



VOION

Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds
voortgezet onderwijs



Levensfasebewust personeelsbeleid in de praktijk

Onderzoek naar behoeften, knelpunten en ontwikkelkansen in
het voortgezet onderwijs

Levensfasebewust personeelsbeleid in de praktijk

Onderzoek naar behoeften, knelpunten en ontwikkelkansen in
het voortgezet onderwijs

Uitgevoerd door: Devorah van den Berg, Isabel Voets en Hannah de Rooij

Uitgave:

Voion

Postbus 556

2501 CN Den Haag

E-mail: info@voion.nl

www.voion.nl

DISCLAIMER

Voion is zich volledig bewust van de taak zo betrouwbaar mogelijke informatie te verzorgen. Dit rapport is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Niettemin kan zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel voorkomende onjuistheden.

© Voion 2026. Alle rechten voorbehouden. Het is niet geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in publicaties zonder nauwkeurige bronvermelding.

Inhoudsopgave

1.	INLEIDING	12
1.1.	Aanleiding	12
1.2.	Doel en onderzoeksvragen	12
1.2.1.	Afbakening.....	13
1.3.	Onderzoeksaanpak	15
1.4.	Leeswijzer.....	16
2.	BELEVING VAN DUURZAME INZETBAARHEID	17
2.1.	Ervaren uitdagingen	17
3.	LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID OP SCHOLEN	20
3.1.	Aandacht voor levensfasen	20
3.2.	Het IKB in de praktijk	21
3.2.1.	Bekendheid met en inzet van het IKB	22
3.2.2.	Voorkeuren voor toekomstige inzet van het IKB	23
3.3.	Gebruik, aanbod en behoefte van LBP-regelingen	24
3.3.1.	Regelingen op het gebied van scholing, loopbaan en taakverlichting	24
3.3.2.	Regelingen op het gebied van vitaliteit, welzijn en werk-privébalans	26
3.4.	Aanvullende regelingen op het gebied van LBP	27
4.	ONDERSTEUNING EN INITIATIEF BIJ LEVENSFASE-GERELATEERDE UITDAGINGEN	28
4.1.	Aandacht van leidinggevende voor levensfase-gerelateerde vraagstukken.....	28
4.2.	Tevredenheid over mate van steun van leidinggevende	28
4.3.	Initiatief medewerkers rond LBP-regelingen	30
4.4.	Ruimte voor maatwerk en belemmeringen voor LBP	31
4.5.	Wat schoolleiders nodig hebben voor effectief LBP.....	32
4.6.	Wat medewerkers nodig hebben voor passend LBP	33
4.7.	Samenvattend	35
	BIJLAGE: ACHTERGRONDKENMERKEN RESPONDENTEN	36

Samenvatting, conclusie en handvatten

Aanleiding

Scholen in het voortgezet onderwijs staan voor de uitdaging om medewerkers van verschillende leeftijden duurzaam inzetbaar te houden, terwijl het onderwijs en de samenleving continu in beweging zijn.

Medewerkers bevinden zich in uiteenlopende levensfasen, met verschillende behoeften op het gebied van vitaliteit, werk-privébalans, professionalisering en loopbaanontwikkeling. Levensfasebewust personeelsbeleid (LBP) biedt scholen een manier om hierop in te spelen door niet uit te gaan van leeftijd of generaties, maar van individuele behoeften gedurende het werkzame leven. Het erkent dat medewerkers in verschillende fasen van hun leven en loopbaan uiteenlopende behoeften hebben, en biedt mogelijkheden om hier structureel op in te spelen.

Dit onderzoek van Voion verkent hoe scholen in het voortgezet onderwijs LBP vormgeven, welke behoeften en knelpunten medewerkers ervaren en welke aanknopingspunten er zijn om LBP te versterken als onderdeel van strategisch HRM. Daarmee biedt het handvatten voor bestuurders, HRM-professionals en schoolleiders om LBP invulling te geven, zonder een blauwdruk of concreet implementatieplan te beogen. In het onderzoek staat de volgende hoofdvraag centraal: *Hoe geven scholen in het voortgezet onderwijs vorm aan LBP en op welke wijze kunnen zij hun beleid versterken om beter aan te sluiten op de behoeften van medewerkers in verschillende levensfasen?*

Onderzoeksaanpak

Voor dit onderzoek is een enquête uitgezet onder schoolleiders, docenten en onderwijsondersteunend personeel (OOP) in het voortgezet onderwijs, aangevuld met literatuuronderzoek en expertinterviews. In totaal namen 659 respondenten deel aan de enquête, waarvan 179 schoolleiders, 262 docenten en 218 OOP-ers. Daarnaast zijn zeven experts gesproken op het gebied van duurzame inzetbaarheid en LBP.

Resultaten

Aandacht voor levensfase-gerelateerde thema's

Scholen besteden relatief vaak aandacht aan thema's die samenhangen met het begin van de loopbaan, zoals zwangerschap, ouderschap en zorgtaken voor jonge kinderen. Onderwerpen die vaker voorkomen in latere levensfasen, zoals de overgang, de laatste fase van de loopbaan en pensionering, komen minder vaak aan bod. Schoolleiders geven vaker aan dat er aandacht is voor deze thema's dan docenten en OOP. Het beleid blijkt niet altijd zichtbaar of herkenbaar voor medewerkers, waardoor het niet altijd als zodanig wordt ervaren.

Regelingen en gebruik hiervan binnen scholen

Scholen in het voortgezet onderwijs bieden een breed aanbod aan regelingen op het gebied van LBP, maar de bekendheid met en het gebruik van deze regelingen verschillen. Regelingen zoals flexibele roosteraanpassingen, fysieke vitaliteitsprogramma's, extra scholings- en opleidingsmogelijkheden bovenop de cao voor OOP en extra begeleiding of coaching voor starters worden relatief vaak aangeboden en ook

relatief vaak gebruikt. Andere regelingen, zoals extra verlof- of vitaliteitsdagen, aanvullende pensioenvoorzieningen, sparen voor leeftijdsverlof, deeltijdpensioen en taakverlichting, worden minder vaak gebruikt. Tegelijkertijd geeft ongeveer 20–36% van de medewerkers aan hier wel behoefte aan te hebben.

Ondersteuning bij mantelzorg, kinderopvang, overgangsklachten en financiële vraagstukken is volgens medewerkers minder zichtbaar of minder vaak beschikbaar. Meer dan de helft van de medewerkers geeft aan niet te weten of dergelijke voorzieningen binnen hun schoolorganisatie aanwezig zijn. Het aanbod aan regelingen lijkt zich vooral te richten op starters, scholing en algemene vitaliteit. Regelingen die betrekking hebben op latere loopbaanfasen, zorgverantwoordelijkheden en de afbouw van de loopbaan blijken minder zichtbaar en uitgewerkt te zijn. Ongeveer twee derde van de medewerkers zet het Individueel Keuzebudget (IKB) actief in. Medewerkers die het IKB niet actief inzetten, noemen onder meer beperkte ruimte binnen de functie of werkzaamheden, onduidelijkheid over de mogelijkheden, een beperkte aansluiting bij persoonlijke behoeften en organisatorische belemmeringen als redenen hiervoor.

Bevorderende en belemmerende factoren voor ontwikkeling en uitvoering

Uit de expertgesprekken komt naar voren dat verschillende factoren kunnen bijdragen aan de ontwikkeling en uitvoering van LBP. Genoemd worden onder andere de verankering van LBP in strategisch HRM-beleid, ruimte voor dialoog en maatwerk door leidinggevenden en een preventieve of proactieve benadering. Daarnaast wordt benadrukt dat LBP een gezamenlijke invulling vraagt van bestuur, HR en schoolleiders. Wanneer deze rollen en verantwoordelijkheden op elkaar aansluiten, kan dit bijdragen aan een meer samenhangende uitvoering van het beleid. HR kan hierbij een faciliterende rol spelen door beleid te ontwikkelen dat rekening houdt met verschillende levensfasen, door instrumenten beschikbaar te stellen (zoals scans, loopbaanbegeleiding en keuzemogelijkheden) en door continue te monitoren in hoeverre regelingen aansluiten bij de behoeften van verschillende groepen medewerkers. Leidinggevenden worden door experts genoemd als belangrijke gesprekspartner voor medewerkers, onder andere door ruimte te bieden voor gesprek, maatwerk en aandacht voor werkomstandigheden.

Belemmerende factoren

Schoolleiders noemen vooral beperkte financiële middelen, tijd en kennis of expertise als belemmeringen voor de ontwikkeling en uitvoering van LBP. Daarnaast wordt genoemd dat bij hoge werkdruk de aandacht vaker verschuift van preventie naar het oplossen van problemen wanneer uitval al dreigt. Volgens experts ligt de verantwoordelijkheid voor het bespreekbaar maken van levensfasevraagstukken in de praktijk regelmatig bij medewerkers zelf. Hierdoor kunnen verschillen ontstaan in de mate waarin medewerkers gebruikmaken van ondersteuning. In de gesprekken wordt ook genoemd dat medewerkers die minder snel hun situatie bespreken, zoals medewerkers met zorgtaken, mogelijk minder gebruikmaken van beschikbare regelingen. Daarnaast geven experts aan dat persoonlijke omstandigheden niet altijd vanzelfsprekend worden besproken op het werk. Thema's zoals mantelzorg, overgangsklachten en mentale belasting worden niet in alle situaties als werkgerelateerd onderwerp gezien. Ook wordt gewezen op mogelijke verschillen tussen beleid en uitvoering. Schoolleiders geven aan dat zij soms terughoudend zijn met maatwerk, bijvoorbeeld vanwege zorgen over precedentwerking of mogelijke ongelijkheid binnen teams. Het ontbreken van duidelijke kaders of richtlijnen voor levensfasevraagstukken kan daarbij een rol spelen.

Verdeling van verantwoordelijkheid

Het initiatief om levensfasegerelateerde onderwerpen te bespreken verschilt tussen medewerkers. Een deel van de medewerkers geeft aan dit actief te doen, terwijl anderen dit minder vaak doen. Ongeveer de helft van de medewerkers geeft aan tevreden te zijn over de steun van hun direct leidinggevende en ervaart een open en veilige gesprekscultuur. Tegelijkertijd ervaart bijna één op de vijf medewerkers weinig aandacht of steun. Maatwerk wordt volgens medewerkers niet overal toegepast. In veel gevallen komt het onderwerp pas aan bod wanneer medewerkers het zelf ter sprake brengen.

Randvoorwaarden en ondersteuning voor betere afstemming

Medewerkers noemen het belang van een leidinggevende die luistert, meedenkt en tijdig het gesprek aangaat over onderwerpen zoals belastbaarheid, energie en levensfase. Flexibiliteit in roosters, taken en werktijden wordt vaak genoemd als belangrijke randvoorwaarde, met name voor jonge ouders, mantelzorgers en oudere medewerkers. Werkdruk vormt daarbij de grootste belemmering voor vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan voldoende hersteltijd, realistische taakbelasting en aandacht voor thema's zoals mantelzorg, overgang en de periode richting pensioen. Ook wordt behoefte genoemd aan ontwikkelmogelijkheden die aansluiten bij verschillende loopbaanfasen en bij de belastbaarheid van medewerkers. Met name OOP'ers en medewerkers in de middenfase van hun loopbaan geven vaker aan dat zij minder ontwikkelmogelijkheden ervaren of minder worden meegenomen in beleid en communicatie.

Verder wordt een behoefte genoemd aan duidelijkere loopbaanperspectieven, ook voor medewerkers die zich willen ontwikkelen zonder een leidinggevende functie te ambiëren. Voor oudere medewerkers wordt daarnaast behoefte genoemd aan mogelijkheden om werkzaamheden geleidelijk af te bouwen of anders in te richten, bijvoorbeeld via aangepaste taken, roosters of rollen. Schoolleiders geven aan behoefte te hebben aan meer overzicht, praktische handvatten en ruimte voor maatwerk. Tegelijkertijd noemen zij dat individuele wensen soms lastig te combineren zijn met organisatorische randvoorwaarden, zoals lesverplichtingen, vervanging en werkdruk. Daarnaast geven sommige schoolleiders aan dat zij zichzelf vooral zien als facilitator voor hun team en minder snel ondersteuning voor zichzelf zoeken. Uit de resultaten komt naar voren dat dit samenhangt met professionele normen rond zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid. Deze professionele norm van zelfredzaamheid maakt dat leidinggevendenden minder snel aangeven behoefte te hebben aan ondersteuning, wat hun eigen duurzame inzetbaarheid onder druk kan zetten.

Algehele conclusie

Het onderzoek laat zien dat op scholen in het voortgezet onderwijs verschillende elementen van LBP aanwezig zijn. Deze worden echter niet altijd expliciet als zodanig herkend, benoemd of benut. Scholen beschikken over diverse regelingen en voorzieningen die aansluiten bij verschillende levensfasen, maar deze zijn vooral gericht op starters, algemene vitaliteit en scholing. Thema's die vaker spelen in de midden- en latere fasen van de loopbaan, zoals werkdrukvermindering, mantelzorg, loopbaanperspectief en de afbouw richting pensioen, komen minder structureel en minder zichtbaar terug in het aanbod.

De invulling van LBP blijkt in belangrijke mate afhankelijk van de rol van individuele leidinggevendenden. Waar ruimte is voor dialoog, maatwerk en een open gesprekscultuur, geven medewerkers vaker aan steun te ervaren. Tegelijkertijd blijkt dat het ontbreken van duidelijke kaders, tijd en middelen kan leiden tot terughoudendheid bij het bieden van maatwerk en tot verschillen in de mate waarin medewerkers toegang hebben tot ondersteuning.

Het onderzoek laat daarbij een spanningsveld zien tussen maatwerk en gelijkwaardigheid. Wanneer kaders ontbreken, kan de invulling van LBP afhankelijk worden van individuele situaties of personen. Tegelijkertijd kunnen zeer strikte kaders de ruimte voor maatwerk en het professionele gesprek beperken. Dit onderstreept het belang van een bewuste omgang met deze spanning en van een duidelijke inbedding van LBP binnen strategisch HRM. Zonder dergelijke kaders en structurele borging blijft de uitvoering van LBP in de praktijk in belangrijke mate afhankelijk van individuele invulling.

Scholen kunnen niet alle vraagstukken tegelijkertijd oppakken. Tegelijkertijd kan het ontbreken van expliciete keuzes over prioriteiten en doelgroepen gevolgen hebben voor de herkenbaarheid en effectiviteit van het beleid. Vanuit het perspectief van duurzame inzetbaarheid en gelijke toegang tot ondersteuning vraagt dit om duidelijke richting en prioritering op bestuurlijk niveau. Wanneer deze afwegingen en keuzes niet expliciet worden gemaakt, bestaat het risico dat medewerkers in verschillende levensfasen minder ondersteuning ervaren dan mogelijk wenselijk is. Dit kan samenhangen met een hogere ervaren werkdruk en mogelijk gevolgen hebben voor duurzame inzetbaarheid, uitval en het behoud van personeel, en daarmee indirect ook voor de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs.

Handvatten voor bestuurders, HR en schoolleiders

Bestuur en HR

Randvoorwaardelijke handvatten

1. Organiseer structurele en zichtbare aandacht voor levensfasen

Uit het onderzoek blijkt dat aandacht voor levensfasegerelateerde vraagstukken regelmatig afhankelijk is van individuele leidinggevendenden of het initiatief van medewerkers. Hierdoor kan er verschil ontstaan in de mate waarin medewerkers toegang hebben tot ondersteuning. Een meer structurele inbedding kan bijdragen aan een meer consistente toegang tot ondersteuning.

- Geef levensfase, belastbaarheid en energie een vaste plek in de gesprekscyclus, naast functioneren en prestaties.
- Werk met periodieke, laagdrempelige check-ins, ook wanneer er geen acute problemen spelen.
- Normaliseer het gesprek door expliciet te benoemen dat levensfasegerelateerde thema's (zoals mantelzorg, overgang, werkdruk en afbouw) 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, gesprek en ondersteuning rond levensfasevraagstukken.

2. Zorg voor een samenhangend en zichtbaar ondersteuningslandschap

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers niet altijd volledig zicht hebben op bestaande regelingen en ondersteuningsmogelijkheden.

- Bundel alle regelingen en ondersteuningsmogelijkheden in één overzichtelijk en actueel geheel. Zorg dat levensfase-ondersteuning niet als losse regelingen wordt ervaren, maar als een herkenbaar en samenhangend geheel. Maak inzichtelijk welke ondersteuning er is, voor welke situaties deze bedoeld is en hoe medewerkers hiervan gebruik kunnen maken.
- Communiceer hierover herhaaldelijk en via verschillende kanalen (teamoverleggen, HR-momenten, intranet).
- Richt communicatie expliciet ook op OOP'ers, aangezien zij zich relatief vaker minder goed geïnformeerd voelen.

3. Versterk de rol van leidinggevenden als gesprekspartner

Dit kan bijdragen aan een consistente kwaliteit van ondersteuning. Medewerkers ervaren steun wanneer leidinggevenden luisteren, meedenken en afspraken opvolgen. Tegelijkertijd geeft een deel van de leidinggevenden aan dat zij behoefte hebben aan extra handvatten in dit soort gesprekken.

- Bied leidinggevenden ondersteuning in gesprekstechnieken voor levensfasegesprekken (luisteren, doorvragen en signaleren), inclusief thema's zoals mantelzorg en overgang.
- Stimuleer leidinggevenden om waar passend ook zelf het gesprek te initiëren.
- Ondersteun leidinggevenden bij het combineren van empathie met duidelijkheid over organisatorische mogelijkheden en grenzen.
- Zorg voor laagdrempelige HR-ondersteuning bij casuïstiek en bij de opvolging van afspraken

Versterkende handvatten

4. Verlaag de drempel voor medewerkers om initiatief te nemen

In de praktijk blijkt dat medewerkers soms terughoudend kunnen zijn om vragen of zorgen rondom werk en privé te delen. In veel onderwijsorganisaties bestaat een sterke professionele betrokkenheid waarbij medewerkers geneigd zijn uitdagingen zelf op te lossen. Dit kan ertoe leiden dat behoeften pas later zichtbaar worden.

- Maak expliciet bij wie medewerkers terecht kunnen en voor welke vragen.
- Houd er rekening mee dat niet iedereen zich even gemakkelijk uitspreekt; wees alert op signalen bij verschillende groepen medewerkers.
- Benadruk dat het bespreken van vragen of ondersteuningsbehoeften onderdeel is van professioneel functioneren.
- Stimuleer een cultuur waarin levensfasegesprekken gebruikelijk zijn, ook wanneer er nog geen concrete problemen spelen. Benoem dit expliciet in leiderschapsontwikkeling en HR-communicatie.

5. Geef ook aandacht aan de middenfase en OOP'ers

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers in de middenfase en OOP'ers zich soms minder expliciet aangesproken voelen in beleid en gesprekken over levensfasen.

- Besteed ook aandacht aan thema's die in de middenfase kunnen spelen, zoals mantelzorg, overgang en ontwikkelperspectief.
- Betrek OOP'ers expliciet in gesprekken, beleid en communicatie over LBP.
- Erken verschillende vormen van bijdrage aan de schoolorganisatie, naast lesgevende taken.

6. Investeer expliciet in ondersteuning van mantelzorgers, medewerkers met chronische klachten en overgang

Gerichte aandacht voor deze thema's kan bijdragen aan duurzame inzetbaarheid en openheid rondom onderwerpen die niet altijd vanzelfsprekend worden besproken.

- Ontwikkel herkenbare en toegankelijke regelingen voor mantelzorg, overgangsklachten en langdurige belasting (bijv. flexibele werktijden, tijdelijk aangepast takenpakket, rust- en hersteltijd).
- Zorg voor proactieve voorlichting, omdat medewerkers deze thema's niet altijd zelf aankaarten. Normaliseer deze onderwerpen in communicatie en gespreksvoering.
-

7. Verzamel informatie en stimuleer kennisdeling

De organisatie kan hierbij functioneren als leeromgeving waarin ervaringen worden benut om beleid en praktijk verder te ontwikkelen.

- Verzamel structureel informatie over behoeften binnen het personeelsbestand (bijv. via gesprekken, enquêtes, evaluaties).
- Stimuleer kennisdeling via ronde-tafelgesprekken of themabijeenkomsten, binnen en tussen levensfasen.
- Maak het LBP concreet door geanonimiseerde praktijkvoorbeelden te verzamelen en op te nemen in beleidsdocumenten en interne communicatie. Deze voorbeelden kunnen door de schoolleiding en HR worden verzameld tijdens jaarlijkse gesprekscycli en teamoverleggen en minimaal eens per twee jaar geëvalueerd en geactualiseerd.

Schoolleiders

1. Maak maatwerk uitlegbaar en bespreekbaar in teams

Maatwerk kan bijdragen aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers, maar kan in teams ook vragen oproepen over werkverdeling. Transparantie kan helpen om begrip en draagvlak te bevorderen.

- Maak beslissingen over maatwerk waar mogelijk transparant en uitlegbaar: leg uit waarom bepaalde afspraken worden gemaakt, zonder persoonlijke details te delen.
- Weeg individuele behoeften expliciet af tegen teamdraagkracht en bespreek deze afweging indien relevant.
- Benoem dat maatwerk in veel gevallen tijdelijk kan zijn en periodiek wordt geëvalueerd.
- Leg uit dat maatwerk bedoeld is om inzetbaarheid en continuïteit te ondersteunen.
- Let erop dat maatwerk niet structureel leidt tot extra belasting voor dezelfde collega's.

- Definieer een basisniveau van maatwerk (bijv. recht op gesprek, doorverwijzing naar HR, periodieke check-in) en maak duidelijk welke beslissingen op schoolniveau kunnen worden genomen en welke bovenschools zijn geregeld.

2. Investeer actief in psychologische veiligheid

Een veilige gespreksomgeving kan het voor medewerkers gemakkelijker maken om vragen of ervaringen rondom levensfasen te delen. Uit de resultaten blijkt dat medewerkers zich soms geremd voelen om levensfasevraagstukken te delen uit angst voor onbegrip of afwijzing.

- Normaliseer het bespreken van levensfasegerelateerde thema's zoals mantelzorg, overgang, mentale belasting en privésituatie, en benoem expliciet dat dit legitieme gespreksonderwerpen zijn in het kader van duurzame inzetbaarheid.
- Reageer bij signalen van medewerkers bij voorkeur verkennend en oplossingsgericht: "Wat zou helpend zijn binnen wat mogelijk is?"
- Investeer actief in psychologische veiligheid.
- Geef erkenning wanneer medewerkers persoonlijke of werkgerelateerde ervaringen delen.
- Voer gesprekken waar mogelijk preventief, niet alleen wanneer klachten of verzuim al spelen.

3. Besteed ook aandacht aan medewerkers in de middenfase en late loopbaan

De middenfase kan voor veel medewerkers een periode zijn waarin verschillende verantwoordelijkheden samenkomen. Expliciete aandacht hiervoor kan bijdragen aan betrokkenheid en perspectief.

- Besteed in gesprekken aandacht aan de middenfase (bijvoorbeeld rond 35–50 jaar) met vragen als: "Wat vraagt deze fase van jou?" en "Zijn er zaken die nu anders spelen dan eerder?"
- Bespreek naast belasting ook perspectief, bijvoorbeeld in de vorm van rolverandering, expertrollen, coaching of tijdelijke taakaanpassingen.
- Maak duidelijk dat ontwikkeling ook mogelijk is zonder leidinggevende ambities.

4. Geef als schoolleider het voorbeeld in openheid over belastbaarheid

Leidinggevendenden hebben invloed op de norm rond openheid en het bespreken van werkdruk en belastbaarheid.

- Wees, binnen professionele kaders, open over eigen afwegingen, grenzen en dilemma's.
- Laat zien dat reflectie, bijsturen en hulp vragen ook in leidinggevende rollen normaal zijn.
- Benoem dat goed functioneren niet betekent dat alles individueel gedragen moet worden.
- Vraag actief feedback aan het team, bijvoorbeeld: "Zijn er signalen of aandachtspunten die ik mogelijk over het hoofd zie?"

5. Combineer aandacht voor belasting met aandacht voor ontwikkeling

Aandacht voor vermindering van belasting kan waardevol zijn, maar wordt vaak versterkt wanneer dit ook gepaard gaat met aandacht voor ontwikkeling en betekenis.

- Benader LBP niet alleen vanuit vermindering van belasting (bijv. minder uren of taken), maar ook vanuit herstel, flexibiliteit en ontwikkelingsmogelijkheden.

- Stimuleer medewerkers om te reflecteren op vragen als: “Wat geeft je energie?” en “Wat wil je ontwikkelen in deze fase?”
- Bespreek tijdelijke interventies (zoals sabbaticals, deeltijd+, specialisaties of expertrollen) als mogelijke ontwikkelkeuzes.

6. Werk samen met HR

Een goede afstemming tussen beleid en praktijk kan bijdragen aan een effectieve uitvoering van levensfasebeleid.

- Vraag HR om duidelijke kaders, routekaarten en praktijkvoorbeelden.
- Geef terugkoppeling over ervaringen uit de praktijk en situaties waarin beleid lastig toepasbaar is.
- Gebruik HR als sparringpartner bij complexe situaties en bij de verdere ontwikkeling van beleid.

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Scholen in het voortgezet onderwijs staan voor de opgave om talent van alle leeftijden aan te trekken, te behouden en duurzaam inzetbaar te houden. Onderwijsmedewerkers hebben te maken met maatschappelijke en technologische veranderingen, wat vraagt om continu investeren in het bijhouden van kennis en vaardigheden. Tegelijkertijd spelen persoonlijke levensfasen een grote rol: van jonge docenten die hun loopbaan starten en een gezin stichten, tot ervaren medewerkers die nadenken over hun vitaliteit en de overgang naar pensioen. Een levensfasebewust personeelsbeleid (LBP) is een concrete uitwerking van duurzame inzetbaarheid dat scholen helpt om deze diversiteit te erkennen en te benutten.

Het gaat daarbij niet om het hanteren van generatielabels of leeftijdscategorieën, maar om het inspelen op de individuele behoeften die samenhangen met verschillende fasen in het werkzame leven. Werkgevers die hier aandacht aan besteden vergroten het werkplezier en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.¹ Voor het voortgezet onderwijs betekent dit dat scholen niet alleen investeren in instroom en opleiding van jonge docenten, maar ook in het ondersteunen van mid-career professionals en het faciliteren van een gezonde en betekenisvolle loopbaan voor oudere medewerkers. Investeren in professionalisering, loopbaanontwikkeling, vitaliteit, flexibele werktijden, verlofregelingen en ondersteuning bij zorgtaken zijn concrete manieren waarop onderwijsorganisaties hun medewerkers kunnen faciliteren. Daarmee versterken zij niet alleen de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers, maar vergroten zij ook hun aantrekkelijkheid als werkgever.

Dit onderzoek van Voion verkent hoe scholen in het voortgezet onderwijs LBP vormgeven en welke behoeften en knelpunten medewerkers ervaren. Daarnaast biedt het inzichten die onderwijsorganisaties kunnen gebruiken om hun LBP verder te versterken als integraal onderdeel van strategisch HRM.

1.2. Doel en onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in:

- De uitdagingen die medewerkers in het voortgezet onderwijs in verschillende fasen van hun leven ervaren;
- De wijze waarop scholen in het voortgezet onderwijs LBP vormgeven;
- De behoeften van medewerkers in verschillende levensfasen en identificeren in hoeverre scholen op dit moment in de behoeften voorzien;
- Hoe scholen LBP in de praktijk kunnen brengen om beter in te spelen op de behoeften en levensfasen van hun medewerkers;

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

- Hoe medewerkers en werkgevers gezamenlijk invulling kunnen geven aan hun gedeelde verantwoordelijkheid binnen LBP.

Dit resulteert in de volgende hoofdvraag:

Hoofdvraag: Hoe geven scholen in het voortgezet onderwijs vorm aan LBP en op welke wijze kunnen zij hun beleid - bijvoorbeeld rondom verlofregelingen, loopbaanontwikkeling en scholing - versterken om beter aan te sluiten op de behoeften van medewerkers in verschillende levensfasen?

Hierbij wordt ingezoomd op de volgende deelvragen:

- Welke uitdagingen ervaren medewerkers in verschillende levensfasen op het gebied van o.a. werk-privébalans, vitaliteit, professionele ontwikkeling en loopbaanperspectief?
- Welke regelingen, voorzieningen of vormen van ondersteuning worden momenteel binnen scholen ingezet op het gebied van LBP? Hoe worden deze vormen van ondersteuning door medewerkers ervaren en benut en waar worden hiaten of blinde vlekken waargenomen?
- Welke factoren bevorderen of belemmeren volgens medewerkers, leidinggevenden en experts de ontwikkeling en uitvoering van effectief LBP?
- Hoe wordt binnen scholen de verantwoordelijkheid voor LBP verdeeld tussen medewerkers, leidinggevenden en HR, en hoe vullen zij deze gezamenlijk in? In hoeverre nemen medewerkers hierin zelf initiatief? Hoe geven leidinggevenden ruimte voor maatwerk en dialoog? Welke rol speelt HR in ondersteuning en beleid?
- Welke aanvullende randvoorwaarden, interventies of ondersteuningsinstrumenten zijn nodig om het personeelsbeleid van scholen beter af te stemmen op de levensfasen van medewerkers?

1.2.1. Afbakening

Medewerkers

In dit onderzoek verstaan we onder medewerkers alle personeelsleden die bijdragen aan het onderwijs en de organisatie van de school. Dit betreft schoolleiders, docenten en onderwijsondersteunend personeel (OOP). Onder schoolleiders rekenen we rectoren, directeuren, conrectoren en adjunct-directeuren, aangevuld met middenmanagement, zoals teamleiders en coördinatoren. Het OOP bestaat uit functies in administratie en ondersteuning (zoals roostermakers en conciërges), leerlingbegeleiding en zorg (zoals orthopedagogen en zorgcoördinatoren), beleid en managementondersteuning (zoals HR- en communicatieprofessionals), ICT en facilitair (zoals systeembeheerders en facilitair medewerkers), en onderwijsassistenten (zoals klassenassistenten en praktijkbegeleiders).

Levensfasen

In dit onderzoek maken we gebruik van het *career stage model* van Super² en verdere uitwerking hiervan van het Verwey-Jonker Instituut, Instituut GAK en SEOR³. Dit model gaat ervan uit dat mensen in verschillende levens- en loopbaanfasen uiteenlopende voorkeuren, drijfveren en ontwikkelbehoeften hebben. Het onderscheidt vijf hoofdfasen:

- Vroege loopbaan – start van de carrière, focus op leren, oriënteren en opbouwen van een professioneel zelfbeeld. Sprake van een hoge werkdruk door 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. Tegelijkertijd neemt bij veel mensen de complexiteit van het privéleven toe, bijvoorbeeld door gezinsvorming of zorgverantwoordelijkheden.
- Balansfase – stabiliteit, verdieping en behoud van energie. In deze fase verschuift de focus vaak van doorgroei naar behoud, balans en betekenis. Werknemers hebben hun positie grotendeels verworven en heroverwegen wat zij belangrijk vinden in hun werk. Grote werkdruk en combinatie werk-privé (jonge kinderen, mantelzorg, overgang).
- Latere loopbaan – doorontwikkeling, kennisoverdracht en vitaliteit. In deze latere loopbaanfase richten werknemers zich steeds vaker op duurzame inzetbaarheid, kennisoverdracht, en het afronden van loopbaangerelateerde doelen. Rollen kunnen verschuiven van uitvoerend naar coachend of adviserend. Tegelijkertijd groeit het belang van gezondheid, energiebehoud en voorspelbaarheid.
- Pensioen – afronding van loopbaan en overgang naar nieuwe levensfase

Deze fasen worden beïnvloed door persoonlijke omstandigheden en professionele context. Individuen kunnen hierdoor op verschillende momenten in hun leven in andere loopbaanfase verkeren. Dit onderzoek richt zich op structurele, levensfasegerelateerde aspecten van inzetbaarheid en ontwikkeling en niet op leeftijd of generatie (zie voor meer uitleg hierover Kader 1). Tijdelijke of ingrijpende persoonlijke gebeurtenissen, zoals ziekte, rouw of echtscheiding, vallen buiten de reikwijdte van dit project en vragen om individueel maatwerk binnen sociaal- of verzuimbeleid. Door in te zetten op levensfasebewust beleid kunnen scholen structureel inspelen op de ontwikkelbehoeften van hun medewerkers en bijdragen aan toekomstgericht, strategisch HRM. Volgens Super⁴ is een levensfase een loopbaanfase binnen de levensloop, gekenmerkt door specifieke ontwikkeltaken en rollen, en niet uitsluitend bepaald door leeftijd. In onderzoek kan deze worden gemeten via leeftijd, maar beter via een combinatie van loopbaanfase,

² Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (2nd ed., pp. 197–261). Jossey-Bass; Super, D. E. (1975). Career education and career guidance for the life span and for life roles. *Journal of Career education*, 2(2), 27-42.

³ Verwajen, G. et al. (2025). *Generaties en werkwaarden. Een literatuurstudie*. Utrecht: Verwey-Jonker, SEOR en Instituut GAK.

⁴ Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown, L. Brooks, & Associates (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (2nd ed., pp. 197–261). Jossey-Bass; Super, D. E. (1975). Career education and career guidance for the life span and for life roles. *Journal of Career education*, 2(2), 27-42.

levensrollen en ervaren behoeften, omdat dit recht doet aan individuele verschillen en veranderende omstandigheden.

Kader 1: Waarom geen generatieperspectief?

In organisaties is de afgelopen jaren steeds meer aandacht voor verschillen tussen generaties, vaak aangeduid als generatiemanagement. Tegelijkertijd laten onderzoeken zien dat vermeende generatieverschillen in werkbeleving en voorkeuren niet altijd empirisch te onderbouwen zijn.⁵ Variatie in werkwaarden hangt vaker samen met leeftijd, levensfase en bredere maatschappelijke veranderingen dan met het generatiecohort waartoe mensen behoren.⁶ Zo verandert het belang dat mensen aan werk hechten gedurende de levensloop, terwijl maatschappelijke ontwikkelingen invloed hebben op alle leeftijdsgroepen tegelijk.⁷ Onderzoek wijst er bovendien op dat de verschillen binnen generaties vaak groter zijn dan verschillen tussen generaties, vooral wanneer generaties grof worden ingedeeld. Een eenzijdige focus op generaties kan daardoor leiden tot oversimplificatie en het versterken van stereotype beelden. Tegelijkertijd kan het generatieperspectief in specifieke situaties helpen om ervaringen te duiden en gesprekken over verschillen op gang te brengen.⁸ Vanuit deze inzichten sluit een benadering die uitgaat van levens- en loopbaanfasen, in combinatie met individuele en sociaal-demografische kenmerken, beter aan bij de praktijk dan een indeling op basis van generaties.⁹ Daarom kiezen we in dit rapport voor een perspectief dat recht doet aan zowel leeftijds- als contextuele effecten en dat verschillen in behoeften en ervaringen gedurende het werkzame leven inzichtelijk maakt.

1.3. Onderzoeksaanpak

Literatuuronderzoek

De literatuurstudie is uitgevoerd volgens de trechtermethode, waarbij eerst brede (inter)nationale wetenschappelijke literatuur is gezocht. Vervolgens is de focus geleidelijk versmald naar literatuur die specifiek inzicht biedt in levensfasen en LBP met betrekking tot de relevante doelgroepen. Naast wetenschappelijke literatuur is ook gebruikgemaakt van boeken, praktijkgerichte literatuur en beleidsdocumenten. Waar mogelijk is dit toegespitst op het voortgezet onderwijs.

Enquête

Om beter inzicht te krijgen in hoe scholen de uitdagingen, behoeften van medewerkers in het voortgezet onderwijs op het gebied van LBP en in hoe scholen dit vormgeven is er een enquête uitgezet onder schoolleiders, docenten en OOP'ers. In dit rapport staan de resultaten uit deze enquête centraal. De enquête is verspreid door DUO Onderwijsonderzoek & Advies onder hun panel tussen 27 oktober en 5 november 2025. In totaal hebben 659 respondenten deelgenomen, waarvan 179 schoolleiders, 262 docenten en 218 OOP'ers. Voor een uitgebreide beschrijving van de achtergrondkenmerken van de respondenten zie Bijlage.

⁵ Verwajen, G., Glijn, R., Beijl, A., Dekker, F., & Stavenuiter, M. (2025). *Generaties en werkwaarden: Een verkenning van generatieverschillen in werkwaarden en -motivaties*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

⁶ De Lange, A. H. (2020). Succesvol ouder worden op het werk? Positief psychologische perspectieven op zelfmanagement op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 33(3), 184-208.

⁷ Verwajen, G., Glijn, R., Beijl, A., Dekker, F., & Stavenuiter, M. (2025). *Generaties en werkwaarden: Een verkenning van generatieverschillen in werkwaarden en -motivaties*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

⁸ Lyons, S., Urick, M., Kuron, L., & Schweitzer, L. (2015). Generational differences in the workplace: There is complexity beyond stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 346-356.

⁹ De Lange, A. H. (2020). Succesvol ouder worden op het werk? Positief psychologische perspectieven op zelfmanagement op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 33(3), 184-208; De Beer, P., & Conen, W. (2024). *Resultaten van de Waarde van Werk Monitor 2019-2023: De waarde van werk in Nederland*. AIAS-HSI Instituut: Universiteit van Amsterdam.

Het grootste deel van de respondenten is tussen de 51 en 66 jaar (48%), gevolgd door de leeftijdsgroepen 41–50 jaar (28%) en 31–40 jaar (22%). Jongere respondenten (18–30 jaar) en respondenten van 67 jaar of ouder zijn beperkt vertegenwoordigd (respectievelijk 2% en 1%). Deze verdeling dient te worden meegenomen bij de interpretatie van de resultaten, aangezien perspectieven van jongere onderwijsprofessionals relatief minder zijn vertegenwoordigd. De respondenten beschikken ook over ruime werkervaring in het voortgezet onderwijs. Het merendeel werkt al meer dan 20 jaar in het onderwijs (44%), gevolgd door respondenten met 11 tot 20 jaar ervaring (35%). Daarmee heeft bijna vier vijfde van de respondenten meer dan tien jaar werkervaring. Respondenten met minder dan vijf jaar ervaring zijn beperkt vertegenwoordigd (8%). Deze verdeling wijst erop dat de uitkomsten van het onderzoek voornamelijk zijn gebaseerd op de inzichten en ervaringen van ervaren onderwijsprofessionals. Bij de interpretatie van de resultaten dient rekening te worden gehouden met de beperkte vertegenwoordiging van startende onderwijsprofessionals, waardoor hun perspectief mogelijk minder sterk naar voren komt.

Expertinterviews

Daarnaast zijn er interviews afgenomen met zeven experts met expertise op het gebied van duurzame inzetbaarheid, vitaliteit, levens- en loopbaangericht personeelsbeleid en vrouwengezondheid (Tabel 1).

Tabel 1: Geraadpleegde experts

Naam	Organisatie	Functie
Aida Bilajbegovic	WomenInc	Programmamanager Gezondheid
Prof. Dr. Annet de Lange	Open Universiteit	Professor Sustainable employability on the Labour Market
Hanni Wongsosumarto	SER Diversiteit in Bedrijf	Adviseur Diversiteit & Inclusie
Leyla Hamidi	SER Diversiteit in Bedrijf	Beleidsmedewerker
Prof. Dr. Peter Leisink	Universiteit Utrecht	Professor Sustainability Employability, Strategic HRM and Public Service Performance
Rebecca Slee	WomenInc	Redacteur Arbeidsmarkt & Beeldvorming
Prof. Dr. Tinka van Vuuren	Open Universiteit	Bijzonder Hoogleraar Vitaliteitsmanagement (2010-2024)

1.4. Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft hoe medewerkers hun duurzame inzetbaarheid ervaren en welke uitdagingen zij daarbij tegenkomen. In hoofdstuk 3 staat de aandacht voor levensfase-gerelateerde thema's centraal, evenals de inzet van het Individueel Keuzebudget (IKB), de beschikbare regelingen op het gebied van LBP en de mate waarin hier gebruik van wordt gemaakt of behoefte aan bestaat. Hoofdstuk 4 richt zich op de rol van direct leidinggevend: de aandacht die zij hebben voor levensfasevraagstukken, de ervaren steun door medewerkers en de mate van eigen initiatief die medewerkers nemen. Daarnaast gaat dit hoofdstuk in op de ruimte voor maatwerk binnen scholen en de belemmeringen bij de uitvoering van LBP. Het hoofdstuk sluit af met een analyse van de aanvullende randvoorwaarden, interventies en ondersteuningsinstrumenten die volgens respondenten nodig zijn om LBP verder te versterken.

2. Beleving van duurzame inzetbaarheid

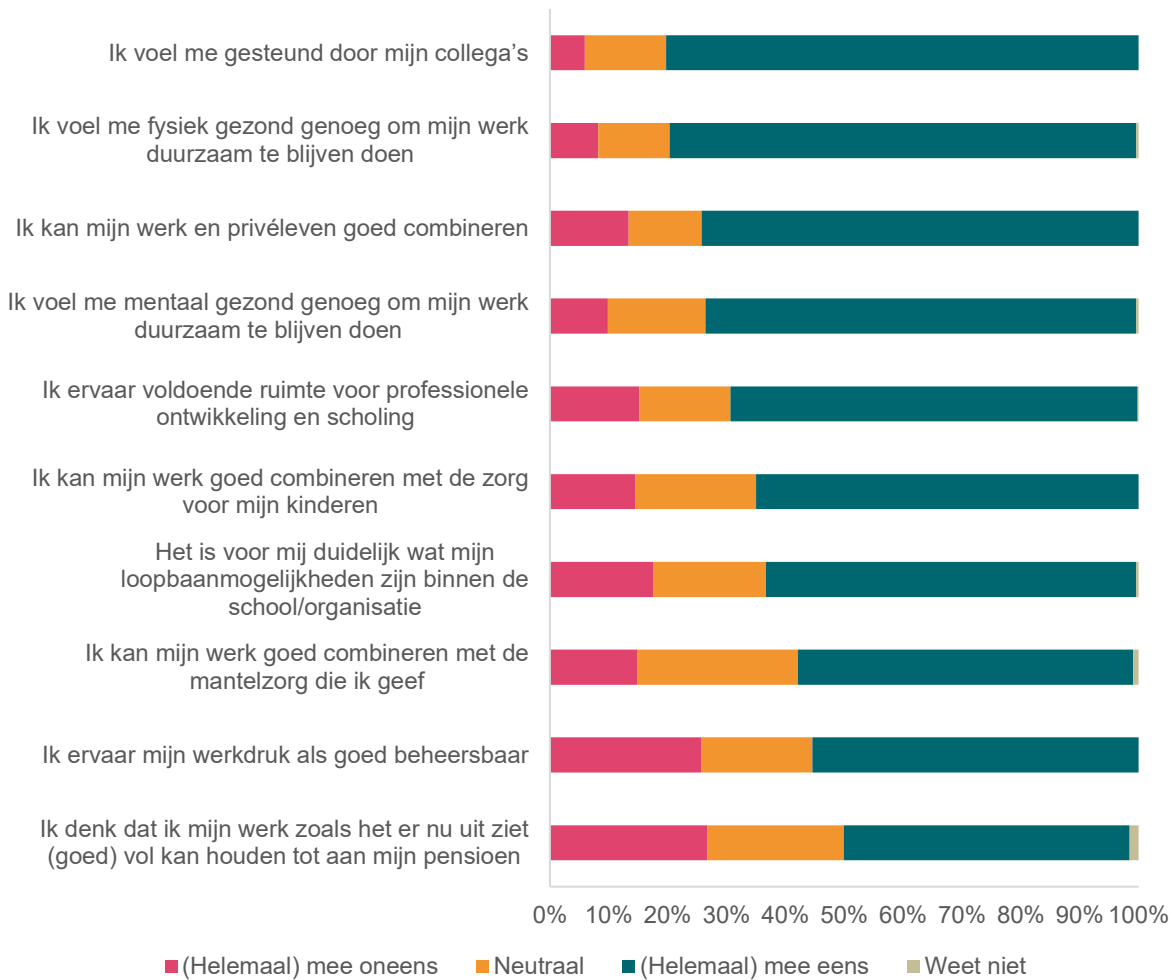
Dit hoofdstuk brengt in kaart hoe medewerkers in het voortgezet onderwijs hun duurzame inzetbaarheid (mentaal, fysiek en werkdruk), werk-privébalans en hun professionele werkomgeving ervaren.

2.1. Ervaren uitdagingen

Aan de schoolleiders, docenten en OOP'ers zijn verschillende stellingen voorgelegd. Uit de resultaten komt naar voren dat de meerderheid van de medewerkers zich zowel fysiek (79%) als mentaal (73%) gezond voelt en zich bovenal gesteund voelt door collega's (80%) (Figuur 1). Tegelijkertijd voelt ongeveer 1 op de 10 medewerkers zich onvoldoende mentaal of fysiek gezond om het werk langdurig vol te houden. Bij werkdruk en werk volhouden tot het pensioen valt op dat ongeveer een kwart de werkbelasting als (te) hoog ervaart en eveneens een kwart twijfelt of het werk in de huidige vorm houdbaar is tot hun pensioen. Wat betreft werk-privébalans geeft een meerderheid (57–74%) aan dat zij werk kunnen combineren met zorgtaken voor kinderen, mantelzorg¹⁰ of andere privéverplichtingen. Er is wel een minderheid van 13–15% die deze combinaties met kinderen, mantelzorg of privé als moeilijk ervaart. De professionele ontwikkelingsruimte en loopbaanmogelijkheden worden overwegend positief beoordeeld: 63% vindt de loopbaanpaden binnen hun onderwijsorganisatie duidelijk en 69% ervaart voldoende ruimte voor scholing.

¹⁰ De stellingen over kinderen en mantelzorg zijn alleen voorgelegd aan medewerkers voor wie dit relevant is.

Figuur 1: Stellingen over duurzame inzetbaarheid, werk-privébalans en professionele werkomgeving (n= 659)



Verschillen naar functie

Als we kijken naar verschillen tussen functies zien we dat¹¹:

- Schoolleiders (80%) en OOP'ers (76%) vaker dan docenten (69%) aangeven dat zij hun werk en privéleven goed kunnen combineren. Bijna een op de vijf docenten geeft aan dat dit niet goed lukt. Ook de werkdruk wordt door docenten vaker als minder goed beheersbaar gezien: 34% tegenover 16% van de schoolleiders en 24% van de OOP'ers.
- Docenten zich mentaal minder gezond voelen om hun werk duurzaam te blijven doen (15%), in vergelijking met schoolleiders (3%) en OOP'ers (9%). Dit sluit aan bij de lagere verwachting onder docenten dat zij het werk tot hun pensioen vol kunnen houden. Bij de docenten denkt 42% dat zij hun werk, zoals het er nu uit ziet, (goed) kunnen volhouden tot hun pensioen, tegenover 59% van de schoolleiders en 49% van de OOP'ers.
- Docenten minder voldoende ontwikkelruimte ervaren (59%) dan schoolleiders (86%) en OOP'ers (68%). Daarnaast vinden docenten en OOP'ers het minder duidelijk welke loopbaanmogelijkheden er binnen de organisatie zijn (beide rond 58%), terwijl schoolleiders dit vaker duidelijk vinden (76%).

¹¹ Alleen significante verschillen zijn benoemd.

- OOP'ers vaker hun werk goed te kunnen combineren met de zorg voor hun kinderen (72%) dan schoolleiders (63%) en docenten (62%).

Verschillen naar leeftijd

Een groter aandeel medewerkers van 31 tot en met 40 jaar (69%) geeft aan dat zij hun werk en zorg voor hun kinderen goed kunnen combineren dan medewerkers van 41 tot en met 50 jaar (61%) en medewerkers van 51 t/m 66 jaar (65%). Daarnaast geeft een groter aandeel medewerkers van 41-50 jaar (61%) aan dat hun werk goed te combineren is met de mantelzorg die zij verlenen dan bij medewerkers van 51-66 jaar (55%). Medewerkers met 5-10 jaar werkervaring (26%) en 11-20 jaar werkervaring (22%) geven minder vaak aan dat het voor hen duidelijk is wat hun loopbaanmogelijkheden zijn binnen de school/organisatie dan medewerkers met 1-4 jaren werkervaring (9%) en meer dan 20 jaar werkervaring (13%).

Verschillen naar zorgsituatie

Daarnaast komt uit de resultaten naar voren dat medewerkers met een zorgindicatie meer knelpunten ervaren. Zij geven vaker aan dat zij werk en privé minder goed kunnen combineren (24%) en een minder beheersbare werkdruk hebben (39%) dan medewerkers zonder zorgindicatie (respectievelijk 11% en 23%). Tegelijkertijd voelen zij zich minder vaak fysiek (24%) en mentaal (20%) gezond genoeg om hun werk duurzaam te blijven doen (t.o.v. 5% en 8% zonder zorgindicatie). Deze groep verwacht dan ook vaker het werk niet tot aan het pensioen vol te kunnen houden (36%, tegenover 25% zonder zorgindicatie).

Verschillen tussen mantelzorgers en niet-mantelzorgers

Verder komt naar voren dat mantelzorgers zich gemiddeld minder gezond voelen dan medewerkers zonder mantelzorgtaken. Mantelzorgers die meer dan 4 uur per week zorgen en mantelzorgers die minder dan 4 uur per week zorgen, voelen zich beide minder vaak fysiek gezond genoeg om hun werk duurzaam te blijven doen (70% en 73%) dan medewerkers die geen mantelzorg verlenen (81%).

Ook mentaal zien we verschillen. Mantelzorgers die meer dan 4 uur per week zorgen, voelen zich minder vaak mentaal gezond genoeg (64%) dan medewerkers zonder mantelzorg (75%). Bovendien geeft bijna twee derde van de intensievere mantelzorgers (meer dan 4 uur) aan dat zij hun werk in de huidige vorm niet tot hun pensioen kunnen volhouden. Bij medewerkers zonder mantelzorg en lichte mantelzorgers (minder dan 4 uur per week) ligt dit rond 25%.

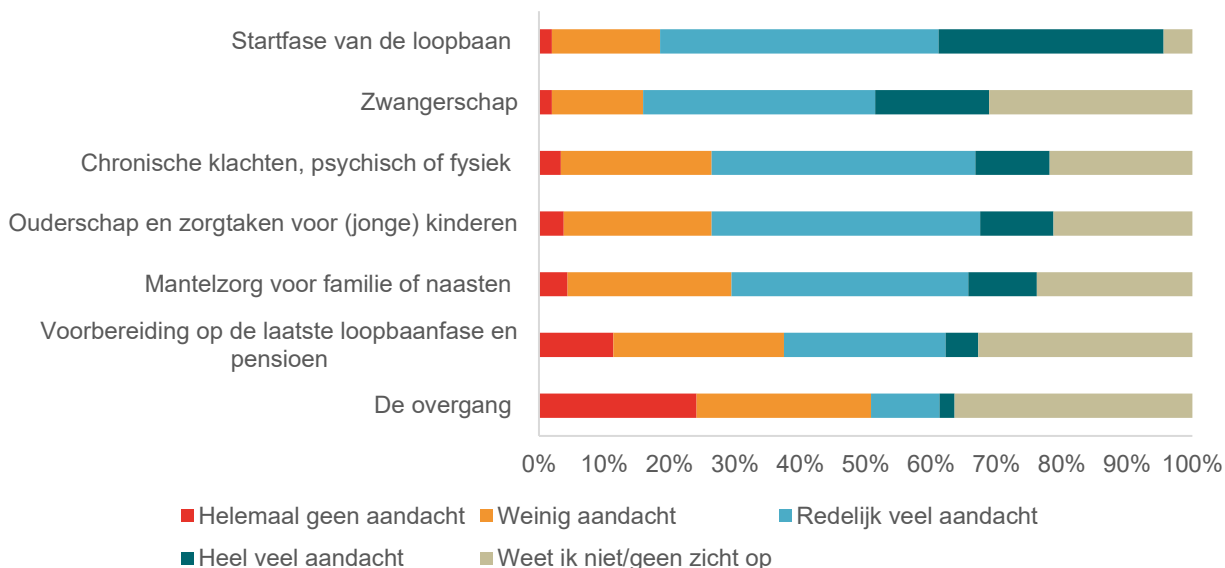
3. Levensfasebewust personeelsbeleid op scholen

Dit hoofdstuk gaat in op hoeveel aandacht medewerkers voor LBP binnen hun onderwijsorganisatie ervaren, de bekendheid met en inzet van het individuele keuzebudget (IKB), de aangeboden regelingen op het gebied van LBP en in hoeverre hiervan gebruik wordt gemaakt en behoefte aan is.

3.1. Aandacht voor levensfasen

Aan de schoolleiders, docenten en OOP'ers is gevraagd in welke mate hun school aandacht besteedt aan de verschillende omstandigheden waar medewerkers in verschillende levensfasen mee te maken krijgen. Hieruit komt naar voren dat de meeste aandacht op scholen uitgaat naar de startfase van de loopbaan: 77% van de respondenten geeft aan dat hun school hier redelijk tot heel veel aandacht aan besteedt (Figuur 2). Zwangerschap, ouderschap en zorgtaken voor (jonge) kinderen en chronische klachten (psychisch of lichamelijk) krijgt op ongeveer de helft van de scholen aandacht (tussen de 47% en 53% redelijk tot veel aandacht). De aandacht voor thema's die vooral later in de loopbaan spelen is minder. Zo geeft 51% van de respondenten aan dat de overgang op hun school weinig tot helemaal geen aandacht krijgt en bij de voorbereiding op pensionering of de laatste loopbaanfase geldt dit voor 37%. Opvallend is dat bij de onderwerpen, uitgezonderd van startfase van de loopbaan, een relatief groot deel van de respondenten aangeeft geen zicht te hebben op wat de school doet (tussen de 20% en 36%).

Figuur 2: Mate van aandacht binnen school voor verschillende omstandigheden in verschillende levensfasen (n= 659)



Verschillen naar functie

Uit de cijfers blijkt dat schoolleiders, docenten en OOP'ers verschillend oordelen over de mate waarin scholen aandacht besteden aan omstandigheden in verschillende levensfasen. Over het algemeen geven schoolleiders vaker aan dat er aandacht is voor deze thema's, terwijl docenten en OOP'ers vaker aangeven

dit niet te weten of er minder aandacht voor ervaren. Zo geeft iets meer dan de helft van de schoolleiders (53%) aan dat er heel veel aandacht is voor de startfase van de loopbaan, tegenover 32% van de docenten en 22% van de OOP'ers. Ook zwangerschap krijgt veel aandacht volgens schoolleiders (81% redelijk of veel aandacht), maar bij de docenten geeft de helft dit aan en bij de OOP'ers is dit 41%. Opvallend is dat een groot deel van de OOP'ers (45%) zegt niet te weten in hoeverre de school hier aandacht aan besteedt. Schoolleiders (70%) zien ook meer aandacht voor het thema ouderschap en zorgtaken voor (jonge) kinderen dan docenten (47%) en OOP'ers (45%).

Als het gaat om mantelzorg dan beoordelen schoolleiders de aandacht hiervoor als hoog (64%), terwijl docenten dit lager inschatten (slechts 33% redelijk of veel aandacht). Ruim een derde van de docenten (37%) weet niet of de school hier beleid op heeft. Een op de vijf schoolleiders zegt dat er helemaal geen aandacht voor de overgang is en bij docenten ligt dat hoger (28%). Bijna de helft van de docenten (48%) weet niet of de school hier iets mee doet. Dit onderwerp lijkt dus nauwelijks bespreekbaar of zichtbaar. Voor chronische klachten (psychisch of fysiek) zien schoolleiders de meeste aandacht (72% redelijk of veel aandacht), tegenover 39% bij docenten en 51% bij OOP'ers. Docenten geven opnieuw relatief vaak aan hier geen zicht op te hebben (29%). Schoolleiders schatten ten slotte de aandacht voor de voorbereiding op de laatste loopbaanfase/ pensioen het hoogst in (50%), bij docenten (19%) en OOP'ers (26%) ligt dit lager. Bovendien geeft 40% van hen aan niet te weten wat de school op dit gebied doet.

Verschillen naar leeftijd

Medewerkers tussen de 31 en 40 jaar geven minder vaak aan dat er redelijk veel tot heel veel aandacht is voor ouderschap en zorgtaken voor (jonge) kinderen (46%) dan medewerkers tussen de 41 en 50 jaar (55%). Daarnaast geven medewerkers tussen de 51 en 66 jaar vaker aan dat er aandacht is voor mantelzorg voor familie en naasten (68%) dan medewerkers in de leeftijdscategorieën 31-40 (39%) en 41-50 (44%). Verder geeft een groter aandeel medewerkers tussen de 41-50 jaar aan dat binnen hun school aandacht is voor de voorbereiding op de laatste loopbaanfase en pensioen dan medewerkers tussen de 51 en 66 jaar (27%).

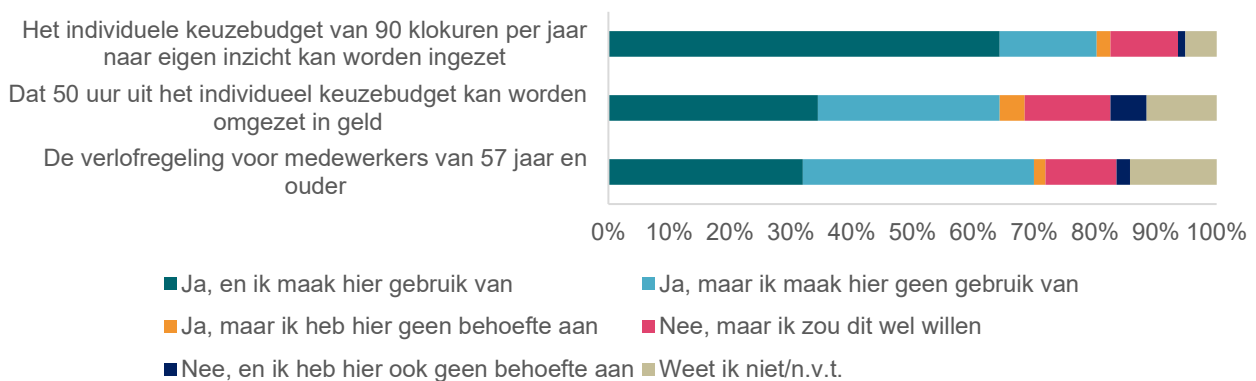
3.2. Het IKB in de praktijk

In de cao VO 2025/2027 is vastgelegd dat iedere werknemer jaarlijks beschikt over een basisbudget van 90 klokuren. Dit budget kan flexibel worden ingezet, zodat keuzes aansluiten bij de persoonlijke levensfase en situatie. Het doel hiervan is het vergroten van de duurzame inzetbaarheid en het verminderen van werkdruk. Voor werknemers van 57 jaar en ouder geldt een aanvullende regeling: zij mogen 50 uur uit het basisbudget inzetten voor verlof, aangevuld met een extra verlofbudget van maximaal 120 uur per jaar. Daarnaast kan 50 uur uit het basisbudget worden omgezet in financiële waarde. Dit kan worden besteed aan: een bijdrage in de kosten van kinderopvang, het verhogen van pensioenafspraken of het aflossen van een DUO-studieschuld.

3.2.1. Bekendheid met en inzet van het IKB

Zo'n twee derde van de schoolleiders, docenten en OOP'ers is bekend met dat het IKB naar eigen inzicht kan worden ingezet en zet deze actief in voor verschillende doeleinden (Figuur 3). Daarnaast kent 16% de regeling, maar zet deze niet in voor verschillende doeleinden en kent 11% de regeling niet, maar wil deze wel inzetten. Ongeveer een derde gebruikt de mogelijkheid om 50 uur uit het IKB om te zetten in geld. Dertig procent kent de regeling, maar zet deze niet in en 14% geeft aan dat zij de regeling niet kennen, maar wel in te willen zetten. Aan de respondenten in de leeftijdscategorie 51 tot en met 66 jaar is de vraag voorgelegd of zij bekend zijn met de verlofregeling voor medewerkers van 57 jaar en ouder en of zij hier gebruik van maken. Rond een derde geeft aan dat zij de regeling kennen en dat zij hier gebruik van maken. 38% weet dat de regeling bestaat, maar maakt er geen gebruik van. Mogelijk doordat medewerkers nog niet aan de leeftijdsgrens voldoen. 12% zegt de regeling niet te kennen, maar dat ze er wel graag gebruik van willen maken.

Figuur 3: Bekendheid en gebruikmaking van regelingen uit de cao (n= 659)



Verschillen naar functie

De bevroegde docenten (74%) zetten vaker het IKB in voor verschillende doeleinden dan schoolleiders (60%) en OOP'ers (56%). Daarentegen maken de schoolleiders (39%) vaker gebruik van het omzetten van het IKB in geld dan docenten (33%) en OOP'ers (33%). 1 op de 5 OOP'ers geeft aan niet bekend te zijn met deze regeling, maar hier graag gebruik van te willen maken. Bij schoolleiders en docenten is dit aandeel respectievelijk 7% en 14%.

Verschillen naar leeftijd, geslacht en omvang contract

Daarnaast komt naar voren dat de mannelijke medewerkers (37%) vaker de regeling dat 50 uur uit het IKB kan worden omgezet in geld kennen en hier gebruik van maken dan de vrouwelijke medewerkers (32%). De vrouwelijke medewerkers geven dan ook vaker aan de regeling niet te kennen en er gebruik van te willen maken (19% t.o.v. 7%). Ten slotte, blijken medewerkers met een contract van 0,5 tot 0,6 fte vaker de regeling van 90 uur IKB niet te kennen en in te willen zetten voor verschillende doeleinden (19%) dan medewerkers met grotere contractvormen (8 tot 13%).

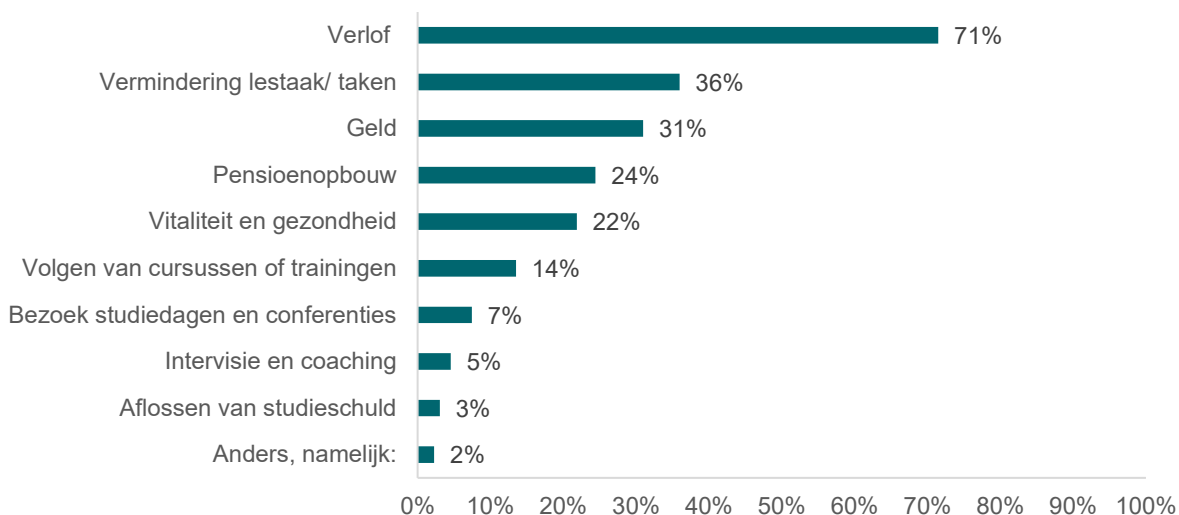
Redenen voor het (nog) niet gebruiken van het IKB

De meerderheid van de respondenten, die het IKB niet voor verschillende doeleinden inzet, geeft aan dat er op hun werk geen ruimte is om de uren in te zetten (52%). Daarnaast geeft 22% aan dat het niet aansluit bij hun behoefte en 15% vindt de regeling te ingewikkeld of onduidelijk. Uit de open antwoorden blijkt dat medewerkers vooral het IKB niet inzetten voor verschillende doeleinden vanwege organisatorische of praktische belemmeringen. Een aantal geeft aan dat er binnen hun school weinig ruimte is om uren op te nemen zonder dat het werk blijft liggen. Daarnaast benoemen respondenten dat zij al gebruikmaken van andere verlofregelingen, zoals de BAPO of 57+-regeling.

3.2.2. Voorkeuren voor toekomstige inzet van het IKB

Op de vraag voor welke doelen schoolleiders, docenten en OOP'ers hun IKB in de toekomst het liefst willen inzetten antwoordt de meerderheid voor verlof (71%), gevolgd door vermindering lestaak/ taken (36%) (Figuur 4). Financiële motieven spelen ook een rol: 31% zou (een deel van) het IKB willen omzetten in geld en 24% voor pensioenopbouw. Doelen gerelateerd aan professionele ontwikkeling, zoals volgen van cursussen of trainingen, bezoeken van studiedagen en conferenties en intervisie en coaching worden minder vaak genoemd.

Figuur 4: Voor welke doelen IKB het liefst inzetten (meerdere antwoorden mogelijk, n= 659)



Verschillen naar functie, leeftijd, werkervaring

Als we kijken naar verschillen in functie zien we dat de schoolleiders (26%) en OOP'ers (27%) iets vaker dan docenten (23%) aangeven het IKB te willen gebruiken voor vitaliteit en gezondheid. Ook willen schoolleiders (38%) en OOP'ers (45%) het budget vaker omzetten in geld, terwijl dit onder docenten minder de wens is (23%). Leeftijd speelt eveneens een rol. Medewerkers van 31–40 jaar willen het IKB het vaker inzetten voor cursussen en trainingen (22%), tegenover 17% van de 41–50-jarigen en 7% van de 51–66-jarigen. Jongere medewerkers besteden het budget daarnaast liever aan het aflossen van hun studieschuld (31-40 jaar, 8%), terwijl oudere medewerkers het eerder willen inzetten voor pensioenopbouw (51-66 jaar, 30%). In de leeftijdscategorie tot en met 50 jaar wilt daarnaast circa 40% hun IKB omzetten naar geld, bij oudere medewerkers ligt dit rond een vijfde. Medewerkers met meer dan 11 jaar dienstverband willen het IKB vaker inzetten voor vermindering van lestaken of andere werkzaamheden (circa 40%) dan collega's met kortere dienstverbanden (circa 25%). Daarnaast willen zij het budget vaker gebruiken voor professionalisering.

3.3. Gebruik, aanbod en behoefte van LBP-regelingen

3.3.1. Regelingen op het gebied van scholing, loopbaan en taakverlichting

Bekendheid

Aan de respondenten is gevraagd welke regelingen op het gebied van LBP hun schoolorganisatie aanbiedt en of zij hier gebruik van maken. Opvallend is dat bij de meeste regelingen een relatief groot aandeel medewerkers aangeeft 'Weet ik niet / n.v.t.' (ongeveer 25–30%; Figuur 5). Een nadere analyse laat zien dat ongeveer een vijfde van de respondenten bij geen enkele regeling deze optie kiest. Het merendeel van de medewerkers geeft dus bij ten minste één regeling aan niet te weten of deze wordt aangeboden of voor hen van toepassing is. Daarnaast is er een groep medewerkers die bij meerdere regelingen aangeeft dit niet te weten. Zo geeft 41% aan met maximaal vijf regelingen onbekend te zijn, 19% met maximaal acht regelingen en 10% met maximaal tien regelingen. Er zijn geen duidelijke patronen zichtbaar naar leeftijd, werkervaring of andere achtergrondkenmerken en percepties.

Wanneer het aantal onbekende regelingen wordt afgezet tegen de ervaren duidelijkheid van loopbaanmogelijkheden, ontstaat een licht patroon. Respondenten die relatief veel regelingen niet kennen, geven iets vaker een neutraal antwoord op de vraag of hun loopbaanmogelijkheden duidelijk zijn. Dit geeft aan dat bekendheid met regelingen samenhangt met het zicht op loopbaanmogelijkheden binnen de organisatie. Deze respondenten zijn onder andere minder bekend met de regeling voor extra scholings- of opleidingsmogelijkheden bovenop de 40 uur per jaar uit de cao.

Er zijn verschillen zichtbaar tussen functies. OOP komt relatief vaker voor in de groepen die met meer regelingen onbekend zijn. Schoolleiders bevinden zich juist vaker in de categorieën met weinig onbekende regelingen. Docenten nemen een middenpositie in. Dit wijst erop dat de bekendheid met regelingen samenhangt met de functie binnen de organisatie.

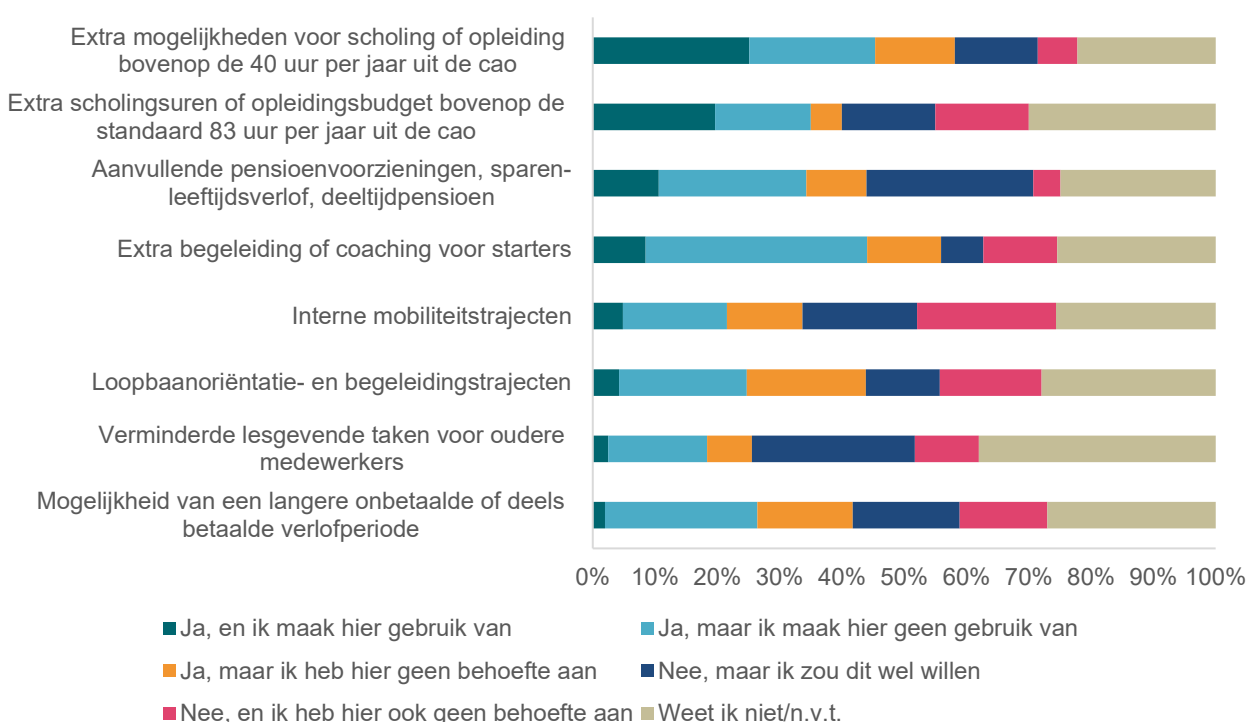
Wanneer afzonderlijke regelingen worden bekeken, vallen enkele aanvullende patronen op. Medewerkers die een lagere werkdruk ervaren blijken vaker bekend te zijn met de mogelijkheid van een langere (deels) onbetaalde verlofperiode, zoals een sabbatical. Daarnaast zijn medewerkers ouder dan 51 jaar minder vaak bekend met regelingen rond flexibele roosteraanpassingen (bijvoorbeeld een vaste vrije dag of later beginnen) en met extra verlof- of vitaliteitsdagen bovenop de 90 klokuren uit de cao.

Gebruik

Het feitelijke gebruik van regelingen blijkt relatief beperkt. Tussen de 2% en 25% van de respondenten maakt gebruik van de maatregelen, wanneer deze worden aangeboden. Tegelijkertijd is er regelmatig behoefte: tussen de 10–25% geeft aan een regeling te willen gebruiken als die (beter) beschikbaar is. Als we specifiek kijken naar de verschillende regelingen zien we dat extra mogelijkheden voor scholing of opleiding bovenop de 40 uur per jaar uit de cao voor OOP (25%) en extra scholingsuren of opleidingsbudget bovenop de standaard 83 uur per jaar uit de cao voor docenten (20%) relatief vaak worden aangeboden en vaakst

worden gebruikt door OOP'ers en docenten. Scholing lijkt dus de meest ontwikkelde en gebruikte pijler van levensfasegericht beleid. Daarnaast maakt 11% gebruik van pensioenvoorzieningen of deeltijdpensioen en zou 27% het graag willen. Er is grote belangstelling voor regelingen rond de laatste loopbaanfase. Deze stellingen zijn alleen voorgelegd aan respondenten van 51 jaar en ouder. Langdurig verlof en verminderde lesgevende taken worden weinig gebruikt (beide 2%), terwijl respectievelijk 17% en 26% van de respondenten deze regelingen graag zou willen. Loopbaanoriëntatie- en begeleidingstrajecten en interne mobiliteitstrajecten worden eveneens beperkt benut (4–5% gebruik), terwijl 12–18% van de respondenten deze mogelijkheden wel graag zou hebben. De loopbaanondersteuning is dus nog niet breed ingebed of toegankelijk. Extra begeleiding of coaching voor starters wordt door 8% van de starters benut, maar 36% zegt dat het wordt aangeboden zonder er gebruik van te maken.

Figuur 5: Aangeboden regelingen het gebied van LBP (n= 659)



Verschillen naar functie

Als we specifiek naar verschillen tussen functies kijken zien we dat docenten en OOP'ers nauwelijks gebruik van interne mobiliteitstrajecten (6%), maar ongeveer een kwart van de docenten en 16% van het OOP geeft aan dat ze dit wel te willen. Rond een derde van beide groepen weet niet of dergelijke trajecten binnen hun school aanwezig is. Als het gaat om langdurige (on)betaalde verlofperiodes geven schoolleiders het vaakst aan hier toegang toe te hebben: 35% geeft aan dat hun organisatie deze mogelijkheid biedt, maar slechts 1% maakt er gebruik van. Docenten tonen de grootste behoefte (21%), maar geven ook het vaakst aan niet te weten of het mag (30%). OOP'ers zitten hier tussenin: 16% zou graag gebruik maken van de regeling, terwijl een derde niet weet of deze bestaat. De regeling wordt dus nauwelijks benut, maar de behoefte is relatief groot, vooral onder docenten. Schoolleiders hebben beter zicht op de regeling, maar benutten haar zelf nauwelijks. Mogelijk omdat langdurige afwezigheid voor leidinggevenden praktisch moeilijk te realiseren is.

Bij loopbaanoriëntatie- en begeleidingstrajecten rapporteren schoolleiders de meeste beschikbaarheid en deelname: 40% zegt dat het wordt aangeboden en 6% maakt er gebruik van. Docenten en OOP'ers zijn minder goed geïnformeerd: 38% (docenten) en 31% (OOP) zegt niet te weten of zo'n traject bestaat. Desondanks zegt ongeveer 1 op de 8 docenten (12%) en 1 op de 7 OOP'ers (14%) dat ze dit wel graag zouden willen.

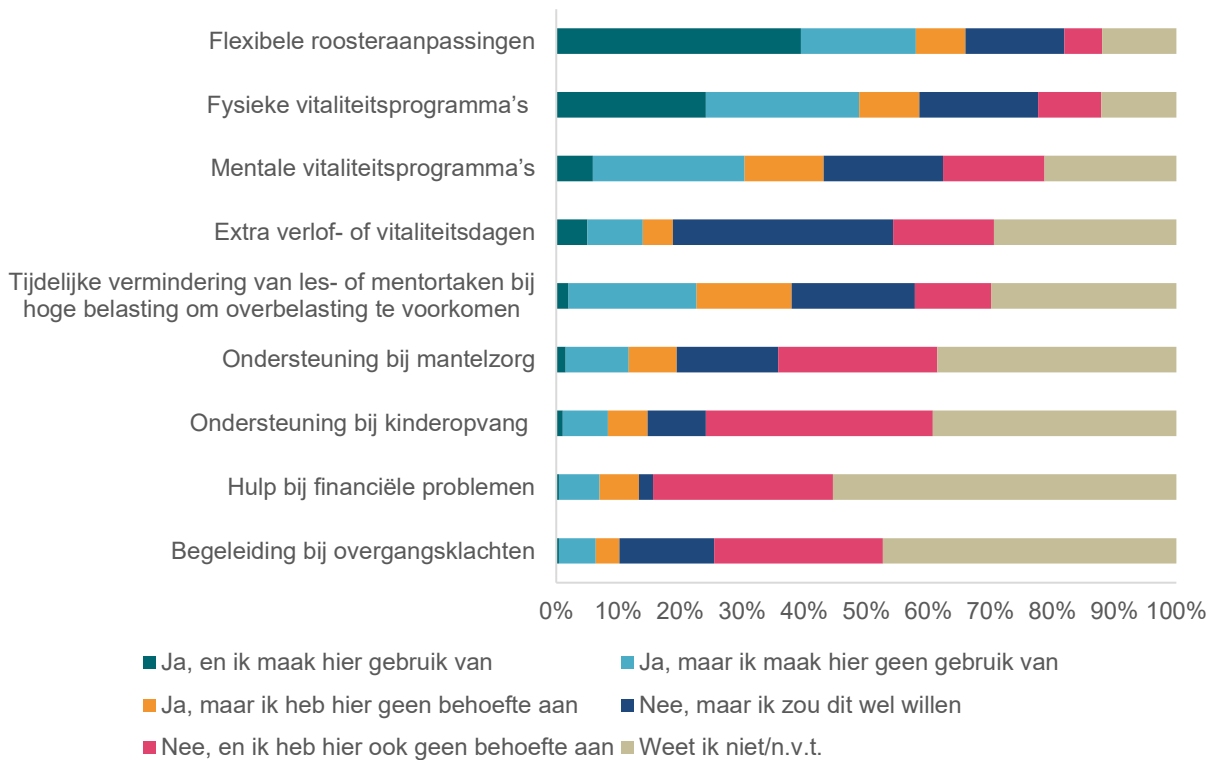
De cijfers laten zien dat loopbaanbegeleiding vaker wordt aangeboden bij grotere schoolbesturen, maar dat het daadwerkelijke gebruik door medewerkers beperkt blijft, ongeacht de omvang van het bestuur. In kleine besturen is er vaker geen aanbod of onbekendheid: bij eenpitters maakt 10% gebruik van loopbaanbegeleiding, terwijl een kwart (26%) aangeeft er geen behoefte aan te hebben en een vergelijkbaar aandeel (24%) juist wel. Dit wijst op grote verschillen binnen kleine organisaties: sommige medewerkers zien het nut, anderen vinden het niet relevant of hebben er geen toegang toe. Bij grotere besturen (11–15 scholen) wordt de regeling het vaakst genoemd (30%), maar het gebruik blijft beperkt (6%). Bij zeer grote besturen (16+ scholen) is het beleid het meest gestructureerd: bijna de helft (53%) geeft aan dat de regeling bestaat, al maakt slechts 4% er gebruik van. Tegelijkertijd heeft 23% geen zicht op het bestaan van de regeling. Ten slotte blijkt dat medewerkers met meer dan 20 jaar ervaring in het voortgezet onderwijs vaker behoefte hebben aan vermindering van lesgevende taken, met een nadruk op een meer coachende rol in de latere loopbaanfase.

3.3.2. Regelingen op het gebied van vitaliteit, welzijn en werk-privébalans

Uit de cijfers komt naar voren dat flexibele roosteraanpassingen het vaakst wordt aangeboden door onderwijsorganisaties en dat hier het vaakst gebruik van wordt gemaakt. 39% van de respondenten maakt hier gebruik van (Figuur 6). Zes procent geeft aan er geen behoefte aan te hebben. Ook fysieke vitaliteitsprogramma's worden relatief vaak aangeboden en benut, 24% gebruikt ze en 25% weet dat ze bestaan maar gebruikt ze niet. Mentale vitaliteitsprogramma's worden door 6% gebruikt, maar bijna een kwart geeft aan dat ze weten van het bestaan. Vitaliteit krijgt aandacht binnen veel scholen, al blijft de daadwerkelijke deelname beperkt (mogelijk door tijdgebrek of beperkte persoonlijke relevantie).

Regelingen rond verlof en werkdrukvermindering zijn gewenst, maar beperkt gebruikt. Vijf procent gebruikt de extra verlof en vitaliteitsdagen, maar 35% zou dit willen. Medewerkers zouden graag meer rust- of hersteltijd opnemen, maar kennelijk is dit niet altijd praktisch mogelijk of wordt het aanbod beperkt. Twee procent gebruikt de tijdelijke vermindering van les- of mentortaken, maar 20% zou het graag willen. Hier blijkt een sterke wens naar werkdrukverlaging in tijden van hoge belasting, maar de feitelijke inzetbaarheid van deze maatregel is laag. Als het gaat om mantelzorg en kinderopvangondersteuning maakt ongeveer 2–9% hier gebruik van, maar ruim 40% weet niet of het wordt aangeboden of ervaart geen toegang. Deze voorzieningen zijn dus of weinig aanwezig of slecht bekend. Bij begeleiding bij overgangsklachten en hulp bij financiële problemen maakt respectievelijk 7% en 6% gebruik, 6–7%, maar meer dan de helft (47–55%) zegt 'weet ik niet/n.v.t.' Dit suggereert dat deze regelingen nauwelijks zichtbaar of geïmplementeerd zijn in het voortgezet onderwijs.

Figuur 6: Aangeboden regelingen het gebied van vitaliteit, welzijn en werk-privébalans (n= 659)



3.4. Aanvullende regelingen op het gebied van LBP

Op de open vraag of hun onderwijsorganisatie aanvullende regelingen/ mogelijkheden¹² biedt, antwoordt de meerderheid (91%) dat dit niet het geval is. De andere respondenten geven vooral aan dat hun onderwijsorganisatie regelingen of mogelijkheden biedt gericht op professionele ontwikkeling, zoals interne opleidingstrajecten, leiderschapsprogramma's, coaching, mentoren-training en mogelijkheden om maatwerktrajecten te volgen. Zo geeft een respondent aan: *“Er is een opleidingsschool, een samenwerking tussen allerlei scholen waarbinnen docenten zich verder kunnen ontwikkelen op verschillende gebieden.”* Daarnaast benoemen meerdere respondenten dat maatwerkafspraken mogelijk zijn, afhankelijk van de situatie of levensfase: *“In overleg is alles mogelijk wanneer het te organiseren valt.”* Ze geven aan dat binnen hun schoolorganisatie de ruimte ontstaat voor mogelijkheden via overleg met leidinggevenden.

¹² Met regelingen/mogelijkheden bedoelen we zowel regelingen zoals die zijn vastgelegd in de cao (IKB, verlofuren, etc.) als mogelijkheden die door de school/organisatie zelf worden geboden (zoals begeleidingstrajecten of aanvullende scholingsmogelijkheden).

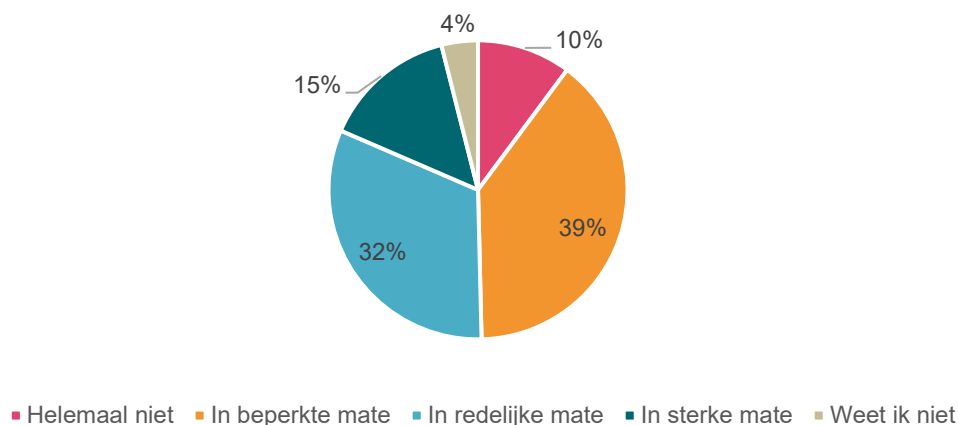
4. Ondersteuning en initiatief bij levensfase-gerelateerde uitdagingen

In dit hoofdstuk staat de rol van direct leidinggevenden bij levensfasegerelateerde vraagstukken centraal. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de ervaren aandacht en ondersteuning, de mate waarin medewerkers zelf initiatief nemen, de ruimte voor maatwerk en de belemmeringen die de uitvoering van LBP beperken. Afsluitend wordt beschreven welke aanvullende randvoorwaarden, interventies en ondersteuningsinstrumenten volgens medewerkers nodig zijn om LBP binnen scholen verder te ontwikkelen en te verankeren.

4.1. Aandacht van leidinggevende voor levensfase-gerelateerde vraagstukken

Zo'n 15% ervaart in sterke mate aandacht voor levensfase-gerelateerde vraagstukken van hun direct leidinggevende. De leidinggevende brengt het onderwerp actief ter sprake en houdt er zichtbaar rekening mee. Twee vijfde ervaart in redelijke mate belangstelling voor dit onderwerp en de leidinggevende goed aanspreekbaar is op dit punt. Bij een derde is er incidenteel aandacht voor, maar alleen wanneer zij het zelf aankaarten. Vijftien procent geeft ten slotte aan er helemaal geen aandacht is voor dit onderwerp. Als specifiek naar functie wordt gekeken komt naar voren dat schoolleiders en OOP'ers het vaakst aandacht ervaren voor levensfase-gerelateerde vraagstukken. Zo'n 53% geeft aan dat er in redelijke of sterke mate aandacht voor is. Bij docenten is dit aandeel 37%.

Figuur 7: Aandacht van direct leidinggevende voor levensfase-gerelateerde vraagstukken (n= 659)

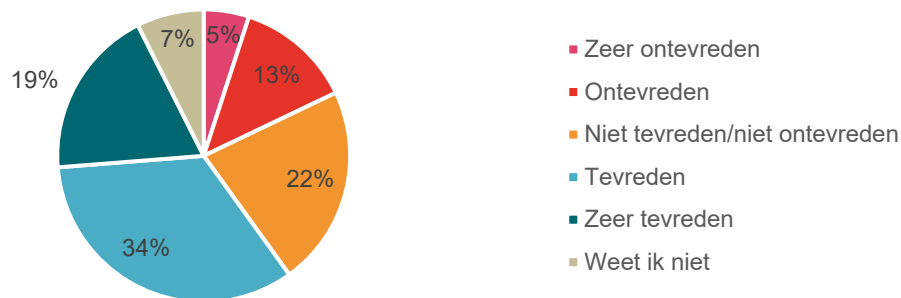


4.2. Tevredenheid over mate van steun van leidinggevende

Iets meer dan de helft van de medewerkers is (zeer) tevreden met de mate van steun van hun direct leidinggevende bij levensfase-gerelateerde vraagstukken (53%) (Figuur 8). Bijna een vijfde is (zeer) ontevreden en eveneens bijna een vijfde ervaart de steun noch positief, noch negatief. Als we kijken naar verschillen in functie zien we dat schoolleiders zich het meest gesteund voelen, 61% is (zeer) tevreden en

16% (zeer) ontevreden. Docenten zijn het minst tevreden hierover (43% is (zeer) tevreden en 22% is (zeer) ontevreden). Bij de OOP'ers is 56% (zeer) tevreden en 15% (zeer) ontevreden.

Figuur 8: Mate van tevredenheid met steun van direct leidinggevende bij levensfase-gerelateerde vraagstukken (n= 659)



Open antwoorden

Respondenten die (zeer) tevreden zijn over de steun van hun leidinggevend en geven in de open antwoorden aan dat zij een open en veilige gesprekscultuur ervaren. Zij beschrijven hun leidinggevende als benaderbaar en betrokken, en ervaren dat persoonlijke omstandigheden bespreekbaar zijn en serieus worden genomen. Uitspraken als *“Alles is bespreekbaar”, “Ik kan altijd bij mijn leidinggevende terecht”* en *“Er wordt geluisterd en meegedacht”* komen veelvuldig terug. Zo benoemt een respondent: *“Er is altijd oog/aandacht voor de persoonlijke omstandigheden los van de werkgerelateerde omstandigheden.”* De meerderheid die (zeer) tevreden is over de steun geeft aan dat ze ervaren dat hun leidinggevende oog heeft voor de mens achter de medewerker en actief meedenkt over oplossingen om werk en privé in balans te houden. Deze steun wordt vooral gewaardeerd wanneer maatwerk mogelijk is en regels niet als belemmerend worden ervaren. Tegelijkertijd benadrukken sommige respondenten dat dit ook vraagt om openheid en eigen initiatief van medewerkers. Zo benoemt een respondent: *“Belangrijk is echter wel dat je hier zelf open voor staat als het gaat om het delen ervan.”* Tevredenheid ontstaat vooral daar waar leidinggevend duidelijke kaders combineren met ruimte voor eigen keuzes en regie en waar empathie en vertrouwen centraal staan.

Respondenten die (zeer) ontevreden zijn, schetsen een tegenovergesteld beeld. Zij ervaren dat levensfasegerelateerde vraagstukken weinig tot geen aandacht krijgen van hun leidinggevende en alleen worden besproken wanneer zij hier zelf expliciet om vragen en soms zelfs dan worden weggewuifd. Enkele respondenten geven aan dat persoonlijke omstandigheden, zoals ziekte, mantelzorg of privéproblemen, weinig begrip oproepen en zij de reacties van hun leidinggevend afstandelijk of onbegripvol ervaren. Dit maakt het volgens de medewerkers moeilijk om hun situatie bespreekbaar te maken. Zo benoemt een respondent: *“Ik heb mijn struggles aangegeven en de reactie van haar was “ik vind het altijd erg lastig als mensen privé meenemen naar het werk.” Dit nodigde niet uit om verder te communiceren over medische of privé zaken.”* Daarnaast noemt een aantal respondenten dat het belang van de organisatie of de werkdruk soms zwaarder lijkt te wegen dan het welzijn van medewerkers. Sommigen ervaren ongelijke behandeling tussen collega's, bijvoorbeeld naar leeftijd of positie, wat leidt tot gevoelens van onrechtvaardigheid en gebrek aan transparantie. Zo geeft een respondent aan: *“Er is meer aandacht voor jonge docenten en docenten die bijna met pensioen gaan. Voor de middenmoot is er minder aandacht.”* Een deel vermoedt dat de beperkte aandacht niet voortkomt uit onwil, maar uit tijdgebrek of onvoldoende toerusting van

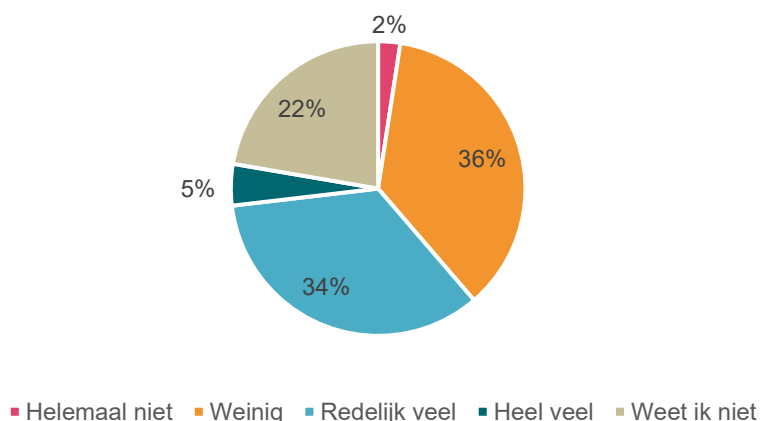
leidinggevend. De ontevredenheid zit vooral in het gevoel dat levensfasevraagstukken geen structurele plek hebben in het reguliere gesprek en dat steun afhankelijk is van individuele leidinggevend. Het is volgens de medewerkers onvoldoende verankerd in het beleid en/of organisatiecultuur.

Respondenten die neutraal antwoorden geven aan dat de aandacht van hun leidinggevende voor levensfase-gerelateerde vraagstukken vooral reactief is. Leidinggevend tonen doorgaans begrip wanneer medewerkers zelf het initiatief nemen, maar besteden hier volgens hen zelden uit zichzelf aandacht aan. Het merendeel van de respondenten verwijst naar de hoge werkdruk, het lerarentekort en wisselingen in leidinggevend, waardoor dit thema minder prioriteit krijgt. Ook geven zij aan dat beperkte organisatorische of financiële ruimte maakt dat er in de praktijk weinig mogelijk is, zelfs wanneer er wel begrip is. Sommige respondenten ervaren weinig contact of continuïteit in het contact met hun leidinggevende, wat het opbouwen van vertrouwen bemoeilijkt. Anderen geven aan zelf weinig behoefte te hebben of vinden dat medewerkers ook eigen verantwoordelijkheid dragen. Over het geheel genomen ervaren deze respondenten geen grote problemen, maar ook geen actief of preventief beleid. De ondersteuning wordt als voldoende ervaren zolang er geen problemen zijn, maar er ontbreekt een duidelijk vangnet wanneer die zich wel voordoen.

4.3. Initiatief medewerkers rond LBP-regelingen

Ongeveer een derde van de medewerkers geeft aan dat ze veel initiatief nemen om gebruik te maken van regelingen of in gesprek gaan over levensfase-gerelateerde thema's (Figuur 9). Zo'n 36% geeft aan weinig initiatief te nemen en een kleine minderheid (2%) geeft aan (bijna) geen initiatief te nemen. Vijf procent geeft aan heel veel initiatief te nemen. Als we kijken naar functie zien we verschillen. Schoolleiders geven vaker aan redelijk/ heel veel initiatief te nemen (50%) in vergelijking met de docenten (31%) en OOP'ers (39%).

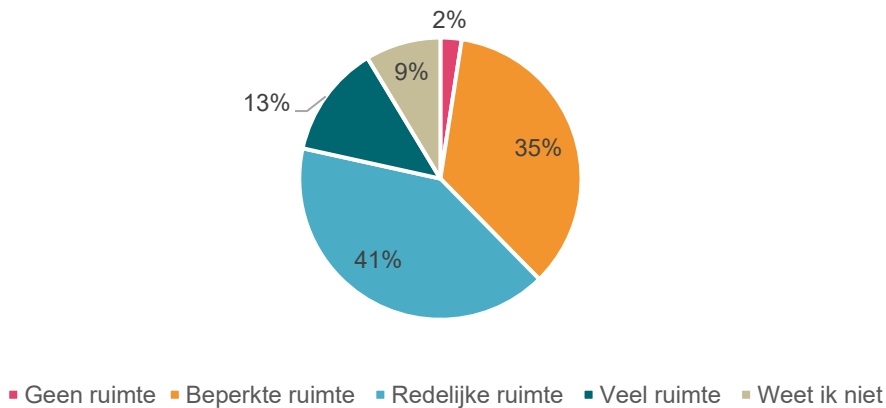
Figuur 9: Mate waarin medewerkers initiatief nemen om gebruik te maken van regelingen of in gesprek te gaan over levensfase-gerelateerde thema's (n= 659)



4.4. Ruimte voor maatwerk en belemmeringen voor LBP

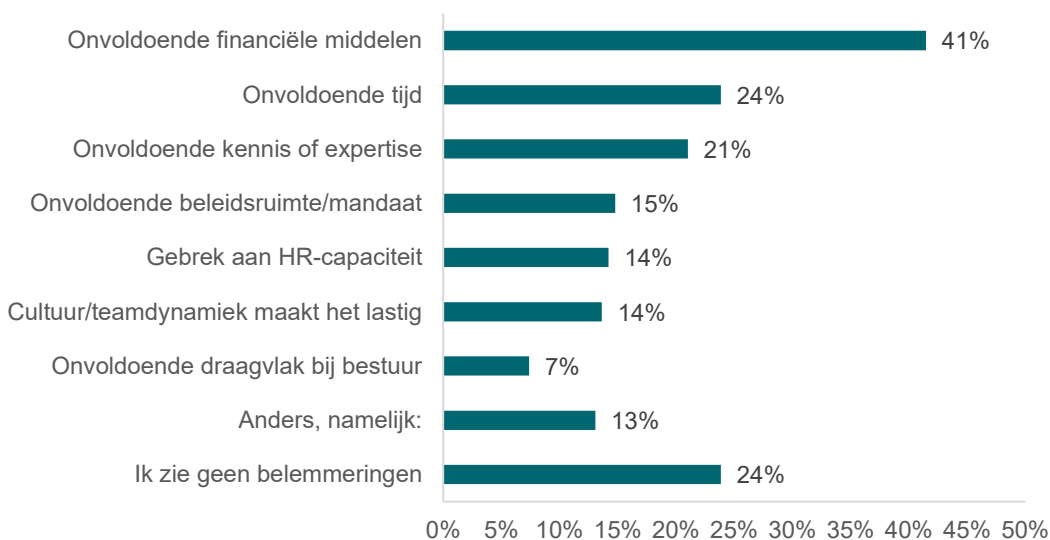
Aan de respondenten is gevraagd in welke mate binnen hun school ruimte is voor maatwerkafspraken met medewerkers (bijvoorbeeld over werktijden, taakverdeling of verlof). Ongeveer twee vijfde ervaart redelijke ruimte hiervoor en 35% alleen incidenteel maatwerk (Figuur 10). Een op de acht geeft aan dat maatwerk gebruikelijk is binnen hun school.

Figuur 10: Ruimte voor maatwerk binnen school (n= 659)



De bevroegde schoolleiders geven vooral aan dat onvoldoende financiële middelen (41%) een belangrijke belemmering is voor de ontwikkeling of uitvoering van LBP binnen hun school. Gevolgd door onvoldoende tijd (24%) en onvoldoende kennis en expertise (21%). Een kwart van de bevroegde schoolleiders geeft aan geen belemmeringen te ervaren. Dat 41% van de schoolleiders onvoldoende financiële middelen als belemmering noemt, wijst volgens een expert op dat scholen bij de ontwikkeling en uitvoering van LBP keuzes moeten maken in de inzet van beschikbare middelen.

Figuur 11: Belangrijkste belemmeringen voor de ontwikkeling of uitvoering van LBP (schoolleiders, n= 176)



4.5. Wat schoolleiders nodig hebben voor effectief LBP

Aan de schoolleiders is gevraagd welke aanvullende randvoorwaarden, interventies of ondersteuningsinstrumenten volgens hen nodig zijn om het LBP van hun school (nog) beter af te stemmen op de verschillende levensfasen van de medewerkers. Uit hun antwoorden komt een breed gedragen behoefte naar voren aan meer overzicht, kennis en uitvoerbaarheid van LBP. Een knelpunt dat door meerdere schoolleiders wordt benoemd, is het gebrek aan inzicht in bestaande regelingen en instrumenten, zowel bij henzelf als bij medewerkers. Ze geven aan behoefte te hebben aan meer kennis over levensfasegericht beleid, praktische handvatten en duidelijke stappenplannen om regelingen effectief in te kunnen zetten.

Daarnaast benadrukt een deel van de schoolleiders het belang van grotere flexibiliteit en maatwerk. Standaardregelingen sluiten volgens hen onvoldoende aan bij de dagelijkse praktijk in scholen. Zij noemen onder meer flexibelere werktijden en roosters en meer ruimte om takenpakketten af te stemmen op levensfase van medewerkers. Tegelijkertijd geven de schoolleiders aan spanning te ervaren met de organisatorische realiteit. Sommige regelingen blijken lastig uitvoerbaar vanwege de verplichting om lessen te verzorgen en het structurele tekort aan vervangingscapaciteit. De schoolleiders benoemen dat elk verlof of elke aanpassing direct gevolgen heeft voor collega's en de continuïteit van het onderwijs. Dit leidt tot spanning tussen de wensen van medewerkers en het waarborgen van het onderwijs. Eén schoolleider verwoordt dit als volgt:

“PB verlof voor de een is of lesuitval of invallen door een ander. De regelingen zijn voor medewerkers in de schoolleiding sowieso niet in te passen. Een 50-urige werkweek is geen uitzondering. Verlof opnemen of minder werken levert uiteindelijk meer werkdruk op. We moeten ook met elkaar erkennen dat mensen anno nu een druk leven hebben.”

Ook administratieve lasten en de beperkte mogelijkheid voor schoolleiders zelf om gebruik te maken van regelingen worden genoemd als belemmeringen. In het bijzonder bij thema's als overgangsklachten wordt gewezen op de noodzaak van maatwerk, waarvoor volgens een deel van de schoolleiders zowel kennisvergroting als handelingsperspectief nodig is. Een ander terugkerend thema in de open antwoorden is de behoefte aan structurele randvoorwaarden. Schoolleiders geven aan dat LBP alleen effectief kan zijn wanneer er voldoende tijd, financiële middelen en formatie beschikbaar zijn. Daarnaast noemen ze nadrukkelijk de rol van HR en de bovenschoolse organisatie. Een deel van de schoolleiders geeft aan behoefte te hebben aan meer regie, ondersteuning bij de implementatie van regelingen en meer mandaat. Ze willen meer helderheid over wat mogelijk is en hoe regelingen kunnen worden toegepast zonder de onderwijskwaliteit of onderwijstijd aan te passen. Zoals een schoolleider aangeeft: *“Strakkere afspraken voor wat er in bepaalde levensfasen kan en mag. Welke ruimte hebben we?”*

Verder benoemt een deel van de schoolleiders de waarde van een meer structurele en preventieve benadering. Zij hebben behoefte aan een betere gesprekscyclus, waarin levensfasegerelateerde thema's, werk-privébalans en loopbaanontwikkeling regelmatig en proactief aan bod komen. Structurele loopbaanbegeleiding en het agenderen van LBP op strategisch niveau worden daarbij als belangrijke

voorwaarden genoemd. Tegelijkertijd klinkt er kritiek op de huidige bovenschoolse aansturing. Een schoolleider merkt hierover op: *“Bovenschoolse HR neemt hier [in LBP] geen regie. Voorzieningen moeten komen van het bestuur dat zo groot is, dat de afstand tot de scholen te groot is. De communicatie is moeizaam [...] en de speelruimte op de scholen is beperkt.”*

4.6. Wat medewerkers nodig hebben voor passend LBP

Aan de schoolleiders, docenten en OOP'ers is gevraagd wat hun schoolorganisatie (nog meer) kan doen om rekening te houden met hun levensfase en persoonlijke situatie. Over de groepen heen komt een duidelijke behoefte naar voren: oprechte aandacht en regelmatig persoonlijke gesprekken met de leidinggevende. De medewerkers geven aan zich gezien en gehoord te willen voelen. Zoals een docent het verwoordt:

“Belangstelling tonen is vaak al voldoende. Dat je gehoord en gezien wordt.” Een deel van de respondenten geeft aan dat informele gesprekken te weinig plaatsvinden, te oppervlakkig zijn of vooral gericht zijn op productie in plaats van op de mens. In alle functiegroepen klinkt daarom een roep om structurele ‘check-ins’, en APK-gesprekken. Zo geven docenten aan: *“Meer persoonlijke gesprekken tussen leidinggevende en werknemer: vaker kort inchecken hoe het gaat en wat er mogelijk speelt”* en *“Meer persoonlijke vragen stellen, echt geïnteresseerd zijn en vooral meedenken in oplossingen.”*

Naast aandacht en gesprekken noemen medewerkers de behoefte aan meer maatwerk en flexibiliteit. Het gaat daarbij om flexibele roosters, aangepaste taken, afbouw richting pensioen en meer rekening houden met jonge ouders of mantelzorgers. De medewerkers ervaren dat hier organisatorisch vaak meer mogelijk zou moeten zijn. Tegelijkertijd geven zij aan behoefte te hebben aan heldere en proactieve informatie. Relatief veel respondenten geven aan dat ze niet weten welke regelingen er bestaan of waar zij recht op hebben, bijvoorbeeld rond pensioen, overgang, mantelzorg of seniorenbeleid. Regelingen worden regelmatig ‘via via’ vernomen, terwijl actieve communicatie vanuit HR of schoolleiding wordt gemist. Zo geeft een medewerker aan: *“Meer voorlichting organiseren. We hebben een HR-medewerker die 1 uur per week op locatie is, dit geeft weinig kansen om dit soort zaken te bespreken. Voorlichting over deze onderwerpen is nodig om iedereen bewuster te maken van wat er kan en wat er niet kan. Nu is het vooral zo dat mensen die vragen iets voor elkaar krijgen en mensen die alles altijd laten voor wat het is, die worden wel een beetje achtergesteld. Goede voorlichting kan hierin helpend zijn.”*

Werkdruk wordt daarbij veelvuldig genoemd als grootste belemmering om gebruik te maken van regelingen. Zoals een docent stelt: *“Mijn levensfase is niet het probleem. De werkdruk wel.”* De ruimte om maatwerkafspraken te maken wordt als beperkt ervaren zolang structurele oorzaken van werkdruk niet worden aangepakt.

Verschillen tussen functiegroepen

Schoolleiders geven, naast bovengenoemde punten, opvallend vaak aan niets nodig te hebben. Antwoorden als ‘niets’, ‘geen behoefte’ en ‘ik regel het zelf’ komen regelmatig voor. Dit lijkt samen te hangen met hun dubbele rol als werknemer en dagelijkse probleemoplosser voor hun team waardoor zij mogelijk minder snel om steun vragen en sterk leunen op zelfredzaamheid. Tegelijkertijd benoemt een deel van de schoolleiders

behoefte te hebben aan meer empathisch en mensgericht leiderschap, minder top-down sturing en een cultuur waarin grenzen respecteren en het bespreken van levensfase-gerelateerde behoeften normaal is.

Docenten ervaren vaker afstand van de organisatie, met name bij grotere scholen en benoemen een behoefte aan flexibiliteit in roosters, bijvoorbeeld het eerste lesuur vrij voor jonge ouders. Tegelijkertijd ervaren zij spanning rondom gelijkheid: maatwerk voor de één kan extra druk leggen bij collega's. Met name docenten in de middenfase van hun loopbaan (35-50 jaar) geven aan zich 'tussen wal en schip' te voelen. Zij ervaren dat er veel aandacht is voor starters en senioren, maar weinig voor thema's als overgang, mantelzorg, zorg voor ouders of partner of loopbaanperspectief. Dit leidt tot gevoelens van onderwaardering en gemis aan perspectief. Zoals een docent aangeeft: *"Ik merk dat er veel aandacht is voor jonge ouders en ouderen. De categorie hiertussen wordt vergeten. Bijvoorbeeld de overgang. Deze heeft veel invloed op de persoonlijke belasting. Daar is geen ruimte voor. Mantelzorg is niet of nauwelijks mogelijk."* Ook het ontbreken van loopbaanperspectief buiten leidinggevende functies wordt benoemd. Een docent verwoordt dit als volgt:

"Ik ben een professional met ervaring (15 jaar), maar ook nog jong (midden 30). Ik heb zelf geen kinderen en ook geen kindwens. Ik zie geen duidelijk ontwikkelpad binnen het onderwijs. Ik wil geen teamleider worden, dat is veel te ad hoc en incidentgericht. Ik wil graag op beleidsvlak doorontwikkelen, maar zie die ruimte niet binnen het onderwijs. Ook financieel is er geen doorgroeimogelijkheid als je in LD12 zit, want LE wordt nergens aangeboden (ook door gebrek aan dergelijke functies). Dit is zonde, want ik zie het bij meer 30'ers dat er een gebrek is aan uitdaging en ontwikkelmogelijkheden. Dat maakt het lastig om perspectief te blijven zien om nog 30+ jaar te blijven werken in het onderwijs."

Daarnaast noemen docenten de toegenomen druk op aanwezigheid, ook op vrije dagen, en de combinatie van hoge werkdruk met zorgtaken thuis. Een medewerker geeft aan dat meer aangesloten kan worden aan persoonlijke behoeften door: *"Enerzijds een persoonlijk plan tot werkdrukreductie per medewerker op te stellen samen met die medewerker en anderzijds de structurele oorzaken van de werkdruk bespreekbaar te maken. En een gezamenlijke aanpak vorm te geven, te implementeren en doorlopend gezamenlijk te evalueren."* Een andere medewerker geeft aan: *"Keuzes maken die ervoor zorgen dat de werkdruk voor alle medewerkers structureel verminderd. Daardoor komt er meer ademruimte en dat zorgt ervoor dat mogelijke uitval of tijdelijk verlof ook goed kan worden opgevangen. Nu voelt het vooral als: we willen met je meedenken, maar we zitten met z'n allen in een patstelling waarin we niet kunnen bewegen."*

OOP'ers geven vaker dan docenten en schoolleiders aan zich onzichtbaar en ondergewaardeerd te voelen. Zij hebben een sterke behoefte aan erkenning en aandacht voor de mens achter de functie. Zoals een OOP'er aangeeft: *"Niet alleen werkgerelateerde gesprekken voeren, maar ook de mens zien."* Zij voelen zich minder meegenomen in beleid, minder geïnformeerd over regelingen en vaker afhankelijk van de willekeur van leidinggevendenden. Daarnaast ervaart een deel minder mogelijkheden doordat taken vaak niet overdraagbaar zijn: *"Als ik vrij neem blijft het werk liggen, want niemand kan het overnemen."*

4.7. Samenvattend

Dit hoofdstuk laat zien dat de rol van direct leidinggevenden cruciaal is in hoe LBP in de praktijk wordt ervaren. Waar leidinggevenden ruimte bieden voor open gesprekken, maatwerk en oprechte aandacht voor de mens achter de medewerker, ervaren medewerkers steun, betrokkenheid en vertrouwen. Tegelijkertijd blijkt dat deze aandacht regelmatig afhankelijk is van individuele leidinggevenden en regelmatig niet structureel of preventief is ingebed in de organisatie. De bevindingen maken bovendien zichtbaar dat de ervaren ruimte voor LBP onder druk staat door hoge werkdruk, beperkte formatie en organisatorische randvoorwaarden. Dit kan leiden tot spanningen tussen de behoeften van medewerkers en de continuïteit van het onderwijs, waarbij maatwerk regelmatig als incidenteel of lastig uitvoerbaar wordt ervaren. Opvallend is dat met name medewerkers in de middenfase van hun loopbaan en OOP'ers aangeven zich minder gezien en gehoord te voelen. Waar docenten in de middenfase spreken over een gebrek aan aandacht en perspectief, benoemen OOP'ers gevoelens van onzichtbaarheid, beperkte informatievoorziening en soms hoge werkdruk door niet-overdraagbare taken. Gezamenlijk laten de resultaten zien dat LBP vraagt om structurele aandacht, heldere communicatie en een organisatiecultuur waarin ruimte is voor het gesprek over levensfase.

Bijlage: Achtergrondkenmerken respondenten

Huidige functie (n= 659)

Functie	Aantal	%
Rector, locatieleider of directeur (eindverantwoordelijk schoolleider)	49	7%
Conrector, afdelingsleider of adjunct-directeur (deelverantwoordelijk schoolleider)	42	6%
Teamleider, unitleider of coördinator (middenmanagement)	88	13%
Docent	262	40%
OOP'er, op het gebied van: administratie en ondersteuning	29	4%
OOP'er, op het gebied van: begeleiding en leerlingondersteuning	112	17%
OOP'er, op het gebied van: beleid en managementondersteuning	35	5%
OOP'er, op het gebied van: ICT en facilitair	36	5%
OOP'er, op het gebied van: onderwijsassistent	6	1%

Achtergrondkenmerken privé

Kenmerk	Categorie	Percentage
Geslacht	Vrouw	57%
	Man	42%
	Zeg ik liever niet	1%
Leeftijd	18 t/m 30 jaar	2%
	31 t/m 40 jaar	22%
	41 t/m 50 jaar	28%
	51 t/m 66 jaar	48%
	67 jaar of ouder	1%
Samenwonend partner	Ja	83%
	Nee	16%
	Zeg ik liever niet	1%
Kinderen	Ik heb geen (thuiswonende) kinderen	39%
	Thuiswonende kinderen van 0–4 jaar	12%
	Thuiswonende kinderen van 5–12 jaar	27%
	Thuiswonende kinderen van 13–17 jaar	22%
	Thuiswonende kinderen van 18 jaar of ouder	24%
Zorgindicatie, beperking of chronische ziekte	Ja	16%
	Nee	82%
	Zeg ik liever niet	2%
Hulp voor zieke of hulpbehoevende naaste (familie, vriend of buur)	Nee	65%
	Ja, incidenteel	18%
	Ja, gemiddeld minder dan 4 uur per week	8%
	Ja, gemiddeld 4–8 uur per week	4%
	Ja, gemiddeld meer dan 8 uur per week	3%
	Zeg ik liever niet	1%

Achtergrondkenmerken werk

Kenmerk	Categorie	Percentage
Aantal jaar werkzaam in het onderwijs	Minder dan 2 jaar	2%
	2-4 jaar	6%
	5-10 jaar	13%
	11-20 jaar	35%
	Meer dan 20 jaar	44%
Werktijdfactor	Minder dan 0,2 fte	0%
	0,2 tot 0,4 fte	1%
	0,5 tot 0,6 fte	12%
	0,7 tot 0,8 fte	34%
	0,9 fte of meer	53%
Lid van de personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad	Ja	9%
	Nee, ik ben eerder lid geweest maar nu niet meer	17%
	Nee	74%
Aantal scholen onder bestuur	1 school	14%
	2 t/m 5 scholen	24%
	6 t/m 10 scholen	20%
	11 t/m 15 scholen	11%
	16 scholen of meer	28%
	Weet ik niet	4%

.....

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.

.....

VOION

Voion is kennis- en sparringpartner voor het voortgezet onderwijs op het gebied van de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken.



WWW.VOION.NL • INFO@VOION.NL