

Combinatiebanen



TNO innovation
for life

nsvp innovatiefinwerk

Samenvatting van TNO-NSvP leernetwerkbijeenkomst "Job Engineering" over Combinatiebanen op 29 november 2012.

Luc Dorenbosch
Jos Sanders
Ellen van Wijk
Sonia Sjollema

Leernetwerk Job Engineering

TNO-NSvP Leernetwerk

Op 29 november 2012 organiseerde TNO samen met de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) de eerste bijeenkomst in het leernetwerk Job Engineering: Nieuwe banen voor kwetsbare groepen. De bredere insteek van dit leernetwerk is experts uit wetenschap en praktijk te verenigen rondom het thema 'job engineering'. In het kort gaat het hierbij om het maatschappelijk vraagstuk hoe we het aanbod van huidige banen anders kunnen inrichten, zodat werknemers langer actief, gezond en productief aan het werk blijven. Dit vooral voor groepen die een vaker kwetsbare positie hebben in organisaties en de arbeidsmarkt (bv. oudere werknemers, lager opgeleiden, jongeren zonder startkwalificatie). In totaal zal het leernetwerk rondom dit thema in 2012 en 2013 vijf keer bij elkaar komen afsluitend met een symposium.

Job Engineering

Beroepen en banen hebben een frisse blik nodig. We zien daarbij de baan als een technologie waarvan de werknemer de eindgebruiker is. En net als bij computertechnologie kan er mogelijk nu veel meer met het concept 'baan' dan we 10 jaar geleden hadden kunnen bedenken. *Maar wat? En wat vereist dat bijvoorbeeld van de eindgebruiker?*

Job engineering kan gezien worden als een overkoepelende term voor alle recente initiatieven die gaan over bijvoorbeeld:

- het veranderen van baancomposities door het combineren banen
- het verduurzamen van bestaande banen via taakherontwerp (bv. job crafting)
- het creëren van nieuwe banen binnen bestaande banen (bv. job carving)
- het tijd- en plaatsonafhankelijk maken van banen
- het inbouwen van leerrijke taken in banen om ontwikkeling te stimuleren
- het organiseren van duurzaam flexwerk (bv. ontwikkelloopbanen in flexbanen)

Er zijn veel verschillende vormen denkbaar waarop organisaties alleen of samen met andere organisaties kunnen sleutelen aan nieuwe (loop)baanvormen die passen bij deze tijd. In dit leernetwerk verzamelen we samen met de leernetwerkleiden "blauwdrukken" van mogelijk nieuwe baanvormen inventariseren en hoe deze in de praktijk gestalte kunnen krijgen. Deze blauwdrukken zullen later in 2013 verschijnen in een boek.

Centrale vragen gedurende de leernetwerkbijeenkomsten zijn:

Welke nieuwe baanvormen zijn er? Welke problemen zijn er in de praktijk? Wat zou het kunnen opleveren voor werkgever en werknemer? Wie zijn hier al mee bezig? Wat kunnen we hiervan leren?

Leernetwerkbijeenkomst 1: Combinatiebanen

Doelstelling bijeenkomst

Tijdens deze eerste bijeenkomst in dit leernetwerk ging het specifiek hebben over de toepassingen van het combineren van meerdere banen, waarbij 1 werknemer, (minstens) 2 banen heeft. Tijdens de leernetwerksessie gingen deelnemers actief aan de slag gaan met “blauwdrukken” van combinatiebanen die bekend zijn of die kansrijk zouden kunnen zijn. Tevens werden hierbij de belemmeringen geïnventariseerd. In dit verslag is de input van alle aanwezigen verwerkt.

Aanwezigen

Esmarinda van Gelder	G4S
Annemieke Verbokkem	G4S
Janneke Vollebergh-Barbiers	Politie Haaglanden
Ria Stienen	Veolia
Vanessa Roelse	Ministerie BZK
Charissa Freese	Universiteit van Tilburg/Reflect
Sonia Sjollema	NSvP
Erwin Klappe	Amphia Ziekenhuis
Rien Huiskamp	Arbeidssocioloog
Thijs Winthagen	Wintkracht /Gemeente Den Bosch
Mark van Vuuren	Universiteit Twente
Erik van der Liet	Randstad
Johan Lemans	CLR
Ellen van Wijk	TNO
Luc Dorenbosch	TNO
Jos Sanders	TNO

Centrale vragen in de leernetwerkbijeenkomst “combinatiebanen”

- › Wat weten al over combinatiebanen in Nederland?
- › Welke verschijningsvormen van combinatiebanen zijn er te onderscheiden? Wat zijn daarbij de doelen/motieven?
- › Hoe kan dit bijdragen aan duurzame inzetbaarheid + andere uitkomsten?
- › Wat zijn bijvoorbeeld psychologische, organisatorische belemmeringen van het combineren van verschillende banen?
- › Wat is er nodig om het combineren van banen verder te brengen? Welke kennisvragen leven er?

Eerder onderzoek naar combinatiebanen

In het algemeen verwijst een combinatiebaan naar een arbeidssituatie waarbij iemand er *minstens* 2 banen op nahoudt. Het onderzoek ernaar staat nog in de kinderschoenen. Globaal weten we uit eigen onderzoek¹ dat:

- › Meer dan een half miljoen Nederlanders combineren meerdere banen
- › Daarmee zit Nederland in de Europese en mondiale voorhoede (VS 5%, EU 4,5%)
- › De hoofdbaan is vaker een kleiner (parttime) en/of tijdelijk contract
- › Combinatiebanen zijn ook een 'noodzakelijk kwaad'
- › Combinatiebanen hebben geen relatie met meer of minder werk-thuis conflicten
- › Combinatiebanen hebben geen relatie met meer of minder lang willen en/of kunnen doorwerken
- › Combinatiebanen hebben een positieve relatie met algemene gezondheid

Maar:

- › Rol van negatieve/positieve keuze (de reden voor mensen om banen te combineren) is voor Nederland nog niet helder
- › Onderscheid tussen verschillende combinaties ook niet
- › Evenals de verschillende effecten van verschillende combinatiebanen

Welke termen duiden op een combinatiebaan?

Op verschillende manieren wordt er in de praktijk en literatuur verwezen naar het combineren van banen, bijvoorbeeld:

- › Multi-jobbing
- › Meerdere banen
- › Mozaïekbanen
- › Stapelbanen
- › Combinatiefunctie
- › Job portfolio
- › Heterogeneous jobs
- › Moonlighting/Bijbanen
- › Hybride (loop)banen
- › Buddy-banen
- › Ontwikkel(loop)banen
- › Sprokkelbanen
- › Job slashing
- › Nevenfuncties
- › Klapstoel-functies
- › Barbapappa-contracten

¹ Rien Huiskamp, Jos Sanders & Seth van den Bossche (2011). Meerdere banen: noodzaak of uitdaging? Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, (27), 2, p 156 – 174

Jos Sanders, Jan Fekke Ybema & Ellen van Wijk (2013). Combinatiebanen en duurzame inzetbaarheid. Nog te verschijnen in "Dynamiek op de Nederlandse Arbeidsmarkt: Focus op Flexibilisering".

Verschijningsvormen van combinatiebanen: doelen

Leernetwerkkleden zien reeds verschillende toepassingen van combinatiebanen die in de praktijk voorkomen. Er zijn daarbij verschillende redenen waarom een combinatiebaan wordt aangegaan. Het meest concrete onderscheid berust op een combinatiebaan uit noodzaak (dwingende reden) of vanuit de behoefte aan meer uitdaging/ontwikkeling (positieve reden).

Combinatiebanen vanuit uitdaging (positieve redenen)

- › **Meer uitdaging/werkplezier:** De ene baan verrijken met uitdagende taken uit andere baan:
 - *Bv. Universitair docent die baan verrijkt door ook coaching of als spreker op te treden*
- › **Meer ondernemerschap:** Taken van een baan in loondienst combineren met taken als ZZP'er/ondernemer:
 - *Bv. Ambtenaar die loondienst combineert met zelfstandig ondernemerschap*
 - *Bv. Verzuimcoördinator die ook deels in het eigen familiebedrijf werkt*
- › **Bredere ontwikkeling:** De ene baan aanvullen met leerrijke taken uit een andere baan
 - *Bv. Bureauchef politie die baan combineert met persoonlijke effectiviteitstrainingen organiseren*

De Hybride Ambtenaar

Vanessa Roelse ([Programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur](#)) presenteerde enkele experimenten met hybride arbeidsvormen die op dit moment in verschillende overheidsinstanties plaatsvinden en gevolgd worden. Hierbij gaat het om diverse flexibiliteitsvormen, bijvoorbeeld:

- Bedrijfshulpverlenersmodel: nevenactiviteiten naast reguliere functie zoals je ook BHV-taken in de bestaande baan bouwt (functionele flexibiliteit)
- Barbapappa-contracten: mee-ademende uren voor hybride ambtenaren (flexibiliteit in arbeidsomvang)
- Flexibele ambtenaren: combinatie van klussen vanuit overheidsdienstverband, bijv. pool, regionaal verband (functionele /contract flexibiliteit)
- Publiek ondernemerschap: combinatie loondienst en zelfstandig ondernemerschap, bijv. zelfstandig publiek professional, flexivast abonnementen (functionele/contract flexibiliteit /flexibiliteit in arbeidsomvang)
- Inzetten zzp-ers via marktplaats (schaarste) & koppelen aan mogelijkheden eigen personeel (contract flexibiliteit)

De proeftuinen inventariseren de nieuwe mogelijkheden voor een flexibele overheid, met als insteek o.a.:

- Een andere rol van de overheid in de samenleving (samenwerking overheid en maatschappij en samenwerking tussen overheden).
- Efficiënter, effectiever en flexibeler openbaar bestuur
- Investeren in kwaliteit van het ambtenarenapparaat
- Flexibele en vaste arbeid meer in balans

De proeftuinen zijn op dit moment in volle gang. Aandachtspunten die reeds naar voren komen zijn:

- Houding, gedrag, competenties medewerkers & leidinggevenden (schakelen tussen functies, vertrouwen en loslaten door leidinggevenden)
- Flexibiliseren van arbeidsinzet vraagt ook om flexibiliseren van werk (denken in taken en rollen in plaats van in functies, vacatures opknippen, flexibel werk inzichtelijk maken en met elkaar delen)
- Arbeidsvoorwaarden (verschillende arbeidsvoorwaarden tussen verschillende organisaties, uitrusten flexibiliteit en zekerheid)
- Spelregels publiek ondernemerschap? (bijv. ruimte voor integer combineren van werkzaamheden/klussen, publiek tarief etc.)
- Andere rol HRM ? (meer organisatie-overstijgend, matching-ondersteunend etc.)

Combinatiebanen vanuit noodzaak (dwingende redenen)

- › **Inkomen verhogen:** Taken/opdrachten/baantje naast je reguliere baan uitvoeren voor (extra) aanvulling inkomen of twee banen moeten hebben om rond te komen
 - *Bv. Elektricien die 's avonds ook oproepbaar is voor particuliere elektriciteitsklussen*
 - *Bv. Schoonmaker in de ochtend en in de avondschoonmaak bij verschillende werkgevers*
- › **Betere gezondheid:** Zware taken in de ene baan compenseren met lichte taken uit de andere baan.
 - *Bv. Metselaar die zwaar beroep combineert met vakopleider op een ROC*
- › **Werk/inkomenszekerheid:** Dalende (of flexibele) aanbod van taken in de ene baan compenseren met stijgende (of zekere) aanbod van taken in de andere baan
 - *Bv. Administratief medewerker die steeds meer taken als doktersassistent gaat doen, omdat het administratieve werk geleidelijk minder wordt.*

Combinatiebanen bij Veolia: buschauffeur / postbezorger

Ria Stienen (HR directeur bij Veolia) presenteerde de aanloop en gedachtegang van Veolia met betrekking tot combinatiebanen / stapelbanen. Veolia ziet in het combineren zowel een bedrijfseconomische noodzaak als kansen op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Bedrijfseconomisch is er in de openbaar vervoerbranche steeds minder behoefte aan fulltimers. Ook een vaste baan is (bijna) verleden tijd, het is voor werkgevers lastig om werkzekerheid te bieden. Werkgevers willen flexibiliteit en meer parttimers, werknemers willen zekerheid en meer fulltime, bonden willen ook fulltime. Ook breder op de arbeidsmarkt en met name in de dienstverlening ziet Ria Stienen dat er steeds minder full-time banen ontstaan. Werkgevers kunnen de leegloop niet meer financieren. Zijn er dan geen andere constructies denkbaar? Twee parttime banen kan nu al, maar instanties en systemen zijn verouderd t.o.v. wat in de arbeidsmarkt gebeurt.

Veolia wil gaan experimenteren vanaf volgend jaar met een type combinatiebaan met buschauffeurs die ook als postbezorger aan de slag gaan. Bedrijfseconomisch speelt dat in op de behoefte aan meer flexibiliteit in combinatie met het bieden van meer werkzekerheid. In deze combinatiebaan zullen buschauffeurs de ochtendspits rijden om

daarna in de rustige uren waarbij men normaal niet rijdt post te bezorgen, dan wel in de middagdienst eerst een postronde lopen en daarna de avondspits wegrijden. In de samenwerking tussen Veolia en PostNL worden “gebroken” busdiensten vermeden wat meerdere voordelen biedt. Er worden minder dure gebroken diensten gecreëerd, mensen gaan afwisselend zittend en lopend werk verrichten, medewerkers welke een minimaal inkomen willen genereren kunnen dit bij 2 werkgevers vormgeven.

Het experiment met het combineren van twee soorten banen kan ook bijdragen aan duurzame inzetbaarheid. Het speelt in op tegengaan van het “sturen met de buik” – een ongezonde leefstijl in combinatie met een zittend beroep. Door ook “lopend” werk te verrichten wordt meer lichamelijke activiteit in de baan ingebouwd. Verder zou het combineren van banen ook mentale verzuring kunnen voorkomen. Elders aan de slag houdt “je geest levendig”.

Stienen ziet op termijn de noodzaak voor een ander flexibeler arbeidsbestel ook om de factor arbeid op termijn betaalbaar te kunnen houden voor bedrijven. Belangrijk zijn, o.a.:

- Een brede matching tussen vraag en aanbod - van beroepenmatching naar competentiematching.
- Belemmeringen welke het boven-sectoraal werken mogelijk maken dienen aangepast te worden.
- Denk hierbij aan beloningsstructuren, pensioenstelsel, sectors scholingsfondsen, maar ook hoe op dit moment financiële instituten, verzekeraars en hypotheekvertrekkers zijn georganiseerd (gericht op het hebben van één vaste baan) zal aangepast dienen te worden.

Verschijningsvormen van combinatiebanen: constructies

Naast de verschillende doelen die combinatiebanen kunnen dienen, zijn verschijningsvormen ook onder te verdelen in de soort constructie. Zo kun je het hebben over combinatiebanen als:

- › Meerdere banen bij dezelfde werkgever
- › Meerdere banen bij verschillende werkgevers
- › Meerdere banen in een samenwerkingsverband tussen werkgevers
- › Meerdere banen in uitzend/detacheringsverband
- › Een vaste baan en een baan in ZZP-verband
- › Een vaste baan en daarnaast werken in een familiebedrijf
- › Een vaste baan en daarnaast een (gast)docent bij vakschool
- › Een vaste baan en daarnaast een vrijwilligerfunctie
- › ...

Combinatiebanen in uitzendverband

Erik van der Liet (Randstad) stelt dat een uitzender als Randstad al reeds diverse combinaties in banen aanbiedt. Hierbij werken mensen als orderpicker of als chauffeur pakketdienst bij verschillende bedrijven (bv. 's ochtends DHL en 's middags UPS). Ook andere combinaties zijn er reeds. Bijvoorbeeld een aaneenrijging van banen in de schoonmaak, catering en spoelkeuken.

Wat in praktijk nog lastig blijkt is de planning van deze combinaties. Randstad wil dan ook graag de planning overnemen bij een structurele pool van bedrijven waar mensen voor Randstad aan het werk zijn. Hierdoor kan het combineren van banen worden geoptimaliseerd.

Bijdrage combinatiebanen aan duurzame inzetbaarheid + andere uitkomsten?

Leernetwerkkleden zien verschillende voordelen van combinatiebanen die werknemers duurzamer inzetbaar kunnen houden. De belangrijkste bijdrage is dat het combineren van banen werknemers weerbaarder (op de arbeidsmarkt) maken. Redenen hiervoor zijn o.a.:

- › Baanzekerheid wordt gespreid over meerdere banen (risicospreiding)
- › Beter op de hoogte van nieuwe vacatures bij meerdere werkgevers (netwerk)
- › Je bouwt sneller een bredere CV op
- › Zelfvertrouwen groeit. Werknemers leert onafhankelijker van 1 werkgever werken

Ook voor werkgevers zijn er voordelen van werknemers die een combinatiebaan hebben, vooral als het gaat om de opbouw van human capital, omdat:

- › Kennis en effectieve werkwijzen worden opgedaan bij 2 werkgevers / banen
- › Leereffecten van het combineren van banen: effectiever werken, beter leren plannen, bredere competentie-ontwikkeling door meer variatie in het werk, op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen

Bedrijfseconomisch zijn er ook voordelen te noemen vooral in de sfeer van:

- › Werkgever kan, ondanks dat er te weinig full-time werk is, wel werknemers aantrekken en behouden wanneer combinatiebaan wordt ondersteund.
- › Werkgever kan hierdoor ook het risico delen met andere werkgevers
- › Nieuwe combi-constructies bieden nieuwe flexibiliseringsmogelijkheden die ook passen bij wat werknemers willen (flexisecurity).

Wat zijn psychologische, organisatorische belemmeringen van het combineren van verschillende banen?

Leernetwerkkleden zien ook verschillende belemmeringen of risico's van het combineren van meerdere banen. We onderscheiden 3 soorten:

- › Individueel-psychologisch zijn er nadelen aan het combineren van banen, zoals:
 - Combinatiebaan, maar baanonzekerheid groter, omdat een werknemer het gevoel heeft er dan als eerste "uit te liggen" (hij/zij heeft toch nog een andere baan)
 - Combinatiebaan heeft een maatschappelijk minderwaardige status, omdat "de norm" 40 uur werken voor 1 werkgever is
 - Combinatiebaan heeft een negatief imago/ schept onduidelijkheid bij leidinggevende en collega's (voor wie werk je nu echt?)
 - Combinatiebaan dwingt je goed je werk te scheiden vanwege mogelijke integriteitsconflicten
 - Combinatiedruk: 2 (of meer banen) betekent meer plannen/regelen, 2 emailadressen, 2 leidinggevendenden, 2 x overleg, meer afstemmen, meer werkuren
- › Organisatorische nadelen / belemmeringen van combinatiebanen:
 - Verschillende arbeidsvoorwaarden (in cao's)
 - Vergoedingen niet goed te regelen/sluiten niet op elkaar aan (overuren, telefoon, opleiding, ICT)

- Vaardigheden gaan juist verloren omdat je ze in 2 banen niet genoeg kunt inzetten. Veroudering van kwalificaties, waardoor je je waarde voor de arbeidsmarkt verliest.
 - Leidinggevenden snappen het niet of vinden het moeilijk aan te sturen
 - Vakbonden steunen het niet (heel uiteenlopende opvattingen over combinatiebanen)
 - Het combineren valt in praktijk niet te plannen
- › Institutionele/Wettelijke belemmeringen
- Aansprakelijkheid?
 - Inkomenszekerheid → hypotheek? (eisen banken)
 - Belastingstelsel → kortingen etc.
 - Pensioenstelsel → bij overgang grote onzekerheid over stabiel pensioen

Wat is er nodig om het combineren van banen verder te brengen? Welke kennisvragen leven er?

Naast het inventariseren van de ervaringen met combinatiebanen onder de netwerkleden, werd in de rondvraag geïnventariseerd welke kennisvragen er leven rondom combinatiebanen.

- › Hoe kunnen we op voorhand inschatten welke combinatiebanen in praktijk zullen werken?
- Hoe complex kunnen banen zijn om ze te combineren?
 - Hoe bepaal je de ruimte om te kunnen combineren?
 - Hoe tijdsgebonden kunnen banen zijn om ze te combineren?
 - Hoe plaatsgebonden kunnen banen zijn om ze te combineren?
 - Wat moeten we weten over de te combineren banen qua eigenschappen?
 - Hoeveel banen kunnen mensen tegelijkertijd aan?
 - Wat is het contrast tussen combinatiebanen in bedrijfsleven en overheid?
 - Wat is het effect van de welk type combinatiebaan op de kwalificaties/ ervaring en de waarde voor de arbeidsmarkt?
- › Hoe kunnen we op voorhand inschatten bij wie een combinatiebaan in goede handen is en bij wie niet (eigenschappen van de werknemer).
- Het is een bepaald type mens dat meerdere banen combineert / kan combineren
 - Wie kunnen omgaan met de combinatiebaan / rol onduidelijkheid?
 - Meerdere banen impliceert meer uren maken, óók als het de hybride vorm betreft, wat zijn de specifieke effecten van combinatiebaan?
- › Is de combinatiebaan voor de onderkant van de arbeidsmarkt een wens van de werkgever en bij bovenkant een wens van de werknemer?
- Wat is de business case voor de werkgever én de werknemer?
 - Welke verschillen zijn er in de business case bij een combinatiebaan uit noodzaak en een combinatiebaan vanuit uitdaging en ontwikkeling?
 - Hoe laat je zien wat de kracht is van de combinatiebaan?
 - Veel pilots waar geoefend wordt: breng de kennis van de pilots die lopen bijeen

- › Hoe organiseer je combinatiebanen op macro-niveau?
 - Anders organiseren van zekerheid?
 - Nu kun je van alles regelen als je een baan hebt. Maar hoe zorg je voor mogelijkheden van combinatiebanen voor bv. werklozen?
 - Moet een combinatiebaan wel top-down willen regelen? Of vooral de ruimte bieden als er aanleiding toe is?
 - Hoe zorg je voor borging in de structuur tegenover “goed idee die combinatiebanen zolang we er geen last van hebben”

- › Wat is de rol van de leidinggevende voor een goede combinatiebaan?
 - Organiseren van de flexibiliteit en accepteren van de parttimer
 - Wisselwerking/ knelpunten/oplossingsgerichte houding
 - Oog voor persoonlijke omstandigheden
 - Deeltijdwerk betekent niet dat iemand flexibel is. Veel mensen werken bepaalde uren in deeltijd omdat ze die andere uren zorgtaken hebben of anderszins ‘vastzitten’. Daar moet je wat mee doen als leidinggevende.
 - Hoe geef je leiding aan mensen met barbapappa-contracten?

- › Wat doe je als het te laat is?
 - Nu preventie, maar wat doe je als iemand al 40 jaar beveiligd en het gewoon niet meer kan?
 - Wat kunnen we met combinatiebanen in de re-integratie sfeer?
 - Waarin verschillen combinatiebanen met combinatiebanen in de re-integratiesfeer?

- › Stel jezelf de wondervraag... als dit opgelost is, hoe ziet NL er dan uit?
 - Eind aan alle functies...
 - Een functieloos bestaan...?

Tot slot

TNO en NSvP danken de aanwezigen tijdens het leernetwerk voor hun inbreng en bijdrage. Aanvullend op deze leernetwerkbijeenkomst zal er ook volgend jaar nog door TNO worden ingezoomd op de kansen van combinatiebanen middels onderzoek en het verzamelen van best practices in de praktijk. Deze koppelen we graag terug.

Kennisvragen blijven daarmee in het vizier. Schroom niet het leernetwerk te betrekken en te informeren als je verdere vragen of ideeën hebt rondom het combineren van banen. Ook horen we het graag als je aanvullingen hebt op dit verslag.

Luc
Ellen
Jos
Sonia

Contact: luc.dorenbosch@tno.nl