**HOOFDSTUK 7**

**Examentraining PDL Personeel Organisatie en Communicatie**

**Examen 1**

**Vraag** **1**

De primaire productiefactoren:

* natuur (zonlicht, aarde, grond, grond- en hulpstoffen, water enz.);
* arbeid (lichamelijke en geestelijke);

Kapitaal wordt als afgeleide productiefactor beschouwd (gebouwen, machines, apparatuur, voertuigen).

Ondernemerschap is geen primaire productiefactor, maar een bijzondere vorm van arbeid.

**Vraag 2**

Een functionele organisatie is verdeeld in een aantal afdelingen met elk een leidinggevende. Elke afdeling houdt zich bezig met één functie, dus met een specialistisch kennisgebied. Bij een productiebedrijf zijn gelijksoortige bewerkingen in de productie bij elkaar gebracht. Alle specialisaties werken ten behoeve van het primaire werkproces. Bij sommige functionele organisaties is er echter sprake van één of meer hulpdiensten, die geen uitvoerende werkzaamheden verrichten.

**Vraag 3**

Voorkomen moet worden dat de functiescheiding bewust of onbewust doorbroken wordt doordat:

* een gebruiker te veel rechten heeft toegewezen gekregen die ongewenste combinaties vormen;
* een functioneel applicatiebeheerder niet kan zien welke rechten een gebruiker heeft in ‘andere’ informatiesystemen (functievermengingen tussen informatiesystemen);
* een gebruiker van afdeling verhuist zonder dat zijn oude rechten worden verwijderd;
* gebruikers elkaars gebruikersnamen en wachtwoorden delen.

**Vraag 4**

ESS: Employee Self Service; hierbij kan een medewerker zelf gegevens inzien en muteren.

MSS: Manager Self Service; hierbij kan een manager gegevens inzien, muteren en accorderen.

**Vraag 5**

Een andere naam voor vaste activa is: duurzame productiemiddelen.

**Vraag 6**

Onderdelen van het model van Thomas & Kilmann:

* assertiviteit: de wens om je (eigen) doelen door te drukken;
* coöperativiteit: de wens om de relatie goed te houden, om het proces soepel te laten verlopen.

**Vraag 7**

Als een vennoot stopt of overlijdt, eindigt de vof. Via een verblijvensbeding of overnamebeding in het vennootschapscontract kan de voortgang van de vof worden geborgd.

Als de vof eindigt, moet de onderneming worden ontbonden en de bezittingen en schulden worden vereffend conform de afspraken in het vennootschapscontract.

**Vraag 8**

Nadelen van de bv ten opzichte van de persoonlijke onderneming:

* een bv heeft hogere lasten: meer accountantskosten en uitgaven voor de jaarrekening;
* een kleine bv is belastingtechnisch niet aantrekkelijk, omdat er geen recht bestaat op de ondernemersaftrekken uit de inkomstenbelasting.

**Vraag 9**

Als een project op de juiste wijze wordt uitgevoerd, heeft dat de volgende voordelen:

* het is effectief: gericht op een bepaald doel en een bepaald resultaat (outputgericht, klantgericht). Het project staat buiten de dagelijkse orde, er wordt speciaal tijd voor vrijgemaakt, waardoor een beter resultaat behaald wordt;
* het is efficiënt: er wordt gestuurd op beheersaspecten als tijd, geld, kwaliteit, organisatie, informatie en communicatie en risico’s. Door indeling in fasen is het project overzichtelijk. Door een goede samenstelling van de projectgroep verkleint men de risico’s;
* het is flexibel: er wordt gestreefd naar keuzevrijheid (het is gestructureerd en daarmee hanteerbaar gemaakt in duidelijk afgebakende beslismomenten (go/no-go));
* er is commitment: door de wijze van samenstelling van de projectgroep wordt gewerkt met een gedeelde verantwoordelijkheid, waardoor een hoge betrokkenheid en motivatie wordt behaald.

**Vraag 10**

Bij een gemiddelde onderneming zien we bij P&O vaak de volgende opbouw:

* De P&O-manager is eindverantwoordelijk voor de aansturing van de afdeling P&O en medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling en realisatie van de besturingsvisie en het strategisch kader van de organisatie.
* De P&O-adviseur begeleidt en adviseert het lijnmanagement en medewerkers ten aanzien van onder meer in-, door- en uitstroom en geeft uitvoering aan het arbobeleid.
* De P&O-medewerker verzorgt onder meer de personeelsadministratie, waaronder mutaties en urenadministratie, vakantie en ander verlof, ziekteverzuim en re-integratie, adressen, beoordelings- en functioneringsverslagen, opleidingen, functiewijzigingen.

**Vraag 11**

Zitten er risico’s aan een verwerking, dan moet een complete Privacy Impact Assessment (PIA) uitgevoerd worden: een uitgebreid onderzoek om privacyrisico’s in kaart te brengen en deze zo veel mogelijk weg te nemen. Pas nadat de PIA is uitgevoerd en de resultaten zijn geïmplementeerd, mag een organisatie die risicovolle verwerking uitvoeren.

**Vraag 12**

Het is van belang de technische infrastructuur en de organisatie van de ICT-afdeling te beoordelen om vast te stellen of betrouwbare gegevensverwerking mogelijk is. Vindt er een juiste en volledige overdracht van gegevens plaats tussen het HRM-systeem en het daaraan gekoppelde salarisverwerkingssysteem? Ook moet gedacht worden aan de beoordeling van de ICT controls: wie heeft toegang tot welke onderdelen van het HRM- en salarissysteem (bijvoorbeeld vanuit beveiliging en controletechnische functiescheiding)? Overigens is hier niet van belang of de daadwerkelijke salarisverwerking is ondergebracht bij een externe partij. Ook als de salarisverwerking plaatsvindt bij een extern bedrijf, blijft de werkgever fiscaal verantwoordelijk voor de juiste verwerking van de salarissen.

**Vraag 13**

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

**Vraag 14**

In een adviesgesprek probeert de gespreksleider een adviesvrager te helpen bij een door hem aangemeld probleem.

**Vraag 15**

Onjuist. Een onderneming is wel altijd een bedrijf, maar een bedrijf hoeft niet altijd een onderneming te zijn.

**Vraag 16**

Juist.

**Vraag 17**

Onjuist. Cloud computing is het via een netwerk (online) op aanvraag beschikbaar stellen van hardware, software en gegevens, ongeveer zoals elektriciteit uit het lichtnet.

**Vraag 18**

Onjuist. In deze zin is sprake van een zakelijk aspect.

**Vraag 19**

a. divisieorganisatie.

**Vraag 20**

d. taakverrijking, taakverruiming en taakgroepen.

**Vraag 21**

a. een managementcursus te volgen.

**Vraag 22**

a. het verzorgen van de salarisverwerking.

c. het verwerken van belaste en onbelaste kostenvergoedingen.

e. het op de juiste wijze archiveren van de voorgeschreven documenten.

**Vraag 23**

a. de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van elke functie moeten helder beschreven zijn;

b. de administratieve organisatie en interne controle (aoic) moeten goed op orde zijn;

d. er moet een risicoanalyse zijn opgesteld, waarna beheersmaatregelen worden vastgelegd;

e. er moet een beheersmodel worden ingericht, waarna uit rapportages de opzet, het bestaan en de werking van beheersmaatregelen blijkt.

**Vraag 24**

b. bankrekening;

d. debiteuren;

e. gebouwen;

h. transportmiddelen.

**Vraag 25**

a. als er tijd genoeg is voor een oplossing.

**Vraag 26**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Adviesgesprekken** | | |
| **Situatie** | **Loop van het gesprek** | **Soort gesprek** |
| Tijd genoeg voor oplossing | Adviesvrager bepaalt loop van gesprek; gespreksleider is klankbord | non-directief model |
| Snelle oplossing nodig | Gespreksleider bepaalt loop van gesprek: hij is expert | directief model |
| Zorgvuldige oplossing nodig | Gespreksleider en adviesvrager bepalen samen loop van gesprek; gespreksleider is begeleider | participatiemodel |

**Vraag 27**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **P&O** | **Salaris-administratie** | **Boekhouding** |
| Berekenen afdracht loonheffingen |  | x |  |
| Opstellen arbeidscontract | x |  |  |
| Salarisverwerking |  | x |  |
| Vaststellen salaris | x |  |  |
| Vervaardigen jaaropgaaf |  | x |  |
| Vervaardigen salarisstrook |  | x |  |
| Verwerken loonjournaalpost |  |  | x |
| Verwerken nettoloon in financiële administratie |  |  | x |
| Verzorgen introductie | x |  |  |
| Voorbereiden loonjournaalpost |  | x |  |
| Werving en selectie | x |  |  |

**EXAMEN 2**

**Vraag 1**

Een organisatie is een samenwerkingsverband van personen die een bepaald doel willen bereiken.

**Vraag 2**

Bij een matrixorganisatie is de organisatie ingericht op basis van twee uitgangspunten. Het is bijvoorbeeld een combinatie van een functionele structuur (specialisatie naar functie) en een divisiestructuur (specialisatie naar product of markt e.d.). Bij een wereldwijde organisatie is er bijvoorbeeld enerzijds de functionele indeling marketing, HRM, finance enz. en anderzijds de geografische indeling naar werelddelen.

Het gevolg hiervan is dat een medewerker twee leidinggevenden heeft (duaal leiderschap). Zo valt bij de genoemde wereldwijde organisatie een manager finance voor Azië zowel onder de directeur voor Azië (zijn lijnchef) als onder de general finance manager (zijn functionele chef). Uiteraard moeten de aandachtsgebieden van de diverse managers en directeuren goed zijn vastgelegd.

**Vraag 3**

* 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.

**Vraag 4**

ESS betekent Employee Self Service. Hiermee kunnen medewerkers de voor hen essentiële HR-informatie makkelijk raadplegen (bijvoorbeeld de loonstrook) en wijzigen (bijvoorbeeld een declaratie).

**Vraag 5**

Tot het kort vreemd vermogen behoren onder meer de rekeningen:

* crediteuren;
* vooruitontvangen bedragen;
* rekening-courantkrediet;
* nog te betalen omzetbelasting.

**Vraag 6**

Terugkoppelen naar de (begin)doelen van het gesprek kan op de volgende manieren:

* controleer welke punten behandeld zijn en welke niet;
* ga na of de gesprekspartners tevreden zijn of niet;
* geef een korte samenvatting van het voorafgaande.

**Vraag 7**

Bij een eenmanszaak is Cees hoofdelijk aansprakelijk voor alle verplichtingen van de onderneming. Een bv is een rechtspersoon met eigen rechten, verplichtingen en aansprakelijkheid. De bv leidt voor Cees zelf dus tot een lagere persoonlijke aansprakelijkheid.

**Vraag 8**

Kenmerken van een vereniging:

* er zijn minstens twee leden;
* de hoogste macht ligt bij de ledenvergadering;
* de leden hebben in principe allemaal één stem op de ledenvergadering;
* de ledenvergadering benoemt het bestuur, dat meestal uit leden bestaat;
* een bestuur bestaat meestal uit een voorzitter, een secretaris en een penningmeester.

**Vraag 9**

Om de meest geschikte strategie te bepalen, moet de leiding van de organisatie de volgende drie vragen beantwoorden:

* Wat willen we bereiken?
* Waar zijn we goed in?
* Wat vraagt de omgeving van ons?

**Vraag 10**

* auto van de zaak;
* telefoon;
* kinderopvang;
* ouderschapsverlof;
* deeltijdwerk;
* calamiteitenverlof;
* ontplooiingsmogelijkheden;
* leaseauto;
* OV-abonnement;
* opleidingen;
* winstdeling;
* diverse verlofvormen;
* aandelenpakket;
* enzovoort.

**Vraag 11**

Op grond van de Algemene wet bestuursrecht (AWB) wordt onder toezicht verstaan: het bij of krachtens wettelijk voorschrift belast zijn met het houden van toezicht op de naleving van wat bij of krachtens enig wettelijk voorschrift is bepaald.

**Vraag 12**

In een kasstroomoverzicht.

**Vraag 13**

Het belang van de financiële administratie is het verkrijgen van inzicht in het vermogen (dus bezittingen en schulden) en inzicht in het resultaat van de organisatie (inclusief de opbrengsten en de kosten). Dit gebeurt via het opstellen van een aantal rapporten.

**Vraag 14**

Volgens Van Dale is een conflict ‘een verschil van mening’ en ‘een toestand van onvrede die uit een botsing voortvloeit’.

**Vraag 15**

Juist.

**Vraag 16**

Juist.

**Vraag 17**

Onjuist. De medewerker kan bepaalde gegevens wel wijzigen, zoals bijvoorbeeld een woonadres, een aanvraag voor verlofdagen, een keuze binnen het cafetariasysteem enzovoort.

**Vraag 18**

Juist.

**Vraag 19**

d. de omvang van het bedrijf.

**Vraag 20**

d. Stelling I en II zijn beide onjuist.

**Vraag 21**

a. een project heeft een duidelijk begin en eind;

d. aan een project zijn risico´s verbonden;

f. bij een project zijn meer vakgebieden betrokken.

**Vraag 22**

a. personeelsbeheer;

b. personeelsinformatie;

c. arbeidsverhoudingen en medezeggenschap;

d. arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden.

**Vraag 23**

b. een mobiele telefoon, speciale usb-key of gebruikerspas;

d. een vingerafdruk of andere biometrische eigenschap;

e. een wachtwoord of pincode.

**Vraag 24**

a. rubriek 1;

b. rubriek 3;

d. rubriek 7.

**Vraag 25**

c. nemen van beslissingen.

**Vraag 26**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ICT-beveiligingsmaatregelen** | | | | |
|  | **software-maatregel** | **hardware-maatregel** | **fysieke maatregel** | **gebruikers-maatregel** |
| het afsluiten van USB-poorten |  |  | x |  |
| het gebruikmaken van biometrische herkenning via vingerafdruk of irisscan |  | x |  |  |
| het up-to-date houden van de browser | x |  |  |  |
| het werken met een wachtwoord en een goede instructie |  |  |  | x |

**Vraag 27**

|  |  |
| --- | --- |
| **De 4 aspecten van een boodschap (Schulz von Thun)** | |
| **Omschrijving** | **Aspect** |
| De inhoud van de boodschap, de feiten: dit aspect wordt bevorderd door een duidelijke, heldere, verstandige boodschap die kort en bondig is. | zakelijk aspect |
| De invloed die de zender probeert uit te oefenen op de ontvanger: hoe overtuigender de zender zijn argumenten brengt, des te groter is dit aspect. | appellerend aspect |
| Informatie over de zender van de boodschap: dit aspect wordt bevorderd doordat de zender zichzelf blijft, zijn eigen mening geeft en zich niet anders probeert voor te doen dan hij is. | expressief aspect |
| Informatie over hoe de zender tegenover de ontvanger staat of hoe de ontvanger zich door de zender behandeld voelt: dit aspect wordt sterker naarmate de zender een groter beroep op het gevoel doet en de ontvanger actiever luistert. | relationeel aspect |

**EXAMEN 3**

**Vraag 1**

De productiefactoren kapitaal, arbeid, natuur en ondernemerschap:

* Met **kapitaal** bedoelen we de productiemiddelen die een onderneming gebruikt. Je kunt hierbij denken aan gebouwen, machines, apparatuur, voertuigen enz. Omdat hier veel geld in wordt gestoken (geïnvesteerd), worden de productiemiddelen ook wel investeringsgoederen of kapitaalgoederen genoemd.
* **Arbeid** wordt door (natuurlijke) personen verricht. Het kan bijvoorbeeld om productiearbeid gaan of om dienstverlening. Het gaat niet alleen om lichamelijke arbeid (zoals bij een metselaar), maar ook om geestelijke arbeid (zoals bij een wetenschapper).
* De derde productiefactor is **natuur**. Hiermee bedoelen we de natuurlijke bronnen: zonlicht, aarde, grond, grond- en delfstoffen, water, lucht, bos, ruimte, energie enz.
* Vaak wordt **ondernemerschap** als vierde productiefactor genoemd. Maar in de traditionele theorie worden de ondernemersactiviteiten tot de productiefactor arbeid gerekend. Het is natuurlijk wel een bijzondere vorm van arbeid, omdat er ondernemersrisico wordt gelopen, hetgeen bij de overige vormen van arbeid niet het geval is. Een ondernemer maakt gebruik van de productiefactoren kapitaal, arbeid en grond om de ondernemingsdoelen te bereiken.

**Vraag 2**

In dit organigram vinden we twee soorten relaties:

* Tussen afdelingschef en groepschef bestaat een lijnrelatie.
* Tussen groepschef en werknemer is er ook een lijnrelatie.

**Vraag 3**

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.

**Vraag 4**

SSO betekent single sign-on. De Nederlandse term is eenmalig inloggen.

**Vraag 5**

Dit bedrag gaat debet naar de resultatenrekening (het is een kostenpost).

**Vraag 6**

In een adviesgesprek kan de adviseur drie rollen vervullen:

* expert;
* coach/begeleider;
* partner/klankbord.

**Vraag 7**

De bestuurder heeft de dagelijkse leiding binnen de onderneming. Bij kleine bv's is de bestuurder vaak ook de enige aandeelhouder en is dan directeur én grootaandeelhouder (afgekort dga, soms digra).

**Vraag 8**

Als een vereniging niet via de notaris is opgericht, spreekt de wet van een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid. Een bestuurder is dan met zijn privévermogen aansprakelijk voor de verplichtingen. Men kan deze aansprakelijkheid wel beperken door de vereniging in te schrijven in het Handelsregister. De vereniging kan niets erven en geen registergoederen (zoals een gebouw) verkrijgen.

**Vraag 9**

Beheersen vindt plaats aan de hand van de beheeraspecten tijd, geld, kwaliteit, organisatie, informatie en communicatie en risico’s.

**Vraag 10**

Taken van een hoofd financiële administratie:

* het voeren van de financiële administratie;
* het verzorgen van de maandrapportages;
* het opstellen van budgetten en prognoses;
* de verantwoordelijkheid voor verzekeringen, contractbeheer, banken en pensioenen;
* het doen van de aangiften omzetbelasting, loonbelasting, vennootschapsbelasting en dividendbelasting;
* het controleren van de loonadministratie;
* het voorbereiden van jaarwerk voor de externe accountant.

ICT behoort ook tot het aandachtsgebied van een hoofd financiële administratie.

**Vraag 11**

De ondernemer moet laten zien dat hij zijn fiscale processen op orde heeft en ‘in control’ is. Eventuele fiscale vraagstukken bespreekt de ondernemer vooraf met de Belastingdienst. Het helpt hierbij als de ondernemer aantoont dat hij een goed werkend control framework heeft. Een control framework heeft betrekking op het interne fiscaal risicobeheersings- en controlesysteem.

De Belastingdienst streeft ernaar zo spoedig mogelijk te reageren op de door de ondernemer aangedragen fiscale kwesties. In principe wordt een termijn van 8 weken gehanteerd. Dit betekent dat de ondernemer zekerheid vooraf krijgt met betrekking tot de fiscale kwesties. Vragenbrieven en traditionele belastingcontroles behoren hiermee (grotendeels) tot het verleden. De Belastingdienst beperkt de eigen activiteiten tot vooroverleg en het monitoren van het proces. De dienst ziet toe op de processen en de betrouwbaarheid daarvan, en stemt het toezicht af op de mate waarin de belastingplichtige fiscaal ‘in control’ is.

**Vraag 12**

In de resultatenrekening wordt gewerkt met opbrengsten en kosten. In het kasstroomoverzicht wordt gewerkt met inkomsten en uitgaven.

**Vraag 13**

De linkerkant noemt men de debetkant en de rechterkant de creditkant. (Soms wel: activa en passiva. Of: bestemmingen en bronnen van het kapitaal).

**Vraag 14**

Onjuist. De stijl ‘toegeven’ heeft wel een lage assertiviteit, maar een hoge coöperativiteit.

**Vraag 15**

Juist.

**Vraag 16**

Juist.

**Vraag 17**

Onjuist. De gebruiker hoeft zich slechts één keer aan te melden en dat doet de medewerker met de gebruikelijke aanmeldprocedure op de computer.

**Vraag 18**

Onjuist. De aankoop van een bedrijfsauto behoort op het kasstroomoverzicht tot de investeringsactiviteiten.

**Vraag 19**

d. lijn-staforganisatie.

**Vraag 20**

a. specifiek;

b. meetbaar;

c. acceptabel;

e. tijdgebonden.

**Vraag 21**

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.

**Vraag 22**

Employee benefits:

b. zijn vaak afspraken tussen een werkgever en een werknemer;

c. zijn te onderscheiden in financiële en niet-financiële;

e. kunnen bestaan in de vorm van een leaseauto.

**Vraag 23**

b. Stelling I is juist en stelling II is onjuist.

**Vraag 24**

c. grond;

d. machines.

**Vraag 25**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Natuurlijk persoon** | **Rechtspersoon** |
| Leiding | eigenaar/eigenaren | directeur |
| Zeggenschap | eigenaar/eigenaren | algemene vergadering van aandeelhouders |
| Aansprakelijkheid | volledig, ook met privévermogen | eigenaar (aandeelhouder) slechts tot zijn deelname aansprakelijk |
| Continuïteit | afhankelijk van één of enkele personen | niet afhankelijk van één of enkele personen |
| Belasting over de winst | inkomstenbelasting | vennootschapsbelasting. Vervolgens betalen aandeelhouders inkomstenbelasting over uitgekeerd dividend |
| Publicatieplicht jaarrekening | geen | hoe groter de rechtspersoon, des te grotere publicatieplicht |

**Vraag 26**

**Resultatenrekening 22 oktober**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 4200 Algemene kosten | 160.000 | 8000 Opbrengsten | 300.000 |
| 4000 Brutolonen | 100.000 |  |  |
| 4010 Sociale lasten | 16.000 |  |  |
| 9000 Resultaat | 24.000 |  |  |
|  | 300.000 |  | 300.000 |

**Resultatenrekening 24 oktober**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 4200 Algemene kosten | 160.000 | 8000 Opbrengsten | 300.000 |
| 4000 Brutolonen | 100.000 |  |  |
| 4010 Sociale lasten | 16.000 |  |  |
| 9000 Resultaat | 24.000 |  |  |
|  | 300.000 |  | 300.000 |

Opmerking: bankbetalingen hebben invloed op de balans, niet op de resultatenrekening.

**Vraag 27**

1. Teamleider Yvonne onderstreept haar positieve bedoelingen en de bereidheid om tot een oplossing te komen.
2. Teamleider Yvonne gaat niet in discussie. Als Yvonne probeert Chris met argumenten te overtuigen, zal een vijandige communicatie ontstaan met minder zicht op een oplossing.
3. Teamleider Yvonne moet het gesprek niet afbreken als Chris in de verdediging gaat. Dat zou een niet-assertieve oplossing zijn. Daarnaast leert Chris niets van zijn negatieve gedrag. Dus teamleider Yvonne moet het gesprek voortzetten en on speaking terms blijven.
4. Teamleider Yvonne moet Chris niet overbluffen, want dan zal het gesprek ontsporen. Zij moet juist doorvragen om Chris in de gelegenheid te stellen zijn hele verhaal te doen.
5. Teamleider Yvonne moet proberen het standpunt van Chris te begrijpen. Zij hoeft het er niet mee eens te zijn.
6. Nadat teamleider Yvonne geluisterd heeft, geeft ze een samenvatting van het verhaal van Chris. Yvonne laat merken dat zij goed geluisterd heeft, waardoor de communicatie beter op gang komt.
7. Teamleider Yvonne verduidelijkt haar standpunt vervolgens, zonder aan te geven dat zij het niet met Chris eens is (want dan schiet deze weer in de verdediging).
8. Teamleider Yvonne vraagt aan Chris of deze wil omschrijven wat Yvonne hem gezegd heeft. Dit doet zij met een open vraag. Daarmee controleert Yvonne of de boodschap correct en volledig is overgekomen. Omdat Yvonne zelf ook naar het volledige verhaal van Chris heeft geluisterd, kan ze aan Chris vragen om ook goed te luisteren en niet selectief.
9. Mocht Chris toch terugvallen in verdedigend gedrag, dan herinnert teamleider Yvonne hem aan de positieve bedoelingen, zodat Chris zich niet hoeft te verdedigen, maar positief blijft.
10. Na de reactie van Chris werkt teamleider Yvonne verder aan een oplossing van het conflict. Hierbij wordt niet meer teruggegrepen op de zaken die verkeerd zijn gegaan, maar beide partijen proberen objectief te werken aan een nieuwe positieve uitgangspositie.
11. Mocht er in het gesprek toch een terugval zijn doordat Chris moeite heeft met een bepaalde oplossingsrichting, dan stelt teamleider Yvonne open vragen om te begrijpen waar Chris nog mee zit. Dit biedt aanknopingspunten om uit te leggen hoe de oplossingsrichting wel kan werken. Hierbij kunnen Yvonne en Chris samen brainstormen over de voordelen van de geboden oplossing.
12. Als ondanks de positieve insteek van teamleider Yvonne er geen doorbraak (b)lijkt te komen, resteert nog een mogelijke denkrichting (die voor het laatst moet worden bewaard). Dan stelt teamleider Yvonne namelijk open vragen om Chris te laten formuleren welke consequenties er zijn als de geboden oplossing niet wordt geaccepteerd. In deze fase geeft de teamleider (positief) aan dat zij toch graag een oplossing wil en dat daarvoor zo nodig derden ingeschakeld kunnen worden. Mogelijk toont Chris uiteindelijk bereidheid om er samen met de teamleider uit te komen, in plaats van met negatieve consequenties van zijn houding te worden geconfronteerd.

**EXAMEN 4**

**Vraag 1**

De relaties in dit organigram:

* Tussen manager en medewerker productie bestaat een lijnrelatie.
* De relatie tussen manager productieafdeling en HRM-medewerker is een stafrelatie.

**Vraag 2**

|  |  |
| --- | --- |
| **Matrixorganisatie en projectorganisatie** | |
| **Voordelen** | **Nadelen** |
| Eenvoudige kennisoverdracht | Tegengestelde belangen bij lijnchef en functionele chef |
| Specialisatie en expertiseopbouw mogelijk | Rapportage naar boven is tijdrovend |
| Inspelen op specifieke wensen leiding, markt, technologie | Managen van de organisatie is lastig |
| Flexibiliteit | Zware belasting medewerkers |
| Minder nadruk op afdelingsbelang | Veel overleg tussen afdelingen vereist, tijdrovende besluitvorming |
| Korte communicatielijnen tussen experts van verschillende afdelingen | Coachen en begeleiden lastig door duale leiding |
| Schaalvergroting mogelijk | Duur |
| **Projectorganisatie** | |
| Makkelijk in- en uitstappen | Een projectdeelnemer heeft twee petten op en kan daar misbruik van maken (loyaliteit) |
| Geschikt voor opdrachten die niet binnen één afdeling kunnen worden opgelost | Bij langdurig project kan afdelingscontact verminderen |

**Vraag 3**

Als veel taken bij dezelfde medewerker worden belegd, is de kans op fraude groot. Daarom is het in het kader van functiescheiding niet gewenst dat een en dezelfde medewerker:

* een arbeidsovereenkomst afsluit (beschikkende functie);
* het loon vaststelt (beschikkende functie);
* het loon berekent (uitvoerende functie);
* het loon vastlegt in de administratie (registrerende functie);
* het loon controleert op juistheid (controlerende functie);
* aan de bank opdracht tot betaling geeft (beschikkende functie).

**Vraag 4**

De maximale boete per overtreding van de Wbp was € 900.000. Dit bedrag is met de komst van de AVG verhoogd naar € 20 miljoen of 4% van de wereldwijde jaaromzet.

**Vraag 5**

Het is een kostenpost. Deze komt in rubriek 4 en staat aan de debetkant van de loonjournaalpost. Kosten gaan immers debet naar de resultatenrekening.

**Vraag 6**

De specialistische kennis van de professional wordt gecombineerd met de kennis en ervaring van de adviesvrager. Samen met de adviesvrager wordt het probleem verkend, worden alternatieven afgewogen en wordt een keuze gemaakt voor een oplossing. Het oplossen van het vraagstuk is dus een gezamenlijke actie. Een voorbeeld hiervan is het gezamenlijk bedenken van een nieuw inrichtingsplan van een afdeling waarbij medewerkers een nieuwe functie krijgen.

**Vraag 7**

Voor een gewone aandeelhouder (die geen directietaken vervult) is de aansprakelijkheid beperkt tot het bedrag waarin deze als eigenaar deelneemt in de bv.

**Vraag 8**

Alle appartementseigenaars in Nederland zijn verplicht lid van een Vereniging van Eigenaars (VvE). Deze behartigt de gemeenschappelijke belangen van de gezamenlijke eigenaars, zoals onderhoud van het gebouw en de technische installaties.

**Vraag 9**

Projectmedewerkers voeren de inhoudelijke werkzaamheden in het project volgens de plannen uit. Een projectmedewerker draagt vanuit vakinhoudelijke deskundigheid bij aan het projectresultaat en voert werkzaamheden uit conform afspraken ten aanzien van kwaliteit in de eigen vakafdeling. De projectmedewerker is gemandateerd beslissingen te nemen met betrekking tot de discipline die hij vertegenwoordigt. Hij rapporteert aan de projectleider.

**Vraag 10**

* Het takenpakket wordt smaller, dus soms minder aantrekkelijk.
* Doordat de medewerker slechts een deel van de taken verricht, kan de betrokkenheid bij het werk verminderen (‘werk over de muur gooien’).
* Wegens de ‘verkokering’ van het werk is goede communicatie met de andere afdeling nodig.
* Door een smaller takenpakket verliest de medewerker aan kennis van het andere werkveld.
* Bij kleinere organisaties is functiescheiding vaak een probleem. Er zijn te weinig medewerkers aanwezig aan wie de deeltaken kunnen worden toebedeeld.
* Kleinere organisaties zijn na functiescheiding vaak kwetsbaar, omdat slechts één of enkele personeelsleden bepaalde taken (kunnen) uitvoeren.

**Vraag 11**

Deze convenanten zijn gebaseerd op transparantie, begrip en wederzijds vertrouwen. Daarbij is het uitgangspunt dat er voldoende aandacht is voor de fiscale beheersing binnen de onderneming (tax control framework, TCF). Voor deze convenanten heeft de Belastingdienst een standaardtekst gemaakt.

**Vraag 12**

* een jaarverslag van het bestuur (ook wel directieverslag genoemd);
* een balans;
* een resultatenrekening;
* een toelichting op deze twee rapporten;
* een kasstroomoverzicht;
* overige gegevens met meestal een accountantsverklaring.

**Vraag 13**

De grootboekrekening Hypotheek o/g (opgenomen geld) is een schuld op lange termijn en staat bij de schulden aan de creditkant van de balans.

**Vraag 14**

Juist.

**Vraag 15**

Juist.

**Vraag 16**

Juist.

**Vraag 17**

Onjuist. Hier is geen sprake van een datalek, maar van schending van interne voorschriften. Dan ligt het nemen van disciplinaire maatregelen voor de hand.

**Vraag 18**

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

**Vraag 19**

d. de beloning voor ondernemerschap heet winst.

**Vraag 20**

c. het operationeel personeelsmanagement.

**Vraag 21**

b. analyseren van knelpunten in de organisatiestructuur en aandragen van oplossingen;

d. bewaken van budgetten en signaleren van knelpunten.

**Vraag 22**

a. één herkenbare lay-out en onderling gekoppelde rapportages;

b. er hoeft slechts één systeem te worden gemanaged;

d. gegevens hoeven slechts één keer in het systeem geladen te worden, waardoor kans op fouten minimaal is;

g. er is slechts één leverancier om afspraken mee te maken;

h. men hoeft slechts eenmaal in te loggen om bij alle gegevens en rapportages te komen (single sign-on).

**Vraag 23**

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.

**Vraag 24**

b. expressief aspect.

**Vraag 25**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Micro** | **Klein** | **Middelgroot** | **Groot** |
| Balanstotaal | < € 350.000 | < € 6 miljoen | < € 20 miljoen | > € 20 miljoen |
| Netto-omzet | < € 700.000 | < € 12 miljoen | < € 40 miljoen | > € 40 miljoen |
| Werknemers | < 10 | < 50 | < 250 | > 250 |

**Vraag 26**

4000 Brutolonen 100.000

4010 Sociale lasten 16.000

1500 Aan Te betalen loonheffingen 36.000

1600 Aan Te betalen nettolonen 80.000

**Vraag 27**

1. *Maak het doel en de werkwijze duidelijk: schep helderheid.* De meeste mensen houden niet van onzekerheid. Ze willen precies weten waar ze aan toe zijn. Geef duidelijk aan wat de bedoeling is van je project. Geef duidelijk aan wat, hoeveel en wanneer je iets van de teamleden verwacht. Vraag hun mening over de manier waarop jullie het resultaat gaan bereiken. Neem daarna een besluit en vertel duidelijk wat de aanpak wordt. Het is niet overdreven om letterlijk per persoon de taken uit te schrijven.  
   Er zijn een paar uitzonderingen. In tijden van crisis of grote stress is er minder behoefte aan uitgebreide praatsessies. Deel opdrachten uit en doe alsof je alles onder controle hebt (zelfs wanneer dat van binnen niet zo voelt).  
   Als het projectteam bestaat uit zeer goed opgeleide professionals, moet je meer ruimte aan je teamleden geven om de aanpak uit te werken. Professionals kunnen letterlijk over alles discussiëren. Laat ze hun gang gaan tot ze merken dat ze vastlopen. Dan neem jij een paar besluiten en kun je verder.
2. *Controleer de uitvoering: uitstellen is een zeer menselijke eigenschap.* Wees niet naïef, maar controleer de uitvoering. Corrigeer bij een afwijking direct. Sommige projectleiders lopen daaromheen. Doe dat niet. Bij een kleine afwijking hoef je veel minder hard te corrigeren dan wanneer de zaken echt uit de hand gelopen zijn. En denk eraan: iedereen zit te kijken naar wat je doet. Als je niet corrigeert, denken andere teamleden: als hij daarmee wegkomt, hoef ik ook niet zo hard.
3. *Wees voorspelbaar in besluitvorming*: organiseer vertrouwen en betrokkenheid. Wees streng maar voorspelbaar rechtvaardig. Geef duidelijkheid over de stappen die je neemt om besluiten te nemen. Dat voorkomt onzekerheid – en die maakt je teamleden bang. En dan gaan ze stuiteren – meestal alle kanten op. Wees helder over wanneer welk punt aan de orde komt. Dan weten alle deelnemers wanneer zij iets te zeggen hebben en wanneer de discussie klaar is. Leg wel altijd uit waarom je voor A kiest en niet voor B.
4. *Zet mensen in op hun* kracht: wie iets echt wil, bereikt veel meer. Je teamleden zijn net echte mensen. Vraag hun die dingen te doen die ze leuk vinden en het gaat opeens een stuk gemakkelijker. Dus de vraag is: wat vinden ze leuk? Waar zijn ze goed in? Wat willen ze graag ontdekken? Van welke kwaliteiten maken je nu geen gebruik? En het eenvoudige is: je kunt hun dit gewoon vragen. Meestal krijg je hele goede antwoorden.
5. *Organiseer de sfeer*:

* Wees eerlijk over zaken die je zelf niet goed hebt gedaan.
* Blijf altijd integer: praat alleen rechtstreeks met mensen, niet met anderen over hen.
* Geef complimenten.
* Formuleer correcties neutraal.
* Geef mensen echte bewegingsruimte.
* Wees attent bij persoonlijke gebeurtenissen.
* Organiseer feestjes: ieder beslismoment is een mijlpaal die gevierd kan worden!

1. *Zorg dat medewerkers niet klem raken tussen lijn en project.* Zorg dat je duidelijke afspraken maakt met de leidinggevenden van je projectmedewerkers. Maak duidelijke afspraken over het aantal uren en het liefst ook de werkdagen in de week. Belast de medewerker niet met conflicten: neem ze over en ga zelf met de afdelingsmanager in gesprek.