



**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 blijvende 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 blijvende 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 blijve 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?



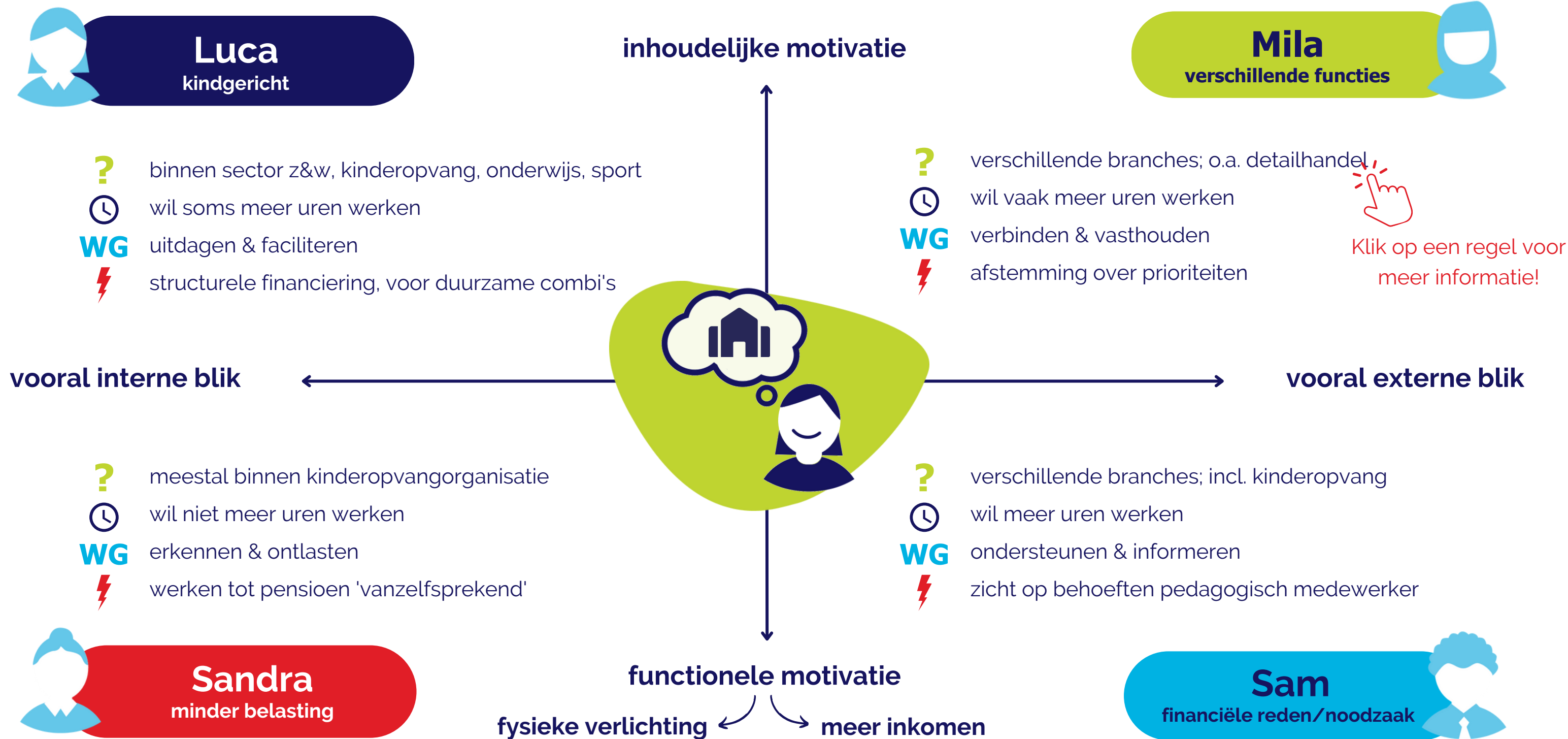
Hoe kun je als werkgever de medewerker het beste ondersteunen?



Wat zijn eventuele aandachtspunten?

Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



Colofon

De vier profielen zijn gebaseerd op:

- Onderzoek combinatiebanen. Vervolgverkenning kinderopvang. Kinderopvang werkt! Februari 2023.
- Adviesopdracht voor Kinderopvang werkt! naar wat werknemers en werkgevers nodig hebben om combinatiebanen te realiseren. KennisLand/Sardes. Juli 2023.
- ABF/CBS Onderzoek naar combinatiebanen en loopbaanpaden in kinderopvang. Juli 2023.

Inhoud

Hélène Arons
Janneke Hagens

Tekst, concept en realisatie

Hélène Arons
Maaïke Rouw

Vormgeving

Eveline van Rijn

Uitgave

Kinderopvang werkt!

Versie: februari 2024



Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden

Klik op het kruisje om terug te gaan naar het overzicht

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

shes; o.a. detailhandel
 rken
 n
 vooral externe blik →
 kinderopvang
 ieren
 erten pedagogisch medewerker

Sam
financiële reden/noodzaak



Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden

Klik op het kruisje om terug te gaan naar het overzicht

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

- Wil soms meer uren werken**
- Wat betekent meer uren werk voor het loon van je medewerker? Deel [het filmpje](#) en verwijst naar de [WerkUrenberekenaar](#).
 - **Tip:** schakel hr in:
 - Zijn er interne vacatures die passend zijn? Want wellicht is intern veel mogelijk en heeft de medewerkers geen 2 contracten nodig. Dit is ook financieel voordeliger voor de medewerker, want loonheffing mag maar op maar 1 baan. Leg dit ook uit aan de medewerker.
 - Wat zijn de mogelijkheden van contracten bij samenwerking met bijvoorbeeld onderwijs of sport? Zie pagina 18 [e-book combinatiebanen](#).

branches; o.a. detailhandel
 in werken
 den
 iteiten

vooral externe blik

kinderopvang
 n
 gogisch medewerker

Sam
financiële reden/noodzaak



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 & organiseren
- ⚡ werken tot permissie

Sandra
minder belasting

WG

Uitdagen & faciliteren

Klik op het kruisje om terug te gaan naar het overzicht

- **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 medewerkerreis)
- Heeft een direct leidinggevende ondersteuning nodig om deze gesprekken te voeren? Kijk eens naar de training Leiderschap en teamontwikkeling of intervisie voor leidinggevendenden.

vooral externe blik



Sam
financiële reden/noodzaak

Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden

Luca
kindgericht

Mila
verschillende functies

- ? binnen sector z&w
- 🕒 wil soms meer uren
- 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 belastend

Structurele financiering, voor duurzame combi's

- Zorg dat het werk aantrekkelijk blijft. De medewerker is kindgericht, dus wil graag toegevoegde waarde leveren. Breng samen in kaart waar haar interesses liggen; is het sporten met kinderen? Een rol in educatie? (Student)medewerkers begeleiden? Differentiatie in functie?
- Snuffel in de Arbocatalogus bij werkplezier, gebruik bijvoorbeeld BEP (Bewust Even Positief babbelen).
- Kijk naar stap 3 'Werk en ontwikkeling' van de medewerkersreis (pagina 26, 27 en 28) voor duurzame combi's.

Klik op het kruisje om terug te gaan naar het overzicht



vooral externe blik

- ...es; o.a. detailhandel
- ...es; incl. kinderopvang
- ...erkeren
- ...en & informeren
- ...p behoeften pedagogisch medewerker

Sam
financiële reden/noodzaak

fysieke verlichting ← → meer inkomen

Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden

Klik op het kruisje om terug te gaan naar het overzicht

Luca
kindgericht

Mila
verschillende functies



vooral interne blik

vooral externe blik

Sandra
minder belasting

Sam
financiële reden/noodzaak



Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden

Klik op het kruisje om terug te gaan naar het overzicht



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

branches; o.a. detailhandel
 in werken
 ouden
 iteiten

vooral externe blik

kinderopvang
 n
 gogisch medewerker

Sam
financiële reden/noodzaak




Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden

Luca
kindgericht

Mila
verschillende functies

WG
Verbinden & vasthouden

Klik op het kruisje om terug te gaan naar het overzicht

vooral interne blik

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

? meestal binnen kinderopvang
🕒 wil niet meer uren werken
WG erkennen & ondersteunen
⚡ werken tot permissies

vooral externe blik

branches; o.a. detailhandel
 werken
 en
 ten

cl. kinderopvang
 formeren
 pedagoog
 behoeften pedagogisch medewerker

- **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?
- Wat is er intern mogelijk?
 - Schakel hr in: zijn er andere functies beschikbaar of komt er in de toekomst iets interessants vrij?
- Faciliteer op praktisch gebied, denk aan roosters, vergaderingen en bijeenkomsten.

Sandra
minder belasting

Sam
financiële reden/noodzaak



Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden

Luca
kindgericht

Mila
verschillende functies

- ? binnen sector z&w
- 🕒 wil soms meer uren
- 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



Klik op het kruisje om terug te gaan naar het overzicht



bes; o.a. detailhandel

vooral externe blik

- ...es; incl. kinderopvang
- ...erken
- ...en & informeren
- ...p behoeften pedagogisch medewerker

Sam
financiële reden/noodzaak

fysieke verlichting ← → meer inkomen

Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden

Klik op het kruisje om terug te gaan naar het overzicht

Luca
kindgericht

Mila
verschillende functies



vooral interne blik

vooral externe blik

Sandra
minder belasting

Sam
financiële reden/noodzaak



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

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

...shes; o.a. detailhandel
...rken

...kinderopvang

...ieren
...nten pedagogisch medewerker

Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden

Klik op het kruisje om terug te gaan naar het overzicht



Luca
kindgericht

Mila
verschillende functies




- **Tip:** realiseer je dat het behoud van deze medewerker belangrijker is dan het aantal uren dat ze op de groep werkt!

vooral interne blik

vooral externe blik

? binnen sector z&w, kinderopvang
 ⌚ wil soms meer uren werken
 WG uitdagende & faciliterende functies
 ⚡ structurele financiële problemen

branches; o.a. detailhandel
 in werken
 uren
 functies

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

in kinderopvang
 pedagogisch medewerker



Sandra
minder belasting

Sam
financiële reden/noodzaak



functionele motivatie
 fysieke verlichting ← → meer inkomen

Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden

Klik op het kruisje om terug te gaan naar het overzicht



Luca
kindgericht



binnen sector z&w, kinderopvang



wil soms meer uren werken

WG

uitdagen & faciliteren



structurele financiering

vooral interne blik



meestal binnen



wil niet meer werken

WG

erkennen & ondersteunen



werken tot pensioen



Sandra
minder belasting

WG

Erkennen & ontlasten

- **Tip:** stel de vraag: wat heb je nodig?
- Welk werk intern vindt de medewerkers leuk? Gebruik de kaartjes uit het BEPpen (Bewust Even Positief babbelen).
- Is het werk lichamelijk te zwaar voor de medewerker? Kijk in de Arbocatalogus: Wellicht is een training of begeleiding op verantwoord tillen een optie?
- Is verdeling van taken een optie binnen het team?
- Ga op tijd in gesprek. Voorkom dat de medewerker zelf al kijkt naar ander werk en praat tijdig over aanpassing van werktijden en omvang contract: is het nog passend voor je?
- Gebruik de persona's uit de medewerkersreis (pagina 14, 15 en 16)



Mila
verschillende functies

branches; o.a. detailhandel

werken

en

ten

vooral externe blik

cl. kinderopvang

ormeren

benoefden pedagogisch medewerker

functionele motivatie

fysieke verlichting

meer inkomen



Sam
financiële reden/noodzaak

Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden



Luca
kindgericht



Mila
verschillende functies

- ? binnen sector z&w
- 🕒 wil soms meer uren
- WG uitdagend & faciliterend
- ⚡ structurele financiering

vooral interne blik

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



Sandra
minder belasting



Klik op het kruisje om terug te gaan naar het overzicht



fysieke verlichting ← → meer inkomen



Sam
financiële reden/noodzaak

vooral externe blik



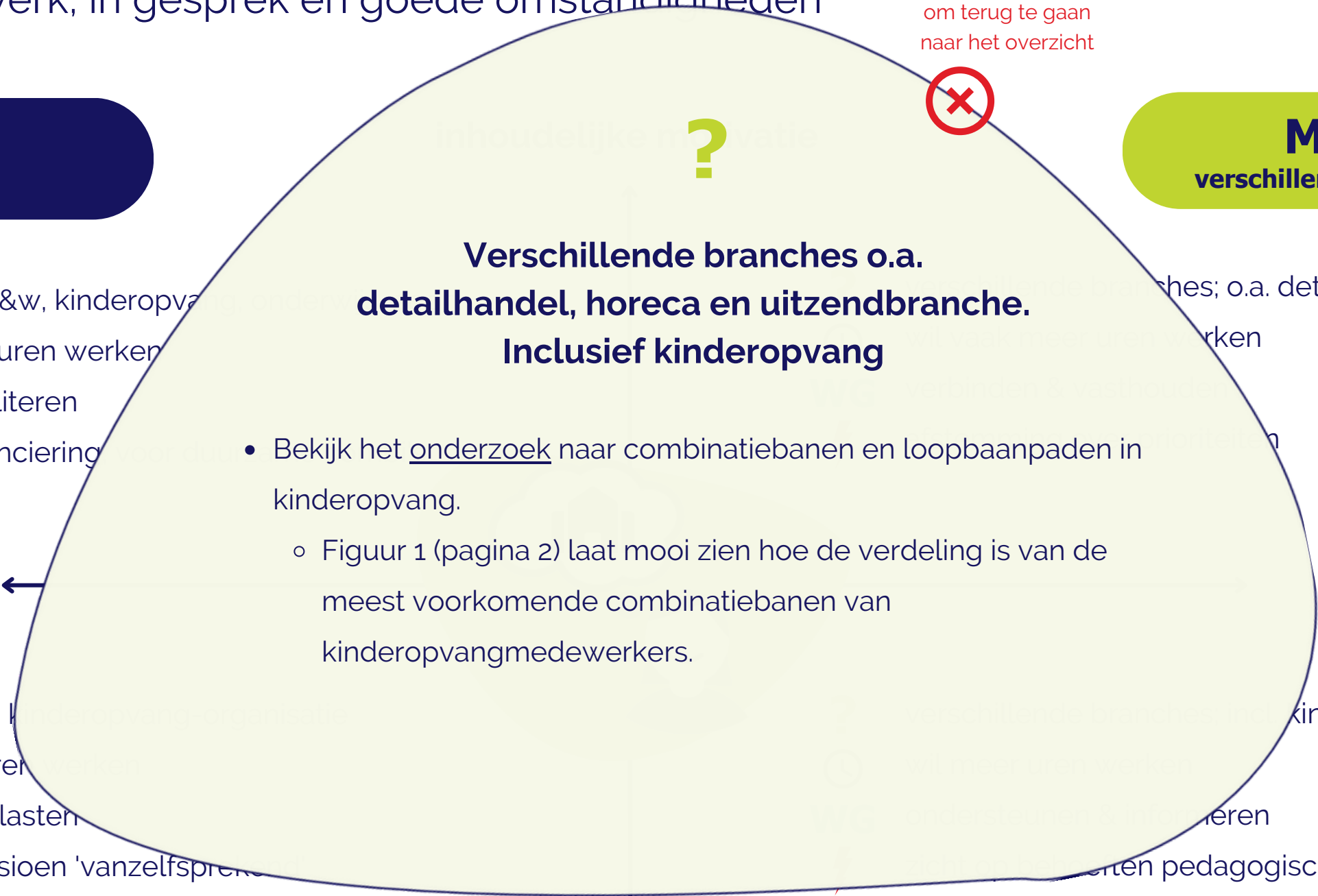
Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden

Klik op het kruisje om terug te gaan naar het overzicht

Luca
kindgericht

Mila
verschillende functies



Sandra
minder belasting

Sam
financiële reden/noodzaak



Combinatiebaan in kinderopvang

Met de basis: maatwerk, in gesprek en goede omstandigheden

Klik op het kruisje om terug te gaan naar het overzicht

Luca
kindgericht

Mila
verschillende functies



vooral interne blik

vooral externe blik

Sandra
minder belasting

Sam
financiële reden/noodzaak



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

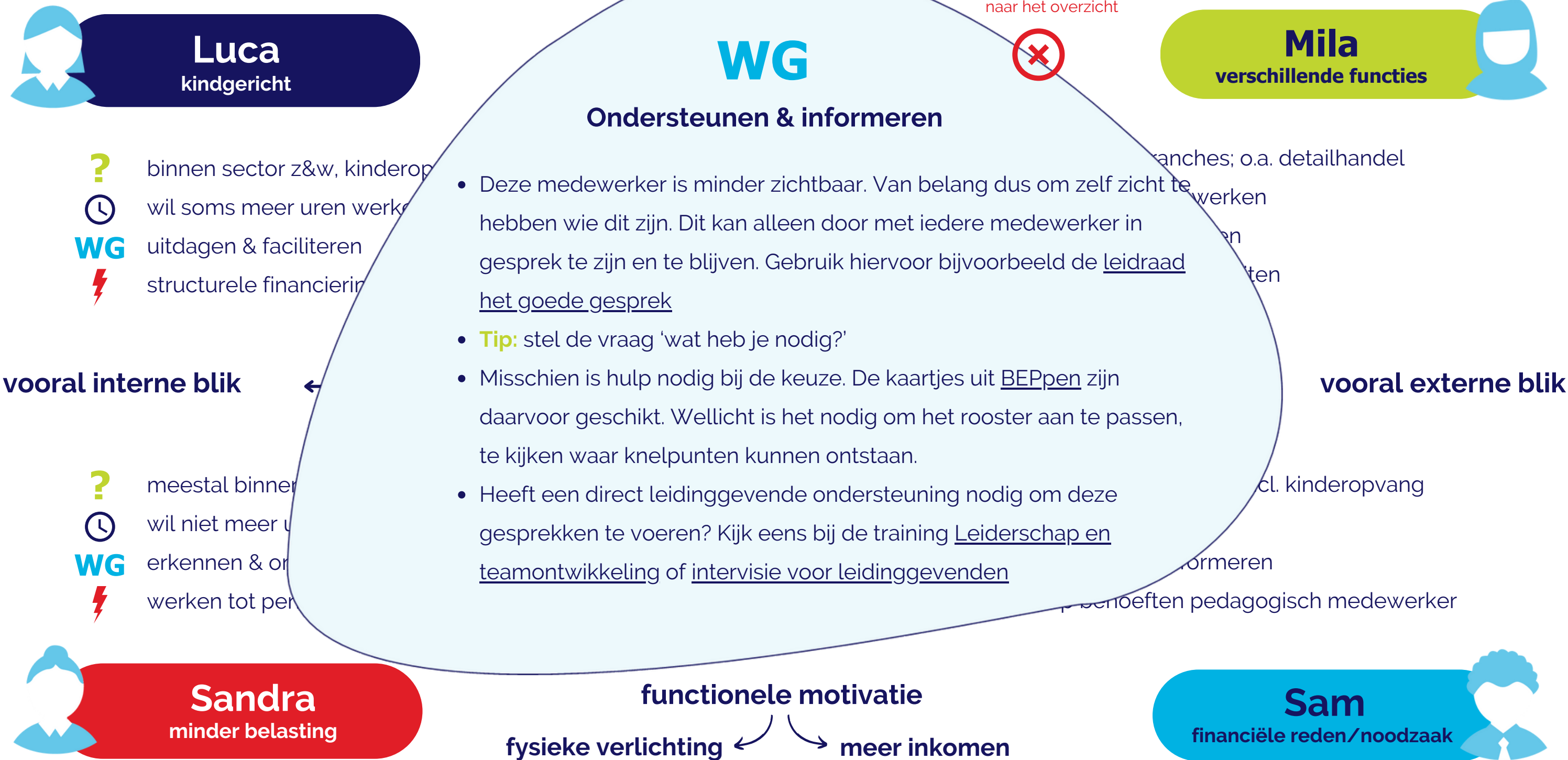
? meestal binnen kinderopvang
 wil niet meer uren werken
 WG erkennen & ontlasten
 ⚡ werken tot pensioen 'vanzelfsprekend'

branches; o.a. detailhandel
 werken in verschillende
 functies

kinderopvang
 pedagogisch medewerker

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

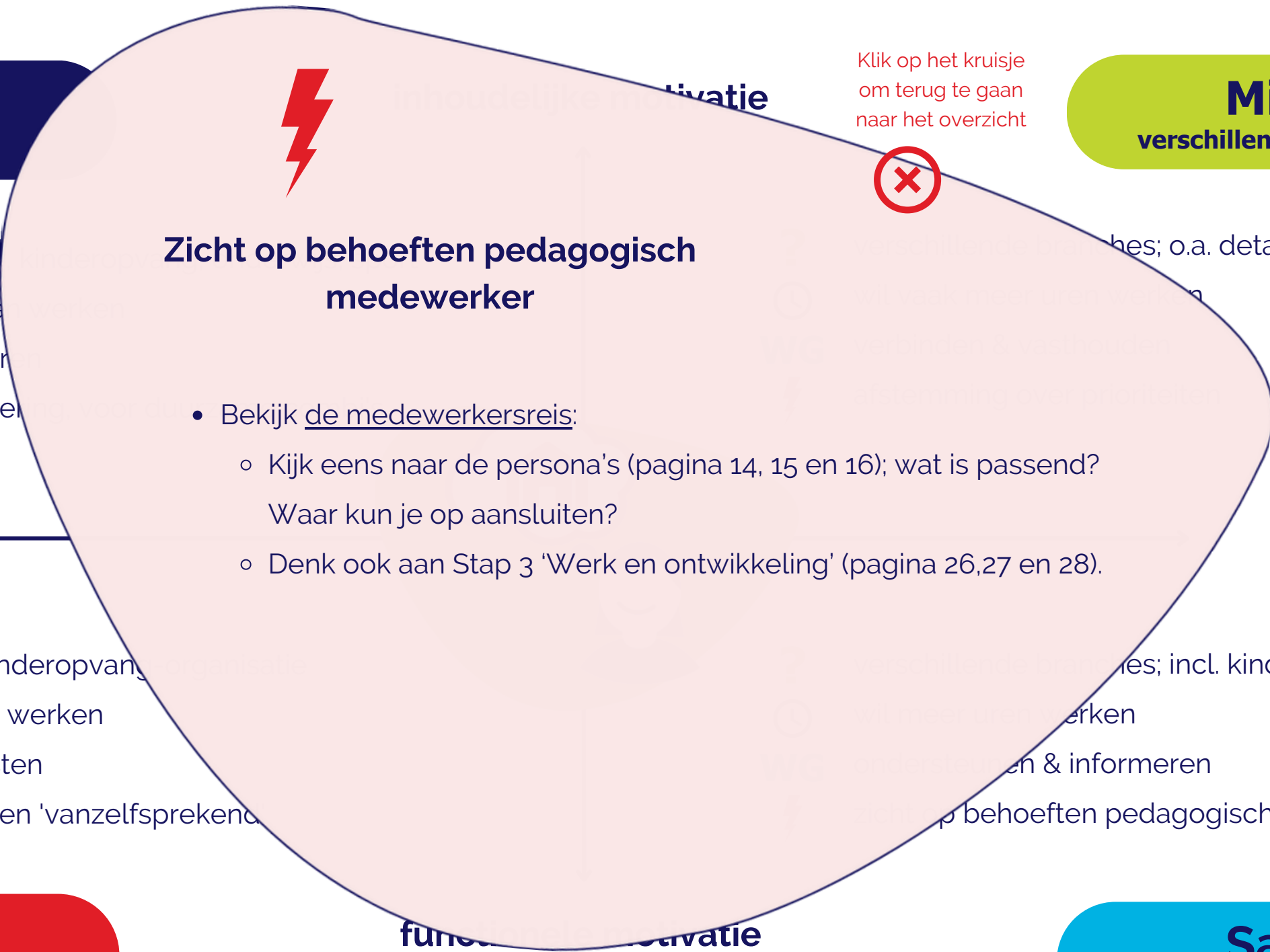
Mila
verschillende functies

- ? binnen sector z&w
- 🕒 wil soms meer uren
- 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



Klik op het kruisje om terug te gaan naar het overzicht



fysieke verlichting ← → meer inkomen

Sam
financiële reden/noodzaak