5

THEMA 5 VAN 8

Personeel

HRM, arbeidsrelaties, cao, beloning, ondernemingsraad en ontslag

6 lessen · rekenopdrachten · examenopgave · eindquiz · antwoordmodel

Werkboek — naam: _____ klas: _____

Les 5.1 — HRM: personeel als kapitaal

Leerdoel: Je legt uit hoe het personeelsbeleid (HRM) bijdraagt aan de kernwaarden, de bedrijfsdoelen en de concurrentiepositie van een organisatie, en je legt de onderdelen van de instroom-, doorstroom- en uitstroomfase uit.

Eindtermen: 17

Waar gaat het om?

Mees heeft de cijfers van 2027 op een rij gezet. "Personeel is onze grootste kostenpost: € 468.000. En een op de drie mensen is dit jaar vertrokken. Daar moeten we op besparen." Lina schudt haar hoofd: "Onze mensen zíjn het bedrijf. Klanten komen terug voor Samira op de truck, niet voor ons logo. We moeten er juist in investeren." In deze les leer je wat human resource management (HRM) is, hoe het bijdraagt aan de doelen van een organisatie, en uit welke drie fasen het personeelsbeleid bestaat.

Kerntheorie

Personeelsbeleid en HRM

Personeelsbeleid is alles wat een organisatie doet om de juiste mensen aan te trekken, goed te laten werken en te behouden. Bij **human resource management (HRM)** ziet de organisatie medewerkers niet alleen als kosten, maar als **menselijk kapitaal** : een bron van kennis en kwaliteit waarin je investeert, en die je afstemt op de doelen van de organisatie. Goed HRM draagt bij aan de **kernwaarden** , de **bedrijfsdoelen** en de **concurrentiepositie** .

Hoe draagt HRM bij aan de organisatie? Het voorbeeld van Lina’s Bowls

HRM draagt bij aan …	Wat betekent het?	Bij Lina’s Bowls
Kernwaarden	Waar de organisatie voor staat; medewerkers moeten die waarden uitdragen	Vers, gastvrij en eerlijk: bij de selectie telt gastvrijheid net zo zwaar als kooktechniek
Bedrijfsdoelen	Wat de organisatie wil bereiken; daarvoor zijn de juiste mensen op het juiste moment nodig	Doel: 5% marktaandeel in 2028. Dat vraagt meer koks en truckleiders, dus nu al werven en opleiden
Concurrentiepositie	Beter of goedkoper zijn dan concurrenten; personeel kan het verschil maken	Vaste gezichten op de truck die klanten kennen; lagere loonkosten per bowl door minder verloop

Instroom, doorstroom en uitstroom

Het personeelsbeleid volgt de medewerker van de eerste tot de laatste werkdag. Bij de **instroom** komt hij binnen, bij de **doorstroom** ontwikkelt hij zich binnen de organisatie, en bij de **uitstroom** vertrekt hij. De volgende lessen gaan over de onderdelen: werving, selectie en arbeidsrelatie (5.2), arbeidsovereenkomst en cao (5.3), beloning (5.4), inspraak (5.5) en ontslag en Arbo (5.6).

De drie fasen van het personeelsbeleid

1. Instroom: personeelsplanning, werving, selectie, aanstelling en inwerken (introductie) ->
2. Doorstroom: begeleiden en beoordelen, belonen, opleiden en ontwikkelen, loopbaan (promotie, andere taken), verzuim voorkomen ->

3. Uitstroom: ontslag op initiatief van werknemer of werkgever, einde van een tijdelijk contract, pensioen; exitgesprek en hulp naar ander werk

Personeelsplanning

Instroom begint met **personeelsplanning** : hoeveel mensen zijn er nodig (kwantitatief) en wat moeten ze kunnen (kwalitatief)? Het aantal reken je in **fte** :

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

De centrale keuken gaat 6 dagen per week 10 uur open met steeds 2 koks: 120 uur. Bij een volledige baan van 36 uur is dat 120 / 36 ~ 3,33 fte. Lina heeft 3 fte koks, dus een tekort van 0,33 fte.

Doorstroom: beoordelen en ontwikkelen

- **Functioneringsgesprek:** een tweezijdig gesprek over hoe het werk gaat en wat de medewerker nodig heeft.
- **Beoordelingsgesprek:** de leidinggevende geeft een oordeel over de prestaties, vaak met gevolgen voor het loon of het contract.
- **Opleiden en ontwikkelen:** cursussen, training op de werkplek, een persoonlijk ontwikkelingsplan.
- **Loopbaan:** promotie, taakverbreding (meer taken van hetzelfde niveau), taakverrijking (taken met meer verantwoordelijkheid) of functieroulatie.

HRM in cijfers: Lina’s Bowls in 2027

Kengetal	Berekening	Uitkomst
Personeelsverloop	5 vertrokken / gemiddeld 15 medewerkers × 100%	33,3%
Arbeidsproductiviteit	86.000 bowls / 11 fte	7.818 bowls per fte
Loonkosten per fte	€ 468.000 / 11 fte	€ 42.545
Opleidingskosten per fte	€ 6.600 / 11 fte	€ 600

Fictief. Een kengetal zegt pas iets als je het vergelijkt: met vorig jaar, met een doelstelling of met een concurrent.

HRM volgt doelstelling en aard

Net als de structuur (thema 4) moet het personeelsbeleid passen bij de organisatie. Een fastfoodketen die concurreert op lage prijzen, kiest voor eenvoudige, voorgeschreven taken: nieuwe mensen zijn snel ingewerkt, en een hoog verloop is ingecalculeerd. Een organisatie die concurreert op kwaliteit of kennis, zoals een sterrenrestaurant of een softwarebedrijf, investeert in selectie, opleiding en behoud: vertrekt een medewerker, dan vertrekt er kennis. Lina’s Bowls zit daartussen. De vraag is niet of personeel kosten of kapitaal is, maar welke investering in mensen de doelen van de organisatie dichterbij brengt, en of de opbrengst opweegt tegen de kosten.

Toepassen

Een kok opleiden of van buiten halen?

Lina zoekt een kok voor het tekort in de keuken. Ze heeft twee mogelijkheden.

A. Doorstroom: truckmedewerker Samira volgt een koksopleiding van € 4.800 en is daarvoor 120

werkuren afwezig (loonkosten € 24 per uur). Voor haar plek op de truck werft Lina een nieuwe medewerker (€ 1.200).
B. Instroom: Lina werft een ervaren kok (€ 1.200). Die werkt de eerste 6 weken (36 uur per week, € 24 per uur) op halve kracht.

Lina schat de kans dat Samira binnen twee jaar vertrekt op 10% en de kans dat de externe kok vertrekt op 50%. Een vertrek kost € 4.500. Bereken de verwachte kosten van A en B.

Uitwerking

1. A: € 4.800 + 120 × € 24 + € 1.200 = € 8.880. Verwachte vertrekkosten: 10% × € 4.500 = € 450. Samen € 9.330.
2. B: € 1.200 + 6 × 36 × € 24 × 50% = € 1.200 + € 2.592 = € 3.792. Verwachte vertrekkosten: 50% × € 4.500 = € 2.250. Samen € 6.042.
3. Verschil: € 9.330 - € 6.042 = € 3.288 in het voordeel van B.

Antwoord

Werven is naar verwachting € 3.288 goedkoper. Toch kan A de betere keuze zijn: Samira kent de recepten en de klanten, doorgroeien motiveert ook haar collega's (minder verloop), en in een krappe arbeidsmarkt is het de vraag of Lina een ervaren kok vindt. Zo'n keuze beoordeel je op kosten én op de bijdrage aan de doelen.

Veelgemaakte fout

HRM alleen zien als "goed zijn voor het personeel". HRM is erop gericht dat medewerkers bijdragen aan de doelen van de organisatie. Investeren in mensen moet iets opleveren.

Doorstroom verwarren met verloop. Doorstroom is ontwikkeling binnen de organisatie (een andere functie, een opleiding). Verloop is vertrek: dat hoort bij de uitstroom.

Functionerings- en beoordelingsgesprek verwisselen. Het eerste is een gesprek van twee kanten zonder oordeel; het tweede is een oordeel van de leidinggevende.

Kernbegrippen

Personeelsbeleid
Alles wat een organisatie doet om de juiste mensen aan te trekken, goed te laten werken en te behouden.

Human resource management (HRM)
Personeelsbeleid dat medewerkers ziet als menselijk kapitaal en is afgestemd op de doelen van de organisatie.

Kernwaarden
Waar een organisatie voor staat en wat medewerkers in hun gedrag moeten uitdragen.

Concurrentiepositie
Hoe sterk een organisatie staat tegenover haar concurrenten, bijvoorbeeld door lagere kosten of betere kwaliteit.

Instroom
De fase waarin medewerkers binnenkomen: personeelsplanning, werving, selectie, aanstelling en inwerken.

Doorstroom
De fase waarin medewerkers zich binnen de organisatie ontwikkelen: beoordelen, belonen, opleiden en loopbaan.

Uitstroom
De fase waarin medewerkers de organisatie verlaten: ontslag, einde contract of pensioen.

Personeelsplanning
Bepalen hoeveel medewerkers met welke kennis en vaardigheden de organisatie nodig heeft.

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

Functioneringsgesprek
Tweezijdig gesprek tussen leidinggevende en medewerker over hoe het werk gaat, zonder oordeel.

Beoordelingsgesprek
Gesprek waarin de leidinggevende een oordeel geeft over de prestaties van de medewerker.

Verwerkingsopdracht

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

1. Leg het verschil in kijk op personeel uit tussen Mees en Lina. Welke kijk past bij HRM?

2. Geef bij elke fase (instroom, doorstroom, uitstroom) een voorbeeld bij Lina’s Bowls.

3. De drie trucks rijden elk 5 dagen per week, 7 uur per dag, met 2 medewerkers per truck. Een volledige baan is 36 uur. Bereken het aantal fte dat nodig is voor de trucks.

4. Leg uit hoe het hoge personeelsverloop de concurrentiepositie van Lina’s Bowls schaadt.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Wat is het verschil tussen personeel zien als kostenpost en als menselijk kapitaal?

2. Noem de drie fasen van het personeelsbeleid en geef bij elke fase een onderdeel.

3. Wat is het verschil tussen een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek?

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. Een bioscoop is 7 dagen per week 8 uur open. Er zijn steeds 4 medewerkers nodig, behalve op vrijdag en zaterdag: dan 6. Een volledige baan is 36 uur. Bereken het aantal fte dat nodig is (twee decimalen).

5. Een adviesbureau had op 1 januari 38 en op 31 december 42 medewerkers. Er vertrokken 10 medewerkers. Vervangen kost € 12.000 per medewerker. Bereken het personeelsverloop en de kosten ervan.

6. Een hotel heeft als kernwaarde "elke gast voelt zich thuis". Leg met een voorbeeld bij de instroom en een voorbeeld bij de doorstroom uit hoe HRM aan die kernwaarde bijdraagt.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. Een softwarebedrijf investeert € 3.000 per jaar per medewerker in opleiding. Daardoor daalt het verloop van 20% naar 12%. Er werken 50 mensen; het vervangen van een medewerker kost € 25.000. a. Bereken wat de opleidingen per saldo opleveren of kosten. b. Leg uit waarom dezelfde investering voor een fastfoodrestaurant minder snel loont.

---

8. Twee supermarktketens hebben elk 10.000 medewerkers. Keten A betaalt het minimumloon, biedt vooral kleine oproepcontracten en heeft 60% verloop. Keten B betaalt 8% meer, geeft vaste roosters en opleidingen en heeft 25% verloop. Beoordeel welk personeelsbeleid het best bijdraagt aan de concurrentiepositie. Gebruik de doelstelling van de keten in je antwoord.

Les 5.2 — Werving, selectie en de arbeidsrelatie

Leerdoel: Je legt de werving en selectie van personeel uit, je legt de vormen van een arbeidsrelatie voor een organisatie uit en je legt de verschillen uit tussen een overeenkomst van opdracht met een zzp'er en een arbeidsovereenkomst.

Eindtermen: 17

Waar gaat het om?

Lina wil de centrale keuken zes dagen per week open hebben, en heeft daarvoor koks tekort. Bijna elke horecazaak zoekt koks. In de zomer staat Lina's Bowls bovendien op festivals en is er veel extra werk, terwijl het in de winter rustig is. Een uitzendbureau biedt koks aan, en een kok die Lina kent, wil als zzp'er komen werken. In deze les leer je hoe een organisatie mensen werft en selecteert (de instroom), en welke vormen van een arbeidsrelatie ze kan kiezen: vast, flexibel of zelfstandig.

Kerntheorie: werving en selectie

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

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.

Kerntheorie: de arbeidsrelatie

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 5.6)	De opdracht eindigt als hij klaar is

Schijnzelfstandigheid

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 handhaaft daar sinds 2025 weer op: Lina moet dan alsnog loonheffing en premies betalen, en de kok kan de rechten van een werknemer opeisen.

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.

In dienst nemen of inhuren: de afweging

Welke arbeidsrelatie past, hangt af van het werk en van de doelen van de organisatie. Vier vragen helpen:

- **Hoe vast is het werk?** Werk dat het hele jaar doorloopt, vraagt om een vaste kracht; piekwerk om flex.
- **Hoe belangrijk is de kennis?** Wie de recepten, de klanten en de kernwaarden draagt, hoort in de vaste kern. Vertrekt een flexkracht, dan vertrekt zijn ervaring mee.

- **Wat kost het per uur en per jaar?** Flex is per uur duurder, maar je betaalt alleen de uren die je nodig hebt.
- **Welk risico loopt de organisatie?** Bij een vaste kracht: loon bij ziekte en ontslagkosten. Bij een zzp’er: schijnzelfstandigheid.

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.

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

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

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

Werving

Het zoeken van kandidaten voor een vacature, intern of extern.

Selectie

Het kiezen van de best passende kandidaat uit de sollicitanten.

Functieprofiel

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

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.

Arbeidsrelatie

De afspraak tussen een organisatie en iemand die voor haar werkt, zoals een arbeidsovereenkomst, een uitzendovereenkomst of een overeenkomst van opdracht.

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.

Overeenkomst van opdracht

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

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

---

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

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

4. Wie hoort bij Lina’s Bowls bij de vaste kern, en wie bij de flexibele schil? Relateer je antwoord aan het werk en de doelen van Lina’s Bowls.

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. Met wie heeft een uitzendkracht een arbeidsovereenkomst?

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 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.

6. Gebruik opdracht 5. 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.

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 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.

Les 5.3 — Arbeidsovereenkomst en cao

Leerdoel: Je legt de vormen van en de voorwaarden aan een individuele arbeidsovereenkomst uit (gezagsverhouding, arbeidsverplichting en loon; onbepaalde tijd, bepaalde tijd en oproepcontract) en je noemt de verschillen met een cao.

Eindtermen: 17

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 de verschillende vormen van een arbeidsovereenkomst, wat een cao is, en wat een werknemer een werkgever echt kost.

Kerntheorie

Drie voorwaarden: arbeid, loon en gezag

Er is een arbeidsovereenkomst als aan drie voorwaarden is voldaan: de werknemer heeft een **arbeidsverplichting** (hij moet het werk persoonlijk doen), de werkgever betaalt **loon** , en er is een **gezagsverhouding** (de werkgever mag aanwijzingen geven over het werk). Is aan alle drie voldaan, dan geldt het arbeidsrecht, ook als er niets op papier staat of het contract anders heet.

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. Bij een **oproepcontract** ligt het aantal uren niet vast. 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 (vanaf 2028: 3 jaar).
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.

Het oproepcontract: nu en vanaf 2028

	Regels in 2026 en 2027	Vanaf 1 januari 2028
Soort contract	Nulurencontract (geen vaste uren) of min-maxcontract	Bandbreedtecontract: een minimum aantal uren; het maximum is hooguit 130% van het minimum
Oproepen	Minstens 4 dagen vooraf; per oproep minimaal 3 uur loon	Uren boven het maximum mag de werknemer weigeren
Na 12 maanden	De werkgever moet een vast aantal uren aanbieden: het gemiddelde van het afgelopen jaar	Werkt iemand structureel meer, dan moet de werkgever meer uren aanbieden
Uitzondering		Een nulurencontract blijft mogelijk voor scholieren en studenten met een bijbaan (tot gemiddeld 16 uur per week), minderjarigen en AOW'ers

Bron: Wet meer zekerheid flexwerkers, aangenomen door de Eerste Kamer op 7 juli 2026. Dezelfde wet verlengt de pauze in de ketenregeling van 6 maanden naar 3 jaar.

Zekerheid tegenover flexibiliteit

Elke regel in deze tabellen verschuift risico van de werknemer naar de werkgever. De ketenregeling en de regels voor oproepkrachten geven werknemers zekerheid over werk en inkomen. Voor de organisatie betekenen ze dat personeel minder snel meebeweegt met de drukte: loonkosten worden van variabel meer constant. Een organisatie met sterke seizoenen, zoals Lina's Bowls, moet daarom beter plannen, of betaalt voor flexibiliteit via een uitzendbureau.

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
Overeenkomst met drie voorwaarden: arbeidsverplichting, loon en een gezagsverhouding.

Gezagsverhouding
De werkgever mag de werknemer aanwijzingen geven over het werk.

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

Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd
Vast contract dat doorloopt tot het wordt opgezegd.

Oproepcontract
Arbeidsovereenkomst zonder vast aantal uren; vanaf 2028 voor de meeste werknemers een bandbreedtecontract.

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.

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.

4. Een volwassen oproepkracht krijgt in 2028 een bandbreedtecontract met een minimum van 20 uur per week. Bereken het maximum, en noem een voordeel voor de werknemer en een nadeel voor Lina’s Bowls.

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 strandtent heeft in de zomer 20 oproepkrachten met een nulurencontract. Vanaf 2028 krijgen de volwassen oproepkrachten een bandbreedtecontract. a. Een kracht krijgt een minimum van 12 uur per week. Bereken het maximum. b. Leg uit wat dit betekent voor de loonkosten van de strandtent bij slecht weer. c. Noem twee manieren waarop de strandtent toch flexibel kan blijven.

Les 5.4 — Belonen en de loonkosten per bowl

Leerdoel: Je noemt de beloningsvormen (in geld, in aandelen, carrièreperspectief en professionele ontwikkeling) en legt de gevolgen voor de organisatie uit, en je berekent de loonkosten per eenheid product in vergelijking met de concurrentie of een interne doelstelling.

Eindtermen: 17

Waar gaat het om?

De truckleiders vragen om een bonus als hun truck veel omzet haalt. De chef-kok wil liever een opleiding tot sous-chef en uitzicht op een eigen keuken in Rotterdam. En Mees stelt voor de truckleiders mede-eigenaar te maken. Intussen ziet Lina dat concurrent Bowlz & Co een bowl verkoopt voor € 11,50. Hoe kan dat, met dezelfde cao-lonen? In deze les leer je welke vormen van beloning er zijn en wat ze voor een organisatie betekenen, en leer je de loonkosten per eenheid product berekenen en vergelijken.

Kerntheorie: belonen

Waarom en hoe belonen?

Met beloning wil een organisatie goede mensen **aantrekken** , ze **motiveren** en ze **behouden** . Beloning is meer dan geld. De syllabus onderscheidt vier vormen: beloning **in geld** , **in aandelen** , **carrièreperspectief** en **professionele ontwikkeling** . Elke vorm heeft andere gevolgen voor de kosten, het gedrag van medewerkers en de binding met de organisatie.

Beloningsvormen en hun gevolgen voor de organisatie

Vorm	Voorbeelden	Voordeel voor de organisatie	Nadeel of risico
In geld: vast	Maandloon, vakantiegeld, toeslagen, pensioen	Voorspelbare kosten; rust en zekerheid	Geen prikkel om extra te presteren; kosten lopen door bij minder werk
In geld: variabel	Bonus, provisie, stukloon, winstdeling	Stimuleert prestaties; kosten bewegen mee met het resultaat	Medewerkers letten alleen nog op wat wordt beloond; onrust als de bonus tegenvalt
In aandelen	Aandelen, certificaten of opties op aandelen van het bedrijf	Medewerker denkt mee als eigenaar en blijft langer; kost nu geen geld	Bestaande aandeelhouders delen winst en zeggenschap; medewerker loopt risico
Carrièreperspectief	Uitzicht op promotie of een vast contract, een duidelijk loopbaanpad	Trekt ambitieuze mensen aan en houdt ze vast	Wekt verwachtingen: wie niet doorgroeit, vertrekt teleurgesteld
Professionele ontwikkeling	Opleiding, coaching, tijd om nieuwe dingen te leren	Hogere kwaliteit en productiviteit; aantrekkelijk als werkgever	Kost geld en tijd; opgeleide medewerker kan naar een concurrent gaan

Je ziet ook vaak de indeling in primaire (loon), secundaire (pensioen, opleiding, vrije dagen) en tertiaire arbeidsvoorwaarden (fitness, lunch, personeelsuitje).

Beloning stuurt gedrag, ook als je dat niet wilt

Een beloning werkt als een richtingaanwijzer: medewerkers doen meer van wat wordt beloond. Krijgt een truckleider een bonus over zijn omzet, dan verkoopt hij meer, maar let hij misschien minder op afval, op de kwaliteit of op het inwerken van een nieuwe collega. Een goede beloning sluit daarom aan bij de doelen en kernwaarden van de organisatie (les 5.1). Beloning in aandelen lost een ander probleem op: het verschil in belang tussen eigenaren en medewerkers (les 3.5). Wie mede-eigenaar is, heeft belang bij de winst op lange termijn.

Kerntheorie: loonkosten per eenheid product

Loonkosten per eenheid product

Of personeel duur is, zie je niet aan het loon alleen. Het gaat om wat het loon per product kost:

loonkosten per eenheid product = totale loonkosten / productie (of afzet)

Dat getal hangt af van twee dingen: de **loonkosten per fte** en de **arbeidsproductiviteit** (de productie per fte):

loonkosten per eenheid product = loonkosten per fte / arbeidsproductiviteit

Een organisatie vergelijkt de uitkomst met die van een concurrent of met een interne doelstelling. Zijn de loonkosten per product hoger dan bij de concurrent, dan is de marge kleiner of de prijs hoger: een zwakkere concurrentiepositie.

Loonkosten per bowl: Lina’s Bowls en een concurrent (2027)

	Lina’s Bowls	Bowlz & Co
Loonkosten per jaar	€ 468.000	€ 612.500
Afzet (bowls)	86.000	125.000
Aantal fte	11	14
Loonkosten per bowl	€ 5,44	€ 4,90
Bowls per fte	7.818	8.929
Loonkosten per fte	€ 42.545	€ 43.750

Fictief. Loonkosten: brutoloon, vakantiegeld en werkgeverslasten (les 5.3). Interne doelstelling van Lina’s Bowls: hooguit € 5,00 per bowl.

Hoger loon, lagere loonkosten per product?

Dat kan. Bowlz & Co betaalt per fte meer dan Lina’s Bowls, maar elke fte maakt daar ruim 1.100 bowls meer. Stijgen de lonen met 4% en de arbeidsproductiviteit met 6%, dan dalen de loonkosten per product. Daarom kijken werkgevers bij cao-onderhandelingen naar de productiviteit: een loonstijging die gelijk is aan de stijging van de productiviteit, maakt het product niet duurder.

Toepassen

De loonkosten per bowl omlaag

Gebruik de tabel met loonkosten per bowl.

a. Laat met een berekening zien dat de loonkosten per bowl van Lina’s Bowls € 5,44 zijn, en bereken hoeveel dat hoger is dan bij Bowlz & Co.
b. Bereken bij welke afzet Lina’s Bowls de interne doelstelling van € 5,00 haalt, bij gelijke loonkosten.
c. In 2028 stijgen de cao-lonen met 4%. Door een beter rooster en minder verloop stijgt de afzet met 6%, met hetzelfde aantal fte. Bereken de loonkosten per bowl in 2028.

Uitwerking

1. a. € 468.000 / 86.000 = € 5,44 per bowl. Verschil met Bowlz & Co: € 5,44 - € 4,90 = € 0,54 per bowl.
2. b. € 468.000 / € 5,00 = 93.600 bowls. Dat is 7.600 bowls meer dan nu (8,8%).
3. c. Loonkosten: € 468.000 × 1,04 = € 486.720. Afzet: 86.000 × 1,06 = 91.160 bowls. Per bowl: € 486.720 / 91.160 = € 5,34.

Antwoord

a. € 0,54 hoger. b. 93.600 bowls. c. € 5,34: lager dan in 2027, ondanks de loonsverhoging, maar nog boven de doelstelling en ruim boven de concurrent. Lina’s Bowls moet vooral de productiviteit per fte verhogen.

Bonus of aandelen voor de truckleiders?

Lina’s Bowls heeft drie truckleiders. Voorstel A: elke truckleider krijgt een bonus van 3% van de omzet van zijn truck boven € 300.000. De trucks zetten samen € 1.032.000 om, gelijk verdeeld. Voorstel B: de bv geeft 100 nieuwe aandelen uit aan de drie truckleiders samen, naast de 900 bestaande aandelen. De winst na belasting is € 69.498 en wordt voor de helft uitgekeerd als dividend.

Bereken wat elk voorstel de truckleiders samen per jaar oplevert, en wat het Lina en Mees kost.

Uitwerking

1. A: omzet per truck € 1.032.000 / 3 = € 344.000. Bonus: 3% × (€ 344.000 - € 300.000) = € 1.320 per truckleider, samen € 3.960. Dat zijn extra loonkosten (met werkgeverslasten nog hoger), dus minder winst voor Lina en Mees.
2. B: de truckleiders krijgen 100 / 1.000 = 10% van de aandelen. Dividend: 50% × € 69.498 = € 34.749; hun deel is 10% = € 3.474,90.
3. Lina en Mees ontvangen bij B samen 90% in plaats van 100% van het dividend, en hebben nog 90% van de stemmen.

Antwoord

A levert de truckleiders samen € 3.960 op, B € 3.474,90 aan dividend. Bij A betalen Lina en Mees met extra loonkosten en loont alleen omzet. Bij B delen ze winst en zeggenschap, ook in de toekomst, maar denken de truckleiders mee over kosten én omzet en blijven ze waarschijnlijk langer.

Veelgemaakte fout

Loon en loonkosten per product verwarren. Een hoog loon betekent niet automatisch hoge loonkosten per product. Het hangt af van de productiviteit.

Delen door het aantal medewerkers. Loonkosten per eenheid product deel je door de productie of afzet, niet door het aantal fte.

Bij beloning alleen aan geld denken. Carrièreperspectief en professionele ontwikkeling zijn ook beloningsvormen, en in een krappe arbeidsmarkt vaak doorslaggevend.

Kernbegrippen

Beloning in geld
Vast loon en variabele beloning zoals een bonus, provisie of winstdeling.

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

Beloning in aandelen
Medewerkers krijgen aandelen, certificaten of opties en worden zo mede-eigenaar.

Carrièreperspectief
Het uitzicht op promotie, een vast contract of een hogere functie.

Professionele ontwikkeling
De mogelijkheid om te leren en beter te worden in het vak, bijvoorbeeld door opleiding of coaching.

Secundaire arbeidsvoorwaarden
Voorwaarden als pensioen, opleiding, reiskostenvergoeding en extra vakantiedagen.

Loonkosten per eenheid product
Totale loonkosten gedeeld door de productie of afzet.

Arbeidsproductiviteit
De productie per fte (of per gewerkt uur).

Interne doelstelling
Een norm die de organisatie zichzelf stelt, bijvoorbeeld hooguit € 5,00 loonkosten per bowl.

Verwerkingsopdracht

Werk de opdrachten uit in je schrift of in de invulvelden. Gebruik de tabel met loonkosten per bowl.

1. Welke twee beloningsvormen vraagt de chef-kok? Geef een voordeel en een risico voor Lina’s Bowls.

2. Verklaar met de loonkosten per fte en de arbeidsproductiviteit waarom Bowlz & Co lagere loonkosten per bowl heeft.

3. Bereken hoeveel de loonkosten van Lina’s Bowls moeten dalen om bij 86.000 bowls de interne doelstelling te halen.

4. Leg uit welk ongewenst gedrag een omzetbonus bij truckleiders kan uitlokken, en hoe Lina dat kan voorkomen.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Noem de vier beloningsvormen uit deze les.

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

3. Geef de formule voor de loonkosten per eenheid product.

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. 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).

5. Een fietsenfabriek heeft € 1.890.000 loonkosten en maakt 420.000 fietsbellen. De concurrent heeft € 2.100.000 loonkosten en maakt 500.000 bellen. Bereken voor beide de loonkosten per bel en het verschil.

6. De fietsenfabriek uit opdracht 5 wil dezelfde loonkosten per bel als de concurrent, zonder mensen te ontslaan. Bereken hoeveel bellen ze daarvoor moet maken.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. Een meubelfabriek heeft loonkosten van € 52.000 per fte; een fte maakt 6.500 stoelen per jaar. Een concurrent in het buitenland betaalt € 54.000 per fte en maakt 7.500 stoelen per fte. a. Bereken de loonkosten per stoel van beide. b. De cao verhoogt de lonen van de meubelfabriek met 5%; een nieuwe machine verhoogt de productiviteit met 8%. Bereken de nieuwe loonkosten per stoel. c. Leg uit of de fabriek de concurrent daarmee heeft ingehaald.

---

8. Een start-up kan een programmeur niet het marktloon van € 6.000 per maand betalen. Ze biedt € 4.500 per maand plus opties op aandelen. Leg uit wat de gevolgen zijn voor de start-up en welk risico de programmeur loopt. Noem ook een andere beloningsvorm waarmee de start-up kan concurreren met grote bedrijven.

Les 5.5 — Ondernemingsraad en vakbond

Leerdoel: Je noemt de bevoegdheden van de ondernemingsraad of medezeggenschapsraad (instemmings-, advies-, initiatief- en informatierecht) en van de vakbond, en je legt de gevolgen voor de organisatie uit.

Eindtermen: 17

Waar gaat het om?

Lina en Mees voeren een nieuw rooster in: de keuken gaat ook op zaterdag open. De koks horen het op donderdag. "Mogen jullie dat zomaar beslissen?" vraagt de chef-kok. "Bij mijn vorige werkgever moest de ondernemingsraad instemmen." Lina zoekt het op: met veertien medewerkers is een ondernemingsraad niet verplicht. Maar wat geldt er dan wel? En wat verandert er als het bedrijf doorgroeit? In deze les leer je welke bevoegdheden de ondernemingsraad, de medezeggenschapsraad en de vakbond hebben, en wat die voor een organisatie betekenen.

Kerntheorie: medezeggenschap in de organisatie

Ondernemingsraad en medezeggenschapsraad

De **ondernemingsraad (OR)** is een groep werknemers die namens het personeel overlegt met de bestuurder van de onderneming. De OR let op de belangen van het personeel én op het goed functioneren van de onderneming. Een OR is verplicht bij 50 of meer werknemers. Scholen hebben een **medezeggenschapsraad (MR)** , waarin ook ouders en leerlingen zitten.

Welke inspraak is verplicht?

Aantal werknemers	Wat schrijft de wet voor?
50 of meer	Een ondernemingsraad (OR), gekozen door en uit het personeel
10 tot 50	Geen OR verplicht. De werkgever mag een personeelsvertegenwoordiging (PVT) instellen, en moet dat doen als de meerderheid van het personeel erom vraagt. Zonder PVT: minstens twee keer per jaar een personeelsvergadering
Minder dan 10	Geen verplichting; een PVT mag

OR-leden vergaderen in werktijd, hebben recht op scholing en zijn extra beschermd tegen ontslag.

De vier rechten van de ondernemingsraad

Recht	Wat houdt het in?	Voorbeeld	Gevolg voor de organisatie
Informatierecht	De bestuurder moet de OR alle informatie geven die hij voor zijn werk nodig heeft	De jaarrekening, de plannen voor het komende jaar, cijfers over personeel en beloning	De leiding moet open zijn over cijfers en plannen
Adviesrecht	De bestuurder moet advies vragen vóór een belangrijk financieel of organisatorisch besluit	Fusie of overname, reorganisatie, sluiting van een vestiging, een grote investering	Besluiten duren langer. Bij een negatief advies moet de bestuurder een maand wachten; de OR kan naar de rechter (de Ondernemingskamer)
Instemmingsrecht	Voor regelingen over personeelszaken is instemming van de OR nodig	Werktijden en roosters, het beloningssysteem, arbo- en verzuimregels, opleidingsbeleid	Zonder instemming kan het besluit ongeldig worden verklaard; de bestuurder kan alleen via de kantonrechter verder
Initiatiefrecht	De OR mag zelf voorstellen doen over alles wat de onderneming aangaat	Een voorstel voor thuiswerken of een fietsplan	De bestuurder moet het voorstel bespreken en met redenen beslissen

Bron: Wet op de ondernemingsraden (WOR). Een medezeggenschapsraad (MR) op een school heeft vergelijkbare advies- en instemmingsrechten; daarin zitten personeel, ouders en leerlingen.

Last of lust? De gevolgen voor de organisatie

Medezeggenschap kost tijd en geld: OR-leden vergaderen en volgen scholing in werktijd, en besluiten duren langer omdat advies of instemming nodig is. Daar staan voordelen tegenover. De leiding hoort vroeg wat er op de werkvloer speelt en waar een plan gaat schuren. Een besluit dat met de OR is besproken, heeft meer draagvlak en wordt beter uitgevoerd. En goede inspraak helpt mensen te behouden. Daarom kiezen ook kleinere organisaties vrijwillig voor een PVT. Een bestuurder die de OR passeert, loopt juridisch risico: de rechter kan een besluit terugdraaien.

Kerntheorie: de vakbond

Wat doet een vakbond?

Een **vakbond** (zoals FNV of CNV) is een vereniging van werknemers die opkomt voor de belangen van haar leden. Anders dan de OR staat de vakbond buiten de organisatie. Een vakbond:

- **onderhandelt over de cao** met werkgevers of hun organisaties: lonen, werktijden, pensioen;
- kan **collectieve acties** organiseren, zoals een staking, als de onderhandelingen vastlopen; stakers krijgen dan geen loon, maar een uitkering uit de stakingskas;
- onderhandelt bij een reorganisatie over een **sociaal plan** (vergoedingen, begeleiding naar ander werk);
- geeft leden **juridische hulp** bij een conflict met de werkgever.

Cao-lonen

Cao-lonen 4,0% hoger, na inflatie 0,8%

De cao-lonen waren in het derde kwartaal van 2026 gemiddeld 4,0% hoger dan een jaar eerder. Een jaar

eerder was de stijging nog 4,6%, en in het derde kwartaal van 2024 zelfs 6,8%. Na aftrek van de inflatie bleef er in 2026 een stijging van 0,8% over. Ongeveer drie op de vier werknemers in Nederland vallen onder een cao. Die cao's zijn het resultaat van onderhandelingen tussen vakbonden en werkgevers.

Gevolgen van de vakbond voor de organisatie

Door de cao liggen de lonen en veel arbeidsvoorwaarden voor de organisatie vast: ze kan er niet onder gaan zitten, en een loonsverhoging in de cao verhoogt direct haar loonkosten. Een staking kost omzet en schaadt de relatie met klanten. Maar de cao geeft ook **arbeidsrust** (geen acties tijdens de looptijd), een **gelijk speelveld** (concurrenten betalen dezelfde lonen) en bespaart onderhandelingen met elke werknemer apart.

Toepassen

Staken of schikken?

De cao voor de sector van Lina's Bowls loopt af. De vakbond eist 5% loonsverhoging, de werkgevers bieden 3%. De loonkosten van Lina's Bowls zijn € 468.000 per jaar. De vakbond dreigt met een staking van twee dagen. Lina's Bowls verkoopt gemiddeld 344 bowls per dag (86.000 bowls in 250 dagen); een bowl levert na aftrek van ingrediënten en verpakking € 7,80 op. Tijdens een staking betaalt Lina geen loon.

a. Bereken het verschil in loonkosten per jaar tussen de eis en het bod.
b. Bereken de schade voor Lina's Bowls als al haar medewerkers twee dagen staken.
c. De partijen komen uit op 4%. Bereken wat dat Lina's Bowls per jaar meer kost dan het bod.

Uitwerking

1. a. (5% - 3%) × € 468.000 = € 9.360 per jaar.
2. b. Gemiste opbrengst: 2 × 344 × € 7,80 = € 5.366,40. Niet-betaald loon: 2 / 250 × € 468.000 = € 3.744. Schade: € 5.366,40 - € 3.744 = € 1.622,40.
3. c. 1% × € 468.000 = € 4.680 per jaar.

Antwoord

a. € 9.360. b. € 1.622,40, plus schade die niet in de som staat: teleurgestelde klanten en een verstoorde verhouding met het personeel. c. € 4.680 per jaar, elk jaar opnieuw. Voor één werkgever is een korte staking goedkoper dan toegeven, maar over de cao beslist de hele sector samen.

Veelgemaakte fout

OR en vakbond door elkaar halen. De OR zit in de onderneming en overlegt met de bestuurder over die ene onderneming. De vakbond staat erbuiten en onderhandelt over de cao, vaak voor een hele bedrijfstak.

Advies- en instemmingsrecht verwisselen. Adviesrecht gaat over grote financiële en organisatorische besluiten (de bestuurder mag afwijken, na een maand wachten). Instemmingsrecht gaat over personeelsregelingen (zonder instemming geen geldig besluit).

Denken dat de OR over lonen onderhandelt. De hoogte van de lonen staat in de cao. De OR heeft wel instemmingsrecht over het beloningssysteem, zoals de regels voor een bonus.

Kernbegrippen

Ondernemingsraad (OR)
Vertegenwoordiging van het personeel die overlegt met de bestuurder; verplicht vanaf 50 werknemers.

Personeelsvertegenwoordiging (PVT)
Lichtere vorm van medezeggenschap in organisaties met minder dan 50 werknemers.

Medezeggenschapsraad (MR)
Orgaan op een school waarin personeel, ouders en leerlingen meepraten.

Informatierecht
De bestuurder moet de OR alle informatie geven die hij voor zijn taak nodig heeft.

Adviesrecht
De bestuurder moet de OR om advies vragen bij belangrijke financiële en organisatorische besluiten.

Instemmingsrecht
Voor regelingen over personeelszaken is instemming van de OR nodig.

Initiatiefrecht
De OR mag zelf voorstellen doen aan de bestuurder.

Vakbond
Vereniging van werknemers die opkomt voor hun belangen, onder meer door te onderhandelen over de cao.

Staking
Werknemers leggen samen het werk neer om hun eisen kracht bij te zetten.

Sociaal plan
Afspraken tussen werkgever en vakbonden over de gevolgen van een reorganisatie voor het personeel.

Verwerkingsopdracht

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

1. Is Lina’s Bowls met veertien medewerkers verplicht een OR te hebben? Leg uit welke inspraak wel verplicht is.

2. Stel dat Lina’s Bowls een OR had. Welk recht had de OR dan bij het nieuwe rooster? Wat was het gevolg geweest?

3. In 2032 heeft Lina’s Bowls 60 werknemers en een OR. De directie wil een productielijn bouwen. Leg uit welk recht de OR heeft, en geef een voordeel daarvan voor de organisatie.

4. De OR van Lina’s Bowls heeft vijf leden. Elk lid besteedt 60 uur per jaar aan overleg en volgt 5 scholingsdagen van 8 uur. De loonkosten zijn € 30 per uur, en een scholingsdag kost € 500 per lid. Bereken de kosten van de OR per jaar.

Oefeningen

Brons: Kennis & Begrip

1. Vanaf hoeveel werknemers is een ondernemingsraad verplicht? En wat geldt voor een bedrijf met 30 werknemers?

2. Noem de vier rechten van de ondernemingsraad.

3. Noem drie taken van een vakbond.

Zilver: Toepassing & Rekenen

4. Geef bij elk besluit aan welk recht de OR heeft: a. het bedrijf wil fuseren met een concurrent; b. de directie wil een nieuwe regeling voor thuiswerken en werktijden; c. de directie wil een bonussysteem invoeren; d. het bedrijf wil een vestiging sluiten.

5. Een bedrijf met 200 werknemers heeft loonkosten van € 5.200.000 per jaar. De vakbond eist 6% loonsverhoging, de werkgever biedt 2%. Ze komen uit op een cao met 4,5%. Bereken de stijging van de loonkosten, en hoeveel dat meer is dan het bod.

6. Bij een fabriek met 120 werknemers staakt 40% van het personeel drie dagen. Een werknemer levert de fabriek per dag € 600 aan productie op (na aftrek van materiaal) en kost € 240 aan loon. Tijdens de staking betaalt de fabriek de stakers geen loon. Bereken de schade van de staking voor de fabriek.

Goud: Analyse & Evaluatie — de uitdaging

7. De directie van een ziekenhuis wil twee afdelingen samenvoegen. De OR adviseert negatief, maar de directie zet door. a. Leg uit wat de OR nu kan doen. b. Leg uit waarom de directie er verstandig aan had gedaan de OR eerder te betrekken. c. Een ziekenhuis heeft ook een cliëntenraad. Leg uit waarom dat past bij de doelstelling van de organisatie.

---

8. Een webwinkel met 80 werknemers valt niet onder een cao en heeft geen OR ingesteld. De directeur zegt: "Wij regelen alles onderling, dat is sneller en goedkoper." Beoordeel deze uitspraak. Ga in op de wet, op de voordelen voor de organisatie en op de risico’s.

Les 5.6 — Ontslag, transitievergoeding en Arbo

Leerdoel: Je legt de gevolgen van het ontslagrecht en het Arborecht voor de organisatie uit en berekent ze: ontslag op staande voet, via het UWV of de kantonrechter en met wederzijds goedvinden, de transitievergoeding en de kosten van verzuim.

Eindtermen: 17

Waar gaat het om?

Spoel even vooruit naar begin 2031. 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? En wat kost dat? Ondertussen zijn twee koks lang ziek door rugklachten van het tillen. In deze les leer je de laatste fase van het personeelsbeleid kennen, de uitstroom, en wat het ontslagrecht en het Arborecht voor een organisatie betekenen en kosten.

Kerntheorie: ontslag

Uitstroom

Een medewerker verlaat de organisatie doordat hij zelf opzegt, doordat een tijdelijk contract afloopt, door pensioen, of door ontslag op initiatief van de werkgever. Goed personeelsbeleid stopt niet bij de deur: in een **exitgesprek** hoort de organisatie waarom iemand vertrekt, en bij gedwongen ontslag kan ze helpen bij het vinden van ander werk (**outplacement**).

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.

• Vindt de kantonrechter dat de werkgever ernstig verwijtbaar heeft gehandeld, dan kan hij daarbovenop een **billijke vergoeding** toekennen.

• Bij ontslag na twee jaar ziekte kon de werkgever de transitievergoeding terugvragen bij het UWV. Het kabinet wil die compensatie per 1 januari 2027 afschaffen.

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 5.2).

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.

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. Tijdens die maand betaalt Lina nog de loonkosten door: € 3.456 × 1,30 = € 4.492,80. Het ontslag kost dus minstens € 9.388,80, nog zonder de tijd voor de procedure bij het UWV.

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.

De verkeerde route kiezen. Bedrijfseconomische redenen en langdurige ziekte gaan via het UWV; redenen die bij de persoon liggen (disfunctioneren, verstoorde verhouding) via de kantonrechter.

Kernbegrippen

Ontslag met wederzijds goedvinden
Werkgever en werknemer spreken samen het einde van het contract af in een vaststellingsovereenkomst.

Ontslag via het UWV
Ontslagroute bij bedrijfseconomische redenen of langdurige ziekte.

Ontslag via de kantonrechter

Ontslagroute bij redenen die bij de persoon liggen, zoals disfunctioneren.

Ontslag op staande voet

Direct ontslag wegens een dringende reden, zoals diefstal.

Afspiegelingsbeginsel

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

Transitievergoeding

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

Opzegtermijn

De tijd tussen de opzegging en het einde van het contract: voor de werkgever 1 tot 4 maanden.

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%.

Re-integratie

Werkgever en zieke werknemer werken samen aan herstel en terugkeer naar werk.

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. Een truckleider verdient € 2.600 bruto per maand plus 8% vakantiegeld en is 6 jaar en 6 maanden in dienst. Bereken zijn transitievergoeding bij ontslag via het UWV en noem de opzegtermijn.

4. Leg een nadeel en een voordeel van het ontslagrecht uit voor een organisatie.

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. Noem de vier routes waarlangs een werkgever een vaste werknemer kan ontslaan.

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 verkoopster steelt geld uit de kassa en wordt op staande voet ontslagen. Ze was 8 jaar in dienst en verdiende € 2.500 per maand plus 8% vakantiegeld. a. Hoeveel transitievergoeding krijgt ze? b. Hoeveel had ze gekregen bij ontslag om bedrijfseconomische redenen?

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 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): _____

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

Antwoord (%): _____

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

Antwoord (€): _____

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

Antwoord (€): _____

5. Bereken het minimale brutoloon per maand per 1 juli 2026 (€ 14,99 per uur) van een werknemer van 25 jaar die 38 uur per week werkt (52 weken per jaar).

Antwoord (€): _____

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

Antwoord (uur): _____

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

Antwoord (€): _____

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

Antwoord (dagen): _____

9. Een fabriek heeft € 1.890.000 loonkosten en maakt 420.000 producten. Bereken de loonkosten per product.

Antwoord (€): _____

Examenniveau

10. 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 (€): _____

11. Gebruik opdracht 10. 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 (€): _____

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

Antwoord (€): _____

13. 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 (€): _____

14. Een fabriek heeft loonkosten van € 52.000 per fte; een fte maakt 6.500 producten per jaar. De cao verhoogt de lonen met 5% en de arbeidsproductiviteit stijgt met 8%. Bereken de nieuwe loonkosten per product (twee decimalen).

Antwoord (€): _____

15. Lina’s Bowls heeft € 468.000 loonkosten en verkoopt 86.000 bowls. De interne doelstelling is € 5,00 loonkosten per bowl. Bereken bij welke afzet de doelstelling wordt gehaald, bij gelijke loonkosten.

Antwoord (bowls): _____

16. Bij een fabriek met 120 werknemers staakt 40% van het personeel drie dagen. Een werknemer levert per dag € 600 op (na aftrek van materiaal) en kost € 240 aan loon. Stakers krijgen geen loon. Bereken de schade voor de fabriek.

Antwoord (€): _____

17. Een bv heeft 900 aandelen en geeft 100 nieuwe aandelen aan haar medewerkers. De winst na belasting is € 69.498; de helft wordt uitgekeerd als dividend. Bereken het dividend dat de medewerkers samen ontvangen.

Antwoord (€): _____

Examenopgave: Fietskoerier Rapido

8 vragen · 16 punten · ongeveer 51 minuten

Rapido bv bezorgt pakketten per fiets in vier steden. Er werken 60 mensen in loondienst (50 fte); daarnaast huurt Rapido 40 zzp-koeriers in. Concurrent Flits verlaagt zijn tarieven, en de directie van Rapido wil daarom de loonkosten per bezorging omlaag brengen. Informatiebron 1 bevat de kerncijfers, informatiebron 2 de plannen van de directie en informatiebron 3 een samenvatting van de regels.

Bedragen in euro's op twee decimalen.

Informatiebron 1

Kerncijfers 2026 (eigen personeel)

	Rapido	Flits
Loonkosten per jaar	€ 2.240.000	
Aantal fte	50	
Bezorgingen per jaar	700.000	
Loonkosten per fte		€ 44.000
Bezorgingen per fte		15.000

Fictief. Interne doelstelling van Rapido: hooguit € 3,00 loonkosten per bezorging.

Informatiebron 2

Informatiebron 2

Plannen van de directie

Plan 1: koeriers in loondienst krijgen een bonus van € 0,40 voor elke bezorging boven de norm van 60 per dag. Plan 2: meer werken met zzp-koeriers. Een zzp-koerier kost € 22 per uur, een eigen koerier € 26 per uur. De 40 zzp-koeriers werken elk ongeveer 1.000 uur per jaar. Ze rijden in een jas van Rapido, krijgen hun ritten en diensten via de app van Rapido en mogen geen ritten weigeren. Plan 3: een nieuw rooster met diensten tot 22.00 uur. Plan 4: de functie van de planner vervalt door nieuwe software. De planner is 9 jaar en 4 maanden in dienst en verdient € 3.300 bruto per maand, plus 8% vakantiegeld.

Informatiebron 3

Regels (vereenvoudigd)

Onderwerp	Regel
Arbeidsovereenkomst	Arbeidsverplichting, loon en een gezagsverhouding
Ondernemingsraad	Verplicht vanaf 50 werknemers. Adviesrecht bij belangrijke financiële en organisatorische besluiten; instemmingsrecht bij regelingen over personeelszaken, zoals werktijden en beloningssystemen
Transitievergoeding	Een derde van het maandsalaris (inclusief vakantiegeld) per dienstjaar, en naar verhouding voor een deel van een jaar

Vraag 1 (2 punten)

Bereken de loonkosten per bezorging van Rapido en van Flits.

Vraag 2 (2 punten)

Verklaar met een berekening van de loonkosten per fte en de arbeidsproductiviteit van Rapido waardoor de loonkosten per bezorging van Rapido hoger zijn dan die van Flits.

Vraag 3 (2 punten)

Bereken met hoeveel procent de arbeidsproductiviteit van Rapido moet stijgen om de interne doelstelling te halen, bij gelijke loonkosten per fte (één decimaal).

Vraag 4 (2 punten)

Noem een voordeel en een risico van de bonus in plan 1 voor Rapido als organisatie.

Vraag 5 (2 punten)

Leg met twee gegevens uit informatiebron 2 uit dat bij de zzp-koeriers van Rapido sprake kan zijn van schijnzelfstandigheid.

Vraag 6 (2 punten)

Bereken hoeveel Rapido per jaar bespaart doordat de 40 koeriers als zzp’er werken en niet in loondienst, en noem een financieel risico voor Rapido als de rechter oordeelt dat zij werknemer zijn.

Vraag 7 (2 punten)

Leg uit welk recht de ondernemingsraad van Rapido heeft bij plan 3, en wat het gevolg is als de directie het rooster zonder de ondernemingsraad invoert.

Vraag 8 (2 punten)

Bereken de transitievergoeding van de planner, en noem de instantie die toestemming moet geven voor dit ontslag.

Eindquiz

1. Wat is kenmerkend voor human resource management (HRM)?

A. De personeelsadministratie wordt uitbesteed

B. Medewerkers bepalen zelf hun arbeidsvoorwaarden

C. De loonkosten worden zo laag mogelijk gehouden

D. Medewerkers worden gezien als kapitaal waarin je investeert, afgestemd op de doelen van de organisatie

2. Een truckmedewerker volgt een opleiding en wordt kok. Bij welke fase van het personeelsbeleid hoort dit?

A. Uitstroom

B. Werving

C. Doorstroom

D. Instroom

3. Een kinderopvang is 5 dagen per week 10 uur open met steeds 4 begeleiders. Een volledige baan is 36 uur. Hoeveel fte is nodig?

A. 4 fte

B. 200 fte

C. 5,56 fte

D. 7,2 fte

4. Wat is een nadeel van extern werven?

A. Het is duurder en de nieuwe medewerker moet nog worden ingewerkt

B. Er komen geen nieuwe ideeën in de organisatie

C. Er ontstaat een nieuwe vacature in de organisatie

D. Er is weinig keus uit kandidaten

5. Met wie heeft een uitzendkracht een arbeidsovereenkomst?

A. Met het UWV

B. Met niemand: hij is zelfstandige

C. Met het bedrijf waar hij werkt

D. Met het uitzendbureau

6. Een zzp-kok werkt op vaste tijden, onder leiding van de chef-kok en alleen voor Lina’s Bowls. Waarvan is hier sprake?

A. Een uitzendovereenkomst

B. Een oproepcontract

C. Schijnzelfstandigheid

D. Payrolling

7. Welke drie voorwaarden maken een overeenkomst tot een arbeidsovereenkomst?

A. Loon, proeftijd en vakantiegeld

B. Arbeidsverplichting, loon en gezagsverhouding

C. Vaste uren, loon en een opzegtermijn

D. Een schriftelijk contract, loon en een cao

8. Een werknemer krijgt een contract van een jaar. Hoe lang mag de proeftijd maximaal zijn?

A. 1 maand

B. Geen proeftijd toegestaan

C. 2 maanden

D. 3 maanden

9. Een individuele arbeidsovereenkomst wijkt af van de cao. Wanneer mag dat?

A. Als de werknemer ermee instemt

B. Altijd: de individuele afspraak gaat voor

C. Nooit: elke afwijking is verboden

D. Als de afwijking gunstiger is voor de werknemer

10. Een werknemer verdient € 3.000 bruto per maand plus 8% vakantiegeld. De werkgeverslasten zijn 30%. Wat zijn de loonkosten per jaar?

A. € 50.544

B. € 49.680

C. € 46.800

D. € 38.880

11. Een chef-kok krijgt een opleiding en uitzicht op een eigen vestiging. Welke beloningsvormen zijn dit?

A. Provisie en winstdeling

B. Professionele ontwikkeling en carrièreperspectief

C. Beloning in geld en in aandelen

D. Primaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden

12. Bedrijf A heeft € 600.000 loonkosten en maakt 120.000 producten. Bedrijf B heeft € 700.000 loonkosten en maakt 175.000 producten. Wat klopt?

A. De loonkosten per product zijn gelijk

B. A heeft lagere loonkosten per product, want de loonkosten zijn lager

C. B heeft lagere loonkosten per product (€ 4,00 tegenover € 5,00)

D. B heeft hogere loonkosten per product (€ 5,00 tegenover € 4,00)

13. De lonen stijgen met 3% en de arbeidsproductiviteit stijgt met 5%. Wat gebeurt er met de loonkosten per product?

A. Die stijgen met 3%

B. Die blijven gelijk

C. Die stijgen met 8%

D. Die dalen

14. De directie wil een nieuw rooster met avonddiensten invoeren. Welk recht heeft de ondernemingsraad?

A. Instemmingsrecht

B. Geen: roosters maakt de directie

C. Alleen informatierecht

D. Adviesrecht

15. Welk recht heeft de ondernemingsraad als de directie het bedrijf wil laten fuseren?

A. Initiatiefrecht

B. Adviesrecht

C. Instemmingsrecht

D. Vetorecht

16. Wat is een taak van de vakbond, en niet van de ondernemingsraad?

A. Advies geven over een reorganisatie

B. Instemmen met het beloningssysteem van de onderneming

C. Onderhandelen over de cao

D. Overleggen met de bestuurder over de jaarrekening

17. Een werknemer verdient € 3.600 per maand inclusief vakantiegeld en is 7 jaar en 6 maanden in dienst. Hoe hoog is de transitievergoeding?

A. € 27.000

B. € 3.600

C. € 8.400

D. € 9.000

18. Een werkgever wil een werknemer ontslaan omdat hij slecht functioneert. Welke route volgt hij?

A. Via de kantonrechter

B. Op staande voet

C. Via de ondernemingsraad

D. Via het UWV

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. 7 fte

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

2. 20 %

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

3. 1.200 €

(€ 1.950 + € 1.650) / 3 = € 1.200.

4. 28,8 €

1,8 × € 16,00 = € 28,80.

5. 2.468,35 €

€ 14,99 × 38 × 52 / 12 = € 2.468,35.

6. 128 uur

4 × 32 = 128 uur.

7. 6.480 €

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

8. 330 dagen

6% × 25 × 220 = 330 dagen.

9. 4,5 €

€ 1.890.000 / 420.000 = € 4,50.

10. 47.174,4 €

Brutoloon met vakantiegeld: 12 × € 2.800 × 1,08 = € 36.288. Loonkosten: € 36.288 × 1,30 = € 47.174,40.

11. 31.135,1 €

3% × € 47.174,40 × 22 = € 31.135,10.

12. 18.819 €

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

13. 30.240 €

1,2% × 40 × 225 = 108 dagen. 108 × € 280 = € 30.240.

14. 7,78 €

Loonkosten per fte: € 52.000 × 1,05 = € 54.600. Productie per fte: 6.500 × 1,08 = 7.020. € 54.600 / 7.020 = € 7,78 (was € 8,00).

15. 93.600 bowls

€ 468.000 / € 5,00 = 93.600 bowls.

16. 51.840 €

Stakers: 48. Gemiste opbrengst: 48 × 3 × € 600 = € 86.400. Niet-betaald loon: 48 × 3 × € 240 = € 34.560. Schade: € 51.840.

17. 3.474,9 €

Aandeel medewerkers: 100 / 1.000 = 10%. Dividend: 50% × € 69.498 = € 34.749. 10% × € 34.749 = € 3.474,90.

Examenopgave — antwoordmodel

Vraag 1 (2 p)

Rapido: € 2.240.000 / 700.000 = € 3,20.

Flits: € 44.000 / 15.000 = € 2,93.

- 1 p: juiste loonkosten per bezorging Rapido
- 1 p: juiste loonkosten per bezorging Flits

Vraag 2 (2 p)

Loonkosten per fte Rapido: € 2.240.000 / 50 = € 44.800 (Flits: € 44.000).

Bezorgingen per fte Rapido: 700.000 / 50 = 14.000 (Flits: 15.000).

Rapido betaalt per fte iets meer en heeft een lagere arbeidsproductiviteit; vooral dat laatste verklaart het verschil.

- 1 p: juiste loonkosten per fte en bezorgingen per fte van Rapido
- 1 p: juiste conclusie: hogere loonkosten per fte en lagere arbeidsproductiviteit

Vraag 3 (2 p)

Nodig: € 44.800 / € 3,00 = 14.933,33 bezorgingen per fte.

Stijging: (14.933,33 - 14.000) / 14.000 × 100% = 6,7%.

- 1 p: juiste benodigde arbeidsproductiviteit
- 1 p: juist percentage

Vraag 4 (2 p)

Voordeel: koeriers worden gestimuleerd meer bezorgingen per dag te doen, waardoor de arbeidsproductiviteit stijgt en de loonkosten per bezorging dalen (de bonus van € 0,40 is lager dan € 3,20). Risico: koeriers letten alleen nog op het aantal, waardoor de kwaliteit of de veiligheid daalt (haastig rijden, pakketten slordig afleveren, meer ongelukken en verzuim).

- 1 p: juist voordeel, gekoppeld aan productiviteit of loonkosten per bezorging
- 1 p: juist risico, gekoppeld aan ongewenst gedrag

Vraag 5 (2 p)

Twee van de volgende: Rapido bepaalt via de app de ritten en de diensten en de koeriers mogen geen ritten weigeren (gezagsverhouding); ze rijden in een jas van Rapido (ze zijn deel van de organisatie en niet herkenbaar als eigen ondernemer); ze moeten de ritten zelf rijden (arbeidsverplichting) tegen een vergoeding per uur (loon). Daarmee is aan de voorwaarden van een arbeidsovereenkomst voldaan.

- 1 p: per juist gegeven met koppeling aan gezag, arbeidsverplichting of loon (maximaal 2)

Vraag 6 (2 p)

Besparing: 40 × 1.000 × (€ 26 - € 22) = € 160.000 per jaar.

Risico: Rapido moet alsnog loonheffing en premies betalen (naheffing, mogelijk met boete), en de koeriers kunnen loon bij ziekte, vakantiegeld en ontslagbescherming opeisen.

- 1 p: juiste besparing
- 1 p: juist financieel risico

Vraag 7 (2 p)

Instemmingsrecht: een rooster is een regeling over werktijden. Voert de directie het zonder instemming in, dan kan de ondernemingsraad het besluit ongeldig laten verklaren; de directie kan het rooster dan alleen invoeren met vervangende toestemming van de kantonrechter.

- 1 p: instemmingsrecht, met de reden (regeling werktijden)
- 1 p: juist gevolg: besluit ongeldig of nietig, alleen verder via de kantonrechter

Vraag 8 (2 p)

Maandsalaris met vakantiegeld: € 3.300 × 1,08 = € 3.564. Dienstjaren: 9 + 4/12 = 9,33.

Transitievergoeding: 1/3 × € 3.564 × 9 4/12 = € 11.088.

Het UWV, omdat het een bedrijfseconomische reden is (de functie vervalt).

- 1 p: juiste transitievergoeding
- 1 p: UWV

Verwerkingsopdrachten — modelantwoorden

Les 5.1

Verwerkingsopdracht

1. Mees ziet personeel als kostenpost die zo laag mogelijk moet zijn. Lina ziet personeel als menselijk kapitaal: een investering die klanten bindt en kwaliteit levert. Dat laatste is de kijk van HRM.

2. Instroom: een vacature voor een kok plaatsen en een proefdag houden. Doorstroom: Samira opleiden tot kok, of een functioneringsgesprek met de chef-kok. Uitstroom: een exitgesprek met een truckmedewerker die vertrekt.

3. Benodigde uren: 3 × 5 × 7 × 2 = 210 uur per week. Fte: 210 / 36 ~ 5,83 fte.

4. Bijvoorbeeld: bij een verloop van 33,3% moet Lina elk jaar een derde van haar mensen opnieuw werven en inwerken. Dat kost geld (€ 4.500 per vertrek), nieuwe mensen maken meer fouten en werken langzamer, en klanten zien steeds andere gezichten. Dat schaadt de kernwaarde gastvrij en verhoogt de loonkosten per bowl: slecht voor de concurrentiepositie.

Les 5.2

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. 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).

3. 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.

4. Vaste kern: de chef-kok en de truckleiders, omdat zij de recepten, de kwaliteit en de klanten kennen en de kernwaarden uitdragen. Flexibele schil: scholieren met een oproepcontract en uitzendkrachten voor de zomer, omdat de drukte per seizoen verschilt en Lina in de winter geen loon wil betalen voor werk dat er niet is.

Les 5.3

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.

4. Het maximum is 130% van het minimum: 1,30 × 20 = 26 uur per week. Voordeel voor de werknemer: hij krijgt altijd minimaal 20 uur betaald en mag uren boven de 26 weigeren. Nadeel voor Lina's Bowls: in rustige weken betaalt ze toch 20 uur, en in piekweken kan ze deze kracht maar 6 uur extra inzetten.

Les 5.4

Verwerkingsopdracht

1. De opleiding tot sous-chef is professionele ontwikkeling; het uitzicht op een eigen keuken in Rotterdam is carrièreperspectief. Voordeel voor Lina's Bowls: de chef-kok blijft en wordt beter, en Lina heeft straks iemand die Rotterdam kan leiden. Risico: de opleiding kost geld, en gaat Rotterdam niet door, dan kan hij teleurgesteld vertrekken, mogelijk naar een concurrent.

2. Bowlz & Co: € 612.500 / 14 = € 43.750 per fte en 125.000 / 14 = 8.929 bowls per fte; € 43.750 / 8.929 = € 4,90 per bowl. De loonkosten per fte zijn hoger dan bij Lina's Bowls, maar de arbeidsproductiviteit is veel hoger, waardoor de loonkosten per bowl lager zijn.

3. Bij 86.000 bowls mag Lina's Bowls hooguit 86.000 × € 5,00 = € 430.000 aan loonkosten hebben. Dat is € 38.000 minder dan nu.

4. Bijvoorbeeld: een bonus op de omzet stimuleert verkopen, maar een truckleider kan dan slordiger werken, meer weggooien of geen tijd nemen om nieuwe collega's in te werken. Dat past niet bij de kernwaarden vers en gastvrij. Beter: een bonus op een combinatie van omzet, klanttevredenheid en afval.

Les 5.5

Verwerkingsopdracht

1. Nee, een OR is pas verplicht vanaf 50 werknemers. Met 14 medewerkers moet Lina's Bowls minstens twee keer per jaar een personeelsvergadering houden, en een personeelsvertegenwoordiging (PVT) instellen als de meerderheid van het personeel daarom vraagt.

2. Instemmingsrecht: een nieuw rooster is een regeling over werktijden. Zonder instemming van de OR had het rooster niet ingevoerd mogen worden; de bestuurder had dan vervangende toestemming van de kantonrechter nodig gehad.

3. Adviesrecht: de OR moet advies kunnen geven over een grote investering en uitbreiding. Geeft de OR een negatief advies en zet de bestuurder toch door, dan moet hij een maand wachten en kan de OR naar de Ondernemingskamer. Voordeel voor de organisatie: de OR kan wijzen op gevolgen voor het personeel (ploegendienst, werkdruk) die het plan beter maken en draagvlak geven.

4. Vergaderen en scholing: 5 × (60 + 5 × 8) uur × € 30 = € 15.000. Scholingskosten: 5 × 5 × € 500 = € 12.500. Samen € 27.500 per jaar.

Les 5.6

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. Maandsalaris met vakantiegeld: € 2.600 × 1,08 = € 2.808. Transitievergoeding: 1/3 × € 2.808 × 6,5 = € 6.084.

Opzegtermijn: 2 maanden (tussen 5 en 10 jaar in dienst).

4. Voor de werkgever: ontslag kost tijd en geld (procedure, transitievergoeding, opzegtermijn), dus hij kan zijn personeel niet snel aanpassen aan minder werk, en hij wordt voorzichtiger met vaste contracten. Daar staat tegenover dat werknemers met zekerheid meer betrokken zijn en dat de organisatie kennis behoudt.

Oefeningen — modelantwoorden

Les 5.1

1. Wat is het verschil tussen personeel zien als kostenpost en als menselijk kapitaal?

Als kostenpost wil je personeel zo goedkoop mogelijk houden. Als menselijk kapitaal zie je medewerkers als bron van kennis en kwaliteit waarin je investeert (selectie, opleiding, behoud), omdat dat bijdraagt aan de doelen van de organisatie. Dat laatste is de kijk van HRM.

2. Noem de drie fasen van het personeelsbeleid en geef bij elke fase een onderdeel.

Instroom: bijvoorbeeld werving, selectie, inwerken. Doorstroom: bijvoorbeeld beoordelen, opleiden, promotie. Uitstroom: bijvoorbeeld ontslag, pensioen, exitgesprek.

3. Wat is het verschil tussen een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek?

Een functioneringsgesprek is een tweezijdig gesprek over hoe het werk gaat en wat de medewerker nodig heeft, zonder oordeel. In een beoordelingsgesprek geeft de leidinggevende een oordeel over de prestaties, vaak met gevolgen voor loon of contract.

4. Een bioscoop is 7 dagen per week 8 uur open. Er zijn steeds 4 medewerkers nodig, behalve op vrijdag en zaterdag: dan 6. Een volledige baan is 36 uur. Bereken het aantal fte dat nodig is (twee decimalen).

Uren per week: 5 × 8 × 4 + 2 × 8 × 6 = 160 + 96 = 256 uur. Fte: 256 / 36 = 7,11 fte.

5. Een adviesbureau had op 1 januari 38 en op 31 december 42 medewerkers. Er vertrokken 10 medewerkers. Vervangen kost € 12.000 per medewerker. Bereken het personeelsverloop en de kosten ervan.

Gemiddeld aantal: (38 + 42) / 2 = 40. Verloop: 10 / 40 × 100% = 25%. Kosten: 10 × € 12.000 = € 120.000.

6. Een hotel heeft als kernwaarde "elke gast voelt zich thuis". Leg met een voorbeeld bij de instroom en een voorbeeld bij de doorstroom uit hoe HRM aan die kernwaarde bijdraagt.

Instroom: bij de selectie letten op gastvrijheid en inlevingsvermogen, bijvoorbeeld met een proefdag aan de receptie. Doorstroom: medewerkers trainen in gastgerichtheid en dit meenemen in de beoordeling en beloning. Zo kiest en vormt het hotel medewerkers die de kernwaarde waarmaken.

7. Een softwarebedrijf investeert € 3.000 per jaar per medewerker in opleiding. Daardoor daalt het verloop van 20% naar 12%. Er werken 50 mensen; het vervangen van een medewerker kost € 25.000. a. Bereken wat de opleidingen per saldo opleveren of kosten. b. Leg uit waarom dezelfde investering voor een fastfoodrestaurant minder snel loont.

a. Opleidingskosten: 50 × € 3.000 = € 150.000. Minder vertrekkers: (20% - 12%) × 50 = 4; besparing 4 × € 25.000 = € 100.000. Per saldo kost het € 50.000 per jaar; daar staan hogere kwaliteit en productiviteit tegenover die niet in de som zitten. b. In een fastfoodrestaurant is het werk eenvoudig en voorgeschreven: een nieuwe medewerker is snel ingewerkt, dus vervangen kost weinig en er vertrekt weinig kennis. De besparing door minder verloop is daar veel kleiner dan de opleidingskosten. Het personeelsbeleid volgt de aard van de organisatie.

8. Twee supermarktketens hebben elk 10.000 medewerkers. Keten A betaalt het minimumloon, biedt vooral kleine oproepcontracten en heeft 60% verloop. Keten B betaalt 8% meer, geeft vaste roosters en opleidingen en heeft 25% verloop. Beoordeel welk personeelsbeleid het best bijdraagt aan de concurrentiepositie. Gebruik de doelstelling van de keten in je antwoord.

Het hangt af van hoe de keten wil concurreren. Wil ze de goedkoopste zijn (keten A), dan passen lage loonkosten; het werk is zo ingericht dat nieuwe mensen snel inzetbaar zijn. Maar 60% verloop kost veel aan werven en inwerken, en klanten merken het aan lege schappen en onervaren personeel. Wil de keten zich onderscheiden met service en kwaliteit (keten B), dan verdienen het hogere loon en de opleidingen zich terug in lagere verloopkosten, hogere productiviteit en tevreden klanten. Een goed antwoord kiest en onderbouwt met de doelstelling: HRM draagt bij als het past bij de manier waarop de organisatie wil concurreren.

Les 5.2

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. Met wie heeft een uitzendkracht een arbeidsovereenkomst?

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

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 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.

6. Gebruik opdracht 5. 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.

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 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).

Les 5.3

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 strandtent heeft in de zomer 20 oproepkrachten met een nulurencontract. Vanaf 2028 krijgen de volwassen oproepkrachten een bandbreedtecontract. a. Een kracht krijgt een minimum van 12 uur per week. Bereken het maximum. b. Leg uit wat dit betekent voor de loonkosten van de strandtent bij slecht weer. c. Noem twee manieren waarop de strandtent toch flexibel kan blijven.

a. 130% × 12 = 15,6 uur per week. b. Ook bij slecht weer, als er weinig gasten zijn, moet de strandtent het minimum van 12 uur betalen. Loonkosten die eerst meebewogen met de drukte, worden deels constant. c. Bijvoorbeeld: scholieren en studenten met een kleine bijbaan inzetten (voor hen blijft een nulurencontract mogelijk), uitzendkrachten inhuren voor piekdagen, of minder mensen een groter contract geven.

Les 5.4

1. Noem de vier beloningsvormen uit deze les.

Beloning in geld (vast en variabel), beloning in aandelen, carrièreperspectief en professionele ontwikkeling.

2. 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.

3. Geef de formule voor de loonkosten per eenheid product.

Loonkosten per eenheid product = totale loonkosten / productie (of afzet). Het is ook gelijk aan de loonkosten per fte gedeeld door de arbeidsproductiviteit.

4. 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.

5. Een fietsenfabriek heeft € 1.890.000 loonkosten en maakt 420.000 fietsbellen. De concurrent heeft € 2.100.000 loonkosten en maakt 500.000 bellen. Bereken voor beide de loonkosten per bel en het verschil.

Fabriek: € 1.890.000 / 420.000 = € 4,50. Concurrent: € 2.100.000 / 500.000 = € 4,20. De fabriek heeft € 0,30 hogere loonkosten per bel.

6. De fietsenfabriek uit opdracht 5 wil dezelfde loonkosten per bel als de concurrent, zonder mensen te ontslaan. Bereken hoeveel bellen ze daarvoor moet maken.

€ 1.890.000 / € 4,20 = 450.000 bellen: 30.000 meer dan nu (ruim 7% hogere productiviteit).

7. Een meubelfabriek heeft loonkosten van € 52.000 per fte; een fte maakt 6.500 stoelen per jaar. Een concurrent in het buitenland betaalt € 54.000 per fte en maakt 7.500 stoelen per fte. a. Bereken de loonkosten per stoel van beide. b. De cao verhoogt de lonen van de meubelfabriek met 5%; een nieuwe machine verhoogt de productiviteit met 8%. Bereken de nieuwe loonkosten per stoel. c. Leg uit of de fabriek de concurrent daarmee heeft ingehaald.

a. Fabriek: € 52.000 / 6.500 = € 8,00. Concurrent: € 54.000 / 7.500 = € 7,20. b. € 52.000 × 1,05 / (6.500 × 1,08) = € 54.600 / 7.020 = € 7,78. c. Nee: de loonkosten per stoel dalen van € 8,00 naar € 7,78, maar de concurrent zit op € 7,20. De productiviteit moet verder omhoog (of de concurrent krijgt zelf ook hogere lonen).

8. Een start-up kan een programmeur niet het marktloon van € 6.000 per maand betalen. Ze biedt € 4.500 per maand plus opties op aandelen. Leg uit wat de gevolgen zijn voor de start-up en welk risico de programmeur loopt. Noem ook een andere beloningsvorm waarmee de start-up kan concurreren met grote bedrijven.

Start-up: lagere loonkosten nu (€ 1.500 per maand), wat de schaarse liquide middelen spaart; de programmeur heeft belang bij het succes van het bedrijf en blijft langer. Nadeel: de oprichters delen later winst en zeggenschap. Programmeur: hij levert nu zeker inkomen in voor een onzekere opbrengst; mislukt de start-up, dan zijn de opties niets waard. Andere vorm: carrièreperspectief (snel doorgroeien tot leidinggevende) of professionele ontwikkeling (werken met nieuwe techniek, veel verantwoordelijkheid).

Les 5.5

1. Vanaf hoeveel werknemers is een ondernemingsraad verplicht? En wat geldt voor een bedrijf met 30 werknemers?

Vanaf 50 werknemers. Een bedrijf met 30 werknemers hoeft geen OR te hebben; het mag een personeelsvertegenwoordiging (PVT) instellen en moet dat doen als de meerderheid van het personeel erom vraagt. Zonder PVT is er minstens twee keer per jaar een personeelsvergadering.

2. Noem de vier rechten van de ondernemingsraad.

Informatierecht, adviesrecht, instemmingsrecht en initiatiefrecht.

3. Noem drie taken van een vakbond.

Bijvoorbeeld: onderhandelen over de cao, collectieve acties (zoals een staking) organiseren, onderhandelen over een sociaal plan bij een reorganisatie, leden juridisch bijstaan.

4. Geef bij elk besluit aan welk recht de OR heeft: a. het bedrijf wil fuseren met een concurrent; b. de directie wil een nieuwe regeling voor thuiswerken en werktijden; c. de directie wil een bonussysteem invoeren; d. het bedrijf wil een vestiging sluiten.

a. Adviesrecht. b. Instemmingsrecht. c. Instemmingsrecht (een beloningssysteem is een personeelsregeling). d. Adviesrecht.

5. Een bedrijf met 200 werknemers heeft loonkosten van € 5.200.000 per jaar. De vakbond eist 6% loonsverhoging, de werkgever biedt 2%. Ze komen uit op een cao met 4,5%. Bereken de stijging van de loonkosten, en hoeveel dat meer is dan het bod.

Stijging: 4,5% × € 5.200.000 = € 234.000 per jaar. Het bod was 2% × € 5.200.000 = € 104.000. Verschil: € 130.000 per jaar.

6. Bij een fabriek met 120 werknemers staakt 40% van het personeel drie dagen. Een werknemer levert de fabriek per dag € 600 aan productie op (na aftrek van materiaal) en kost € 240 aan loon. Tijdens de staking betaalt de fabriek de stakers geen loon. Bereken de schade van de staking voor de fabriek.

Stakers: 40% × 120 = 48. Gemiste opbrengst: 48 × 3 × € 600 = € 86.400. Niet-betaald loon: 48 × 3 × € 240 = € 34.560. Schade: € 51.840.

7. De directie van een ziekenhuis wil twee afdelingen samenvoegen. De OR adviseert negatief, maar de directie zet door. a. Leg uit wat de OR nu kan doen. b. Leg uit waarom de directie er verstandig aan had gedaan de OR eerder te betrekken. c. Een ziekenhuis heeft ook een cliëntenraad. Leg uit waarom dat past bij de doelstelling van de organisatie.

a. De directie moet de uitvoering een maand opschorten. In die maand kan de OR in beroep gaan bij de Ondernemingskamer, die het besluit kan terugdraaien als de directie niet in redelijkheid tot het besluit kon komen. b. Vroeg overleg levert informatie op over de gevolgen op de werkvloer en geeft draagvlak; nu loopt de directie vertraging op, juridische kosten en een verstoorde verhouding met het personeel. c. Een ziekenhuis is niet-commercieel: het doel is goede zorg voor patiënten. Patiënten zijn de belangrijkste stakeholder, maar hebben geen stem als aandeelhouder of werknemer. De cliëntenraad geeft hun inspraak.

8. Een webwinkel met 80 werknemers valt niet onder een cao en heeft geen OR ingesteld. De directeur zegt: "Wij regelen alles onderling, dat is sneller en goedkoper." Beoordeel deze uitspraak. Ga in op de wet, op de voordelen voor de organisatie en op de risico’s.

Wet: vanaf 50 werknemers is een OR verplicht; de webwinkel overtreedt de WOR, en werknemers of een vakbond kunnen instelling via de kantonrechter afdwingen. Voordelen die de directeur noemt: sneller beslissen, geen kosten voor overleg en scholing, zelf de arbeidsvoorwaarden bepalen. Risico’s: besluiten over personeelsregelingen zijn juridisch aanvechtbaar; de leiding mist signalen van de werkvloer; onvrede uit zich in verloop en verzuim; zonder cao moet met elke werknemer apart worden onderhandeld en kan de vakbond actie voeren voor een cao. Conclusie: de uitspraak klopt op korte termijn voor de kosten, maar niet juridisch en waarschijnlijk niet op lange termijn.

Les 5.6

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. Noem de vier routes waarlangs een werkgever een vaste werknemer kan ontslaan.

Met wederzijds goedvinden, via het UWV, via de kantonrechter en op staande voet.

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 verkoopster steelt geld uit de kassa en wordt op staande voet ontslagen. Ze was 8 jaar in dienst en verdiende € 2.500 per maand plus 8% vakantiegeld. a. Hoeveel transitievergoeding krijgt ze? b. Hoeveel had ze gekregen bij ontslag om bedrijfseconomische redenen?

a. Niets: bij ontslag op staande voet wegens ernstig verwijtbaar gedrag is er geen transitievergoeding. b. Maandsalaris met vakantiegeld: € 2.500 × 1,08 = € 2.700. Transitievergoeding: 1/3 × € 2.700 × 8 = € 7.200.

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.