



Het effect van combibanen

Een verkennend onderzoek naar de waarde en haalbaarheid van combibanen in de eerstelijnszorg van de huisartsenbranche

6 juli 2023

Opdrachtgever:	InEen
Adviseurs:	Raoul Schildmeijer, Hilal Celik, Anne Dekkers & Seva Klein
Kenmerk:	339605/SKL/AVE
Projectnummer:	A05068



Inhoud

1.	Inleiding	4
1.1	Leeswijzer	4
2.	Onderzoeksvraag	5
2.1	Achtergrond van de vraag	5
2.2	Doel van het onderzoek	5
2.3	Onderzoeksvragen	5
2.4	Onderzoekskader	5
2.5	Scope van de evaluatie	6
3.	Aanpak	7
3.1	Opdrachtgever	7
3.2	Stakeholders	7
3.3	Leeuwendaal team	7
3.4	Aanpak in fasen	7
3.4.1	Leren van andere sectoren	7
3.4.2	Leren van deskundigen	7
3.4.3	Leren van de doelgroep werkgevers in de eerstelijnszorg	7
4.	Bevindingen per fase	8
4.1	Leren van andere sectoren	8
4.1.1	Kinderopvang	8
4.1.2	Onderwijs	9
4.2	Leren van deskundigen	10
4.2.1	Varianten	10
4.2.2	Voor- en nadelen voor werkgever en werknemer	11
4.2.3	Consequenties en obstakels m.b.t wet- en regelgeving	12
4.2.4	Personeelsproces	14
4.3	Leren van de doelgroep werkgevers in de eerstelijnszorg	15
4.3.1	Achtergrond doelgroep	15
4.3.2	Prevalentie van combibanen	15
4.3.3	Vormen van combibanen	15
4.3.4	Constructen van samenwerking	15
4.3.5	Voordelen van combibanen	16
4.3.6	Nadelen van combibanen	17
4.3.7	Personeelsproces	18

4.3.8	Randvoorwaarden en aandachtpunten	18
4.3.9	Effecten en resultaten	19
5.	Analyse	20
5.1	Wat maakt een combibaan in potentie aantrekkelijk voor respectievelijk werkgevers en werknemers?	20
5.2	In hoeverre zijn er obstakels waar respectievelijk werkgevers en werknemers tegenaan lopen bij het opzetten en inbedden van combibanen?	21
5.3	Wat is er nodig om obstakels weg te nemen en in welke mate kan InEen, al of niet samen met de andere sociale partners, daaraan bijdragen?	21
6.	Conclusies en adviezen	23
6.1	Scenario 1	23
6.2	Scenario 2	23
6.3	Scenario 3	23
6.4	Suggesties voor vervolgonderzoek	24

1. Inleiding

InEen - belangenbehartiger en verbinder van de georganiseerde eerstelijnszorg - heeft Leeuwendaal gevraagd om een verkennend onderzoek uit te voeren naar de waarde en haalbaarheid van combibanen. De inzet van combibanen is mogelijk een manier om het tekort aan ondersteunende professionals (zoals triagisten, doktersassistenten en praktijkmanagers) in de eerstelijnszorg van de huisartsenbranche op de arbeidsmarkt te verminderen.

In het verkennende (c.q. lerende) onderzoek wordt gekeken naar combibanen waarbij een werknemer meerdere functies tegelijkertijd vervult, namelijk:

- ▶ Twee verschillende functies bij twee organisaties.
- ▶ Twee keer dezelfde functie bij twee organisaties.

In alle gevallen gaat het om loondienst-betrekkingen bij de werkgever. In het onderzoek is aandacht voor de perceptie van werkgevers over combibanen, voor- en nadelen van werken met combibanen, diverse vormen van combibanen en de (mogelijke) inbedding van combibanen in de organisatie.

1.1 Leeswijzer

Eerst beschrijven wij de onderzoeksvraag gevolgd door de onderzoeksaanpak. Vervolgens presenteren we onze bevindingen per onderzoeksfase. Daarna volgt een analyse van de bevindingen aan de hand van de onderzoeksvraag en het evaluatiekader. Tot slot beschrijven we inzichten en conclusies met betrekking tot de resultaten van het onderzoek en geven we concrete adviezen en suggesties voor vervolgonderzoek.

2. Onderzoeksvraag

2.1 Achtergrond van de vraag

De zorg is van oudsher een sector waar veel kleine contracten voorkomen en al langer wordt gesproken over het uitbreiden van contracturen, cq. het verhogen van de deeltijdfactor. Recent onderzoek van Leeuwendaal naar de werkbeleving van triagisten (2022) heeft de indruk versterkt dat de inzet van combibanen mogelijk kansrijk is om het tekort aan ondersteunende professionals in de eerstelijnszorg van de huisartsenbranche op de arbeidsmarkt te verminderen. InEen heeft Leeuwendaal gevraagd te onderzoeken wat de potentie van dit idee is en wat ervoor nodig is om die kans te verzilveren.

2.2 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is om te verkennen wat de waarde en haalbaarheid is van combibanen in de eerstelijnszorg van de huisartsenbranche. Middels dit onderzoek wil InEen – in haar rol van werkgeversorganisatie – optimaal bijdragen aan:

- ▶ Het voor de branche bepalen van de toegevoegde waarde van combibanen: welke positieve impact kunnen combibanen hebben op basis van verschillende mogelijkheden en varianten?
- ▶ Het inschatten van de kosten en baten voor werkgevers, onder meer om werkgevers te kunnen adviseren door middel van communicatie en voorlichting.
- ▶ Het verder mogelijk maken van de inzet van combibanen als katalysator en/of door blokkades weg te nemen, voor zover dat binnen de spanwijdte van InEen als werkgeversorganisatie past en inspeelt op de behoeften van werkgevers.

2.3 Onderzoeksvragen

De centrale vraag luidt *‘Wat is de waarde en haalbaarheid van combibanen in de eerstelijnszorg van de huisartsenbranche?’*

De hoofdvraag hebben wij doorvertaald in de volgende onderzoeksvragen:

- 1 Wat maakt een combibaan in potentie aantrekkelijk voor respectievelijk werkgevers en werknemers?
 - a Welke (samenwerkings)constructen hebben potentie?
 - b Wat is het effect van combibanen in de organisatie?
- 2 In hoeverre zijn er obstakels waar respectievelijk werkgevers en werknemers tegenaan lopen bij het opzetten en inbedden van combibanen?
 - a Wat zijn financiële, juridische of regionale samenwerkings-obstakels?
- 3 Wat is er nodig om obstakels weg te nemen en in welke mate kan InEen, al of niet samen met de andere sociale partners, daaraan bijdragen?
 - a Hoe zou dit er concreet uit kunnen zien, op de niveaus (1) overleg met sociale partners, (2) communicatie en voorlichting en (3) praktische ondersteuning?

2.4 Onderzoekskader

Het onderzoekskader geeft inzicht in de manier waarop we antwoord geven op de onderzoeksvragen. We richten het vizier tijdens het onderzoek op functies in de eerstelijnszorg van de huisartsenbranche. Dat wil zeggen dat ten minste een van de functies die iemand vervult een functie binnen de eerstelijnszorg van de huisartsenbranche is. Daarnaast focussen we ons in het onderzoek uitsluitend op functies in loondienstverband. Tijdens het onderzoek zijn echter ook andere contractvormen (i.e. zzp, detachering e.d.) opgedoken. De combinatie van een loondienstverband met een andere contractvorm valt echter buiten de scope van dit onderzoek. Tot slot hebben de interviews enkel plaatsgevonden met werkgevers en niet met werknemers. Derhalve beschrijven we onze bevindingen vanuit het perspectief van de werkgever.

2.5 Scope van de evaluatie

Dit onderzoek beperkt zich tot een analyse van de beschikbare data omtrent combibanen in de eerstelijnszorg van de huisartsenbranche en andere sectoren in Nederland en bevindingen gebaseerd op bronnenonderzoek en interviews met contactpersonen bij werkgevers, namelijk HR-adviseurs, HAP-managers, directieleden en programmamanagers. Vanuit deze bevindingen volgen adviezen en suggesties voor eventueel vervolgonderzoek.

3. Aanpak

3.1 Opdrachtgever

In Een is opdrachtgever voor dit onderzoek.

3.2 Stakeholders

Bij dit onderzoek zijn de volgende stakeholders betrokken:

- ▶ Huisartsenposten.
- ▶ Zorggroepen.
- ▶ Coöperaties (c.q. ondersteuningsorganisaties) van huisartsenpraktijken.
- ▶ Coöperaties (c.q. ondersteuningsorganisaties) van huisartsenposten, huisartsenpraktijken en andere eerstelijnszorgverleners.

3.3 Leeuwendaal team

Het onderzoeksteam van Leeuwendaal bestaat uit Hilal Celik, Anne Dekkers, Seva Klein en Raoul Schildmeijer.

3.4 Aanpak in fasen

We hebben een gefaseerde aanpak gevolgd met drie onderdelen, die we hierna in paragraaf 3.4.1 t/m 3.4.3 omschrijven. In de eerste twee fases heeft bronnenonderzoek plaatsgevonden, waarna we in de derde fase interviews hebben gehouden met relevante werkgevers uit de eerstelijnszorg van de huisartsenbranche. We presenteren in dit rapport per fase onze bevindingen en analyseren de bevindingen aan de hand van de onderzoeksvraag en het evaluatiekader. Tot slot beschrijven we inzichten en conclusies met betrekking tot de resultaten van het onderzoek en geven we concrete adviezen en suggesties voor vervolgonderzoek.

3.4.1 Leren van andere sectoren

In een (beknopt) bronnenonderzoek hebben we relevante informatie opgehaald over combibanen in andere sectoren. We hebben onderzocht of er *good practices* te vinden zijn in andere sectoren die het gebruik van combibanen stimuleren en faciliteren. Ook hebben we aandacht gehad voor antwoorden en oplossingen op generieke vragen van werkgevers en werknemers in andere sectoren die we mogelijk ook konden tegenkomen in de eerstelijnszorg van de huisartsenbranche. We hebben het vizier in dit bronnenonderzoek gericht op een aantal andere sectoren met vergelijkbare problematiek als de eerstelijnszorg. Per sector hebben we een globaal bronnenonderzoek uitgevoerd en presenteren we onze bevindingen in hoofdstuk 4.

3.4.2 Leren van deskundigen

In een (beknopt) bronnenonderzoek hebben we algemene bronnen bestudeerd en een juridisch adviseur en financieel/fiscaal adviseur geconsulteerd. We hebben onderzocht wat de voor- en nadelen en consequenties voor werkgevers en werknemers zijn die combibanen aanbieden c.q. bezetten in de eerstelijnszorg van de huisartsenbranche. We hebben hierbij gekeken naar welke varianten van werkgeverschap mogelijk zijn en wat hiervan voor- en nadelen zijn voor werkgevers en werknemers en wat de consequenties (al dan niet wet- en regelgeving gericht) dan wel obstakels of dilemma's zijn. Ook hebben we het effect van combibanen in het licht van het personele proces onderzocht. We hebben de algemene leerpunten en de voor- en nadelen van combibanen in kaart gebracht en presenteren onze bevindingen in hoofdstuk 4.

3.4.3 Leren van de doelgroep werkgevers in de eerstelijnszorg

In een sectorspecifiek onderzoek hebben we middels interviews informatie opgehaald bij diverse werkgevers in de eerstelijnszorg van de huisartsenbranche. We hebben aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst onderzocht in hoeverre werkgevers bekend zijn met combibanen, hier eventueel bewust op inzetten en welke perceptie zij hebben over combibanen. Ook hebben we gevraagd naar de voor- en nadelen waar werkgevers (en werknemers) mee te maken hebben in het kader van combibanen, vormen van combibanen en gebruikte constructen en eventuele randvoorwaarden en effecten omtrent combibanen. We presenteren onze bevindingen in hoofdstuk 4 en bijlage I.

4. Bevindingen per fase

4.1 Leren van andere sectoren

In deze paragraaf volgt een weergave van de opbrengsten van het globale bronnenonderzoek naar relevante informatie over combibanen in andere sectoren. Hieronder geven wij op basis van het bronnenonderzoek een beknopte samenvatting van de belangrijkste inzichten rondom combibanen in andere sectoren.

4.1.1 Kinderopvang

In de kinderopvang wordt voor de werkgever als pluspunten van combibanen meer mensen voor de kinderopvang, meer afwisseling en dynamiek en meer onderlinge verbinding gezien. In de kinderopvang worden vijf stappen voor werkgevers omschreven om tot combibanen te komen:

- 1 Bedenk welke combinatie bij de organisatie past.
- 2 Bepaal of je het alleen organiseert of een samenwerking aangaat.
- 3 Bepaal je risicobereidheid.
- 4 Denk aan begeleiding en scholing van je werknemers.
- 5 Besteed aandacht aan de planning.

4.1.1.1 Contractvormen

Er zijn verschillende contractvormen in de kinderopvang: geheel in dienst bij de kinderopvang (waarbij het risico volledig bij de werkgever ligt) en deels in dienst van de kinderopvang (en bij een andere organisatie). Ook bestaan er verschillende vormen zonder btw voor kinderopvang en onderwijs, te weten uitleen van personeel zonder btw, kosten voor gemene rekening en een Personele Unie.

4.1.1.2 Uitleen van personeel zonder btw

Er zijn drie opties om personeel voor beide organisaties te laten werken zonder dat dit leidt tot btw-heffing:

- 1 Indien er geen vergoeding wordt gevraagd voor het uitlenen van personeel, wordt niet aan btw-heffing toegekomen, omdat een essentieel element ontbreekt, namelijk een vergoeding.
- 2 Als de werknemer een arbeidsovereenkomst sluit met zowel de onderwijsinstelling als met de kinderopvangorganisatie is geen sprake van het ter beschikking stellen van personeel en wordt er om die reden niet aan btw-heffing toegekomen.
- 3 Ook in sommige andere gevallen is er in feite geen sprake van het uitlenen van personeel, waardoor er niet aan btw-heffing wordt toegekomen. Dit is het geval wanneer de uitlener afspraken maakt met de inlener over de inhoud en kwaliteit van de te verrichten werkzaamheden en hiervoor ook aansprakelijk is (er is sprake van een (onder)aanneming) en de werkzaamheden onder een btw-vrijstelling vallen.

In dit geval moet aan de volgende voorwaarden worden voldaan:

- De partijen hebben een overeenkomst gesloten met een opdracht tot het verrichten van bepaalde werkzaamheden. De opdrachtnemer heeft zich aan de opdrachtgever verplicht om bepaalde werkzaamheden uit te voeren en blijft aansprakelijk voor het resultaat, de inhoud en de kwaliteit van die werkzaamheden.
- De te verrichten werkzaamheden zijn helder beschreven zodat de aard van de werkzaamheden duidelijk is. Het is niet nodig om de werkzaamheden gedetailleerd te beschrijven.
- Uit de overeenkomst blijkt dat de opdrachtgever en de opdrachtnemer geen arbeidsovereenkomst, uitzendovereenkomst of enige andere juridisch band hebben waaruit een verhouding van ondergeschiktheid blijkt.
- Er wordt ook feitelijk zo gehandeld.
- Op de werkzaamheden is een btw-vrijstelling van toepassing.

4.1.1.3 Kosten voor gemene rekening

Onderwijsinstellingen en kinderopvangorganisaties die intensief samenwerken kunnen ervoor kiezen om gezamenlijk kosten te maken en deze kosten (en bijbehorende risico's) in een vooraf bepaalde verhouding te delen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het delen van een kopieerapparaat of het inschakelen van één receptioniste voor beide organisaties. Met behulp van het "leerstuk kosten voor gemene rekening" kan de penvoerder de kosten btw-onbelast doorberekenen aan de ondernemers met wie wordt samengewerkt. Er is sprake van kosten voor gemene rekening wanneer de kosten volgens een vooraf vaststaande verdeelsleutel (lees: een vast percentage) worden verdeeld over de verschillende partijen. De kosten zijn gemaakt ten behoeve van meerdere ondernemers, maar in eerste instantie worden de kosten door één ondernemer betaald. Deze kosten worden vervolgens door middel van een vooraf overeengekomen verdeelsleutel naar de andere ondernemers omgeslagen. Als het leerstuk kosten voor gemene rekening van toepassing is, hoeft op de doorbelasting van de kosten geen btw in rekening te worden gebracht. Het leerstuk kosten voor gemene rekening gaat er namelijk van uit dat aan die verrekening van kosten geen prestaties ten grondslag liggen en het slechts een zuivere verdeling van kosten betreft.

4.1.1.4 Personele Unie

Een onderwijsinstelling en een kinderopvangorganisatie kunnen onder voorwaarden een fiscale eenheid voor de btw vormen. Als partijen een fiscale eenheid voor de btw vormen worden zij voor de btw aangemerkt als één btw-ondernemer. Hierdoor leiden prestaties die binnen de fiscale eenheid worden verricht niet tot btw-heffing. Het recht op aftrek van btw op kosten wordt op het niveau van de fiscale eenheid bepaald. Met andere woorden, alleen de btw-belaste prestaties die de fiscale eenheid voor derden verricht kunnen recht geven op aftrek van btw op kosten. Voor het vormen van een fiscale eenheid voor de btw is nodig dat partijen btw-ondernemer zijn en in organisatorisch (onder één leiding), financieel (mate van zeggenschap) en economisch (hoofdzakelijk eenzelfde doel) opzicht verweven zijn.

4.1.2 Onderwijs

Enkele tienduizenden professionals combineren een lerarenbaan met een andere baan binnen of buiten het onderwijs, bijvoorbeeld architect, accountant, ambtenaar of vertaler. Het kan een baan in loondienst betreffen of werkzaamheden als zelfstandig ondernemer. De andere baan kan (deels) nog met het onderwijs te maken hebben of juist helemaal niet. Hoe iemand hybride leraar wordt, varieert ook: de een is eerst leraar en is er daarna iets naast gaan doen, voor de ander is het onderwijs de tweede werkcontext. Ondanks de grote verscheidenheid blijft de gemene deler dat iemand meer werkcontexten heeft, waarvan tenminste één in het onderwijs.

Uit onderzoek naar hybride werken in het onderwijs blijkt dat de meerwaarde om banen te combineren in het onderwijs divers is. Allereerst wordt meer werkplezier (loopbaanverrijking) genoemd: door het combineren van banen kunnen mensen meer variatie in werkzaamheden bewerkstelligen en een bredere en betere benutting van hun kennis en vaardigheden. Voorts wordt meer werkzekerheid (arbeidsmarktmobiliteit) genoemd: het combineren van twee verschillende soorten banen kan bijdragen aan een betere arbeidsmarktpositie, meer mobiliteit en het voorkomen van werkloosheid. Daarnaast kan het combineren van banen leiden tot meer innovatie (kwaliteitsimpuls): kennis uit twee werelden combineren kan aanzetten tot innovatiever gedrag op de werkvloer. Tevens kan de combinatie zorgen voor meer strategie: vergroten van het externe professionele netwerk, structurele samenwerkingen en sparringpartner. De eerste twee punten zijn met name van belang voor de werknemer en de laatste twee punten voor de werkgever.

Er zijn verschillende motieven waarom leraren kiezen voor een hybride loopbaan in het voortgezet onderwijs:

- ▶ Afwisseling in werkzaamheden of contacten;
- ▶ Mezelf kunnen ontwikkelen op meerdere gebieden;
- ▶ Meer uren kunnen maken om financieel rond te kunnen komen;
- ▶ Geld verdienen voor iets extra's;
- ▶ Zekerheid van inkomen uit loondienst behouden;

- ▶ Op de lange termijn aan het werk kunnen blijven;
- ▶ Anders.

Afwisseling in werkzaamheden of contacten blijkt de belangrijkste reden om banen te combineren in het onderwijs.

Uit onderzoek blijkt dat er drie belangrijke succesfactoren zijn om een hybride onderwijsloopbaan succesvol te laten zijn voor de school of de leraar zelf: de feitelijke combi-constructie, de sociale omgeving waarin de leraar werkt (combi-context) en de vaardigheden van de leraar (combi-skills). Hoe werkbaar twee parttime banen zijn, hangt onder meer af van de soort combinatie en het aantal uren dat iemand in elk van de banen maakt. Alle typen combinaties komen voor, al zijn er indicaties dat combinaties met een baan in het bedrijfsleven in de minderheid zijn (15%). Vaker combineren mensen hun leraarschap met werk als zzp'er of een baan bij de overheid. Gebleken is dat allereerst flexibiliteit en ruimte om te combineren belangrijk is. Daarbij gaat het in het bijzonder om de onderhandelbaarheid over en invloed op het onderwijsrooster en de ruimte om afspraken te maken over taken buiten het directe lesgeven (zoals vergaderingen). Daarnaast zijn waardering, steun en vertrouwen van schoolleiding en collega's belangrijk. Een stimulerende context helpt de hybride leraar om eventuele fricties te verminderen. Ook eigenschappen en vaardigheden (combi-skills) van de hybride leraar zelf bepalen of het combineren van banen wel of niet werkbaar blijft. Van belang zijn: planningsvaardigheden, grenzen kunnen en durven stellen, flexibel kunnen schakelen, onderhandelingsvaardigheden, transparant zijn over beide banen en sociale vaardigheden.

Mede vanuit het lerarentekort is er steeds meer interesse in hoe een combinatie van het docentschap en een andere baan kan bijdragen aan een aantrekkelijk docentenberoep, aan de kwaliteit van het modern onderwijs en aan het verkleinen van het lerarentekort. In de praktijk zijn er om verschillende redenen al hybride docenten die geheel op eigen initiatief banen combineren. Het stimuleren van het hybride docentschap vanuit de werkgever komt steeds meer op gang in verband met het oplossen van acute lerarentekorten, nieuwe (maatwerk)routes naar het leraarschap, aantrekkelijker docentenberoep en de school als lerende organisatie.

4.2 Leren van deskundigen

In deze paragraaf volgt een weergave van de opbrengsten van het bronnenonderzoek. Hieronder geven wij op basis van het bronnenonderzoek een beknopte samenvatting van de belangrijkste inzichten rondom combibanen. Eerst bespreken we welke varianten van werkgeverschap mogelijk zijn en wat de voor- en nadelen zijn voor werkgevers en werknemers. Vervolgens bespreken we wat de consequenties (al dan niet wet- en regelgeving gericht) dan wel obstakels zijn. Tot slot onderzoeken we het effect van combibanen in het licht van het personele proces.

4.2.1 Varianten

Het combineren van banen kent verschillende varianten, zoals meerdere banen in loondienst, meerdere banen als zelfstandige, meerdere banen met een combinatie van loondienst en zelfstandig. Varianten van combibanen kunnen ook gezien worden door meerdere banen op de dag af te wisselen, meerdere banen bij dezelfde werkgever of door meerdere banen die per tijdsperiode wisselen: per dag of week, of maand. Zoals we eerder in de beschrijving van de aanpak hebben aangegeven richt dit onderzoek zich op de variant combibanen in loondienst. Op het moment dat een werknemer in loondienst is en een baan elders wil combineren, dan kent de literatuur verschillende varianten, namelijk: meerdere arbeidscontracten, detachering en kosten voor gezamenlijke rekening (KVGR). Deze vormen beschrijven wij met enkele voor- en nadelen. De variant detachering valt buiten de scope van het onderzoek, maar het lijkt ons goed om deze inzichten te delen.

4.2.1.1 Meerdere arbeidscontracten

Bij de variant meerdere arbeidscontracten heeft de werknemer meerdere arbeidsovereenkomsten bij verschillende werkgevers en is hier werkzaam in één of meer functies. Indien er sprake is van meerdere arbeidsovereenkomsten bij meerdere werkgevers, kent elke overeenkomst eigen voorwaarden die schriftelijk worden vastgelegd.

Deze vorm is relatief eenvoudig toepasbaar, maar leidt wel tot meer administratief werk en afstemming tussen werkgever en werknemer. Er is veelal sprake van maatwerkcontracten die passen bij de situatie. Bovendien kunnen de bepalingen in de overeenkomsten bij verschillende werkgevers elkaar tegenspreken, bijvoorbeeld in het geval van nevenwerkzaamheden of concurrentiebeding.

Indien een werknemer meerdere aanstellingen heeft bij één werkgever is er meestal sprake van één arbeidsovereenkomst. De werknemer werkt vervolgens onder de noemer van één werkgever op meerdere functies of op bijvoorbeeld meerdere locaties die onderdeel uitmaken van de werkgever. Deze vorm behoort wel tot het werken in een combibaan, maar valt binnen dit onderzoek buiten de vraagstelling. Deze vorm kent namelijk weinig extra administratief werk en afstemming, aangezien alle communicatie met één werkgever plaatsvindt. Pas zodra de werknemer uitgeleend wordt, bijvoorbeeld door detachering, is er sprake van een samenwerking tussen meerdere werkgevers. Deze variant lichten we in de volgende subparagraaf toe.

4.2.1.2 Detachering

Bij detachering wordt personeel ter beschikking gesteld aan een inlener dat onder zijn toezicht en leiding gaat werken. Hierbij brengt de uitlener de kosten voor het personeel in rekening bij de inlener en is de inlener verantwoordelijk voor de werknemer die een baan combineert. Het voordeel hiervan is dat administratieve zaken en risico's worden meegenomen in een detacheringsovereenkomst. Tevens is het makkelijk om werknemers in te huren zonder hiervoor langdurige of vaste verplichtingen aan te gaan. Het nadeel van detachering is dat tegen vergoeding ter beschikking stellen van personeel, of wel detacheren, in beginsel belast is met 21% btw en doorgaans heeft de werknemer weinig binding met de formele werkgever. Ook kan de gezagsverhouding voor de werknemer onduidelijk zijn.

4.2.1.3 Kosten voor Gezamenlijke rekening (KVGR)

Als we het hebben over de variant KVGR, dan is dit een construct waarbij verschillende organisaties onder bepaalde voorwaarden met elkaar samenwerken. In eerste instantie wordt door één van die organisaties kosten gemaakt, wat vervolgens ten behoeve van verschillende organisaties kan worden gebruikt. Het besteed bedrag wordt volgens een van tevoren vastgestelde verdeelsleutel vertaald over de rest van de organisaties. Dit betekent dat het risico van de kosten alle organisaties aangaat, volgens de vooraf vastgestelde verdeelsleutel. Het voordeel hiervan is dat diverse deelnemende organisaties betrokken zijn, de kosten lager uitvallen door het wegvallen van de btw-heffing en de lusten en lasten direct voor alle deelnemende organisaties zijn. Wel heeft dit construct als nadeel dat het weinig flexibiliteit kent, met name door langdurig gemaakte afspraken die niet eenvoudig aan te passen zijn. Dit terwijl bij combibanen juist flexibiliteit van belang is. Ook kan het zo zijn dat de kosten hoger uitvallen dan waar vooraf rekening mee gehouden is, waardoor organisaties achteraf moeten bijbetalen.

4.2.2 Voor- en nadelen voor werkgever en werknemer

Door te kijken naar motieven van combibanen en de dilemma's/obstakels krijgen we inzicht in de voor- en nadelen voor de werkgever en werknemer. Als we kijken naar de motieven van de werknemer dan zien we dat in de internationale literatuur er onderscheid wordt gemaakt tussen twee hoofdmotieven, namelijk: 1 'meer-uren-meer-loonhypothese' en 2 'kwaliteit-van-het werkhypothese'. Zoals de naam al zegt is motief 1 gericht op genereren van meer uren en dus meer inkomsten. Dit wordt gezien als extrinsieke motivatie. Terwijl het bij motief 2 gaat om andere motieven dan die financieel van aard zijn. De motivatie wordt intrinsiek genoemd, omdat sprake is van een meer inhoudelijke motivatie, gekoppeld aan wensen gericht op aspecten als afwisseling, autonomie, werkplezier, tevredenheid, werk-privé-combinatie en dergelijke. De verschillende motieven zoals die bekend zijn uit de internationale en Nederlandse literatuur zijn samengebracht tot een set van vijf motieven. De vijf motieven zijn:

- 1 Om rond te komen.
- 2 Om te sparen voor extra's bovenop een reeds toereikend aantal werkuren.
- 3 Afwisseling in het werk.
- 4 Ontwikkeling in het werk.

- 5 Werkzekerheid (opstap van loondienst naar ondernemerschap, zoeken van werkzekerheid in een fase van overgang naar een nieuwe baan, om op lange termijn aan het werk te kunnen blijven).

Uit de literatuur zijn geen onderzoeken bekend specifiek naar motieven voor werkgevers. Wel heeft de SER inzichten hierover gedeeld die al dan niet representatief zijn voor alle werkgevers die te maken hebben met combibanen. Werkgevers kunnen vanuit de economische structuur of bedrijfseconomische noodzaak overgaan tot concentratie van activiteiten op bepaalde uren waar extra menskracht voor wordt ingezet. Maar ook kunnen werkgevers combinatiebanen aanbieden vanuit het motief om een werknemer de gelegenheid tot omscholing te bieden of in geval van een outplacementtraject.

Werkgevers komen volgens diverse bronnen voor enkele dilemma's te staan bij de keuze al dan niet gebruik te maken van combibanen. Hierover zijn geen gefundeerde onderzoeken, wel geven ervaringen van organisaties die hier gebruik van maken een mogelijk beeld van de dilemma's. Enkele dilemma's zijn:

- 1 Er kan een twijfel of een vraag ontstaan in hoeverre de werknemer bij welke baan zich echt inzet, met andere woorden de solidariteit. De aanwezige mindset bepaalt hoe er gekeken wordt. Vanuit het 'of-of' denken wordt de nadruk gelegd op het maken van een keuze, terwijl door middel van het 'en-en' denken er een overtuiging is dat in beide banen even goede inzet plaatsvindt.
- 2 Het vergt meer planning, omdat er nog een werkplanning is waar rekening mee gehouden dient te worden.
- 3 Meerdere banen maakt dat er meer leidinggevend zijn. Dubbele loyaliteit en goed werknemerschap kan hierdoor in het geding komen.
- 4 Diverse banen maakt dat er verwacht wordt dat je bij beide overleggen en afstemmingmomenten aanwezig bent. Overleggen kunnen parallel lopen, waardoor werknemer een keuze moet maken.

4.2.3 Consequenties en obstakels m.b.t wet- en regelgeving

Bij het verrichten van reguliere arbeid of het combineren van banen, hebben we te maken met diverse regels. De SER geeft een niet uitputtend overzicht van zaken die raken aan het combineren van banen vanuit wet- en regelgeving (arbeidsrecht, fiscaliteit e.d.), CAO's en de werkplek. Om dit te versimpelen onderscheiden we de obstakels die wel en niet wet- en regelgeving gericht zijn. Hieronder benoemen we puntsgewijs de elementen die van invloed zijn op het combineren van banen.

Wet- en regelgeving gerichte obstakels:

- ▶ *Arbeidstijdenwet*: werkgevers kunnen met het combineren van banen moeilijk overzien in hoeverre de werknemer binnen de regels/grenzen van de Arbeidstijdenwet valt. Wie banen combineert heeft vaak twee werkgevers. Deze werkgevers kunnen ieder voor zich niet overzien of de werknemer door de twee banen te combineren de toegestane werktijd volgens de Arbeidstijdenwet overschrijdt. Daardoor kan het zo zijn dat de werknemer structureel de normen van deze wet overschrijdt, zonder dat een van de werkgevers dat weet.
- ▶ *Wet flexibel werken*: werknemer kan een verzoek doen om aanpassing van arbeidstijden. Indien werkgever niet instemt, kan werknemer de gewenste uren niet maken.
- ▶ *Arbeidsomstandighedenwet*: werknemer kan door meerdere betrekkingen met een grotere belasting te maken krijgen dan wettelijk verantwoord. De ene werkgever heeft geen zicht op de belasting bij de andere werkgever en vice versa.
- ▶ *Arbeidsvoorwaarden/CAO*: werknemers die twee banen combineren kunnen onder verschillende cao's vallen. Meerdere sets aan Cao's met andere arbeidsvoorwaarden kan een probleem geven.
- ▶ *Relatiebeding/concurrentiebeding/nevenwerkzaamheden/cao-bepaling over werken bij andere werkgever*: deze beperken de werknemer in de mogelijkheid om het inkomen aan te vullen met een andere baan. Overigens beperkt de Wet transparante en voorspelbare arbeidsvoorwaarden de mogelijkheid van de werkgever om de werknemer te verbieden elders te werken.

- ▶ *Goed werknemerschap*: werknemer zal zich in beide banen als een goed werknemer dienen op te stellen en bijvoorbeeld geheimhouding betrachten omtrent hetgeen hij uit hoofde van zijn ene baan weet ten opzichte van de andere baan en vice versa.
- ▶ *Fiscaliteit*: faciliteiten van een voorlopige teruggave om de heffingskorting te verzilveren zijn mogelijk slecht bekend en reiskosten worden soms deels vergoed tot het fiscale maximum. Beide zorgen dat er minder besteedbaar inkomen is voor de werknemer. Een tweede baan wordt door de fiscus anders behandeld dan een enige baan of de eerste baan. Een werknemer kan slechts bij één werkgever de loonheffingskorting laten verrekenen in het bruto-nettotraject. Dit betekent dat bij de andere werkgever relatief meer belasting op het loon wordt ingehouden. Deze belasting kan eventueel worden terugggevraagd via de belastingteruggave. Dit kan achteraf bij de belastingaangifte in het volgende kalenderjaar maar ook in de loop van het kalenderjaar via de voorlopige aanslag. Aanvraag kan online via www.mijn.belastingdienst.nl. Daarnaast kan bij twee banen sprake zijn van extra reiskosten die uitgaan boven de fiscale grenzen van maximaal te vergoeden reiskosten. Hierdoor komt dit voor rekening van de werknemer. Bron: SER, 'De vele kanten van banen combineren', verkenning, maart 2018, p. 73.
- ▶ *Pensioenregelingen*: ten onrechte wordt soms verondersteld dat in kleine banen per definitie geen pensioen wordt opgebouwd, omdat het een kleine baan met weinig uren per week betreft, en dat om pensioen op te bouwen een werknemer een minimuminkomen moet verdienen (de franchise van de pensioenopbouw) en met kleine banen een werknemer niet boven de franchise uitkomt. Een bepaling dat wettelijk is geregeld dat deeltijdbanen pensioen opbouwen naar rato van de deeltijdfactor is niet bekend, maar gelijke behandeling van werknemers die voltijd en deeltijd werken is wel wettelijk vastgelegd. Dit geldt ook ten aanzien van de opbouw van pensioen. In de Pensioenwet is bovendien vastgelegd dat bij de opbouw van het pensioen in de franchise rekening wordt gehouden met de deeltijdfactor. De werknemer bouwt mogelijk verschillende kleine potjes pensioen op, waarna waardeoverdracht van kleine pensioenen eenvoudig kunnen worden samengevoegd. Bron: SER, 'De vele kanten van banen combineren', verkenning, maart 2018, p. 74.
- ▶ *Verzekeringen*: het goed regelen en betalen van de sociale verzekeringen is voor werknemers die banen combineren complexer en vergt meer moeite en tijd, zowel van de betrokken (uitvoerings)organisaties als van de verzekerde. De uitvoering van de verzekeringen voorziet in een correcte verwerking van meerdere inkomensbronnen, maar om meerdere banen en mogelijk in omvang wisselende banen goed ingeregeld te krijgen, kost meer moeite dan als er sprake is van één baan. Dit obstakel wordt niet altijd door werknemers die banen combineren zo ervaren. Bron: SER, 'De vele kanten van banen combineren', verkenning, maart 2018, p. 73.

Niet wet- en regelgeving gericht obstakels:

- ▶ *Ziekte en re-integratie*: ziekte van de werknemer heeft gevolgen voor beide dienstverbanden. Als bedrijfsartsen niet samenwerken of niet afstemmen, zou het kunnen leiden tot tegenstijdige ziektebeoordelingen.
- ▶ *Werk-privé balans*: gezien er meerdere banen zijn vergt dit meer afstemming en hierdoor zou de werk-privé balans van de werknemer kunnen verstoren.
- ▶ *Menselijk kapitaal*: gezien er meerdere banen zijn zou het kunnen voorkomen dat er door de effectieve werkuren minder tijd is voor ontwikkeling door opleiding/cursus.
- ▶ *Loyaliteit*: meer banen vraagt ook meer van de loyaliteit van een werknemer. Het hebben van twee werkgevers kan voor de werknemer betekenen dat naar beide kanten loyaliteit wordt verwacht en kan daardoor conflicten opleveren, bijvoorbeeld over beschikbaarheid. De loyaliteit van de werknemer moet over meerdere banen verdeeld worden.
- ▶ *Flexibiliteit*: door het combineren van banen kan het zo zijn dat een werknemer minder flexibel is in de ene baan vanwege verplichtingen bij de andere baan. Afspraken maken over werkroosters, vakantie, overwerk etc. wordt lastiger als meerdere werkgevers daarbij betrokken zijn.

4.2.4 Personeelsproces

In de voorgaande paragrafen is beschreven waar het meeste onderzoek naar is geweest als we het hebben over combibanen. Als we kijken naar het effect van combibanen in het licht van het personele proces en over hoe organisaties combibanen internaliseren, dan zien we dat daar minder informatie over bekend is. Ook inzichten gekoppeld aan het personeelsproces; van vacaturestelling, naar werving & selectie, de *onboarding* en tot slot inschakeling zijn gering. Met andere woorden een speciale aanpak met diverse facetten voor combibanen lijkt er vooralsnog niet te zijn. Wel zijn er enkele inzichten die we hieronder toelichten.

Als we kijken hoe organisaties omgaan met het internaliseren van combibanen, dan zien we dat organisaties dit fenomeen als een 'kans' zien. Er wordt contact gezocht met aanverwante organisaties waar al met combibanen wordt gewerkt en er wordt gekeken in hoeverre er mogelijkheden zijn voor het ontwikkelen van combinaties. Het creëren van een gemeenschappelijke taal schijnt hierbij te helpen om gemakkelijker over combibanen te kunnen spreken; tussen organisaties maar ook binnen de organisaties zelf.

Bij 'onboarding' en 'inschakeling' blijkt uit het bronnenonderzoek dat er enkele tips zijn om het in de praktijk werkbaar te houden. Wat betreft onboarding wordt geadviseerd om contracten als maatwerk te zien en deze ook per werknemer op te maken. De belangrijkste afspraken kunnen dan op papier worden gezet, zonder er een papieren tijger van te maken. Wederzijdse verwachtingen met elkaar bespreken en weten wat er van elkaar verwacht is het belangrijkste. Organisaties onderling zouden afspraken kunnen maken om bijvoorbeeld de kosten die gemoeid zijn met de combibaan te verdelen. Vanuit het perspectief van de werknemer zou het binnen het personele proces 'onboarding' prettiger kunnen werken als de werkzaamheden afgebakend zijn en verdeeld worden over dagen (i.p.v. uren). Dit om het schakelmoment van het ene werk naar het andere werk te beperken tot één moment, liefst met een fysieke verplaatsing. Zo ontstaat er meer focus en scheiding in het werk, zowel voor de werknemer zelf als voor de collega's. Het vergt bij de werknemer zelf ook een enige mate van discipline om zich te houden aan de verdeling, bijvoorbeeld bij het behandelen van binnenkomende mailtjes die door elkaar lopen. Daarnaast zou er ruimte moeten zijn om als werknemer zelf overleggen te prioriteren, maar bij afwezigheid bij overleggen bij de andere baan bijgepraat moeten kunnen worden.

Na de onboarding komt de werknemer terecht in de fase van 'inschakeling'. Het helpt als de werkgever combibanen als een kans ziet en de meerwaarde ervan inziet, tevens met de werknemer geregeld hierover spreekt gedurende de personeelsgesprekken en de nodige steun biedt. Dit zou bijvoorbeeld al kunnen door de werknemer te wijzen op een tool als werkurenberekenaar.nl om inzicht te geven in eventuele veranderingen in inkomsten.

4.3 Leren van de doelgroep werkgevers in de eerstelijnszorg

In deze paragraaf volgt een samenvatting van relevante feiten en gehoorde perspectieven uit interviews met de doelgroep, uitgesplitst naar enkele onderzochte aspecten. In interviews wordt voor een groot deel een eenzijdig perspectief opgehaald (en in mindere mate feiten). Toch is dit perspectief betekenisvol doordat we inzicht krijgen in constructen, voor- en nadelen van werken met combibanen, randvoorwaarden en effecten. De resultaten van de interviews zijn beknopt en geanonimiseerd te vinden in bijlage I.

4.3.1 Achtergrond doelgroep

Om een beeld te krijgen van de doelgroep 'werkgevers in de eerstelijnszorg' hebben er zeven interviews plaatsgevonden. Deelnemers aan deze interviews waren vertegenwoordigers van diverse organisaties die als coöperatie (c.q. ondersteuningsorganisatie of samenwerkingsverband) werkzaam zijn voor onder meer huisartsenposten, huisartsenpraktijken en/of andere eerstelijnszorgverleners. Een aantal van deze coöperaties is niet alleen een ondersteuningsorganisatie, maar is tevens werkgever van een aantal instellingen. Daarnaast waren er deelnemers ook die werkzaam zijn bij huisartsenposten met een of meerdere locaties, een zorggroep voor de hele eerstelijnszorg en een huisartsenzorggroep. Interviews zijn gevoerd met onder meer managers (HAP, programma's en/of bedrijfsvoering), met HR-adviseurs en met bestuursleden. De deelnemende organisaties zijn gevestigd door heel Nederland met uitzondering van de noordelijke provincies/regio. Verder heeft er geen interview plaatsgevonden met een individuele (c.q. vrijgevestigde) huisartsenpraktijk.

4.3.2 Prevalentie van combibanen

Uit de interviews blijkt dat alle deelnemers bekend zijn met het fenomeen combibanen in hun organisatie. Combibanen komen op diverse manieren voor in de organisatie en worden veelal op initiatief van de werknemer gerealiseerd. Dit heeft onder meer te maken met een wens vanuit de werknemer voor afwisseling in het werk, financiële voordelen, betere balans in werkdruk en/of ontwikkeldoelen. Werkgevers zetten in overwegende mate niet bewust in op combibanen. Werkgevers faciliteren het werken met combibanen wel, maar het stimuleren of hier bewust op sturen komt nauwelijks voor. De visie van de meeste werkgevers – met name de coöperaties – is om ondersteuning te bieden aan huisartsenposten en -praktijken. Het faciliteren van combibanen is een vorm van ondersteuning, maar één coöperatie geeft aan dat het 'dweilen met de kraan open is'. Het lost de echte maatschappelijke en arbeidsmarkt gerelateerde problematiek niet op.

4.3.3 Vormen van combibanen

Bij organisaties komen diverse vormen van combibanen voor. In het onderzoek focussen we ons hoofdzakelijk op:

- ▶ Twee verschillende functies bij twee organisaties.
- ▶ Twee keer dezelfde functie bij twee organisaties.

Deze vormen uiteten zich in de praktijk met name in de volgende combinaties:

- ▶ Combinaties van ANW-dienst en dagdienst: bijvoorbeeld triagist en doktersassistent of POH.
- ▶ Combinaties van één functie bij meerdere praktijken: bijvoorbeeld POH of praktijkmanagers die op meerdere locaties werkzaam zijn.
- ▶ Combinatie van dagdienst met meldkamer: bijvoorbeeld een doktersassistent werkzaam op de meldkamer.

Buiten de scope van het onderzoek kwamen ook de volgende combibanen naar voren:

- ▶ Combinaties van studeren-werken: bijvoorbeeld coassistent en doktersassistent of medisch student en dagpraktijk baan.
- ▶ Combinaties van zorgfunctie met staffuncties, niet-zorgfuncties of zzp.
- ▶ Detachering vanuit een flexpool of vanuit een coöperatie.

4.3.4 Constructen van samenwerking

Tijdens de interviews hebben we gevraagd naar constructen die bekend zijn bij werkgevers betreft samenwerkingen in het kader van combibanen. Uit de gesprekken blijkt dat er diverse constructen gebruikt worden/werden of dat er een wens is voor een bepaald construct.

We zien hierbij een onderscheid tussen formele constructen geïnitieerd door de werkgever en informele constructen geïnitieerd door de werknemer. Hieronder wordt per gehoord construct aangegeven waar het initiatief ligt en of het construct succesvol is of reeds stopgezet is dan wel lastig te realiseren is.

Succesvol en op initiatief van de werkgever:

- ▶ Eén organisatie geeft aan dat sommige huisartsenpraktijken met een 'pot-constructie' werken waarin ze personeel uitwisselen. Deze praktijken zijn veelal in één gebouw gevestigd en dragen binnen de 'pot' gezamenlijk verantwoordelijkheid op het gebied van personeel en budget. De 'pot' is geen rechtspersoon, maar een samenwerking.
- ▶ Twee organisaties geven aan dat het wenselijk is om arbeidscontracten bij de eigen organisatie in beheer te hebben, terwijl werknemers op meerdere locaties, praktijken of functies ingezet kunnen worden. Op deze manier kan er een grotere contractvorm aangeboden worden en worden fiscale nadelen uit de weg gegaan.

Succesvol en op initiatief van de werknemer:

- ▶ Bij alle organisaties komen op initiatief van werknemers combinatiebanen voor. Bij deze constructies worden individuele afspraken gemaakt waarbij de werknemer overwegend de regie voert.
- ▶ Er wordt bij één organisatie gewerkt met nul-urencontracten om de regie bij de werknemers te leggen. Deze constructie biedt werknemers meer bewegingsruimte en vindt op initiatief van de werknemer plaats. De werkgever faciliteert het proces.

Reeds stopgezet of lastig te realiseren op initiatief van de werkgever:

- ▶ Eén organisatie geeft aan dat er een wens is om huisartsenposten samen te voegen met ziekenhuizen. Echter blijkt de financiële scheiding van de twee entiteiten een groot probleem.
- ▶ Er bestaan bij diverse organisatie flexpools van werknemers. Echter ontbreekt in deze flexpools vaak solidariteit, zijn flexpools duur i.v.m. bijkomende kosten op het gebied van btw en scholing en blijkt het cultuurverschil tussen een flexpool en huisartsenpost en -praktijk groot. De meeste flexpools zijn reeds stopgezet.
- ▶ Eén organisatie geeft aan dat er mogelijk een huisartsenpost voor overdag wordt opgezet. Echter maakt de btw-heffing dit financieel erg lastig.
- ▶ Eén organisatie geeft aan dat er gewerkt wordt met BV constructies of dat huisartsenpraktijken hier mee willen gaan werken om zo financieel betere opties te hebben. Echter blijkt dat het een intensief proces is om goed fiscaal in te regelen.

Reeds stopgezet of lastig te realiseren op initiatief van de werknemer:

- ▶ Er is geen duidelijk beeld bij organisaties waarom werknemers stoppen met een combibaan. Er wordt verwacht dat dit overwegend te maken heeft met de nadelen die werknemers ervaren bij combibanen. Indien er sprake is van meerdere arbeidscontracten bij meerdere werkgevers is er namelijk meer afstemming en planning nodig en is op een tweede arbeidscontract is geen loonheffingskorting mogelijk. Ook komt naar voren dat werknemers niet altijd op de hoogte zijn van de mogelijkheden en dat niet alle werkgevers werken met combibanen stimuleren.

4.3.5 Voordelen van combibanen

Uit de interviews komt naar voren dat er verschillende voordelen ontstaan door te werken met combibanen. Deze voordelen kunnen betrekking hebben op de werkgever, op de werknemer of op beide partijen. Hieronder lichten we de voordelen toe.

Voordelen voor werkgever:

- ▶ Het aanbieden/faciliteren van combibanen draagt bij aan de aantrekkelijkheid van een werkgever. Werkgevers spelen op deze manier in op de wensen/behoefte van werknemers.

- ▶ Meerdere arbeidscontracten is voor een werkgever vaak financieel gunstiger, omdat er bij bv. detachering btw betaald moet worden.
- ▶ Er vindt samenwerking met partners plaats en er ontstaan korte lijnen.
- ▶ Er is een betere bezetting van het rooster.
- ▶ Bij ziekte is er makkelijker vervanging geregeld. Bovendien zijn kleinere praktijken minder kwetsbaar bij uitval.
- ▶ De arbeidsmarktkrapte wordt er deels mee aangepakt.

Voordelen voor werknemer:

- ▶ Een werknemer kan meer uren werken en derhalve meer geld verdienen.
- ▶ Er is meer afwisseling in het werk. Er is vaak sprake van een andere dynamiek.
- ▶ Er is meer uitdaging in het werk.
- ▶ Een werknemer kan de werkbelasting/werkdruk beter verdelen.

Voordelen voor zowel werkgever als werknemer:

- ▶ Er vindt kennisoverdracht en -deling plaats tussen organisaties en er is tevens meer inzicht in werk(inhoud). Er is sprake van kruisbestuiving.
- ▶ Betere werk-privé balans draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van een werknemer.

4.3.6 Nadelen van combibanen

Uit de interviews blijkt dat elk voordeel toch ook een nadeel kent. Deze nadelen kunnen ook betrekking hebben op de werkgever, op de werknemer of op beide partijen. Hieronder lichten we de nadelen toe.

Nadelen voor werkgever:

- ▶ Een combibaan aanbieden draagt niet altijd bij aan het zijn van een goede werkgever; doel is juist om de juiste omstandigheden aan te bieden aan een werknemer, bijvoorbeeld door een groot/groter contact aan te bieden.
- ▶ Arbeidsjuridisch is een detacheringsovereenkomst handig voor het uitlenen van werknemers. Echter is een detacheringsovereenkomst nadelig vanwege btw-heffing en verzekeringen. Bovendien valt detachering buiten de scope van het onderzoek.
- ▶ Werken bij meerdere werkgevers zorgt voor meer inflexibiliteit omtrent planning en roostering.
- ▶ Er zijn veelal geen duidelijk afspraken over scholing en kosten hiervoor.
- ▶ Werknemers die bij meerdere organisaties (of een flexpool) werkzaam zijn, zijn soms minder loyaal/solidair richting organisaties.
- ▶ Werkgevers zijn niet altijd op de hoogte van nevenwerkzaamheden van werknemers.

Nadelen voor werknemer:

- ▶ Er is meer communicatie en afstemming nodig, de belasting hiervoor ligt hoofdzakelijk bij de werknemer.
- ▶ Er moet rekening gehouden worden met wet- en regelgeving, zoals de Arbeidstijdenwet. Deze verantwoordelijkheid ligt in de praktijk bij de werknemer.
- ▶ Werknemers kunnen op een tweede arbeidscontract geen loonheffingskorting aanvragen.
- ▶ Er is risico op overbelasting van de werknemer, doordat de werkgever geen zicht heeft op wat er bij een andere werkgever of buiten werk om gebeurt.
- ▶ Bij ziekte/re-integratie ontstaan er voor de werknemer meerdere trajecten.

Nadelen voor zowel werkgever als werknemer:

- ▶ Er is sprake van meerdere kleinere deeltijdcontacten, dit vergt meer regel, afstemming en administratie.
- ▶ Er is sprake vaak sprake van maatwerk. Dit is voor zowel werkgever als werknemer tijdsintensief.
- ▶ Werknemers hebben te maken met verschillende interne processen en dienen deze te volgen.
- ▶ Er kan sprake zijn van belangenverstrengeling.

4.3.7 Personeelsproces

De deelnemende organisaties hebben allemaal te maken met een eigen personeelsproces. Bovendien hebben de huisartsenposten en -praktijken die onderdeel zijn van een coöperatie of zorggroep vaak ook een eigen personeelsproces. Uit de interviews blijkt dat de inrichting van de het personeelsproces divers is:

- ▶ *Werving & Selectie*: er vindt in overwegende mate geen gezamenlijke werving en selectie plaats bij de organisaties. Huisartsenposten en -praktijken verzorgen veelal hun eigen vacatureplaatsing en -afhandeling. Bij een enkele coöperatie wordt dit centraal opgepakt.
- ▶ *Scholing en ontwikkeling*: er vindt in overwegend mate weinig samenwerking plaats tussen huisartsenposten en -praktijken wat betreft scholing en scholingskosten. Een enkele coöperatie biedt ook scholing aan de werknemers van aangesloten dagpraktijken aan. Daarnaast wordt soms gesproken over de voordelen van breder opleiden: werknemers die breder opgeleid zijn, kunnen eenvoudiger op een andere functie aan de slag. Verder geeft een enkele organisatie aan aandacht te besteden aan combibanen, en in het kader hiervan, wensen voor ontwikkeling tijdens functionerings- en ontwikkelgesprekken.
- ▶ *Verzuim*: er vindt in overwegende mate decentraal beleid plaats omtrent verzuim en re-integratie. Soms vindt er afstemming met een andere werkgever plaats, maar de verantwoordelijk hiervoor ligt meestal bij de werknemer.
- ▶ *ICT*: bij twee organisaties wordt er gebruik gemaakt van een gemeenschappelijk huisartsinformatiesysteem. Een gedeeld informatie systeem versoepelt ICT- en administratieve processen en maakt het makkelijker zicht te houden op de Arbeidstijdenwet. Eén organisatie geeft aan dat gelijkheid in ICT en digitaliseren aan de voorkant van de zorg samenwerkingen tussen praktijken makkelijker kan maken.
- ▶ *Beleid*: er is in overwegende mate sprake van een eigen personeelsbeleid per organisatie. Ook aangesloten huisartsenposten en -praktijken bij coöperaties voeren overwegend een eigen personeelsbeleid. Bovendien voeren deze organisatie meestal geen specifiek beleid voor combibanen. Eén coöperatie geeft aan de dagpraktijken graag randzaken zoals administratie en P&O-taken bij de coöperatie willen beleggen. Eén organisatie zoals een coöperatie heeft meer omvang om dit te realiseren en kan dagpraktijken hierin ontzorgen.
- ▶ *Werkgeverschap*: meerdere organisatie geven aan dat het vooral gaat om het zijn van een goede werkgever, waarbij aandacht is voor leuk en uitdagend werk voor de werknemer. Echter is er veelal geen samenhangend personeelsbeleid dat dit fundeert. Een enkele organisatie geeft aan flexibel te zijn in werktijden voor werknemers die bij meerdere werkgevers werkzaam zijn en een andere organisatie wil alle focus op Strategisch HRM-beleid leggen om zichzelf te presenteren als een goede werkgever. Toch blijkt dat losse initiatieven vanuit de werkgever niet voldoende ingebed worden in een samenhangend personeelsbeleid. Met name bij kleine huisartspraktijken is er onvoldoende aandacht voor personeelsbeleid. Een coöperatie van grotere omvang kan mogelijk uitkomst bieden en deze praktijken ontzorgen.

4.3.8 Randvoorwaarden en aandachtspunten

Het inrichten van de organisatie en maken van afspraken om onder meer samenwerkingen voor combibanen op te zetten vraagt behoorlijk wat aandacht van organisaties. Hieronder vatten we de randvoorwaarden en aandachtspunten uit de interviews samen.

Fiscaal en financieel:

- ▶ Samenwerkingen tussen organisaties stimuleren door bijvoorbeeld het afschaffen van btw-heffing voor detacheringsovereenkomsten en/of uitlenen van personeel aan andere praktijken.
- ▶ Nadelen van loonheffingskorting voor de werknemer oplossen.

Werkomgeving:

- ▶ Praktijken in het algemeen beter organiseren: werkdruk verminderen, bij ziekte voor vervanging zorgen, procesverbeteringen, opleidingen etc.

- ▶ Centraliseren tot een bepaalde hoogte. Centraliseren maakt de werkomgeving aantrekkelijk tot een bepaalde hoogte, maar het werk zelf vindt decentraal plaats. Organisaties moeten ervoor zorgen dat er een goede balans is tussen wat centraal en decentraal geregeld wordt.
- ▶ Veerkracht bij werkgever en werknemer is belangrijk in het kader van combibanen.
- ▶ Overleg, goede communicatie en afstemming tussen de werkgevers en met de werknemers is belangrijk in het kader van combibanen.
- ▶ Meer informatie over mogelijkheden delen. Aan de voorkant uitleggen wat combibanen inhouden en wat er mogelijk is.

Personeelsbeleid en arbeidsvoorwaarden:

- ▶ Een samenhangend personeelsbeleid opstellen. Grotere instellingen hebben een samenhangend personeelsbeleid en kunnen daarom meer bieden. Voor kleinere organisaties geldt: collectief bouwen en centraliseren vanuit de coöperaties om de kleinere organisatie te ontzorgen is nodig. Ook samenwerken met andere organisaties en daarbij visie en sturing bespreken kan uitkomst bieden.
- ▶ Samenwerken op het gebied van opleiding en scholing en kosten hiervoor delen. Daarnaast bredere opleidingen aanbieden om de inzetbaarheid te vergroten en loopbaanpaden inzichtelijker maken.
- ▶ ICT mogelijkheden gebruiken voor betere samenwerkingen.
- ▶ Contracten en (administratieve) randzaken beleggen bij organisaties zoals coöperaties.
- ▶ Afstemming en kennisdeling in de regio stimuleren. Hierbij de regionale behoefte i.p.v. landelijke voorop stellen.

Wet- en regelgeving:

- ▶ Grote praktijken ervaren nadelen van de Wet toelating zorgaanbieders door het onder meer inrichten van de raad.
- ▶ Rekening houden met de Arbeidstijdenwet door zowel werkgever als werknemer.

4.3.9 Effecten en resultaten

Uit de voorgaande subparagrafen blijkt dat de deelnemers aan de interviews overwegend geen actief beleid voeren op combibanen en het faciliteren van combibanen op diverse manieren uitvoeren. Perspectieven over de effecten en resultaten van combibanen in de organisaties zijn derhalve marginaal. Over het algemeen wordt er gedeeld dat het faciliteren van combibanen werkplezier voor de werknemer oplevert en ook zorgt voor kennisdeling en -overdracht tussen praktijken. Werknemers ervaren meer afwisseling en uitdaging in het werk en nemen hun opgedane kennis bij de ene organisatie mee naar de andere en omgekeerd. Dit kan voor zowel werkgever als werknemer positieve effecten hebben. Daarnaast blijkt uit de interviews dat het faciliteren van combibanen in kleine mate zorgt voor een positief effect op de arbeidsmarktkrapte. Personeel kan optimaal ingezet worden en meer uren werken. Ook zijn kleine praktijken door het delen van werknemers minder kwetsbaar, bij bijvoorbeeld uitval door ziekte.

5. Analyse

Het onderzoek is in drie fases uitgevoerd, hierbij hebben we gebruik gemaakt van bronnenonderzoek en interviews. Deze onderzoeksmethoden leiden tot de bevindingen uit hoofdstuk 4. In dit hoofdstuk staan de drie onderzoeksvragen centraal. Hieronder geven we, zover mogelijk, antwoord op bovenstaande vragen.

5.1 Wat maakt een combibaan in potentie aantrekkelijk voor respectievelijk werkgevers en werknemers?

Uit het verkennend onderzoek blijkt dat combibanen in veel soorten en maten voorkomen en overwegend ontstaan op initiatief van de werknemer. Terugkerende motieven van werknemers hebben betrekking op intrinsieke motivatie, zoals meer werkplezier, waaronder meer afwisseling en uitdaging in het werk en meer ontwikkelmogelijkheden. Extrinsieke motivatie heeft met name betrekking op werkzekerheid; werknemers met meerdere arbeidscontracten kunnen over het algemeen meer werken en verdienen daardoor meer geld. Vanuit het werkgeversperspectief zien we twee duidelijke motieven terug. Enerzijds ontstaat het werken met combibanen vanwege bedrijfseconomische noodzaak en anderzijds faciliteren werkgevers combibanen vanwege de positieve bijdrage aan goed en aantrekkelijk werkgeverschap.

Verder zijn er een aantal (samenwerkings)constructen naar voren gekomen in het onderzoek. Deze constructen hebben we gecategoriseerd als informeel indien ze op initiatief van de werknemer zijn ontstaan of als formeel indien ze op initiatief van de werkgever zijn ontstaan. In het schematisch overzicht hieronder presenteren we beknopt welke constructen wel en geen potentie hebben.

	Informeel (werknemer initiatief)	Formeel (werkgever initiatief)
Geen/weinig potentie	1. Er is weinig zicht op constructen op initiatief van de werknemer die geen/weinig potentie hebben. De verwachting is dat vanwege de nadelen op het gebied van afstemming, planning en loonheffingskorting werknemers stoppen met een combibaan of omdat de werkgever combibanen niet faciliteert/stimuleert.	1. Samenvoegen organisaties, bijvoorbeeld in een BV constructie, is veelal intensief en complex om fiscaal te regelen. 2. Flexpools zijn relatief duur in verband met kosten omtrent BTW en scholing, maar dragen ook mogelijk bij aan een verminderde solidariteit van de werknemer.
Veel potentie	1. Duidelijke afspraken op persoonsniveau tussen werkgever en werknemer, waarbij werkgever het proces faciliteert en randvoorwaarden helder zijn. 2. Nul-urencontracten waarbij werknemer regie heeft op het proces en meer bewegingsruimte ervaart.	1. Pot-constructie, waarbij werken met combibanen door werkgevers gestimuleerd wordt en randvoorwaarden slim georganiseerd zijn. 2. Arbeidscontracten in beheer bij een coöperatie, om lasten weg te nemen bij (kleinere) organisaties en een grotere contractvorm aan te kunnen bieden aan werknemers.

Uit het onderzoek blijkt dat formele constructen met veel potentie schaars zijn. De uitvoering en het resultaat van combibanen is onder meer afhankelijk van de organisatiegrootte en -locatie, maar is ook afhankelijk van interne context en dynamiek. Bovendien hebben een aantal factoren invloed op de potentie van een construct, zoals organisatiecultuur, randvoorwaarden en afspraken, fiscale/financiële nadelen en solidariteit van werknemers.

Op hoofdlijnen kan gesteld worden dat constructen geen tot weinig potentie hebben indien:

- ▶ de organisatiecultuur niet ondersteunend is aan combibanen, omdat de werkgever het proces niet stimuleert of faciliteert;
- ▶ er te veel randvoorwaarden en/of fiscale/financiële nadelen zijn voor werkgever of werknemer;
- ▶ er sprake van verminderde solidariteit/loyaliteit bij werknemers is.

Bij constructen met meer potentie is er sprake van:

- ▶ een organisatiecultuur die wel ondersteunend is aan combibanen, omdat de werkgever het proces stimuleert of faciliteert; en
- ▶ randvoorwaarden die slim georganiseerd zijn en/of waar fiscale/financiële nadelen gemarginaliseerd zijn.

5.2 In hoeverre zijn er obstakels waar respectievelijk werkgevers en werknemers tegenaan lopen bij het opzetten en inbedden van combibanen?

Er zijn diverse obstakels naar voren gekomen in het onderzoek, die in lijn met de hierboven genoemde aspecten op het gebied van organisatiecultuur, randvoorwaarden en fiscale/financiële nadelen, zorgen voor een aantal dilemma's. We hebben derhalve de terugkerende dilemma's samengevat in een vijftal punten:

- ▶ Werkgevers die hun aantrekkelijkheid als werkgever willen vergroten kunnen te maken hebben met fiscale/financiële nadelen bij het faciliteren en/of stimuleren van combibanen, doordat er sprake is van btw-heffing bij het detacheren/uitlenen van personeel.
- ▶ Door het werken met combibanen kan het rooster beter bezet worden, arbeidsmarktkrapte (minimaal) worden tegengegaan en kwetsbaarheid van werkgevers bij verzuim/uitval worden verminderd, echter kan dit ook leiden tot een toename aan inflexibiliteit van werknemers en verminderde solidariteit en loyaliteit van werknemers die werken voor meerdere werkgevers.
- ▶ Het uitlenen van personeel en samenwerken tussen organisaties leidt tot kennisdeling en -overdracht tussen organisaties, maar draagt ook bij aan de noodzaak tot het maken van duidelijke afspraken omtrent kosten voor scholing etc. tussen organisatie.
- ▶ Werknemers ervaren meer werkzekerheid bij een dubbel dienstverband, want meer uren meer loon, maar de werknemer kan maar bij één dienstverband loonheffingskorting aanvragen.
- ▶ Werknemers ervaren meer werkplezier door te werken in een combibaan, maar ervaren meer belasting in de vorm van afstemming en planning.

Bovendien zien we in het onderzoek dat er nauwelijks sprake is van een samenhangend personeelsbeleid bij organisaties waarin de juiste omstandigheden voor werkgever en werknemer zijn vastgelegd. Het ontbreken van een samenhangend personeelsbeleid vormt tussen de regels door een obstakel als het gaat om het goed, leuk en uitdagend organiseren van werk. Dit bemoeilijkt het inbedden van combibanen mogelijk in de organisatie, omdat er geen samenhangende afspraken omtrent personele regelingen zijn vastgelegd.

5.3 Wat is er nodig om obstakels weg te nemen en in welke mate kan InEen, al of niet samen met de andere sociale partners, daaraan bijdragen?

Werkgeverschap is een van de belangrijkste aspecten wanneer we het hebben over werken met combibanen. Het goed organiseren van werk draagt bij aan de aantrekkelijkheid van de werkgever, maar ook aan leuk en uitdagend werk voor de werknemer. We bemerken in het onderzoek dat de mate van werkdruk en arbeidsmarktkrapte hoofdzakelijk in de operationele laag zit. Staat een organisatie verder van de uitvoering af, dan wordt er meer overzicht en rust met betrekking tot de problematiek ervaren. Er is derhalve in de uitvoerende organisaties, de dagpraktijken en huisartsenposten, weinig ruimte om te focussen op bijvoorbeeld een samenhangend personeelsbeleid en/of het slim organiseren van randvoorwaarden omtrent combibanen. Met name deze organisaties kunnen ondersteuning gebruiken met betrekking tot de problematiek.

Er zijn een aantal stappen in het onderzoek naar voren gekomen die InEen en/of andere organisaties kunnen nemen om obstakels weg te nemen, de ene optie is eenvoudiger te realiseren dan de andere.

Op het gebied van overleg met sociale partners en/of overheid kan door InEen actie ondernomen worden om de fiscale en financiële nadelen te bespreken en onderzoeken. Uit het onderzoek blijkt dat met name btw-heffing en loonheffingskorting voor een obstakel zorgen als het gaat om combibanen. Het wijzigen van wet- en regelgeving omtrent belastingen is echter geen kinderspel, maar het nader onderzoeken van het probleem kan mogelijk nieuwe inzichten bieden. Wat betreft communicatie en voorlichting kan InEen organisaties nader in contact brengen met elkaar. Tijdens de interviews werd meermaals gemeld dat kennisdeling en het delen van successen omtrent combibanen waardevol wordt gevonden door organisaties. Door te leren van elkaar kunnen de dilemma's die organisaties ervaren op dit gebied mogelijk beter aangevlogen worden. Tot slot kan InEen praktische ondersteuning bieden middels het in kaart brengen van duidelijke randvoorwaarden en deze te delen met organisaties. Ook kan InEen organisaties ondersteunen bij het opstellen van een samenhangend personeelsbeleid en/of hiervoor richtlijnen delen.

6. Conclusies en adviezen

In dit hoofdstuk geven we aan de hand van drie scenario's antwoord op de hoofdvraag 'Wat is de waarde en haalbaarheid van combibanen in de eerstelijnszorg van de huisartsenbranche?' Per scenario geven we een of meerdere concrete adviezen.

6.1 Scenario 1

In scenario 1 is sprake van het voortzetten van de huidige situatie, waarbij organisaties werken met combibanen wel faciliteren, maar hier niet bewust op inzetten. InEen en coöperaties zetten in dit scenario in op het ondersteunen van de huisartspraktijken- en posten. Het is belangrijk om in dit scenario de balans tussen de voor- en nadelen goed te bewaken. Het voortzetten van de huidige situatie is zeer goed haalbaar, aangezien er weinig tot geen vorm van bijsturing nodig is. Er wordt reeds op diverse manieren gewerkt met combibanen en de waarde hiervan is goed op individueel en/of lokaal niveau, zoals blijkt uit de interviews.

Verken mogelijkheden om scholing in te zetten als middel om medewerkers gericht op te leiden voor diverse functies binnen de branche.

Versterk het netwerk lokaal, regionaal en landelijk, zodat organisaties kunnen leren van elkaar op het gebied van combibanen en best practices gedeeld kunnen worden.

6.2 Scenario 2

In scenario 2 is sprake van het doorontwikkelen van de huidige situatie, waarbij werkgevers zich toewijden aan het bewust stimuleren van combibanen en inzetten van constructen met potentie. InEen en coöperaties zetten in dit scenario in op het uit handen nemen van voorbereidende werkzaamheden en het verrichten van nader onderzoek. Dit scenario vraagt een actievere inzet van InEen en coöperaties om huisartspraktijken- en posten te ontzorgen en te laten professionaliseren, zodat zij combibanen bewust kunnen stimuleren. De haalbaarheid van het doorontwikkelen van combibanen hangt derhalve met name af van de beschikbare tijd/bezetting in deze organisaties om hieraan te werken. Het kan waardevol zijn om in te zetten op het stimuleren van combibanen. Er kan echter ook sprake zijn van het investeren van relatief veel energie in de doorontwikkeling, terwijl de opbrengst voor de huisartsenbranche mogelijk maar marginaal is.

Onderzoek best practices (c.q. werkende constructen) en analyseer de randvoorwaarden. Deel deze informatie met de huisartsenbranche.

Verken de mogelijkheid tot het ontwikkelen van een basisformat voor een samenhangend personeelsbeleid voor de huisartsenbranche.

6.3 Scenario 3

In scenario 3 is sprake van het door InEen actief inzetten op de doorontwikkeling van combibanen middels het benutten van de politieke lobby. In dit scenario zet InEen in op de bredere problematiek omtrent fiscaliteit, zoals de btw-heffing bij het uitlenen van personeel. De haalbaarheid van het stimuleren van combibanen door het weghalen van fiscale obstakels middels het benutten van de politieke lobby is gering. Daartegenover staat dat bij het succesvol wijzigen van belasting wet- en regelgeving er sprake is van een zeer grote waarde voor organisatie op het gebied van samenwerken via combibanen.

Verken de mogelijkheid om de bredere problematiek aan te pakken op het gebied van btw en loonheffingskorting.

6.4 Suggesties voor vervolgonderzoek

Op basis van het huidige onderzoek hebben we een tweetal suggesties voor vervolgonderzoek:

- ▶ Het nader onderzoeken van professionalisering m.b.t. personeelsbeleid. Net als bij het onderzoek over de werkbeleving van de triagist komen we tot het inzicht dat het personeelsbeleid van veel zorgorganisaties eerder het resultaat is van geïsoleerde keuzes in plaats van afgewogen strategisch personeelsbeleid. Ons advies zou zijn hiervoor blijvend aandacht te vragen zodat organisaties toewerken naar een resultaat dat ze willen in plaats van dat ze krijgen.
- ▶ Een kwantitatief onderzoek in hele sector, op basis van significantie, naar combibanen, diverse vormen, constructen, voor- en nadelen, ervaringen etc. Het doel zou kunnen zijn een inschatting te maken van marginale groei, dat wil zeggen het aantal extra combibanen naar variant afgewogen naar wat ervoor nodig is en welke kosten en moeite dat met zich meebrengt. Voor extern onderzoek adviseren we hiervoor te zoeken bij meer gespecialiseerde, economische onderzoeksbureaus zoals SEO, andere aan universiteiten gelieerde onderzoeksbureaus of gespecialiseerde bureaus op het gebied van economie en gezondheid. Onderzoek met de vignettenmethode zou een manier kunnen zijn, waarmee onderzocht kan worden wat het relatieve belang is van verschillende aspecten bij een keuze.

Bijlage I: Resultaten interviews (beknopt & geanonimiseerd)

Organisatie A: Coöperatie (c.q. ondersteuningsorganisatie) van huisartsenpraktijken

Vragen	Antwoorden
Bent u bekend met combibanen?	▶ Ja, omdat werknemers hiervoor kiezen i.v.m. afwisseling, meer kunnen werken en/of betere balans in werkdruk.
Waarom heeft u gekozen om te werken met combibanen?	▶ Geen voorstander van combibanen i.v.m. belasting/BTW. ▶ Geen voorstander van combibanen i.v.m. het aanbieden van meerdere contracten. ▶ Combibanen is 'dweilen met de kraan open'. Het lost de echte problematiek niet op.
Welk vorm(en) van combibanen gebruikt u?	▶ Triagist (ANW-dienst) en doktersassistent (dagdienst) i.v.m. afwisseling in het werk. ▶ Coassistent en doktersassistent i.v.m. studeren-werken combi. ▶ POH bij meerdere praktijken. ▶ Praktijkmanager bij meerdere praktijken (maar meestal wel qua contract verbonden aan 1 praktijk).
Wat zijn voordelen van werken met combibanen?	▶ Draagt bij aan het zijn van een goede werkgever; juiste omstandigheden bieden aan werknemers en processen op orde hebben. ▶ Kennisoverdracht en -deling tussen praktijken. ▶ Meerdere aanstellingen is soms financieel gunstiger dan detachering i.v.m. BTW.
Wat zijn nadelen van werken met combibanen?	▶ Combibaan helpt niet bij promotie van de organisatie; 1 groot contract is aantrekkelijker dan 3 kleine contracten. ▶ Meer afstemming nodig, dus ook meer belasting voor werkgever en werknemer. ▶ Diverse roosters creëren inflexibiliteit. ▶ BTW maakt combibanen voor niet BIG-geregistreerde beroepen lastig en duur.
Welke constructen kent u (voor de samenwerking)?	▶ Sommige huisartspraktijken werken met een pot-constructie, waarin ze personeel uitwisselen. Praktijken zijn vaak in één gebouw gevestigd en dragen binnen de 'pot' gezamenlijk verantwoordelijkheid op het gebied van personeel en budget. De 'pot' is geen rechtspersoon, maar een samenwerking. ▶ HAP's samenvoegen met ziekenhuizen. Echter is de financiële scheiding een probleem. ▶ Flexpool van doktersassistenten. Echter ontbrak de solidariteit en werd de flexpool duurder door bijkomende kosten op het gebied van scholing en BTW. Cultuurverschil tussen een flexpool en een praktijk is groot. ▶ Een HAP voor overdag wordt mogelijk opgezet; erg aantrekkelijk voor werkgevers en werknemers i.h.k.v. genoemde voor- en nadelen. Echter maakt het BTW-vraagstuk dit erg lastig.

Hoe heeft u het personele proces ingericht?	▶ Alle praktijken in de regio maken gebruik van één huisartsinformatiesysteem. Dit versoepelt ICT- en administratieve processen. In de toekomst komt er ook één telefoonsysteem. Gelijkheid in ICT en digitaliseren aan de voorkant van de zorg maakt samenwerkingen tussen praktijken makkelijker. ▶ Er vindt geen gezamenlijke vacatureplaatsing plaats. ▶ Belangrijkste is dat er leuk werk georganiseerd moet worden, maar er is vaak geen samenhangend personeelsbeleid. Hier kan/moet collectief iets aan gedaan worden. Focus moet op de toekomst en niet op overleven.
Welk randvoorwaarden heeft u gesteld/gemaakt? Wat zijn aandachtspunten?	▶ BTW vraagstuk vraagt om goede fiscale inrichting. Een afschaffing hiervan in de eerstelijnszorg zou uitkomst kunnen bieden. In Een zou hierin een rol moeten/kunnen spelen. ▶ Praktijken moeten over het algemeen beter worden georganiseerd; werkdruk verminderen, bij ziekte voor vervanging zorgen, procesverbeteringen, opleidingen etc. ▶ Grotere instellingen hebben een samenhangend personeelsbeleid en doorgroeimogelijkheden. Bij kleine praktijken heerst de dagdagelijkse problematiek. Collectief bouwen om praktijk te ontzorgen is nodig. ▶ Centraliseren maakt de werkomgeving aantrekkelijk tot een bepaalde hoogte, het werk zelf vindt decentraal plaats. Zorg ervoor dat het werk leuk en interessant is. ▶ Werken toe naar praktijkverkleining i.v.m. Wet toelating zorgaanbieders. Grote praktijken lopen tegen problemen aan zoals het inrichten van de raad. ▶ In ziekenhuizen en grotere instellingen verdient men meer, daarom proberen we het werk interessanter te maken.
Wat is het effect van combibanen in uw organisatie?	▶ Geen actief beleid op combibanen.

Organisatie B: Grote huisartsenpost/coöperatie

Vragen	Antwoorden
Bent u bekend met combibanen?	▶ Ja
Waarom heeft u gekozen om te werken met combibanen?	▶ Werknemers hebben behoefte aan meer afwisseling. ▶ Werknemers willen zich verder ontwikkelen. ▶ Ter spreiding van zwaar werk en duurzame inzetbaarheid; met name bij ANW-diensten. ▶ Op initiatief vanuit werkgever m.b.t. bepaalde klussen/werkzaamheden en op initiatief vanuit werknemer i.v.m. uitdaging of meer uren.
Welk vorm(en) van combibanen gebruikt u?	▶ Triagist met andere werkzaamheden, bv. administratief of coördinerend. ▶ Triagist (ANW-dienst) met werk in dagpraktijk.
Wat zijn voordelen van werken met combibanen?	▶ Werknemers kunnen meer uren maken. ▶ Samenwerkingen met partners.

	▶ Kortere lijnen met ketenpartners. ▶ Kennisoverdracht op collega's. ▶ Meer inzicht in werk(inhoud).
Wat zijn nadelen van werken met combibanen?	▶ Kleinere deeltijdcontracten. ▶ Werknemers zijn minder flexibel m.b.t. roostering. ▶ Bij ziekte/re-integratie is er geen afstemming met andere werkgever, enkel met de werknemers. Leidt tot dubbele afstemming voor de werknemers. ▶ Geen afspraken over scholing en budgetten met andere werkgevers. ▶ Het is maatwerk; tijdsintensiever. ▶ Investeren in scholing, terwijl een werknemer kort daarna vertrekt naar een andere werkgever.
Welke constructen kent u (voor de samenwerking)?	▶ Geen.
Hoe heeft u het personele proces ingericht?	▶ Zijn flexibel in werktijden. ▶ Opties voor combibanen worden niet in vacatures genoemd, maar wel via externe zorgrelaties. ▶ Er is geen contact met andere werkgevers, alleen als deze als referent wordt gebeld. ▶ Er wordt tijdens functionerings- en ontwikkelgesprekken gesproken over combibanen en wensen voor ontwikkeling.
Welk randvoorwaarden heeft u gesteld/gemaakt? Wat zijn aandachtspunten?	▶ Veerkracht is belangrijk. ▶ Alles gaat in overleg met de werknemer. ▶ Nevenwerkzaamheden dienen bij de werkgever vermeld te worden. ▶ Werknemer regelt het proces voor combibanen zelf en is zelf verantwoordelijk voor de Arbeidstijdenwet. ▶ Goed communiceren is belangrijk. ▶ Regionale behoefte i.p.v. landelijke voorop stellen.
Wat is het effect van combibanen in uw organisatie?	▶ Het is een verrijking voor werkgever en werknemer. ▶ Levert werkplezier op. ▶ Zorgt voor een optimale inzet van personeel.

Organisatie C: Huisartsenpost met meerdere locaties en triagecentra

Vragen	Antwoorden
Bent u bekend met combibanen?	▶ Ja, voorheen werden werknemers gekoppeld aan de HAP waar men de meeste contracturen had. Tegenwoordig moeten werknemers kiezen voor één HAP of meerdere contracten bij HAP/dagpraktijken.
Waarom heeft u gekozen om te werken met combibanen?	▶ Betere werk-privé balans en duurzame inzetbaarheid werknemers. ▶ Afwisseling en uitdaging in het werk. ▶ Financiële voordelen voor werknemers. ▶ Beter kunnen vullen van het rooster.

Welk vorm(en) van combibanen gebruikt u?	▶ Triagist (ANW-dienst) en doktersassistent (dagdienst). ▶ Werknemers met één contract werkzaam op meerdere plaatsen binnen de eigen organisatie maar andere locatie. ▶ Meerdere contracten bij meerdere werkgevers. ▶ Doktersassistenten werkzaam op de meldkamer.
Wat zijn voordelen van werken met combibanen?	▶ Betere bezetting van het rooster. ▶ Werknemers denken mee en zetten een extra stap. ▶ Betere werk-privé balans heeft invloed op de duurzame inzetbaarheid. ▶ Uitdaging en afwisseling voor werknemers. ▶ Werken in een andere dynamiek is aantrekkelijk. ▶ Financiële voordelen voor werknemers.
Wat zijn nadelen van werken met combibanen?	▶ Verminderde flexibiliteit van werknemers. ▶ Wettelijke regels zoals Arbeidstijdenwet, met name bij combi tussen ANW-dienst en dagdienst. ▶ Meerdere contracten met het oog op juridische aspecten en loonheffingskorting nadelig voor werknemers.
Welke constructen kent u (voor de samenwerking)?	▶ Nul-urencontracten inzetten om de regie bij de werknemers te plaatsen, biedt ze meer bewegingsruimte.
Hoe heeft u het personele proces ingericht?	▶ We hebben geen gedeeld informatiesysteem, maar dit zou het samenwerken met en uitwisselen tussen instellingen bevorderen. ▶ Opleidingen vinden extern plaats (o.a. voor triagisten), wens is om combibanen hierin te integreren. Informatie verstrekken maar ook breder opleiden. Zodat b.v. inzet op meldkamer of andere functie ook mogelijk wordt. ▶ Tijdens selectiegesprekken wordt wens van werknemer m.b.t. combibanen besproken. ▶ Alle focus op recruitment in SHRM beleid; hoe presenteert je jezelf als organisatie en hoe kun je een goede werkgever zijn. ▶ Binnen provincie vinden diverse bijeenkomsten plaats om kennis uit te wisselen en te kunnen leren van elkaar. Hier komen soms samenwerkingen uit voort. Proberen samen proactieve stappen te zetten.
Welk randvoorwaarden heeft u gesteld/gemaakt? Wat zijn aandachtspunten?	▶ Samen met andere instellingen op opleidingen inzetten en kennis uitwisselen. ▶ Zorgen voor goede afstemming tussen alle partijen. ▶ Samenwerken met andere instellingen en daarbij visie en sturing bespreken. ▶ Aan de voorkant uitleggen wat combibanen inhouden (flexibiliteit, inzetbaarheid etc.). ▶ Op ICT gebied meer inzetten op samenwerkingen. ▶ Personeelsbeleid aanpassen door focus te leggen op branding, selectie, opleiding en onboarding met specifieke aandacht voor de werknemer en de huisartsen. InEen zou hierin een rol kunnen spelen.

Wat is het effect van combibanen in uw organisatie?

- ▶ Verbetering van kwaliteit van dienstverlening door o.a. kennisoverdracht.
- ▶ Geen nadelig effect op loyaliteit van werknemers merkbaar.

Organisatie D: Coöperatie (c.q. ondersteuningsorganisatie) van huisartsenpraktijken met een aantal eigen huisartsenposten

Vragen	Antwoorden
Bent u bekend met combibanen?	▶ Ja
Waarom heeft u gekozen om te werken met combibanen?	▶ We bieden zelf geen combibanen aan, maar stimuleren het wel.
Welk vorm(en) van combibanen gebruikt u?	▶ POH (dagdienst) en triagist (ANW-dienst). ▶ POH vanuit coöperatie werkzaam bij meerdere praktijken.
Wat zijn voordelen van werken met combibanen?	▶ Financiële voordelen voor werknemer. ▶ Grotere contracten i.p.v. kleine contracten, indien contract in beheer is bij coöperatie. ▶ Werknemers kunnen meer inzet leveren. ▶ Bij ziekte zijn werknemers makkelijker te vervangen.
Wat zijn nadelen van werken met combibanen?	▶ Dubbele contracten voor werknemers. ▶ Lastig in afstemming en communicatie met meerdere werkgevers. ▶ Arbeidsjuridisch is een detacheringsovereenkomst handig, maar financieel nadelig vanwege BTW en verzekeringen. ▶ Scholing en kosten hiervoor zou gedeeld moeten worden. ▶ Belastend voor werknemers om met meerdere partijen af te stemmen. ▶ Loyaliteit richting organisatie, mede t.a.v. scholingskosten, neemt af. ▶ Verantwoordelijkheid m.b.t. Arbeidstijdenwet ligt momenteel voornamelijk bij werknemer, maar zou bij werkgever(s) moeten liggen.
Welke constructen kent u (voor de samenwerking)?	▶ In de toekomst wenselijk om contracten bij de eigen coöperatie in beheer te hebben, terwijl werknemers op meerdere locaties, praktijken of functies ingezet kunnen worden. Dus; groter contract, minder fiscale nadelen. ▶ Onderlinge samenwerkingen tussen dagpraktijken, maar weinig zicht op uitvoering hiervan. ▶ Flexpool, maar dit werkte niet.
Hoe heeft u het personele proces ingericht?	▶ Er is geen inhoudelijk contact met andere werkgevers. Enkel bij indiensttreding wordt kort afgestemd met de werknemer. ▶ Scholing georganiseerd door de coöperatie wordt ook aangeboden aan werknemers van dagpraktijken. ▶ Dagpraktijken willen graag randzaken zoals administratie en P&O-taken bij de coöperatie beleggen. Coöperatie heeft meer omvang om dit te realiseren en kan de dagpraktijken ontzorgen. ▶ Bij langdurige ziekte is er contact met de andere werkgever.

Welk randvoorwaarden heeft u gesteld/gemaakt? Wat zijn aandachtspunten?	▶ Brede opleidingen aanbieden zodat inzetbaarheid vergroot wordt. ▶ Contracten bij coöperaties neerleggen, om financiële en fiscale nadelen te voorkomen. Maar zorgt wel voor een extra partij aan tafel (coöperatie, praktijk en werknemer). ▶ Afstemming en kennisdeling in andere regio's is gewenst, met name over succesverhalen. In Een zou dit kunnen faciliteren. ▶ Meer aandacht voor doktersassistent in de praktijk om te werken bij de HAP. Loopbaanpaden en mogelijkheden inzichtelijk(er) maken voor werknemers. Bij elkaar in de keuken kunnen kijken is belangrijk, vooral tijdens de opleiding.
Wat is het effect van combibanen in uw organisatie?	▶ Door scholing van de coöperatie ook aan te bieden aan dagpraktijken, hebben de dagpraktijken (en regio) hier baat bij.

Organisatie E: Coöperatie (c.q. ondersteuningsorganisatie) van huisartsenposten, huisartsenpraktijken en andere eerstelijnszorgverleners

Vragen	Antwoorden
Bent u bekend met combibanen?	▶ Ja, kent vele voordelen zolang het goed ingeregeld is.
Waarom heeft u gekozen om te werken met combibanen?	▶ Mensen meer uren kunnen bieden en praktijken kunnen ondersteunen. ▶ Visie is om te ondersteunen, maar zetten niet bewust in op combibanen. ▶ Het gaat om de beste oplossing voor hulpverlener en werknemer.
Welk vorm(en) van combibanen gebruikt u?	▶ Zorgfuncties met staffuncties of andere niet-zorgfunctie. ▶ Detachering vanuit de coöperatie. ▶ Doktersassistent (dagdienst) met triagist (ANW-dienst). ▶ Flexpool bij coöperatie met doktersassistenten, betaling via facturatie. ▶ Individuele combibanen op verzoek van werknemers.
Wat zijn voordelen van werken met combibanen?	▶ Meer uren, afwisseling en uitdaging voor werknemers. ▶ Kruisbestuiving voor werkgever(s), werknemers behouden, kennis delen en breder kunnen kijken.
Wat zijn nadelen van werken met combibanen?	▶ Met name combibanen van dagdiensten en ANW-diensten zijn lastig te plannen. ▶ Meerdere contracten bij meerdere werkgevers kent loonheffingskortingnadelen. ▶ BTW verrekening is lastig bij vrijgevestigde praktijken. ▶ Financieel nadeel bij praktijkhouder omtrent BTW of bij werknemer omtrent loonheffingskorting. ▶ Met name bij vrijgevestigde praktijken is de solidariteit een aandachtspunt, waar hoor je nu bij?
Welke constructen kent u (voor de samenwerking)?	▶ Werken vaak met twee aanstellingen, maar wel onder één dienstverband bij één werkgever; de coöperatie. Hiermee ervaren we geen loonheffingskortingnadelen. Dus contracten in eigen beheer en werknemers inzetbaar op meerdere functies bij diverse praktijken.

Hoe heeft u het personele proces ingericht?	▶ Voeren geen specifiek beleid voor combibanen. ▶ Vacatures worden waar mogelijk gezamenlijk opgepakt en uitgezet, maar niet alle praktijken doen mee. ▶ Alle praktijken/instellingen werken met één huisartsinformatiesysteem. Dit maakt het makkelijker om zicht te houden op bv. de Arbeidstijdenwet. ▶ Alle praktijken hebben een eigen personeelsbeleid. ▶ Duidelijk verschil tussen aangesloten en vrijgevestigde praktijken in de regio; vrijgevestigde praktijken regelen ondersteuning voor personeelszaken zelf, aangesloten praktijken ondersteunen we zelf. ▶ Re-integratie wordt decentraal geregeld. ▶ Afstemming en contact vindt plaats waar nodig. De coöperatie initieert hoe dit gebundeld kan worden en HR is hierin de spil.
Welk randvoorwaarden heeft u gesteld/gemaakt? Wat zijn aandachtspunten?	▶ Er wordt nagedacht over hoe om te gaan met scholing en terugbetaling, kosten worden nu overgedragen wanneer een werknemer vertrekt. ▶ Werknemers zijn zelf verantwoordelijk voor praktische zaken, zoals hun agenda en overige afspraken. Juridische/formele zaken regelt de werkgever. ▶ Werken met vrijgevestigde praktijken is lastiger, vergt meer afstemming. ▶ In Een zou moeten uitzoeken hoe de nadelen wat betreft BTW/loonheffingskorting opgelost kunnen worden. Wat zijn de mogelijkheden? Ook op het gebied van kennisdeling.
Wat is het effect van combibanen in uw organisatie?	▶ Ontlasten van praktijken door contracten in beheer van de coöperatie te houden, waar mogelijk. ▶ Positieve effecten/ervaringen voor werknemers.

Organisatie F: Zorggroep eerstelijnszorg

Vragen	Antwoorden
Bent u bekend met combibanen?	▶ Ja
Waarom heeft u gekozen om te werken met combibanen?	▶ Keuze van werknemers, geen bewuste keuze van de organisatie. Hier wordt niet op gestuurd.
Welk vorm(en) van combibanen gebruikt u?	▶ Triagist (ANW-dienst) is zwaar werk, in combinatie met werken op dagpraktijk. ▶ Combinaties voor medisch studenten met een dagpraktijk baan. ▶ Verschillende functies bij dezelfde organisatie. Motivatie vaak vanuit ontwikkeling/verbreding takenpakket. ▶ Vast dienstverband in combinatie met zpp-werk.
Wat zijn voordelen van werken met combibanen?	▶ Aanvullend/afwisselend werk goed voor duurzame inzetbaarheid van werknemers. ▶ Goed voor werknemers betreft verdeling belasting/werkdruk, afwisseling en ontwikkeling. ▶ Minder snel uit financiële noodzaak, maar soms wel i.v.m. gezinssituatie.

	▶ Aanpakken van arbeidsmarktkrapte.
Wat zijn nadelen van werken met combibanen?	▶ Werkgever is niet altijd op de hoogte van nevenwerkzaamheden en werktijden. ▶ Rooster wordt per kwartaal opgesteld en regeling/beleid is dat de eerste werkgever hierbij voorrang krijgt met rooster en werkuren. ▶ Combibanen wordt incidenteel besproken bij jaargesprekken. ▶ Bij andere werkgever meer salaris of scholing, dan vertrekt de werknemer. ▶ Risico op overbelasting omdat de werkgever geen zicht heeft op wat er buiten het werk gebeurt/werk-privé balans. ▶ Bij ziekte/re-integratie ontstaan er voor de werknemers twee trajecten. ▶ Loyaliteit en betrokkenheid. ▶ Kennis van interne processen, werknemers hebben te maken met meerdere varianten. ▶ Belangenverstrengeling. ▶ Afstemming e.d. met betrekking tot ziekte, vakantie en opleidingen.
Welke constructen kent u (voor de samenwerking)?	▶ Op initiatief van werknemers.
Hoe heeft u het personele proces ingericht?	▶ We hebben een centrale recruiter en W&S op doelgroep gericht. We vallen op als zorggroep in de regio. ▶ We besteden meer aandacht aan stages in de hoop dat toekomstige werknemers bij ons komen werken.
Welk randvoorwaarden heeft u gesteld/gemaakt? Wat zijn aandachtspunten?	▶ Meedenken in mogelijkheden, nu meer vanuit werknemersperspectief maar lijkt steeds meer organisatieperspectief te worden. ▶ Werknemers goed kennen en weten wat goed voor ze is, helpt. ▶ Beleid voor combibanen inrichten; het aantrekkelijk maken voor werknemers om bij verschillende disciplines te werken. ▶ Studieovereenkomsten; er zijn geen afspraken tussen werkgevers betreft scholingskosten en tijd. ▶ Voorkomen dat er extra ballast bij komt, vanwege grotere span of control. ▶ Rekeninghouden met Arbeidstijdenwet en rusttijden. ▶ Ondersteuning vanuit InEen wat betreft PR voor combibanen en stages, ondersteuning bij gesprekken/netwerken.
Wat is het effect van combibanen in uw organisatie?	▶ Deels effect op arbeidsmarktkrapte binnen de organisatie.

Organisatie G: Huisartsenzorggroep

Vragen	Antwoorden
Bent u bekend met combibanen?	▶ Ja
Waarom heeft u gekozen om te werken met combibanen?	▶ Werknemers willen meer werken of diverse banen combineren.

	▶ Praktijken hebben tekorten en proberen dit zo op te lossen. ▶ Kleine praktijken met weinig werknemers zijn zeer kwetsbaar, bv. bij uitval door ziekte.
Welk vorm(en) van combibanen gebruikt u?	▶ Praktijkmanagers van de zorggroep zijn soms werkzaam bij meerdere praktijken (geen detachering). ▶ Praktijken onderling wisselen praktijkmanagers en -ondersteuners en doktersassistenten uit. ▶ Doktersassistent (dagdienst) met triagist (ANW-dienst). ▶ Combinaties met zzp'ers en/of inhuur.
Wat zijn voordelen van werken met combibanen?	▶ Tegengaan van de arbeidsmarktkrapte. ▶ Voordelig voor kwetsbaarheid van kleine praktijken bij uitval.
Wat zijn nadelen van werken met combibanen?	▶ Soms sprake van meerdere contracten bij diverse praktijken. ▶ Uren verspreiden over meerdere werkgevers is lastig. ▶ Administratief (bv. bij verlof); wanneer werk je voor wie? Hoe leg je afspraken vast? ▶ Scholing; welk budget koppel je aan de opleiding, welke praktijk betaalt dit? ▶ Arbeidstijdenwet komt in gevaar. ▶ Loonheffingskorting toepassen bij één werkgever is in het nadeel van de werknemer. ▶ Ziekte; bij wie meldt de werknemer zich ziek? Mogen werkgevers elkaar informeren?
Welke constructen kent u (voor de samenwerking)?	▶ Flexpool; alleen negatief effect op solidariteit. Werknemers gingen in dienst bij een deelnemende praktijk. ▶ Werken met BV constructie voor twee/drie praktijken om zo financieel betere opties te hebben; maar intensief om goed in te regelen.
Hoe heeft u het personele proces ingericht?	▶ Decentraal geregeld.
Welk randvoorwaarden heeft u gesteld/gemaakt? Wat zijn aandachtspunten?	▶ Werken met een gemeenschappelijk informatiesysteem zou een deel van de problemen kunnen oplossen/voorkomen. Betere afstemming en transparantie. ▶ Gezamenlijk werknemers aanstellen om zo grotere contracten te kunnen aanbieden. ▶ De voorkant van het proces, omtrent werving en plaatsing, zouden praktijken samen moeten aanvliegen, waarbij de zorggroep of InEen een faciliterende rol heeft. ▶ Samenwerken tussen praktijken moet beter. Afspraken schriftelijk vastleggen. ▶ Goede balans tussen samenwerken/centralisatie en individueel belang praktijken/decentraal is nodig. ▶ Randvoorwaarden moeten uitgekristalliseerd worden, maar hiervoor is weinig tijd en denkkracht bij praktijken. ▶ Langetermijndenken is nodig om samenwerkingen goed in te bedden.

Wat is het effect van combibanen
in uw organisatie?

- ▶ Praktijken minder kwetsbaar en tegengaan arbeidsmarktkrapte, maar geen duidelijk effect bij zorggroep zelf.

Bijlage II: Bronnenlijst

We hebben in dit onderzoek gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

- ▶ Belastingdienst, 'Ik heb meerdere werkgevers – hoe zit het dan met de belasting?', geen datum.
- ▶ Berenschot, Handreiking 'Voldoende zorg professionals voor crisisgerelateerde zorg: lessen uit de praktijk', maart 2022.
- ▶ Driessen, 'Een combi-baan in balans', geen datum.
- ▶ E-book 'Combinatiebanen in kinderopvang', november 2019.
- ▶ E-book 'In vijf stappen naar jouw ideale combibaan in de kinderopvang', december 2021.
- ▶ E-book, TNO, 'Combinatiebanen', november 2012.
- ▶ Factsheet, 'Vormen van Uitleen en BTW', geen datum.
- ▶ J. van Veen, Kinderopvang van Morgen, 'Combinatiebanen een kans', geen datum.
- ▶ K. van der Velden, M. Bilkes en L. Dorenbosch, 'De hybride onderwijsloopbaan' in 'Leraar: een professie met perspectief 1', februari 2020.
- ▶ L. Dorenbosch, C.P. van der Velden, M. Bilkes, 'De Hybride Docent: Value Case', Expertisecentrum Hybride Docent, 2017.
- ▶ Rijksoverheid, 'Handreiking btw in de samenwerking tussen Onderwijs en Kinderopvang', november 2018.
- ▶ SER, 'De vele kanten van banen combineren', verkenning, maart 2018.
- ▶ Trends in HR, 'Banen combineren: Onderwijs creëert kansen', oktober 2013.
- ▶ Werk Energie Analyse, 'Combinatiebanen steeds normaler: wat zijn de gevolgen?', mei 2018.