



Sarphati[®]
COMMERCIE

BEDRIJFSVOERING MOBILITEIT - BASIS

voor adviseur mobiliteitsbranche, manager mobiliteitsbranche

leerwerkboek | vakkennis | 1e druk

Boom

COLOFON

Boom Mbo
klantenservice@boom.nl
www.boom.nl

Auteur(s): Ieke Veld, Erik Lockefeer, Angelique Schouten

Eindredactie: Richard Hoogenboom

Titel: Bedrijfsvoering mobiliteit - basis

ISBN: 978 90 372 6906 2

1e druk / 1e oplage

© 2025 Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van een (of meer) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl).

De uitgever heeft ernaar gestreefd de auteursrechten te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen zich alsnog tot de uitgever wenden.

Door het gebruik van deze uitgave verklaart u kennis te hebben genomen van en akkoord te gaan met de specifieke productvoorwaarden en algemene voorwaarden van Boom, te vinden op www.boom.nl.

INHOUD

Inleiding	5
1 Instroom: werving en selectie	7
1.1 Personeelsbehoefte	8
1.2 Werving- en selectieproces: voorbereiding	13
1.3 Werving- en selectieproces: werving	18
1.4 Werving- en selectieproces: selectie	27
1.5 Werving- en selectieproces: afronding	37
1.6 Schijnzelfstandigheid en de wet DBA	46
1.7 Samenvatting	49
1.8 Begrippen	50
2 Functioneren en beoordelen	55
2.1 Onboarding	56
2.2 Personeelsdossier	59
2.3 Formele personeelsgesprekken	67
2.4 Planningsgesprek	71
2.5 Functioneringsgesprek	73
2.6 Beoordelingsgesprek	79
2.7 Samenvatting	86
2.8 Begrippen	87
3 Uitstroom: beëindiging arbeidsovereenkomst	89
3.1 Beëindiging van een arbeidsovereenkomst	90
3.2 Ontslagprocedures	98
3.3 Transitievergoeding	104
3.4 Samenvatting	107
3.5 Begrippen	108
4 Rechts- en wetskennis	111
4.1 Privaatrecht	112
4.2 Eigendom, bezit en houderschap	116
4.3 Rechtshandelingen	118
4.4 Zekerheidsrecht	122
4.5 Hypotheekrecht	124
4.6 Pandrecht	125
4.7 Rechten en plichten bij verkoop	127
4.8 Leasing, renting en factoring	128
4.9 Bijzondere wetten	130
4.10 Faillissementsrecht	134
4.11 Samenvatting	137
4.12 Begrippen	138
5 Belastingen	141
5.1 Omzetbelasting (btw)	142
5.2 Loonbelasting	146

5.3	Inkomstenbelasting	148
5.4	Belastingen auto's	152
5.5	Belastingheffing	153
5.6	Overheidssteun en subsidies	158
5.7	Samenvatting	159
5.8	Begrippen	160
6	Gesprekken voeren	161
6.1	Feedback	162
6.2	Gesprekstechnieken	165
6.3	Begeleiden en coachen	171
6.4	Omgaan met conflicten	174
6.5	Samenwerken	179
6.6	Samenvatting	182
6.7	Begrippen	183
7	Aansturen van medewerkers	185
7.1	Wat doet een leidinggevende?	186
7.2	Begeleiden van een collega	191
7.3	Beslissingen nemen	194
7.4	PDCA	198
7.5	Projecten	202
7.6	Samenvatting	206
7.7	Begrippen	207
	Index	208

INLEIDING

Digitale leeromgeving



Soms wordt er verwezen naar bijvoorbeeld filmpjes, formulieren of een website. Deze staan allemaal in de digitale leeromgeving. Je herkent de verwijzing aan het icoontje in de vorm van een wereldbol. Bovendien vind je in de digitale leeromgeving de beroepstaken van Opdrachtgestuurd Onderwijs (OgO). Daarmee kun je je optimaal voorbereiden op de beroepspraktijk. Alles is te vinden via [Boomdigitaal.nl](https://boomdigitaal.nl).

Voordat je de digitale leeromgeving kunt gebruiken, moet je je licentie activeren.

- Overleg met je docent welk type account je gebruikt.
- Ga naar www.boomberoepsonderwijs.nl/licentie.
- Bekijk de instructiefilm of lees het stappenplan.
- Volg de stappen.

Daarna kun je aan de slag!

Als leidinggevende, manager of ondernemer werk je met veel verschillende onderwerpen. De hrm-cyclus helpt je om personeel goed te managen. Denk aan het bepalen van personeelsbehoefte, werving, selectie, gesprekken voeren en het vastleggen van afspraken in arbeidsovereenkomsten. Ook bij uitstroom, zoals ontslag of natuurlijk verloop, volg je duidelijke regels en procedures. Het bijhouden van personeelsdossiers is wettelijk verplicht. Hierin staan gegevens over bijvoorbeeld functioneren en afspraken. Met een gesprekscyclus zoals planning, functioneren en beoordeling, stimuleer je ontwikkeling en geef je objectieve feedback. Bij communicatie en samenwerking is goede conflicthantering belangrijk. Technieken zoals de LSD-methode of het Kilmann-model helpen hierbij. Ze bevorderen samenwerking, ethisch handelen en een fijne werksfeer. Als leidinggevende voer je taken uit zoals delegeren, controleren en projectmanagement. Voor kwaliteitsbewaking gebruik je de PDCA-cirkel. Bij terugkerende activiteiten helpt een draaiboek je om efficiënt te werken.

Als leidinggevende, manager of ondernemer krijg je ook te maken met rechtsregels, vastgelegd door de overheid, en belastingen. Denk hierbij aan btw, inkomstenbelasting en vennootschapsbelasting. De Belastingdienst int deze en biedt soms subsidies als extra steun.

Dit lesmateriaal is ontwikkeld voor de mobiliteitsbranche, specifiek voor de opleidingen tot adviseur mobiliteitsbranche en manager mobiliteitsbranche. De voorbeelden, opdrachten en contexten sluiten aan op de dagelijkse praktijk binnen deze sector. De mobiliteitsbranche omvat alle bedrijven die actief zijn met verkoop, verhuur, onderhoud en reparatie van auto's, caravans, aanhangwagens, scooters, fietsen, vaartuigen, bromfietsen en motorfietsen.



Hoofdstuk 1

Instroom: werving en selectie

Als leidinggevende heb je altijd met de hrm-filosofie van de organisatie te maken. In ieder geval als het gaat om operationele zaken. Zo zorg je er als leidinggevende voor dat je altijd voldoende geschikte medewerkers hebt om het werk van je afdeling te kunnen uitvoeren om zo je afdelingsdoelen te kunnen bereiken. Soms moet je hiervoor nieuwe medewerkers aannemen. Maar dat gaat niet zomaar. Voordat je iemand mag gaan werven, moet je goed onderbouwen waarom je iemand extra nodig hebt op je afdeling en welke kwalitatieve en kwantitatieve behoeftes er nu precies zijn. Om een geschikte nieuwe medewerker te vinden, voer je het proces van werving en selectie uit. In dit hoofdstuk leer je alles over deze eerste fase van de hrm-cyclus.

Leeropbrengsten

Aan het eind van dit hoofdstuk:

- weet je welke stappen je moet doorlopen voordat je een nieuwe medewerker kunt aanstellen
- kun je een kosten-batenanalyse maken
- weet je wat er in een functieomschrijving moet staan
- ken je de verschillende wervingsmethoden
- weet je welke mogelijkheden er zijn bij het selectieproces
- kun je de STARR-methode toepassen bij sollicitatiegesprekken
- weet je welke aspecten besproken worden tijdens een aanstellings- of arbeidsvoorwaardengesprek.



Opdracht 1 Kennismaking

Bekijk het filmpje en beantwoord de vragen.

Heb je weleens als leidinggevende een sollicitatiegesprek gevoerd met een sollicitant?

Zo ja: Hoe heb je dit aangepakt? Wat vond je hieraan makkelijk of juist moeilijk?

Zo nee: Hoe zou je dit aanpakken? Wat lijkt je hieraan makkelijk of juist moeilijk?

1.1 Personeelsbehoefte

De hrm-cyclus begint bij de instroom van nieuwe medewerkers. Je bekijkt eerst de personeelsbehoefte: heb je meer personeel nodig of heb je mensen met bepaalde kwaliteiten nodig? Om je keuze te verantwoorden maak je een kosten-batenanalyse en schrijf je een adviesrapport.

Personeelsbehoefte

Bekijk altijd eerst kritisch wat je **personeelsbehoefte** is: is er echt een nieuwe medewerker nodig? Personeel is niet goedkoop en een organisatie wil daarom niet meer mensen in dienst hebben dan nodig is.

Als je een nieuwe medewerker nodig hebt, bedenk dan ook goed wat voor medewerker dit moet zijn. Wat moet deze medewerker kunnen? Wat heeft je team nodig?



Wat moet de medewerker kunnen?

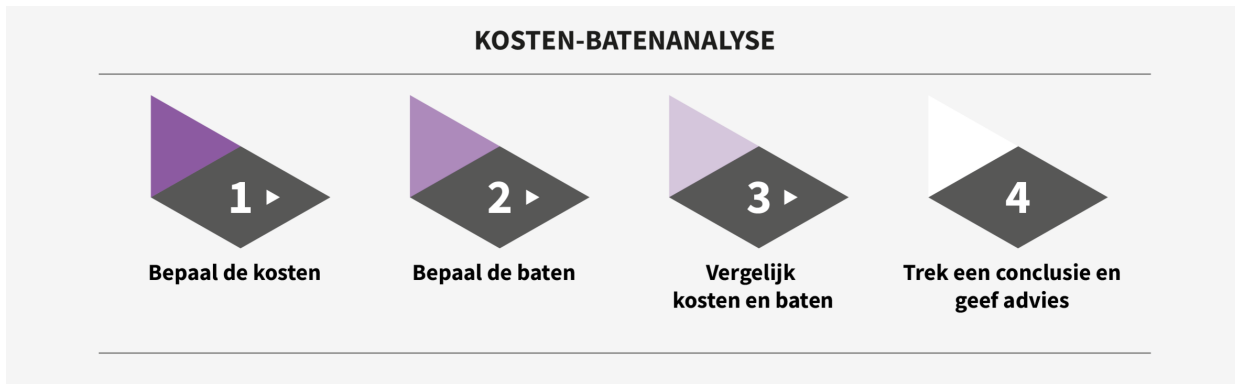
Je kunt verschillende redenen hebben voor het aannemen van een nieuwe medewerker:

- Je wilt een vertrekkende medewerker vervangen.
- De hoeveelheid werk binnen je afdeling neemt zozeer toe dat je huidige team dit niet kan bijhouden. Of er sprake is van deze vorm van **kwantitatieve onderbezetting** merk je bijvoorbeeld wanneer deadlines niet worden gehaald, medewerkers moeten overwerken, de kwaliteit van het werk afneemt of medewerkers zich vaker gestrest voelen.
- De aard van het werk verandert zodanig dat je huidige medewerkers niet de juiste kennis of ervaring hebben om het werk te blijven uitvoeren. Of er sprake is van **kwalitatieve onderbezetting**, merk je bijvoorbeeld wanneer er fouten in het werk worden gemaakt.

Kosten-batenanalyse

Als je te maken hebt met onderbezetting, zul je meestal met cijfers en feiten moeten onderbouwen waarom je het nodig vindt om je team uit te breiden. Vooral in grotere organisaties heb je voor het aannemen van een nieuwe medewerker een akkoord nodig van je eigen leidinggevende of de personeelsafdeling.

Om te bepalen of een nieuwe medewerker nodig is, maak je een **kosten-batenanalyse**. Hierbij vergelijk je de kosten en opbrengsten (baten) van een bepaalde maatregel (zoals het aannemen van een nieuwe medewerker) om te zien of het verstandig is om de maatregel uit te voeren. Dit doe je in vier stappen:



1. Bepaal de kosten

Het aannemen van een nieuwe medewerker kost geld. Je start je analyse met berekenen hoeveel een nieuwe medewerker zal kosten. Hierbij denk je aan alle mogelijke kosten die kunnen samenhangen met het aannemen van nieuw personeel, zoals:

- **Loon** van de nieuwe medewerker.
- **Materiaalkosten.** Kosten voor materiaal dat de nieuwe medewerker nodig heeft om te kunnen werken. Denk aan werkkleding, een computer of licenties voor programma's waarmee de medewerker moet gaan werken.
- **Inwerkkosten.** Kosten voor het inwerken en begeleiden van de nieuwe medewerker. Een andere medewerker moet hiervoor bijvoorbeeld tijd inruimen die hij niet aan zijn eigen werk kan besteden.
- **Opleidingskosten.** Als de nieuwe medewerker bijvoorbeeld een cursus of training moet volgen.
- **Kosten voor het uitvoeren van de werving en selectie.** Het plaatsen van een online campagne/online advertentie kan geld kosten. Maar de kosten voor werving en selectie zitten vooral in de uren die door verschillende personen in de organisatie worden besteed aan het lezen en selecteren van brieven en het voorbereiden en voeren van gesprekken.

Schat de kosten altijd zo nauwkeurig mogelijk in, anders heeft de analyse weinig zin. Denk goed na over wat er allemaal voor kosten kunnen ontstaan. Overleg eventueel ook met specialisten in de organisatie.

2. Bepaal de baten

Het is de bedoeling dat de nieuwe medewerker ook wat oplevert voor de organisatie. Daarom bereken je de te verwachten baten (opbrengsten) van de nieuwe medewerker. Hierbij gaat het vaak om:

- **Baten uit extra productie en/of een hogere omzet.**
- **Besparingen door een verhoogde efficiëntie.** Denk bijvoorbeeld aan het aannemen van een planner, zodat leidinggevendenden van verschillende afdelingen niet meer zelf de planning hoeven te maken.
- **Baten uit een verhoogde kwaliteit of verbeterde service.** Denk bijvoorbeeld aan meer klantenbinding of minder fouten en verspilling.

Sommige baten zijn gemakkelijker in geld te meten dan andere. Denk bijvoorbeeld aan het aannemen van een extra medewerker voor een telefonische klantenservice. Bellende klanten hoeven minder lang te wachten en waarderen de organisatie positiever, wat zorgt voor klantenbinding en op de langere termijn misschien ook een groter marktaandeel. Om welk bedrag aan baten het in zo'n situatie gaat, is vaak lastig te berekenen. Probeer dan toch een goede schatting te maken.

3. Vergelijk de kosten en baten

Als je de kosten en baten van een nieuwe medewerker hebt berekend, vergelijk je ze met elkaar. Zijn de kosten hoger of de baten? Vaak zul je zien dat de eerste maand(en) de kosten hoger zijn dan de baten. Dat is niet zo vreemd. Bij het in dienst treden van een nieuwe medewerker heb je namelijk een aantal eenmalige kosten die tegelijk komen. Dat zijn bijvoorbeeld de kosten voor het aanschaffen van werkmateriaal, eventuele inwerk- en

opleidingskosten en de kosten voor het uitvoeren van de werving en selectie. Verder is een nieuwe medewerker die net in dienst is, meestal nog niet even productief als medewerkers die het werk al langer doen. De opbrengsten van de nieuwe medewerker stijgen als het goed is in het begin en komen uiteindelijk op een bepaald evenwicht uit.

Omdat een nieuwe medewerker vaak voor langere tijd wordt aangenomen en de kosten en baten in het begin uit balans zijn, kijk je in je analyse meestal naar de opbrengsten op de langere termijn. Om een goede vergelijking te kunnen maken van de kosten en opbrengsten, kun je bijvoorbeeld een grafiek tekenen waarin je de opbrengsten per maand weergeeft.

4. Trek een conclusie en geef advies

Tot slot trek je op basis van je kosten- en batenoverzicht een conclusie: levert een nieuwe medewerker (op de langere termijn) meer op dan hij kost? Oftewel: is het een goed idee om een nieuwe medewerker aan te nemen? Als dit niet het geval is, moet je de situatie verder bekijken. Bedenk of er ook andere, goedkopere, oplossingen mogelijk zijn voor het personeelstekort, bijvoorbeeld:

- Is het goedkoper om bepaalde taken uit te besteden?
- Kunnen taken binnen je afdeling worden herverdeeld?
- Kunnen taken efficiënter worden uitgevoerd?
- Is er iemand binnen je afdeling die nu parttime werkt en graag meer uren wil werken?
- Is er binnen een andere afdeling een medewerker 'over' die het werk binnen jouw afdeling kan uitvoeren?

Adviesrapport

Als je de kosten-batenanalyse hebt afgerond, verwerk je je analyse en conclusie in een advies aan bijvoorbeeld je eigen leidinggevende of de HR-afdeling. Je beschrijft je advies in een adviesrapport. Zo'n rapport bestaat uit vier onderdelen: samenvatting, probleembeschrijving, oplossing, onderbouwing.

Samenvatting

Je schrijft een duidelijke samenvatting van je hele rapport, zodat jouw leidinggevende niet alles hoeft te lezen maar snel kan zien wat je overwegingen zijn en wat je advies is. De samenvatting schrijf je pas als laatste, maar je zet hem in je rapport wel vooraan. Zo ziet de lezer direct wat de belangrijkste punten uit het rapport zijn.

Probleembeschrijving

In het onderdeel probleembeschrijving beschrijf je de situatie waarover het advies gaat. Je geeft aan waarom advies nodig is en welke aspecten daarbij van belang zijn. Je eindigt deze beschrijving met een probleemstelling: één zin die duidelijk maakt wat het probleem is waarover het rapport gaat.

Oplossing

In dit deel geef je aan wat volgens jou de beste oplossing is voor het probleem. Vaak beschrijf je niet alleen deze oplossing, maar ook mogelijke alternatieven. In je beschrijving van de oplossing verwijs je meestal naar stukken uit je onderbouwing, zodat de lezer kan nazoeken wat je precies bedoelt.

Onderbouwing

De onderbouwing is vaak het grootste deel van het rapport. Hierin beschrijf je het onderzoek dat je hebt gedaan naar het probleem en de beste oplossing. In dit deel neem je alle berekeningen op die je hebt gemaakt en de informatie die je uit je bronnen hebt gehaald. Deze bronnen vermeld je ook. Zo kan de lezer precies terugvinden hoe je tot je advies bent gekomen. Een goed uitgewerkte onderbouwing heeft ook voordeel voor jezelf. Zo kun je later altijd terugkijken hoe je de verschillende bedragen hebt berekend. Ook kun je je berekeningen later nog eens gebruiken, als er een soortgelijke situatie speelt.