



Personeelsplanning 2017

GEBRUIK EN INVULLING SPP, UITWERKING MOBILITEIT

Inhoud

1. Conclusies
2. Omvang organisaties
3. Gebruik SPP
4. SPP-Classificatie anno 2017
5. Wijzigingen in SPP-categorie
6. Mobiliteit

Sinds 2014 beschikken medewerkers binnen het Drechtstedennetwerk over een SPP-categorie. Die geeft aan of de medewerker stabiel functioneert, zich moet ontwikkelen, vrijwillig mobiel is of verplicht mobiel. Dit alles om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te vergroten en organisaties over geschikte medewerkers te laten beschikken. In deze rapportage laten we zien hoe de verschillende organisaties binnen het netwerk dit instrument gebruiken en toepassen. Ook kijken we naar de ontwikkeling van de vaste formatie en de inhuur alsmede de interne en externe mobiliteit.

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers staat hoog op P&O-agenda's. Het is wenselijk dat de 6 gemeenten, DG&J, GRD en OZHZ actief strategische personeelsplanning bedrijven. Binnen het Drechtsteden-netwerk krijgen de medewerkers daarom sinds drie jaar een SPP-categorie (kader 1). Maar hoe kijken de diverse organisaties tegen het instrument aan? Een instrument dat kijkt naar de mate waarin een medewerker kan functioneren binnen z'n huidige functie terwijl er juist steeds meer aandacht is voor de talenten van medewerkers.

Deze monitor toont hoe verschillende organisaties sinds 2014 omgaan met de SPP. Eerst bekijken we hoe de omvang van elke organisatie zich heeft ontwikkeld (vaste medewerkers en inhuur). Vervolgens in welke mate de SPP-methodiek wordt toegepast en in welke categorie de medewerkers zitten. Tot slot gaan we in op de interne en externe mobiliteit.

1 Conclusies

Op basis van ons onderzoek trekken we de volgende conclusies:

- Op hoofdlijnen zien we de volgende ontwikkelingen. Het aantal vaste medewerkers loopt bij gemeenten terug, terwijl één op de vijf medewerkers momenteel een ingehuurde kracht is. De inhuur overtreft ook ruim de interne en externe mobiliteit. In het afgelopen jaar lag de nieuwe inhuur op 600, terwijl er ruim 400 vertrokken.
- Het aantal medewerkers zonder SPP-categorie stijgt opnieuw, vooral omdat nieuwe medewerkers geen categorie krijgen. Verschuivingen in SPP-categorie komen vooral voort uit het feit dat medewerkers uit dienst treden. Tegelijkertijd stijgt het aandeel medewerkers dat stabiel is, terwijl de aandelen 'moet ontwikkelen' en 'verplicht mobiel' beide verder zijn afgenomen. De interne mobiliteit stagneert iets onder de 5%. Hiermee scoort de regio onder het landelijk gemiddelde, waar eerder een hogere score was verwacht vanwege de unieke positie.
- De uitkomsten van onze data-analyse lijken in tegenspraak met de werkelijkheid. Organisaties hebben nieuwe taken, zijn anders gaan werken. Hoe is het dan mogelijk dat er zo weinig veranderingen in SPP-categorie zijn? Klopt het dat slechts een twintigtal medewerkers dit jaar in de categorie 'moet verbeteren' of 'verplicht mobiel' is gekomen? Als een op de vijf medewerkers 'vrijwillig mobiel' is, waarom is de externe inhuur dan nog zo hoog? Of wordt de inhuur vooral ingezet op het uitvoeren van de nieuwe taken? Oftewel, geeft de SPP-categorie wel een juist beeld van de situatie op de werkvloer?
- Gezien deze tegenstrijdigheden is ons advies om de SPP-systematiek alsmede de inhuur te evalueren. En wel met een kwalitatief onderzoek om het gebruik en de toepasbaarheid van het instrument te evalueren onder leidinggevendenden. Hierin kan ook hun behoeften aan de verdere ontwikkeling van het instrument worden meegenomen.

Kader 1: Zes SPP-categorieën

Elke medewerker is ingedeeld in een van de elf categorieën (zie bijlage). Ten behoeve van de overzichtelijkheid rapporteren we over de volgende zes SPP-categorieën:

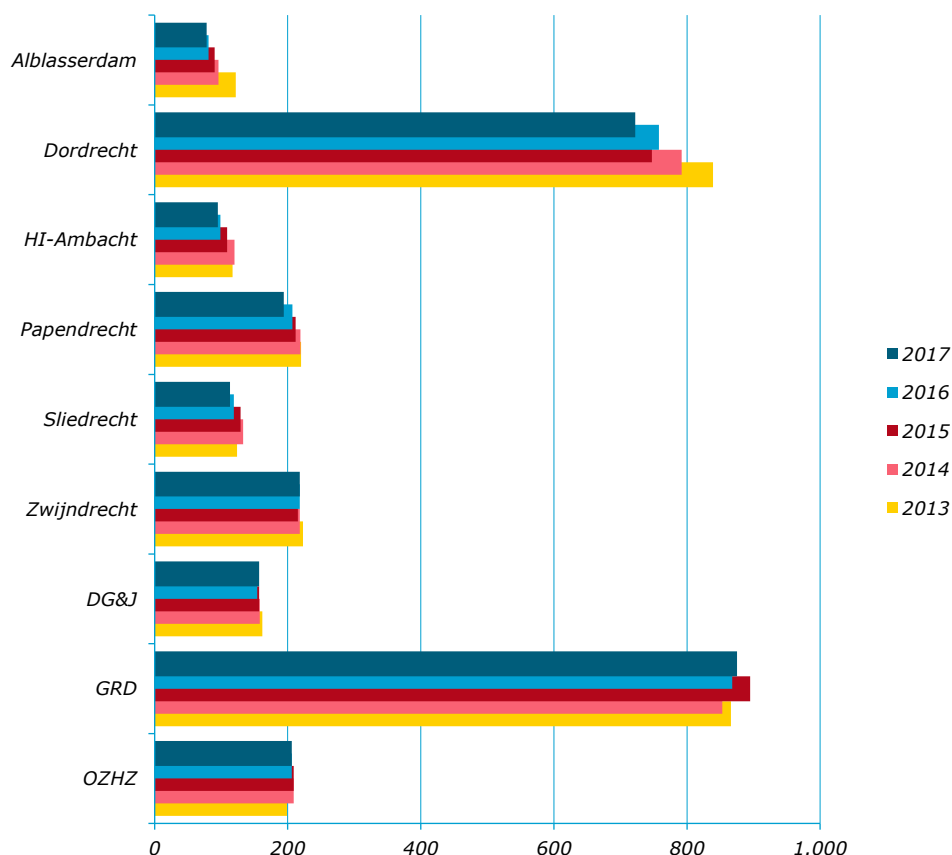
- **stabiel:** medewerkers in de categorie stabiel (A1).
- **moet ontwikkelen:** medewerkers presteren onvoldoende en moeten zich binnen de huidige functie ontwikkelen (A2).
- **vrijwillig mobiel:** medewerker kan zich intern of extern ontwikkelen (B1, B2 of C1).
- **verplicht mobiel:** medewerker past niet bij de functie, functie verdwijnt of medewerker is bovenformatief verklaard (C2, C3 of D);
- **NT, Kort in dienst, langdurig ziek:** voor deze medewerkers is SPP niet van toepassing, ze zijn korter dan 6 maanden in dienst of langdurig ziek;
- **Leeg:** voor deze medewerkers is er niks ingevuld.

2 Omvang organisaties

Aantal vaste medewerkers neemt bijna overal af, duidelijkst bij gemeenten

- Het aantal medewerkers in de Drechtsteden nam in het afgelopen jaar af met 49 (een afname van 1,8%). Daarmee ligt het aantal medewerkers momenteel op 2.658;
- De zes gemeenten nemen de afname in het afgelopen jaar volledig voor hun rekening. Bij de regionale organisaties blijft het aantal medewerkers min of meer gelijk;
- Vooral in de loonschalen 6 en lager neemt het aantal medewerkers af (afname van 41).

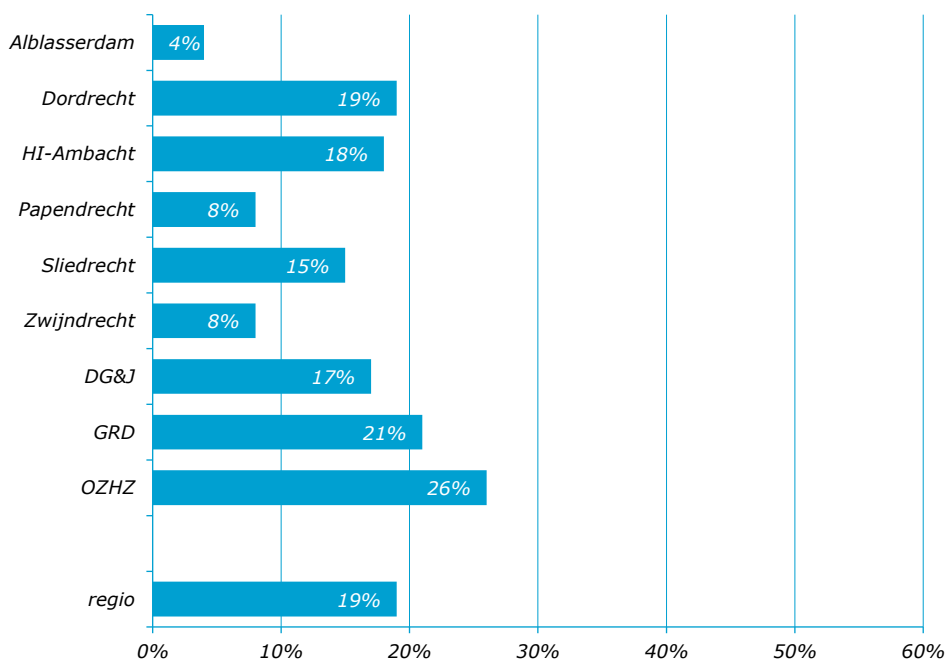
Figuur 1 Aantal medewerkers naar organisatie, per 1 april



Bijna één op de vijf medewerkers in de regio wordt ingehuurd

- De inhuur verschilt behoorlijk per organisatie. In Alblasterdam is dit 4%, bij OZHZ 26%.
- Onder afdelingen van meer dan 15 personen loopt het aandeel dat wordt ingehuurd op tot 74%.
- Absoluut gezien gaat het momenteel om 613 ingehuurde medewerkers. Dat zijn er duidelijk meer dan vorig jaar. Toen waren het er 420. De toename in het aantal ingehuurde medewerkers (+193) overtreft daarmee de afname van het vaste personeel (-49) ruimschoots: per saldo werken er nu 144 personen meer in de Drechtsteden.

Figuur 2 Aandeel ingehuurd medewerkers naar organisatie, per 1 april 2017



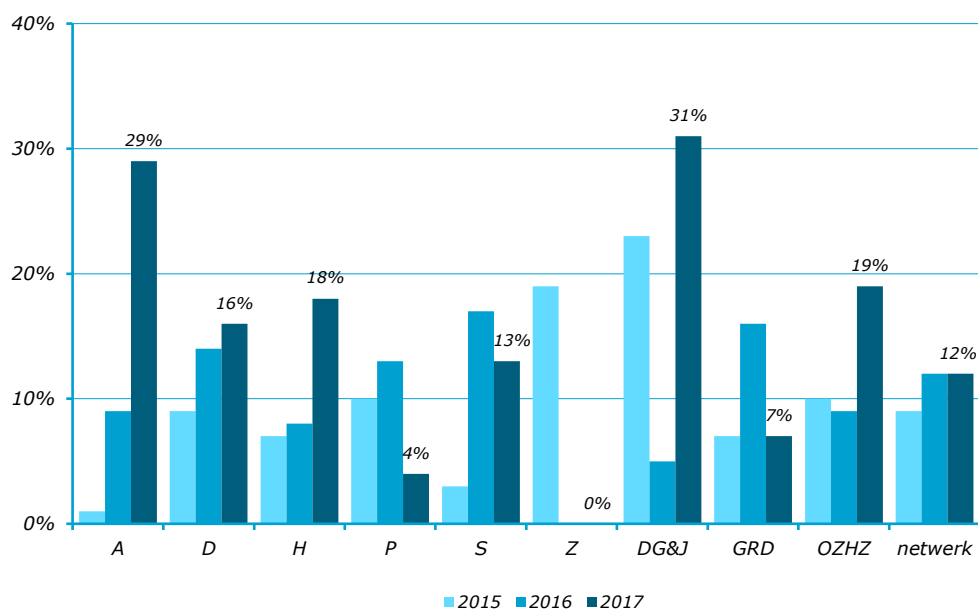
Toelichting: exclusief 24 medewerkers waarvan niet duidelijk is bij welke organisatie ze in dienst zijn.

3 Gebruik SPP

Meeste organisaties gebruiken SPP, maar niet allemaal

- De meeste organisaties hebben het afgelopen jaar de SPP-categorie van een deel van hun medewerkers aangepast. Vooral de DG&J en Alblasserdam hebben relatief veel medewerkers een andere categorie gegeven. In Zwijndrecht is voor het tweede jaar op rij niemand in een andere categorie terechtgekomen;
- Net als vorig jaar wijzigt netwerkbreed van 12% van de medewerkers de SPP-categorie.

Figuur 3 Aandeel aangepaste SPP-categorieën



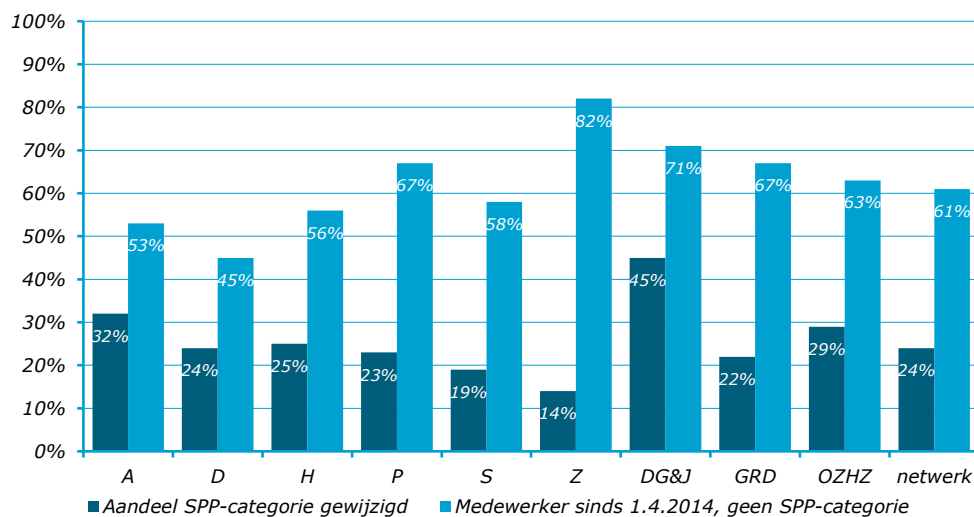
i

De gemeente Zwijndrecht heeft voor het tweede jaar op rij de SPP-categorie van haar medewerkers niet geactualiseerd. Ze hebben wel aangegeven er in de loop van 2017 mee aan de slag te willen gaan.

Sinds 2014 krijgt een kwart andere SPP-categorie, nieuwe medewerkers vergeten

- Een kwart van de medewerkers die sinds 2014 in dienst is in het Drechtstedennetwerk beschikt momenteel over een andere categorie dan bij de introductie van de systematiek (blauwe staven). Bij de DG&J veranderde bij bijna de helft van de medewerkers de SPP-categorie. De gemeente Zwijndrecht wijzigde het minst vaak de categorie van de medewerkers (14%).
- Zes op de tien medewerkers die zijn begonnen na de introductie van de SPP-systematiek, heeft nog steeds geen SPP-categorie (rode staven). In totaal gaat dit om ruim 300 personen.

Figuur 4 Aandeel aangepaste SPP-categorieën, 2014-2017

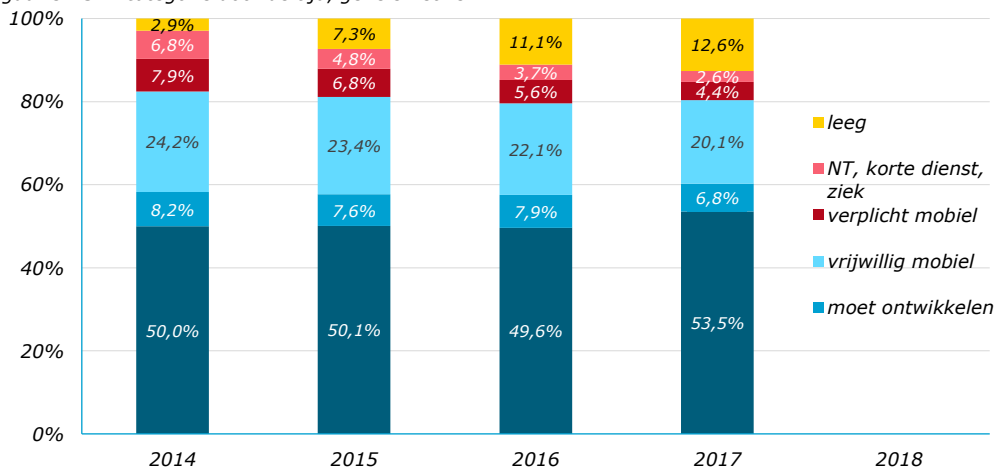


4 SPP-Classificatie anno 2017

Samenstelling van organisaties komt steeds meer in balans

- Organisaties zijn steeds beter in balans. Dit blijkt uit de verdere toename van het aandeel medewerkers met de SPP-categorie 'stabiel'. Ook de afname van zowel het aandeel dat zich 'moet ontwikkelen' als het aandeel 'verplicht mobiel' wijst in deze richting.
- Het aandeel medewerkers dat geen SPP-categorie heeft is verder toegenomen, tot 12,6%.

Figuur 5 SPP-categorie door de tijd, gehele netwerk

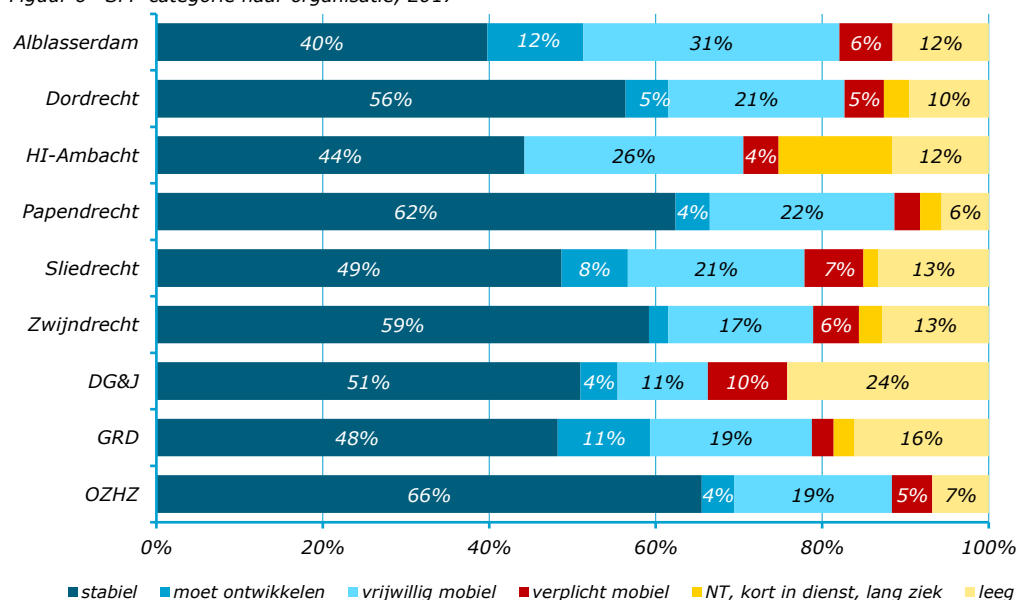


De SPP-categorie wordt alleen toegekend aan de medewerkers in vaste en tijdelijke dienst. Dus niet aan inhuur, stagiairs, rekenkamercommissieleden, buitengewoon ambtenaar burgerlijke stand, burgemeesters, wethouders, raadsleden, etc.

Wisselende ontwikkelingen

- Bij alle gemeenten m.u.v. Zwijndrecht neemt het aandeel stabiele medewerkers toe;
- Aandeel 'moet ontwikkelen' neemt overal af. Ligt duidelijk het hoogst bij de GRD;
- Dordrecht (was 26%), HI-Ambacht (was 31%) en DG&J (was 15%) zien een afname van het aandeel 'vrijwillig mobiel', OZHZ juist een toename (was 15%).
- Aandeel 'verplicht mobiel' neemt toe bij OZHZ (was 2%) en Sliedrecht (was 3%) en daalt vooral bij Alblasserdam (was 10%) en DG&J (was 20%).
- Bijna een kwart van de medewerkers van DG&J beschikt niet over een SPP-categorie. Bij Zwijndrecht (was 8%) en de GRD (was 10%) nam dit aandeel duidelijk toe, in Alblasserdam (was 19%) juist af.

Figuur 6 SPP-categorie naar organisatie, 2017



Jonge medewerkers en leidinggevenden nog vaker zonder SPP-categorie

- Medewerkers van boven de 45 jaar zijn duidelijk vaker geassocieerd als stabiel, terwijl de medewerkers onder 45 jaar minder vaak vrijwillig mobiel zijn dan een jaar geleden. Onder deze jongeren neemt het aantal medewerkers zonder SPP-categorie duidelijk verder toe. Meer dan één op de drie medewerkers van beneden de 35 jaar heeft geen SPP-categorie.
- Toename van aandeel stabiel zien we terug in de meeste loonschalen (alleen niet in schaal 10/11);
- Leidinggevenden zijn nu weliswaar vaker geassocieerd als stabiel, maar ook minder vaak als vrijwillig mobiel. Het aandeel leidinggevenden dat geen SPP-categorie heeft neemt verder toe, tot 26%.

Tabel 1 SPP-categorie naar achtergrondkenmerk, 2016 en 2017

	stabiel		moet ontwikkelen		vrijwillig mobiel		verplicht mobiel		NT, kort in dienst, ziek		leeg	
	'16	'17	'16	'17	'16	'17	'16	'17	'16	'17	'16	'17
leeftijd												
35 en jonger	29	28	8	7	31	27	1	1	2	1	29	36
35-45	44	45	7	6	32	29	4	3	3	1	10	16
45-55	51	56	7	7	23	21	5	4	4	3	9	9
55 en ouder	58	65	9	7	12	11	9	7	4	3	8	7
schaal												
lager dan 7	58	68	7	6	15	13	7	5	2	2	11	6
7, 8 of 9	48	53	9	8	23	20	5	3	3	2	12	14
10 en 11	50	50	9	8	25	24	6	5	2	2	8	12
12 en hoger	43	46	3	3	26	22	7	6	6	5	15	18
leiding												
ja	34	40	3	2	26	20	8	3	9	9	20	26
nee	51	54	8	7	22	20	5	4	3	2	10	12

Toelichting: **44%/44%** verandering ten opzicht van de indeling in 2016 met 3 procentpunt of meer.

5 Wijzigingen in SPP-categorie

Vooral externe mobiliteit leidt tot verschuivingen in SPP-categorie

- In vier van de zes mogelijke SPP-categorieën neemt het aantal medewerkers dat zich daarin bevindt vooral af doordat medewerkers uit dienst gaan ('netwerk verlaten');
- Nieuwe medewerkers krijgen in de meeste gevallen nog geen SPP-categorie. Van de 168 nieuwe medewerkers, kregen 142 medewerkers geen categorie (85%). Ter vergelijking: van de 169 medewerkers die een jaar eerder begonnen, beschikt bijna de helft (82 medewerkers) momenteel wel over een SPP-categorie. De andere helft dus nog steeds niet.
- We zien een redelijk grote groep van 80 medewerkers die 'verhuizen' van 'vrijwillig mobiel' naar 'stabiel', tegenover 29 medewerkers die de omgekeerde weg afleggen. Ook gingen er in het afgelopen jaar 71 medewerkers van 'geen categorie' naar 'stabiel'.
- Het aantal medewerkers in 'moet ontwikkelen' daalde het afgelopen jaar van 213 naar 180. Ook het aantal in 'verplicht mobiel' daalde, van 152 naar 117.

i
 Binnen de SDD en bij het DKCC zullen binnen een aantal jaren verschillende baliefuncties verdwijnen. De medewerkers die daar nu actief zijn, kunnen reeds de categorie C3 krijgen "De huidige functie zal op termijn verdwijnen". Opvallend is dat geen enkele medewerker bij de SDD of het DKCC deze SPP-categorie heeft op dit moment. Komt de SPP-administratie overeen met de werkelijkheid?

Tabel 2 Verschuivingen tussen SPP-categorieën, 2016 en 2017

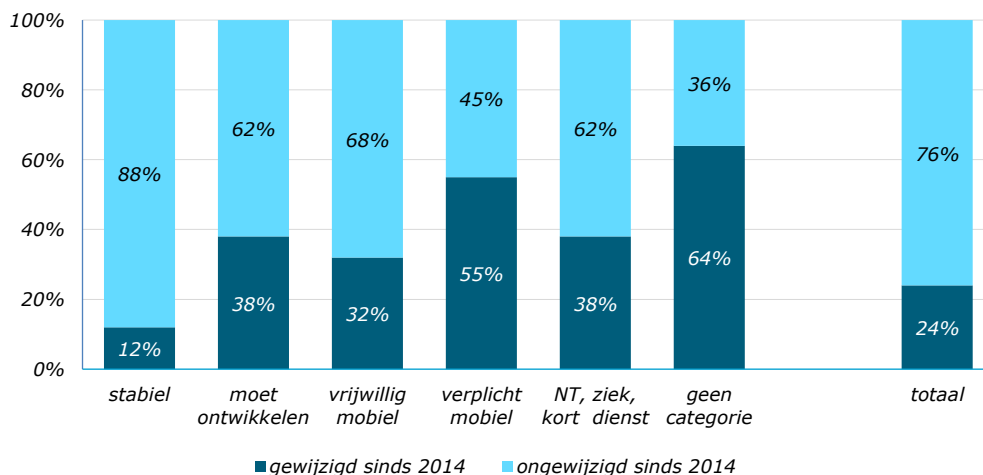
2017 (dus: naar)	stabiel	moet ontwikkelen	vrijwillig mobiel	verplicht mobiel	geen categorie	NT, ziek, kort in dienst	netwerk verlaten	totaal 2016
2016 (dus: van)								
stabiel	1.216	6	29	10	6	1	76	1.344
moet ontwikkelen	19	158	9	6	1		20	213
vrijwillig mobiel	80	5	473	4	7	1	28	598
verplicht mobiel	15	2	4	91	3		37	152
geen categorie	71	4	10	2	175		37	299
NT, ziek, kort in dienst	7		4	2	2	67	19	101
nieuwe medewerker	14	5	4	2	142	1	n.v.t.	168
totaal 2017	1.422	180	533	117	336	70	217	2.875

Toelichting: de grootste veranderingen hebben we **vet** weergegeven.

Medewerkers komen lastig uit 'moet ontwikkelen' of 'verplicht mobiel'

- Ruim 2.100 medewerkers die momenteel in dienst zijn, waren dat ook ten tijde van de introductie van de SPP-systematiek. Van drie kwart van deze medewerkers is de SPP-categorie sindsdien ongewijzigd gebleven.
- Dit zien we vooral bij de groep die in 2014 begon als stabiel. Van bijna 90% van de medewerkers die in die categorie begon, is dat nu nog steeds de SPP-categorie.
- Medewerkers die begonnen als 'moet ontwikkelen' of 'verplicht mobiel' komen daar lastig uit. Van de medewerkers die in 2014 de SPP-categorie 'moet ontwikkelen' kreeg (en nu nog steeds werkzaam is in het netwerk), beschikt 62% nog steeds over dezelfde categorie. En van de medewerkers die in 2014 begonnen met 'verplicht mobiel', beschikt 45% nog steeds over deze SPP-categorie.

Figuur 7 Verandering van SPP-categorie in de periode 2014-2018



6 Mobiliteit

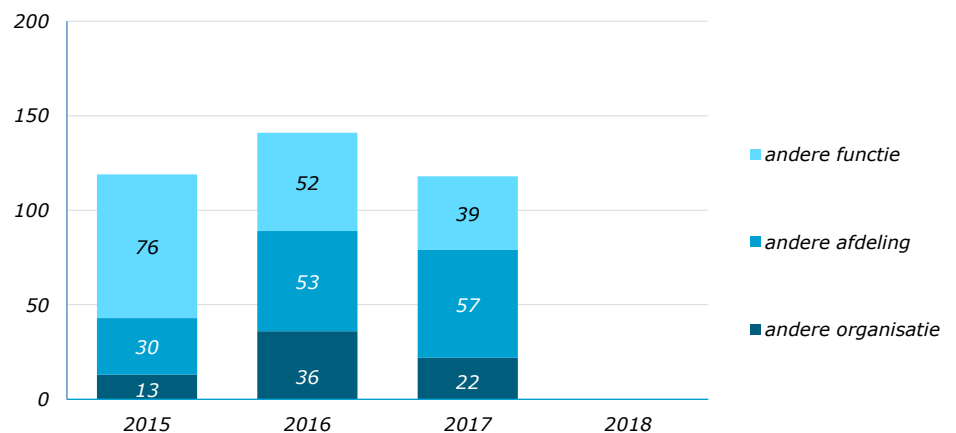
Interne mobiliteit stabiliseert rond 120 per jaar

- Als we de registratiebestanden uit de verschillende jaren naast elkaar leggen, zien we dat de interne mobiliteit min of meer gelijk blijft (exclusief reorganisaties en functiewaarderingen). In 2017 waren er 122 medewerkers intern mobiel. Procentueel lag de interne mobiliteit in 2017 op 4,7% (tegenover 5,4% in 2016). Het aantal wijzigingen van functie lijkt af te nemen.
- Daarnaast zijn er volgens IDU in het afgelopen jaar 40 detacheringen ingegaan.
- In de 100.000-plus gemeenten (exclusief G4) ligt de interne mobiliteit volgens de *Personeelsmonitor 2016* van het A+O fonds op 6,2%. Dus hoger dan in de Drechtsteden, waar interne mobiliteit een belangrijk onderwerp is in de *Bedrijfsvoeringsstrategie* uit 2017: "We zetten in op een organisatienetwerk waarbinnen werknemers flexibel kunnen worden ingezet en geen belemmeringen kennen om in andere gemeenten of Drechtstedelijke organisaties klussen of taken op te pakken (en hiertoe juist worden uitgedaagd)."



Bij OZHZ is er in 2016 een reorganisatie geweest. Vele medewerkers zijn van positie verwisseld. Dit merken we echter niet aan als interne mobiliteit.

Figuur 8 Omvang interne mobiliteit, aantal



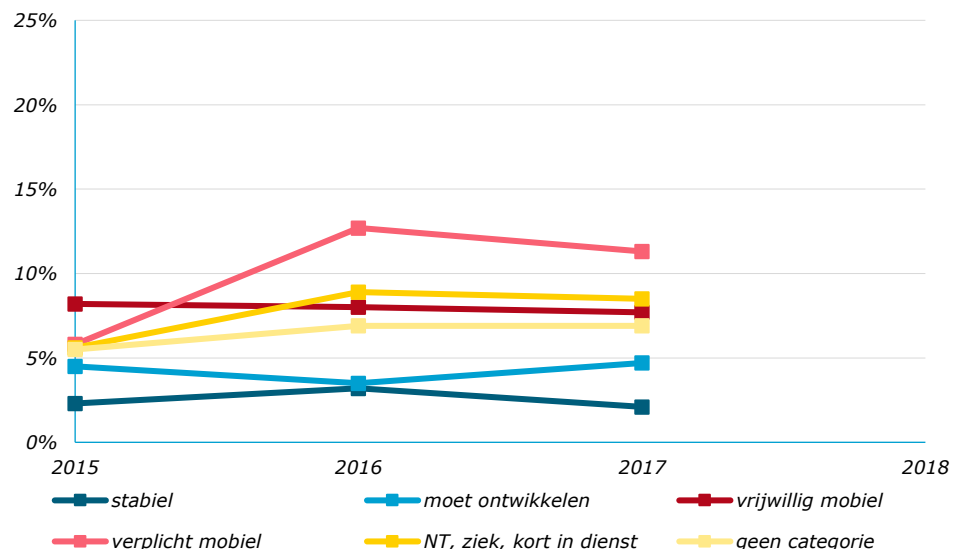
SPP-categorie 'verplicht mobiel' hand-in-hand met interne mobiliteit

- De SPP-categorie 'verplicht mobiel' gaat het vaakst samen met interne mobiliteit. Waar gemiddeld 5,2% van de medewerkers intern mobiel is geweest, ligt dit op meer dan het dubbele onder degenen met de SPP-categorie 'verplicht mobiel'.
- Van de medewerkers met de SPP-categorie 'vrijwillig mobiel' is circa 8% intern mobiel geweest in het afgelopen jaar. Medewerkers met de categorie 'stabiel' zijn het minst vaak intern mobiel – wat ook logisch is.



Het aantal medewerkers met de SPP-categorie "vrijwillig mobiel" nam afgelopen jaar af. En minder dan één op de tien van hen was afgelopen jaar intern mobiel. Is het mogelijk om dit reservoir aan talent en ontwikkelpotentieel meer in te zetten en het beroep op externe inhuur te verminderen?

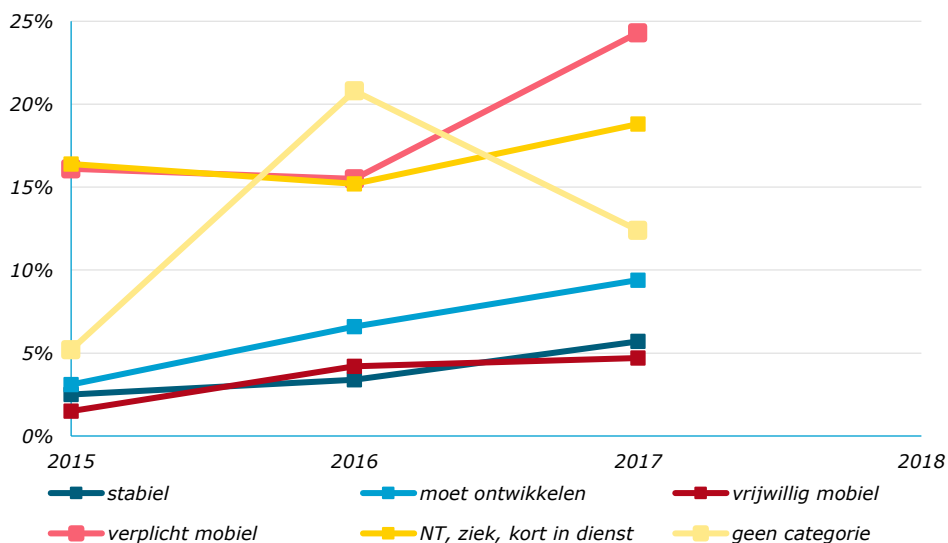
Figuur 9 Aandeel medewerkers dat intern mobiel is, naar SPP-categorie



SPP-categorie helpt ook bij externe mobiliteit

- Medewerkers met de SPP-categorie 'verplicht mobiel' vertrekken ook het vaakst uit het Drechtstedennetwerk. Bijna een kwart van hen verliet het afgelopen jaar het netwerk.
- Vrijwillige mobiliteit uit zich vaker in interne mobiliteit dan in externe mobiliteit.

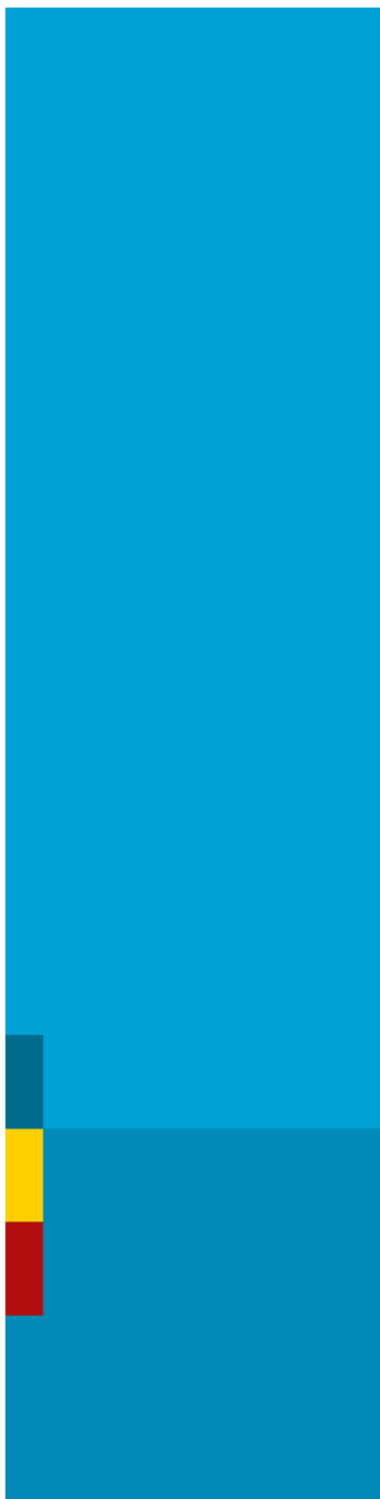
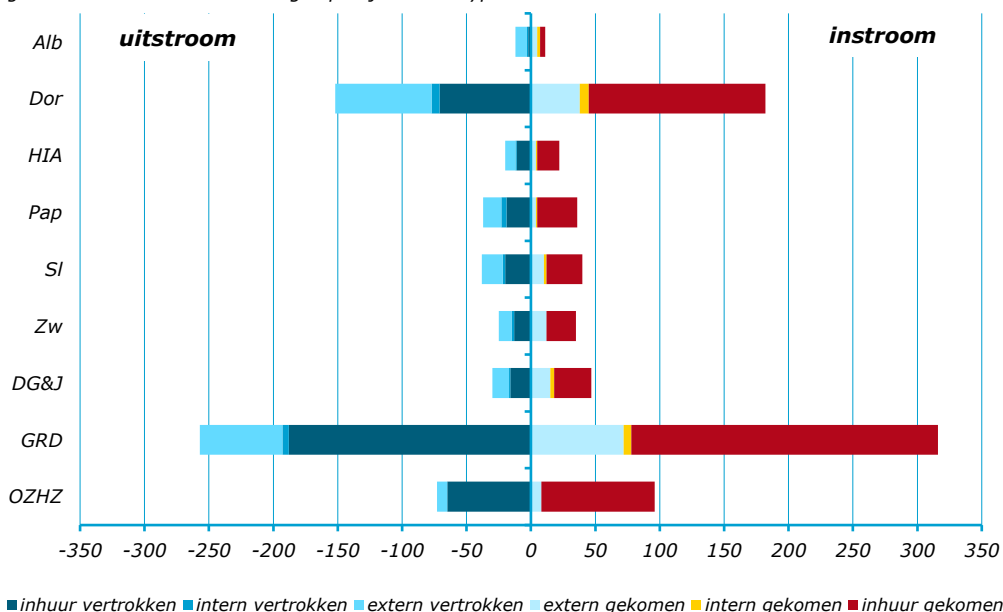
Figuur 10 Aandeel medewerkers dat extern mobiel is, naar SPP-categorie



Inhuur overtreft externe en interne mobiliteit qua omvang

- In het afgelopen jaar wisselden 22 medewerkers binnen het Drechtstedennetwerk van organisatie.
- Er waren meer vaste en tijdelijke medewerkers die het netwerk verlieten (217) dan dat medewerkers van buiten werden geworven (168).
- Dit vertrekoverschot werd mede ingevuld met inhuur. Volgens IDU (Instroom, Doorstroom en Uitstroom) zijn er in het afgelopen jaar 602 nieuwe mensen ingehuurd. In diezelfde periode liep voor 408 inhuurkrachten de inhuurperiode af. Met name de GRD, Dordrecht en OZHZ huren veelvuldig mensen in.
- Zo goed als in alle organisaties overtreft het komen en gaan van de inhuurkrachten duidelijk de interne en externe mobiliteit van vaste krachten. Als de inhuur groeit qua omvang, neemt de invloed van strategische personeelsplanning af.

Figuur 11 In- en uitstroom in afgelopen jaar naar type mobiliteit



dr. Bart van der Aa
november 2017

Postbus 619
3300 AP Dordrecht
(078) 770 39 05

ocd@drechtsteden.nl
www.onderzoekcentrumdrechtsteden.nl



Bijlagen

Tabel 3 Gehanteerde SPP-categorieën

Code	hoofdcode	omschrijving
A1	stabiel	Stabiel 1: medewerker presteert in de huidige functie bevredigend/goed en streeft naar bijhouden/verdieping van eigen vakgebied.
A2	moet ontwikkelen	Stabiel 2: medewerker presteert in de huidige functie onvoldoende en is in staat zich te ontwikkelen binnen zijn/haar functie.
B1	vrijwillig mobiel	Ontwikkelaar 1: medewerker presteert in de huidige functie bevredigend/ goed en heeft de potentie zich te ontwikkelen naar een bepaalde functie verticaal of horizontaal binnen een termijn van 2-5 jaar.
B2	vrijwillig mobiel	Ontwikkelaar 2: medewerker presteert in de huidige functie bevredigend/ goed en wenst de kwaliteiten op andere plek in te zetten maar weet nog niet in welke richting en op welke termijn, wel tussen 2-5 jaar.
C1	vrijwillig mobiel	Mobiel 1: medewerker presteert in de huidige functie bevredigend/goed en wenst de kwaliteiten op andere plek in de organisatie/netwerk in te zetten binnen een termijn van 2 jaar.
C2	verplicht mobiel	Mobiel 2: de huidige functie past niet bij de kwaliteiten van de medewerker en wenst of moet de kwaliteiten op andere plek inzetten.
C3	verplicht mobiel	Mobiel 3: de huidige functie zal op termijn verdwijnen/wezenlijk veranderen en wenst de kwaliteiten op andere plek in te zetten.
D	verplicht mobiel	Boventallig: de medewerker is op grond van sociaal plan bovenformatief verklaard en moet de kwaliteiten inzetten op andere plek.
NT, LZ, K6	n.v.t.	Niet van toepassing, langdurig ziek 'LZ' en korter dan 6 maanden in dienst 'K6'.

Kentallen per organisatie

In deze bijlage presenteren we de kengetallen voor de negen organisaties. Het aantal medewerkers (in dienst en inhuur), het aandeel met een gewijzigde SPP-categorie ten opzichte van vorig jaar, het aantal medewerkers per SPP-categorie, de interne en externe mobiliteit en het aantal medewerkers dat de komende vijf jaar met pensioen gaat. In de bovenste tabel in absolute aantallen, daaronder als percentage van de medewerkers die in dienst zijn (vast en tijdelijk, geen inhuur).

Tabel 4 Kentallen, absolute aantallen

	A	D	H	P	S	Z	DG&J	GRD	OZHZ	tot
medewerkers										
in dienst	78	722	95	194	113	218	157	875	206	2.658
inhuur	3	171	21	17	21	19	33	228	73	610
SPP-categorie										
wijziging categorie	21	112	16	7	13	0	44	60	37	310
stabiel	31	407	42	121	55	129	80	422	135	1.422
moet ontwikkelen	9	37	0	8	9	5	7	97	8	180
vrijwillig mobiel	24	153	25	43	24	38	17	170	39	533
verplicht mobiel	5	34	4	6	8	12	15	23	10	117
NT, ziek, kort in dienst	0	22	13	5	2	6	0	22	0	70
leeg	9	69	11	11	15	28	38	141	14	336
interne mobiliteit										
wijziging functie	0	12	1	3	9	3	2	9	0	39
wijziging afdeling	4	10	3	3	6	3	6	22	0	57
wijziging klant (van)	1	6	1	4	2	2	1	5	0	22
wijziging klant (naar)	2	7	1	1	2	0	3	6	0	22
externe mobiliteit										
instroom	5	38	4	4	10	12	15	72	8	168
uitstroom	9	75	8	14	16	10	13	64	8	217
pensioen										
aantal tot 2022	11	103	9	15	11	25	12	61	17	264

Tabel 5 Kentallen, relatieve aantallen (ten opzichte van het totaal aantal medewerkers in de organisatie)

	A	D	H	P	S	Z	DG&J	GRD	OZHZ	tot
inhuur	4%	19%	18%	8%	15%	8%	17%	21%	26%	19%
SPP-categorie										
wijziging categorie	27%	16%	17%	4%	12%	0%	28%	7%	18%	12%
stabiel	40%	56%	44%	62%	49%	59%	51%	48%	66%	53%
moet ontwikkelen	12%	5%	0%	4%	8%	2%	4%	11%	4%	7%
vrijwillig mobiel	31%	21%	26%	22%	21%	17%	11%	19%	19%	20%
verplicht mobiel	6%	5%	4%	3%	7%	6%	10%	3%	5%	4%
NT, ziek, kort in dienst	0%	3%	14%	3%	2%	3%	0%	3%	0%	3%
leeg	12%	10%	12%	6%	13%	13%	24%	16%	7%	13%
interne mobiliteit										
wijziging functie	0%	2%	1%	2%	8%	1%	1%	1%	0%	1%
wijziging afdeling	5%	1%	3%	2%	5%	1%	4%	3%	0%	2%
wijziging klant (van)	5%	1%	1%	1%	1%	1%	3%	1%	0%	1%
wijziging klant (naar)	3%	1%	1%	1%	2%	0%	2%	1%	0%	1%
externe mobiliteit										
instroom	6%	5%	4%	2%	9%	6%	10%	8%	4%	6%
uitstroom	12%	10%	8%	7%	14%	5%	8%	7%	4%	8%
pensioen										
aantal tot 2022	14%	14%	9%	8%	10%	11%	8%	7%	8%	10%