**HOOFDSTUK 3. Personeel en personeelsinstrumenten**

**Opgave 3.1**

**1.**

Het aandachtsgebied van personeelsmanagement is continu in beweging:

* wijzigende wetgeving op fiscaal gebied en in de arbeids- en sociale wetgeving;
* de effecten van social media;
* werken in de cloud;
* e-HRM;
* personeelsmobiliteit;
* flexibilisering;
* strategische personeelsplanning (SPP);
* duurzame inzetbaarheid;
* levensfasebewust personeelsbeleid;
* talentmanagement;
* outsourcing van P&O-taken.

**2.**

Secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden:

* vakantieregelingen;
* dertiende maand;
* leaseauto;
* reiskostenvergoedingen;
* korting op cultuur en ontspanning;
* provisie;
* bonus;
* pensioen;
* winstdeling;
* aandelengerelateerde beloningen;
* overwerktoeslag;
* scholing en studiefaciliteiten;
* kinderopvang;
* bovenwettelijke regelingen van sociale zekerheid;
* medezeggenschap.

**3.**

* Strategische personeelsplanning: uitgangspunt is het strategisch P&O-beleid.
* Instrumentele personeelsplanning: uitgangspunt is de jaarplancyclus.

**4.**

Het doel van de NPV sollicitatiecode is een norm te bieden voor een transparante en eerlijke wervings- en selectieprocedure.

**5.**

Redenen om loopbaanplanning toe te passen:

* Wegens de veranderende markt is er behoefte aan innovatieve personeelsleden.
* De onderneming wil waardevolle oudere personeelsleden op een zinvolle manier inzetten.
* De onderneming wil loopbaanperspectieven aanbieden, zodat talentvolle collega’s niet vertrekken.

**6.**

Eisen te stellen aan de afdeling loonadministratie:

* Voor elke werknemer in de organisatie moet het aantal gewerkte uren en afwezigheids-uren worden vastgesteld. Hierbij moet een goede controle zijn op de uren.
* Voor elke werknemer moet een correcte (bruto-netto) loonberekening worden gemaakt.
* De informatie voor de nettoloonbetaling en voor de afdracht loonheffingen moet tijdig worden opgeleverd.

**7.**

* + Het product administratie: De **informatie** die elektronisch of op papier beschikbaar is en door de medewerkers (vaak de leiding) van de onderneming gebruikt wordt om beslissingen te nemen en om verantwoording af te leggen.
  + Het proces administratie: De **werkzaamheden** die verricht worden om het product administratie tot stand te brengen. Soms gebeurt dat door één persoon, vaak door meer personen.

**8.**

Een balans geeft een beeld van het *vermogen* van een organisatie op een bepaalde datum, vaak 31 december. Het verschil tussen de bezittingen en de schulden (het saldo daarvan) is het eigen vermogen.

**9.**

Het verschil wordt bepaald door de wettelijke regels, die voor grotere rechtspersonen (als bv, nv) strenger zijn dan voor kleinere natuurlijke personen (als eenmanszaak en vof).

**Opgave 3.2**

**1.**

Niveaus van personeelsinformatie op lange, middellange en korte termijn:

* strategisch niveau;
* tactisch niveau;
* operationeel niveau.

**2.**

Doel van de arbowetgeving is de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van de medewerkers te bevorderen.

**3.**

In de voorbereidingsfase van een wervings- en selectieprocedure wordt vastgesteld wie welke taak uitvoert, hoe de vacature eruitziet en hoe de selectie plaatsvindt.

**4.**

De belangrijkste doelstellingen van de personeelsbeoordeling:

* verbeteren van de motivatie en hiermee van de prestaties;
* hulpmiddel bij het belonen van de medewerker;
* hulpmiddel bij het beoordelen van zijn mogelijkheden binnen de onderneming.

**5.**

POP staat voor persoonlijk ontwikkelingsplan. Hierin legt een werknemer vast in welke richting hij zich verder wil en kan ontwikkelen. Hij maakt afspraken met zichzelf en met zijn leidinggevende. Laatstgenoemde geeft aan welke wensen de organisatie heeft over de ontwikkeling van de werknemer. Samen bekijken leidinggevende en medewerker hoe deze wensen te vertalen zijn in acties (trainingen, cursussen, coaching en dergelijke).

**6.**

De gedrags- en beroepscode van het NIRPA heeft tot doel dat de medewerker zijn beroep goed uitoefent met inachtneming van de noodzakelijk geachte ethische principes, houding en gedrag.

**7.**

Het doel van financiële administratie is het systematisch vastleggen van financiële feiten met betrekking tot:

* ontvangsten;
* uitgaven;
* vermogen;
* resultaat.

**8.**

De rechterzijde van een balans noemt men de creditkant. Hierop staan de passiva. Hier vinden we de manier waarop de financiering tot stand is gekomen. Met andere woorden: de bronnen waar het geld vandaan is gekomen. Hierbij onderscheiden we twee hoofdgroepen: eigen vermogen en vreemd vermogen. Het eigen vermogen is door de eigenaar(s) bijeengebracht, het vreemd vermogen is geleend van anderen. Dat zijn dus schuldeisers.

**9.**

Voordelen van aparte afdelingen P&O en salarisadministratie:

* Privacybescherming. Een gescheiden afdeling HRM kan gemakkelijker privacygevoelige informatie afschermen voor de salarisadministrateurs. Deze hebben immers uit hoofde van hun functie geen toegang tot verslagen van functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en vergelijkbare persoonlijke gegevens.
* Kennis. Uit het bovenstaande blijkt al dat HRM-medewerkers en salarisadministrateurs vele specifieke werkzaamheden uitvoeren. De omvang is in feite zo groot, dat diepgaande kennis van beide terreinen vaak moeilijk te realiseren is. Daarom is het een voordeel als medewerkers zich specialiseren in één van beide taakvelden. Door beperking van de benodigde kennis in de breedte kan de deskundigheid in de diepte vergroot worden.
* Beperken van fraude. Door veel taken bij een bepaalde medewerker neer te leggen, wordt het risico op fraude te groot. Stel dat een medewerker alle P&O-taken en financiële taken mag verrichten, dan zou hij salarisbetalingen kunnen verrichten aan niet-bestaande personeelsleden.

**Opgave 3.3**

**1.**

Kenmerken van de arbeidsverhoudingen in de laatste jaren:

* meer decentralisatie;
* meer flexibiliteit;
* minder werknemersbescherming;
* meer verscheidenheid binnen de vakbeweging;
* minder sterke rol van de overheid: het poldermodel.

**2.**

Aanpassingen in de bedrijfsvoering om het ziekteverzuim omlaag te brengen:

* de juiste medewerker op de juiste werkplek;
* goede planning;
* heldere structuur;
* aanvaardbare werkdruk;
* geen structureel overwerk;
* flexibele werktijden;
* goede verzuimregistratie;
* goede afspraken van de zieke werknemer met de arts en met de werkgever;
* bedrijfshulpverleningsplan opstellen;
* medewerkers kunnen bij de bedrijfsarts terecht;
* mentale ondersteuning bij het genezingsproces;
* re-integratie bij eerste spoor, fysiotherapie, wachttijdvermindering, aanpassing werkplek;
* re-integratie bij tweede spoor (buiten de onderneming);
* aanstellen van een vertrouwenspersoon waar het personeel terecht kan;
* professionele P&O-hulp bij een (dreigend) arbeidsconflict;
* analyseren van het (resterende) ziekteverzuim ter wille van verdere verbeteringen.

**3.**

De NVP Sollicitatiecode bevat basisregels die organisaties (bedrijven en instellingen die arbeidsrelaties aangaan) en sollicitanten naar het oordeel van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP) in acht behoren te nemen bij de werving en selectie ter vervulling van vacatures.

**4.**

Incentives om medewerkers te motiveren:

* een geldbedrag;
* aandeel in de onderneming;
* cadeau;
* dienstauto;
* iPad;
* faciliteiten voor een thuiswerkplek;
* regelen van kinderopvang;
* verlofdagen bij het volgen van een gewenste studie en dergelijke.

**5.**

Bij outsourcing besteedt een onderneming alle P&O-taken of een deel ervan uit aan een gespecialiseerd bedrijf. Dit is van veel factoren afhankelijk:

* de grootte van de onderneming;
* de moeilijkheidsgraad van het P&O-werk;
* de kosten van de uit te voeren werkzaamheden.

Als een deel van het werk buiten de onderneming is belegd, is een goede en voortdurende afstemming van groot belang.

**6.**

Voordelen geïntegreerd personeels- en salarissysteem:

* Het voorkomt dubbel invoerwerk.
* Het verbetert de communicatie tussen P&O en salarisadministratie.
* Zwakke plekken zijn eerder zichtbaar.
* Een koppeling met de financiële administratie is meestal mogelijk.

Nadelen geïntegreerd personeels- en salarissysteem:

* De invoering is duur en tijdrovend.
* Men is van één systeem afhankelijk.
* Bij werken in de cloud is de afhankelijkheid van de leverancier groot.

**7.**

Een goede samenwerking tussen de financiële administratie en de salarisadministratie is belangrijk:

* Hierdoor ontstaat een efficiënter proces waarin de kans op fouten wordt gereduceerd.
* De personeels- en salariskosten maken meestal een aanzienlijk deel uit van de totale kosten van de onderneming. Het is uiteraard belangrijk dat deze niet alleen correct in de loonadministratie worden verwerkt en verantwoord, maar ook in de financiële administratie.
* De meeste boekingen met betrekking tot de personeelskosten worden primair vastgelegd door de loonadministratie (salarisberekening, loonkosten en looncomponenten inclusief sectorindeling en werkkostenregeling). Maar ook gegevens vanuit het type arbeidsverhouding (werknemer, fictieve werknemer, freelancer, zelfstandige) en de aansprakelijkheid (ketenaansprakelijkheid, inlenersaansprakelijkheid, bestuurdersaansprakelijkheid) zijn van belang. Op dit terrein is niet alleen overleg tussen salarisadministratie en financiële administratie van belang, maar speelt de afdeling personeelszaken ook een belangrijke rol.
* Niet alleen overleg is van belang, maar ook een goede taakverdeling en taakafbakening. Hetzelfde geldt voor het toewijzen van loonbestanddelen als eindheffing, het verwerken van IB-47 formulieren, vaststellen en verzorgen van afdrachten aan derden (pensioenfonds, fiscus) enzovoort.
* Een steeds terugkerende controle zal moeten zijn die van de aansluiting van de loongegevens in de financiële administratie met de loonstaat (een product van de salarisadministratie). De periodieke loonjournaalpost die de afdeling loonadministratie aan de financiële administratie levert, is voor de laatstgenoemde afdeling van essentieel belang.
* Ook zullen de afdelingen personeelsadministratie en salarisadministratie heel goed met de financiële administratie moeten samenwerken als het gaat om de waardering van openstaande vakantiedagen, nog verschuldigde vakantiebijslag per balansdatum enzovoort.
* De drie genoemde afdelingen hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid als het gaat om de correcte toepassing van de steeds wijzigende wet- en regelgeving (loonbelasting, volksverzekeringen, werknemersverzekeringen, Zvw, sociale zekerheid en arbeidsrecht).

Belangrijk is dus dat de financiële administratie en de salarisadministratie:

* voortdurend met elkaar afstemmen;
* kennis hebben van elkaars werkterrein.

**8.**

Een kasstroomoverzicht geeft een toelichting op de wijziging in de liquide middelen vanaf de beginbalans naar de eindbalans.

**9.**

Een lijnmedewerker werkt in het productieproces. Een stafmedewerker adviseert en ondersteunt de lijnmedewerker.

**Opgave 3.4**

**1.**

Juist.

**2.**

Onjuist. In de personeelsplanning moet niet alleen rekening worden gehouden met de aantallen fte’n (de kwantiteit), maar ook met de competenties (kwaliteit) en met de kosten (salarishoogte, wervingskosten, omscholing en dergelijke).

**3.**

Onjuist. We komen ook anderen tegen die bij de personeelsbeoordeling een rol hebben:

* een hoger geplaatste chef;
* collega’s;
* ondergeschikten;
* via 360-graden feedback waarbij de werknemer zelf ook een rol heeft.

**4.**

Onjuist. Dit is de definitie van een horizontaal loopbaanpad. Bij een verticaal loopbaanpad is een toekomstige promotie aan de orde.

**5.**

Onjuist. Een resultatenrekening geeft een beeld van het *resultaat* van een organisatie in een bepaalde periode, vaak een kalenderjaar.

**6.**

Juist.

**Opgave 3.5**

**1.**

Juist.

**2.**

Onjuist. De NVP Sollicitatiecode bevat ook regels voor de sollicitant.

**3.**

Juist.

**4.**

Onjuist. Een loopbaangesprek is vaak onderdeel van een functioneringsgesprek.

**5.**

Onjuist. Financiële administratie is een onderdeel van de bedrijfsadministratie.

**6.**

Juist.

**Opgave 3.6**

**1.**

a. arbeidsverhoudingen en medezeggenschap;

b. arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden;

e. personeelsbeheer;

f. personeelsinformatie.

**2.**

b. Opstellen van een functieomschrijving -> Punten toekennen aan de benodigde competenties -> Functie indelen in een functieklasse -> Functieniveau koppelen aan een loonschaal.

**3.**

a. aanleveren van loongegevens voor de loonjournaalposten;

c. berekenen en controleren van bruto-nettosalarissen;

d. berekenen en controleren van loonheffingen;

e. maken van pro forma berekeningen;

g. verwerken van betalingsopdrachten met betrekking tot de lonen.

**4.**

a. de balans;

c. de resultatenrekening;

f. het kasstroomoverzicht.

**5.**

a. exploitatierekening;

e. winst- en verliesrekening.

**6.**

c. kosten - hulpkostenplaatsen - hoofdkostenplaatsen - kostendragers (= producten).

**Opgave 3.7**

**1.**

a. aanstellingsfase;

g. selectiefase;

i. voorbereidingsfase;

j. wervingsfase.

**2.**

c. Nederlands Instituut voor Register Payroll Accounting.

**3.**

c. scontrovorm.

**4.**

a. liquide middelen;

d. vlottende activa;

e. vreemd vermogen.

**5.**

a. grote rechtspersonen.

**6.**

a. een afkeurende verklaring;

b. een goedkeurende verklaring;

f. een verklaring van oordeelsonthouding;

g. een verklaring met beperking.

**Opgave 3.8**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Autorisatie voor Personeelsadministratie** | **Autorisatie voor Salarisadministratie** |
| Aanmelding pensioenfonds |  | x |
| Aantal werkuren | x |  |
| BSN |  | x |
| Fulltime bruto salaris |  | x |
| Invoer nieuwe medewerker | x |  |
| Kosten bruto of netto |  | x |
| NAW-gegevens | x |  |
| Premiegegevens |  | x |
| Subsidieregeling |  | x |
| SV-gegevens |  | x |
| Toewijzing formatieplaats | x |  |
| Verlenging contract | x |  |

Soms is een andere verdeling van de autorisaties mogelijk. Zo kan het bruto salaris ook door P&O worden ingevoerd in plaats van door de salarisadministrateur.

**Opgave 3.9**

|  |  |
| --- | --- |
| **Functiescheiding** | |
| De medewerker draagt zorg voor het beheer van de goederen en geldmiddelen van de organisatie, bijvoorbeeld de magazijnmedewerker, de kassier, de medewerker debiteuren- en crediteurenadministratie. | Bewaren |
| De medewerker gaat na of de verrichte handelingen conform de richtlijnen hebben plaatsgevonden, bijvoorbeeld de interne accountant. | Controleren |
| De medewerker is verantwoordelijk voor het vastleggen van toestanden en gebeurtenissen. Medewerkers P&O, salarisadministratie en financiële administratie hebben allemaal een administratieve verantwoordelijkheid op hun eigen terrein. | Registreren |
| De medewerker mag de onderneming tegenover derden binden, bijvoorbeeld de inkoop- en verkoopmedewerker. Maar ook het afsluiten van een arbeidsovereenkomst door de P&O-medewerker. | Beschikken |
| De medewerker verricht overige activiteiten, bijvoorbeeld de salarisadministrateur, de medewerker productie. | Uitvoeren |

**Opgave 3.10**

|  |  |
| --- | --- |
| **Functieomschrijving medewerker financiële administratie** | |
| Algemene kenmerken | Verricht werkzaamheden ten behoeve van de financiële administratie.  Heeft geen direct contact met de kinderen.  Heeft zowel interne als externe contacten. |
| Doel van de functie | Biedt administratieve, financiële en organisatorische ondersteuning aan het hoofd van de administratie. |
| Organisatorische positie | Ressorteert hiërarchisch onder het hoofd van de administratie.  Geeft zelf geen leiding aan anderen. |
| Resultaatgebieden |  |
| 1. Financiële gegevens verwerken | Verwerkt gegevens van financiële aard in de financiële administratie.  Controleert de dagelijkse verwerking van financiële gegevens.  Controleert de aansluiting tussen de boekhouding (het grootboek) en subadministraties zoals debiteuren, crediteuren en activa.  Stelt de facturen betaalbaar en controleert betalingen aan crediteuren en de specificatie van de debiteurenposten.  Beperkt, waar mogelijk en binnen de daartoe gestelde kaders en procedures, het debiteurensaldo door het versturen van aanmaningen en het treffen van betalingsregelingen.  Stelt, ten behoeve van de kredietbewaking, cijferoverzichten op met betrekking tot aan te gane en aangegane verplichtingen en het verloop van uitgaven en ontvangsten.  Resultaat:  Financiële gegevens verwerkt, zodanig dat gegevens voor alle betreffende financiële administraties correct en tijdig verwerkt zijn en betalingen correct en tijdig hebben plaatsgevonden. |
| 2. Fiscale aangiften opstellen | Stelt fiscale aangiften op.  Resultaat:  Fiscale aangiften tijdig en correct opgesteld. |
| 3. Informatie beschikbaar stellen | Maakt periodieke rapportages en analyses van financiële aard.  Verstrekt, op verzoek, mondeling en/of schriftelijk informatie uit de financiële administratie aan het management (intern) en belanghebbenden (in- en extern).  Verzamelt gegevens voor het opstellen van de jaarrekening en periodieke financiële overzichten.  Archiveert financiële brondocumenten.  Neemt gebruikelijk deel aan werkoverleg.  Resultaat:  Informatie beschikbaar gesteld, zodanig dat betrokkenen op tijd, volledig en correct geïnformeerd worden en het management op tijd beschikt over de juiste overzichten. |
| 4. Verbetering administratieve procedures | Vult alle relevante informatie op de daartoe bestemde plek in en neemt contact op met betrokken partijen.  Signaleert mogelijkheden tot verbetering in werkmethoden en procedures binnen de administratieve organisatie.  Resultaat:  Werkprocessen verbeterd, zodanig dat werkzaamheden efficiënter en met een zo hoog mogelijke kwaliteit uitgevoerd kunnen worden. |
| Profiel van de functie | Heeft kennis van de toepassing van relevante (financiële) applicaties.  Heeft kennis van de administratieve procedures en relevante wetgeving.  Heeft kennis van en inzicht in de administratieve processen. |
| Specifieke functiekenmerken | Verantwoordelijkheidsgevoel.  Zelfstandig kunnen werken.  Prioriteiten kunnen stellen.  Communicatief vaardig, zowel schriftelijk als mondeling.  Klantvriendelijk.  Nauwkeurig.  Analytisch vermogen. |

*Andere uitwerkingen kunnen ook goed zijn.*