

KENNISCENTRUM · OKTOBER 2026

Ambitie in deeltijd

Carrière maken in HR, met een gezin erbij

Voor HR-professionals die willen groeien zonder voltijd te werken. Wat de cijfers laten zien, waar het knelt en wat jij, je team en je organisatie eraan kunnen doen.

1,87 mln

werkenden met een grote deeltijdbaai van 28 tot 35 uur, 240.000 meer dan in 2021

28,2 uur

werken moeders met een kind onder de 12 gemiddeld per week; vaders 40,2 uur

36%

van de ondervraagde HR-professionals had in vijf jaar een burn-out

IN HET KORT

Groeien zonder voltijd

Voor veel ouders in Nederland is deeltijd de norm, maar loopbanen zijn vaak nog op voltijd ingericht. Voor HR-professionals komt daar een vak bij dat zwaarder wordt. Hoe combineer je dat, zonder je ambitie in te leveren?

1

De grote deeltijdbaas wordt de norm

1,87 miljoen mensen werken 28 tot 35 uur. Bij moeders met een partner steeg dat aandeel van 27,4% naar 31,4%, bij vaders van 11,5% naar 13,3% (2021 tot 2025).

2

Loopbanen zijn nog op voltijd ingericht

Volgens het SCP hangen gewerkte uren en overwerk sterk samen met doorstroom naar leidinggevende functies, en nog sterker met doorstroom naar de top.

3

Veel werkenden willen juist minder uren

17,1% van de werkende mannen en 13,9% van de werkende vrouwen wil minder uren werken. Mannen die dat willen, gaan het liefst van gemiddeld 41,7 naar 28,8 uur.

4

HR staat extra onder druk

In een peiling onder 500 Nederlandse HR-professionals zei 36% de afgelopen vijf jaar een burn-out te hebben gehad. 40% overwoog de sector binnen een jaar te verlaten.

5

Ambitie in deeltijd is een ontwerpvrage

Het vraagt keuzes van jou, van het HR-team en van de organisatie: sturen op resultaat, werk slim verdelen en loopbanen in fases denken.

Deeltijd is geen gebrek aan ambitie, maar een andere verdeling van tijd. De vraag is of organisaties hun loopbanen daarop inrichten.

LEESWIJZER

Hoofdstuk 1 tot en met 3 schetsen de feiten. Hoofdstuk 4 tot en met 6 gaan over wat jij, je team en je organisatie kunnen doen. Hoofdstuk 7 en 8 zijn een werkblad en een gesprekskaart. Hoofdstuk 9 vertaalt het naar beleid voor iedereen.

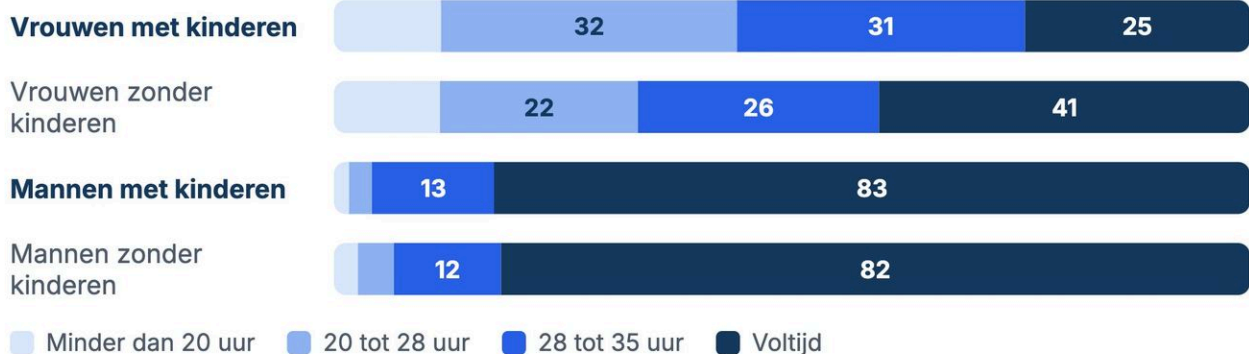
HOOFDSTUK 1

De deeltijdrealiteit

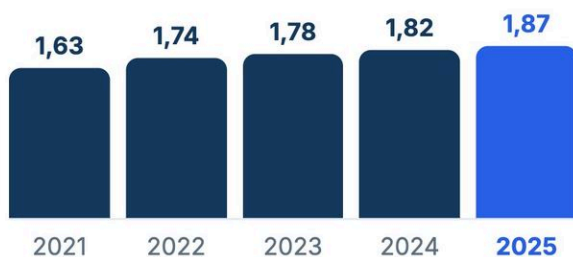
Met kinderen verschuift de werkweek, vooral bij moeders. Tegelijk groeit één vorm snel: de grote deeltijdbaai van 28 tot 35 uur, ook bij vaders.

Hoeveel uur werken mensen met een partner?

% van de werkenden van 25 tot 65 jaar, uren per week · CBS · derde kwartaal 2025



WERKENDE MET 28 TOT 35 UUR



Miljoen werkenden, derde kwartaal · CBS

WAAROM DEELTIJD?

Moeders, kind onder 12 97%

Vaders, kind onder 12 91%

Aandeel deeltijdwerkende ouders dat de zorg voor de kinderen als reden noemt (CBS, 2024).

EXTRA RELEVANT VOOR HR

Hoger opgeleide vrouwen werken vaker voltijd dan gemiddeld: 44,9% bij hbo en wo, tegen 26,4% bij havo, vwo en mbo 2 tot 4 (CBS, 2023). Bij hoger opgeleiden is deeltijd dus minder vanzelfsprekend: wie minder uren werkt, kiest daar vaak bewust voor.

HOOFDSTUK 2

Waar uren en ambitie botsen

Nederland combineert veel deeltijd met loopbanen die nog vaak draaien op uren en aanwezigheid. Dat zie je terug in wie doorgroeit.

SCP · 2020

Uren en overwerk bepalen wie doorstroomt

Bij vrouwen hangen gewerkte uren en overwerk het sterkst samen met doorstroom naar leidinggevende functies, en nog sterker met doorstroom naar de top. 60 tot 70% van de vrouwen in het onderzoek had in de hele periode geen leidinggevende functie.

RUSSO EN HASSINK · 2008

De achterstand groeit door gemiste promoties

Deeltijders maken minder vaak promotie dan voltijders. Het verschil zit niet bij de start van de loopbaan, maar stapelt zich op naarmate promoties uitblijven. Een oudere Nederlandse studie, met een mechanisme dat nog herkenbaar is.

Ondertussen willen veel mensen juist minder uren

Werkenden die minder willen werken: huidige en gewenste uren per week · CBS · 2023

Mannen

17,1% van de werkenden

Vrouwen

13,9% van de werkenden

41,7 → 28,8 uur

34,0 → 24,6 uur

Wie loopbanen alleen voor voltijders openhoudt, sluit dus niet alleen ouders uit, maar ook een flink deel van de mensen die nu nog voltijd werken.

29,1%

van de managers in Nederland is vrouw, tegen 26% in 2014 (CBS, 2023).

VIER MECHANISMEN ACHTER DE BOTSING

Aanwezigheidsnorm: wie er is, telt mee

Overwerk als bewijs van inzet en ambitie

Leidinggeven gezien als voltijdfunctie

Timing: promotiekansen en jonge kinderen vallen vaak samen

HOOFDSTUK 3

Waarom HR extra onder druk staat

HR vangt de spanningen van de hele organisatie op: verzuim, conflicten, reorganisaties. Wie dat combineert met een gezin, draagt een dubbele belasting.

Wat HR-professionals zelf zeggen

Peiling onder 500 HR-professionals in Nederland · december 2024



Uitgevoerd door Censuswide in opdracht van Personio. Een commerciële peiling: lees de cijfers als signaal, niet als representatief beeld.

VIER SPANNINGSVELDEN VOOR HR-PROFESSIONALS MET EEN GEZIN



Altijd aanspreekbaar

Een conflict of ziekmelding wacht niet tot je werkdag. Zonder afspraken loopt je vrije dag stilletjes vol.



Werk dat je meeneemt

Ontslag, ziekte en conflict zijn emotioneel werk. Dat schakel je niet uit bij het ophalen van de kinderen.



Zichtbaar waar besloten wordt

Strategische rol vraagt aanwezigheid in het MT. Valt dat overleg op je vrije dag, dan beslissen anderen.



De schoenmakersparadox

HR maakt het beleid voor balans en flexibiliteit, maar gebruikt het zelf lang niet altijd.

Spanningsvelden uit de praktijk van HR-professionals, geen meetresultaten.

HOOFDSTUK 4 · JIJ

Vier ontwerpprincipes voor je eigen loopbaan

Je hoeft niet te wachten tot de organisatie het regelt. Met deze vier principes maak je ambitie en minder uren zichtbaar en houdbaar. Het label toont hoe sterk het bewijs is (pagina 9).

1

Stuur op resultaat, niet op uren**Redelijk bewijs**

Wie minder aanwezig is, moet zichtbaarder zijn in wat er bereikt wordt.

Doe: spreek per kwartaal drie resultaten af met je leidinggevende en deel elke maand kort de voortgang.

2

Ontwerp je ritme en je grenzen**Redelijk bewijs**

Mensen verschillen in hoe strak ze werk en privé scheiden. Kies afspraken die bij jou passen, en maak ze bekend.

Doe: vaste werkdagen, je aanwezigheid op MT-dagen geborgd en een duidelijke regel voor bereikbaarheid op vrije dagen.

3

Boetseer je rol **Sterk bewijs**

Met job crafting stuur je zelf je taken, contacten en hulpbronnen bij, zodat je uren gaan naar werk met de meeste waarde.

Doe: schrap, deel of automatiseer één administratieve taak per kwartaal en ruil die voor strategisch werk.

4

Denk in seizoenen **Beperkt bewijs**

Een loopbaan is geen rechte lijn. Er zijn fases van opbouwen, van onderhouden en van versnellen.

Doe: benoem in welk seizoen je zit en wat je ambitie voor de komende twee jaar is (werkblad, hoofdstuk 7).

NIET ALLEEN EEN BALANSPROBLEEM

Werk en gezin kosten elkaar niet alleen tijd, ze versterken elkaar ook. Onderzoek naar werk-gezinsverrijking laat zien dat vaardigheden, energie en perspectief uit de ene rol de andere kunnen verbeteren. Een HR-professional met een gezin brengt ervaring mee die beleid beter maakt.

HOOFDSTUK 5 · HET HR-TEAM

Vijf teamafspraken die het verschil maken

Een HR-loopbaan in deeltijd werkt alleen als het team eromheen georganiseerd is. Niet met goede bedoelingen, maar met afspraken.

1

Dekking per dag Redelijk bewijs

Leg vast wie per dag het aanspreekpunt is voor speed, zoals een ziekmelding, conflict of calamiteit. Pas dan is een vrije dag echt vrij.

2

Overdracht als routine Praktijk

Een korte vaste overdracht aan het eind van je werkweek: lopende dossiers, gevoelige zaken en wat kan wachten.

3

Rollen delen Beperkt bewijs

Een duobaan of gedeelde portefeuille, bijvoorbeeld voor HR-business partner of HR-manager: twee mensen, één rol, met een heldere verdeling.

4

Zwaar werk bewust verdelen Praktijk

Verdeel emotioneel belastende dossiers, zoals ontslag, conflict en langdurig verzuim, over het hele team in plaats van bij één persoon.

5

Vaste overlegdagen Praktijk

Plan teamoverleg en de belangrijkste MT-momenten op dagen waarop iedereen werkt.

EEN DUOBAAN WERKT ALS

de taakverdeling voor iedereen helder is;
er één gedeelde agenda en dossiervoering is;
er elke week een vast overlapmoment is;
het duo samen wordt beoordeeld op resultaat;
er per onderwerp één aanspreekpunt is.

TEAMAFSPRAAK

Invullen

In ons team betekent een vrije dag:

.....

.....

.....

HOOFDSTUK 6 · DE ORGANISATIE

Wat de organisatie moet regelen

Persoonlijke strategieën houden het niet lang vol als de organisatie loopbanen op voltijd blijft inrichten. Vier knoppen waar directie en HR samen aan draaien.

1 Promoveer op impact

Redelijk bewijs

Beoordeel op resultaat en bijdrage, niet op zichtbaarheid of overwerk.

2 Leidinggeven in deeltijd

Beperkt bewijs

Open managementfuncties voor 32 uur of als duobaan, standaard en niet bij uitzondering.

3 Loopbanen in fases

Beperkt bewijs

Ruimte om tijdelijk af te schalen en weer op te schalen, zonder van het promotiepad te vallen.

4 Voorleven

Sterk bewijs

Directie en leidinggevenden die hun eigen grenzen zichtbaar maken, geven anderen ruimte.

Wat de wet al regelt

Wet flexibel werken

Na zes maanden in dienst kun je schriftelijk om meer of minder uren vragen, minstens twee maanden vooraf. De werkgever beslist uiterlijk een maand voor de ingangsdatum en mag alleen weigeren bij een zwaarwegend bedrijfs- of dienstbelang. Bij zorg voor een kind onder de 8 geldt dit ook bij kleine werkgevers, en hoef je geen jaar te wachten na een eerder verzoek.

Ouderschapsverlof

Elke ouder heeft recht op 26 weken ouderschapsverlof. Negen weken daarvan zijn betaald, tegen 70% van het dagloon tot een maximum, als je ze opneemt in het eerste levensjaar van het kind.

Bron: Rijksoverheid, stand oktober 2026. Controleer actuele voorwaarden voordat je een verzoek indient.

VIER VRAGEN VOOR DE DIRECTIE

Kunnen al onze leidinggevende functies in 32 uur?

Weten we hoeveel deeltijders doorstromen?

Beoordelen we promoties op resultaat of op uren?

Wie in de directie laat zelf grenzen zien?

ONDERBOUWING

Wat werkt, en hoe sterk is het bewijs?

Waarop de bewijslabels in hoofdstuk 4 tot en met 6 rusten.

MAATREGEL	WAT ONDERZOEK LAAT ZIEN	BEWIJS
Leidinggevend en werk-privé steunen	Meta-analyse, 85 studies: specifieke steun bij werk en privé hangt sterker samen met minder werk-gezinsconflict dan algemene steun. <i>Kossek e.a., 2011</i>	Sterk
Job crafting	Meta-analyse, 122 steekproeven: samenhang met bevlogenheid, tevredenheid en prestatie. Alleen taken schrappen helpt niet; combineer het met nieuwe uitdaging. <i>Rudolph e.a., 2017</i>	Sterk
Regie over werktijd en sturen op resultaat	Gerandomiseerde studie: meer regie over werktijd plus training van leidinggevend verminderde werk-gezinsconflict licht, zonder extra werkuren. <i>Kelly, Moen e.a., 2014</i>	Redelijk
Grenzen en bereikbaarheid	Loskomen van werk hangt samen met minder uitputting. Alleen al de verwachting om na werktijd mail te checken, verhoogt spanning, ook bij partners. <i>Wendsche en Lohmann-Haislah, 2017; Becker e.a., 2018</i>	Redelijk
Promoveren op resultaat	Studie in een adviesbureau: wie openlijk minder werkte, werd gemarginaliseerd. Beloond werd zichtbare beschikbaarheid, niet prestatie. <i>Reid, 2015; SCP, 2020</i>	Redelijk
Flexibiliteit in tijd en plaats	Meta-analyse: samenhang met minder werk-gezinsconflict, maar klein. Flexibiliteit alleen is niet genoeg. <i>Allen e.a., 2013</i>	Redelijk
Duobanen en leidinggeven in deeltijd	Vooral casestudies met positieve ervaringen; harde effectmetingen ontbreken nog. <i>Watton en Stables, 2016</i>	Beperkt
Loopbaan in seizoenen	Theorie over werk-gezinsverrijking en loopbaanpraktijk: een denkkader, geen getoetste interventie. <i>Greenhaus en Powell, 2006</i>	Beperkt

HOE WE HET BEWIJS BEOORDELEN

Sterk: meta-analyses. **Redelijk:** één gerandomiseerde studie, kleine effecten of kwalitatief onderzoek.

Beperkt: casestudies of theorie. **Praktijk:** gedeelde ervaring, geen eigen onderzoek. Het meeste onderzoek is buiten HR en buiten Nederland gedaan.

HOOFDSTUK 7 · WERKBLAD

Mijn ambitie, mijn uren

Vul dit werkblad in voordat je het gesprek met je leidinggevende voert (hoofdstuk 8). Het kost een kwartier.

A · IN WELK SEIZOEN ZIT IK?

☐ **Opbouwen**

Thuis vraagt nu veel. Ik houd mijn vak bij en leg een basis.

☐ **Onderhouden**

Ik zit goed. Ik verdiep me in mijn rol en kies bewust wat ik oppak.

☐ **Versnellen**

Ik wil groeien: meer verantwoordelijkheid, een volgende rol.

B · MIJN KEUZES

Mijn ambitie over twee jaar

Wat thuis voor mij niet onderhandelbaar is

Drie resultaten waarop ik dit kwartaal beoordeeld wil worden

1

2

3

Eén taak die ik schrap, deel of automatiseer

Wat ik nodig heb van mijn leidinggevende

Een seizoen is geen eindstation. Kijk elk half jaar opnieuw welk seizoen past, en zeg het hardop.

HOOFDSTUK 8 · GESPREKSKAART

Het gesprek met je leidinggevende

Zes onderwerpen voor één gesprek over ambitie en uren. Bij elk onderwerp een vraag die je terugstelt, zodat het een gesprek wordt in plaats van een verzoek.

1 Mijn ambitie: dit wil ik over twee jaar bereiken

Vraag terug: wat zie jij als mijn volgende stap?

2 Mijn uren en ritme: zo ziet mijn ideale week eruit

Vraag terug: waar zie jij knelpunten?

3 Resultaten: hierop wil ik beoordeeld worden

Vraag terug: welk resultaat is voor jou het belangrijkste?

4 Bereikbaarheid op mijn vrije dagen

Vraag terug: wie vangt spoed op als ik er niet ben?

5 Zichtbaarheid bij belangrijke besluiten

Vraag terug: welke overleggen mag ik niet missen?

6 Een evaluatie na drie maanden

Vraag terug: wanneer plannen we die in?

VOORBEREIDEN

Vul het werkblad in (hoofdstuk 7).

Zet je voorstel op één A4.

Begin bij wat het team en de organisatie winnen.

TIJDENS

Wees concreet over dagen en resultaten.

Luister naar zorgen en neem ze mee in je voorstel.

AFSLUITEN

Bevestig de afspraken schriftelijk.

Zet de evaluatie direct in de agenda.

En als het antwoord nee is?

Vraag naar de redenen en wat er nodig is om wel ja te zeggen. Stel een proefperiode van drie maanden voor, met een vaste evaluatie. Gaat het om je uren, dan biedt de Wet flexibel werken een formele route: een weigering moet schriftelijk en met een zwaarwegend belang worden onderbouwd.

HOOFDSTUK 9 · DE SPIEGEL

Wat voor HR geldt, geldt voor iedereen

Ouders, mantelzorgers en mensen die gewoon minder willen werken, lopen tegen dezelfde vragen aan. Wat HR voor zichzelf regelt, is meteen een blauwdruk voor beleid.

VOOR JEZELF

Sturen op resultaat

Dekking en overdracht in het HR-team

Je loopbaan in seizoenen

Het gesprek met je leidinggevende

VOOR DE ORGANISATIE

→ Beoordelen en promoveren op resultaat

→ Teamafspraken in elke afdeling

→ Loopbaanbeleid met op- en afschalen

→ Een vast gesprek over uren en ambitie

ZO HELPT DEEPLER

**Deepler Research**

Meet per team hoe medewerkers werkdruk, flexibiliteit en loopbaanperspectief ervaren.

**Deepler 360**

Laat zien of leidinggevenden sturen op resultaat en ruimte geven.

**Deepler Journeys**

Meet de ervaring op momenten in de employee journey, zoals de terugkeer na verlof.

**Deepler Culture**

Maakt zichtbaar of je cultuur draait op aanwezigheid of op resultaat.

Hoe ervaren jouw mensen de balans?

Plan een verkennend gesprek met het Kenniscentrum.

deepler.io

VERANTWOORDING

Bronnen

CIJFERS EN WETGEVING

CBS (2025). Weer meer mensen met grote deeltijdbanen. cbs.nl/nl-nl/nieuws/2025/46

CBS (2024). Emancipatiemonitor 2024, hoofdstuk Werken. longreads.cbs.nl/emancipatiemonitor-2024

SCP (2020), via NOS: deeltijdwerk houdt vrouwen weg van de top. nos.nl/artikel/2338506

Personio en Censuswide (2025). Peiling onder 500 HR-professionals, via [HRpraktijk.nl](https://hrpraktijk.nl)

Rijksoverheid. Meer of minder uren werken; betaald ouderschapsverlof. rijksoverheid.nl

Russo en Hassink (2008). The part-time wage gap: a career perspective. *De Economist*, 156(2), 145-174.

Reid (2015). Embracing, passing, revealing, and the ideal worker image. *Organization Science*, 26(4), 997-1017.

Watton en Stables (2016). The benefits of job sharing: a practice-based case study. In: *Overcoming challenges to gender equality in the workplace*, 67-77. Greenleaf.

ONDERZOEK ACHTER DE MAATREGELEN

Kossek, Pichler, Bodner en Hammer (2011). Workplace social support and work-family conflict: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.

Rudolph, Katz, Lavigne en Zacher (2017). Job crafting: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.

Kelly, Moen e.a. (2014). Changing work and work-family conflict: evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 79(3), 485-516.

Allen, Johnson, Kiburz en Shockley (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.

Wendsche en Lohmann-Haislah (2017). A meta-analysis on antecedents and outcomes of detachment from work. *Frontiers in Psychology*, 7, 2072.

Becker, Belkin, Conroy en Tuskey (2018). Killing me softly: electronic communications monitoring and well-being. *Academy of Management*, jaarcongres.

Tims en Bakker (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2).

Kossek, Ruderman, Braddy en Hannum (2012). Work-nonwork boundary management profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 112-128.

Greenhaus en Powell (2006). When work and family are allies. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.

Wat we niet claimen. CBS-cijfers gaan over alle werkenden, niet specifiek over HR. De HR-cijfers komen uit een commerciële peiling en zijn een signaal. Er is geen goede of foute urenkeuze: de keuze blijft persoonlijk.

OVER HET KENNISCENTRUM

Het Kenniscentrum van Deepler brengt inzichten uit wetenschap en HR-praktijk samen, over gezonder werk, betere samenwerking en loopbanen die bij mensen passen. Beter presteren door beter luisteren.

Meten we ambitie aan uren, of aan wat iemand bijdraagt?