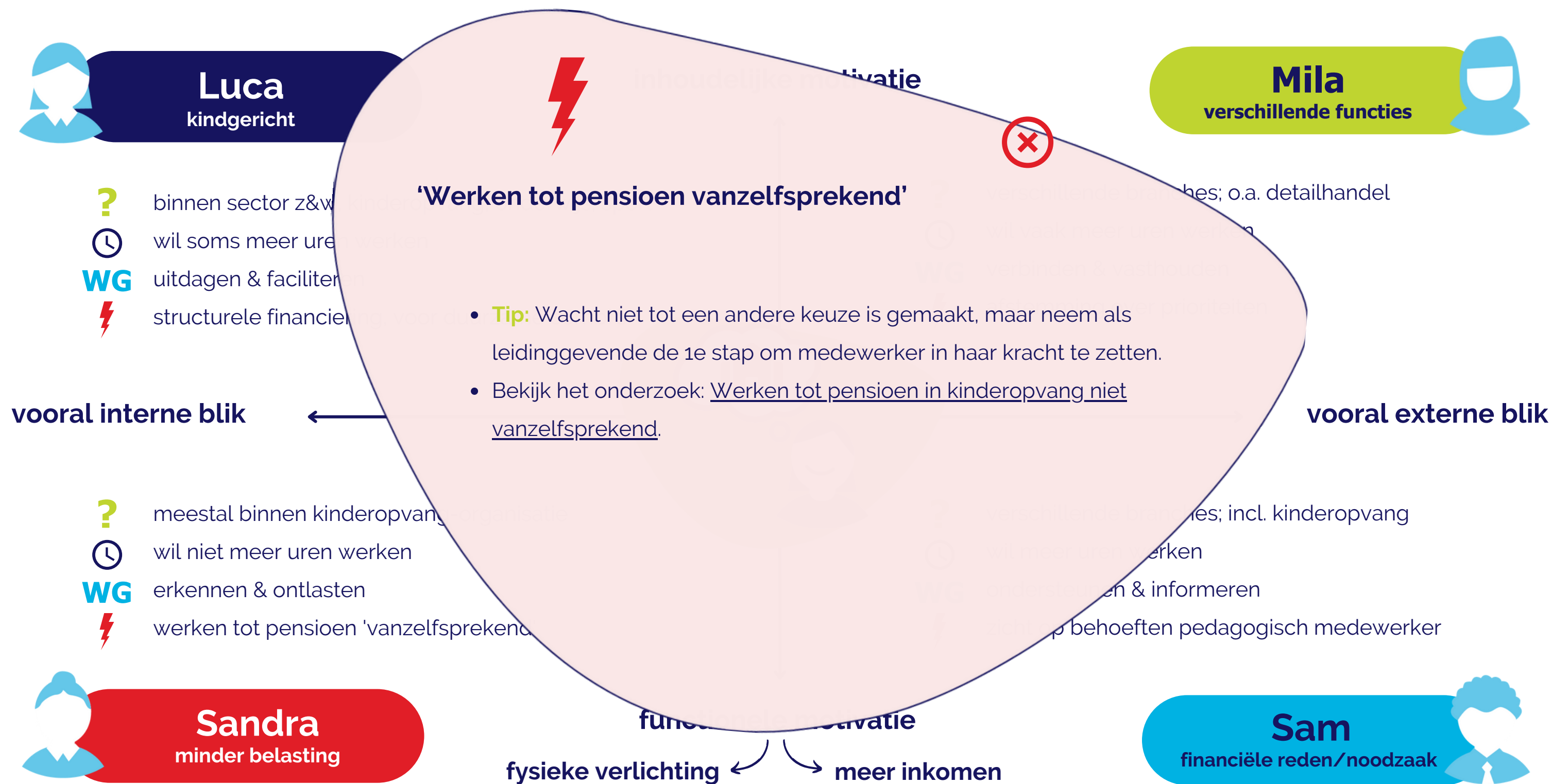
Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



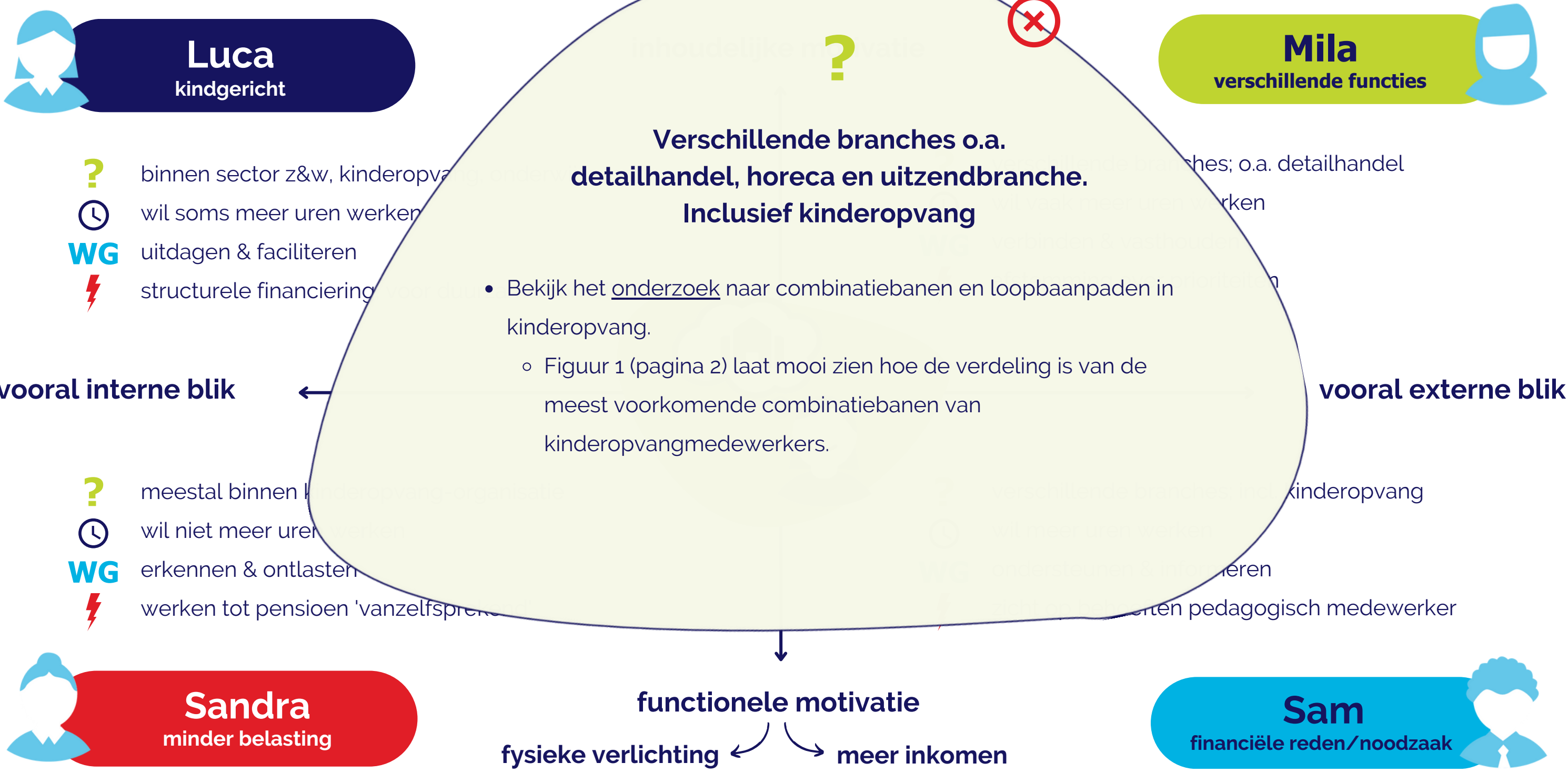
Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



Luca
kindgericht

Mila
verschillende functies




WG
Ondersteunen & informeren





binnen sector z&w, kinderopvang



wil soms meer uren werken



uitdagen & faciliteren



structurele financiering

vooral interne blik



meestal binnen



wil niet meer werken



erkennen & ontwikkelen



werken tot per



Sandra
minder belasting

- Deze medewerker is minder zichtbaar. Van belang dus om zelf zicht te hebben wie dit zijn. Dit kan alleen door met iedere medewerker in gesprek te zijn en te blijven. Gebruik hiervoor bijvoorbeeld de leidraad het goede gesprek
- **Tip:** stel de vraag 'wat heb je nodig?'
- Misschien is hulp nodig bij de keuze. De kaartjes uit BEPpen zijn daarvoor geschikt. Wellicht is het nodig om het rooster aan te passen, te kijken waar knelpunten kunnen ontstaan.
- Heeft een direct leidinggevende ondersteuning nodig om deze gesprekken te voeren? Kijk eens bij de training Leiderschap en teamontwikkeling of interview voor leidinggevenden

branches; o.a. detailhandel

werken

en

ten

vooral externe blik

cl. kinderopvang

ormeren

benoeften pedagogisch medewerker

functionele motivatie

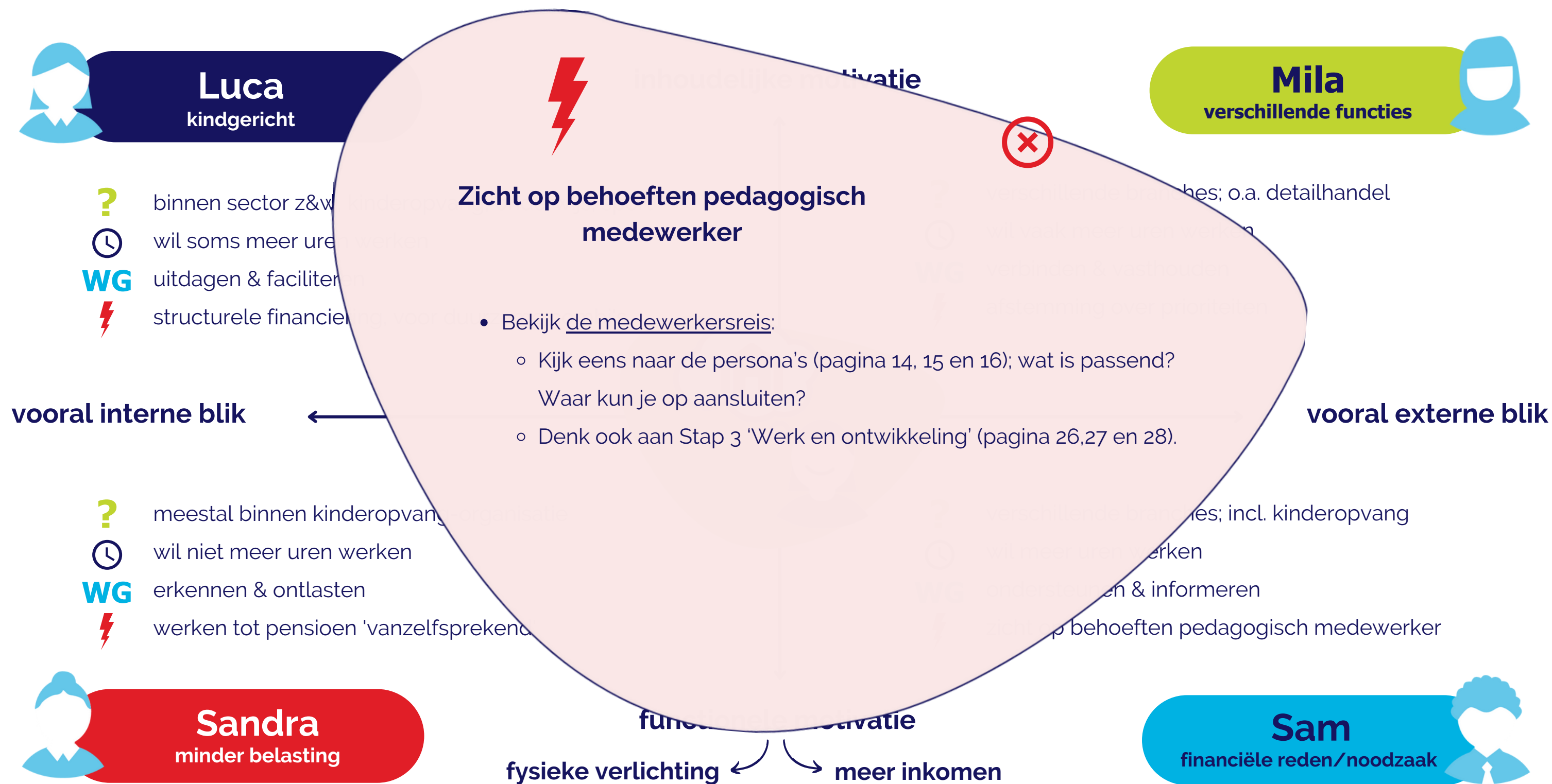
fysieke verlichting meer inkomen

Sam
financiële reden/noodzaak



Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



Colofon

Inhoud

Hélène Arons
Janneke Hagens

Tekst, concept en realisatie

Hélène Arons
Maaïke Rouw

Vormgeving

Eveline van Rijn

Uitgave

Kinderopvang werkt!

Oktober 2023

