

## HOOFDSTUK 3 De salarisadministratie

### Open vragen

#### Opgave 3.1

1. In feite houdt HRM het volgende in: het systematisch managen van personeel in een flexibele, open organisatie met oog voor veranderingen, op zodanig motiverende en op de organisatie afgestemde wijze dat de medewerkers zo goed mogelijk toegerust worden met bagage waarmee zij hun werk vorm en inhoud kunnen geven, zonder dat veelvuldige inmenging van een leidinggevende is vereist.
2. Voordelen van aparte afdelingen P&O en salarisadministratie:
  - Privacybescherming. Een gescheiden afdeling HRM kan gemakkelijker privacygevoelige informatie afschermen voor de salarisadministrateurs. Deze hebben immers uit hoofde van hun functie geen toegang tot verslagen van functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en vergelijkbare persoonlijke gegevens.
  - Specialistische kennis. HRM-medewerkers en salarisadministrateurs voeren vele specifieke werkzaamheden uit. De omvang is in feite zo groot, dat diepgaande kennis van beide terreinen vaak moeilijk te realiseren is. Daarom is het een voordeel als medewerkers zich specialiseren in één van beide taakvelden. Door beperking van de benodigde kennis in de breedte kan de deskundigheid in de diepte vergroot worden.
  - Fraudebeperking. Door veel taken bij een bepaalde medewerker neer te leggen, wordt het risico op fraude groter. Stel dat een medewerker alle P&O-taken en financiële taken mag verrichten, dan zou hij salarisbetalingen kunnen verrichten aan niet-bestaande personeelsleden. Aparte afdelingen helpen dit risico te beperken.
3. Cees Car is als P&O-adviseur verantwoordelijk voor onderstaande taken:
  - mede uitvoering geven aan het P&O-beleid, -procedures en -instrumenten;
  - begeleiden en adviseren van lijnmanagement en medewerkers ten aanzien van primaire P&O-taken als sociale verzekeringen, arbeidsvoorwaarden, ontwikkeling en organisatie;
  - werving en selectie van nieuwe medewerkers;
  - opstellen van arbeidscontracten;
  - procesbewaking met betrekking tot onder andere de ketenregeling bij tijdelijke contracten;
  - begeleiden van frequent verzuim preventie en Poortwachtertrajecten;
  - uitvoering geven aan het arbobeleid;
  - adviseren en organiseren van assessments, training & opleidingstrajecten;
  - onderhouden van contacten met werving- en selectiebureaus;
  - behandelen van verzuimvraagstukken en arbeidsrechtelijke dossiers;
  - adviseren over en begeleiden van in-, door- en uitstroom;
  - bijhouden en implementeren van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van P&O-gerelateerde onderwerpen en wetgeving;
  - aansturen van P&O-projecten;
  - opstellen en verzorgen van rapportages.

4. We zien een verschuiving naar de inhoud. Hierbij treedt P&O als professional op. De lijnmanager is meer integraal verantwoordelijk voor alle personeelsgerelateerde zaken van de afdeling of groep. P&O levert een bijdrage aan de ontwikkeling van managementvaardigheden en leiderschap bij de leidinggevenden. Een belangrijke taak van P&O is het adviseren van het management.
5. In de beroepscode beschrijft het NIRPA eerst het beroepscompetentieprofiel:
  - algemene informatie over het beroep met loonbaanperspectief, trends en innovaties;
  - overzicht van kerntaken en werkprocessen;
  - beschrijving van de kerntaken (voor RPP uitgebreider dan voor RSa):
    - o controleert en muteert individuele en collectieve gegevens;
    - o bereidt de uitbetaling van lonen, belastingen, afdrachten en de loonaangifte voor;
    - o verricht controles en verstrekt informatie over de salarisadministratie.

De kennis- en vaardigheidseisen in de NIRPA Beroepscode betreffen de onderwerpen:

- loonheffingen;
  - pensioenen;
  - arbeidsrecht;
  - employee benefits;
  - humanresourcesmanagement;
  - financiële administratie;
  - administratieve organisatie;
  - organisatiekunde;
  - marketing en relatiebeheer;
  - zakelijke communicatie;
  - ICT-gebruik.
6.
    - personeelsbeheer: voor een optimale personeelsbezetting;
    - personeelsinformatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau;
    - arbeidsverhoudingen en medezeggenschap, waaronder contacten met de ondernemingsraad;
    - arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, rekening houdend met wet- en regelgeving (zoals de Arbowet).
  7. kerntaken van een salarisadviseur zoals Wilma:
    - berekenen en controleren van bruto-nettosalarissen;
    - berekenen en controleren van loonheffingen;
    - maken van pro forma berekeningen;
    - verwerken van betalingsopdrachten met betrekking tot de lonen;
    - aanleveren van loongegevens voor de loonjournalposten

Omdat Wilma bij een salarisadviesbureau werkt, heeft zij waarschijnlijk als kerntaak ook het onderhouden van contact met de klanten/opdrachtgevers.

8. Functiescheiding is 'de toewijzing aan verschillende personen van de verantwoordelijkheden voor het autoriseren van transacties, het vastleggen van transacties en het bewaren van activa. Functiescheiding is bedoeld om beperkingen aan te brengen in de mogelijkheden voor wie dan ook om bij de uitvoering van zijn normale taken fouten te maken en te verhullen of fraude te plegen en te verhullen.'

9. Functiewaardering is het indelen van functies op basis van de zwaarte van de functie.
10. Prestatieloon (prestatiebeloning) is een beloningssysteem waarbij het salaris afhankelijk is van de geleverde prestatie.

### Opgave 3.2

1. Personeelsmanagement vindt in de ideale situatie plaats op drie niveaus:

- strategisch;
- tactisch;
- operationeel.

Zo vervult het personeelsmanagement een belangrijke rol binnen het organisatiebeleid op alle niveaus van de onderneming.

2. Incentives om medewerkers te motiveren:

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

3. In de praktijk ziet men wel de volgende afdelingen administratie:

- personeelsadministratie;
- salarisadministratie;
- financiële administratie, soms onderverdeeld in:
  - o verkoop/debiteurenadministratie;
  - o inkoop/crediteurenadministratie;
  - o voorraadadministratie;
  - o grootboekadministratie.

4. Twee primaire arbeidsvoorwaarden zijn:

1. loon;
2. arbeidsduur.

- 5.

<b>Voordelen geïntegreerd systeem</b>	<b>Nadelen geïntegreerd systeem</b>
Gegevens hoeven slechts eenmaal in het systeem geladen te worden, waardoor kans op fouten minimaal is	Vaak minder flexibel
Slechts eenmaal inloggen om bij alle gegevens en rapportages te komen (single sign-on)	Aan nieuwe HRM-behoeftes in de toekomst kan het geïntegreerde systeem maar in beperkte mate of pas na verloop van tijd voldoen
Er hoeft maar één systeem te worden gemanaged	Bij upgrades van het systeem gaat maatwerk vaak (gedeeltelijk) verloren

Eén herkenbare lay-out en onderling gekoppelde rapportages	Minder geschikt voor specifieke, complexe processen binnen bedrijf (zoals bijvoorbeeld tijdsregistratie)
Er is slechts één leverancier om afspraken mee te maken	Er zijn soms minder maatwerkmogelijkheden

6. Employee benefits zijn voordelen voor de werknemer die zich richten op beloning, sociale zekerheid, zorg, verlof, ontslagzaken en pensioen. Een goed pakket employee benefits geeft het personeel de keuze uit verschillende aanbiedingen.
7. Functiescheiding is gebaseerd op het creëren van belangentegenstellingen. Functiescheiding voorkomt dat een enkeling verantwoordelijk is voor opeenvolgende handelingen in het proces, wat mogelijk tot fouten of fraude kan leiden. Voorkomen moet worden dat slechts één persoon ongecontroleerd transacties of verplichtingen kan aangaan, autoriseren, verwerken en afwickelen en toegang heeft tot activa.
8. Logische toegangsbeveiliging is een technisch hulpmiddel om functiescheiding te realiseren. Hierbij wordt gebruikgemaakt van een gebruikersnaam en wachtwoord. Logische toegangsbeveiliging moet ervoor zorgen dat een medewerker personeelszaken alleen persoonsgegevens van een medewerker kan registreren en geen salarisbetalingen kan doen. Naast deze logische toegangsbeveiliging is een toetsenbordbeveiliging van belang, zodat een derde niet kan inloggen op de pc.
9. 2 soorten systemen om te komen tot functiewaardering:
  1. de analytische systemen of puntensystemen;
  2. de niet-analytische systemen.
10. Bij toepassing van prestatieloon moet de werknemer ten minste het loon verdienen dat overeenstemt met de Wet minimumloon en minimumvakantiebijslag.

### Opgave 3.3

1. Eisen aan de afdeling loonadministratie:
  - Voor elke werknemer in de organisatie moet het aantal gewerkte uren en afwezigheidsuren worden vastgesteld. Hierbij moet een goede controle zijn op de uren.
  - Voor elke werknemer moet een correcte (bruto-netto) loonberekening worden gemaakt.
  - De informatie voor de nettoloonbetaling en voor de afdracht loonheffingen moet tijdig worden opgeleverd.
2. Een goede samenwerking tussen de financiële administratie en de salarisadministratie is belangrijk om de volgende redenen:
  - Hierdoor ontstaat een efficiënter proces waarin de kans op fouten wordt gereduceerd.
  - De personeels- en salariskosten maken meestal een aanzienlijk deel uit van de totale kosten van de onderneming. Het is uiteraard belangrijk dat deze niet alleen correct in de loonadministratie worden verwerkt en verantwoord, maar ook in de financiële administratie.
  - De meeste boekingen met betrekking tot de personeelskosten worden primair vastgelegd door de loonadministratie (salarisberekening, loonkosten en looncomponenten inclusief sectorindeling en werkkostenregeling). Maar ook gegevens

vanuit het type arbeidsverhouding (werknemer, fictieve werknemer, freelancer, zelfstandige) en de aansprakelijkheid (ketenaansprakelijkheid, inlenersaansprakelijkheid, bestuurdersaansprakelijkheid) zijn van belang. Op dit terrein is niet alleen overleg tussen salarisadministratie en financiële administratie van belang, maar speelt de afdeling personeelszaken ook een belangrijke rol.

- Niet alleen overleg is van belang, maar ook een goede taakverdeling en taakafbakening. Hetzelfde geldt voor het toewijzen van loonbestanddelen als eindheffing, het verwerken van betalingen aan derden, het vaststellen en verzorgen van afdrachten aan derden (pensioenfonds, fiscus) enzovoort.
- Een steeds terugkerende controle zal moeten zijn die van de aansluiting van de loongegevens in de financiële administratie met de loonstaat (een product van de salarisadministratie). De periodieke loonjournaalpost die de afdeling loonadministratie aan de financiële administratie levert, is voor de laatstgenoemde afdeling van essentieel belang.
- Ook zullen de afdelingen personeelsadministratie en salarisadministratie heel goed met de financiële administratie moeten samenwerken als het gaat om de waardering van openstaande vakantiedagen, verschuldigde vakantiebijslag per balansdatum enz.
- De drie genoemde afdelingen hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid als het gaat om de correcte toepassing van de steeds wijzigende wet- en regelgeving (loonbelasting, volksverzekeringen, werknemersverzekeringen, Zvw en arbeidsrecht).

Belangrijk is dus dat de financiële administratie en de salarisadministratie:

- voortdurend met elkaar afstemmen;
  - kennis hebben van elkaars werkterrein.
3. Jetske is als P&O-medewerker verantwoordelijk voor de volgende taken:
- onderhouden van documentatie op het gebied van personeelszaken;
  - zelfstandig verzorgen van de personeelsadministratie, waaronder mutaties en urenadministratie, vakantie en ander verlof, ziekteverzuim en re-integratie, adressen, beoordelings- en functioneringsverslagen, opleidingen, functiewijzigingen;
  - verrichten van ondersteunende werkzaamheden bij de werving & selectieprocedure;
  - verwerken en beoordelen van sollicitaties, opstellen en verwerken van contracten;
  - informatie inwinnen bij vorige werkgevers, bijvoorbeeld om diploma's te verifiëren;
  - afwijzingen en bevestigingen versturen naar sollicitanten;
  - verzorgen introductie nieuwe medewerkers;
  - beantwoorden van vragen van medewerkers op personeelsgebied;
  - administratieve taken, zoals het aannemen van telefoongesprekken en het ordenen van binnengekomen vacatures;
  - signaleren en regelen van jubilea (kaartjes en bloemen versturen, gratificaties regelen);
  - introductieprogramma ontwikkelen voor nieuwe medewerkers;
  - verzamelen van personeelsgegevens;
  - opslaan en raadplegen van personeelsdossiers op verzoek;
  - secretariële en administratieve ondersteuning van de afdeling P&O.
4. - lange termijn: vanaf 3 à 4 jaar;
- middellange termijn: vanaf circa ½ jaar tot 3 à 4 jaar;
  - korte termijn: korter dan circa ½ jaar tot 1 jaar.

5. De salarisadministrateur is een stafmedewerker als hij ondersteunende werkzaamheden verricht voor de organisatie. Maar als de corebusiness van de organisatie bestaat uit het verrichten van loonadministratiewerkzaamheden, is de salarisadministrateur een lijnmedewerker. Hij werkt dan namelijk op een profitcenter. Dit is met name aan de orde bij salarisadviesbureaus en andere salarisverwerkers. Daar levert de salarisadministrateur een directe bijdrage aan de winst. Zijn werkzaamheden worden gefactureerd aan andere organisaties; daarom is de salarisadministrateur daar geen stafmedewerker.
6. Het doel van employee benefits is het binden van werknemers aan de organisatie waar ze werken. Ook goed: het motiveren van de medewerkers.
7. Verantwoordelijk is meestal:
  - a. de medewerker P&O;
  - b. de medewerker salarisadministratie;
  - c. de financieel adviseur;
  - d. de financieel adviseur.
8. Via logging wordt in het systeem vastgelegd wie een mutatie heeft aangebracht. Echter, net als vroeger bij het papieren personeelsdossier is er geen garantie dat dit overeenstemt met degene die de mutatie daadwerkelijk heeft uitgevoerd. Denk maar aan de manager die aan zijn secretaresse zijn gebruikersnaam en wachtwoord geeft zodat zij verlofaanvragen van personeel kan goedkeuren (maar daarmee ook bestellingen kan plaatsen!). Daarnaast is er nog het nare verschijnsel van ‘superusers’, die de logging kunnen aanpassen en mutaties kunnen doorvoeren die niet zichtbaar zijn of onder een andere gebruiker worden doorgevoerd. Extra controles op dit soort mogelijke activiteiten zijn nodig.
9. Functiewaardering volgens de niet-analytische systemen: de functie wordt in zijn geheel beoordeeld via een rankingmethode. Hierbij worden functies onderling vergeleken of vergeleken met norm- of referentiefuncties. De vergelijking levert een bepaalde score op, waardoor een rangorde ontstaat.
10. Het *product* administratie: de informatie die beschikbaar is en die de medewerkers gebruiken om beslissingen te nemen en om verantwoording af te leggen.  
Het *proces* administratie: de werkzaamheden die verricht worden om het product administratie tot stand te brengen. In de praktijk zien we ook dat afdelingen ‘administratie’ worden genoemd, zoals de loonadministratie.

### Opgave 3.4

1. Deze code heeft tot doel dat de medewerker zijn beroep goed uitoefent met inachtneming van de noodzakelijk geachte ethische principes, houding en gedrag.
2. Een lijnmedewerker werkt in het productieproces. Een stafmedewerker adviseert en ondersteunt de lijnmedewerker.
3. Doelstellingen van de financiële administratie:
  - het krijgen en houden van overzicht in de financiële positie van de organisatie;
  - het leveren van gegevens voor de kostprijsbepaling, de voorcalculatie en voor offertes;
  - het leveren van overige sturingsinformatie voor de leiding van de organisatie;
  - het krijgen van inzicht in de resultaten (winsten en verliezen);
  - het afleggen van verantwoording over het gevoerde financiële beleid;
  - het leveren van informatie voor belastingaangiften, voor de KvK, voor financiers, voor leveranciers enzovoort.

4. Drie niveaus bij een P&O-afdeling:
  1. de P&O-manager;
  2. de P&O-adviseur;
  3. de P&O-medewerker.
5. Taken die behoren tot het takenpakket van een medewerker personeelszaken zoals Gerrit Eling:
  - tijdig en correct aanleveren van alle mutaties voor een soepel lopende salarisverwerking;
  - alle zaken regelen rondom indiensttreding van nieuwe medewerkers, zoals het contract, aanmelding bij de verzekeringen en het pensioen, e-mailaccount, telefoon;
  - bijhouden en toepassen van cao-wijzigingen en doorrekenen van de consequenties hiervan;
  - bijhouden van de WKR-administratie;
  - afwikkelen van uitdiensttreding en indien nodig het onderhouden van de contacten met de advocaat;
  - casemanagement van langdurig ziektegevallen waarvoor de medewerker contacten onderhoudt met de verschillende instanties;
  - contacten onderhouden met pensioenfondsen en verzekeraars;
  - up-to-date houden van de personeelsdossiers;
  - bijhouden van roosters, verlofdagen en ziekteverzuim;
  - directie en teamleiders faciliteren in het beoordelingsproces;
  - directie informeren over wetswijzigingen en de impact ervan op de organisatie;
  - genereren van rapportages voor managementinformatie;
  - zorgdragen voor attenties bij jubilea, geboorte, kerstgeschenk, verzorgen van het personeelsfeest.
6. Bij employee benefits mag een werknemer soms kiezen uit diverse mogelijkheden. Dan spreken we vaak van een cafetariamodel. Als een loonbestanddeel (bijvoorbeeld loon in geld) mag worden ingeruild voor een ander loonbestanddeel (bijvoorbeeld loon in tijd), wordt gesproken over uitruilmogelijkheden.
7. Voordelen van aparte afdelingen voor personeelsadministratie en salarisadministratie:
  - privacybescherming. Een gescheiden afdeling HRM kan gemakkelijker privacygevoelige informatie afschermen voor de salarisadministrateurs. Deze hebben immers uit hoofde van hun functie geen toegang tot verslagen van functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en vergelijkbare persoonlijke gegevens;
  - grotere kennis door specialisatie. HRM-medewerkers en salarisadministrateurs voeren vele specifieke werkzaamheden uit. De omvang is in feite zo groot dat diepgaande kennis van beide terreinen vaak moeilijk te realiseren is. Daarom is het een voordeel als medewerkers zich specialiseren in één van beide taakvelden. Door beperking van de benodigde kennis in de breedte kan de deskundigheid in de diepte vergroot worden;
  - meer controle en handhaving mogelijk doordat de salarisadministrateur de gegevens van de personeelsmedewerker kan controleren, zodat eventuele fouten sneller ontdekt worden;

- minder belangenverstremgeling doordat het werkproces in meer stukken wordt opgeknipt;
  - beperken van fraude. Door veel taken bij een bepaalde medewerker neer te leggen, wordt het risico op fraude groter. Stel dat een medewerker alle P&O-taken en financiële taken mag verrichten, dan zou hij salarisbetalingen kunnen verrichten aan niet-bestaande personeelsleden. Voor het plegen van fraude is door functiescheiding samenwerking van twee of meer personen nodig;
  - duidelijkheid. Zowel voor de medewerker zelf als voor degene die informatie vraagt, is duidelijk bij wie de taken belegd zijn.
8. Bij tijdloon ontvangt de werknemer een vast salaris, vaak per 4 weken of per maand.
9. Een cafetariaregeling kan nadelen met zich meebrengen. Er kunnen nadelige gevolgen zijn voor de hoogte van:
- de vakantiebijslag;
  - de eindejaarsuitkering / 13de maand;
  - de pensioenopbouw;
  - het uitkeringsdagloon ZW, WW en WIA;
  - vrije ruimte in de werkkostenregeling.

### Opgave 3.5

1. De kerntaak van de financiële administratie is het systematisch vastleggen van financiële feiten met betrekking tot:
  - ontvangsten;
  - uitgaven;
  - vermogen;
  - resultaat.
2. Taken waarvoor een P&O-manager zoals Leon (mede)verantwoordelijk is:
  - ontwikkeling en realisatie van besturingsvisie en strategisch kader;
  - vertalen van externe ontwikkelingen naar interne strategie tactiek en operationele P&O-cyclus;
  - ontwikkeling en implementatie van personeels-, kwaliteits- en communicatiebeleid inclusief personeelsbehoefte, personeelsbeoordeling, arbeidsvoorwaarden, opleidingen, arbeidsomstandigheden en verzuim;
  - analyseren van knelpunten in de organisatiestructuur en aandragen van oplossingen;
  - faciliteren van veranderingsprocessen;
  - realiseren van een effectieve inzet van mensen, middelen en processen;
  - zorgdragen voor een goede werking van de benodigde systemen, processen en faciliteiten;
  - ondersteunen van de directie bij het overleg met de ondernemingsraad;
  - begeleiden van (afdelings)managers en ontwikkelen van leiderschap;
  - zorgen voor een goede verbinding met de landelijke arbeidsmarkt en het landelijk opleidingsveld;
  - opstellen en verzorgen van rapportages;
  - bewaken van budgetten en signaleren van knelpunten;
  - aansturen van de afdeling P&O.



3. De belangrijkste taken van de financiële administratie:
  - registreren van financiële feiten;
  - verzorgen van wettelijke administratieve verplichtingen, zoals periodieke aangiften voor diverse belastingen;
  - verstrekken van (stuur)informatie ten behoeve van de ondernemingsleiding;
  - verzorgen van uitgaande en inkomende geldstromen en de planning van de cashflow (liquide middelen);
  - bij kleinere organisaties ook verzorgen van de salaris- en of personeelsadministratie.
4. De hoofdtaak van de afdeling loonadministratie is het verzorgen van een correcte loonadministratie, zodat de salarisbetalingen, de inhoudingen en afdrachten juist en tijdig plaatsvinden.
5. Competenties waarover een medewerker personeelszaken moet beschikken:
  - een gerichte opleiding op het gebied van Personeel & Arbeid, op minimaal mbo4-niveau;
  - zelfstandig kunnen werken door minimaal 3 jaren ervaring in een soortgelijke functie;
  - kennis van loonadministratie en relevante HRM-wet- en regelgeving;
  - verantwoordelijkheidsgevoel;
  - goed kunnen organiseren;
  - zorgvuldig zijn;
  - sociaal en communicatief sterk zijn, waardoor mensen zich snel op hun gemak voelen;
  - positief ingesteld zijn en zich snel thuis voelen.
6. - De onderneming profiteert van employee benefits door het binden van ervaren personeel, een hogere inzet van de medewerkers of het vergroten van hun kennis via scholing.
  - Als een werknemer meer vrije tijd wil, kan een deeltijdmogelijkheid worden aangeboden. Of de medewerker kan extra vakantiedagen inkopen. Dan kost het de werkgever niets.
  - Als een medewerker een deel van de belaste eindejaarsuitkering inruilt voor een forfaitaire vergoeding voor woon-werkverkeer, levert dit de werkgever zelfs geld op doordat er geen premies werknemersverzekeringen en Zvw-bijdrage verschuldigd zijn.
  - Employee benefits kunnen soms worden aangewezen als eindheffingsloon. Zolang de vrije ruimte toereikend is, zijn hierover geen loonheffingen verschuldigd.
7. In het kader van *functiescheiding* is het niet gewenst dat een en dezelfde medewerker:
  - een arbeidsovereenkomst afsluit (beschikkende functie);
  - het loon vaststelt (beschikkende functie);
  - het loon berekent (uitvoerende functie);
  - het loon vastlegt in de administratie (registrerende functie);
  - het loon controleert op juistheid (controlerende functie);
  - aan de bank opdracht tot betaling geeft (beschikkende functie).Als bovenstaande werkzaamheden door één medewerker zouden worden uitgevoerd, neemt de kans op fraude en fouten sterk toe.
8. Voorbeelden van prestatieloon:
  - stukloon, bijvoorbeeld per krat geoogste groenten of fruit;
  - provisie, een variabele beloning bijvoorbeeld afhankelijk van de verkoopomzet;

- bonus, een eenmalig bedrag bij het behalen van een vooraf gesteld doel;
  - winstdeling, een bedrag of percentage van de behaalde winst.
9. Het vier-ogenprincipe houdt in dat voor bepaalde handelingen altijd twee mensen nodig zijn. Zij controleren elkaar om fouten en fraude te voorkomen.

### Opgave 3.6

1. Functiewaardering volgens de analytische systemen of puntensystemen: de bij elkaar opgetelde punten resulteren in een totaalwaardering van een functie. De totaalscores van de gewogen functies leveren een rangorde op die kan worden weergegeven in een functiematrix.
2. De meest voorkomende beloningssystemen zijn: tijdloon en prestatieloon.
3. Voordelen van prestatiebeloning:
  - De inzet van de medewerker wordt vergroot.
  - De motivatie van de medewerker wordt vergroot.Nadelen van prestatiebeloning:
  - Verschillen in beloning tussen medewerkers kunnen leiden tot jaloersheid.
  - Prestatieloon kan de werkdruk te veel vergroten.
  - De kwaliteit van het werk kan geschaad worden.
4. In elke functieomschrijving komen de volgende onderwerpen voor:
  - naam van de functie;
  - rapporteert aan;
  - geeft leiding aan;
  - inhoud van de functie;
  - werkomstandigheden;
  - contacten;
  - hoofdtaken van de functie;
  - verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
  - benodigde competenties.
5. Een functieomschrijving dient als basis voor:
  - de functiewaardering (en beloning);
  - personeelsplanning;
  - werving en selectie;
  - opleidingsmanagement;
  - functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken..
6. - Voor elke werknemer in de organisatie moet het aantal gewerkte uren en afwezigheidsuren worden vastgesteld. Hierbij spelen de volgende controles een rol:
  - controle op shoptime;
  - controle op jobtime;
  - controle op geoorloofde afwezigheid van de werknemer.- Voor elke werknemer moet een correcte (bruto-netto) loonberekening worden gemaakt.
- De informatie voor de nettoloonbetaling en voor de afdracht loonheffingen moet tijdig worden opgeleverd.

7. Het vaste maandloon behoort tot het beloningssysteem: tijdloon. De verkoopbonus behoort tot het beloningssysteem: prestatieloon.
8. Op het niveau van tactisch personeelsmanagement werkt de afdeling P&O het strategische beleidsplan uit in een functiestructuur, een formatieplan en diverse procedures en personeelsinstrumenten. Bij tactisch personeelsmanagement betreft het de middellange termijn van 0,5 jaar tot circa 3 à 4 jaar. Op dit niveau wordt ingespeeld op bijstellingen van verwachtingen in vraag en aanbod en mogelijke knelpunten. Het gaat om management van de personeelscapaciteit, kwalitatief en kwantitatief. Vooral (midden)managers, P&O-functionarissen en planners hebben hier een taak.
9. Hier is sprake van het vierogenprincipe. Doel hiervan is het voorkomen van fouten en van fraude.

### **Juist of onjuist?**

#### **Opgave 3.7**

Onjuist. Financiële administratie is een onderdeel van de bedrijfsadministratie

#### **Opgave 3.8**

Onjuist. De code geldt alleen voor de bij het NIRPA geregistreerde payrollprofessionals. Natuurlijk doen andere salarisadministrateurs er goed aan de code ook te hanteren.

#### **Opgave 3.9**

Onjuist. Als hij bijvoorbeeld bij een salarisadviesbureau werkt, is hij geen stafmedewerker, maar een lijnmedewerker. Hij levert dan een directe bijdrage aan het resultaat, omdat de corebusiness van de organisatie bestaat uit het verrichten van loonadministratiewerk.

#### **Opgave 3.10**

Onjuist. Dit zijn taken van de P&O-medewerker.

#### **Opgave 3.11**

Onjuist. Dit zijn taken van de P&O-adviseur.

#### **Opgave 3.12**

Juist.

#### **Opgave 3.13**

Onjuist. Dit is het geval bij een analytisch functiewaarderingsysteem.

#### **Opgave 3.14**

Juist.

#### **Opgave 3.15**

Juist.

**Opgave 3.16**

Onjuist. Tijdloon en prestatieloon kunnen wel gecombineerd worden toegepast. In veel gevallen wordt prestatieloon gecombineerd met een (basis)tijdloon. Een verkoper ontvangt bijvoorbeeld een laag vast maandloon met daarboven een variabele beloning afhankelijk van zijn verkoopomzet.

**Opgave 3.17**

Onjuist. Dit zijn taken van de P&O-manager.

**Opgave 3.18**

Onjuist. Employee benefits zijn voordelen voor de werknemer.

**Meerkeuzevragen****Opgave 3.19**

De naam NIRPA staat voor:

c. Nederlands Instituut voor Register Payroll Accounting.

**Opgave 3.20**

Het kan een doelstelling zijn van:

- a. het organisatorisch personeelsmanagement;
- d. het tactisch personeelsmanagement.

**Opgave 3.21**

Onder jobtime verstaat men:

c. de urenverantwoording van de werknemer.

**Opgave 3.22**

Een P&O-manager:

- b. is eindverantwoordelijk voor de aansturing van de afdeling P&O;
- d. is medeverantwoordelijk voor de realisatie van de besturingsvisie.

**Opgave 3.23**

Een P&O-adviseur:

- a. geeft uitvoering aan het arbobeleid.

**Opgave 3.24**

Tot het takenpakket van een salarisadministrateur behoort:

- d. het berekenen van de inhoudingen op de lonen;
- e. het vervaardigen van de jaaropgaven voor het personeel.

**Opgave 3.25**

Doelen om van gescheiden afdelingen P&O en salarisadministratie op te zetten:

- a. het creëren van belangentegenstellingen;
- d. het vergroten van de specialistische kennis;
- e. het beperken van de kans op fraude.

**Opgave 3.26**

Via gescheiden afdelingen salarisadministratie en P&O vergroot men:

- a. de privacybescherming;
- c. de controlemogelijkheden;
- e. de duidelijkheid met betrekking tot de taakhoud.

**Opgave 3.27**

Functiescheiding brengt de volgende gevolgen met zich mee:

- a. het takenpakket wordt minder aantrekkelijk;
- c. wegens de ‘verkokering’ van het werk is goede communicatie met andere afdelingen nodig;
- d. de medewerker verliest kennis van het andere werkveld.

**Opgave 3.28**

Er is sprake van een beschikkende functie als een personeelslid:

- a. een arbeidsovereenkomst afsluit;
- b. het loon vaststelt;
- f. de bank opdracht tot betaling geeft.

**Opgave 3.29**

De belangrijkste uitgangspunten bij een project zijn:

- a. faseren: opdelen van het projectproces in beheersbare stappen;
- b. beslissen: oordelen en besluiten over het doorgaan met het project;
- c. beheersen: aan de hand van de beheeraspecten tijd, geld, kwaliteit, enzovoort;
- e. communiceren en participeren: het werken in een omgeving met de daarbij behorende communicatie en het betrekken van belanghebbenden bij een project.

**Opgave 3.30**

Tot het takenpakket van een salarisadministrateur behoort:

- a. het verzorgen van de salarisverwerking.
- c. het verwerken van belaste en onbelaste kostenvergoedingen.
- e. het op de juiste wijze archiveren van de voorgeschreven documenten.

**Opgave 3.31**

Hoofdactiviteiten van het personeelsmanagement zijn:

- a. personeelsbeheer;
- b. personeelsinformatie;
- c. arbeidsverhoudingen en medezeggenschap;
- d. arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden.

**Opgave 3.32**

De kerntaken van een salarisadministrateur zijn:

- a. aanleveren van loongegevens voor de loonjournaalposten;
- c. berekenen en controleren van bruto-nettosalarissen;
- d. berekenen en controleren van loonheffingen;
- e. maken van pro forma berekeningen;
- g. verwerken van betalingsopdrachten met betrekking tot de lonen.

**Opgave 3.33**

Employee benefits:

- b. zijn vaak afspraken tussen een werkgever en een werknemer;
- c. zijn te onderscheiden in financiële en niet-financiële;
- e. kunnen bestaan in de vorm van een leaseauto.

**Opgave 3.34**

Voordelen van een geïntegreerd personeels- en salarissysteem zijn:

- a. één herkenbare lay-out en onderling gekoppelde rapportages;
- b. er hoeft slechts één systeem te worden gemanaged;
- d. gegevens hoeven slechts één keer in het systeem geladen te worden, waardoor kans op fouten minimaal is;
- g. er is slechts één leverancier om afspraken mee te maken;
- h. men hoeft slechts eenmaal in te loggen om bij alle gegevens en rapportages te komen (single sign-on).

**Casussen****Opgave 3.35**

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

**Opgave 3.36**

<b>Functieomschrijving medewerker financiële administratie</b>	
Algemene kenmerken	Verricht werkzaamheden ten behoeve van de financiële administratie. Heeft geen direct contact met de kinderen. Heeft zowel interne als externe contacten.
Doel van de functie	Biedt administratieve, financiële en organisatorische ondersteuning aan het hoofd van de administratie.
Organisatorische positie	Ressorteert hiërarchisch onder het hoofd van de administratie. Geeft zelf geen leiding aan anderen.
Resultaatgebieden	
1. Financiële gegevens verwerken	Verwerkt gegevens van financiële aard in de financiële administratie. Controleert de dagelijkse verwerking van financiële gegevens. Controleert de aansluiting tussen de boekhouding (het grootboek) en subadministraties zoals debiteuren, crediteuren en activa. Stelt de facturen betaalbaar en controleert betalingen aan crediteuren en de specificatie van de debiteurenposten. Beperkt, waar mogelijk en binnen de daartoe gestelde kaders en procedures, het debiteurensaldo door het versturen van aanmaningen en het treffen van betalingsregelingen. Stelt, ten behoeve van de kredietbewaking, cijferoverzichten op met betrekking tot aan te gaan en aangegane verplichtingen en het verloop van uitgaven en ontvangsten.

	<p>Resultaat: Verwerkt financiële gegevens, zodanig dat gegevens voor alle betreffende financiële administraties correct en tijdig verwerkt zijn en betalingen correct en tijdig hebben plaatsgevonden.</p>
2. Fiscale aangiften opstellen	<p>Stelt fiscale aangiften op.</p> <p>Resultaat: Fiscale aangiften tijdig en correct opgesteld.</p>
3. Informatie beschikbaar stellen	<p>Maakt periodieke rapportages en analyses van financiële aard. Verstrekt, op verzoek, mondeling en/of schriftelijk informatie uit de financiële administratie aan het management (intern) en belanghebbenden (in- en extern). Verzamelt gegevens voor het opstellen van de jaarrekening en periodieke financiële overzichten. Archiveert financiële brondocumenten. Neemt gebruikelijk deel aan werkoverleg.</p> <p>Resultaat: Informatie beschikbaar gesteld, zodanig dat betrokkenen op tijd, volledig en correct geïnformeerd worden en het management op tijd beschikt over de juiste overzichten.</p>
4. Verbetering administratieve procedures	<p>Vult alle relevante informatie op de daartoe bestemde plek in en neemt contact op met betrokken partijen. Signaleert mogelijkheden tot verbetering in werkmethoden en procedures binnen de administratieve organisatie.</p> <p>Resultaat: Werkprocessen verbeterd, zodanig dat werkzaamheden efficiënter en met een zo hoog mogelijke kwaliteit uitgevoerd kunnen worden.</p>
Profiel van de functie	<p>Heeft kennis van de toepassing van relevante (financiële) applicaties. Heeft kennis van de administratieve procedures en relevante wetgeving. Heeft kennis van en inzicht in de administratieve processen.</p>
Specifieke functiekenmerken	<p>Verantwoordelijkheidsgevoel. Zelfstandig kunnen werken. Prioriteiten kunnen stellen. Communicatief vaardig, zowel schriftelijk als mondeling. Klantvriendelijk. Nauwkeurig. Analytisch vermogen.</p>

*Andere uitwerkingen kunnen ook goed zijn.*



### Opgave 3.37

#### Grijze wilg bv

Geen standaarduitwerking.

De belangrijkste taken van de salarisadministrateur moeten in elk geval in de functieomschrijving terugkomen:

- berekenen en controleren van bruto-nettosalarissen;
- berekenen en controleren van loonheffingen;
- maken van pro forma berekeningen;
- verwerken van betalingsopdrachten met betrekking tot de lonen;
- aanleveren van loongegevens voor de loonjournaalposten.

### Opgave 3.38

#### Tvb-matrix salarisadministrateur

<i>Taak</i>	<i>Verantwoordelijkheid</i>	<i>Bevoegdheid</i>
Verzamelt, verwerkt, controleert en archiveert gegevens voor de uitbetaling van de lonen	Zorgt voor correcte en tijdige aanlevering van de gegevens voor de loonbetaling	Het invoeren en wijzigen van stamgegevens
Beantwoordt vragen van medewerkers over hun loonstrook, over het pensioen en over kostenvergoedingen	Zorgt voor correcte en tijdige aanlevering van de gegevens voor de loonheffingen	Het wijzigen van relevante informatie in het salarisverwerkingssysteem
Controleert declaratieformulieren van medewerkers	Zorgt voor correcte en tijdige aanlevering van de gegevens voor de afdracht pensioenpremie	Het aanbrenge van kleine wijzigingen in de software

*Andere uitwerkingen kunnen ook goed zijn.*