



## **“Keuzes binnen de interne en externe arbeidsmarkt”**

**Uitwerking opdracht in duo-presentatie vak HRM VDBK-6**

**Mary Beijleveld en John Fonteijn (VDBK-6)  
zondag 2 april 2006**

---

# Inhoud

<b>INLEIDING</b>	<b>3</b>
<b>VISIE OP STRATEGISCH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT</b>	<b>3</b>
<b>SAAP</b>	<b>3</b>
<b>DE SCAN GETEST EN BEWEZEN!</b>	<b>4</b>
<b>DANK</b>	<b>4</b>
<b>PERSPECTIEVEN OP ARBEID</b>	<b>5</b>
<b>KENMERKEN VAN ARBEID</b>	<b>5</b>
<b>ARBEIDSMARKT</b>	<b>5</b>
<b>EXTERNE ARBEIDSMARKT</b>	<b>6</b>
<b>DE (ON)MOGELIJKHEDEN VAN DE EXTERNE ARBEIDSMARKT</b>	<b>7</b>
<b>INTERNE ARBEIDSMARKT</b>	<b>8</b>
<b>ARBEIDSSALLOCATIEPROCES</b>	<b>8</b>
<b>MEETBAAR MAKEN VAN DIMENSIES VAN HET ARBEIDSAANBOD</b>	<b>10</b>
<b>METEN</b>	<b>10</b>
<b>PRIMAIRE VOORWAARDEN</b>	<b>10</b>
<b>DE AASTO-SCAN</b>	<b>11</b>
<b>DOELSTELLING EN UITGANGSPUNTEN VAN DE SCAN</b>	<b>11</b>
<b>METHODISCH WERKEN MET DE SCAN</b>	<b>11</b>
<b>TOELICHTING OP STELLINGEN VAN DE SCAN</b>	<b>12</b>
<b>SLOTWOORD</b>	<b>16</b>
<b>BRONVERMELDING</b>	<b>17</b>

# Inleiding

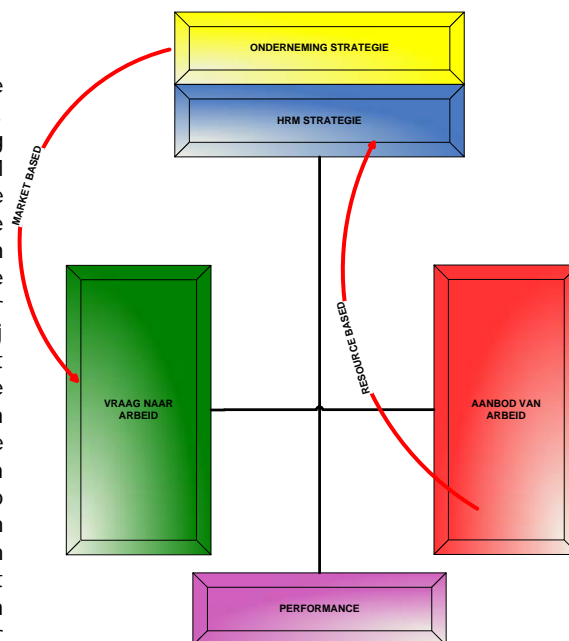
Dit werkstuk is de uitwerking van de afrondende opdracht voor het vak Strategische Human Resource Management (HRM), als onderdeel van de studie verkort doctoraal Bedrijfskunde (VDBK6) aan de Rijks Universiteit Groningen. De uitleg over de term Strategische Human Resource Management (SHRM) heeft vanaf het eerste tot het laatste college bij alle studenten van deze opleiding vragen opgeroepen over tal van factoren en actoren die een rol van betekenis spelen bij de relatie tussen SHRM en de ondernemingsstrategie, en het effect hiervan op de performance.

## Visie op Strategisch Human Resource Management

Onderkend is dat de mens een cruciale rol vervult en zelfs "de sleutel tot het succes" wordt genoemd. De toenemende betekenis van menselijke arbeid als productiefactor in het productieproces en waardecreërende en waardebepalende factor heeft geleid tot de ontwikkeling van HRM tot SHRM. HRM is een meer bedrijfskundige en organisatie gerichte voortzetting van wat vroeger personeelszaken (P&O) werd genoemd. Denkt men bij personeelszaken vooral aan instrumentele activiteiten als werven en selecteren, opleidingen en beloning, HRM richt zich vooral op de allocatie van de vraag en het aanbod van arbeid om in combinatie met de hiervoor noodzakelijke technologie de productiedoelstelling te kunnen behalen. Daar waar de productiedoelstellingen en de daaruit voortvloeiende taken tot een vraag naar arbeid leiden, bestaat het aanbod van arbeid vooral uit de personen binnen en buiten de organisatie die over de individuele competenties beschikken voor het realiseren van de productiedoelstellingen en dus voor het uitvoeren van de taken. Vraag naar en aanbod van arbeid binnen de organisatie vormen samen de interne arbeidsmarkt. Tracht een onderneming haar vraag naar arbeid te bevredigen met het arbeidsaanbod buiten de eigen organisatie, dan doet men een beroep op de externe arbeidsmarkt. Wanneer HRM activiteiten binnen een organisatie plaatsvinden vanuit een strategisch perspectief wordt gesproken van SHRM. Onze visie is: "Bij SHRM geldt dat niet alleen de productiedoelstellingen, maar ook de ontwikkeling in de planningsomgeving van de organisatie op korte en lange termijn en de afstemming daarop van de interne arbeidsmarkt van cruciaal belang zijn voor het succes van een onderneming".

## SAAP

In dit kader is binnen de studie het Strategische Arbeids Allocatie Proces-Model (SAAP)<sup>i</sup> geïntroduceerd. Het SAAP-model tracht de relaties en samenhang tussen de elementen ondernemingsstrategie, de HRM strategie, de vraag- en het aanbod van arbeid en de performance van de onderneming inzichtelijk te maken. Eén van de belangrijkste uitgangspunten binnen het model is dat er van een evenwichtige aansluiting sprake moet zijn tussen de vraag naar arbeid en het aanbod van arbeid. De vraag die daarbij terecht kan worden gesteld, en tevens de opdracht voor de schrijvers van dit werkstuk is, is op welke wijze binnen het strategisch HRM model kan worden bepaald of het arbeidsaanbod in de interne en externe arbeidsmarkt aansluit bij de vraag naar arbeid om productiedoelstellingen en organisatieontwikkeling op de korte en lange termijn te realiseren. Daaraan gekoppeld is de opdracht om te komen tot een handzame scan voor een analyse van het arbeidsaanbod met kwantificeerbare resultaten, die in principe voor alle bedrijven en organisaties toepasbaar is.



Alvorens tot de ontwikkeling van de scan te kunnen overgaan worden in dit werkstuk verschillende perspectieven op de begrippen 'arbeid', 'interne- en externe arbeidsmarkt' en 'arbeidsallocatie' vanuit het arbeidsaanbod en de 'Resource Based' benadering nader belicht. De elementen hiervan, die van belang zijn voor de scan, worden hierdoor geïdentificeerd. Uiteindelijk vindt een beschrijving plaats van de methodiek die voor de scan is gekozen en wordt het gereedschap aangereikt dat kan worden gebruikt voor het verrichten van de scan.

Niet alleen tijdens het ontwikkelingen van de scan, maar ongetwijfeld ook bij het uitvoeren van de scan geldt, dat de relatie met de dynamische dimensies van de kwalitatieve en kwantitatieve vraag naar arbeid en arbeidsaanbod en de keuzes die hierbij worden gemaakt vanuit het SHRM niet buiten beschouwing mogen worden gelaten.

Tevens geldt dat de scan vanwege de voorwaarden die eraan gesteld zijn (in alle bedrijven en organisaties toepasbaar, handzaam en kwantificeerbaar) op redelijk globaal niveau blijft steken. Wij verklaren dit. Ieder bedrijf heeft zijn eigen positie in de markt, zijn eigen aandeelhouders of eigenaren en andere zogenoemde stakeholders, zijn eigen producten en diensten, zijn eigen voortbrengingsproces, zijn eigen dominante coalitie, zijn eigen leiding en medewerkers, structuur, cultuur en technologie. Dat maakt ieder bedrijf uniek. Dat maakt dat ieder bedrijf ook haar eigen strategie heeft of moet formuleren. Dat impliceert tevens dat ook het strategische HRM afgestemd is op die unieke businesspropositie welke de organisatie heeft. De SHRM moet daarom passen bij en binnen de organisatiestrategie. De uitvoering van het SHRM door middel van beleid(splannen), visie en HRM instrumenten, ook al zijn deze 'slechts' tot het arbeidsaanbod beperkt, zijn te talrijk om in een handzame scan (allemaal) aan bod te laten komen. U zult daarom het laagste aggregatieniveau in de scan niet terug vinden.

## **De scan getest en bewezen!**

Er is ons door drs. M. de Witte toegezegd dat de volgende studiegroep (VDBK-7) onze scan mag beproeven en dat zij hun bevindingen aan ons zullen presenteren. Ondanks het feit dat ons geduld dus nog enige tijd op de proef zal worden gesteld, zijn en blijven wij vooral razend benieuwd of wij er in zijn geslaagd een stuk gereedschap te ontwikkelen voor optimalisering van het SAAP-model en of de volgende studiegroep er in de praktische toepassing wellicht nog een betere versie van kan afleveren.

## **Dank**

Het plezier dat de schrijvers van dit werkstuk al hebben gehad tijdens de colleges en de presentatie van de inhoud van dit werkstuk en het ontwerpen van de gekozen methodiek voor de scan, staan waarschijnlijk in geen verhouding tot de ervaring die een volgende studiegroep kan opdoen in de toepassing van deze methodiek. Onze waardering gaat uit naar de wijze waarop Marco de Witte en Ben Kuipers ons de leerstof hebben aangereikt en ons hebben gedwongen tot het aanzwengelen van de discussies en het stellen van prikkelende vragen. Een woord van dank aan onze medestudenten voor hun stimulerende bijdrage aan de altijd weer verhelderende discussies, in het bijzonder aan Mieke Chabaane en Paul Ongenae. Samen met deze medestudenten hebben wij de Aasto-scan ontwikkeld. Kortom, het was een leerzame periode!

# Perspectieven op arbeid

## Kenmerken van arbeid

Het doel van dit werkstuk gaat voorbij aan de kenmerken van arbeid, maar toch achten wij het noodzakelijk de kenmerken en soorten/indelingen arbeid in het kort te belichten. Vooral omdat de veranderende vraag en dus ook het gevraagde aanbod van arbeid hiermee verband houdt. Arbeid is er in diverse soorten. Zonder hierover al te veel uit te wijden noemen wij de naar onze mening meest belangrijke:

- Betaalde arbeid (wit en zwart) en onbetaalde arbeid
- Geschoolde arbeid en ongeschoolde arbeid
- Hoofdarbeid en handarbeid
- Leidinggevende arbeid en uitvoerende arbeid

Arbeid is dus grofweg onder te verdelen in de wijze van betaling, scholing, aard en niveau. Vooral de onderlinge procentuele verdeling van de laatste drie is van belang, omdat hierin de laatste decennia een verandering is opgetreden. Met de veranderingen van een productie-economie naar een relatie- en dienstverlenende economie, waarbij niet langer het product de bepalende factor voor het succes van een onderneming is, maar de medewerkers en de competenties die zij bezitten, vindt er ook een verschuiving plaats binnen de aanbodzijde van arbeid en heeft zij een geheel andere samenstelling verkregen. De snelheid waarmee verandering optreden in de vraag naar arbeid maakt, dat ook aan de aanbodzijde alert en anticiperend moet worden gereageerd met een effectieve en frequente bijstelling van het arbeidsaanbod en de competenties.

## Arbeidsmarkt

Het leek ons zinnig om in aansluiting op het voorgaande allereerst een korte verdieping op het begrip arbeidsmarkt te maken, wat het geheel van vraag naar en aanbod van arbeid is. Arbeid wordt gevraagd door de werkgevers en aangeboden door de werknemers. Met andere woorden: De werkgevers vragen arbeidskrachten en de werknemers bieden zich aan als arbeidskracht.

### Macro-economisch perspectief

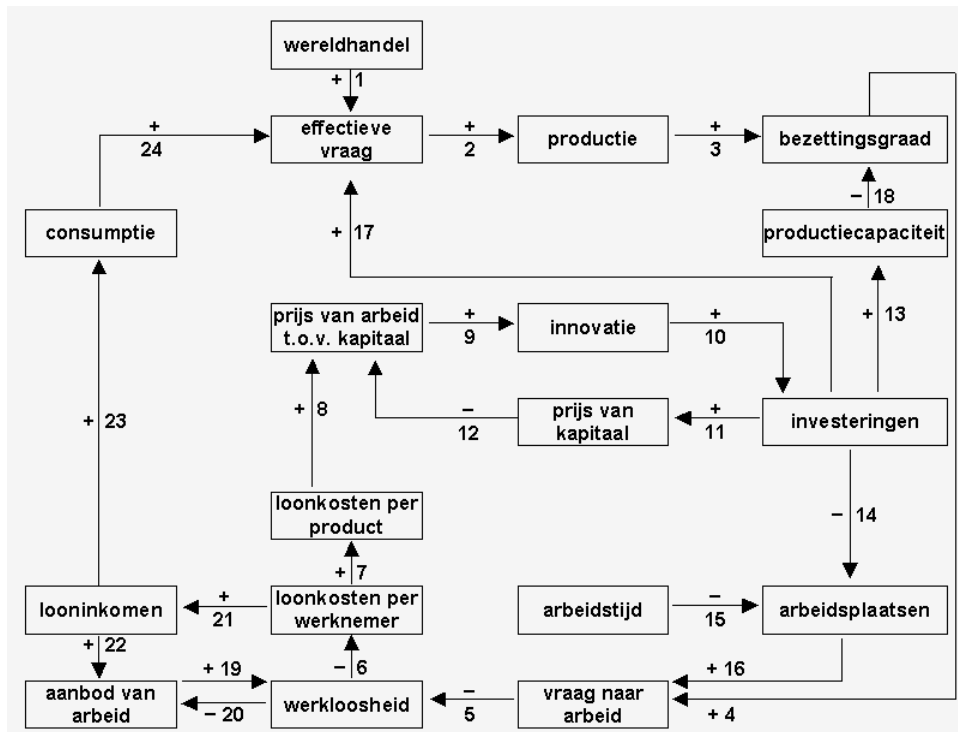
In economische termen is de arbeidsmarkt ruim of ontspannen als het aanbod de vraag overtreft. Als de vraag groter is dan het aanbod dan noemt men de arbeidsmarkt krap of overspannen. Als het economische beter gaat, neemt het aantal banen en daarmee de kans op werk in de regel toe. Niet altijd evenredig omdat arbeid soms vervangt wordt door technologie. Er zullen zich ook meer mensen aanbieden op de arbeidsmarkt (aanzuigeffect).

Als het economisch slechter gaat, neemt het aantal banen en daarmee de kans op werk af, maar niet altijd evenredig. Dit is afhankelijk van de sectoren waar het economische effect meer of minder invloed heeft, de looptijd van arbeidscontracten (met opzegtermijnen, beschermingsconstructies, CAO afspraken) of werkgelegenheidsprojecten die door de overheid zijn geïnitieerd. Het aanbod van arbeid kan afnemen (ontmoedigingseffect) en de 'verborgen' werkloosheid zal toenemen.

Op de volgende pagina hebben wij een stroomschema van de werking van de arbeidsmarkt vanuit een macro-economisch perspectief opgenomen. Hierin worden de economische afhankelijkheden in de arbeidsmarkt weergegeven en middels een pijlschema beschreven. De verbanden tussen een aantal economische factoren kunnen hierin herkend worden. Alle pijlen geven oorzakelijke verbanden weer. Een + geeft een positief verband aan en een – een negatief verband. We nemen als uitgangspunt de groei van de wereldhandel.

### Micro-economisch perspectief

Elke organisatie (micro niveau) heeft met deze economische factoren te maken. Elke productieorganisatie die goederen of diensten voortbrengt, heeft met zijn eigen omgeving in de arbeidsmarkt te maken. We noemden dit al in de inleiding van dit werkstuk. Immers, voor de voortbrenging van goederen en diensten heeft elke organisatie in mindere mate of juist in meerdere mate (in de zin van aantallen) arbeid nodig. Ook het soort arbeid en de gevraagde competenties verschilt per organisatie en bij grotere organisaties zelfs per proces of per afdeling.



Figuur 1: arbeid in het macro-economisch perspectief  
 De verklaring van de cijfers zijn op de laatste pagina van dit werkstuk aan te treffen

Het soort organisatie (groot/klein, mechanistisch of organisch) en het soort productie (goederen, diensten, relatiediensten), evenals de gekozen business propositie (costleader, productleader, customer intimacy) is bepalend voor de samenstelling en de eisen die de organisatie stelt aan het aanbod van arbeid. Zij heeft een unieke vraag naar arbeid die bij haar past. Deze vraag naar arbeid is weer het resultaat van de uitkomst van zoektocht naar de beste strategie voor de onderneming, welke is afgestemd op de externe omgeving (external fit bij Wood), de configuratie (bij Paauwe; bij Wood de organizational fit) en de vormgeving van de HRM functie/ HRM instrumenten (bij Paauwe; bij Wood<sup>ii</sup> de internal fit).

### Externe arbeidsmarkt

Als de organisatie probeert haar vraag naar arbeid te bevredigen door arbeidsaanbod te zoeken buiten de organisatie, zeggen we dat de organisatie werft op de externe arbeidsmarkt Dit ter ondersteuning van de zogenaamde interne arbeidsmarkt: werknemers die in dienst zijn van de organisatie en die om welke reden dan ook binnen de eigen organisatie beschikbaar zijn voor ander werk<sup>iii</sup>. De externe arbeidsmarkt wordt in belangrijke mate door demografische factoren beïnvloed. In Nederland is er sprake van een aantal voor de externe arbeidsmarkt belangrijke ontwikkelingen op demografisch gebied.

- In de grote steden is er sprake van **“verkleuring”** De verhoudingen tussen autochtone en allochtone bevolking is verschoven van ca. 64 – 36 % in 1995 naar 57 – 43 % in 2003. 31 % van de allochtonen is afkomstig uit niet westerse landen.
- De **arbeidsimmigratie** vanuit de andere Europese landen (vooral van de 10 laatstelijk aangesloten EU landen) schijnt deze ontwikkeling op de arbeidsmarkt niet te nivelleren.
- Naar verwachting zal de **vergrijzing** van de Nederlandse bevolking zich nog tot 2038<sup>iv</sup> voortzetten. Helaas helpt de overheid, hoewel zij zegt de arbeidsparticipatie onder ouderen (50-55 +) te willen stimuleren, (in 2004 zijn bv. 5000 ambtenaren met prepensioen gestuurd) mee aan de lagere arbeidsparticipatie van ouderen.
- Door de zogenaamde **ontgroening** (er komen steeds minder jonge mensen bij en immigratie van jonge mensen wordt ontmoedigd door het huidige immigratiebeleid) en de vergrijzing, krimpt de beroepsbevolking. De bevolkingsgroei in Nederland is ongeveer 0,3 %. Dat is laag

ten opzichte van de groei van de wereldbevolking die naar verwachting<sup>v</sup> van 2000 tot 2010 stijgt met ca. 12 %. Ook in Europa is de bevolkingsgroei relatief laag.

- Op de arbeidsmarkt is de concurrentie om technisch en/of hoog opgeleid personeel hoog. Het **opleidingsniveau** van allochtonen stijgt weliswaar in vergelijking met voorgaande jaren, maar het verschil in het opleidingsniveau tussen de autochtone en allochtone Nederlandse bevolking is nog altijd groot. Als de vraag naar hoger opgeleid personeel aanhoudt, kan dit ook de arbeidsparticipatie van allochtonen beïnvloeden. De arbeidsparticipatie van allochtonen<sup>vi</sup> is nu al lager dan die van autochtonen (2003: 48,6 % tegen 67,3%). Soms lijkt het er toch veel op dat de culturele eigenschappen voor werkgevers moeilijk aanvaardbaar zijn maar ook soms moeilijk inpasbaar zijn onder sommige arbeidsomstandigheden<sup>vii</sup>. Door een beperkte groei van het arbeidsaanbod en daarbinnen een groeiend aandeel lager opgeleide allochtonen kunnen ondernemers niet meer in hun groeiende behoeften in gekwalificeerd personeel voorzien<sup>viii</sup>.
- Verder doet zich ook een ontwikkeling voor in de wijze waarop werknemers tegen arbeid aankijken. Omdat van de aankomend en relatief nieuwe werknemers ca. 60 % hoger is opgeleid dan de vorige generaties accepteren deze jeugdigen minder het paternalisme dat van oudere (en daarmee vaker meer bureaucratische ofwel mechanistische) organisaties uitgaat. Deze mensen zijn vaker **zelf gemotiveerd (intrinsiek)** en willen meer zelf kunnen regelen in plaats van bestuurd worden en willen daarom meer autonomie. Werk wordt door de hoog opgeleide werknemer gezien als een vorm van **zelfrealisatie**.
- Gezinnen bestaan vaak uit meer tweeverdieners dan voorheen en arbeid/werk is daarom niet meer 1 op 1 *verbonden met het kostwinnerschap*. Dit maakt tevens dat deeltijdbanen geliefder worden, omdat de Nederlandse werknemers (in spé) dan de verhouding tussen werk, zorg voor gezin en **vrije tijd meer in balans** vinden. Ook de wens om te kunnen werken op andere tijden dan die van 9 tot 5 uur, wordt steeds sterker.
- In een meer flexibel extern arbeidsaanbod kan een organisatie een groeiend aantal mogelijkheden aantreffen om in haar arbeidsvraag te voldoen. Dit kan ondersteund worden door de HRM instrumenten voor werving en selectie. Als belemmerende factor wordt vaak de regulatie van de overheid ervaren, zoals daar zijn de arbeidstijdenbesluiten, CAO's en ARBO wetgeving.

## De (on)mogelijkheden van de externe arbeidsmarkt

Om het arbeidsaanbod op de externe arbeidsmarkt inzichtelijk te maken kunnen organisaties de beschikking krijgen over talloze publicaties op dit gebied. Enkele staan al in de eindnoten van dit werkstuk genoemd. Maar er zijn er meer. Het CWI ( Centrum voor Werk en Inkomen) geeft jaarlijks actuele informatie over de arbeidsmarkt. Ook het EIM (Economische Instituut voor het Midden- en kleinbedrijf) publiceert over haar onderzoeken naar arbeid. Verder zijn de ABU (Algemene Bond voor Uitzendondernemingen), het VNO-NCW ( de gezamenlijke Nederlandse ondernemingen) het OSA (organisatie voor strategisch marktonderzoek) actief met onderzoeken naar arbeid en de arbeidsmarkt. Er is informatie te over.

Voor het vaststellen van de door een organisatie te volgen bedrijfsstrategie doet zij bij voorkeur altijd een onderzoek in haar bedrijfsomgeving. Er zijn een aantal gereedschappen om de omgeving te scannen. Wij noemen hier als voorbeeld het DESTEP model (In het Engels Pestel) Destep is een acroniem voor demografisch, economisch, sociaal-maatschappelijk, ecologisch en politiek/wetgeving. Dit model gaat uit van de zogenaamde 'factorenbenadering' of met andere woorden: met welke factoren in de omgeving hebben wij ons als organisatie rekenschap te geven? Naast het Destep-model zullen ook de concurrentenanalyse en de bedrijfstakanalyse uitgevoerd moeten worden. Rekening houdend met het aantal, dat een rol kunnen spelen en het aantal publicaties dat hierover kan worden geraadpleegd is een handzame scan, die geen nader onderzoek en verdieping vereist, niet te maken. Hierbij beperken wij ons als onderneming dan nog slechts tot de 'outside/in benadering'.

Een onderneming kan trachten zijn werkgeversimago te verbeteren of zich meer te profileren om zodoende meer interessant te worden voor de externe arbeidsmarkt. Het interessante daarbij is ook dat een producent van sterke toonaangevende merken werknemers trekt en dus arbeidsaanbod krijgt van diegene die zichzelf identificeren met het product of dienst. Staat een organisatie bekend om haar innovatie, dan trekt ze sneller jong en vaak hoger opgeleid talent aan, dan een meer 'stoffige' onderneming'. Als een onderneming de behoefte heeft tot het aantrekken van professionals, dan moet zij zich realiseren dat professionals een werkomgeving verlangen waarin aandacht is voor vaktechnische aspecten en arbeidsinhoud, uitdagende projecten en een identiteit of 'merk' dat bij hen past.

## Interne arbeidsmarkt

Bij de aanvang van het bespreken van de interne arbeidsmarkt (de vraag naar arbeid en het binnen de onderneming aanwezige arbeidsaanbod) bestond bij ons de indruk dat in vergelijking met de externe arbeidsmarkt er minder complexe kwesties aan de orde zouden moeten komen. Niets is echter minder waar.

Afhankelijk van de karakteristieken van de aan de orderstroom gekoppelde activiteiten, zal door een onderneming een productiestructuur gekozen worden. De voorbereidende en ondersteunende structuren en de besturingstructuur moet hierop afgestemd worden. Dat dit laatste niet altijd het geval is en het dus vaak ontbreekt aan een noodzakelijke `internal` of `organizational` fit kan een behoorlijke frictie veroorzaken in de ideeën over de match tussen de interne arbeidsvraag en het interne arbeidsaanbod. Uitgaande van een situatie waarin de socio/technische principes zijn toegepast is het productieproces weloverwogen gekozen en zijn de bijbehorende structuren passend gemaakt. In de praktijk zien we het continuüm van gevorderde arbeidsdeling met strenge functionele taakscheiding tegenover minimale arbeidsdeling en maximale regelcapaciteit, en individuele functies en taken tegenover taakgroepen met teamprestaties. Bij elk van deze realistische situaties hoort een andere arbeidsvraag. In elk van deze realistische situaties is het interne arbeidsaanbod gevormd. Het probleem voor de organisatie is of er een balans in de arbeidsvraag en het aanbod van arbeid is gerealiseerd. In stabiele situaties hoeft dit overigens niet een groot probleem te zijn. Het werkt(e) zoals het werkt. Op het moment echter dat het productieproces op een andere manier georganiseerd of ingericht moet worden, omdat de vraag uit de markt dit noodzakelijk maakt moet minimaal opnieuw naar het interne arbeidsaanbod gekeken worden.

Hierbij wordt gebruik gemaakt van een pallet aan HRM instrumenten op drie niveaus; Strategisch, Tactisch en Operationeel. Voorbeelden van HRM-instrumenten die de interne arbeidsmarkt kunnen ondersteunen zijn beleidsbeslissing over objectiviteit, deskundigheid en betrouwbaarheid van testen, vastlegging dat er geen discriminatie is op basis van gender, etniciteit, een gedefinieerd loopbaanbeleid, een beleid t.b.v. behoud van kennis voor de organisatie, een interne arbeidsmarkt en een interne vacaturekrant.

Wij nemen aan dat een organisatie een personeelssysteem heeft waarin naast de minimale gegevens als NAW van de medewerkers ook leeftijd, ervaring, opleiding en competenties zijn opgenomen. Een analyse van dergelijke data moet inzichtelijk maken of het interne arbeidsaanbod geschikt is voor de (veranderende) arbeidsvraag of afhankelijk van het aanwezige potentieel geschikt is te maken. Hiermede komen we op de kwalitatieve en kwantitatieve dimensies van het arbeidsaanbod. Deze worden in het volgende paragraaf besproken. Eerst, zoals belooft, iets over het arbeidsallocatieproces.

## Arbeidsallocatieproces

We beginnen met de drie manieren van alloceren van arbeid<sup>ix</sup>. Volgens Bax kan de aansluiting tussen de vraag naar en het aanbod van arbeid gemaakt worden door 1. De vraag te beïnvloeden, 2. Het aanbod te beïnvloeden en 3. Een mix van beiden.

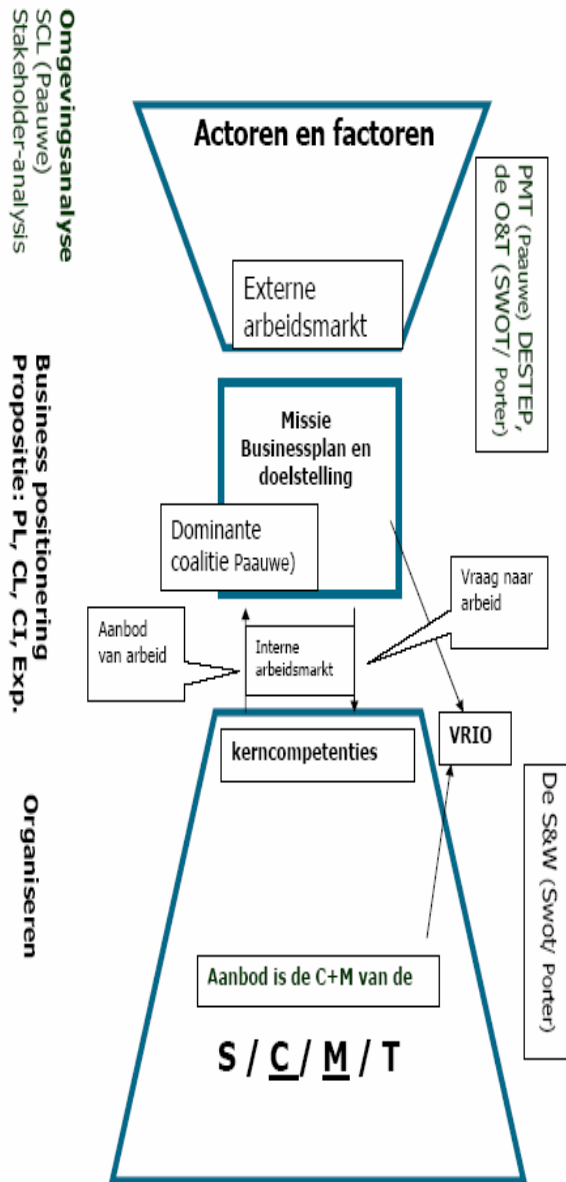
- Als we het hebben over de beïnvloeding van de arbeidsvraag dan hebben we het over het ingrijpen op de (inhoud van) taken en functies en soms zelfs over de inrichting of de technologie van het voortbrengingsproces of in de arbeidsomstandigheden rond het voortbrengingsproces. Als echter de inrichting van de organisatie op het arbeidsaanbod wordt afgestemd, dan worden er fundamentele wijzigingen aangebracht in de machtsverhoudingen binnen de organisatie. Een reorganisatie waarbij arbeidsplaatsen verloren kunnen gaan (downsizing) heeft effecten op de vraag. De vraag neemt dan af.
- HRM-instrumenten worden ook gebruikt om de beïnvloeding tot stand te brengen in het aanbod van arbeid. We hebben het dan over werven, selecteren, beoordelen en trainingen van medewerkers. Deze instrumenten kunnen dus ingezet worden om veranderingen in het arbeidsaanbod te realiseren. Als we het echter hebben over veranderingen in het arbeidsaanbod dan hebben we het ook over het veranderen van gedrag en houding van de individuele medewerkers.

Het blijkt in de praktijk, ondanks alle optimistische geluiden van verandermanagers, nog behoorlijk ingewikkeld om een gedragsverandering bij mensen te realiseren. Ons staat daarbij de oneliner: "mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden" nog helder op ons netvlies.

Uitstroom van medewerkers is niet altijd een optie omdat daarmee kennis verloren kan gaan en het verbreken van arbeidscontracten vaak een kostbare zaak is. Ingrijpende veranderingen zijn van grote invloed op de structuur en cultuur van de organisatie, vragen bovendien veel investeringen in geld en tijd en een gestructureerde, zorgvuldige en gedragen aanpak die barrières wegneemt en weerstand voorkomt (Bohica-model). Het toepassen van een mix van numerieke- en functionele flexibiliteit zowel extern (uitbreiding, arbeidspool en afroepcontracten) als intern gericht (overwerk, prestatiebeloning, jobrotation, loopbaanplanning) kan de benodigde flexibiliteit geven. Evenwichtig veranderen op arbeidsvraag en arbeidsaanbod zodat afstemming en allocatie in harmonie mogelijk lijkt is wellicht de beste optie.

Uit het bovenstaande mag duidelijk zijn dat de interne en externe arbeidsmarkt en het allocatieproces een complex geheel is waarin veel factoren en actoren van belang zijn: Alles hangt met alles samen! In de colleges werden wij geholpen door het model van Marco de Witte. De zogenoemde 'trechter' werd gebruikt om de rode draad vast te houden en het overzicht te behouden.

De bovenkant van de trechter is de inlaat van alle zaken die in de externe omgeving van de organisatie spelen en van belang zijn voor de organisatie. Dit zijn o.a. de algemene economie, markt- en institutionele mechanismen, de concurrenten en de technologische ontwikkeling. In het middendeel van de trechter bevindt zich de dominantie coalitie: de strategische top en de vertegenwoordigers van alle stakeholders van de organisatie. Hier wordt beslist, idealiter minimaal na consultatie van de werkvloer, wat de voor de organisatie beste product- marktcombinatie is en geformuleerd wat de missie, visie en globale doelstellingen zijn. Kortom, het strategische niveau van de organisatie. Daar wordt ook gekeken of het arbeidsaanbod passend is bij de arbeidsvraag. In het onderste deel van de trechter bevinden zich het operationele deel van de organisatie, de kerncompetenties en de inrichting van de productie. In dit deel zien we de letters S, C, M en T staan. Deze staan voor structuur, cultuur, mensen en technologie. Ten aanzien van het arbeidsaanbod hebben wij het meeste rekening te houden met de bestaande cultuur en de mensen. Vandaar dat wij deze letters hebben onderstreept.



# Meetbaar maken van dimensies van het arbeidsaanbod

## Metten

Het meetbaar maken van de kwantitatieve en kwalitatieve dimensies van het arbeidsaanbod is geen eenvoudige opgave. Dit blijkt al uit het feit dat er geen scan bestaat om de arbeidsaanbodzijde te kunnen kwantificeren. De door Erik Bax geïntroduceerde scan (het TOCS-model), waarmee de consistentie en de eisen vanuit de omgeving en de kenmerken van de vraagzijde van het arbeidsallocatieproces kan worden gescand, beoordeelt een organisatie slechts op de (balans tussen de) vier deelgebieden Technologie, Omgeving, Cultuur en Structuur. Per deelgebied ontstaat een verdeling waarbij op basis van de scan organisaties te typeren zijn als mechanische- of organische organisaties. Ten aanzien van de vraagzijde wordt het model beschouwd vanuit het perspectief van cultuur, van regels en normen. Een beperking van deze scan is dat het onvoldoende inzicht geeft in wat de aldus ontstane verdeling precies betekent voor organisaties. Ten aanzien van de aanbodzijde laat de scan niet zien hoe de aanbodzijde er binnen de organisatie is opgebouwd.

Als we uitgaan van de veronderstelling dat een organisatie de kwantitatieve en kwalitatieve data van het arbeidsaanbod kan verkrijgen door gebruik te maken van technologische mogelijkheden van HRM-systemen, rest nog de vraag in hoeverre een organisatie in staat is om effectief het arbeidsaanbod te beïnvloeden. Met andere woorden; de kwalitatieve en kwantitatieve dimensies zullen allereerst duidelijk moeten zijn wil men een waardeoordeel kunnen uitspreken over de 'fit' tussen vraag en aanbod en vooral over de mogelijkheden van de organisatie om bij een gewijzigde arbeidsvraag met het bestaande arbeidsaanbod tijdig te kunnen anticiperen (lange termijn) en reageren (korte termijn). Het gaat er dus eigenlijk om, dat een onderneming voldoende instrumenten heeft om het arbeidsaanbod zodanig te beïnvloeden dat geen verstoringen in het arbeidsallocatieproces plaatsvinden, hetzij dat het arbeidsaanbod voldoende 'waarde' creëert voor het realiseren van de doelstellingen in de ondernemingsstrategie.

## Primaire voorwaarden

De arbeidsaanbodzijde heeft vooral betrekking op de kennis en vaardigheden van mensen om de taken binnen de onderneming op een juiste wijze te kunnen uitvoeren. Wanneer er geen "fit" is tussen vraag en aanbod zijn eerder een aantal mogelijkheden genoemd om in te grijpen in het arbeidsaanbod. Het kunnen bewaken van deze 'fit' is dus een primaire voorwaarde binnen het arbeidsallocatieproces. Beïnvloeding kan vanuit het perspectief van de vraagzijde plaatsvinden; een gewijzigde vraag naar arbeid levert uiteindelijk een andere sturing van het arbeidsaanbod op. **Er dient daarom bij het meetbaar maken van het arbeidsaanbod een relatie gelegd te worden tussen het arbeidsaanbod en de (toegevoegde waarde van de) instrumenten die ingezet kunnen worden om de arbeidsvraag en het arbeidsaanbod op elkaar af te stemmen.** Hierbij moet naar onze mening verbindingen worden gelegd op het Strategische-, Tactische- en Operationeel niveau.

- Bij de strategische component zijn verschillende aggregatieniveaus zijn te onderscheiden. Allereerst de strategie van de onderneming en daarvan afgeleid de HR-strategie. De strategie richt zich vooral op de langere termijn. Primaire voorwaarde is dat de ondernemingsstrategie en de HR-strategie op elkaar zijn afgestemd. Bij een goede afstemming tussen de ondernemingstrategie en de HR strategie zal er een optimalisatie van het arbeidsallocatieproces plaatsvinden en een toegevoegde bijdrage worden geleverd aan de performance van de organisatie en de waarde van SHRM.
- Voor de middellange termijn worden op tactisch niveau doelstellingen verwoord. Die vervolgens worden vertaald in operationele activiteiten. Consistentie binnen de instrumenten van het personeelsbeleid is belangrijk evenals de verticale consistentie. In de door ons ontworpen AASTO-scan van het arbeidsaanbod worden dan ook op deze drie niveaus verder uitgewerkt.

## De AASTO-scan

### Doelstelling en uitgangspunten van de scan

Deze handzame Arbeid Aanbodzijde Strategische Tactische Operationele (AASTO) scan is ontworpen om de kwaliteit van de aanbodzijde van arbeid in de interne arbeidsmarkt te beoordelen op de aanwezigheid van Strategische-, Tactische- en Operationele elementen die noodzakelijk kunnen zijn voor het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen en van een HRM-beleid dat dit proces ondersteunt. De scan is bedoeld voor een beoordeling van de aanbodzijde van arbeid in de interne arbeidsmarkt. Een beoordeling van potentieel in de externe arbeidsmarkt verdient een afzonderlijke scan die, anders dan bij de interne arbeidsmarkt, aandacht zal moeten besteden aan externe omgevingsfactoren en actoren.

### Methodisch werken met de scan

De gebruiker van de scan wordt gevraagd de onderstaande opeenvolgende drie stappen te doorlopen en daarbij de bijgevoegde AASTO-scorekaart te hanteren.

#### Stap1 De STO beoordeling

De eerste stap bestaat uit het bestuderen van een aantal stellingen en het geven van een waardering op basis van de bestaande situatie binnen een onderneming en waar mogelijk gerelateerd aan de aanbodzijde van arbeid in de interne arbeidsmarkt. De scorekaart hanteert hiervoor een scorereange van 1 (gelijk aan volledig onjuist) tot en met 5 (volledig juist). De waarde 2 kan worden geïnterpreteerd als onjuist, 3 als het midden tussen onjuist en juist en 4 als juist. Hieronder wordt nog een nadere toelichting gegeven op de verschillende onderdelen van de scan.

#### Stap2 De VRIO beoordeling

Na het voltooien van stap1 moeten de kernelementen uit de stellingen (**vet gedrukt**) elk worden onderworpen aan een beoordeling op basis van het VRIO concept, waarbij van de gebruiker in een aantal gevallen enig inlevingsvermogen wordt verwacht. Dit betekent dat viermaal een waardering moet worden toegekend aan elk element:

1. voor het '*belang/waarde*' (*Value*) van elk element als factor die van invloed is op de samenstelling van de aanbodzijde van arbeid. Hierbij hanteert de scorekaart een range van 1 (niet of nauwelijks van belang) tot en met 4 (zeer groot belang). De waarde 2 is in dit geval 'van redelijk belang' en waarde 3 'van groot belang'.
2. voor de '*zeldzaamheid*' (*Rare hier bedoeld als onderscheidend van wat standaard in de markt gebruikelijk is*) van elk element als factor die van invloed is op de samenstelling van de aanbodzijde van arbeid. Hierbij hanteert de scorekaart een range van 1 (niet of nauwelijks onderscheidend) tot en met 4 (zeldzaam). De waarde 2 is in dit geval 'redelijk onderscheidend' en waarde 3 'onderscheidend'.
3. voor de '*imiteerbaarheid*' (*Inimitable hier bedoeld als de mate waarin imitatie van dit element in de markt mogelijk is*) van elk element als factor die van invloed is op de samenstelling van de aanbodzijde van arbeid. Hierbij hanteert de scorekaart een range van 1 (zeer eenvoudig imiteerbaar) tot en met 4 (niet imiteerbaar). De waarde 2 is in dit geval 'imiteerbaar' en waarde 3 'lastig te imiteren'.
4. voor de '*toepasbaarheid binnen de organisatorische configuratie*' (*Organizational framework hier bedoeld als de mate waarin het element past binnen de organisatorische configuratie*) van elk element als factor die van invloed is op de samenstelling van de aanbodzijde van arbeid. Hierbij hanteert de scorekaart een range van 1 (niet toepasbaar) tot en met 4 (volledig toepasbaar). De waarde 2 is in dit geval 'lastig toepasbaar' en waarde 3 'toepasbaar'.

#### Stap3 De analyse en het vaststellen van 'Red Flags'

De scorekaart berekent na het invullen van de waarden een gemiddelde score voor de onderdelen Strategisch, Tactisch en Operationeel en voor de vier hierboven genoemde criteria van het VRIO concept. Deze gemiddelden worden vervolgens grafisch weergegeven ten opzichte van de maximale score en tevens meest optimale situatie. Waar de gegeven waardering lager uitkomt dan de berekende gemiddelde score liggen kansen voor verbetering en kunnen dus de 'Red flags' worden geplaatst.

## Toelichting op stellingen van de scan

### Strategisch

<b>Ondernemingsstrategie</b>	Een goed geformuleerde ondernemingstrategie bevat heldere doelstellingen voor de korte en lange termijn, van waaruit de benodigde individuele competenties kunnen worden afgeleid en daarom de basis vormen voor de HRM strategie.
<b>Kerncompetenties</b>	De kerncompetenties betreffen datgene waarin de onderneming zich in de markt van zijn concurrenten onderscheidt en het zijn competitievoordeel aan ontleend. Voor het behoud van deze kerncompetenties of, wanneer de ondernemingsdoelstellingen dit vereisen, voor het creëren van nieuwe kerncompetenties is het noodzakelijk dat de individuele competenties aan de aanbodzijde van arbeid hierop worden afgestemd.
<b>Marktstrategie</b>	De door een onderneming gekozen marktstrategie (Cost Leader, Product Leader of Customer Intimacy) is bepalend voor de samenstelling van het competentieprofiel van de aanbodzijde van arbeid en voor de cultuur binnen de onderneming.
<b>HRM Strategie</b>	De HRM strategie ondersteunt de onderneming in, vooral, de lange termijn doelstellingen te realiseren en de hiervoor gewenste organisatieontwikkeling tot stand te brengen.
<b>Market en Resource based gedreven</b>	Een markt gedreven ondernemingstrategie leidt tot een situatie waarin de gecreëerde vraag naar arbeid bepalend is voor het gewenste aanbod van arbeid. Een 'resource' gedreven ondernemings-strategie betreft een situatie waarin de strategie is gebaseerd op de aanbodzijde van arbeid en dus op de daarin aanwezige competenties.
<b>Cultuur</b>	De cultuur binnen een onderneming dient zo optimaal mogelijk in overeenstemming te zijn met de ondernemingstrategie.
<b>Imago</b>	Het werkgevers imago weerspiegelt de reputatie van een onderneming en daarom de mate van aanzuiging van werknemers binnen de arbeidsmarkt. Daar waar het imago zich onderscheidt ten opzichte van andere vragers in de markt, verwerft het zich een voorsprong in het aantrekken van schaarse competenties.

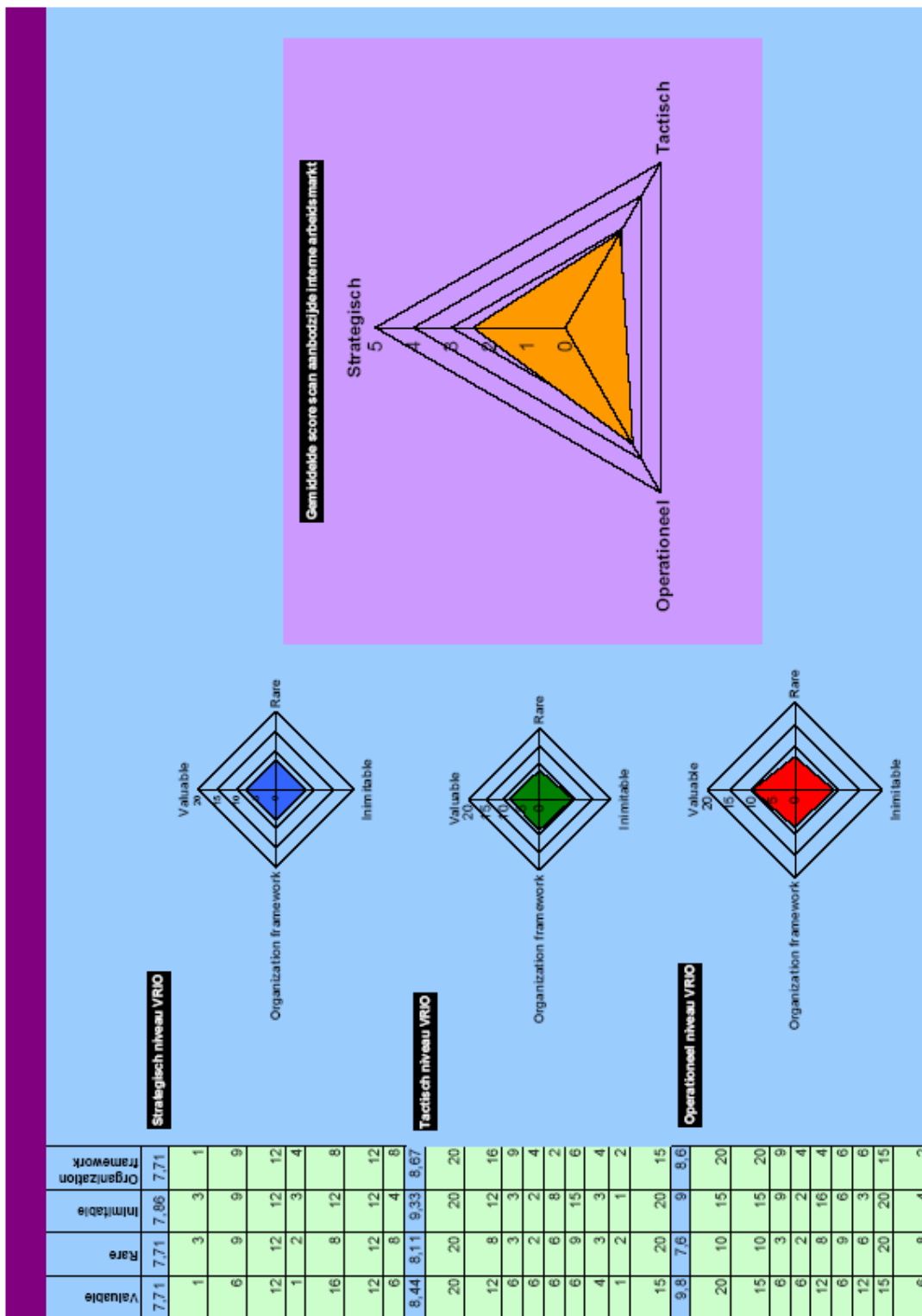
### Tactisch

<b>Competentieontwikkeling</b>	Een strategisch HRM beleid treft voorzieningen om competentieontwikkeling mogelijk te maken om de onderneming die competenties te garanderen die van belang zijn voor het realiseren van de doelstellingen op lange termijn.
<b>Organisatieontwikkeling</b>	De inrichting van een organisatie dient afgestemd te zijn op de activiteiten die samenhangen met de ondernemingsstrategie en de daarin geformuleerde doelstellingen en ruimte te bieden voor competentie ontwikkeling.
<b>Werving en selectiebeleid</b>	Het werving en selectiebeleid dient de gewenste instroom van medewerkers en competenties te realiseren. Hierbij is van belang een kader te scheppen waarbinnen de koppeling met de gewenste competenties op basis van de ondernemingsstrategie is gegarandeerd.
<b>Opleidingsprogramma</b>	Een goed opleidingsprogramma van een onderneming is ondersteunend aan competentieontwikkeling en loopbaanbeleid.
<b>Beoordelingsystematiek</b>	Een beoordelingssystematiek is het kader waarbinnen beoordeling van medewerkers moet plaatsvinden, inclusief de beoordelingscriteria en dat is afgestemd op de beloningssystematiek.
<b>Beloningssystematiek</b>	De beloningssystematiek is het kader waarbinnen de beloning van medewerkers is gereguleerd en dat is afgestemd op de beoordelingssystematiek.
<b>Loopbaanbeleid</b>	Het loopbaanbeleid is een beleid waarin voor de individuele werknemer promotiepaden zijn uitgestippeld en waarin de voorwaarden voor loopbaan stappen zijn opgenomen.

## Operationeel

<b>Personeelsbestand</b>	Het personeelsbestand bestaat uit een data bestand met een groot aantal variabelen/eigenschappen van elke individuele medewerker, dat zich in dienst stelt van de tactische instrumenten. In de meest optimale situatie is de opbouw van het personeelsbestand van een onderneming afgestemd op de korte en lange termijn doelstellingen van de onderneming en waarborgt het derhalve de aanwezigheid van het kwantitatieve en kwalitatieve arbeidsaanbod.
<b>Werving en selectieactiviteiten</b>	De operationele werving en selectie activiteiten zijn die activiteiten die worden ondernomen op basis van het werving en selectie beleid om de gewenste instroom van medewerker en van competenties te realiseren.
<b>Ziekteverzuimbeleid</b>	Het ziekteverzuim dient zo gering mogelijk te zijn. Een preventiebeleid en een goede ziekteverzuim registratie ondersteunen het realiseren van een laag ziekteverzuimpercentage. Een hoog ziekteverzuim kan een indicator zijn van slechte arbeidsomstandigheden of werkdruk.
<b>Verloop</b>	Het personeels verloop geeft een weergave van de gerealiseerde uitstroom. Een te hoge uitstroom kan bewust worden gerealiseerd om instroom van nieuwe en soms betere competenties te bevorderen, dan wel ontstaan uit het feit dat er onvoldoende mogelijkheden door de onderneming worden geboden aan medewerkers voor competentieontwikkeling en promotiepaden.
<b>Opleiding en training</b>	Een met de individuele werknemer overeengekomen Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) draagt bij aan een gestructureerde en gewenste ontwikkeling van individuele competenties.
<b>Beoordeling</b>	Beoordelingsgesprekken dienen te worden gevoerd om het gedrag van de werknemer te beoordelen volgens de beoordelingssystematiek waarin criteria voor het gewenste gedrag (prestaties en competenties) zijn beschreven.
<b>Commitment</b>	De binding met de onderneming is van belang om continuïteit in het arbeidsaanbod en dus de realisatie van de ondernemingsdoelstelling te kunnen realiseren.
<b>Arbeidsomstandigheden</b>	Gunstige arbeidsomstandigheden verhogen de prestatie en het commitment.
<b>Arbeidsvoorwaarden</b>	Een flexibele en individueel afgemeten pakket van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden maakt de onderneming aantrekkelijker als werkgever, heeft een positieve invloed op het werkgeversimago en op het behoud en verkrijgen van competenties die gewenst zijn voor het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen.

AASTO-SCAN INTERNE ARBEIDSMARKT		Volledig onjuist	Volledig juist	Value	Rare	Imitable	Organization Framework
		range 1-5	range 1-4				
Strategisch		Strategie score	2				
<b>Ondernemingstrategie</b>	De korte en lange termijn doelstellingen van de onderneming geven voldoende richting voor het vaststellen van de vereiste individuele competenties.	1	1	3	3	1	
<b>Kerncompetenties</b>	De kerncompetenties geven voldoende richting voor het vaststellen van de vereiste individuele competenties.	3		2	3	3	
<b>Marktstrategie</b>	De marktstrategie (Cost Leader/Product Leader/Customer Intimacy) geven voldoende richting voor het vaststellen van de vereiste individuele competenties.	3		4	4	4	
<b>HRM strategie</b>	De HRM-strategie ondersteunt de Ondernemingsstrategie.	1		1	2	3	
<b>Markt/Resource based</b>	Eris sprake van een strategie die uitgaat van de reeds aanwezige individuele competenties <b>Resource Based</b> .	4		4	2	3	
<b>Cultuur</b>	De huidige cultuur sluit overeen met de gewenste cultuur, welke noodzakelijk is voor het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen op de lange termijn.	3		4	4	4	
	De onderneming heeft een positief werkgeversimago.	2		3	4	2	
<b>Tactisch</b>		<b>Tactische score</b>	<b>2,9</b>				
<b>Competentieontwikkeling</b>	Eris bestaat een overzicht van individuele competenties van de medewerkers dat gericht competentieontwikkeling mogelijk maakt.	5		4	4	4	
<b>Organisatieontwikkeling</b>	Eris sprake van een turbulente omgeving die de onderneming dwingt tot een systematische organisatieontwikkeling.	4		3	2	3	
<b>Werving/selectie</b>	Het werving en selectiebeleid sluit naadloos aan bij de HRM strategie.	3		2	1	1	
<b>Opleiding</b>	Het aanbod van training en in overeenstemming met de eisen van het loopbaanbeleid.	2		3	1	1	
<b>Beoordelingssystematiek</b>	Eris sprake van consistentie tussen beoordelingssystematiek en beloningssystematiek.	2		3	3	4	
	Binnen de beoordelingssystematiek zijn beoordelingscriteria gedefinieerd.	3		2	3	5	
<b>Beloningssystematiek</b>	De beloningssystematiek richt zich op de competenties van de individuele gewenste competenties.	1		4	3	3	
<b>Loopbaanbeleid</b>	Het loopbaanbeleid heeft stringente gehanteerde promotiepaden.	1		1	2	1	
<b>Arbidsvoorwaardenbeleid</b>	Het pakket van arbeidsvoorwaarden en het arbeidsvoorwaardenbeleid ondersteunen het behoud en verkrijgen van de competenties voor de realisatie van de HRM en ondernemingsstrategie.	5		3	4	4	
<b>Operatief</b>		<b>Operationele score</b>	<b>3,6</b>				
<b>Personeelsbestand</b>	Eris een evenwichtige opbouw van het personeelsbestand (leeftijd, man/vrouw, opleidingsniveau, ervaring) die de continuïteit van de onderneming en het bereiken van haar doelstellingen zeker stelt.	5		4	2	3	
<b>Werving en selectie</b>	Eris effectieve werving- en selectieactiviteiten die consistent zijn met het werving en selectiebeleid.	5		3	2	3	
<b>Ziekteverzuimbeleid</b>	Het ziekteverzuim is gering.	3		2	1	3	
<b>Verloop</b>	Eris sprake van een geringe uitstroom van medewerkers.	4		3	1	1	
<b>Opleiding en training</b>	Er worden jaarlijks Persoonlijke Ontwikkeling Plannen gemaakt en uitgevoerd.	2		3	2	4	
<b>Beoordeling</b>	Er wordt een beoordelingscyclus met beoordelingsgesprek en gehanteert.	3		2	3	2	
<b>Commitment</b>	Eris een hoge medewerkersterverdedenheid binnen de onderneming.	3		4	2	1	
<b>Arbidsomstandigheden</b>	Eris zijn goede arbeidsomstandigheden aanwezig binnen de onderneming.	5		3	4	4	
<b>Samenstellen</b>	Er wordt gebruik gemaakt van een individuele flexibele secundaire arbeidsvoorwaarden						
<b>Arbidsvoorwaardenpakket</b>		2		3	4	2	



## Slotwoord

Als het al niet uit de vorige hoofdstukken en de sfeer uit de scan naar voren is gekomen: Wij zijn van mening dat mensen inderdaad de sleutel tot het succes van de organisatie zijn. Niet alleen omdat wij dit vanuit ons eigen menszijn prettig vinden, maar ook omdat wij de notie hebben dat alleen 'de mens' het onderscheidende vermogen aan organisaties geeft.

Verder menen wij dat de HRM functie op alle niveaus in de organisatie moet deelnemen. In feite gaan we zo ver dat SHRM in een integraal onderdeel uitmaakt van de businessstrategie en juist om die reden HRM zou moeten zijn vertegenwoordigd in het management van elke onderneming. Het verbaast ons dan ook dat er Bedrijfskundige opleidingen en Master studies aan Universiteiten bestaan die niet of nauwelijks de aandacht aan dit vakgebied besteden. Dit betekent dat het toekomstige management niet dat gedachtegoed zal meekrijgen dat noodzakelijk is om de factor arbeid optimaal uit te nutten voor het behalen van de ondernemingsdoelstelling. Toekomstig management loopt dus de kans het succes te missen doordat het niet over voldoende competenties beschikt om deze factor naar behoren te beïnvloeden.

Spijtig, zeer spijtig!

Zaanstad, 26 maart 2006

Mary Beijleveld

John Fonteijn

VDBK-6

# Bronvermelding

- i Erik H. Bax in "Kansrijk Kiezen" (2003)
- ii Bedoeld worden S. Wood en J. Paauwe
- iii Erik H. Bax in "Kansrijk Kiezen" (2003) blz. 29.
- iv Macro-economische verkenningen (MEV) 2006, oktober 2005, CPB
- v Website van het Franse Institut national d'études démographiques
- vi CBS, uitave "Allochtonen in Nederland 2004"
- vii Zie voorbeeld "kwaliteitsmanagement in een koekjesfabriek" in "Kansrijk Kiezen" van Erik H. Bax (2003) blz. 32
- viii VNO-NCW, "Nederland moet actiever werk(en) in de economie 2010", juli 2004
- ix Uitgebreide uitleg is te lezen op blz 34 t/m 44 van "Kansrijk Kiezen" van Erik H. Bax (al eerder genoemd)

---

## Verklaring bij de nummers bij het figuur (1) van het macroeconomisch perspectief

Verklaring van de nummers:

- 1 Als in het buitenland meer Nederlandse producten worden gevraagd, stijgt onze export en dus ook de effectieve vraag.
- 2 Als de effectieve vraag stijgt, moeten er meer producten gemaakt worden om aan de gestegen vraag te voldoen. De producenten zullen de productie uitbreiden.
- 3 Als de productie stijgt, worden de machines waarmee ze worden gemaakt intensiever gebruikt. De bezettingsgraad stijgt.
- 4 Als de kapitaalgoederen intensiever worden gebruikt, zijn er meer arbeiders nodig om ze te bedienen. De vraag naar arbeid(ers) stijgt.
- 5 Als de vraag naar arbeid(ers) toeneemt, terwijl het aanbod van arbeid(ers) gelijk blijft (of minder stijgt), daalt de werkloosheid.
- 6 Als de werkloosheid daalt, ontstaat er na enige tijd een gebrek aan arbeidskrachten. Arbeiders gaan hogere lonen eisen omdat de werkgever voor hen geen andere, goedkopere arbeiders kan vinden. Dit betekent voor de werkgever dat de loonkosten per werknemer toenemen.
- 7 Als de lonen sterker stijgen dan de arbeidsproductiviteit, dan stijgen de loonkosten per eenheid product.
- 8 Als de prijs van kapitaalgoederen gelijk blijft en de prijs van arbeid stijgt, wordt arbeid vergeleken met kapitaal duurder.
- 9 Wanneer de prijs van arbeid stijgt ten opzichte van de prijs van kapitaal, gaat de producent innoveren. Hij gaat nieuwe machines aanschaffen, die door minder arbeiders hoeven te worden bediend. De dure arbeiders worden dus gedeeltelijk vervangen door relatief goedkope kapitaalgoederen.
- 10 Het aanschaffen van kapitaalgoederen noemen we investeren. Omdat in dit geval de hoeveelheid kapitaalgoederen per eenheid arbeid (= de kapitaalintensiteit) toeneemt, spreken we van een diepte-investering.
- 11 Investeringsvragen worden vaak extern gefinancierd (betaald met geleend geld). De prijs van geldkapitaal heet rente. Als de vraag naar geld toeneemt en het aanbod gelijk blijft, zal de rente stijgen. De rentelast voor de ondernemer zal dan stijgen.
- 12 Stijging van de prijs van kapitaal ten opzichte van de prijs van arbeid, maakt arbeid relatief weer goedkoper. (Hierdoor kan na enige tijd de productie weer arbeidsintensiever worden.)
- 13 Als de hoeveelheid kapitaalgoederen wordt uitgebreid, kunnen er meer producten worden gemaakt. De productiecapaciteit wordt dus vergroot.
- 14 Als investeringen diepte-investeringen zijn, zijn ze arbeidsbesparend. Dezelfde hoeveelheid werk kan door minder arbeiders worden gedaan. Als de productie niet stijgt, zal het aantal arbeidsplaatsen dalen.
- 15 Als mensen korter gaan werken en de totale productie gelijk moet blijven, is er voor meer mensen werk. Het aantal arbeidsplaatsen zal stijgen.
- 16 Om de vacatures (openstaande arbeidsplaatsen) te vervullen die door arbeidstijdverkortingen zijn ontstaan, zal de vraag naar arbeidskrachten toenemen.
- 17 Als de investeringsvraag stijgt, stijgt de totale effectieve vraag.
- 18 Als een ondernemer een nieuwe machine aanschafft, zal hij rekening houden met de toekomst. Hij zal daarom een machine aanschaffen waarmee hij aan de groei van de vraag (waarop hij hoopt) kan voldoen. In eerste instantie zal de machine niet volledig worden benut. De bezettingsgraad zal (tijdelijk) dalen.
- 19 Als het aanbod van arbeid(ers) stijgt en de vraag naar arbeid(ers) gelijk blijft, neemt de werkloosheid toe.
- 20 Als het goed gaat met de economie en de werkloosheid daalt, gaan mensen die zichzelf eerst geen kans gaven op de arbeidsmarkt op zoek naar werk (aanzuigeffect). Het aanbod van arbeid(ers) zal stijgen.
- 21 Als de loonkosten per werknemer stijgen, betekent dit voor de werknemer dat hij meer loon krijgt.
- 22 Als de lonen stijgen, wordt het aantrekkelijker om te gaan werken. Het aanbod van arbeid(ers) zal toenemen.
- 23 Als de werknemers meer loon ontvangen, gaan ze meer consumeren.
- 24 Als de vraag naar consumptiegoederen stijgt, neemt de totale effectieve vraag toe