



Handreiking
levensfasebewust personeelsbeleid
als onderdeel van HRM

Duurzaam werken met oog voor veranderende behoeften

Levensfasebewust personeelsbeleid als onderdeel van HRM

Waarom levensfasebewust personeelsbeleid?

Onderwijsprofessionals bevinden zich in verschillende fasen van hun leven en loopbaan. De startende medewerker die zijn weg zoekt in de organisatie. De professional die werk combineert met zorgtaken. De ervaren medewerker die nadenkt over vitaliteit en de overgang naar pensioen. In elke fase spelen andere vragen, mogelijkheden en belastingen een rol. Levensfasebewust personeelsbeleid (LBP) helpt scholen om hier bewust en structureel aandacht aan te geven. Daarmee bevordert je de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Niet door medewerkers in te delen op basis van leeftijd of generatie, maar door aan te sluiten bij wat iemand op dat moment nodig heeft in werk en loopbaan. Daarbij gaat het om vitaliteit, kennis en vaardigheden, ambities, werk-privébalans en veranderende persoonlijke omstandigheden.

LBP is geen aparte regeling of instrument, maar een manier van organiseren, leidinggeven en samenwerken. Binnen sHRM groeit de aandacht voor LBP als onderdeel van goed werkgeverschap. Scholen die hier gericht aandacht aan besteden, versterken het werkplezier, beperken uitval en vergroten de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.¹ Dat vraagt om een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuur, leidinggevenden en medewerkers zelf.

Deze handreiking biedt richting en praktische handvatten voor bestuurders, HR-professionals en schoolleiders. Het is geen blauwdruk of vast implementatieplan, maar ondersteunt scholen bij het maken van eigen, passende keuzes. De adviezen in deze handreiking zijn gebaseerd op onderzoek van Voion (Leeftijdsbewust personeelsbeleid in de praktijk, feb. 2026) naar hoe scholen in het voortgezet onderwijs invulling geven aan levensfasebewust personeelsbeleid en op welke wijze zij hun beleid kunnen versterken om beter aan te sluiten op de behoeften van medewerkers.

Levensfasebewust personeelsbeleid richt zich op structurele aandacht voor inzetbaarheid gedurende de gehele loopbaan. Individuele life-events kunnen aanleiding zijn voor gesprek of maatwerk, maar vormen niet de kern van het beleid.

Aandachtspunten voor een effectief LBP:

- Op veel scholen zijn al verschillende elementen van levensfasebewust personeelsbeleid aanwezig die nog sterker in samenhang kunnen worden ingezet. De focus ligt vaak op starters, algemene vitaliteit en scholing. Medewerkers in de midden- en latere loopbaanfasen ervaren minder structurele aandacht voor thema's als werkdruk, mantelzorg, loopbaanperspectief en afbouw richting pensioen.
- Leidinggevenden spelen een cruciale rol bij het vormgeven van levensfasebewust personeelsbeleid en bij het vertalen van beleid naar de dagelijkse praktijk. Waar ruimte is voor dialoog, maatwerk en sociale veiligheid, ervaren medewerkers meer steun. Tegelijkertijd leidt het ontbreken van duidelijke kaders en middelen tot verschillen tussen teams en scholen. Sommige leidinggevenden geven aan handelingsverlegenheid op het gebied van LBP te ervaren. Leidinggevenden geven aan behoefte te hebben aan praktische handvatten voor gesprekken over levensfase en inzetbaarheid.
- Er bestaat een spanning tussen maatwerk en gelijkwaardigheid: zonder kaders kan willekeur ontstaan, maar te strakke regels beperken het gesprek en de ruimte voor individuele oplossingen.
- Medewerkers delen levensfasevraagstukken niet altijd, uit angst voor onbegrip of negatieve gevolgen.

Kortom, meer samenhang, duidelijkheid en ondersteuning is nodig bij het vormgeven van LBP.

1 OECD (2020), Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer. Parijs: OECD Publishing.

Levensfasen en behoeften

Levensfasen worden beïnvloed door persoonlijke omstandigheden en professionele context. Loopbanen verlopen niet voor iedereen gelijk. Medewerkers kunnen op verschillende momenten in hun leven in andere loopbaanfasen verkeren.

Verwajen, G. et al.² onderscheiden de volgende vijf hoofdfasen:

- **Vroege loopbaan** Start van de carrière, gericht op leren, ontwikkelen en het opbouwen van een professioneel zelfbeeld. De ervaren werkdruk kan hoog zijn door de complexiteit van het vak.
- **Groeifase en nieuwe werk-privébalans** Deze fase omvat meestal groei en voortgang in de carrière. Ambities rondom loopbaanontwikkeling en erkenning spelen een belangrijke rol. Tegelijk kan bij medewerkers de druk in de privésituatie toenemen, bijvoorbeeld door gezinsvorming of zorgtaken.
- **Balansfase** Stabiliteit en verdieping. De focus verschuift vaak van groei naar balans, betekenis en behoud van energie. Medewerkers hebben hun positie grotendeels verworven en heroverwegen wat zij belangrijk vinden in hun werk. Werkdruk en combinatie van werk en privé kunnen intensief blijven.
- **Latere loopbaan** Doorontwikkeling, kennisoverdracht en aandacht voor vitaliteit. Rollen verschuiven soms van uitvoerend naar coachend of adviserend. Gezondheid en energiebehoud worden belangrijker.
- **Pensioenfase** Afronding van de loopbaan en overgang naar een nieuwe levensfase.

Dit zijn geen vaste categorieën, maar herkenbare patronen. Levens- en loopbaanfasen zijn uniek en niet-lineair, en medewerkers met vergelijkbare werkervaring of privéomstandigheden kunnen toch verschillende behoeften hebben met betrekking tot werk. Maatwerk is dus van belang om te kunnen inspelen op de behoeften van individuele medewerkers.

2 Verwajen, G. et al. (2025). *Generaties en werkwaarden. Een literatuurstudie*. Utrecht: Verwey-Jonker, SEOR en Instituut GAK.

Handvatten voor bestuurders/HR, schoolleiders en medewerkers

LBP is een praktische uitwerking van duurzame inzetbaarheid, waarbij aandacht voor verschillende levensfasen wordt verbonden met strategisch personeelsbeleid. Het gaat niet om het indelen van medewerkers in vaste categorieën, maar om het voeren van het goede gesprek, het bieden van maatwerk binnen duidelijke kaders en het creëren van een werkomgeving waarin professionals zich gedurende hun hele loopbaan kunnen ontwikkelen en bijdragen.

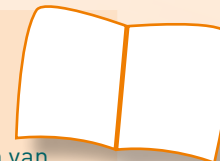
De volgende pagina's bevatten concrete handvatten voor bestuurders/HR en schoolleiders. In een aparte uitgave staan de [handvatten voor levensfasebewust werken](#) voor onderwijs-professionals.

Download het onderzoeksrapport Levensfasebewust personeelsbeleid in de praktijk

Welke uitdagingen ervaren medewerkers in verschillende levensfasen? En welke regelingen, voorzieningen of vormen van ondersteuning worden binnen scholen ingezet op het gebied van LBP? Voion heeft onderzocht hoe scholen in het voortgezet onderwijs invulling geven aan LBP en op welke wijze zij hun beleid kunnen versterken om beter aan te sluiten op de behoeften van medewerkers. Hiervoor is literatuuronderzoek uitgevoerd, een enquête uitgezet onder schoolleiders, docenten en onderwijsondersteunend personeel, en zijn interviews gehouden met experts. Download het onderzoek [voor meer inzichten over LBP op scholen](#).

Kennisdossier duurzame inzetbaarheid

Meer weten over ingrijpende levensgebeurtenissen, zoals mantelzorg, overgang, rouw en werken met en na kanker? En over instrumenten en maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid? In het [kennisdossier duurzame inzetbaarheid](#) op onze website vindt u achtergronden, praktijkverhalen en meer tools en handreikingen voor het voortgezet onderwijs.



Handvatten voor bestuur/HR: richting, kaders en samenhang

Bestuur en HR spelen een sleutelrol in het creëren van richting, kaders en samenhang rond LBP. Uit het onderzoek blijkt dat veel initiatieven binnen scholen afhankelijk zijn van individuele leidinggevers of het initiatief van medewerkers zelf. Dit leidt tot verschillen in toegang tot ondersteuning, ervaren willekeur en ongelijkheid tussen teams.

Vanuit het perspectief van duurzame inzetbaarheid en goed werkgeverschap vraagt dit om expliciete bestuurlijke keuzes. Niet alles kan tegelijk, maar géén keuzes maken betekent in de praktijk dat ondersteuning persoonsafhankelijk blijft. Dat is zowel organisatorisch als vanuit het oogpunt van rechtvaardigheid kwetsbaar.

Levensfasebewust personeelsbeleid kan worden gezien als een praktische uitwerking van strategisch HRM en duurzame inzetbaarheid. In het onderwijs wordt duurzame inzetbaarheid vaak benaderd vanuit vier samenhangende dimensies van arbeid: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden.

Levensfasebewust personeelsbeleid raakt aan al deze dimensies, bijvoorbeeld via taakontwikkeling en loopbaanpaden (arbeidsinhoud), vitaliteit en werkdruk (arbeidsomstandigheden), professionele dialoog en leidinggeven (arbeidsverhoudingen) en regelingen rond verlof of pensioen (arbeidsvoorwaarden). Door deze dimensies in samenhang te bezien kunnen scholen hun personeelsbeleid beter afstemmen op de verschillende levens- en loopbaanfasen van medewerkers.

1 Organiseer structurele en zichtbare aandacht voor levensfasen

Uit het onderzoek blijkt dat aandacht voor levensfasegerelateerde vraagstukken regelmatig afhankelijk is van toeval, individuele leidinggevers of het initiatief van medewerkers. Medewerkers ervaren steun wanneer hun situatie wordt gezien en besproken, maar geven ook aan dat dit sterk afhangt van de leidinggevende.

Waar geen expliciete aandacht is, blijven vragen rond mantelzorg, overgang, werkdruk of afbouw richting pensioen regelmatig onbesproken. Dit vergroot het risico op uitval, verminderde betrokkenheid en ervaren ongelijkheid. Bestuur en HR kunnen dit ondervangen door levensfasen structureel en herkenbaar onderdeel te maken van het (strategisch) personeelsbeleid:

- Geef levensfase, belastbaarheid en energie een vaste plek in de gesprekscyclus, naast functioneren. Niet alleen wanneer er problemen zijn, maar preventief.
- Stimuleer periodieke, laagdrempelige check-ins, juist ook in ogenschijnlijk 'stabiele' fasen zoals de middenloopbaan. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers in deze fase zich minder gezien voelen, terwijl de combinatie van werkdruk en privébelasting hier vaak groot is.
- Normaliseer het gesprek over levensfasegerelateerde thema's door expliciet te benoemen dat levensfasegerelateerde thema's (zoals mantelzorg, overgang, werkdruk en afbouw richting pensioen) bespreekbaar zijn. Zet in op bewustwording en normalisering, bijvoorbeeld via collectieve interventies (zoals een Week van de Overgang), richtlijnen en gesprekskaarten voor schoolleiders.
- Leg vast wat medewerkers minimaal mogen verwachten aan aandacht en ondersteuning, bijvoorbeeld een jaarlijks gesprek over duurzame inzetbaarheid of transparante criteria voor maatwerkafspraken.

2 Ontwikkel een samenhangend en toegankelijk ondersteuningslandschap

Uit het onderzoek blijkt dat relatief veel medewerkers onvoldoende zicht hebben op bestaande regelingen en mogelijkheden. Ondersteuning kan op sommige scholen nog beter in samenhang worden georganiseerd. Hierdoor wordt er minder gebruik van gemaakt dan mogelijk is en ontstaat het beeld dat faciliteiten alleen beschikbaar zijn voor wie de weg weet of mondig genoeg is om erom te vragen.

Daarnaast blijkt dat de nadruk in beleid vaak ligt op starters en algemene scholing, terwijl medewerkers in de midden- en latere loopbaanfasen minder gerichte ondersteuning ervaren. Onderwijsondersteunend personeel voelt zich bovendien vaker onderbelicht in communicatie en toegang tot regelingen.

Bestuur en HR kunnen dit versterken door:

- Alle regelingen, interventies en ondersteuningsmogelijkheden te bundelen in één samenhangend en actueel overzicht. Maak per regeling duidelijk: voor wie, in welke situatie, onder welke voorwaarden en via welke procedure.
- Expliciet aandacht te besteden aan thema's die spelen in de midden- en latere loopbaanfasen, zoals mantelzorg, overgang, ontwikkelperspectief, kennisoverdracht en gefaseerde afbouw.
- Communicatie niet te beperken tot intranet, maar ook actief te agenderen in teamoverleggen, studiedagen en HR-gesprekken.
- Betrek onderwijsondersteunend personeel nadrukkelijk in communicatie en toegang tot regelingen rond duurzame inzetbaarheid.

Een samenhangend ondersteuningslandschap vergroot transparantie, verlaagt drempels en versterkt het gevoel van rechtvaardigheid.

3 Versterk leidinggevenden in hun rol als gesprekspartner

Het onderzoek laat zien dat de kwaliteit van het gesprek met de leidinggevende doorslaggevend is voor hoe medewerkers LBP ervaren. Waar ruimte is voor dialoog, maatwerk en sociale veiligheid, voelen medewerkers zich gesteund. Tegelijkertijd geven leidinggevenden aan handelingsverlegenheid te ervaren, met name bij gevoelige thema's zoals mantelzorg, overgang of verminderde belastbaarheid. Zonder duidelijke kaders en ondersteuning ontstaat het risico dat gesprekken worden vermeden of dat toezeggingen niet worden opgevolgd, wat het vertrouwen kan ondermijnen.

Bestuur en HR kunnen leidinggevenden versterken door:

- Training in gespreksvoering over belastbaarheid, energie en levensfasevraagstukken, met aandacht voor luisteren, signaleren en doorvragen.
- Handvatten te bieden voor het balanceren tussen empathie en organisatorische realiteit: wat is mogelijk binnen formatie, taakbeleid en budget?
- Leidinggevenden te stimuleren proactief het gesprek te starten in plaats van te wachten tot medewerkers zelf een vraag neerleggen.
- Besteed in gesprekken expliciet aandacht aan medewerkers in de middenfase van hun loopbaan, waar werkdruk, zorgtaken en loopbaanvragen vaak samenkomen.
- Toegang te bieden tot laagdrempelige HR-ondersteuning bij complexe situaties, inclusief ondersteuning bij het vastleggen en opvolgen van afspraken.
- In leiderschapsontwikkeling expliciet aandacht te besteden aan preventief handelen en het normaliseren van het gesprek over duurzame inzetbaarheid.

Belangrijk is dat deze versterking gepaard gaat met heldere bestuurlijke kaders en voldoende tijd en middelen.

Handvatten voor schoolleiders: aandacht, transparantie en dialoog

Schoolleiders vervullen een cruciale rol in de dagelijkse praktijk van levensfasebewust werken. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers de ondersteuning rond levensfasevraagstukken vooral beoordelen op basis van hun directe leidinggevende. Waar ruimte is voor dialoog, transparantie en opvolging, ervaren medewerkers steun. Waar dit ontbreekt, ontstaan verschillen tussen teams, gevoelens van willekeur en uitgestelde hulpvragen.

1 Maak maatwerk transparant en uitlegbaar

Uit het onderzoek blijkt dat maatwerk essentieel is, maar ook spanning kan oproepen binnen teams. Wanneer afspraken niet uitlegbaar zijn, kan dit leiden tot ervaren ongelijkheid of extra belasting bij collega's. Maatwerk vraagt daarom om transparantie en zorgvuldigheid:

- Leg keuzes expliciet uit, zonder persoonlijke details te delen. Benoem de overwegingen en de bredere belangen (duurzame inzetbaarheid, continuïteit van het onderwijs).
- Weeg individuele behoeften zichtbaar af tegen teamdraagkracht en bespreek deze afweging waar nodig in het team.
- Benoem dat afspraken tijdelijk zijn en periodiek worden geëvalueerd. Dit voorkomt dat maatwerk als permanent voordeel wordt gezien.
- Voorkom dat maatwerk structureel leidt tot extra belasting bij dezelfde collega's. Monitor de verdeling van taken actief.
- Maak duidelijk wat het basisniveau van ondersteuning is waarop iedere medewerker kan rekenen (bijvoorbeeld recht op een gesprek, doorverwijzing naar HR, periodieke check-in). Maak ook duidelijk welke beslissingen op schoolniveau kunnen worden genomen en welke bovenschools zijn geregeld.

Transparantie versterkt onderlinge solidariteit en voorkomt dat maatwerk wordt ervaren als willekeur of gunst.

2 Investeer actief in sociale veiligheid en preventieve dialoog

Het onderzoek laat zien dat medewerkers levensfasevraagstukken soms pas delen wanneer de belasting al hoog is. Angst voor onbegrip of negatieve gevolgen kan maken dat medewerkers te lang blijven doorlopen. Wanneer sociale veiligheid ontbreekt, worden aanpassingen complexer en neemt het risico op verzuim toe. Schoolleiders kunnen dit voorkomen door:

- Het gesprek over levensfasegerelateerde thema's te normaliseren. Benoem expliciet dat onderwerpen zoals mantelzorg, overgang, mentale belasting en privéomstandigheden professionele gespreksonderwerpen zijn. Levensfasebewust personeelsbeleid gaat niet alleen over het verminderen van belasting, maar ook over het creëren van perspectief, ontwikkeling en nieuwe rollen in verschillende loopbaanfasen.
- Niet primair te reageren vanuit beperkingen ("dat kan niet"), maar vanuit verkenning: "Wat zou helpend zijn binnen wat mogelijk is?"
- Erkenning te geven wanneer medewerkers iets persoonlijks delen. Dit verlaagt de drempel voor anderen.
- Preventieve gesprekken te voeren, ook wanneer er nog geen sprake is van klachten of verzuim. Sociale veiligheid is geen losse interventie, maar zichtbaar gedrag in dagelijkse interacties.

3 Besteed gericht aandacht aan midden- en late loopbaanfasen

Uit het onderzoek blijkt dat beleid en aandacht zich vaak richten op starters, terwijl medewerkers in de middenfase en latere loopbaanfasen minder expliciete ondersteuning ervaren. Juist in de middenfase kunnen werkdruk, zorgtaken en beperkte ervaren loopbaanmogelijkheden samenkomen. Dit vergroot het risico op demotivatie of vertrek.

Elke levensfase brengt niet alleen belasting, maar ook nieuwe ambities, nieuwsgierigheid en groeipotentieel met zich mee. Richt gesprekken daarom niet alleen op belasting, maar ook op perspectief.

- Stel in gesprekken gerichte vragen zoals: “Wat vraagt deze fase van jou?” “Wat is anders dan vijf jaar geleden?”, “Waar krijg je in deze fase energie van?” en “Welke droom of idee schuif je al een tijdje voor je uit?” Niet elke wens hoeft direct te leiden tot een formeel traject of functiewijziging. Niet iedere behoefte hoeft daarbij direct te leiden tot een formeel ontwikkeltraject of functiewijziging. Het gaat om het creëren van ruimte om te verkennen. Denk aan een tijdelijke sabbatical of verlofperiode – bijvoorbeeld voor een wereldreis – of aan deelname aan een extern netwerk of innovatieproject. Door deze mogelijkheden te faciliteren, ontstaat ruimte voor groei en hernieuwde betrokkenheid, zonder dat dit meteen structurele ingrepen vraagt.
- Maak ontwikkeling mogelijk zonder dat dit direct leidinggevende ambities veronderstelt. Denk aan expertrollen, coaching van collega's, projectmatige taken of tijdelijke taakdifferentiatie.
- Bespreek tijdig scenario's rond afbouw, kennisoverdracht en vitaliteit richting pensioen.

Door perspectief expliciet te agenderen, wordt stille uitval voorkomen en blijft waardevolle ervaring behouden voor de school.

4 Doorbreek de norm van 'alles zelf oplossen' – ook bij jezelf

Het onderzoek laat zien dat op sommige scholen een impliciete norm bestaat van doorgaan en zelf oplossen. Deze norm kan het delen van zorgen belemmeren. Schoolleiders vervullen hierin een voorbeeldfunctie. Je kunt bijdragen aan cultuurverandering door:

- Binnen professionele kaders open te zijn over eigen grenzen, dilemma's en leerpunten.
- Te laten zien dat reflecteren, hulp vragen en bijsturen normaal is. Ook in een leidinggevende positie.
- Expliciet te benoemen dat goed functioneren niet gelijkstaat aan alles alleen dragen.
- Actief feedback te vragen aan het team: “Wat zie ik mogelijk over het hoofd?”

Tip: In de [Gesprekswijzer bij ingrijpende levensgebeurtenissen](#) vinden leidinggevenden en medewerkers concrete vragen en suggesties voor het voeren van een goed gesprek in situaties zoals mantelzorg, rouw of gezondheidsklachten. Het kan soms lastig zijn om levensfasevraagstukken te bespreken; een open gesprek met de leidinggevende kan hierbij helpen.

VOION

Het voortgezet onderwijs: een aantrekkelijke werkomgeving waar iedereen duurzaam, enthousiast en veilig kan werken! Dat is waar Voion, in samenwerking met scholen, de VO-raad en vakbonden, aan wil bijdragen. We initiëren onderzoek en delen kennis over de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken. We inspireren met praktijkverhalen en ontwikkelen instrumenten en handreikingen die toepasbaar zijn voor de hele sector. Samen werken we aan het beste onderwijs.

