3

THEMA 3 VAN 8

Organisatie en personeel

Organisatiestructuur, leiderschap, werving, contracten, ontslag en beloning

6 lessen · rekenopdrachten · examenopgave · eindquiz · antwoordmodel

Werkboek — naam: _____ klas: _____

Les 3.1 — De organisatiestructuur

Leerdoel: Je tekent en leest een organogram, je beschrijft de lijn-, lijn-staf- en matrixorganisatie en je legt uit welke structuur past bij de doelstelling en de aard van een organisatie.

Eindtermen: 15

Waar gaat het om?

Drie jaar na de start is Lina's Bowls een bv met drie trucks, een centrale keuken en veertien medewerkers. Lina merkt dat het misgaat: elke medewerker belt haar met vragen, ze weet niet meer wie wat heeft besteld, en twee koks krijgen tegenstrijdige opdrachten van haar en van Mees. Tijd voor een duidelijke structuur. In deze les leer je hoe een organisatie de taken verdeelt en vastlegt wie leiding geeft aan wie.

Kerntheorie

Organisatiestructuur en organogram

De **organisatiestructuur** legt vast hoe taken, **bevoegdheden** (wat mag iemand beslissen?) en **verantwoordelijkheden** (waar moet iemand verantwoording over afleggen?) zijn verdeeld. Een **organogram** is een schema van die structuur: wie valt onder wie. Een organisatie kan haar afdelingen indelen naar **functie** (inkoop, productie, verkoop), naar **product** (bowls, catering) of naar **regio** .

Organogram van Lina's Bowls bv: de lagen

1. Directie: Lina (algemeen directeur) en Mees (commercieel directeur) ->
2. Leidinggevenden: chef-kok van de centrale keuken en drie truckleiders ->
3. Uitvoerenden: drie koks en vier truckmedewerkers

De planner en de externe boekhouder staan naast de lijn: zij adviseren en ondersteunen (staf).

Wie valt onder wie? (14 medewerkers)

Functie	Aantal	Valt onder
Algemeen directeur (Lina)	1	Aandeelhoudersvergadering
Commercieel directeur (Mees)	1	Aandeelhoudersvergadering
Planner en inkoper (staf)	1	Lina
Chef-kok centrale keuken	1	Lina
Koks	3	Chef-kok
Truckleiders	3	Lina
Truckmedewerkers	4	Truckleiders

Lijn en staf

Lijnfuncties horen bij de hoofdtaak van de organisatie en hebben zeggenschap: de chef-kok geeft opdrachten aan de koks. **Staffuncties** adviseren en ondersteunen de lijn, maar mogen geen opdrachten geven aan de lijn: de planner stelt een rooster voor, Lina beslist.

Organisatievormen

Vorm	Kenmerk	Voordeel	Nadeel
Lijnorganisatie	Elke medewerker heeft één baas; opdrachten gaan van boven naar beneden	Duidelijk: iedereen weet wie de baas is	De top raakt overbelast; weinig specialistische kennis
Lijn-staforganisatie	Lijnorganisatie met stafafdelingen die adviseren (zoals HRM, juridische zaken)	Specialistische kennis zonder de lijn te verstoren	Staf kan alleen adviseren; spanning tussen lijn en staf
Matrixorganisatie	Medewerkers hebben twee bazen: een vakbaas en een project- of productbaas	Flexibel; kennis wordt gedeeld over projecten	Onduidelijk wie beslist; mogelijk conflicten tussen de bazen

Span of control en (de)centralisatie

• De **span of control** is het aantal medewerkers dat direct onder één leidinggevende valt. Bij een grote span heeft de organisatie weinig lagen (een **platte organisatie**); bij een kleine span veel lagen (een **hoge organisatie**). Lina heeft een span of control van 5.

• Bij **centralisatie** worden de beslissingen aan de top genomen. Bij **decentralisatie** mogen leidinggevenden lager in de organisatie zelf beslissen, bijvoorbeeld een truckleider die zelf zijn rooster maakt.

Structuur volgt de organisatie

Welke structuur past, hangt af van de **doelstelling** en de **aard** van de organisatie. Een fabriek die steeds hetzelfde product maakt, werkt goed met een lijnorganisatie en vaste regels. Een reclamebureau dat elke maand andere projecten doet, kiest eerder een matrix. Een kleine organisatie als Lina’s Bowls kan plat blijven; een ziekenhuis met duizenden medewerkers heeft meer lagen en stafafdelingen nodig.

Toepassen

Span of control en het aantal leidinggevenden

Een fietsenfabriek heeft 180 uitvoerende medewerkers. Elke teamleider geeft leiding aan 12 medewerkers, elke afdelingsmanager aan 5 teamleiders, en boven de managers staat één directeur. De fabriek wil de span of control van de teamleiders vergroten naar 18. Een leidinggevende kost gemiddeld € 65.000 per jaar. Bereken hoeveel leidinggevenden de fabriek nu en straks heeft, en wat de fabriek per jaar bespaart.

Uitwerking

1. Nu: 180 / 12 = 15 teamleiders; 15 / 5 = 3 managers; plus 1 directeur = 19 leidinggevenden.
2. Straks: 180 / 18 = 10 teamleiders; 10 / 5 = 2 managers; plus 1 directeur = 13 leidinggevenden.
3. Besparing: (19 - 13) × € 65.000 = € 390.000 per jaar.

Antwoord

Nu 19, straks 13 leidinggevenden: € 390.000 per jaar minder. Daar staat tegenover dat een

teamleider minder tijd heeft per medewerker.

Veelgemaakte fout

Staf geeft opdrachten. Een stafafdeling adviseert alleen. De beslissing ligt bij de lijnmanager.

Span of control en aantal lagen verwarren. Een grote span of control betekent juist minder lagen: een plattere organisatie.

Kernbegrippen

Organisatiestructuur
De manier waarop taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in een organisatie zijn verdeeld.

Organogram
Schema van de organisatiestructuur: wie valt onder wie.

Bevoegdheid
Wat iemand in een organisatie mag beslissen of doen.

Verantwoordelijkheid
Waarover iemand verantwoording moet afleggen.

Lijnorganisatie
Organisatie waarin elke medewerker één leidinggevende heeft en opdrachten van boven naar beneden gaan.

Lijn-staforganisatie
Lijnorganisatie met stafafdelingen die de lijn adviseren en ondersteunen.

Matrixorganisatie
Organisatie waarin medewerkers twee leidinggevenden hebben: een vakbaas en een project- of productbaas.

Span of control
Het aantal medewerkers dat direct onder één leidinggevende valt.

Centralisatie
De beslissingen worden aan de top van de organisatie genomen.

Decentralisatie
Leidinggevenden lager in de organisatie mogen zelf beslissingen nemen.

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden.

1. Leg uit waarom de planner een staffunctie heeft en de chef-kok een lijnfunctie.

2. Bereken de span of control van Lina en van de chef-kok.

3. Leg uit wat er misging met de twee koks, en hoe de nieuwe structuur dat oplost.

4. Geef een voorbeeld van decentralisatie bij Lina’s Bowls, met een voordeel en een nadeel.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Wat is het verschil tussen een bevoegdheid en een verantwoordelijkheid?

2. Noem drie manieren waarop een organisatie haar afdelingen kan indelen, met een voorbeeld.

3. Wat is een matrixorganisatie? Noem een nadeel.

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. Een supermarktketen heeft 96 vakkenvullers en kassamedewerkers. Elke teamleider heeft er 8 onder zich; elke filiaalmanager 4 teamleiders. Bereken het aantal teamleiders en filiaalmanagers.

5. Gebruik opdracht 4. De keten vergroot de span of control van de teamleiders naar 12. Hoeveel teamleiders zijn er dan nog nodig? Noem een risico van deze verandering.

6. Leg uit waarom een stafafdeling HRM geen opdrachten mag geven aan de medewerkers van de productie.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. Een reclamebureau werkt voor tientallen klanten tegelijk. Voor elke klant werkt een team van tekstschrijvers, ontwerpers en een accountmanager. Leg uit waarom een matrixorganisatie hier beter past dan een lijnorganisatie.

---

8. Een ziekenhuis decentraliseert: elke afdeling krijgt een eigen budget en beslist zelf over haar personeel. Leg uit welk voordeel dit heeft voor de patiënten, en welk risico voor de ziekenhuisdirectie.

Les 3.2 — Management en leiderschap

Leerdoel: Je beschrijft de taken van het management op strategisch, tactisch en operationeel niveau en je legt uit welke stijl van leidinggeven past bij een situatie.

Eindtermen: 15

Waar gaat het om?

Het afgelopen jaar zijn vijf van de gemiddeld vijftien medewerkers van Lina's Bowls vertrokken. In de vertrekgesprekken hoort Lina twee klachten: nieuwe medewerkers voelen zich in het diepe gegooid, en de ervaren chef-kok zegt: "Lina bemoeit zich met elk recept." Lina besluit een cursus leidinggeven te volgen. In deze les leer je wat de taken van het management zijn, en welke stijl van leidinggeven bij welke situatie past.

Kerntheorie

Management

Het **management** zijn de mensen die leidinggeven en beslissingen nemen in een organisatie. Hun werk bestaat uit vier taken die steeds terugkomen: plannen, organiseren, leidinggeven en controleren.

De vier taken van het management

1. Plannen: doelen stellen en bepalen hoe je ze bereikt
2. Organiseren: mensen, middelen en taken verdelen
3. Leidinggeven: medewerkers aansturen en motiveren
4. Controleren: nagaan of de doelen zijn gehaald, en bijsturen

-> en daarna begint het weer bij stap 1.

Drie niveaus van management bij Lina's Bowls

Niveau	Termijn	Voorbeeld van een beslissing	Wie?
Strategisch	Lang (3 tot 5 jaar)	Gaan we ook catering voor bedrijven doen?	Lina en Mees (directie)
Tactisch	Middellang (1 jaar)	Hoeveel koks hebben we volgend jaar nodig, en welk budget krijgt de keuken?	Directie en chef-kok
Operationeel	Kort (dag of week)	Wie staat zaterdag op welke truck?	Truckleiders en chef-kok

Stijlen van leidinggeven

Een leidinggevende kan veel of weinig sturen, en veel of weinig ondersteunen. Bij een **autoritaire** stijl beslist de leidinggevende alleen; bij een **democratische** (participerende) stijl beslissen medewerkers mee; bij een **laissez-faire** -stijl laat de leidinggevende alles aan de medewerkers over. Bij **situationeel leidinggeven** past de leidinggevende haar stijl aan aan de **taakvolwassenheid** van de medewerker: hoe goed kan en wil hij de taak uitvoeren?

Situationeel leidinggeven: vier stijlen

Stijl	Wat doet de leidinggevende?	Past bij een medewerker die …
Instrueren (directief)	Zegt precies wat, hoe en wanneer; controleert veel	… nieuw is en het werk nog niet kan
Overtuigen (coachen)	Beslist zelf, maar legt uit waarom en moedigt aan	… het werk deels kan en nog onzeker is
Overleggen (participeren)	Beslist samen met de medewerker; ondersteunt	… het werk kan, maar nog niet zelfstandig durft
Delegeren	Draagt de taak en de beslissing over aan de medewerker	… het werk goed kan en zelfstandig wil werken

Naar het model van situationeel leiderschap (Hersey en Blanchard). Er is niet één beste stijl: het hangt af van de medewerker en de taak.

Personeelsverloop meten

Het **personeelsverloop** laat zien hoeveel medewerkers vertrekken, als percentage van het gemiddelde aantal medewerkers:

verloop = aantal vertrokken / gemiddeld aantal medewerkers × 100%

Een hoog verloop kost geld (werven, inwerken, fouten van nieuwe mensen) en kan een teken zijn van slecht leidinggeven.

Toepassen

Het personeelsverloop van Lina’s Bowls

Lina’s Bowls had op 1 januari 14 medewerkers en op 31 december 16. In dat jaar vertrokken er 5. Het vervangen van één medewerker (werven en inwerken) kost volgens Lina € 4.500. Bereken het personeelsverloop en de kosten van het verloop.

Uitwerking

1. Gemiddeld aantal medewerkers: (14 + 16) / 2 = 15.
2. Verloop: 5 / 15 × 100% ~ 33,3%.
3. Kosten: 5 × € 4.500 = € 22.500.

Antwoord

Een verloop van 33,3%: een op de drie medewerkers vertrekt per jaar, en dat kost € 22.500. Een betere begeleiding van nieuwe medewerkers kan dat bedrag verlagen.

Veelgemaakte fout

Denken dat er één beste stijl is. Een nieuwe truckmedewerker heeft instructie nodig, de ervaren chef-kok juist ruimte. Dezelfde leidinggevende gebruikt dus verschillende stijlen.

Delen door het aantal aan het eind. Het verloop reken je uit ten opzichte van het gemiddelde aantal medewerkers in de periode.

Kernbegrippen

Management
De mensen die in een organisatie leidinggeven en beslissingen nemen; hun taken zijn plannen, organiseren, leidinggeven en controleren.

Strategisch niveau
Beslissingen over de richting van de hele organisatie op lange termijn, door de top.

Tactisch niveau
Beslissingen op middellange termijn over hoe de strategie wordt uitgevoerd, zoals budgetten en personeelsplanning.

Operationeel niveau
Beslissingen over het dagelijkse werk, zoals roosters.

Situationeel leidinggeven
De leidinggevende past haar stijl aan aan de taakvolwassenheid van de medewerker: instrueren, overtuigen, overleggen of delegeren.

Taakvolwassenheid
Hoe goed een medewerker een taak kan en wil uitvoeren.

Personeelsverloop
Aantal vertrokken medewerkers als percentage van het gemiddelde aantal medewerkers.

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden.

1. Geef voor elke managementtaak een voorbeeld bij Lina’s Bowls.

2. Welke stijl van leidinggeven past bij de nieuwe medewerkers, en welke bij de chef-kok? Leg uit.

3. Geef een strategische, een tactische en een operationele beslissing bij Lina’s Bowls.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Noem de vier taken van het management.

2. Is "we gaan volgend jaar ook in Duitsland verkopen" een strategische, tactische of operationele beslissing? Leg uit.

3. Wat is het verschil tussen een autoritaire en een democratische stijl van leidinggeven?

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. Een bedrijf had op 1 januari 240 medewerkers en op 31 december 260. In dat jaar vertrokken 30 medewerkers. Bereken het personeelsverloop.

5. Gebruik opdracht 4. Het bedrijf wil het verloop terugbrengen naar 8%, bij hetzelfde gemiddelde aantal medewerkers. Een vertrekker vervangen kost € 6.000. Bereken hoeveel het bedrijf dan per jaar bespaart.

6. Een ervaren verpleegkundige wordt door haar teamleider bij elke handeling gecontroleerd. Leg uit waarom dit volgens situationeel leidinggeven niet de juiste stijl is, en welke stijl beter past.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. Leg uit waarom een hoog personeelsverloop een organisatie meer kost dan alleen de wervingskosten.

8. Bij een brand in de keuken roept de chef-kok: "Iedereen naar buiten, nu!" Normaal overlegt hij veel met zijn team. Leg uit waarom hij in deze situatie terecht een andere stijl kiest.

Les 3.3 — Werving en selectie

Leerdoel: Je legt uit wat werving en selectie voor een organisatie betekenen, en je berekent de personeelsbehoefte in fte en de wervingskosten per aangenomen medewerker.

Eindtermen: 16

Waar gaat het om?

Lina wil de centrale keuken vanaf volgend jaar zes dagen per week open hebben, tien uur per dag, met steeds twee koks. Nu heeft ze drie koks met een volledige baan. Is dat genoeg? En zo niet: waar vindt ze een goede kok, nu bijna elke horecazaak koks zoekt? In deze les leer je hoe een organisatie bepaalt hoeveel mensen ze nodig heeft, hoe ze kandidaten zoekt (werving) en hoe ze de beste kiest (selectie).

Kerntheorie

Werving en selectie

Bij **werving** zoekt een organisatie kandidaten voor een vacature. Bij **selectie** kiest ze uit de kandidaten de persoon die het best past bij de functie én bij de organisatie. Goede werving en selectie zijn belangrijk: medewerkers bepalen de kwaliteit van het product, en een verkeerde keuze kost veel geld (een nieuwe procedure, inwerken, fouten).

Van vacature tot nieuwe collega

1. Personeelsplanning: hoeveel mensen met welke kennis zijn er nodig? ->
2. Functieomschrijving en -profiel: wat zijn de taken, en wat moet de kandidaat kunnen? ->
3. Werving: kandidaten zoeken, intern of extern ->
4. Selectie: brieven en cv's, gesprekken, proefdag, referenties ->
5. Aanstelling en introductie: contract, inwerken en begeleiden

Fte: rekenen met banen

Een **fte** (fulltime-equivalent) is één volledige baan. Hoeveel uur dat is, verschilt per cao (vaak 36 tot 40 uur per week); bij Lina's Bowls is het 36 uur. Twee medewerkers die elk 18 uur werken, zijn samen 1 fte.

benodigde fte = benodigde uren per week / uren van een volledige baan

Intern of extern werven?

	Intern werven	Extern werven
Hoe?	Vacature binnen de organisatie, bijvoorbeeld op het intranet	Vacaturesites, sociale media, uitzendbureau, scholen, via het netwerk van medewerkers
Voordelen	Goedkoop en snel; de kandidaat kent de organisatie; doorgroeikansen motiveren	Nieuwe kennis en ideeën; veel meer kandidaten
Nadelen	Weinig keus; er ontstaat een nieuwe vacature; collega's die niet gekozen worden, zijn teleurgesteld	Duurder en trager; de kandidaat moet nog worden ingewerkt; meer risico op een verkeerde keuze

Werven in een krappe arbeidsmarkt

Als er weinig werklozen zijn ten opzichte van het aantal vacatures, moet een organisatie meer moeite doen: een hoger loon of betere arbeidsvoorwaarden bieden, mensen zelf opleiden, of werven via het netwerk van eigen medewerkers (met een aanbrengpremie). Ook **employer branding** helpt: zorgen dat de organisatie bekendstaat als een goede werkgever.

De arbeidsmarkt in het derde kwartaal van 2026

	Waarde
Openstaande vacatures	ongeveer 375.000
Werkloosheid	4,0% (407.000 mensen)
Vacatures per 100 werklozen	92

Bron: CBS, oktober 2026. Bij ongeveer evenveel vacatures als werklozen spreken we van een krappe arbeidsmarkt.

Eerlijk selecteren

Een werkgever mag bij de selectie niet discrimineren op bijvoorbeeld afkomst, geslacht, leeftijd, geloof of handicap (Algemene wet gelijke behandeling). Vragen naar ziekte of zwangerschap zijn in een sollicitatiegesprek niet toegestaan.

Toepassen

Hoeveel koks zijn er nodig, en wat kost het werven?

De centrale keuken gaat 6 dagen per week open, 10 uur per dag, met steeds 2 koks. Een volledige baan is 36 uur. Lina heeft 3 koks met een volledige baan. Ze neemt 2 parttime koks aan. Haar wervingskosten: vacaturesite € 450, advertenties op sociale media € 350, 16 uur gesprekken voeren à € 50, vergoedingen voor proefdagen € 200 en een aanbrengpremie van € 600 voor een medewerker die een kandidaat aandroeg. Bereken het tekort in fte en de wervingskosten per aangenomen kok.

Uitwerking

1. Benodigde uren: 6 × 10 × 2 = 120 uur per week; dat is 120 / 36 ~ 3,33 fte. Tekort: 3,33 - 3 = 0,33 fte (12 uur per week).
2. Wervingskosten: € 450 + € 350 + 16 × € 50 + € 200 + € 600 = € 2.400.
3. Per aangenomen kok: € 2.400 / 2 = € 1.200.

Antwoord

Tekort 0,33 fte; wervingskosten € 1.200 per kok. Met twee parttimers kan Lina ook vakanties en ziekte beter opvangen dan met één extra persoon van 12 uur.

Veelgemaakte fout

Werving en selectie omdraaien. Werven is kandidaten zoeken; selecteren is kiezen uit de kandidaten.

Fte en aantal personen verwarren. 3,33 fte betekent niet dat er 3,33 mensen werken. Het kunnen ook vijf parttimers zijn.

Kernbegrippen

Werving
Het zoeken van kandidaten voor een vacature.

Selectie
Het kiezen van de best passende kandidaat uit de sollicitanten.

Functieomschrijving
Beschrijving van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van een functie.

Functieprofiel
Beschrijving van wat de kandidaat moet kunnen en hebben: opleiding, ervaring, vaardigheden.

Fte
Fulltime-equivalent: één volledige baan, gemeten in uren per week.

Interne werving
Kandidaten zoeken binnen de eigen organisatie.

Externe werving
Kandidaten zoeken buiten de organisatie, bijvoorbeeld via vacaturesites of een uitzendbureau.

Krappe arbeidsmarkt
Arbeidsmarkt met veel vacatures ten opzichte van het aantal werklozen; in het derde kwartaal van 2026 waren er 92 vacatures per 100 werklozen.

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden.

1. Leg met een voorbeeld bij Lina’s Bowls het verschil uit tussen werving en selectie.

2. Leg uit waarom een proefdag een goed selectie-instrument is voor een kok.

3. Er zijn 92 vacatures per 100 werklozen. Noem drie maatregelen waarmee Lina toch een goede kok kan vinden.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Wat is het verschil tussen een functieomschrijving en een functieprofiel?

2. Noem een voordeel en een nadeel van intern werven.

3. Noem drie selectie-instrumenten.

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. Een kinderopvang is 5 dagen per week 9 uur open. Er moeten steeds 3 begeleiders aanwezig zijn. Een volledige baan is 36 uur. Bereken het aantal fte dat nodig is.

5. Een bedrijf maakt voor twee vacatures € 650 kosten voor vacaturesites, € 1.200 voor een assessmentbureau en € 900 aan tijd van de selectiecommissie. Bereken de wervings- en selectiekosten per aangenomen medewerker.

6. Een bedrijf zoekt een ervaren boekhouder. Een collega van de afdeling verkoop wil graag overstappen. Leg uit waarom het bedrijf hier toch extern kan werven.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. In het derde kwartaal van 2026 waren er 92 vacatures per 100 werklozen. Leg uit waarom het voor een werkgever lastig kan zijn om personeel te vinden, terwijl er toch meer werklozen dan vacatures zijn.

8. Een zorginstelling zegt: "Bij selectie letten we niet alleen op diploma’s, maar vooral op of iemand bij onze organisatie past." Leg uit waarom dat belangrijk kan zijn, en welk risico eraan zit.

Les 3.4 — Vast, flex of zzp

Leerdoel: Je noemt de vormen van een arbeidsrelatie en je legt de verschillen uit tussen een overeenkomst van opdracht met een zzp’er en een arbeidsovereenkomst.

Eindtermen: 16

Waar gaat het om?

In de zomer staat Lina’s Bowls op festivals, en in de winter is het rustig. Lina heeft dan extra mensen nodig, maar ze wil niet het hele jaar loon betalen voor werk dat er maar een paar maanden is. Een uitzendbureau biedt koks aan, en een kok die ze kent, wil als zzp’er komen werken. Wat is het verschil, wat kost het, en mag dat zomaar? In deze les leer je de vormen van een arbeidsrelatie kennen.

Kerntheorie

Arbeidsrelatie

Een **arbeidsrelatie** is de afspraak tussen een organisatie en iemand die voor haar werkt. De belangrijkste vorm is de **arbeidsovereenkomst** : de werknemer verricht persoonlijk arbeid, onder **gezag** van de werkgever, in ruil voor **loon** . Organisaties gebruiken daarnaast steeds vaker flexibele vormen.

Vormen van een arbeidsrelatie

Vorm	Wat is het?	Bij Lina’s Bowls
Vaste arbeidsovereenkomst	Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd	De chef-kok en de truckleiders
Tijdelijke arbeidsovereenkomst	Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, eindigt vanzelf	Een nieuwe kok, eerst voor een jaar
Oproepcontract	Arbeidsovereenkomst zonder vast aantal uren (nulurencontract of min-maxcontract)	Scholieren die op zaterdag invallen
Uitzendovereenkomst	De medewerker is in dienst van een uitzendbureau en werkt bij Lina	Extra krachten voor festivals in de zomer
Payrolling	Lina kiest de medewerker zelf, maar een payrollbedrijf is formeel de werkgever	Komt bij Lina niet voor
Overeenkomst van opdracht	Een zelfstandige (zzp’er) voert een opdracht uit; geen arbeidsovereenkomst	De fotograaf voor de menukaart, de webbouwer

Vaste kern en flexibele schil

Veel organisaties hebben een **vaste kern** van medewerkers met een vast contract, die de kennis en de kwaliteit van de organisatie bewaken, en een **flexibele schil** van tijdelijke krachten, oproepkrachten, uitzendkrachten en zzp’ers. Met de flexibele schil past de organisatie de hoeveelheid personeel aan aan de drukte, zonder vaste kosten in rustige tijden. Nadeel: flexwerkers zijn minder betrokken, moeten steeds opnieuw worden ingewerkt en kosten per uur vaak meer.

Arbeidsovereenkomst of overeenkomst van opdracht?

	Arbeidsovereenkomst (werknemer)	Overeenkomst van opdracht (zzp'er)
Gezag	De werkgever bepaalt hoe, waar en wanneer er wordt gewerkt	De zzp'er bepaalt zelf hoe hij de opdracht uitvoert
Betaling	Loon, ook bij ziekte en vakantie	Een vergoeding per opdracht of per uur, op factuur (met btw)
Persoonlijk	De werknemer moet het werk zelf doen	De zzp'er mag zich vaak laten vervangen
Risico	De werkgever draagt het risico	De zzp'er draagt zelf het ondernemersrisico
Kosten voor de organisatie	Loon plus werkgeverslasten (premies, pensioen)	Alleen het afgesproken tarief; geen loonheffing, geen loon bij ziekte
Ontslag	Ontslagbescherming (les 3.6)	De opdracht eindigt als hij klaar is

Schijnzelfstandigheid en nieuwe regels

Of iemand werknemer of zelfstandige is, hangt af van hoe er echt wordt gewerkt, niet van wat er op papier staat. Werkt een zzp'er onder gezag, op vaste tijden, alleen voor Lina en zonder eigen risico, dan is hij eigenlijk werknemer. De Belastingdienst controleert dat sinds 2025 strenger; Lina moet dan alsnog loonheffingen betalen.

De Tweede Kamer nam in mei 2026 de **Wet meer zekerheid flexwerkers** aan. Als ook de Eerste Kamer instemt, worden vanaf 1 januari 2028 nulurencontracten vervangen door contracten met een minimum en maximum aantal uren, en krijgen uitzendkrachten gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden als vaste medewerkers.

Wat kost 400 uur extra werk in de zomer?

Keuze	Kosten per gewerkt uur	Kosten voor 400 uur
Vaste kok erbij (als dat kon)	€ 23,50	€ 9.400
Uitzendkracht (uurloon € 15,50 × factor 1,9)	€ 29,45	€ 11.780
Zzp-kok	€ 42,00	€ 16.800

Fictieve, realistische bedragen. De factor van het uitzendbureau dekt het loon, de werkgeverslasten, de kosten en de winst van het bureau.

Toepassen

Uitzendkracht of zzp'er?

Gebruik de tabel met kosten. Lina heeft in de zomer 400 uur extra werk in de keuken. Bereken hoeveel duurder een uitzendkracht is dan een vaste kok voor dezelfde uren, en geef Lina met twee argumenten advies over de keuze tussen een uitzendkracht en een zzp-kok.

Uitwerking

1. Uitzendkracht: 400 × € 29,45 = € 11.780; vaste kok: 400 × € 23,50 = € 9.400. Verschil: € 2.380.
2. Een vaste kok kan Lina niet voor alleen 400 uur aannemen: in de winter zou ze loon betalen

zonder werk. Het uitzendbureau regelt ook vervanging bij ziekte.

3. De zzp-kok kost € 16.800, en Lina moet erop letten dat het geen schijnzelfstandigheid is: in de keuken werkt hij onder haar gezag, op haar tijden.

Antwoord

De uitzendkracht is € 2.380 duurder dan een vaste kok, maar flexibel. Advies: een uitzendkracht. Die is goedkoper dan de zzp-kok, en Lina loopt geen risico op schijnzelfstandigheid.

Veelgemaakte fout

Een uitzendkracht is in dienst bij Lina. Nee: hij heeft een uitzendovereenkomst met het uitzendbureau. Lina betaalt het bureau, het bureau betaalt het loon.

Een zzp'er is altijd goedkoper. Per uur is een zzp'er vaak juist duurder. Het voordeel zit in de flexibiliteit: geen vaste lasten, geen loon bij ziekte en geen ontslagbescherming.

Kernbegrippen

Arbeidsovereenkomst
Overeenkomst waarbij de werknemer persoonlijk arbeid verricht, onder gezag van de werkgever, tegen loon.

Overeenkomst van opdracht
Overeenkomst waarbij een zelfstandige (zzp'er) een opdracht uitvoert, zonder gezag van de opdrachtgever.

Oproepcontract
Arbeidsovereenkomst zonder vast aantal uren, zoals een nulurencontract of min-maxcontract.

Uitzendovereenkomst
Arbeidsovereenkomst met een uitzendbureau, dat de werknemer uitleent aan een ander bedrijf.

Payrolling
De organisatie kiest zelf de medewerker, maar een payrollbedrijf is formeel de werkgever.

Flexibele schil
Medewerkers zonder vast contract waarmee een organisatie het personeel aanpast aan de drukte.

Schijnzelfstandigheid
Iemand werkt als zzp'er, maar is in werkelijkheid werknemer.

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden.

1. Noem de drie kenmerken van een arbeidsovereenkomst.

2. Leg uit waarom de fotograaf die de menukaart maakt een overeenkomst van opdracht heeft en geen arbeidsovereenkomst.

3. Wie hoort bij Lina’s Bowls bij de vaste kern, en wie bij de flexibele schil? Leg uit waarom.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Noem vier vormen van een arbeidsrelatie.

2. Met wie heeft een uitzendkracht een arbeidsovereenkomst?

3. Wat is de flexibele schil van een organisatie?

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. Een uitzendbureau rekent een factor van 1,85 over het brutouurloon van € 14,99. Bereken het uurtarief dat de inlener betaalt (twee decimalen), en de kosten voor 250 uur.

5. Gebruik opdracht 4. Een eigen medewerker kost € 24,00 per gewerkt uur; een zzp’er € 38,00. Bereken de kosten van de zzp’er voor 250 uur, en hoeveel de uitzendkracht duurder is dan een eigen medewerker.

6. Leg uit waarom een organisatie een zzp’er per uur vaak meer betaalt dan een werknemer, en het toch voordelig kan vinden.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. Een schoonmaakbedrijf laat al zijn schoonmakers als zzp’er werken. Ze werken op vaste tijden, in een bedrijfsjas, op locaties die het bedrijf bepaalt, en alleen voor dit bedrijf. Leg met de kenmerken van een arbeidsovereenkomst uit waarom hier sprake is van schijnzelfstandigheid, en noem een gevolg voor het bedrijf.

---

8. Volgens de Wet meer zekerheid flexwerkers worden nulurencontracten vervangen door contracten met een minimum en een maximum aantal uren. Leg uit wat het gevolg is voor een werknemer met zo’n contract, en voor een organisatie als Lina’s Bowls.

Les 3.5 — Arbeidsovereenkomst en cao

Leerdoel: Je noemt de vormen van en de voorwaarden aan een arbeidsovereenkomst, je noemt de verschillen tussen een cao en een individuele arbeidsovereenkomst en je berekent de loonkosten van een werknemer.

Eindtermen: 16

Waar gaat het om?

Lina wil een nieuwe kok, Daan (22), aannemen. Ze wil hem eerst een jaar proberen, met twee maanden proeftijd. Ze biedt € 14,50 per uur, "want hij heeft nog weinig ervaring". Haar boekhouder schrikt: "Dat mag allemaal niet." En de vakbond meldt dat de horeca-cao een loonsverhoging afspreekt. In deze les leer je welke regels gelden voor een arbeidsovereenkomst, wat een cao is, en wat een werknemer een werkgever echt kost.

Kerntheorie

De individuele arbeidsovereenkomst

In de **individuele arbeidsovereenkomst** leggen werkgever en werknemer de persoonlijke afspraken vast: de functie, het salaris, het aantal uren, de begindatum en de duur. De werkgever moet die afspraken binnen een week schriftelijk geven. Een arbeidsovereenkomst kan voor **bepaalde tijd** (tijdelijk) of voor **onbepaalde tijd** (vast) zijn. Veel afspraken liggen al vast in de wet:

Wettelijke regels voor een arbeidsovereenkomst (2026)

Onderwerp	Regel
Bepaalde of onbepaalde tijd	Een tijdelijk contract eindigt vanzelf; een vast contract loopt door tot opzegging
Ketenregeling	Na 3 tijdelijke contracten, of na 3 jaar, krijgt de werknemer automatisch een vast contract. Bij een pauze van meer dan 6 maanden begint de telling opnieuw.
Proeftijd	Contract tot en met 6 maanden: geen proeftijd. Tot 2 jaar: maximaal 1 maand. 2 jaar of vast: maximaal 2 maanden. Altijd schriftelijk.
Aanzegplicht	Bij een tijdelijk contract van 6 maanden of langer moet de werkgever uiterlijk 1 maand voor het einde laten weten of het wordt verlengd
Wettelijk minimumloon (per 1 juli 2026)	€ 14,99 per uur vanaf 21 jaar; 20 jaar € 11,99; 19 jaar € 8,99; 18 jaar € 7,50
Vakantie	Minimaal 4 keer het aantal uren per week aan vakantie-uren per jaar, en minimaal 8% vakantiegeld
Ziekte	De werkgever betaalt maximaal 2 jaar minimaal 70% van het loon door
Concurrentiebeding	Alleen schriftelijk; in een tijdelijk contract alleen met een zwaarwegend bedrijfsbelang

Minimumloon: Rijksoverheid via Taxlive, juli 2026. Een cao kan bij sommige regels (bijvoorbeeld de ketenregeling) afwijken.

De cao

Een **collectieve arbeidsovereenkomst** (cao) bevat afspraken over arbeidsvoorwaarden voor een grote groep werknemers. Een cao kan gelden voor één bedrijf (ondernemings-cao) of voor een hele bedrijfstak (bedrijfstak-cao). De minister van Sociale Zaken kan een bedrijfstak-cao **algemeen verbindend verklaren** : dan geldt hij voor alle werkgevers in die bedrijfstak, ook als ze niet bij de werkgeversorganisatie zijn aangesloten.

Cao en individuele arbeidsovereenkomst

	Cao	Individuele arbeidsovereenkomst
Wie sluiten hem?	Werkgevers (of hun organisatie, zoals KHN in de horeca) en vakbonden	Eén werkgever en één werknemer
Voor wie?	Alle werknemers van een bedrijf of een hele bedrijfstak	Eén werknemer
Wat staat erin?	Algemene afspraken: loonschalen, loonsverhogingen, werktijden, toeslagen, pensioen	De persoonlijke afspraken: functie, salaris, uren, begindatum, duur
Verhouding	De cao gaat voor	Mag niet ongunstiger zijn dan de cao voor de werknemer

Wat kost een werknemer?

Een werknemer kost de werkgever meer dan zijn brutoloon. Bovenop het brutoloon en het vakantiegeld betaalt de werkgever **werkgeverslasten** : premies voor de werknemersverzekeringen (zoals WW en WIA), een bijdrage voor de zorgverzekering en het werkgeversdeel van het pensioen. Samen zijn dat de **loonkosten** .

Loonkosten van een truckleider van Lina’s Bowls

	Bedrag per jaar
Brutoloon (12 × € 2.600)	€ 31.200,00
Vakantiegeld (8%)	€ 2.496,00
Brutoloon inclusief vakantiegeld	€ 33.696,00
Werkgeverslasten (30%)	€ 10.108,80
Loonkosten voor Lina’s Bowls	€ 43.804,80

Werkgeverslasten: premies werknemersverzekeringen, werkgeversheffing Zvw en het werkgeversdeel van de pensioenpremie. In werkelijkheid is dat vaak 25% tot 35%; wij rekenen vereenvoudigd met 30%.

Toepassen

Mag dit? En wat kost de cao-verhoging?

a. Lina biedt Daan (22) een contract van een jaar met twee maanden proeftijd en € 14,50 per uur. Leg uit welke twee afspraken niet mogen.

b. De cao verhoogt de lonen met 3,5%. Bereken hoeveel de loonkosten van één truckleider (zie de tabel) per jaar stijgen.

Uitwerking

1. a. Bij een contract van een jaar is de proeftijd maximaal 1 maand. Daan is 22: hij heeft recht op minimaal € 14,99 per uur (minimumloon per 1 juli 2026).

2. b. Nieuw maandloon: € 2.600 × 1,035 = € 2.691. Loonkosten: € 2.691 × 12 × 1,08 × 1,30 = € 45.337,97.

3. Stijging: € 45.337,97 - € 43.804,80 = € 1.533,17 per jaar (dat is ook 3,5% van € 43.804,80).

Antwoord

a. De proeftijd van twee maanden en het uurloon onder het minimumloon. b. De loonkosten stijgen met € 1.533,17 per truckleider per jaar.

Veelgemaakte fout

Brutoloon en loonkosten verwarren. Het brutoloon is wat in het contract staat. De loonkosten zijn hoger: vakantiegeld en werkgeverslasten komen erbij.

Denken dat de individuele afspraak boven de cao gaat. Een werkgever mag in de individuele arbeidsovereenkomst niet ongunstiger afwijken van de cao. Gunstiger mag wel.

Kernbegrippen

Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd
Tijdelijk contract dat vanzelf eindigt op de einddatum.

Ketenregeling
Na 3 tijdelijke contracten of na 3 jaar krijgt de werknemer automatisch een vast contract.

Proeftijd
Periode aan het begin van een contract waarin beide partijen direct kunnen opzeggen; maximaal 1 of 2 maanden.

Wettelijk minimumloon
Het laagste loon dat een werkgever mag betalen; per 1 juli 2026 € 14,99 per uur vanaf 21 jaar.

Cao
Collectieve arbeidsovereenkomst: afspraken over arbeidsvoorwaarden tussen werkgevers(organisaties) en vakbonden.

Algemeen verbindend verklaring
Besluit van de minister dat een cao geldt voor alle werkgevers in een bedrijfstak.

Werkgeverslasten
Kosten die de werkgever bovenop het brutoloon betaalt, zoals premies werknemersverzekeringen en het werkgeversdeel van het pensioen.

Loonkosten
Brutoloon plus vakantiegeld plus werkgeverslasten.

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden.

1. Bereken het minimale brutoloon per maand van een werknemer van 22 jaar die 36 uur per week werkt (per 1 juli 2026). Reken met 52 weken per jaar.

2. Lina geeft Daan na een jaar opnieuw een tijdelijk contract, en daarna nog een. Leg uit wat er gebeurt als ze hem daarna wil houden.

3. Noem twee afspraken die in de horeca-cao staan, en twee die in de individuele arbeidsovereenkomst van Daan staan.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Hoe lang mag de proeftijd zijn bij een contract van 6 maanden, van 1 jaar en bij een vast contract?

2. Wat betekent het dat een cao algemeen verbindend is verklaard?

3. Noem twee verschillen tussen een cao en een individuele arbeidsovereenkomst.

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. Sanne (18) werkt 16 uur per week als bijbaan in een supermarkt. Bereken haar minimale brutoloon per maand per 1 juli 2026 (52 weken per jaar). Hoeveel meer verdient ze minimaal als ze 19 is, bij dezelfde uren?

5. Een werknemer verdient € 2.950 bruto per maand, met 8% vakantiegeld. De werkgeverslasten zijn 28% van het brutoloon inclusief vakantiegeld. Bereken de loonkosten per jaar.

6. Gebruik opdracht 5. Het bedrijf heeft 40 werknemers met dezelfde loonkosten. De cao spreekt een loonsverhoging van 2,5% af. Bereken de stijging van de totale loonkosten per jaar.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. Een werkgever geeft een werknemer drie tijdelijke contracten van elk een jaar. Daarna zegt hij: "Je moet nu zeven maanden thuisblijven, dan krijg je weer een tijdelijk contract." Leg uit waarom de werkgever dit doet, en waarom de Wet meer zekerheid flexwerkers dit wil voorkomen.

8. Een cao spreekt 4% loonsverhoging af. Leg uit waarom een werkgever met veel personeel hier bezwaar tegen kan hebben, en waarom het voor hem toch voordelen heeft dat er een cao is.

Les 3.6 — Ontslag, Arbo en beloning

Leerdoel: Je legt de gevolgen van het ontslagrecht en de Arbowet voor een organisatie uit, je berekent een transitievergoeding en verzuimkosten en je noemt vormen van beloning.

Eindtermen: 16

Waar gaat het om?

Het vierde jaar van Lina's Bowls is zwaar. Een grote cateringklant stopt, en Lina wil de centrale keuken kleiner maken. Kan ze de chef-kok, die al ruim vier jaar in dienst is, zomaar ontslaan? Ondertussen zijn twee koks lang ziek door rugklachten van het tillen. En de truckleiders vragen om een bonus als hun truck veel omzet haalt. In deze les leer je wat het ontslagrecht en de Arbowet voor een organisatie betekenen, en welke vormen van beloning er zijn.

Kerntheorie: ontslag

Ontslagbescherming

Een werknemer met een vast contract kan niet zomaar worden ontslagen. De werkgever heeft een **redelijke grond** nodig, en moet meestal eerst toestemming vragen. Een tijdelijk contract eindigt vanzelf op de einddatum.

Hoe kan een werkgever een vaste werknemer ontslaan?

Route	Wanneer?	Gevolg
Met wederzijds goedvinden	Werkgever en werknemer zijn het eens; ze tekenen een vaststellingsovereenkomst	Snel; afspraken over einddatum en vergoeding
Via het UWV	Bedrijfseconomische redenen (te weinig werk, reorganisatie) of langdurige ziekte (meer dan 2 jaar)	Het UWV toetst; bij bedrijfseconomisch ontslag geldt het afspiegelingsbeginsel
Via de kantonrechter	Persoonlijke redenen: disfunctioneren, verwijtbaar gedrag, een verstoorde arbeidsrelatie	De rechter beslist; de werkgever moet de reden goed onderbouwen
Op staande voet	Een dringende reden, zoals diefstal of geweld	Direct einde; geen transitievergoeding, meestal geen WW

Tijdens ziekte (de eerste 2 jaar) en zwangerschap geldt een opzegverbod. Afspiegelingsbeginsel: binnen een functiegroep wordt per leeftijdsgroep ontslagen, en daarbinnen eerst wie het kortst in dienst is.

Transitievergoeding en opzegtermijn (2026)

- Bij ontslag op initiatief van de werkgever krijgt de werknemer een **transitievergoeding** : een derde maandsalaris per jaar dat hij in dienst was (naar verhouding, ook voor delen van een jaar). In 2026 is die maximaal **€ 102.000** , of één jaarsalaris als dat hoger is.
- De werkgever moet een **opzegtermijn** aanhouden: 1 maand bij minder dan 5 jaar in dienst, oplopend tot 4 maanden bij 15 jaar of langer.

Gevolgen van het ontslagrecht voor de organisatie

Ontslag kost tijd (procedures bij het UWV of de rechter) en geld (transitievergoeding, loon tijdens de opzegtermijn, advocaat). De werkgever moet zijn dossier goed bijhouden. Daardoor zijn werkgevers voorzichtig met vaste contracten en kiezen ze vaker voor een flexibele schil (les 3.4).

Kerntheorie: Arbo

De Arbowet

Volgens de **Arbeidsomstandighedenwet** moet de werkgever zorgen voor veilig en gezond werk. Hij moet:

- een **risico-inventarisatie en -evaluatie** (RI&E) maken: welke risico's zijn er, en wat doet hij eraan?
- een preventiemedewerker aanwijzen en een bedrijfsarts of arbodienst inschakelen;
- medewerkers voorlichten, bijvoorbeeld over tillen en hygiëne.

De werknemer moet zich aan de veiligheidsregels houden. De Nederlandse Arbeidsinspectie controleert en kan boetes geven. Is een werknemer ziek, dan betaalt de werkgever maximaal 2 jaar minimaal 70% van het loon door en moet hij samen met de werknemer werken aan herstel en terugkeer (re-integratie).

Ziekteverzuim in Nederland, eerste kwartaal 2026

	Verzuimpercentage
Alle werknemers	5,8%
Gemiddelde sinds 1996	5,0%
Gezondheids- en welzijnszorg	8,2%

Verzuimpercentage: het deel van de werkdagen dat werknemers ziek zijn. Bron: CBS, juni 2026.

Kerntheorie: beloning

Vormen van beloning

Vorm	Voorbeelden
Primaire arbeidsvoorwaarden	Basisloon, vakantiegeld, toeslagen voor avond-, nacht- en weekendwerk, overwerkvergoeding
Prestatiebeloning	Bonus bij het halen van een doel, provisie (percentage van de omzet), stukloon (per gemaakt product)
Winstdeling	Een deel van de winst wordt verdeeld onder de medewerkers
Secundaire arbeidsvoorwaarden	Pensioen, opleiding, reiskostenvergoeding, extra vakantiedagen, een telefoon of auto van de zaak
Tertiaire arbeidsvoorwaarden	Personeelskorting, bedrijfsfitness, gratis lunch, personeelsuitje, flexibele werktijden

In een cafetariamodel mag de werknemer zelf kiezen: bijvoorbeeld vakantiedagen inleveren voor een fiets of extra geld.

Waarom zoveel vormen?

Met beloning wil een organisatie goede mensen aantrekken, ze motiveren en ze houden. Prestatiebeloning stimuleert om harder te werken, maar kan ook leiden tot alleen nog op de beloonde doelen letten (een truckleider die snel bowls verkoopt maar slordig werkt). Secundaire en tertiaire voorwaarden zijn in een krappe arbeidsmarkt vaak het verschil tussen twee werkgevers.

Toepassen

Wat kost ontslag van de chef-kok?

De chef-kok is 4 jaar en 3 maanden in dienst en verdient € 3.200 bruto per maand plus 8% vakantiegeld. Lina ontslaat hem via het UWV om bedrijfseconomische redenen. Bereken de transitievergoeding en noem de opzegtermijn.

Uitwerking

1. Maandsalaris inclusief vakantiegeld: € 3.200 × 1,08 = € 3.456.
2. Dienstjaren: 4 jaar en 3 maanden = 4,25 jaar.
3. Transitievergoeding: 1/3 × € 3.456 × 4,25 = € 4.896. Opzegtermijn: 1 maand (minder dan 5 jaar in dienst).

Antwoord

€ 4.896 transitievergoeding en 1 maand opzegtermijn.

Wat kost het verzuim?

Lina's Bowls heeft 14 medewerkers die elk 220 dagen per jaar werken. Het verzuim is 5,8%, net als het landelijk gemiddelde in het eerste kwartaal van 2026. Een verzuimdag kost Lina € 250 (doorbetaald loon, vervanging en gemiste omzet). Bereken de kosten van het verzuim per jaar.

Uitwerking

1. Werkdagen: 14 × 220 = 3.080.
2. Verzuimdagen: 5,8% × 3.080 = 178,64.
3. Kosten: 178,64 × € 250 = € 44.660.

Antwoord

€ 44.660 per jaar. Een tilhulp in de keuken, minder zware pannen of een ander rooster kunnen het verzuim en daarmee de kosten verlagen.

Veelgemaakte fout

Bij ontslag op staande voet een transitievergoeding geven. Bij ernstig verwijtbaar gedrag van de werknemer is er geen transitievergoeding.

Secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden verwarren. Secundair gaat over geld en tijd (pensioen, opleiding, extra vrije dagen); tertiair over extra's en faciliteiten (fitness, kantine, uitje).

Kernbegrippen

Ontslag met wederzijds goedvinden

Werkgever en werknemer spreken samen het einde van het contract af in een vaststellingsovereenkomst.

Afspiegelingsbeginsel

Bij bedrijfseconomisch ontslag wordt per leeftijdsgroep binnen een functie ontslagen, en daarbinnen eerst wie het kortst in dienst is.

Ontslag op staande voet

Direct ontslag wegens een dringende reden, zoals diefstal.

Transitievergoeding

Vergoeding bij ontslag op initiatief van de werkgever: een derde maandsalaris per dienstjaar, in 2026 maximaal € 102.000.

Arbowet

Wet die de werkgever verplicht te zorgen voor veilige en gezonde werkomstandigheden.

RI&E

Risico-inventarisatie en -evaluatie: overzicht van de arbeidsrisico's met een plan van aanpak.

Verzuimpercentage

Het deel van de werkdagen dat werknemers ziek zijn; in het eerste kwartaal van 2026 landelijk 5,8%.

Primaire arbeidsvoorwaarden

Loon, vakantiegeld en toeslagen.

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Voorwaarden als pensioen, opleiding, reiskostenvergoeding en extra vakantiedagen.

Tertiaire arbeidsvoorwaarden

Extra's en faciliteiten, zoals bedrijfsfitness, personeelskorting en een personeelsuitje.

Prestatiebeloning

Beloning die afhangt van de prestatie, zoals een bonus, provisie of stukloon.

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden.

1. Leg uit welke ontslagroute Lina moet volgen om de chef-kok te ontslaan.

2. Noem drie maatregelen die Lina volgens de Arbowet kan nemen om de rugklachten van de koks aan te pakken.

3. Geef voor Lina’s Bowls een voorbeeld van prestatiebeloning, van een secundaire en van een tertiaire arbeidsvoorwaarde.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Bij welke instantie vraagt een werkgever toestemming voor ontslag om bedrijfseconomische redenen, en bij welke voor ontslag wegens disfunctioneren?

2. Wat is een RI&E, en waarom moet een werkgever die maken?

3. Deel in als primaire, secundaire of tertiaire arbeidsvoorwaarde: a. pensioenregeling; b. toeslag voor nachtwerk; c. bedrijfsfitness; d. een opleiding betaald door de werkgever.

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. Een magazijnmedewerker verdient € 2.800 bruto per maand plus 8% vakantiegeld. Hij is 7,5 jaar in dienst en wordt om bedrijfseconomische redenen ontslagen. Bereken de transitievergoeding en noem de opzegtermijn.

5. Een bedrijf heeft 60 werknemers die elk 225 dagen per jaar werken. Het verzuimpercentage is 4,5%. Een verzuimdag kost € 300. Bereken het aantal verzuimdagen en de verzuimkosten per jaar.

6. Een verkoper krijgt € 2.400 bruto per maand plus 3% provisie over zijn omzet. Hij haalt dit jaar € 85.000 omzet. Bereken zijn bruto jaarinkomen (zonder vakantiegeld).

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. Lina’s Bowls brengt met een tilhulp en een nieuw rooster het verzuim terug van 6,2% naar 4,8%. Er zijn 14 medewerkers met elk 220 werkdagen, en een verzuimdag kost € 250. De tilhulp kost € 4.500. Bereken de besparing in het eerste jaar, en beoordeel of de maatregel verstandig is.

---

8. Leg uit waarom een strenge ontslagbescherming voor werknemers met een vast contract ertoe kan leiden dat werkgevers minder vaste contracten aanbieden.

Rekenopdrachten

Reken met de begrippen en formules uit dit thema. Schrijf je berekening volledig uit: op het examen krijg je punten voor de berekening, niet alleen voor de uitkomst.

Basis

1. Een callcenter heeft 150 medewerkers aan de telefoon. Elke teamleider geeft leiding aan 10 medewerkers. Hoeveel teamleiders zijn er?

Antwoord: _____

2. Een bedrijf had op 1 januari 80 en op 31 december 100 medewerkers. Er vertrokken 18. Bereken het personeelsverloop.

Antwoord (%): _____

3. Een winkel is 7 dagen per week 12 uur open, met steeds 3 medewerkers. Een volledige baan is 36 uur. Hoeveel fte zijn nodig?

Antwoord (fte): _____

4. Voor drie vacatures maakt een bedrijf € 1.950 wervingskosten en € 1.650 selectiekosten. Bereken de kosten per aangenomen medewerker.

Antwoord (€): _____

5. Een uitzendbureau rekent een factor van 1,8 over een brutouurloon van € 16,00. Bereken het uurtarief voor de inlener.

Antwoord (€): _____

6. Bereken het minimale brutoloon per maand per 1 juli 2026 van een werknemer van 25 jaar die 38 uur per week werkt (52 weken per jaar).

Antwoord (€): _____

7. Een scholier van 18 werkt 12 uur per week voor het minimumloon (per 1 juli 2026 € 7,50 per uur). Bereken haar brutoloon per maand (52 weken per jaar).

Antwoord (€): _____

8. Een werknemer verdient € 2.500 bruto per maand. Bereken het vakantiegeld per jaar (8%).

Antwoord (€): _____

9. Een werknemer werkt 32 uur per week. Op hoeveel vakantie-uren per jaar heeft hij minimaal recht?

Antwoord (uur): _____

10. Een werknemer verdient € 3.000 bruto per maand plus 8% vakantiegeld. Hij is 6 jaar in dienst. Bereken de transitievergoeding.

Antwoord (€): _____

11. Een bedrijf heeft 25 werknemers met elk 220 werkdagen. Het verzuim is 6%. Bereken het aantal verzuimdagen.

Antwoord (dagen): _____

12. Een verkoper krijgt 4% provisie over een omzet van € 62.500. Bereken de provisie.

Antwoord (€): _____

Examenniveau

13. Een werknemer verdient € 2.800 bruto per maand, met 8% vakantiegeld. De werkgeverslasten zijn 30% van het brutoloon inclusief vakantiegeld. Bereken de loonkosten per jaar.

Antwoord (€): _____

14. Gebruik opdracht 13. Het bedrijf heeft 22 werknemers met deze loonkosten. De cao verhoogt de lonen met 3%. Bereken de stijging van de totale loonkosten per jaar.

Antwoord (€): _____

15. Een fabriek heeft 240 productiemedewerkers. De span of control van de teamleiders gaat van 12 naar 16. Een teamleider kost € 62.000 per jaar. Bereken de besparing per jaar.

Antwoord (€): _____

16. Een werknemer verdient € 4.100 bruto per maand plus 8% vakantiegeld en is 12 jaar en 9 maanden in dienst. Bereken de transitievergoeding.

Antwoord (€): _____

17. Een bedrijf met 40 werknemers (elk 225 werkdagen) verlaagt het verzuim van 5,8% naar 4,6%. Een verzuimdag kost € 280. Bereken de besparing per jaar.

Antwoord (€): _____

Examenopgave: Personeel voor Lina’s Bowls

8 vragen · 16 punten · ongeveer 51 minuten

Lina’s Bowls bv heeft drie foodtrucks en een centrale keuken. De keuken gaat volgend jaar 6 dagen per week open, 10 uur per dag, met steeds 2 koks. Een volledige baan is 36 uur per week; nu werken er 3 koks met een volledige baan. Voor de drukke zomer heeft Lina daarnaast 300 uur extra hulp nodig. Ze twijfelt tussen een uitzendkracht, een eigen kok in tijdelijke dienst en een zzp-kok (informatiebron 1). In de keuken werkt een kok onder leiding van de chef-kok, op vaste tijden, met de recepten van Lina’s Bowls. Door een tegenvallende omzet overweegt Lina later de chef-kok te ontslaan (informatiebron 2).

Informatiebron 1

Kosten van een kok (2026)

	Gegeven
Brutoloon eigen kok (cao)	€ 2.450 per maand, plus 8% vakantiegeld
Werkgeverslasten	30% van het brutoloon inclusief vakantiegeld
Kosten eigen kok per gewerkt uur	€ 23,50
Uitzendkracht	brutouurloon € 15,50 × factor 1,9
Zzp-kok	€ 42 per uur (exclusief btw)

Informatiebron 2

Informatiebron 2

Uit het Burgerlijk Wetboek (vereenvoudigd)

Artikel 7:673: De werkgever is aan de werknemer een transitievergoeding verschuldigd als de arbeidsovereenkomst op zijn initiatief eindigt. De transitievergoeding bedraagt een derde van het maandsalaris (inclusief vakantiegeld) voor elk jaar dat de arbeidsovereenkomst heeft geduurd, en naar verhouding voor een deel van een jaar. In 2026 is de transitievergoeding maximaal € 102.000. Gegevens chef-kok: in dienst sinds 4 jaar en 3 maanden; brutoloon € 3.200 per maand, plus 8% vakantiegeld.

Vraag 1 (2 punten)

Bereken hoeveel fte koks Lina volgend jaar extra nodig heeft voor de centrale keuken (twee decimalen).

Vraag 2 (2 punten)

Noem twee selectie-instrumenten die Lina kan gebruiken voor een nieuwe kok. Leg bij één ervan uit waarom het geschikt is.

Vraag 3 (2 punten)

Bereken de loonkosten per jaar van een eigen kok met een volledige baan.

Vraag 4 (2 punten)

Bereken hoeveel duurder een uitzendkracht is dan een eigen kok voor de 300 uur extra werk. Noem een reden om toch een uitzendkracht te kiezen.

Vraag 5 (2 punten)

Leg uit waarom het inhuren van de zzp-kok voor het werk in de centrale keuken tot schijnzelfstandigheid kan leiden.

Vraag 6 (1 punt)

Het brutoloon van de kok volgt uit de cao. Noem een verschil tussen de cao en de individuele arbeidsovereenkomst van de kok.

Vraag 7 (3 punten)

Lina wil de chef-kok ontslaan omdat er minder werk is. Bereken de transitievergoeding, en noem de instantie waaraan Lina toestemming moet vragen.

Vraag 8 (2 punten)

Twee koks zijn langdurig ziek door rugklachten van het tillen van grote pannen. Noem een maatregel die Lina volgens de Arbowet moet nemen, en leg uit welk financieel gevolg het verzuim heeft voor Lina’s Bowls.

Eindquiz

1. Wat is een kenmerk van een staffunctie?

A. Ze staat altijd bovenaan het organogram.

B. Ze heeft twee leidinggevenden.

C. Ze geeft leiding aan de uitvoerende medewerkers.

D. Ze adviseert de lijn, maar geeft geen opdrachten aan de lijn.

2. In welke organisatievorm heeft een medewerker twee leidinggevenden?

A. De lijn-staforganisatie

B. De platte organisatie

C. De matrixorganisatie

D. De lijnorganisatie

3. Een organisatie vergroot de span of control. Wat is het gevolg?

A. Er zijn meer leidinggevenden nodig.

B. Medewerkers krijgen meer persoonlijke begeleiding.

C. Er zijn minder leidinggevenden en minder lagen nodig.

D. De organisatie wordt hoger.

4. "Wie werkt er morgen op truck 2?" Op welk niveau wordt deze beslissing genomen?

A. Operationeel

B. Tactisch

C. Strategisch

D. Op het niveau van de aandeelhouders

5. Welke stijl van leidinggeven past volgens situationeel leidinggeven bij een nieuwe medewerker die het werk nog niet kan?

A. Overleggen

B. Laissez-faire

C. Delegeren

D. Instrueren

6. Begin van het jaar 40, eind 60 medewerkers, 10 vertrokken. Hoe groot is het personeelsverloop?

A. 16,7%

B. 10%

C. 20%

D. 25%

7. Een kapsalon is 5 dagen 8 uur open met steeds 3 kappers. Een volledige baan is 40 uur. Hoeveel fte is nodig?

A. 3,33

B. 3

C. 120

D. 4

8. Wat is een voordeel van extern werven?

A. Er komen nieuwe kennis en ideeën in de organisatie.

B. De kandidaat kent de organisatie al.

C. Het is goedkoper dan intern werven.

D. Er ontstaat geen nieuwe vacature.

9. Met wie heeft een uitzendkracht een arbeidsovereenkomst?

A. Met het bedrijf waar hij werkt

B. Met niemand: hij is zzp’er

C. Met het UWV

D. Met het uitzendbureau

10. Welk kenmerk hoort bij een arbeidsovereenkomst en niet bij een overeenkomst van opdracht?

A. Gezag van de werkgever

B. Werken voor meerdere opdrachtgevers

C. Eigen ondernemersrisico

D. Een factuur met btw

11. Hoe lang mag de proeftijd maximaal zijn bij een tijdelijk contract van een jaar?

A. 3 maanden

B. 1 maand

C. 2 maanden

D. Geen proeftijd

12. Wanneer krijgt een werknemer volgens de ketenregeling automatisch een vast contract?

A. Na 5 jaar

B. Na 2 tijdelijke contracten

C. Na 3 tijdelijke contracten of na 3 jaar

D. Na 1 jaar

13. Wat is het wettelijk minimumuurloon voor een werknemer van 21 jaar of ouder per 1 juli 2026?

A. € 14,40

B. € 15,50

C. € 11,99

D. € 14,99

14. Wat geldt voor een individuele arbeidsovereenkomst als er een cao is?

A. Ze mag niet ongunstiger zijn voor de werknemer dan de cao.

B. Ze is niet meer nodig.

C. Ze mag alleen ongunstiger zijn dan de cao.

D. Ze gaat altijd voor de cao.

15. Bij welke instantie vraagt een werkgever toestemming voor ontslag om bedrijfseconomische redenen?

A. De ondernemingsraad

B. Het UWV

C. De kantonrechter

D. De Arbeidsinspectie

16. Maandsalaris inclusief vakantiegeld € 3.600, 5 jaar in dienst. Hoe hoog is de transitievergoeding?

A. € 3.600

B. € 18.000

C. € 6.000

D. € 1.200

17. Wat moet een werkgever volgens de Arbowet maken?

A. Een cao

B. Een vaststellingsovereenkomst

C. Een ondernemingsplan

D. Een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)

18. Welke beloning is een tertiaire arbeidsvoorwaarde?

A. Bedrijfsfitness

B. Vakantiegeld

C. Provisie

D. Pensioen

Antwoordmodel

Voor de docent, of voor zelfcontrole: alle antwoorden bij dit werkboek.

Eindquiz — antwoordsleutel

1. D 2. C 3. C 4. A 5. D 6. C 7. B 8. A 9. D 10. A 11. B 12. C 13. D 14. A 15. B 16. C 17. D 18. A

Rekenopdrachten — antwoorden

1. 15

150 / 10 = 15 teamleiders.

2. 20 %

Gemiddeld (80 + 100) / 2 = 90. Verloop: 18 / 90 × 100% = 20%.

3. 7 fte

7 × 12 × 3 = 252 uur per week; 252 / 36 = 7 fte.

4. 1.200 €

(€ 1.950 + € 1.650) / 3 = € 3.600 / 3 = € 1.200.

5. 28,8 €

1,8 × € 16,00 = € 28,80.

6. 2.468,35 €

€ 14,99 × 38 × 52 / 12 = € 2.468,35.

7. 390 €

€ 7,50 × 12 × 52 / 12 = € 390.

8. 2.400 €

8% × 12 × € 2.500 = € 2.400.

9. 128 uur

Minimaal 4 keer de wekelijkse arbeidsduur: 4 × 32 = 128 uur.

10. 6.480 €

Maandsalaris met vakantiegeld: € 3.000 × 1,08 = € 3.240. 1/3 × € 3.240 × 6 = € 6.480.

11. 330 dagen

25 × 220 = 5.500 werkdagen; 6% × 5.500 = 330 verzuimdagen.

12. 2.500 €

4% × € 62.500 = € 2.500.

13. 47.174,4 €

12 × € 2.800 = € 33.600; × 1,08 = € 36.288; × 1,30 = € 47.174,40.

14. 31.135,1 €

Totale loonkosten nu: 22 × € 47.174,40 = € 1.037.836,80. Stijging: 3% × € 1.037.836,80 = € 31.135,10.

15. 310.000 €

Nu 240 / 12 = 20 teamleiders, straks 240 / 16 = 15. Besparing: 5 × € 62.000 = € 310.000.

16. 18.819 €

Maandsalaris met vakantiegeld: € 4.100 × 1,08 = € 4.428. Dienstjaren: 12,75. 1/3 × € 4.428 × 12,75 = € 18.819.

17. 30.240 €

40 × 225 = 9.000 werkdagen. Minder verzuim: 1,2% × 9.000 = 108 dagen. Besparing: 108 × € 280 = € 30.240.

Examenopgave — antwoordmodel

Vraag 1 (2 p)

Benodigde uren: 6 × 10 × 2 = 120 uur per week; 120 / 36 = 3,33 fte.

Extra nodig: 3,33 - 3 = 0,33 fte.

- 1 p: juiste berekening benodigde fte
- 1 p: juiste uitkomst extra fte

Vraag 2 (2 p)

Voorbeelden: een sollicitatiegesprek, een proefdag in de keuken, referenties nagaan, het cv beoordelen. Uitleg proefdag: Lina ziet of de kandidaat echt goed, snel en hygiënisch kan koken en in het team past.

- 1 p: twee juiste instrumenten
- 1 p: juiste uitleg

Vraag 3 (2 p)

12 × € 2.450 = € 29.400; × 1,08 = € 31.752; × 1,30 = € 41.277,60.

- 1 p: juiste berekening inclusief vakantiegeld
- 1 p: juiste uitkomst inclusief werkgeverslasten

Vraag 4 (2 p)

Uitzendkracht: 300 × 1,9 × € 15,50 = € 8.835. Eigen kok: 300 × € 23,50 = € 7.050. Verschil: € 1.785.

Reden, bijvoorbeeld: Lina hoeft na de zomer geen loon meer te betalen; het uitzendbureau zorgt voor vervanging bij ziekte; ze heeft geen wervingskosten.

- 1 p: juiste berekening verschil
- 1 p: juiste reden

Vraag 5 (2 p)

In de keuken werkt de kok onder gezag van de chef-kok, op vaste tijden en volgens de recepten van Lina’s Bowls: hij bepaalt niet zelf hoe hij het werk doet. Dat zijn kenmerken van een arbeidsovereenkomst, niet van een overeenkomst van opdracht. Dan is hij in werkelijkheid werknemer.

- 1 p: gezag / niet zelf bepalen hoe het werk wordt gedaan
- 1 p: conclusie: kenmerk van arbeidsovereenkomst, dus geen echte zelfstandige

Vraag 6 (1 p)

Voorbeelden: de cao wordt afgesloten door werkgeversorganisaties en vakbonden, de individuele overeenkomst door Lina’s Bowls en de kok; de cao geldt voor alle werknemers in de horeca, de individuele overeenkomst voor één kok; de cao bevat algemene afspraken (loonschalen), de individuele overeenkomst persoonlijke afspraken (uren, begindatum).

- 1 p: juist verschil

Vraag 7 (3 p)

Maandsalaris inclusief vakantiegeld: € 3.200 × 1,08 = € 3.456.

Transitievergoeding: 1/3 × € 3.456 × 4,25 = € 4.896.

Instantie: het UWV (ontslag om bedrijfseconomische redenen).

- 1 p: juist maandsalaris inclusief vakantiegeld
- 1 p: juiste transitievergoeding
- 1 p: UWV

Vraag 8 (2 p)

Maatregel, bijvoorbeeld: een RI&E maken waarin het tilrisico staat, tilhulpmiddelen aanschaffen, voorlichting geven over tillen, de bedrijfsarts inschakelen. Financieel gevolg: Lina moet het loon van de zieke koks tot 2 jaar (minimaal 70%) doorbetalen en tegelijk vervanging betalen, bijvoorbeeld een uitzendkracht.

- 1 p: juiste maatregel
- 1 p: juist financieel gevolg (loondoorbetaling plus vervanging)

Verwerkingsopdrachten — modelantwoorden

Les 3.1

Verwerkingsopdracht

1. De planner is een staffunctie: hij adviseert Lina over roosters en inkoop, maar geeft geen opdrachten aan de koks of truckmedewerkers. De chef-kok is een lijnfunctie: hij geeft leiding aan de koks.

2. Lina: chef-kok, planner en drie truckleiders = 5. Chef-kok: 3 koks. Elke truckleider: gemiddeld 4 / 3 ~ 1,3 truckmedewerkers.

3. Twee koks kregen tegenstrijdige opdrachten van Lina en Mees: ze hadden twee bazen, zonder duidelijke afspraken. Met de lijnstructuur valt elke kok alleen onder de chef-kok, en de chef-kok onder Lina.

4. Decentralisatie: de truckleiders bepalen zelf de standplaatsen en hun rooster. Voordeel: snellere beslissingen dicht bij de klant, Lina wordt ontlast. Nadeel: minder overzicht en mogelijk verschillen tussen de trucks.

Les 3.2

Verwerkingsopdracht

1. Plannen: doelen stellen voor het jaar (bijvoorbeeld 20% meer omzet). Organiseren: de roosters en de inkoop regelen. Leidinggeven: de truckleiders aansturen en motiveren. Controleren: elke maand de omzet per truck bekijken en bijsturen.

2. Nieuwe medewerkers: instrueren, omdat ze het werk nog niet kennen. De chef-kok: delegeren, omdat hij het werk goed kan en zelfstandig wil werken.

3. Strategisch: een tweede centrale keuken openen in een andere stad. Tactisch: het marketingbudget voor volgend jaar. Operationeel: welke truck morgen naar de markt gaat.

Les 3.3

Verwerkingsopdracht

1. Werving: Lina zoekt kandidaten, bijvoorbeeld met een vacature op een vacaturesite en op Instagram. Selectie: ze kiest uit de kandidaten, bijvoorbeeld met een gesprek en een proefdag in de keuken.

2. Bij een proefdag ziet Lina of de kandidaat echt goed en snel kan koken en of hij in het team past. Dat zie je niet in een cv of een gesprek.

3. Bijvoorbeeld: een hoger uurloon dan de cao bieden, flexibele roosters, zelf jonge koks opleiden, een

aanbrengpremie voor medewerkers, laten zien dat het een leuk bedrijf is (employer branding).

Les 3.4

Verwerkingsopdracht

1. Persoonlijke arbeid, loon en gezag.

2. De fotograaf bepaalt zelf hoe hij de foto's maakt, werkt voor meerdere opdrachtgevers, stuurt een factuur en draagt zijn eigen risico. Er is geen gezag van Lina: dat past bij een overeenkomst van opdracht.

3. Vaste kern: de chef-kok en de truckleiders, omdat zij de recepten, de kwaliteit en de klanten kennen. Flexibele schil: scholieren met een oproepcontract en uitzendkrachten voor de zomer, omdat de drukte per seizoen verschilt.

Les 3.5

Verwerkingsopdracht

1. Per maand bij 36 uur: € 14,99 × 36 × 52 / 12 = € 2.338,44 bruto.

2. Na drie tijdelijke contracten krijgt Daan automatisch een vast contract (ketenregeling). Dat gebeurt ook als de contracten samen langer dan 3 jaar duren.

3. Bijvoorbeeld: in de cao staan de loonschalen, loonsverhogingen, werktijden, toeslagen voor avond- en weekendwerk en pensioen. In de individuele arbeidsovereenkomst staan de functie van Daan, zijn salaris (in de juiste schaal), zijn uren, de begindatum en de duur.

Les 3.6

Verwerkingsopdracht

1. Via het UWV, omdat het om een bedrijfseconomische reden gaat: er is minder werk door het vertrek van de cateringklant.

2. Bijvoorbeeld: een RI&E laten maken waarin het tillen als risico staat, tilhulpmiddelen kopen, de koks voorlichten over tiltechniek, de bedrijfsarts inschakelen voor de re-integratie van de zieke koks.

3. Prestatiebeloning: een bonus voor de truckleider als zijn truck een omzetdoel haalt. Secundair: een opleiding tot kok voor een truckmedewerker. Tertiair: gratis lunch (een bowl) tijdens elke dienst.

Oefeningen — modelantwoorden

Les 3.1

1. Wat is het verschil tussen een bevoegdheid en een verantwoordelijkheid?

Een bevoegdheid is wat iemand mag beslissen of doen (bijvoorbeeld inkopen tot € 500). Een verantwoordelijkheid is waarover iemand verantwoording moet afleggen (bijvoorbeeld dat de keuken op tijd klaar is).

2. Noem drie manieren waarop een organisatie haar afdelingen kan indelen, met een voorbeeld.

Naar functie (inkoop, productie, verkoop), naar product (bowls, catering, maaltijdboxen) of naar regio (Noord, Midden, Zuid).

3. Wat is een matrixorganisatie? Noem een nadeel.

In een matrixorganisatie heeft een medewerker twee leidinggevenden: een vakbaas (bijvoorbeeld het hoofd ontwerp) en een project- of productbaas. Nadeel: het is onduidelijk wie beslist, en de twee bazen kunnen tegenstrijdige opdrachten geven.

4. Een supermarktketen heeft 96 vakkenvullers en kassamedewerkers. Elke teamleider heeft er 8 onder zich; elke filiaalmanager 4 teamleiders. Bereken het aantal teamleiders en filiaalmanagers.

Teamleiders: 96 / 8 = 12. Filiaalmanagers: 12 / 4 = 3.

5. Gebruik opdracht 4. De keten vergroot de span of control van de teamleiders naar 12. Hoeveel teamleiders zijn er dan nog nodig? Noem een risico van deze verandering.

96 / 12 = 8 teamleiders, dus 4 minder. Risico: een teamleider heeft minder tijd per medewerker, waardoor begeleiding en controle minder goed worden en medewerkers minder tevreden kunnen raken.

6. Leg uit waarom een stafafdeling HRM geen opdrachten mag geven aan de medewerkers van de productie.

HRM is een stafafdeling: ze adviseert en ondersteunt de lijn, bijvoorbeeld over werving of verzuim. De medewerkers van de productie vallen onder hun lijnmanager. Als HRM ook opdrachten geeft, krijgen ze twee bazen en wordt onduidelijk wie verantwoordelijk is.

7. Een reclamebureau werkt voor tientallen klanten tegelijk. Voor elke klant werkt een team van tekstschrijvers, ontwerpers en een accountmanager. Leg uit waarom een matrixorganisatie hier beter past dan een lijnorganisatie.

Het werk bestaat uit steeds wisselende projecten waarvoor verschillende specialisten moeten samenwerken. In een matrix vallen de specialisten onder hun vakafdeling (kwaliteit en kennis), en werken ze per klant samen onder een accountmanager (de klant krijgt één aanspreekpunt). In een lijnorganisatie zou de samenwerking tussen afdelingen via de top moeten lopen, wat traag en star is.

8. Een ziekenhuis decentraliseert: elke afdeling krijgt een eigen budget en beslist zelf over haar personeel. Leg uit welk voordeel dit heeft voor de patiënten, en welk risico voor de ziekenhuisdirectie.

Voordeel: beslissingen worden genomen door mensen die het werk en de patiënten kennen, sneller en beter passend. Risico: de directie heeft minder overzicht en controle; afdelingen kunnen hun budget overschrijden of verschillende regels hanteren, terwijl de directie eindverantwoordelijk blijft.

Les 3.2

1. Noem de vier taken van het management.

Plannen, organiseren, leidinggeven en controleren.

2. Is "we gaan volgend jaar ook in Duitsland verkopen" een strategische, tactische of operationele beslissing? Leg uit.

Strategisch: het gaat om de richting van de hele organisatie op lange termijn, en het wordt door de top genomen.

3. Wat is het verschil tussen een autoritaire en een democratische stijl van leidinggeven?

Bij een autoritaire stijl beslist de leidinggevende alleen en geeft hij opdrachten. Bij een democratische (participerende) stijl beslissen de medewerkers mee.

4. Een bedrijf had op 1 januari 240 medewerkers en op 31 december 260. In dat jaar vertrokken 30 medewerkers. Bereken het personeelsverloop.

Gemiddeld: (240 + 260) / 2 = 250. Verloop: 30 / 250 × 100% = 12%.

5. Gebruik opdracht 4. Het bedrijf wil het verloop terugbrengen naar 8%, bij hetzelfde gemiddelde aantal medewerkers. Een vertrekker vervangen kost € 6.000. Bereken hoeveel het bedrijf dan per jaar bespaart.

Bij 8%: 8% × 250 = 20 vertrekkers, dus 10 minder. Besparing: 10 × € 6.000 = € 60.000 per jaar.

6. Een ervaren verpleegkundige wordt door haar teamleider bij elke handeling gecontroleerd. Leg uit waarom dit volgens situationeel leidinggeven niet de juiste stijl is, en welke stijl beter past.

Situationeel leidinggeven past de stijl aan de taakvolwassenheid aan. Een ervaren verpleegkundige kan het werk goed en wil zelfstandig werken; veel controle (instrueren) werkt dan demotiverend. Delegeren past beter: de teamleider geeft verantwoordelijkheid en vertrouwen.

7. Leg uit waarom een hoog personeelsverloop een organisatie meer kost dan alleen de wervingskosten.

Een nieuwe medewerker moet worden ingewerkt: dat kost tijd van collega's en leidinggevenden. In het begin is hij minder productief en maakt hij meer fouten. Kennis en ervaring verdwijnen met de vertrekker, en de collega's die blijven moeten tijdelijk extra werk doen, wat de werkdruk en het verzuim kan verhogen. Ook klanten merken het als er steeds nieuwe gezichten zijn.

8. Bij een brand in de keuken roept de chef-kok: "Iedereen naar buiten, nu!" Normaal overlegt hij veel met zijn team. Leg uit waarom hij in deze situatie terecht een andere stijl kiest.

In een noodsituatie is er geen tijd om te overleggen: snel en duidelijk handelen is nodig om ongelukken te voorkomen. Een instruerende (autoritaire) stijl past dan het best. Dat sluit aan bij situationeel leidinggeven: de stijl hangt af van de situatie, niet alleen van de persoon.

Les 3.3

1. Wat is het verschil tussen een functieomschrijving en een functieprofiel?

Een functieomschrijving beschrijft de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de functie. Een functieprofiel beschrijft wat de kandidaat moet kunnen en hebben: opleiding, ervaring, vaardigheden en eigenschappen.

2. Noem een voordeel en een nadeel van intern werven.

Voordeel: goedkoop en snel; de kandidaat kent de organisatie al; doorgroeimogelijkheden motiveren het personeel. Nadeel: weinig keus; er ontstaat een nieuwe vacature; afgewezen collega's kunnen teleurgesteld zijn; geen nieuwe ideeën van buiten.

3. Noem drie selectie-instrumenten.

Bijvoorbeeld: de sollicitatiebrief en het cv beoordelen, een sollicitatiegesprek, een proefdag of praktijkopdracht, een assessment, referenties nagaan.

4. Een kinderopvang is 5 dagen per week 9 uur open. Er moeten steeds 3 begeleiders aanwezig zijn. Een volledige baan is 36 uur. Bereken het aantal fte dat nodig is.

Benodigde uren: 5 × 9 × 3 = 135 uur per week. Fte: 135 / 36 = 3,75 fte.

5. Een bedrijf maakt voor twee vacatures € 650 kosten voor vacaturesites, € 1.200 voor een assessmentbureau en € 900 aan tijd van de selectiecommissie. Bereken de wervings- en selectiekosten per aangenomen medewerker.

Totaal: € 650 + € 1.200 + € 900 = € 2.750. Per aangenomen medewerker: € 2.750 / 2 = € 1.375.

6. Een bedrijf zoekt een ervaren boekhouder. Een collega van de afdeling verkoop wil graag overstappen. Leg uit waarom het bedrijf hier toch extern kan werven.

De functie vraagt specifieke kennis en ervaring (boekhouden) die de collega van verkoop waarschijnlijk niet heeft. Extern werven levert meer kandidaten op met de juiste kennis. Bovendien ontstaat bij intern werven een nieuwe vacature bij verkoop.

7. In het derde kwartaal van 2026 waren er 92 vacatures per 100 werklozen. Leg uit waarom het voor een werkgever lastig kan zijn om personeel te vinden, terwijl er toch meer werklozen dan vacatures zijn.

De werklozen passen niet altijd bij de vacatures: ze hebben een andere opleiding of ervaring (bijvoorbeeld geen kok maar administratief medewerker), wonen ergens anders, of zoeken ander werk of andere uren dan de werkgever aanbiedt. Er is dan een kwalitatieve of regionale mismatch, ook al zijn de aantallen bijna gelijk.

8. Een zorginstelling zegt: "Bij selectie letten we niet alleen op diploma's, maar vooral op of iemand bij onze organisatie past." Leg uit waarom dat belangrijk kan zijn, en welk risico eraan zit.

Een medewerker die past bij de cultuur en de doelstelling van de organisatie (bijvoorbeeld persoonlijke aandacht voor cliënten) werkt beter samen, voelt zich meer thuis en vertrekt minder snel. Risico: "passen bij ons" kan leiden tot het kiezen van mensen die op de huidige medewerkers lijken, waardoor de organisatie (onbewust) discrimineert en weinig diversiteit en nieuwe ideeën krijgt.

Les 3.4

1. Noem vier vormen van een arbeidsrelatie.

Bijvoorbeeld: een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd, een oproepcontract, een uitzendovereenkomst, payrolling, een overeenkomst van opdracht met een zzp'er.

2. Met wie heeft een uitzendkracht een arbeidsovereenkomst?

Met het uitzendbureau. Het uitzendbureau leent hem uit aan het bedrijf waar hij werkt (de inlener).

3. Wat is de flexibele schil van een organisatie?

De medewerkers zonder vast contract (tijdelijke krachten, oproepkrachten, uitzendkrachten, zzp'ers) waarmee een organisatie de hoeveelheid personeel aanpast aan de drukte.

4. Een uitzendbureau rekent een factor van 1,85 over het brutouurloon van € 14,99. Bereken het uurtarief dat de inlener betaalt (twee decimalen), en de kosten voor 250 uur.

Uurtarief: 1,85 × € 14,99 = € 27,73. Kosten: 250 × € 27,73 = € 6.932,50.

5. Gebruik opdracht 4. Een eigen medewerker kost € 24,00 per gewerkt uur; een zzp'er € 38,00. Bereken de kosten van de zzp'er voor 250 uur, en hoeveel de uitzendkracht duurder is dan een eigen medewerker.

Zzp'er: 250 × € 38 = € 9.500. Uitzendkracht tegenover eigen medewerker: 250 × (€ 27,73 - € 24,00) = € 932,50 duurder.

6. Leg uit waarom een organisatie een zzp'er per uur vaak meer betaalt dan een werknemer, en het toch voordelig kan vinden.

De zzp'er moet van zijn tarief ook zijn eigen pensioen, verzekeringen, vakantie, ziekte en bedrijfskosten betalen; daarom is het tarief hoger. Voor de organisatie zijn dat juist kosten die ze bij een werknemer wel had: werkgeverslasten, loon bij ziekte en vakantie, ontslagbescherming. Ze betaalt de zzp'er alleen voor de uren die ze nodig heeft.

7. Een schoonmaakbedrijf laat al zijn schoonmakers als zzp'er werken. Ze werken op vaste tijden, in een bedrijfsjas, op locaties die het bedrijf bepaalt, en alleen voor dit bedrijf. Leg met de kenmerken van een arbeidsovereenkomst uit waarom hier sprake is van schijnzelfstandigheid, en noem een gevolg voor het bedrijf.

Er is gezag: het bedrijf bepaalt waar, wanneer en hoe er wordt gewerkt. De schoonmakers doen het werk persoonlijk en worden betaald voor hun arbeid, zonder eigen ondernemersrisico. Dat zijn de kenmerken van een arbeidsovereenkomst. Gevolg: de Belastingdienst kan het bedrijf naheffingen voor loonheffingen en premies opleggen, en de schoonmakers kunnen rechten van een werknemer claimen (loon bij ziekte, vakantie, ontslagbescherming).

8. Volgens de Wet meer zekerheid flexwerkers worden nulurencontracten vervangen door contracten met een minimum en een maximum aantal uren. Leg uit wat het gevolg is voor een werknemer met zo'n contract, en voor een organisatie als Lina's Bowls.

De werknemer weet zeker dat hij een minimum aantal uren betaald krijgt, en hoeft oproepen boven het maximum niet te accepteren: meer inkomenszekerheid. De organisatie wordt minder flexibel: ze moet het minimum betalen, ook als het rustig is, en kan in drukke periodes minder makkelijk extra uren inzetten. Ze moet haar roosters beter plannen of meer met uitzendkrachten werken.

Les 3.5

1. Hoe lang mag de proeftijd zijn bij een contract van 6 maanden, van 1 jaar en bij een vast contract?

Bij 6 maanden: geen proeftijd. Bij 1 jaar: maximaal 1 maand. Bij een vast contract: maximaal 2 maanden.

2. Wat betekent het dat een cao algemeen verbindend is verklaard?

De minister heeft bepaald dat de cao geldt voor alle werkgevers en werknemers in de bedrijfstak, ook voor werkgevers die niet bij de werkgeversorganisatie zijn aangesloten die de cao heeft afgesloten.

3. Noem twee verschillen tussen een cao en een individuele arbeidsovereenkomst.

Een cao wordt gesloten door werkgevers(organisaties) en vakbonden, een individuele arbeidsovereenkomst door één werkgever en één werknemer. Een cao geldt voor een grote groep werknemers, een individuele overeenkomst voor één werknemer. Een cao bevat algemene afspraken (loonschalen, werktijden), een individuele overeenkomst persoonlijke afspraken (functie, salaris, uren).

4. Sanne (18) werkt 16 uur per week als bijbaan in een supermarkt. Bereken haar minimale brutoloon per maand per 1 juli 2026 (52 weken per jaar). Hoeveel meer verdient ze minimaal als ze 19 is, bij dezelfde uren?

Op 18 jaar: € 7,50 × 16 × 52 / 12 = € 520,00. Op 19 jaar: € 8,99 × 16 × 52 / 12 = € 623,31. Verschil: € 103,31 per maand.

5. Een werknemer verdient € 2.950 bruto per maand, met 8% vakantiegeld. De werkgeverslasten zijn 28% van het brutoloon inclusief vakantiegeld. Bereken de loonkosten per jaar.

Brutoloon per jaar: 12 × € 2.950 = € 35.400. Met vakantiegeld: € 35.400 × 1,08 = € 38.232. Werkgeverslasten: 28% × € 38.232 = € 10.704,96. Loonkosten: € 48.936,96.

6. Gebruik opdracht 5. Het bedrijf heeft 40 werknemers met dezelfde loonkosten. De cao spreekt een loonsverhoging van 2,5% af. Bereken de stijging van de totale loonkosten per jaar.

Per werknemer: 2,5% × € 48.936,96 = € 1.223,42. Voor 40 werknemers: 40 × € 1.223,42 = € 48.936,80 (bijna precies de loonkosten van één werknemer extra).

7. Een werkgever geeft een werknemer drie tijdelijke contracten van elk een jaar. Daarna zegt hij: "Je moet nu zeven maanden thuisblijven, dan krijg je weer een tijdelijk contract." Leg uit waarom de werkgever dit doet, en waarom de Wet meer zekerheid flexwerkers dit wil voorkomen.

Volgens de ketenregeling krijgt de werknemer na drie tijdelijke contracten (of drie jaar) automatisch een vast contract. Bij een pauze van meer dan zes maanden begint de telling opnieuw. Door de werknemer zeven maanden thuis te laten, kan de werkgever hem steeds tijdelijk houden en ontloopt hij de ontslagbescherming van een vast contract. De nieuwe wet wil die draaideur sluiten: na drie tijdelijke contracten mag er drie jaar lang geen nieuw tijdelijk contract voor hetzelfde werk komen.

8. Een cao spreekt 4% loonsverhoging af. Leg uit waarom een werkgever met veel personeel hier bezwaar tegen kan hebben, en waarom het voor hem toch voordelen heeft dat er een cao is.

Bezwaar: de loonkosten stijgen met 4%, wat bij veel personeel een groot bedrag is. Hij moet dan de prijzen verhogen of minder winst maken. Voordelen van een cao: hij hoeft niet met elke werknemer apart te onderhandelen, concurrenten in dezelfde bedrijfstak betalen dezelfde lonen (gelijk speelveld), en er is arbeidsrust: tijdens de looptijd zijn er meestal geen stakingen over het loon.

Les 3.6

1. Bij welke instantie vraagt een werkgever toestemming voor ontslag om bedrijfseconomische redenen, en bij welke voor ontslag wegens disfunctioneren?

Bedrijfseconomische redenen: bij het UWV. Disfunctioneren (een persoonlijke reden): bij de kantonrechter.

2. Wat is een RI&E, en waarom moet een werkgever die maken?

Een risico-inventarisatie en -evaluatie: een overzicht van de risico’s voor de veiligheid en gezondheid van de medewerkers, met een plan van aanpak. De Arbowet verplicht de werkgever ertoe, zodat hij de risico’s kent en maatregelen neemt.

3. Deel in als primaire, secundaire of tertiaire arbeidsvoorwaarde: a. pensioenregeling; b. toeslag voor nachtwerk; c. bedrijfsfitness; d. een opleiding betaald door de werkgever.

a. Secundair. b. Primair. c. Tertiair. d. Secundair.

4. Een magazijnmedewerker verdient € 2.800 bruto per maand plus 8% vakantiegeld. Hij is 7,5 jaar in dienst en wordt om bedrijfseconomische redenen ontslagen. Bereken de transitievergoeding en noem de opzegtermijn.

Maandsalaris met vakantiegeld: € 2.800 × 1,08 = € 3.024. Transitievergoeding: 1/3 × € 3.024 × 7,5 = € 7.560. Opzegtermijn: 2 maanden (tussen 5 en 10 jaar in dienst).

5. Een bedrijf heeft 60 werknemers die elk 225 dagen per jaar werken. Het verzuimpercentage is 4,5%. Een verzuimdag kost € 300. Bereken het aantal verzuimdagen en de verzuimkosten per jaar.

Werkdagen: 60 × 225 = 13.500. Verzuimdagen: 4,5% × 13.500 = 607,5. Kosten: 607,5 × € 300 = € 182.250.

6. Een verkoper krijgt € 2.400 bruto per maand plus 3% provisie over zijn omzet. Hij haalt dit jaar € 85.000 omzet. Bereken zijn bruto jaarinkomen (zonder vakantiegeld).

Vast loon: 12 × € 2.400 = € 28.800. Provisie: 3% × € 85.000 = € 2.550. Totaal: € 31.350.

7. Lina’s Bowls brengt met een tilhulp en een nieuw rooster het verzuim terug van 6,2% naar 4,8%. Er zijn 14 medewerkers met elk 220 werkdagen, en een verzuimdag kost € 250. De tilhulp kost € 4.500. Bereken de besparing in het eerste jaar, en beoordeel of de maatregel verstandig is.

Minder verzuim: 1,4 procentpunt × 14 × 220 = 43,12 dagen. Besparing: 43,12 × € 250 = € 10.780. Na aftrek van de tilhulp: € 10.780 - € 4.500 = € 6.280 in het eerste jaar, daarna meer. Verstandig: de investering is binnen een jaar terugverdiend, en de medewerkers werken gezonder (people).

8. Leg uit waarom een strenge ontslagbescherming voor werknemers met een vast contract ertoe kan leiden dat werkgevers minder vaste contracten aanbieden.

Ontslag van een vaste werknemer kost tijd en geld: een procedure bij het UWV of de rechter, een transitievergoeding en een opzegtermijn. Bij tegenvallende omzet kan de werkgever zijn personeel dus niet snel aanpassen. Daarom geeft hij liever tijdelijke contracten of werkt hij met uitzendkrachten en zzp’ers, die hij makkelijker kwijt kan. Strenge bescherming voor de vaste kern kan zo de flexibele schil groter maken.