

## Stap 2 Benoemen van trends en achtergronden

Bekijk elke tabel en benoem of u een trend ziet: veranderen de cijfers bij het stijgen van de leeftijd? Zo ja, welke oorzaak kunnen die verschillen hebben? Als het mogelijk is, kan het ook waardevol zijn de cijfers te splitsen naar functie of naar afdeling. Het is overigens niet nodig het antwoord op elke vraag op papier uit te werken.

### Leeftijdsopbouw van uw personeelsbestand

**Tabel 1:** als de opbouw van uw personeelsbestand (erg) afwijkt van het landelijk of branchegemiddelde, bedenk dan of uw bedrijf in een uitzonderingssituatie zit waardoor dat verschil logisch te verklaren is. Is dat niet zo, probeer dan te achterhalen hoe deze situatie ontstaan is. Heeft uw bedrijf andere (vergreijde) bedrijven overgenomen, neemt u vaak onbewust mensen van dezelfde leeftijd aan, gaan mensen na een bepaalde leeftijd niet meer weg?

### Instream, doorstroom en uitstroom naar leeftijd

**Tabel 2:** nieuwe instroom kan de gemiddelde leeftijd beïnvloeden. Vergelijk daarom de leeftijd van nieuw ingestroomde medewerkers met die van het zittende personeel.

**Tabel 3:** vaak daalt bij oudere werknemers de doorstroming naar hogere functies. Bedenk, als dat ook in uw organisatie zo is, of u dit met rationele argumenten kunt verklaren. Ook horizontale doorstroom biedt overigens perspectief om mensen gemotiveerd en productief te houden.

**Tabel 4:** is er een bepaalde leeftijd waarop relatief veel mensen in de WIA/WAO of WW belanden?

### Verzuim naar leeftijd

**Tabel 5:** in veel bedrijven zijn ouderen wat langer ziek, maar wel minder vaak. Per saldo maakt het aantal ziekte dagen niet veel uit. Als dit in uw organisatie wel zo is, onderzoek dan of dit te maken heeft met bijvoorbeeld de arbeidsomstandigheden.

### Deelname aan scholing naar leeftijd

**Tabel 6:** boven de 45 jaar is opleiden niet altijd gebruikelijk. Als u dit beeld in uw organisatie herkent, bedenk dan of hier een logische verklaring voor is. Op 45-jarige leeftijd hebben werknemers nog zo'n 20 jaar van hun loopbaan in het verschiet. In het algemeen vergroot scholing de vakkennis, motivatie en productiviteit.

## Stap 3 Inschatten hoe uw personeelsbestand er over 3 of 5 jaar uit ziet

U kunt nu tot op zekere hoogte in kaart brengen hoe uw personeelsbestand er over enkele jaren uit kan zien. U hebt immers het huidige bestand in beeld en weet hoeveel mensen er in welke leeftijdscategorie gemiddeld in dienst komen en vertrekken (zie tabel 2 en 4). Vul eerst de absolute aantallen in en bereken daarna de percentages. U kunt bij uw analyse eventueel ook niet-cijfermatige gegevens gebruiken (bijvoorbeeld een geplande reorganisatie, overname etc.).

Tabel 7. Uw personeelsbestand over 3 of 5 jaar

Leeftijd	Situatie nu		Over 3, 5 of ... jaar	
	Aantal personen	%	Aantal personen	%
15-24 jaar				
25-34 jaar				
35-44 jaar				
45-54 jaar				
55-59 jaar				
60-64 jaar				
Totaal		100%		100%

Probeer, naast de interne factoren die de omvang van uw personeelsbestand bepalen, ook een beeld te krijgen van externe ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn. U kunt denken aan ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (schaarste), veranderende concurrentieverhoudingen, nieuw te ontwikkelen producten, politieke besluiten etc.

## Stap 4 Benoemen van het benodigde aantal werknemers en kwaliteiten

Met de cijfers uit tabel 7 en de informatie over externe ontwikkelingen kunt u in grote lijnen inschatten hoeveel werknemers in de nabije toekomst in uw bedrijf zullen werken. Bedenk nu of dit past bij het personeelsbestand dat u nodig hebt om uw ambities voor de komende jaren te realiseren. Als u wilt groeien, hebt u wellicht andere mensen nodig dan wanneer u zich op uw bestaande markt wil specialiseren.

## Stap 5 Bepalen of actie nodig is

U kunt nu bepalen of er verschil is tussen de uitkomst van stap 3 (verwacht personeelsbestand) en stap 4 (benodigd personeelsbestand). Deze analyse geeft u antwoord op de vraag of het nodig is actie te ondernemen. Is het nodig om een specifieke groep van medewerkers te behouden voor de organisatie? Of doet u er verstandig aan mensen met bepaalde kwaliteiten te werven? Hoe ziet de diversiteit in leeftijd er de komende jaren uit? Hebt u voor een evenwichtige afspiegeling vooral jongere of oudere mensen nodig?

## Tot slot

De bovenstaande stappen laten u inventariseren hoe uw personeelsbestand er de komende jaren uit ziet en analyseren of dit past bij het personeelsbestand dat u nodig denkt te hebben om uw ambities te realiseren. De kans dat u daarbij de kwaliteiten van zowel jongere als oudere medewerkers nodig hebt, is groot. Dat besef en het bedenken van activiteiten om dat evenwicht te realiseren, kan een goed begin zijn van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

### Colofon

Dit instrument werd samengesteld door het Servicepunt Arbeidsmarkt mkb, Brassersplein 1 te Delft. Telefoon 015 - 219 12 00, e-mail [info@servicepuntmkb.nl](mailto:info@servicepuntmkb.nl), website [www.servicepuntmkb.nl](http://www.servicepuntmkb.nl).



# METEN = WETEN

Inventarisatie van leeftijdsgerelateerde personeelscijfers in uw onderneming





## Stap 1 Analyse van uw personeelsbestand

Voor deze analyse maakt u eerst een overzicht van de leeftijdsopbouw van uw personeelsbestand (a). Daarna analyseert u de instroom, doorstroom, uitstroom (b), het ziekteverzuim (c) en de deelname aan scholing naar leeftijd (d). Tips hierbij:

- De cijfers die u nodig hebt, kunt u in veel gevallen uit uw personeelsadministratie (laten) halen. Verwerk steeds de gegevens in de tabellen door eerst de absolute aantallen in te vullen en daarna eventuele percentages te berekenen.
- U kunt volstaan met cijfers over het afgelopen jaar, maar hoe meer jaren u terug kunt kijken, hoe betrouwbaarder het beeld.
- In bedrijven met minder dan 10 werknemers kunt u de verschillende onderwerpen wellicht ook zonder tabellen goed met elkaar in verband brengen.
- Als voorbeeld zijn hier en daar cijfers over de gehele beroepsbevolking opgenomen. In enkele gevallen kunt u wellicht uw brancheorganisatie om gegevens vragen.

### a) Leeftijdsopbouw van uw personeelsbestand

Tabel 1. Medewerkers in vaste dienst naar leeftijd per ...

Leeftijd	Uw organisatie		Werkzame beroepsbevolking (CBS)	Uw branche gemiddeld
	Aantal personen	%		
15-24 jaar			11,0%	
25-34 jaar			25,5%	
35-44 jaar			28,8%	
45-54 jaar			24,1%	
55-59 jaar			10,8%	
60-64 jaar				
Totaal		100%	100%	100%

### b) Instroom, doorstroom en uitstroom naar leeftijd

Tabel 2. Instroom: medewerkers in dienst getreden in de afgelopen ... jaar

Leeftijd	Minder dan 1 jaar in dienst	Zittend personeel (zie tabel 1)
15-24 jaar		
25-34 jaar		
35-44 jaar		
45-54 jaar		
55-59 jaar		
60-64 jaar		
Totaal		

Tabel 3. Doorstroom: medewerkers met een nieuwe functie in de afgelopen ... jaar

Leeftijd	Hoger niveau	Hetzelfde niveau	Lager niveau	Totaal
15-24 jaar				
25-34 jaar				
35-44 jaar				
45-54 jaar				
55-59 jaar				
60-64 jaar				
Totaal				

Tabel 4. Uitstroom: medewerkers uit dienst in de afgelopen ... jaar

Leeftijd	Naar WIA/WAO	Naar WW	Natuurlijk verloop	Totaal
15-24 jaar				
25-34 jaar				
35-44 jaar				
45-54 jaar				
55-59 jaar				
60-64 jaar				
Totaal				

### c) Verzuim naar leeftijd

Met deze gegevens krijgt u zicht op mogelijke verschillen tussen oudere en jongere medewerkers in verzuimgedrag. Afhankelijk van de in uw organisatie beschikbare gegevens, kiest u voor het verzuimpercentage\* of de combinatie van het aantal meldingen en aantal dagen.

Tabel 5. Verzuim excl. zwangerschap in de afgelopen ... jaar

Leeftijd	Aantal meldingen per medewerker	Gem. aantal dagen ziek	Verzuimpercentage *
15-24 jaar			
25-34 jaar			
35-44 jaar			
45-54 jaar			
55-59 jaar			
60-64 jaar			
Totaal			

\* Verzuimpercentage = aantal verzuimdagen / aantal beschikbare werkdagen x 100 %

### d) Deelname aan scholing naar leeftijd

Vergelijk de deelname aan opleidingen van de medewerkers uit de verschillende leeftijdsklassen. Turf bijvoorbeeld per leeftijdsklasse hoeveel personen een opleiding of cursus hebben gevolgd.

Tabel 6. Scholingsdeelname in de afgelopen ... jaar

Leeftijd	Aantal deelnemend aan opleiding	Aantal in deze leeftijdscategorie	% geschoold per leeftijdscategorie
15-24 jaar			
25-34 jaar			
35-44 jaar			
45-54 jaar			
55-59 jaar			
60-64 jaar			
Totaal			100%

De generatie van babyboomers gaat binnenkort met pensioen.

En met hen een grote hoeveelheid vakkennis. Er zijn lang niet altijd voldoende jongeren om hen te vervangen. Wat betekent dat voor uw bedrijf? Hoe ziet de leeftijdsopbouw van uw personeelsbestand eruit en welke gevolgen heeft dat? Is het nodig actie te ondernemen? Deze leidraad helpt u op weg om zelf het antwoord op de bovenstaande vragen te geven.

Want meten = weten.

U doorloopt de volgende stappen:

U doorloopt de volgende stappen:

U doorloopt de volgende stappen:

Stap 1 Analyse van uw personeelsbestand

Stap 2 Benoemen van trends en achtergronden

Stap 3 Inschatten hoe uw personeelsbestand er over 3 of 5 jaar uit ziet

Stap 4 Benoemen van het benodigde aantal werknemers en kwaliteiten

Stap 5 Bepalen of actie nodig is

