

## Waar gaat de tijd naartoe?

Niet-kerntaken op het werk: ruimte voor productiviteitswinst?

April 2026

DeNederlandscheBank

EUROSYSTEM

**Waar gaat de tijd naartoe? Niet-kerntaken op het werk: ruimte voor productiviteitswinst?**

©2026 De Nederlandsche Bank n.v.

Auteurs: Frank van Mook en Maarten van Rooij. Met dank aan collega's van DNB, en in het bijzonder Íde Kearney, Mark Mink, Astrid Ruland en Maikel Volkerink voor de nuttige gedachtewisseling. Alle overgebleven fouten zijn de onze.

Met de serie 'DNB Analyse' beoogt De Nederlandsche Bank inzicht te verschaffen in de analyses die DNB ten behoeve van actuele beleidsvraagstukken uitvoert. De tot uitdrukking gebrachte zienswijzen zijn voor rekening van de auteurs en komen niet noodzakelijkerwijs overeen met de officiële standpunten van De Nederlandsche Bank. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook en evenmin in een retrieval system opgeslagen worden, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van De Nederlandsche Bank.

De Nederlandsche Bank n.v.  
Postbus 98 1000 AB  
Amsterdam  
Internet: [www.dnb.nl](http://www.dnb.nl)  
Email: [info@dnb.nl](mailto:info@dnb.nl)

# Samenvatting

De groei van het arbeidsaanbod vlagt de komende decennia sterk af, waardoor productiviteitswinst steeds belangrijker wordt voor economische groei. Productiviteit kan toenemen door innovatie in machines, maar ook door een doelmatigere inrichting van werk. Om beter zicht te krijgen op dit laatste, hebben wij onderzocht hoe werkenden zelf tegen de invulling van hun werktijd aankijken. De uitkomsten wijzen op potentieel voor een efficiëntere organisatie van het werk, slimmer gebruik van schaarse arbeid en meer werkplezier.

De economische literatuur benadrukt daarbij dat bij de invulling van werktijd in een organisatie een afweging bestaat tussen de efficiëntievoordelen van specialisatie en de kosten van coördinatie en communicatie. Ook werkzaamheden die medewerkers niet als hun kerntaak beschouwen kunnen daarom in sommige contexten toch bijdragen aan de productiviteit van de organisatie als geheel. Deze analyse bepaalt niet wat de optimale besteding van schaarse werktijd is en toetst geen causale effecten, maar beschrijft hoe werkenden hun taakverdeling en belasting ervaren.

Uit onze analyse blijkt dat werkenden in Nederland circa 20% van hun werktijd besteden aan activiteiten die zij niet als hun kerntaken beschouwen, wat neerkomt op een dag per week bij een volledige werkweek. De spreiding in tijdbesteding is groot: een kwart van de werkenden besteedt minder dan 10% van de werktijd aan niet-kerntaken, terwijl ook een kwart hier juist meer dan 36% van de tijd aan kwijt is. De resultaten zijn gebaseerd op een representatieve enquête in het LISS-panel onder ongeveer 1.500 werkenden in Nederland.

Tussen sectoren zijn duidelijke verschillen te zien in de tijd die werkenden aan niet-kerntaken besteden. Bij de overheid en in het onderwijs is dit gemiddeld meer dan in andere sectoren. In sectoren als handel, vervoer en horeca ligt dit aandeel juist lager. Deze verschillen laten zien dat de belasting door niet-kerntaken sterk varieert tussen sectoren.

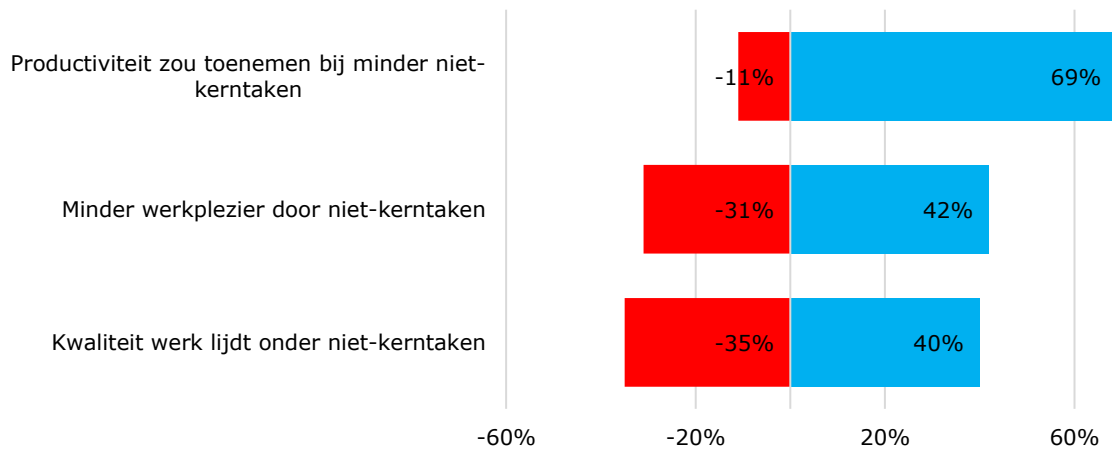
Omdat niet-kerntaken noodzakelijk kunnen zijn ter ondersteuning van kerntaken, is werkenden ook gevraagd hoe zij de hoeveelheid niet-kerntaken ervaren. Bijna de helft geeft aan (te) veel tijd te besteden aan niet-kerntaken. Dit aandeel is het hoogst in het onderwijs (58%), gevolgd door de overheid (51%) en de zorg (50%). Opvallend is dat werkenden in de zorg relatief minder uren aan niet-kerntaken zeggen te besteden dan werkenden in sommige andere sectoren, maar dat zij deze taken wel vaak als belastend ervaren. Dit wijst erop dat niet alleen de hoeveelheid tijd, maar ook de aard en inpassing van niet-kerntaken bepalend zijn voor de ervaren werkdruk.

De belangrijkste tijdvreter die werkenden noemen zijn vergaderingen en overleg, administratie en registratie en e-mail. Van deze activiteiten wordt het vaakst gezegd dat zij meer tijd kosten dan nodig is om het werk goed uit te voeren. Het gaat daarbij om taken die in veel functies regelmatig terugkeren en die door een groot deel van de werkenden worden uitgevoerd. Andere typen niet-kerntaken, zoals procedures of HR-gerelateerde taken, worden door een kleiner deel van de werkenden genoemd als relatief tijdrovend.

Ongeveer een derde van alle werkenden met niet-kerntaken geeft aan dat hun organisatie actief werkt aan het verminderen of beperken van niet-kerntaken. Tegelijkertijd wordt een duidelijk verschil in belasting ervaren door werkenden in organisaties met en zonder dergelijk beleid. In organisaties waar actief wordt ingezet op het terugdringen van niet-kerntaken ervaart 45% een hoge belasting, tegenover 58% in organisaties waar dit beleid ontbreekt. Dit verschil is ook statistisch significant en wijst erop dat organisatorische keuzes en prioriteiten samenhangen met de ervaren werkdruk.

Werkenden die veel niet-kerntaken ervaren verwachten diverse positieve effecten van het terugbrengen daarvan. Een ruime meerderheid verwacht dat de productiviteit zou toenemen, terwijl ook werkplezier en de kwaliteit van het werk volgens veel respondenten zouden verbeteren (zie onderstaande figuur). Het actief terugdringen van niet-kerntaken is dus niet alleen relevant vanuit het perspectief van werkdruk, maar biedt ook kansen om productiviteit en duurzame inzetbaarheid van werkenden te versterken. Dat kan met name van waarde zijn in sectoren waar de werkdruk hoog is en personeel schaars.

### Wat zou er gebeuren als u meer tijd aan kerntaken kunt besteden?



Toelichting: Figuur toont het percentage dat het eens (blauw) of oneens (rood) is met de stelling. Percentages tellen niet op tot 100 procent, omdat de categorie neutraal niet is afgebeeld.

Bron: DNB-enquête op basis van het LISS-panel.

# 1. Inleiding

Het arbeidsaanbod zal de komende decennia naar verwachting veel minder sterk toenemen dan voorheen, mede onder invloed van de vergrijzing. Ter compensatie zou de arbeidsproductiviteit tot 2040 twee tot drie keer zo snel moeten groeien als in de voorgaande 15-jaarsperiode om de economische groei op gemiddeld anderhalf procent te handhaven.<sup>1</sup> Om een hogere productiviteitsgroei te realiseren wordt onder andere gekeken naar investeringen in innovatie en menselijk kapitaal (onderwijs).<sup>2</sup> Behalve naar technologische oplossingen kan ook worden gekeken naar investeringen in sociale innovatie, zoals het efficiënter organiseren van werkprocessen om onnodige arbeidsvraag te verminderen. In ons onderzoek sluiten wij hier direct op aan door werkenden zelf te vragen hoe zij hun tijdsbesteding op het werk ervaren en waar zij mogelijkheden zien voor efficiëntere werkprocessen.

Werkenden besteden hun tijd aan uiteenlopende taken. Kerntaken zijn die taken die direct bijdragen aan het primaire doel van hun functie zoals het geven van les voor docenten of het verlenen van patiëntenzorg door zorgverleners. Daarnaast verrichten zij ook activiteiten die hier verder vanaf staan, zoals administratie, rapportages, overleg en organisatorische verplichtingen. Deze niet-kerntaken zijn vaak noodzakelijk voor het functioneren van organisaties, maar gaan wel ten koste van tijd voor kerntaken.

Deze analyse brengt in kaart hoeveel tijd werkenden in Nederland aan niet-kerntaken besteden en hoe zij die tijdsbesteding ervaren. De analyse is beschrijvend en gebaseerd op enquêtegegevens onder werkenden. Waar het vraagstuk van efficiënte bedrijfsvoering vaak wordt ingestoken vanuit werkgevers, richten wij ons op de percepties van werkenden zelf, omdat zij vanuit hun dagelijkse praktijk mogelijk andere knelpunten en kansen zien dan werkgevers. Werkenden rapporteren daarbij welk deel van hun werkuren in hun ogen wel en welk deel niet direct bijdraagt aan het primaire doel van hun beroep en of zij de tijdsbesteding aan niet-kerntaken als een last ervaren. Ook al hebben werkenden niet altijd een volledig beeld van het hoe en waarom van al hun werkzaamheden, bieden de uitkomsten aanknopingspunten voor mogelijke efficiëntieverbeteringen.

## 1.1 Methodologie

Deze analyse gebruikt gegevens uit het LISS-panel (Longitudinal Internet Studies for the Social Sciences), beheerd door Centerdata (Tilburg University). Het LISS-panel is een representatieve steekproef van circa 5000 huishoudens in Nederland. De selectie van huishoudens vindt plaats op basis van trekkingen uit het bevolkingsregister in samenwerking met het CBS. De omvang en samenstelling van de steekproef maken uitsplitsingen naar diverse subgroepen mogelijk.

Voor deze studie is de vragenlijst "Werkdruk" gebruikt, afgenomen in augustus 2025 onder werkende panelleden die maximaal 67 jaar oud waren en eerder in april/mei de kernvragenlijst Work and Schooling (Wave 18) hadden ingevuld. Door onze vragenlijst te koppelen aan deze kernvragenlijst beschikken we over informatie over het beroep en de sector waarin respondenten werkzaam zijn. Hierdoor is het mogelijk om uitspraken te doen over de werkende bevolking in Nederland tot en met 67 jaar en deze uit te splitsen naar sector, beroep en andere subgroepen.

<sup>1</sup> Volkerink, Van Moock en Van Rooij (2024), [Arbeidsmarktkrapte: Het nieuwe normaal?](#), DNB Analyse, 8 Februari.

<sup>2</sup> Rapport Wennink, [De route naar toekomstige welvaart: Een sterk Nederland in een relevant Europa](#), 12 december 2025.

In het totaal zijn 2.152 panelleden benaderd en hebben 1.732 panelleden gereageerd (een response van 80,5%). De vragen over kerntaken en niet-kerntaken zijn niet voorgelegd aan respondenten die aangeven sinds april van baan en functie te zijn veranderd (113) of niet meer werkzaam te zijn (56). In totaal blijven er 1.563 respondenten over, waarvan bekend is in welk beroep en welke sector zij de afgelopen maanden werkzaam zijn geweest. De vraag over uren besteed aan kerntaken en niet-kerntaken is aan deze groep gesteld. De analyse van deze vragen beperken we tot respondenten die minstens 12 uur per week werken (kerntaken en niet-kerntaken samen). Hiervan hebben 1.454 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. Vervolg vragen zijn alleen gesteld aan de 1.242 respondenten die niet-kerntaken rapporteren.

Omdat interpretaties van wat niet-kerntaken zijn, kunnen verschillen, is in de enquête een toelichting op niet-kerntaken gegeven (zie appendix voor de vragenlijst). Respondenten maken vervolgens zelf de keuze welke werkzaamheden zij tot hun kerntaken vinden behoren. De belasting door niet-kerntaken meten we als het aandeel van de totale werktijd dat hieraan opgaat.

## 1.2 Taken en productiviteit

In de economische literatuur wordt de verdeling van taken binnen banen en organisaties niet gezien als een gegeven, maar als het resultaat van een afweging tussen productiviteitswinsten door specialisatie en de kosten van coördinatie en communicatie. Becker en Murphy (1992) laten zien dat specialisatie de productiviteit kan verhogen, maar dat deze winst wordt begrensd door de kosten die gepaard gaan met afstemming tussen gespecialiseerde werkenden.<sup>3</sup> Naarmate taken verder worden opgesplitst, nemen de benodigde communicatie, monitoring en coördinatie toe, wat de productiviteitswinst kan beperken.

Empirisch onderzoek naar artsen laat bovendien zien dat de breedte van het takenpakket varieert met lokale marktomstandigheden en vraagfactoren. Baumgardner (1988) vindt dat artsen in dunbevolkte gebieden of in markten met hogere transactiekosten een breder takenpakket hebben. Binnen beroepsgroepen verschilt de mate van specialistisch versus generalistisch werken tussen lokale markten: waar de markt groot genoeg is om voldoende vraag per taak te genereren, loont specialisatie, terwijl in kleinere of dunbevolkte markten een breder takenpakket efficiënter is.<sup>4</sup>

Literatuur over technologische verandering benadrukt dat toepassing van informatie- en communicatietechnologie verschillende, soms tegengestelde, effecten kan hebben op de taakverdeling. Borghans en ter Weel (2006) laten voor Nederlandse bedrijven zien dat productiviteitsverhogende technologie kan leiden tot taakverbreding en tot meer generalisatie, terwijl verbeterde communicatiemogelijkheden juist verdere specialisatie kunnen faciliteren.<sup>5</sup> De effecten op de optimale taakverdeling hangen daarmee af van de relatieve veranderingen in productie- en communicatiekosten.

Gezamenlijk onderstrepen deze inzichten dat niet-kerntaken niet per definitie inefficiënt zijn. Of een hoge tijdsbesteding aan overleg, administratie of afstemming samenhangt met productiviteitsverlies, hangt af van de onderliggende organisatiekeuzes, technologische context en institutionele omgeving. De resultaten in deze analyse zijn daarom primair beschrijvend en geven inzicht in hoe werkenden zelf hun taakverdeling ervaren, zonder te veronderstellen dat een lager aandeel niet-kerntaken per definitie tot productiviteitswinst leidt.

<sup>3</sup> Becker, G. S., & Murphy, K. M. (1992). The division of labor, coordination costs, and knowledge. *Quarterly Journal of Economics*, 107(4), 1137–1160.

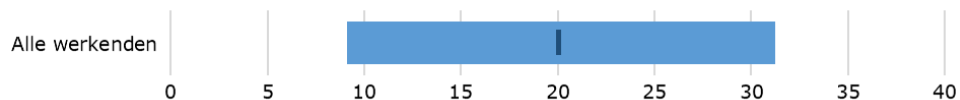
<sup>4</sup> Baumgardner, J. R. (1988). Physicians' services and the division of labor across local markets. *Journal of Political Economy*, 96(5), 948–982.

<sup>5</sup> Borghans, L., & ter Weel, B. (2006). The division of labour, worker organisation, and technological change. *Economic Journal*, 116(509), F45–F72.

## 2. Tijdbesteding aan niet-kerntaken

Werkenden in Nederland besteden een substantieel deel van hun werktijd aan niet-kerntaken. Gemiddeld gaat het om 7 à 8 uur per week, ongeveer 20% van de totale werktijd. De spreiding is groot: een kwart komt onder 10% van de tijd, terwijl een kwart meer dan 36% van de werktijd aan niet-kerntaken besteedt (zie Figuur 2.1). Deze variatie onderstreept dat de belasting door niet-kerntaken sterk verschilt tussen werkenden.

**Figuur 2.1 Aandeel niet-kerntaken onder alle werkenden in procenten**



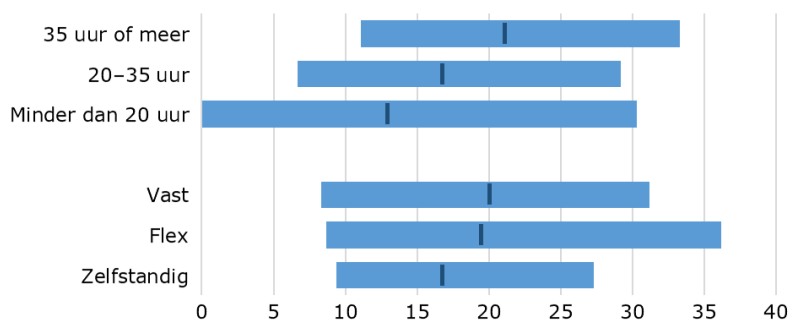
Toelichting: Figuur toont de mediaan en de antwoorden tussen het 25<sup>ste</sup> en 75<sup>ste</sup> percentiel.  
Bron: DNB-enquête op basis van het LISS-panel.

### 2.1 Verschillen naar baanduur en contractvorm

Het aandeel niet-kerntaken verschilt naar omvang van de baan (Figuur 2.2). Bij voltijdwerkenden ligt het gemiddelde aandeel niet-kerntaken hoger dan bij deeltijdwerkenden. Werknemers met kleine deeltijdbanen laten bovendien een relatief grote spreiding zien.

Ook naar contractvorm treden verschillen op. Zelfstandigen besteden gemiddeld een kleiner deel van hun werktijd aan niet-kerntaken dan werknemers met een vast of flexibel contract. Daarnaast is bij zelfstandigen de spreiding aan de bovenkant beperkter. Het is opvallend dat het verschil tussen vaste en flexibele contracten beperkt is aangezien flexibele banen ook vaker kleine banen zijn en in baanduur wel sprake is van grotere spreiding.

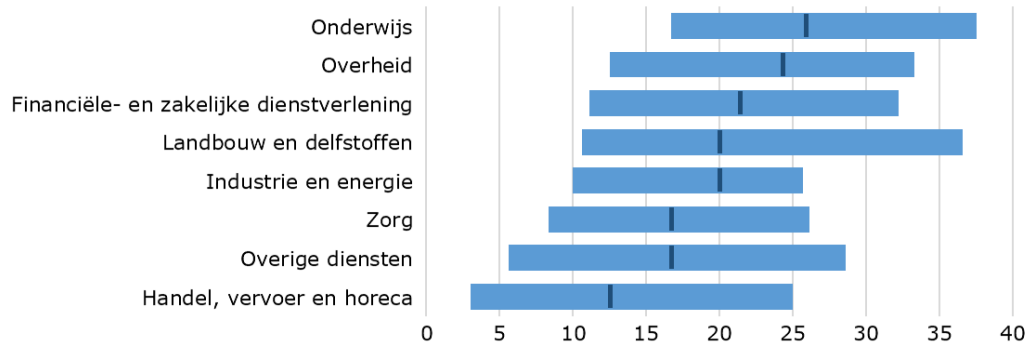
**Figuur 2.2 Aandeel niet-kerntaken naar baanduur en contractvorm-kerntaken naar baanduur en contractvorm in procenten**



Toelichting: Figuur toont per subgroep de mediaan en de antwoorden tussen het 25<sup>ste</sup> en 75<sup>ste</sup> percentiel. Bron: DNB-enquête op basis van het LISS-panel

### 2.2 Sectorale verschillen

De belasting door niet-kerntaken varieert ook tussen sectoren. Figuur 2.3 laat zien dat de mediaan voor werkenden bij de overheid en in het onderwijs relatief hoog ligt. In deze sectoren besteden werkenden gemiddeld een groter deel van hun werktijd aan niet-kerntaken dan in andere sectoren.

**Figuur 2.3 Aandeel niet-kerntaken naar sector in procenten**

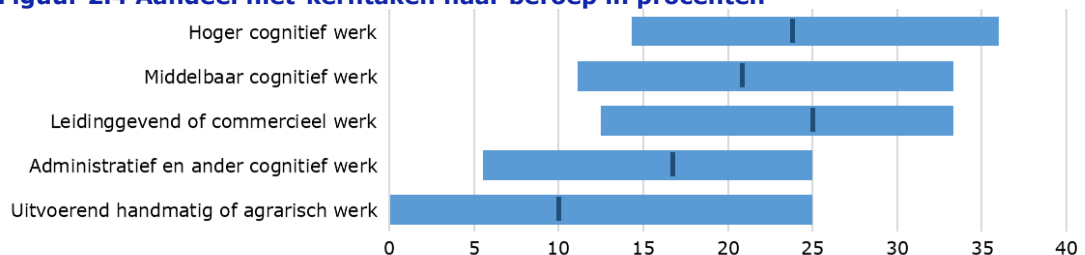
Toelichting: Figuur toont per sector de mediaan en de antwoorden tussen het 25<sup>ste</sup> en 75<sup>ste</sup> percentiel. Bron: DNB-enquête op basis van het LISS-panel.

In sectoren zoals de handel, vervoer en horeca ligt het aandeel niet-kerntaken juist lager. Opvallend is dat de zorgsector in deze enquête niet tot de sectoren behoort met het hoogste aandeel niet-kerntaken, terwijl dat een sector is waar veel aandacht is voor administratieve lasten. Daarbij wijken deze resultaten ook af van een recent CBS-onderzoek dat stelde dat in de zorg bijna een derde van de werktijd op gaat aan administratie ([CBS, 2025](#)). Onze enquête meet het aandeel tijd dat werknemers zélf bestempelen als 'werk dat afleidt van de kern van hun functie'. Dat concept is niet hetzelfde als administratietijd zoals door het CBS gehanteerd. De cijfers van het CBS-onderzoek en dit onderzoek zijn daarom niet één-op-één vergelijkbaar.

### 2.3 Verschillen naar beroep

Naast sectorale verschillen zijn er duidelijke verschillen tussen beroepsgroepen. Werkenden in meer cognitieve beroepen besteden gemiddeld een groter deel van hun werktijd aan niet-kerntaken dan werkenden in uitvoerende beroepen.

Leidinggevend besteden gemiddeld het grootste aandeel van hun werktijd aan niet-kerntaken. Dit hangt vermoedelijk samen met de aard van leidinggevende functies, waarin overleg, afstemming en coördinatie een belangrijk onderdeel van het werk vormen, ook wanneer zij dat niet als hun kerntaak beschouwen.

**Figuur 2.4 Aandeel niet-kerntaken naar beroep in procenten**

Toelichting: Figuur toont per beroep de mediaan en de antwoorden tussen het 25<sup>ste</sup> en 75<sup>ste</sup> percentiel. Bron: DNB-enquête op basis van het LISS-panel.

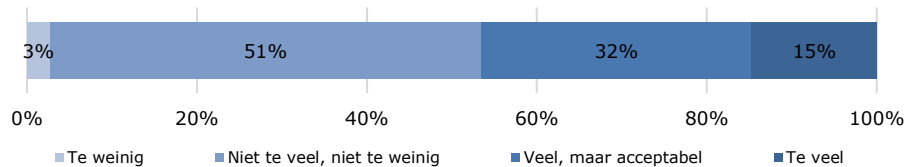
## 3. Beleving van de hoeveelheid niet-kerntaken

Dit hoofdstuk beschrijft wat werkenden vinden van de hoeveelheid tijd die zij aan niet-kerntaken besteden.<sup>6</sup> Waar hoofdstuk 2 de feitelijke tijdbesteding liet zien, gaat het hier om de subjectieve beoordeling daarvan door werkenden.

### 3.1 Beoordeling van hoeveelheid niet-kerntaken

In de enquête konden respondenten die tijd besteden aan niet-kerntaken aangeven of zij deze tijd 'Te veel', 'Veel maar acceptabel', 'Niet te veel en niet te weinig' of 'Te weinig' is. Van de respondenten geeft 47% aan dat de hoeveelheid tijd nodig voor niet-kerntaken (te) veel is, 51% vindt de hoeveelheid niet te veel en niet te weinig. Een heel kleine groep (3%) vindt de tijd die ze besteden aan niet-kerntaken te weinig. Zie Figuur 3.1.

**Figuur 3.1 Beoordeling hoeveelheid niet-kerntaken. In procenten van totaal.**



Bron: DNB-enquête op basis van het LISS-panel.

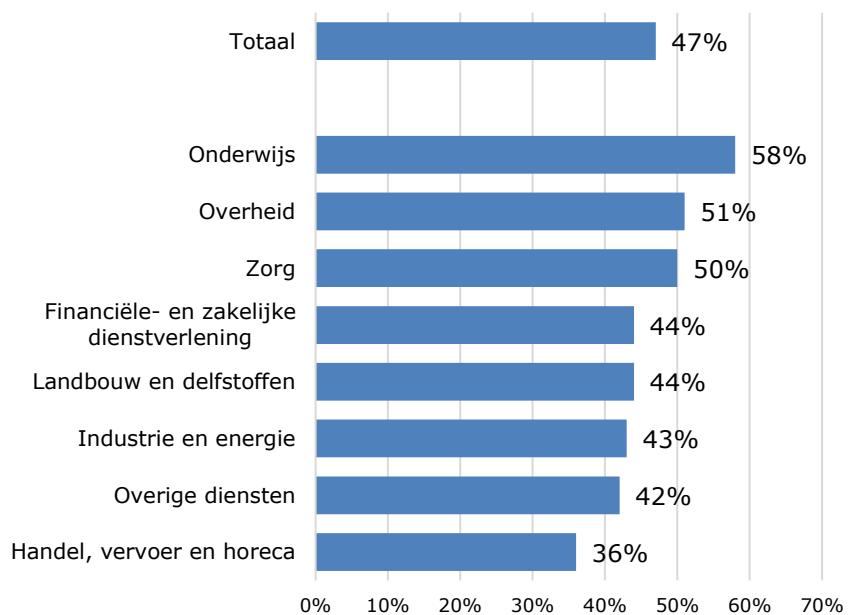
### 3.2 Verschillen in ervaren belasting door niet-kerntaken tussen sectoren

Bij de vergelijking tussen sectoren, zijn we geïnteresseerd in welk deel van de werkenden de tijdbesteding aan niet-kerntaken als (te) veel ervaart. We spreken van een hoge ervaren belasting door niet-kerntaken wanneer respondenten aangeven dat zij de hoeveelheid niet-kerntaken beoordelen als *te veel* of als *veel maar acceptabel*.

De ervaren belasting van niet-kerntaken verschilt duidelijk tussen sectoren. Figuur 3.2 toont per sector het aandeel werkenden dat een hoge ervaren tijdbesteding door niet-kerntaken rapporteert. In het onderwijs vindt bijna 6 op de 10 van de ondervraagde werkenden de tijdbesteding (te) hoog. Ook bij de overheid (51%) en zorg (50%) vindt de meerderheid de tijdbesteding aan niet-kerntaken hoog. Het laagst ligt dit percentage bij de handel, vervoer en horeca met 36% van de respondenten. Wat opvalt is dat waar werkenden in de zorg relatief minder tijd aan niet-kerntaken besteden, deze kerntaken in hun beleving wel vaker dan in andere sectoren (te) veel tijd in beslag nemen.

<sup>6</sup> De vragen die hier en in latere hoofdstukken worden geanalyseerd, zijn alleen gesteld als werkenden rapporteren dat ze tijd besteden aan niet-kerntaken (ruim 85% van alle werkenden).

**Figuur 3.2 Hoge ervaren belasting door niet-kerntaken, naar sector.**



Bron: DNB-enquête op basis van het LISS-panel.

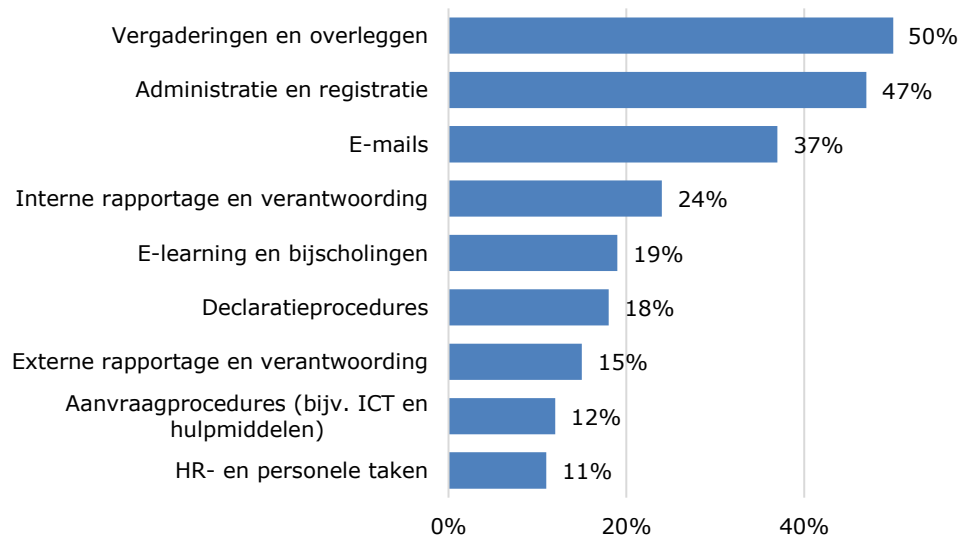
## 4. Soorten niet-kerntaken en herkomst

Dit hoofdstuk maakt concreet waaraan niet-kerntaken volgens werkenden vooral uit bestaan en waar deze taken vooral vandaan komen.

### 4.1 Welke typen niet-kerntaken ervaren werkenden als tijdrovend?

Figuur 4.1 toont per type niet-kerntaak welk aandeel van de respondenten aangeeft dat deze meer tijd kost dan nodig is om het werk goed te doen. Merk op dat de vraagstelling erkent dat een deel van de taken nodig is om het werk goed te doen en dat expliciet wordt gevraagd naar welke taken meer tijd vergen dan nodig om het werk goed te doen. Vergaderingen en overleggen (50%) en administratie en registratie (47%) worden het vaakst genoemd. Daarnaast noemt 37% e-mail als tijdrovend. Andere typen activiteiten worden door minder dan een kwart van de respondenten genoemd. De resultaten laten zien dat het beeld van niet-kerntaken breder is dan alleen administratieve verplichtingen: communicatie en overleg zien veel werkenden als onderdeel van onnodig ervaren werklast.

**Figuur 4.1 Niet-kerntaken die als relatief tijdrovend worden ervaren**



Toelichting: Figuur toont per niet-kerntaak het percentage respondenten dat deze taak noemt. Bron: DNB-enquête op basis van het LISS-panel. Omdat meerdere antwoorden mogelijk waren, tellen percentages op tot meer dan 100%.

### 4.2 Verschillen in niet-kerntaken tussen sectoren

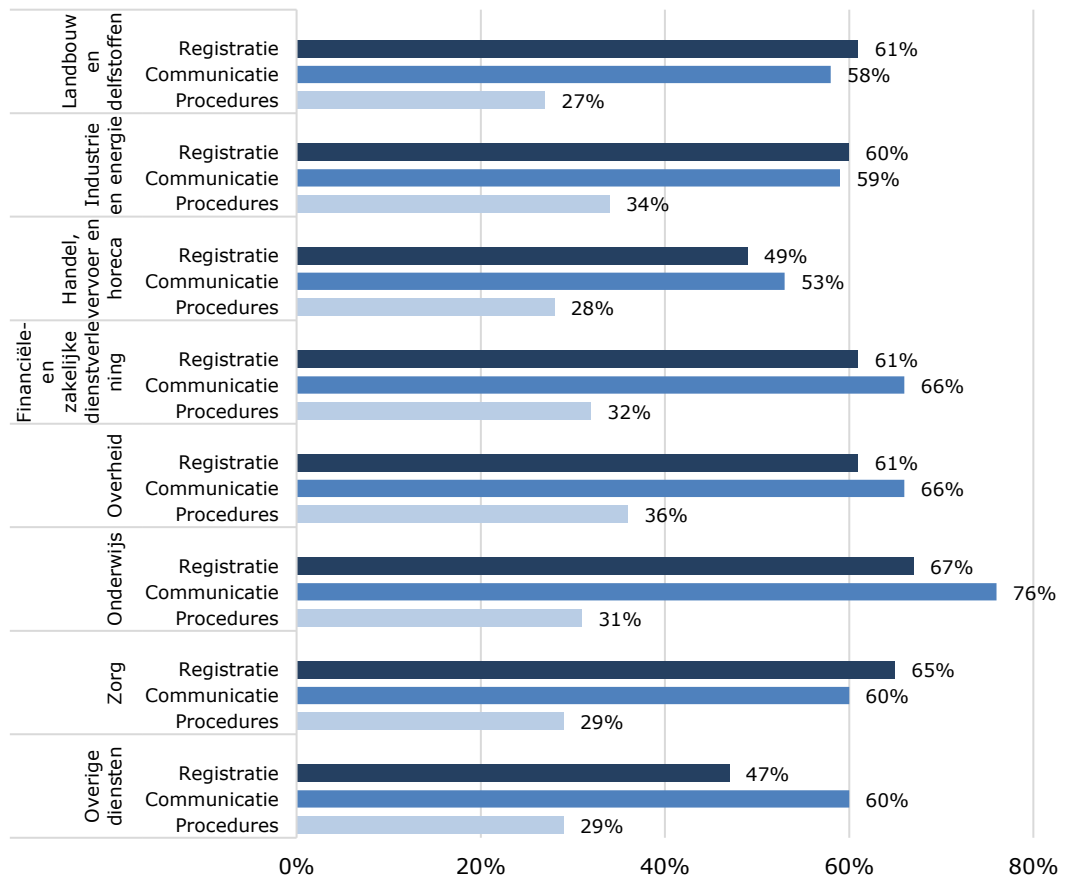
In het vervolg groeperen we de afzonderlijke soorten niet-kerntaken in drie hoofdcategoryën:

- (i) Registratie en verantwoording (administratie; interne en externe verslaglegging),
- (ii) Communicatie en overleg (e-mail; vergaderingen),

(iii) Procedures, declaraties en HR (aanvragen; declaraties; HR-taken).

Figuur 4.2 laat zien welk aandeel respondenten per sector in elke hoofdgroep ten minste één taak als tijdrovend noemt. Communicatie en overleg springt er in veel sectoren uit maar vooral in het onderwijs, waar bijna zeven op de tien deze taken als tijdrovend ervaren. Ook in de overheid en in de financiële en zakelijke dienstverlening wordt deze categorie vaak genoemd. In de zorg en in de industrie en energiesector ligt het aandeel wat lager, en in handel, vervoer en horeca en overige diensten speelt communicatie en overleg minder dominant dan in veel andere sectoren. Registratie en verantwoording wordt in vrijwel alle sectoren door een groot deel van de werkenden genoemd, met uitzondering van de verzamelcategorie overige diensten. Procedures, declaraties en HR worden in alle sectoren minder vaak genoemd dan registratie en communicatie, maar ook hier zijn verschillen zichtbaar: het aandeel dat procedures als tijdrovend ervaart is het hoogst in de overheid en het laagst in de sector handel, vervoer en horeca. Overkoepelend ontstaat het beeld dat werkenden in alle sectoren kansen zien hun tijd effectiever te benutten als zij minder tijd kwijt zijn aan communicatie en overleg aan de ene kant en registratie en verantwoording aan de andere kant.

**Figuur 4.2 Typen tijdrovende niet-kerntaken naar sector**

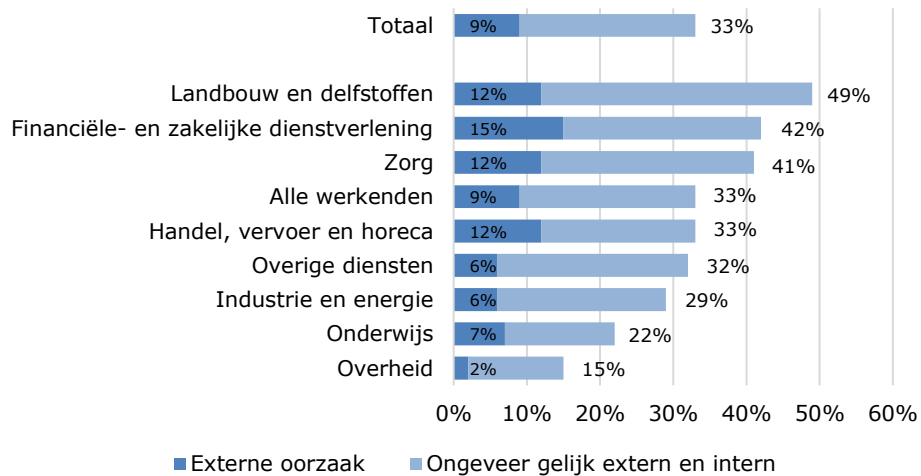


Toelichting: Figuur toont per sector voor iedere hoofdgroep niet-kerntaken het percentage respondenten dat minstens een niet-kerntaak uit deze hoofdgroep noemt. Bron: DNB-enquête op basis van het LISS-panel.

### 4.3 Waar komen niet-kerntaken vooral vandaan?

Respondenten is gevraagd of tijdrovende niet-kerntaken vooral voortkomen uit externe partijen, zoals door wet- en regelgeving, uit interne protocollen binnen de eigen organisatie, of dat beide bronnen ongeveer gelijk zijn verdeeld. Hierbij geldt de kanttekening dat het voor werkenden wellicht niet altijd duidelijk is of achter bepaalde verplichtingen een interne behoefte of een externe noodzaak ligt. Inderdaad zegt 20 procent dit niet te kunnen beoordelen. Van alle overige respondenten geeft twee derde aan dat vooral interne afspraken en gewoonten verantwoordelijk zijn voor de tijd die niet kan worden besteed aan de hoofdtaak. Dit betekent dat in hun ogen werkgevers zelf aan de knoppen zitten om tijdwinst te boeken via een slimmere organisatie van deze processen. Hier staat tegenover dat bijna 10% aangeeft dat de bron volledig extern afkomstig is en 23% dat het ongeveer gelijk intern en extern is; waardoor in totaal 33% van de respondenten in niet-kerntaken voor een belangrijk deel een externe herkomst ziet. Figuur 4.3 geeft de uitsplitsing naar sectoren. In de landbouw geeft ongeveer de helft van de respondenten aan dat niet-kerntaken een externe herkomst kennen. In andere sectoren ligt dit lager.

**Figuur 4.3 Aandeel respondenten dat aangeeft dat niet-kerntaken een externe herkomst hebben, naar sector**



Bron: DNB-enquête op basis van het LISS-panel.

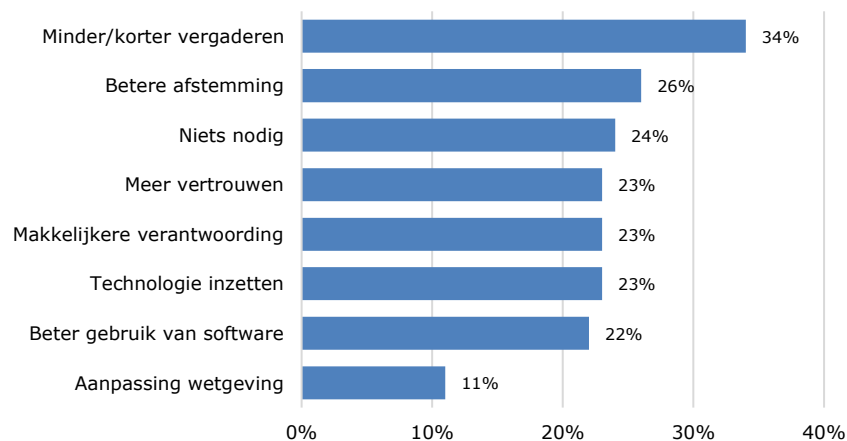
## 5. Aanpak niet-kerntaken

De vorige hoofdstukken lieten zien hoeveel tijd werkenden aan niet-kerntaken besteden, hoe zij die hoeveelheid beoordelen en welke typen niet-kerntaken vaak als tijdrovend worden ervaren en wat de oorzaak van die niet-kerntaken was. In dit hoofdstuk staat de aanpak centraal: wat moet er volgens werkenden als eerste gebeuren om niet-kerntaken te verminderen, in hoeverre werken organisaties hier al actief aan, en wat verwachten werkenden dat dit oplevert?

### 5.1 Wat moet er gebeuren om meer tijd voor kerntaken te maken?

Werkenden is gevraagd welke stappen volgens hen als eerste moeten worden gezet om meer tijd vrij te maken voor kerntaken (Figuur 5.1). Respondenten konden meerdere opties aankruisen. Minder en/of korter vergaderen wordt het vaakst genoemd (34%). De andere antwoordmogelijkheden worden door ongeveer 20% tot 25% van de respondenten genoemd, het meest nog betere afstemming. Aanpassing van wet- en regelgeving wijkt daarvan af en wordt door slechts 11% van de respondenten genoemd. Slechts 24% procent van de respondenten denkt dat er niks nodig is.

**Figuur 5.1 Oplossingsrichtingen**



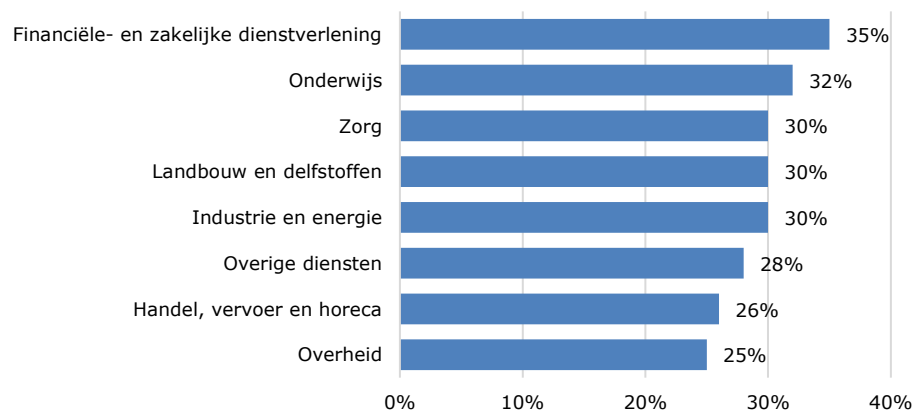
Toelichting: Figuur toont per oplossingsrichting het percentage van de respondenten dat deze richting noemt. Bron: DNB-enquête op basis van het LISS-panel.

### 5.2 Zijn organisaties bezig met het verminderen van niet-kerntaken?

Werkenden is gevraagd of hun organisatie aandacht heeft voor het verminderen of beperken van het aantal niet-kerntaken. Bijna 30% van de werkenden die te maken hebben met niet-kerntaken geeft aan dat hun organisatie hier actief mee bezig is, 36% zegt dat hier weinig tot niets aan wordt gedaan en 34% weet het niet. Figuur 5.2 toont per sector het percentage respondenten dat zegt dat hun organisatie actief werkt aan het verminderen van niet-kerntaken. Er zijn sectorale verschillen in hoe vaak werkenden actief beleid zien, waarbij de

financiële- en zakelijke diensten worden beleefd als sector waar het meest aan terugdringing van niet-kerntaken wordt gedaan. Een kanttekening bij deze resultaten is dat ongeveer een derde van de respondenten aangeeft dat zij niet goed kan beoordelen of hun organisatie bezig is met het aanpakken van niet-kerntaken. Mogelijk is hier wel beleid voor, maar is dat niet zichtbaar voor de ondervraagde werknemers.

**Figuur 5.2 Aandeel dat aangeeft dat hun organisatie actief werkt aan verminderen tijdbesteding aan niet-kerntaken per sector**

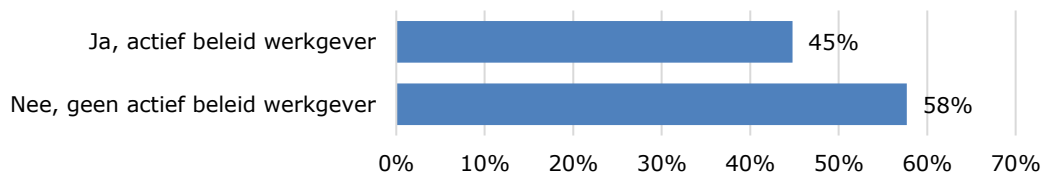


Bron: DNB-enquête op basis van het LISS-panel.

### 5.3 Hangt actief beleid samen met minder ervaren belasting?

Opvallend is dat in organisaties waar actief wordt gewerkt aan het verminderen van niet-kerntaken, het aandeel medewerkers dat een hoge belasting ervaart duidelijk lager ligt (Figuur 5.3). In organisaties zonder actief beleid ervaart 58% van de medewerkers met niet-kerntaken een hoge belasting, tegenover 45% in organisaties waar wel expliciet wordt ingezet op vermindering. Dit verschil is statistisch significant. Deze bevinding suggereert dat actief beleid rond niet-kerntaken samenhangt met minder ervaren belasting onder medewerkers.

**Figuur 5.3 Hoge ervaren belasting door niet-kerntaken voor verschillend organisatiebeleid ten aanzien van het verminderen van het aantal niet-kerntaken**



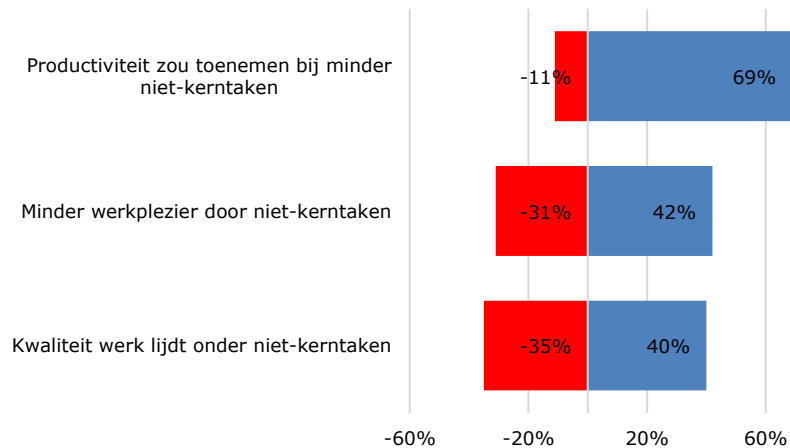
Toelichting: Figuur toont aandeel respondenten dat aangeeft een hoge ervaren druk te hebben door niet-kerntaken afhankelijk van af organisaties wel of niet actief werken aan het verminderen niet-kerntaken.  
Bron: DNB-enquête op basis van het LISS-panel.

Wij hebben ook gekeken of de in Figuur 5.1 aangedragen oplossingsrichtingen voor het verminderen van tijd besteed aan niet-kerntaken verschillen tussen organisaties die wel een geen beleid hebben op dit gebied. In beide gevallen, wordt minder en korter vergaderen het vaakst genoemd. Werkenden bij organisaties die geen actief beleid hebben noemen daarnaast meer vertrouwen vaker als oplossing, terwijl werkenden bij organisaties die al een actief beleid hebben vaker wijzen op het inzetten van technologie of het beter gebruiken van software.

## 5.4 Verwachte impact van het terugbrengen van niet-kerntaken

Respondenten is ook gevraagd naar de impact van niet-kerntaken op hun werk. Van de werkenden met een hoge ervaren belasting van niet-kerntaken geeft ruim 40% aan dat de kwaliteit van werk lijdt onder niet-kerntaken. Een ruime meerderheid (69%) geeft aan dat de productiviteit zou toenemen als ze minder tijd kwijt zijn aan niet-kerntaken. En 42% van de respondenten zegt dat de kwaliteit van het werk lijdt onder de tijd die besteed wordt aan niet-kerntaken. Deze uitkomsten maken daarmee indirect ook duidelijk dat met het terugdringen van niet-kerntaken winst is te behalen, zowel in termen van een hogere productiviteit en een betere kwaliteit van het werk, maar ook door een toename van het werkplezier. Onder alle respondenten zijn de resultaten minder uitgesproken maar blijft de algemene boodschap hetzelfde.

**Figuur 5.4 Stellingen over impact niet-kerntaken (alleen eens of oneens). Resultaten van werkenden met een hoge ervaren belasting van niet-kerntaken.**



Toelichting: Figuur toont het percentage werkenden dat het eens (blauw) of oneens (rood) is met de stelling. Percentages tellen niet op tot 100 procent, omdat de categorie neutraal niet is afgebeeld. Bron: DNB-enquête op basis van het LISS-panel.

# Appendix - vragenlijst

## Inleiding voor respondenten

**Deze vragenlijst gaat over uw werk en werkzaamheden.**

### Screeningsvraag

**V9.** Bent u kortgeleden, dat wil zeggen sinds april dit jaar, van baan of functie veranderd?

- Ja
- Nee
- Niet van toepassing, ik heb op dit moment geen werk

### Toelichting kerntaken en niet-kerntaken

*Je kunt een baan zien als een verzameling werkzaamheden en taken. Voor het uitvoeren van die baan zijn kerntaken belangrijk (zoals het verzorgen van patiënten door een verpleegkundige of het maken van een jaarverslag door een accountant). Werkzaamheden die niet direct bijdragen aan het hoofddoel van het beroep zijn niet-kerntaken (zoals de administratie doen, rapporteren, vergaderen). Deze werkzaamheden moeten gebeuren, maar het kan ook als last worden gezien. Hoeveel uren denkt u voor uw beroep of functie gemiddeld per week kwijt te zijn aan kerntaken en aan niet-kerntaken? Let op: u kunt de vakken niet leeg laten. Vul '0' in als u hier geen tijd aan kwijt bent.*

### Urenbesteding

#### **Q1a. Kerntaken**

Hoeveel uren per week: ..... uur per week

#### **Q1b. Niet-kerntaken**

Hoeveel uren per week: ..... uur per week

### Beoordeling van tijdsbesteding aan niet-kerntaken

*(Alleen indien Q1b > 0)*

**V2.** De volgende vragen gaan over **niet-kerntaken**. Wat vindt u van de tijd die u besteedt aan niet-kerntaken?

- Te veel
- Veel, maar acceptabel
- Niet te veel en niet te weinig
- Te weinig

**V3.** Met hoeveel uren gemiddeld per week zou u geen problemen hebben om te besteden aan niet-kerntaken?

..... uur per week

### Soorten niet-kerntaken

*(Meerdere antwoorden mogelijk)*

**V4.** Welke niet-kerntaken kosten meer tijd dan nodig is om uw werk goed te doen?

- Administratie/registratie van handelingen
- Verslaglegging en verantwoording voor bijvoorbeeld interne (kwaliteits)rapportages, audits of dashboards
- Verslaglegging en verantwoording voor bijvoorbeeld externe (kwaliteits)rapportages, audits of dashboards
- Aanvraagprocedures voor IT- of andere kantoor- en hulpmiddelen
- E-learning en bijscholing
- Declaratieprocedures
- E-mailcommunicatie
- Vergaderingen en overleggen
- HR/personele taken zoals beoordelingsformulieren
- Anders, namelijk: .....
- Niet van toepassing

### Herkomst van niet-kerntaken

**V5.** Waar komen de niet-kerntaken in uw werk vooral vandaan?

- Vanuit externe partijen (zoals toezichhouders, banken of de overheid)
- Door protocollen binnen mijn eigen bedrijf/organisatie (zoals invulformulieren, interne registraties of verantwoording aan directie)

- Ongeveer gelijk verdeeld tussen externe partijen en mijn eigen bedrijf/organisatie
- Dat weet ik niet / kan ik niet goed beoordelen

#### Mogelijke oplossingen

(Meerdere antwoorden mogelijk)

**V6.** Wat zou volgens u als eerste moeten worden gedaan zodat u meer tijd hebt voor de kerntaken in uw werk?

- Meer vertrouwen in en zelfstandigheid voor de medewerkers
- Technologie (automatisering/digitalisering) slimmer gebruiken
- Minder of kortere vergaderingen en overleggen
- Makkelijkere (regels voor) verantwoording
- Aanpassing van wet- en regelgeving door overheden en toezichthouders
- Beter afstemming tussen (delen van) organisaties
- Beter aansluiting tussen software en/of systemen
- Iets anders, namelijk: .....
- Het is niet nodig iets te veranderen om meer tijd te maken voor kerntaken

#### Beleid binnen de organisatie

**V7.** Probeer uw bedrijf/organisatie het aantal niet-kerntaken te verminderen of te beperken?

- Ja, daar wordt actief aan gewerkt
- Nee, daar wordt weinig tot niets aan gedaan
- Dat weet ik niet / kan ik niet goed beoordelen

#### Stellingen over niet-kerntaken

(Alleen indien Q1b > 0)

Geef aan of u het oneens of eens bent met onderstaande uitspraken.

**V8a.** Door de hoeveelheid tijd die ik besteed aan niet-kerntaken heb ik minder werkplezier.

**V8b.** Mijn productiviteit zou toenemen als ik minder tijd hoeft te besteden aan niet-kerntaken.

**V8c.** Niet-kerntaken zijn nodig om mijn kerntaken goed te kunnen uitvoeren.

**V8d.** De aandacht die ik moet besteden aan niet-kerntaken gaat ten koste van de kwaliteit van mijn werk.

Antwoordmogelijkheden:

- Helemaal oneens
- Beetje oneens
- Neutraal
- Beetje eens
- Helemaal eens

#### Evaluatie van de vragenlijst

**NB:** Maakt u alstublieft de vragenlijst af totdat u weer bij het beginscherm komt. Pas dan registreert het systeem de vragenlijst als **volledig ingevuld**.

**Tot slot. Wat vond u van deze vragenlijst?**

- Vond u het moeilijk om de vragen te beantwoorden?
- Vond u de vragen duidelijk?
- Heeft de vragenlijst u aan het denken gezet?
- Vond u het onderwerp interessant?
- Vond u het plezierig om de vragen in te vullen?

Antwoordmogelijkheden:

- 1 = Beslist niet
- 2 =
- 3 =
- 4 =
- 5 = Beslist wel

#### Opmerking

**Hebt u nog opmerkingen over deze vragenlijst?**

- Ja
- Nee

U kunt uw opmerking hieronder invullen.