



Studiejaar 2017/2018

Administratieve organisatie en interne beheersing in de praktijk

Het ontwerpen van een
adviesmodel voor Stichting
Domino+

Afstudeerscriptie

Auteur: Michiel Tholenaar

Opleiding: Finance & Control

Studentnummer: 68633

Afstudeerbedrijf: BNR Accountants & Adviseurs

Branche afstudeerbedrijf: Accountancy

Vakgebied scriptie: BIV/AO

Bedrijfsbegeleider: Ad van Bergen

Begeleidend docent: Dhr. J.J.F. van der Vinden

Plaats: Vlissingen

Voltooiingsdatum: 1 juni 2018

Versie: 1.0

Administratieve organisatie en interne beheersing in de praktijk

“Het ontwerpen van een adviesmodel voor Stichting Domino+”

Auteur: Michiel Tholenaar

Studentnummer: 68633

Onderwijsinstelling: HZ University of Applied Sciences

Opleiding: Finance & Control

Studiejaar: 2017/2018

Cursus: CU13260

Begeleidend docent: Dhr. J.J.F. van der Vinden

Tweede beoordelaar: drs. A.T.D. Minderhoud

Bedrijfsbegeleider: Ad van Bergen

Stagebedrijf: BNR Accountants & Adviseurs

Branche: Accountancy

Vakgebied scriptie: BIV/AO

Beroepscompetentie scriptie: C4

Plaats van uitgave: Roosendaal

Voltooiingsdatum: 1 juni 2018

Versie: 1.0

“Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een automatisch gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.” © Copyright 2018, HZ University of Applied Sciences Vlissingen’.

Samenvatting

Om de bedrijfsvoering vloeiend en gestructureerd te laten verlopen is inzicht in de administratieve processen en de interne beheersing hiervan vereist. De verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkzaamheden binnen de organisatie dienen te worden vastgelegd om bedrijfsprocessen zo soepel mogelijk te laten verlopen. Wanneer de administratieve organisatie en interne beheersing binnen een organisatie niet goed georganiseerd is, kan dit grote (financiële) gevolgen hebben. Het risico van fraude en diefstal neemt toe, doordat er te weinig afspraken worden gemaakt en er te weinig toezicht en controle is binnen de organisatie. De betrouwbaarheid van financiële managementrapportages neemt hierdoor af, omdat de accountant geen juiste conclusies kan trekken uit de administratie van een klant als deze niet goed ingericht of beheerst is.

Dit afstudeeronderzoek staat in het teken van de administratieve organisatie en interne beheersing van Stichting Domino+, een klant van BNR Accountants & Adviseurs. Deze klant heeft per juni 2017 het nieuwe online boekhoudpakket SnelStart in gebruik genomen. De jaarrekening over 2017 voor Stichting Domino+ is deels gebaseerd op gegevens uit het nieuwe boekhoudpakket. BNR Accountants & Adviseurs heeft daarom verzocht om in het kader van de overgang naar het nieuwe boekhoudpakket de administratieve organisatie en interne beheersing van Stichting Domino+ nader te onderzoeken. Het doel van het onderzoek is om Stichting Domino+ van advies te voorzien met betrekking tot de inrichting van de administratieve organisatie en interne beheersing. Om Stichting Domino+ van advies te kunnen voorzien is de volgende hoofdvraag opgesteld: *Welk advies kan worden gegeven aan Stichting Domino+ ten aanzien van de verbetering van de huidige administratieve organisatie en interne beheersing?*

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn twee interviews en een paneldiscussie afgenomen met vier medewerkers van Stichting Domino+. Tevens is gebruik gemaakt van deskresearch. Het doel van de interviews en paneldiscussie is om de huidige administratieve organisatie en interne beheersing van de kinderopvang in kaart te brengen.

Uit de interviews en paneldiscussie is gebleken dat Stichting Domino+ binnen haar werkprocessen diverse AO-risico's heeft die onvoldoende beheerst worden door de kinderopvang. Deze risico's hebben betrekking op de handmatige invoer en controle van gegevens, de bescherming van privacygevoelige gegevens, de opslag van documenten, de verwijdering van vingerscans uit de toegangscontrole en de toepassing van controletechnische functiescheiding binnen de organisatie.

Na de theorie te hebben vergeleken met de praktijkresultaten is gebleken dat de administratieve organisatie en interne beheersing van Stichting Domino+ afwijkt van hetgeen dat de theorie voorschrijft. Deze afwijkingen betreffen het niet beschrijven van de werkprocessen en het niet vastleggen van de informatiebehoeften van medewerkers. Deze afwijkingen worden als AO-risico's gezien door de auteur ten aanzien van de huidige administratieve organisatie en interne beheersing.

De auteur heeft de AO-risico's van Stichting Domino+ opgenomen in een adviesmodel. Op basis van dit adviesmodel worden zeven aanbevelingen gedaan voor de optimalisatie van de huidige administratieve organisatie en interne beheersing van Stichting Domino+. De eerste aanbeveling betreft de betere beveiliging/bescherming van privégegevens die opgeslagen liggen binnen de kinderopvang. De tweede betreft het automatiseren van de controle en invoer van gegevens. De derde betreft het maken van een digitale back-up van papieren documenten. De vierde betreft de toepassing van het vierogenprincipe bij de verwijdering van vingerscans uit de toegangscontrole. De vijfde betreft het maken en vastleggen van beschrijvingen van werkprocessen. De zesde betreft het toetsen van de controletechnische functiescheiding op fraude en diefstal van gegevens. De laatste aanbeveling betreft de vastlegging van informatiebehoeften van medewerkers.

Abstract

To ensure a smooth and structured operation, insight into the administrative processes and internal control thereof is required. The responsibilities, powers and activities within the organization must be laid down in order to ensure that business processes run as smoothly as possible. If the administrative organization and internal control are not well organized within an organization, this can have major (financial) consequences. The risk of fraud and theft increases because too few agreements are made and there is too little supervision and control within the organization. This reduces the reliability of financial management reports, because the accountant cannot draw the correct conclusions from a client's administration if it is not well organized or controlled.

This graduation research is dedicated to the administrative organization and internal control of Stichting Domino+, a client of BNR Accountants & Adviseurs. This customer has taken the new online accounting software SnelStart into use as of June 2017. The 2017 financial statements for Stichting Domino+ are partly based on data from the new accounting package. BNR Accountants & Adviseurs therefore requested that the administrative organization and internal control of Stichting Domino+ be investigated in the context of the transition to the new accounting package. The aim of the research is to provide Stichting Domino+ with advice on the organization of the administrative organization and internal control. In order to provide advice to Stichting Domino+, the following main question has been formulated: *What advice can be given to Stichting Domino+ regarding the improvement of the current administrative organization and internal control?*

To answer the main question, two interviews and a panel discussion were held with four employees of Stichting Domino+. Use was also made of desk research. The aim of the interviews and panel discussion is to map the current administrative organization and internal control of childcare.

The interviews and panel discussions have shown that Stichting Domino+ has various AO risks within its working processes that are insufficiently controlled by the childcare. These risks relate to the manual input and control of data, the protection of privacy-sensitive data, the storage of documents, the removal of finger scans from the access control and the application of control-technical function separation within the organization.

After comparing the theory with the practical results, it turned out that the administrative organization and internal control of Stichting Domino+ differs from what the theory prescribes. These deviations concern not describing the work processes and not recording the information needs of employees. These deviations are regarded as AO risks by the author with respect to the current administrative organization and internal control.

The author has included the AO risks of Stichting Domino+ in a consultancy model. Based on this advisory model, seven recommendations are made for the optimization of the current administrative organization and internal control of Stichting Domino+. The first recommendation concerns the better security/protection of private data stored within the childcare. The second involves automating the control and input of data. The third involves making a digital back-up of paper documents. The fourth concerns the application of the four-eyes principle in the removal of finger scans from the access control. The fifth concerns making and recording descriptions of work processes. The sixth concerns the testing of the audit function separations for fraud and theft of data. The final recommendation concerns the recording of information needs of employees.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “Het ontwerpen van een adviesmodel voor Stichting Domino+”. Deze scriptie staat in het teken van administratieve organisatie en interne beheersing binnen een kinderopvang. De scriptie is geschreven in het kader van de hbo-opleiding Finance & Control (Bedrijfseconomie) aan de HZ University of Applied Sciences te Vliissingen en in opdracht van mijn stagebedrijf BNR Accountants & Adviseurs te Roosendaal. Het afstudeeronderzoek vond plaats van februari 2018 tot en met mei 2018.

In deze scriptie staat de administratieve organisatie en interne beheersing van Stichting Domino+, een kinderopvang in Roosendaal, centraal. Sinds juni 2017 werkt de opvang met een nieuw online boekhoudpakket. Vanuit dit boekhoudpakket worden gegevens aangeleverd die BNR Accountants & Adviseurs gebruikt om managementrapportages op te stellen. BNR Accountants & Adviseurs heeft mij de opdracht gegeven om de waterdichtheid van de administratieve organisatie en interne beheersing binnen Stichting Domino+ te onderzoeken en eventuele verbeteringen aan te dragen. Deze heb ik uiteindelijk verwerkt in een adviesmodel. In samenwerking met mijn bedrijfsbegeleider Ad van Bergen en begeleidend docent J.J.F. van der Vinden ben ik tot een hoofdvraag gekomen die ik na een uitgebreid kwalitatief onderzoek heb weten te beantwoorden.

Bij deze wil ik mijn stagebegeleider J.J.F. van der Vinden, bedrijfsbegeleider Ad van Bergen en de geïnterviewde medewerkers van Stichting Domino+ bedanken voor de ondersteuning en medewerking die ze mij hebben geboden om tot deze scriptie te kunnen komen. Daarnaast wil ik ook mijn tweede beoordelaar A.T.D. Minderhoud bedanken voor haar beoordelingen. Het was een leerzame periode en ben trots en tevreden op de wijze waarop ik deze scriptie heb weten te volbrengen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Roosendaal, 5 mei 2018

Michiel Tholenaar

Lijst met afkortingen

Afkorting	Uitleg
AO	Administratieve organisatie
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming
COSO	The Commission of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act
GGD	Gemeentelijke Gezondheidsdienst
GGZ	Geestelijke Gezondheidszorg
IB	Interne beheersing
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IFRS	International Financial Reporting Standards
ISA 315	International Standard on Auditing 315
IS Success Model	Information Systems Success Model
SOX	Sarbanes-Oxley-wet
VOG	Verklaring Omtrent het Gedrag

Figuren- en tabellenlijst

Figuur 1 IS Success Model DeLone en Mclean (2003)	4
Figuur 2 Accounting information framework Maines en Wahlen (2006)	5
Figuur 3 Typologiemodel van Starreveld.....	9
Figuur 4 Beheersingsmaatregelen AO/IB	152
Figuur 5 Voorbeeld stroomschema	153

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding	1
1.1 Theoretische aanleiding	1
1.2 Praktische aanleiding.....	1
1.3 Probleemstelling.....	2
1.4 Hoofd & Deelvragen	2
1.5 Doelstelling.....	3
1.6 Leeswijzer	3
Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader	4
2.1 Inleiding	4
2.2 Kwaliteitscriteria bestuurlijke informatie(systemen)	4
2.2.1 DeLone en McLean	4
2.2.2 Nelson, Todd en Wixom	5
2.2.3 Maines en Wahlen.....	5
2.2.4 Keuze model praktijkonderzoek.....	6
2.3 AO en IB voor bedrijven	6
2.3.1 AO	6
2.3.2. IB.....	7
2.3.3 Keuze definities praktijkonderzoek	7
2.4 Belang AO en IB	7
2.4.1 Belang AO	7
2.4.2 Belang IB	8
2.4.3 Keuze informatie praktijkonderzoek	8
2.5 Inrichting AO en IB dienstverlenende organisatie.....	8
2.5.1 Opbouw AO en IB	8
2.5.2 Typologiemodel Starreveld	9
2.5.3. IB overige dienstverlenende bedrijven	10
2.5.4 Proces van IB	10
2.5.5 Controletechnische functiescheiding	11
2.5.6 Informatieverzorging.....	11
2.5.7 Budget & interne rapportering.....	12
2.5.8 Keuze informatie praktijkonderzoek	12
Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethodologie	13
3.1 Onderzoeksstrategie	13
3.2 Populatie.....	13
3.3 Dataverzameling.....	13

3.4 Data-analyse	14
3.5 Betrouwbaarheid.....	14
3.6 Validiteit	14
Hoofdstuk 4 Resultaten	15
4.1 Vastlegging	15
4.1.1 Taken en bevoegdheden	15
4.1.2 Werkprocessen.....	16
4.2 Controletechnische functiescheiding	16
4.3. Budget en interne rapportering	17
4.3.1 Opstelling.....	17
4.3.2 Verwerking	17
4.3.3 Vergelijking en bewaking budget	17
4.3.4 Interne rapportering.....	17
4.4 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)	17
4.4.1 Privacy van gegevens.....	17
4.4.2 Klachtenregeling.....	18
4.4.3 Meldingsplicht	18
4.4.4 Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG).....	18
4.4.5 Toegangscontrole	19
4.5 Klantenbestand	19
4.5.1 Inschrijving.....	19
4.5.2 Controle klantenbestand.....	19
4.5.3 Uitschrijving.....	20
4.6 Financieel (verkoop)	20
4.6.1 Opstelling en verzending factuur	20
4.6.2 Controle juistheid factuur	20
4.6.3 Betaling en verwerking verkoopfacturen	20
4.6.4 Aanmaningen en openstaande posten	21
4.7 Financieel (kas en inkoop)	21
4.7.1 Vastlegging en verwerking kasbonnen en facturen	21
4.7.2 Bewaking en betaling openstaande crediteuren	21
4.7.3 Declaratie kasbonnen.....	21
4.8 Urenregistratie en salarisverwerking medewerkers	21
4.8.1 Registratie gewerkte uren	21
4.8.2 Controle juistheid urenregistratie	22
4.8.3 Verwerking gewerkte uren.....	22

4.8.4 Verwerking overuren.....	22
4.8.5 Verwerking en uitbetaling salarissen	22
4.9 Planning en inkoop uren en vervoer	22
4.9.1 Vastlegging vrije dagen.....	22
4.9.2 Bepaling en vastlegging planning	22
4.9.3 Onder- en overbezetting	22
4.9.4 Bevestiging inkoop uren en vervoer.....	23
4.9.5 Controle juistheid en betrouwbaarheid Rosa	23
4.9.6 Opslag ingekochte uren dagopvang en vervoer.....	23
4.9.7 Inkoop uren na de 20 ^e van de maand	23
4.9.8 Verkeerd aantal ingekochte uren.....	23
Hoofdstuk 5 Discussie.....	24
5.1 Confrontatie theorie en praktijk.....	24
5.1.1 Vastlegging werkprocessen en informatiebehoeften	24
5.1.2 Budget	24
5.2 Confrontatie praktijkresultaten onderling	24
5.2.1 Bewaking werkprocessen	24
5.2.2 Controletechnische functiescheiding	25
5.2.3 Bescherming privégegevens.....	25
5.2.4 Betaling en verwerking verkoopfacturen.....	25
5.2.5 Controle juistheid uren medewerkers	25
5.2.6 Uitbetaling salarissen	25
5.3 Kritische zelfreflectie onderzoek.....	26
Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen.....	27
6.1 Conclusie	27
6.1.1 Beantwoording praktische deelvragen	27
6.1.2 Beantwoording hoofdvraag.....	29
6.2 Aanbevelingen.....	30
Literatuurlijst	32
Bijlage A: Organogram Stichting Domino+	34
Bijlage B: Vragen interviews en paneldiscussie.....	35
Bijlage C: Transcript interview Henk (gecodeerd).....	38
Bijlage D: Transcript paneldiscussie Iris en Gaby (gecodeerd).....	49
Bijlage E: Transcript interview Petra (gecodeerd).....	63
Bijlage F: Codeboek interview Henk.....	78
Bijlage G: Codeboek paneldiscussie Iris en Gaby	95

Bijlage H: Codeboek interview Petra	122
Bijlage I: Adviesmodel Stichting Domino+	151
Inleiding	151
Theoretische basis adviesmodel	152
Kwaliteitscriteria bestuurlijke informatiesystemen	152
Definitie AO en AO-risico	152
Definitie IB	152
Belang AO en IB	152
Inrichting AO en IB	152
Risico-analyse en verbeterpunten AO en IB Stichting Domino+	153
Geconstateerde AO-risico's en beheersingsmaatregelen	153
Aanbevelingen ten aanzien van huidige AO en IB Stichting Domino+	159

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Theoretische aanleiding

Om de bedrijfsvoering vloeiend en gestructureerd te laten verlopen is inzicht in de administratieve processen en de interne beheersing hiervan vereist. Dit geldt voor alle ondernemingen. De verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkzaamheden binnen de organisatie dienen te worden vastgelegd om bedrijfsprocessen zo soepel mogelijk te laten verlopen. Het is de taak van de accountant om het proces van interne beheersing en administratieve organisatie (hierna AO en IB) te bewaken en te coördineren (kb-financieel.nl, zd). Een organisatie die in “control” is zorgt voor rust, duidelijkheid en stabiliteit. Het maakt het opstellen van financiële rapportages voor de accountant gemakkelijker, omdat de gegevens betrouwbaarder en vollediger te verkrijgen zijn. Het risico van fraude en fouten in financiële rapportages neemt hierdoor af.

1.2 Praktische aanleiding

Wanneer de AO en de IB binnen een organisatie niet goed georganiseerd is, kan dit grote (financiële) gevolgen hebben. Het risico van fraude en diefstal neemt toe, doordat er te weinig afspraken worden gemaakt en er te weinig toezicht en controle is.

Een praktijkvoorbeeld hiervan is hotel Rockanje aan Zee. Na vermoedens van fraude schakelde het hotel een recherchebureau in om hier onderzoek naar te doen. Het bureau schat in dat tussen 2007 en 2013 ongeveer vier ton aan contant geld is verduisterd. De verdenking valt direct op de administratrice, omdat zij als enige de toegang zou hebben tot de administratieve systemen en de kluis. Het hotel besluit om naar de kantonrechter te stappen en de financiële schade te verhalen op de administratrice. De kantonrechter besluit om een forensisch registeraccountant onderzoek te laten doen naar de verduistering van het contante bedrag. Hij moet de hoogte van de verdwenen bedragen vaststellen en nagaan of (alleen) de administratrice deze manipulaties op haar geweten heeft (Almelo, 2017).

Door een gebrekkige AO en IB binnen het hotel kon de registeraccountant geen sluitend antwoord geven. Hij kon bij zijn werkzaamheden niet (volledig) steunen op de IB en dus niet vaststellen of de (administratieve) mutaties - en de bescheiden en prestaties waarop die zijn gebaseerd - juist en volledig waren, omdat de administratrice zowel een beschikkende, bewarende, controlerende als registrerende functie had. Er was geen functiescheiding aanwezig. Er waren praktisch geen papieren stukken. De registeraccountant kon niet met zekerheid vaststellen wie wat heeft geboekt in de geautomatiseerde financiële administratie, omdat het niet (meer) duidelijk was wie (wanneer) toegang had tot de kluis bij de receptie, respectievelijk bij de administratie. Ook wordt vastgesteld dat het contante geld in de kluis bij de administratie niet volgens het vierogenprincipe is geteld. Dit werd altijd door 1 persoon gedaan. Later blijkt zelfs dat niet alleen de administratrice, maar ook diverse andere collega's toegang hadden tot het administratieve systeem en de kluis. Er zijn ineens meerdere verdachten voor de verduistering van het contante geld. Daarom besluit de kantonrechter om de claim van het hotel op de administratrice af te wijzen, omdat niet met zekerheid kan worden vastgesteld of zij schuldig is. Het hotel had concrete feiten en omstandigheden moeten aandragen om de vordering te onderbouwen (Almelo, 2017)

Uit voorgaand voorbeeld blijkt dat een accountant geen juiste conclusies kan trekken uit de administratie van een klant als deze niet goed ingericht of beheerst is. De betrouwbaarheid van gegevens neemt af en de fraudegevoeligheid neemt toe door te weinig toezicht en controle. De AO-risico's binnen een organisatie worden op deze manier niet of onvoldoende beheerst. Dit maakt het voor accountants moeilijk om betrouwbare en volledige rapportages op te stellen voor klanten.

1.3 Probleemstelling

Een accountant kan diverse redenen hebben om af te zien van een oordeelsvorming over de jaarrekening, maar de belangrijkste reden is het gebrek aan IB bij bedrijven. Een gebrek aan IB blijkt onder andere uit ICT-systemen die niet goed functioneren en onjuiste/onvolledige controles op geld- en goederenstromen. De accountant kan niet steunen op een betrouwbare AO, waardoor het niet mogelijk is om de balansposten, omzetrekeningen en kostenrekeningen te controleren. Door het gebrek aan zekerheid over de juistheid van de cijfers kan de accountant geen goedkeurende verklaring afgeven. Het is de taak van de accountant om belanghebbenden de zekerheid te geven dat de cijfers van een bedrijf kloppen en een getrouw beeld geven over de huidige financiële positie. Dit kan de accountant alleen doen als bedrijven de AO op orde hebben. Een gedegen en waterdicht AO-systeem kan de volledigheid en juistheid van cijfers bevorderen, zodat de accountant alsnog een goedkeurende verklaring af kan geven voor de jaarrekening (Verbeek en Piersma, 2018).

Stichting Domino+ is een kinderopvang uit Roosendeel en een klant van BNR Accountants & Adviseurs. Deze klant heeft per juni 2017 een nieuw online boekhoudpakket in gebruik genomen. Dit nieuwe (online) boekhoudpakket heet SnelStart. Voorheen werd gebruik gemaakt van een offline boekhoudpakket genaamd Davilex. De jaarrekening over 2017 voor Stichting Domino+ is deels gebaseerd op gegevens uit het nieuwe boekhoudpakket. BNR Accountants & Adviseurs heeft daarom verzocht om in het kader van de overgang naar het nieuwe boekhoudpakket het AO-systeem van Stichting Domino+ nader te onderzoeken. De AO moet worden beoordeeld op waterdichtheid en volledigheid, zodat het accountantskantoor kan steunen op een meer betrouwbaar systeem bij de oplevering van financiële rapportages en het door de accountant te vellen onderdeel. Daarnaast moeten optimalisaties en verbeteringen van het AO-systeem worden vastgelegd en gerapporteerd, ten behoeve van de kwaliteit van de managementrapportages van Stichting Domino+. Door de verbeteringen en optimalisaties van het AO-systeem vast te leggen en te rapporteren, verwacht BNR Accountants & Adviseurs dat Stichting Domino+ nieuwe (waardevolle) inzichten zal verkrijgen om haar AO en IB te optimaliseren.

1.4 Hoofd & Deelvragen

Hoofdvraag: *Welk advies kan worden gegeven aan Stichting Domino+ ten aanzien van de verbetering van de huidige administratieve organisatie en interne beheersing?*

De hoofdvraag van het onderzoeksrapport zal worden beantwoord door middel van theoretische en praktische deelvragen. De theoretische deelvragen worden behandeld in het theoretisch kader en de praktische deelvragen worden behandeld door middel van twee interviews en een paneldiscussie.

Theoretische deelvragen:

1. Wat zijn de kwaliteitscriteria van bestuurlijke informatie(systemen)?
2. Wat is de administratieve organisatie en interne beheersing van een bedrijf?
3. Wat is het belang van administratieve organisatie en interne beheersing?
4. Hoe dient de administratieve organisatie en interne beheersing van een dienstverlenende organisatie, zoals Stichting Domino+, vanuit theoretisch perspectief te worden ingericht?

Praktische deelvragen:

1. Hoe is de administratieve organisatie en interne beheersing van Stichting Domino+ ingericht?
2. Welke knelpunten zijn aanwijsbaar bij Stichting Domino+ ten aanzien van de administratieve organisatie en interne beheersing?
3. Welke verbeterpunten kunnen aangegeven worden bij Stichting Domino+ ten aanzien van de administratieve organisatie en interne beheersing?

1.5 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om Stichting Domino+ van advies te voorzien met betrekking tot de inrichting van de AO en IB ten behoeve van alle betrokken partijen. Door de AO te analyseren en verbeterpunten aan te dragen zou Stichting Domino+ haar AO kunnen optimaliseren en zo de kwaliteit van (bestuurlijke) informatie kunnen verbeteren. Het gegeven advies is gebaseerd op een risico-analyse. Aan de hand van de praktijkresultaten en een vergelijking tussen theorie en praktijk, worden AO-risico's getraceerd. Voor de beheersing van deze risico's worden preventieve en repressieve verbeterpunten opgenomen. Dit advies bespreekt de mogelijkheden tot optimalisatie en verbetering van de AO en IB. De bevindingen worden met kinderopvang Stichting Domino+ gecommuniceerd. Aan de hand van de reactie van de klant wordt bepaald in hoeverre de AO geoptimaliseerd dient te worden.

1.6 Leeswijzer

Dit afstudeeronderzoek bestaat uit de volgende zes hoofdstukken:

- In hoofdstuk 1 van dit afstudeeronderzoek staan de aanleiding, de probleemstelling, hoofd- en deelvragen en de doelstelling omschreven. Deze elementen vormen samen de onderzoeksopzet;
- In hoofdstuk 2 worden de elementen uit de onderzoeksopzet uiteengezet en de samenhang besproken aan de hand van wetenschappelijke bronnen;
- Hoofdstuk 3 bespreekt de onderzoeksmethodologie. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het afstudeeronderzoek zal worden uitgevoerd. De onderzoeksstrategie, populatie, dataverzameling, data-analyse, betrouwbaarheid en validiteit staan centraal;
- Hoofdstuk 4 bespreekt de resultaten van de interviews en de paneldiscussie. Deze zijn afgenomen zijn met verschillende medewerkers van de kinderopvang;
- In hoofdstuk 5 (discussie) worden de resultaten van de interviews en de paneldiscussie vergeleken met de theorie uit hoofdstuk 2. Tevens worden de resultaten uit de interviews en de paneldiscussie onderling met elkaar vergeleken. Tot slot bevat dit hoofdstuk een zelfreflectie op de uitvoering van dit afstudeeronderzoek;
- In hoofdstuk 6 gaat de auteur van dit afstudeeronderzoek over tot de beantwoording van de hoofdvraag en de praktische deelvragen. Op basis van het adviesmodel worden aanbevelingen gedaan voor Stichting Domino+ ten aanzien van de optimalisatie van de IB en AO.

Hoofdstuk 2 Theoretisch Kader

2.1 Inleiding

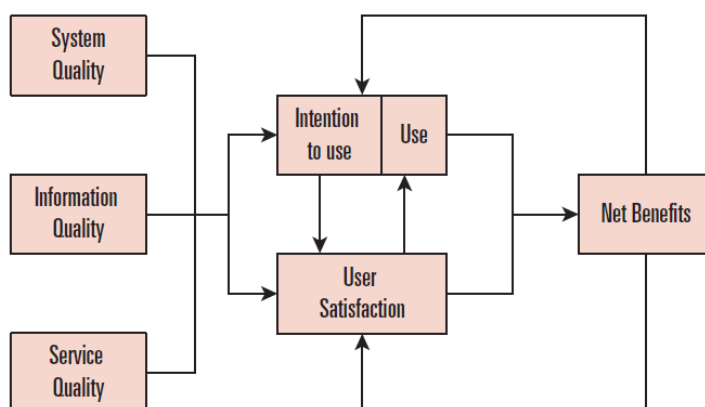
In dit hoofdstuk worden de theoretische deelvragen van het afstudeeronderzoek behandeld aan de hand van wetenschappelijke literatuur. Paragraaf 2.2 bespreekt de kwaliteitscriteria waar bestuurlijke informatie(systemen) aan moeten voldoen. In paragraaf 2.3 wordt ingegaan op de definitie van AO en IB. Paragraaf 2.4 bespreekt het belang van AO en IB voor bedrijven. Tenslotte wordt in paragraaf 2.5 aan de hand van het typologiemodel van Starreveld bepaald hoe de AO en IB van een dienstverlenende organisatie ingericht dient te worden. Aan het einde van iedere paragraaf wordt met een onderbouwing aangegeven welke informatie wordt meegenomen in het praktijkgedeelte van dit afstudeeronderzoek. Aan de hand van de bronnen/modellen uit het theoretisch kader en de informatiegids van Stichting Domino+ zijn de interviewvragen opgesteld. Deze interviewvragen zijn als bijlage opgenomen in dit onderzoeksvoorstel.

2.2 Kwaliteitscriteria bestuurlijke informatie(systemen)

De kwaliteit van bestuurlijke informatie is van wezenlijk belang voor de beheersing van bedrijfsprocessen en de verantwoording die daarover moet worden afgelegd door de organisatie. Starreveld definieert het begrip bestuurlijke informatie als volgt: 'informatie ten behoeve van het besturende orgaan, het doen functioneren en het beheersen van een huishouding ten behoeve van de verantwoording die daarover moet worden afgelegd'. Volgens van Egten bestaat bestuurlijke informatie niet alleen uit managementinformatie, maar ook uit logistieke informatie, omdat ook deze informatie een ondersteunende rol speelt binnen het functioneren van de organisatie. Deze informatie vervult een belangrijke rol in de IB en de externe verantwoording. Het management van een organisatie neemt beslissingen op basis van bestuurlijke informatie ten aanzien van de inrichting van bedrijfsprocessen, de in te zetten productiemiddelen en de realisatie van bedrijfsdoelstellingen. Dit betekent dat hoge eisen gesteld moeten worden aan de kwaliteit van deze informatie (de Koning, 2011).

2.2.1 DeLone en McLean

DeLone en McLean (2003) hebben een IS Succes Model (figuur 1) opgesteld voor de kwaliteit van informatiesystemen. In dit model is de kwaliteit van de (ondersteunende) dienstverlening als variabele opgenomen. De toegevoegde waarde van het informatiesysteem staat centraal. Deze wordt bepaald door het gebruik van het informatiesysteem en de daarbij ontstane tevredenheid van



de gebruikers. Het model toont tevens een terugkoppeling van de gecreëerde toegevoegde waarde naar het gebruik en de tevredenheid van gebruikers. Hieruit blijkt dat gebruikers eerder geneigd zijn om een informatiesysteem te gebruiken en daar tevreden over te zijn als blijkt dat het informatiesysteem aantoonbaar toegevoegde waarde creëert.

Figuur 1 IS Success Model DeLone en Mclean (2003)

2.2.2 Nelson, Todd en Wixom

Op basis van het succesmodel van DeLone en McLean (2003) hebben Nelson, Todd en Wixom (2005) factoren van informatiekwaliteit en systeemkwaliteit bepaald. Deze factoren zijn bepaald aan de hand van een literatuurstudie. De vier kwaliteitsfactoren die de kwaliteit van informatie bepalen betreffen: juistheid, volledigheid, tijdigheid en presentatievorm.

De kwaliteit van een informatiesysteem wordt volgens Nelson, Todd en Wixom (2005) bepaald door de volgende criteria: beschikbaarheid, betrouwbaarheid, responstijd, flexibiliteit en integratie.

Om de hiervoor genoemde kwaliteitsfactoren te toetsen, besloten Nelson, Todd en Wixom (2005) om een empirisch onderzoek uit te voeren. Het onderzoek werd gehouden onder 465 gebruikers van datawarehouses. De gebruikers wezen juistheid aan als het belangrijkste kenmerk van informatiekwaliteit, op enige afstand gevolgd door volledigheid. Juistheid wordt gedefinieerd als de mate waarin de geproduceerde informatie een correcte weergave is van de werkelijkheid die ze afbeeldt en overeenkomt met de behoefte van de gebruiker. Het begrip volledigheid wordt gedefinieerd als de mate waarin de geproduceerde informatie de informatiebehoefte van de gebruiker volledig dekt (Nelson, Todd, Wixom, 2005).

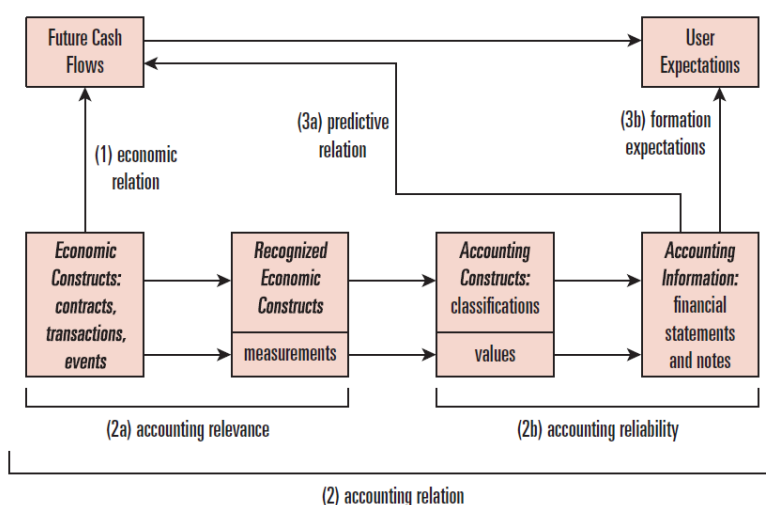
Betrouwbaarheid bleek het belangrijkste kenmerk voor systeemkwaliteit, gevolgd door beschikbaarheid. Het begrip betrouwbaarheid wordt door de onderzoekers gedefinieerd als de mate waarin het systeem operationeel is. Andere auteurs, zoals Sutton, definiëren betrouwbaarheid als de veiligheid, integriteit en beschikbaarheid van het informatiesysteem. Nelson, Todd en Wixom (2005) omschrijven beschikbaarheid als de mate waarin gegevens met relatief weinig inspanning benaderd kunnen worden.

In deze paragraaf zijn alleen de begrippen juistheid, volledigheid, beschikbaarheid en betrouwbaarheid gedefinieerd, omdat deze volgens het empirische onderzoek van Nelson, Todd en Wixom (2005) de belangrijkste kwaliteitscriteria van informatie(systemen) zijn.

2.2.3 Maines en Wahlen

Bestuurlijke informatie is afkomstig uit reguliere informatiesystemen en met name administratieve informatiesystemen. Uit de administratieve systemen wordt de externe verantwoordingsinformatie

afgeleid. In figuur 2 is het accounting information-framework van Maines en Wahlen (2006) voor externe verantwoordingsinformatie weergegeven. Deze informatie bestaat onder andere uit overeenkomsten, transacties en gebeurtenissen die toekomstige cashflows voor de onderneming genereren.



Figuur 2 Accounting information framework Maines en Wahlen (2006)

In het accounting information framework komen twee belangrijke kwaliteitsaspecten van informatie naar voren, namelijk relevantie en betrouwbaarheid. Relevantie heeft betrekking op het onderkennen en meten van belangrijke economische informatie. Betrouwbaarheid richt zich op het classificeren en selecteren van de informatie die in de verantwoordingsrapportages wordt opgenomen (Maines en Wahlen, 2006).

2.2.4 Keuze model praktijkonderzoek

Het accounting information framework van Maines en Wahlen (2006) wordt meegenomen in het praktijkgedeelte van dit afstudeeronderzoek, omdat dit model zich specifiek richt op de kwaliteit van externe, economische verantwoordingsinformatie. De twee belangrijkste kwaliteitscriteria van dit model zijn relevantie en betrouwbaarheid. Relevantie heeft volgens dit model betrekking op het onderkennen en meten van de belangrijkste economische informatie en de betrouwbaarheid richt zich op de classificatie en selectie van de informatie die in de verantwoordingsrapportages wordt opgenomen. Door deze kwaliteitsaspecten op te nemen in het adviesmodel wordt onderzocht in hoeverre Stichting Domino+ de betrouwbaarheid en relevantie van informatie uit verantwoordingsrapportages weet te waarborgen ten behoeve van haar eigen besluitvorming en de aanlevering van gegevens richting BNR Accountants & Adviseurs.

2.3 AO en IB voor bedrijven

2.3.1 AO

Volgens Kleinjan (2011) kan het begrip AO gedefinieerd worden als het gehele pakket aan organisatorische maatregelen, welke direct of indirect betrekking hebben op de goede werking van de administratie. Het geheel aan maatregelen moet ervoor zorgen dat iedere betrokkene binnen een organisatie de informatie krijgt die hij/zij nodig heeft om te weten wat moet worden gedaan, hoe dit moet worden gedaan en waarover een besluit moet worden genomen. Kleinjan (2011) noemt drie aspecten die een rol spelen binnen de administratieve afdeling van een organisatie:

Het informatieve aspect: de administratieve afdeling verstrekt detailinformatie aan het management van het bedrijf ten behoeve van de besluitvorming. Op basis van deze informatie beoordeelt het management het functioneren van de organisatie als geheel.

Het verantwoordingsaspect: de administratieve medewerkers van een organisatie dienen verantwoording af te leggen voor de bevoegdheden die zij hebben. De medewerkers dienen verantwoordingsverslagen af te leggen en zich te houden aan wettelijke voorschriften inzake overlegging en openbaarmaking van gegevens.

Het controleaspect: dit betreft de uitvoering van IB. Een taak hiervan is de administratieve controle op volledigheid van de verslaggeving omtrent werkprocessen.

Volgens AO-handboek (zd) houdt de AO zich bezig met het functioneren van een organisatie, de informatie die hieruit voortkomt en het complex van maatregelen om het functioneren en informeren naar wens te laten verlopen. Om tot een goede AO te komen is het van belang om de volgende vragen te stellen: Wat zijn de belangrijkste werkprocessen van de organisatie? Welke AO-risico's spelen binnen deze processen? Hoe kunnen deze AO-risico's beheerst worden?

Het vakgebied AO richt zich met name op de inrichting van werkprocessen, het toewijzen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het op gang houden van informatiestromen (AO-handboek, zd).

2.3.2. IB

ISA 315 (2009) definieert IB als het proces dat belast is met het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid omtrent het bereiken van organisatiedoelstellingen, de betrouwbaarheid van financiële rapportages, de effectiviteit en efficiëntie van activiteiten en de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.

Ook Steur (2014) stelt dat IB het proces is dat zich richt op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid omtrent het bereiken van doelstellingen op het gebied van werkprocessen, de betrouwbaarheid van de financiële informatievoorziening, de naleving van relevante wet- en regelgeving, beleidsrichtlijnen en procedures, en het bewaken van activa of waarden.

De Commission of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) definieert IB als een proces dat wordt uitgevoerd door de directie van een organisatie, het management of ander personeel, gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid omtrent het bereiken van doelstellingen in de volgende categorieën (Renes, 2004):

- Effectiviteit en efficiëntie van werkprocessen (operations);
- De betrouwbaarheid van de financiële informatievoorziening (financial reporting);
- De naleving van relevante wet- en regelgeving (compliance).

COSO ziet IB als een proces dat wordt uitgevoerd door personeel op alle niveaus binnen de organisatie en niet door maatregelen, formuleren en procedures.

2.3.3 Keuze definities praktijkonderzoek

De definities uit AO-handboek (zd) en Renes (2004) worden opgenomen in het adviesmodel, omdat AO-handboek (zd) de meest uitgebreide definitie van AO geeft en het COSO-framework uit Renes (2004) de eerste wereldwijde standaard voor interne beheersing was.

2.4 Belang AO en IB

2.4.1 Belang AO

AO-handboek (zd) stelt dat de AO niet alleen maatregelen betreft omtrent de juistheid van gegevensverwerking, maar dat deze ook van groot belang is voor een goed functionerende informatievoorziening. De combinatie van AO en IB moet een bijdrage leveren aan het inventariseren, beheersen en evalueren van (financiële) bedrijfsrisico's en de kwaliteit van bedrijfsprocessen, zoals de aanstelling en ontslag van medewerkers of de wijze waarop de organisatie inkopen doet. De AO en IB van een organisatie moet ervoor zorgen dat de verschillende processen effectief en efficiënt verlopen.

Volgens Maes (2015) stelt een goede inrichting van de AO organisaties in staat om geïdentificeerde AO-risico's te beperken. Deze risico's kunnen betrekking hebben op de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving, de effectiviteit en efficiency van bedrijfsactiviteiten en de naleving van wet- en regelgeving waar het betreffende bedrijf mee te maken heeft. De betrouwbaarheid van financiële rapportering geldt voor zowel interne als externe beslissingen en doeleinden. De externe accountant moet voor een deel kunnen steunen op de interne risicobeheersing van het bedrijf, omdat het onmogelijk is om alle controles te vervangen door eigen werk. Daarnaast dient iedere organisatie rekening te houden met diverse wetten en regels, zoals het proactief vermijden van fraude en diefstal. Organisaties dienen financiële rapportages conform de International Financial Reporting Standard (IFRS) op te stellen. Om de efficiëntie en effectiviteit van activiteiten te beoordelen, let men op de ondersteuning die ze bieden voor het behalen van organisatiedoelen. De omvang van de AO is afhankelijk van de organisatiegrootte en de organisatiestructuur.

2.4.2 Belang IB

Renes (2004) bespreekt de code Tabaksblat die door het kabinet is ingevoerd om de kwaliteit van IB binnen organisaties te verbeteren. De code schrijft voor dat het management een bestuursverklaring inzake IB opneemt in het jaarverslag. Duidelijk is ook dat de code vereist dat het management de bestuursverklaring moet onderbouwen met een deugdelijke grondslag. Het management moet zowel de opzet als de goede werking van de IB evalueren en beoordelen. De vereisten voor IB uit de code Tabaksblat zijn gebaseerd op de Sabanes-Oxley-wet (SOX) en het COSO-raamwerk voor IB. In 2002 werd de SOX ondertekend door president Bush van de Verenigde Staten. Deze wet werd ingevoerd na een reeks boekhoudschandalen. Vele medewerkers werden ontslagen en veel pensioengeld ging verloren, omdat dit geld veelvuldig werd belegd in aandelen. Als gevolg hiervan kwamen vele Amerikaanse burgers in de financiële problemen. Om dit in de toekomst te voorkomen schrijft de SOX voor dat de leiding van een organisatie een bestuursverklaring opstelt waaruit blijkt dat de IB met betrekking tot de financiële verslaggeving goed ontworpen is en dat de IB adequaat gefunctioneerd heeft. De accountant dient vervolgens te controleren of deze verklaring een getrouw beeld geeft.

COSO was in 1992 het eerste wereldwijde raamwerk voor IB. De doelstelling van COSO is het vestigen van een aanvaardbare begripsbepaling voor IB en het opstellen van een standaard voor de beheersing van interne beheersingssystemen. De COSO-standaard is opgesteld naar aanleiding van de Watergate-onderzoeken in 1973 en de daaruit voortkomende Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) in 1977. Deze organisatie werd in de VS aangenomen om illegale transacties, zoals illegale bijdragen aan politieke partijen en steekpenningen, te signaleren en te rapporteren. De FCPA is gebaseerd op de gedachte dat illegale transacties kunnen worden voorkomen met een goede IB (Renes, 2004).

Volgens Steur (2014) controleert het proces van IB de juistheid, volledigheid en tijdigheid van de bestuurlijke informatievoorziening. Het signaleren van foutieve en/of onvolledige managementinformatie is de kerntaak van dit proces. Dit is voor iedere organisatie van groot belang, omdat het management moet kunnen steunen op een betrouwbare informatievoorziening bij het nemen van managementbeslissingen.

2.4.3 Keuze informatie praktijkonderzoek

In voorgaande paragrafen is het belang en de waarde van een goed ingerichte AO en IB voor organisaties beschreven. Op basis van de gezamenlijke informatie uit paragraaf 2.4.1 en 2.4.2 zal in het adviesmodel worden opgenomen dat het belang en de waarde van AO/IB betrekking heeft op: een betrouwbare informatievoorziening, de identificatie en beheersing van AO-risico's, de efficiënte en effectieve werking van bedrijfsprocessen, de betrouwbaarheid van (financiële) managementrapportages en de naleving van wet- en regelgeving.

2.5 Inrichting AO en IB dienstverlenende organisatie

2.5.1 Opbouw AO en IB

Voordat een opzet kan worden gemaakt van de AO en IB dient een organisatie eerst alle bedrijfsprocessen te analyseren en per deelproces een activiteitschema op te stellen. Per proces dient te worden vastgelegd welke activiteiten achtereenvolgens worden uitgevoerd, wie deze activiteiten uitvoert en hoe deze activiteiten worden uitgevoerd. Vervolgens worden de informatiebehoeften van medewerkers vastgelegd. Wie heeft welke informatie nodig voor welke activiteiten en hoe komt deze informatie tot stand? Deze activiteiten kunnen zowel van leidinggevende, uitvoerende als controlerende aard zijn. Op basis van de procesanalyse en de informatiebehoefteanalyse, worden vervolgens de procedures van AO en IB opgebouwd. Wanneer

deze procedures operationeel zijn dient het management deze continu te bewaken, te evalueren en bij te sturen waar nodig (Groffils, 1994).

2.5.2 Typologiemodel Starreveld

Volgens Groffils (1994) dient bij de inrichting van de AO rekening te worden gehouden met de typologie van een organisatie. Iedere organisatie kan op basis van karakteristieke kenmerken tot een typologie worden gerekend. De typologie van een organisatie kan als referentiekader dienen voor de te ontwerpen AO. Een klassieke indeling van organisaties is het typologiemodel van Starreveld, welke organisaties indeelt naar de volgende categorieën: industriële ondernemingen, dienstverlenende ondernemingen, ziekenhuizen, financiële instellingen en verzekeringsmaatschappijen.

De specifieke kenmerken van de bedrijfstypen hebben invloed op de AO en IB, aldus Groffils (1994). In deze paragraaf wordt de inrichting van de AO voor het bedrijfstype dienstverlenende organisaties

beschreven, omdat kinderopvang Stichting Domino+ een dienstverlenende organisatie is. In figuur 3 is het typologiemodel van Starreveld weergegeven.

Typologiemodel van Starreveld			
Werkend voor de markt	Handelsbedrijven	Op rekening	
		Tegen contante betaling	
	Productiebedrijven	Massaproductie	
		Stukproductie	
	Agrarische en extractieve bedrijven		
	Bedrijven gericht op massale gegevensverwerking		
	Dienstverlenende bedrijven	Met een zekere goederenbeweging	Eigen goederen
			Goederen van derden
			Levering via vaste verbindingen
		Informatiediensten	
		Beschikbaar stellen capaciteit	Met specifieke reservering
			Zonder specifieke reservering
		Overige dienstverlening	
	Financiële instellingen		
Niet werkend voor de markt	Overheid		
	Privaatrechtelijke instellingen		

Figuur 3 Typologiemodel van Starreveld

De aard van de activiteiten verschilt per dienstverlenende organisatie. Om vast te kunnen stellen welke interne beheersingsmaatregelen vereist zijn, dient eerst de aard van de bedrijfsactiviteiten te worden vastgesteld. De typologie dienstverlenende organisatie kan opgesplitst worden in:

- Bedrijven met een eigen goederenbeweging (restaurants, uitgeverijen);
- Bedrijven met een goederenbeweging van derden (veilingen, wasserijen);
- Bedrijven met beschikbaarstelling van ruimte met specifieke reservering (hotels, luchtvaartmaatschappijen);
- Bedrijven met beschikbaarstelling van ruimte zonder specifieke reservering (theaters, bioscopen);
- Overige bedrijven en vrije beroepen (schoonmaakbedrijven, softwarebureaus).

Kinderopvang Stichting Domino+ valt onder de categorie overige dienstverlenende bedrijven en vrije beroepen, maar heeft ook raakvlakken met bedrijven die ruimte beschikbaar stellen met specifieke reservering, omdat de kinderopvang ruimte nodig heeft om de kinderen op te kunnen vangen.

2.5.3. IB overige dienstverlenende bedrijven

Hierna worden de belangrijkste kenmerken van de IB voor overige dienstverlenende bedrijven besproken.

Het dienstverlenende bedrijf stelt een voorcalculatie op met hierin de te verwachten omzet in een bepaalde periode. De omzet wordt veelal behaald door abonnementsopdrachten en incidentele opdrachten. Deze bedrijven werken met uurtarieven. Het beschikbare aantal arbeidsuren is de basis van het budget. De abonnementsopdrachten leiden tot vast te factureren bedragen en dienen te worden geregistreerd in de abonnementenadministratie. Aan de hand van een inschrijfformulier maakt de administratie een klantenkaart aan.

De administratie registreert de verantwoorde arbeidsuren en vermenigvuldigd deze met de vastgestelde tarieven op de klantenkaarten. Het totaal van de op de klantenkaarten ingeschreven uren wordt afgestemd met het totaal van de verantwoordingsstaten. Aan de hand van de klantenkaarten wordt gefactureerd. Klanten met een maandelijks abonnement worden meestal vooraf gefactureerd, zodat financiële risico's (wanbetaling) kunnen worden voorkomen. Klanten met incidentele opdrachten worden meestal achteraf gefactureerd, na het verlenen van de dienst. De administratie stemt de verantwoorde maandomzet abonnementen af met de maandomzet volgens de abonnementenadministratie.

Aan de hand van de klantenkaarten stelt de administratie een nacalculatie op, welke wordt vergeleken met de voorcalculatie. De verschillen worden vervolgens geanalyseerd. De administratie controleert het verband tussen de verantwoorde arbeidsuren en de beschikbare (betaalde) arbeidsuren (Groffils, 1994).

2.5.4 Proces van IB

Groffils (1994) onderscheidt vijf elementen van IB.

Controleomgeving

De controleomgeving beschrijft de inspanning en de algemene houding die de hoogste leiding van een organisatie aanneemt ten aanzien van de IB. Factoren die de controleomgeving beschrijven zijn onder andere de communicatiemethoden, de ondernemingsfilosofie, de methodes voor de besturing van operationele activiteiten en de integriteit en ethische waarden van de hoogste leiding en personeelsleden.

Risicobepaling

Iedere organisatie heeft te maken met interne en externe risico's, die de realisatie van doelstellingen kan beïnvloeden. De leiding van de organisatie dient deze risico's te onderkennen, te analyseren en gepaste controlemaatregelen te nemen.

Controleprocedures

De controleprocedures hebben als doel om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de realisatie van controledoeleinden. Voorbeelden van controleprocedures zijn controletechnische functiescheiding (deze maatregel wordt nader toegelicht), beveiliging van toegang tot activa en rekeningen, autorisatie van activiteiten en transacties en de toetsing van budgetten, normen en voorcalculaties.

Informatie- en accountingsysteem

Het is van belang dat iedere medewerker binnen een organisatie de informatie krijgt en uitwisselt die benodigd is om operationele activiteiten uit te voeren en onder controle te houden middels repressieve en preventieve controles. De boekhoudkundige verwerking van deze informatie-

uitwisseling dient effectief te verlopen. Dit houdt in dat alle geldige transacties op gepaste wijze (volgens richtlijnen organisatie) in de juiste periode tegen de juiste waarde worden vastgelegd in het systeem.

De leiding van een organisatie dient aan alle medewerkers duidelijk te maken welke communicatie- en controleverantwoordelijkheden zij hebben en welke onderlinge relaties er zijn met de taken van anderen. Tevens moet aandacht worden besteed aan de communicatie met externe partijen, zoals klanten, overheden en leveranciers.

Bijsturing

Tekortkomingen in de IB moeten worden gesignaleerd en gerapporteerd aan de leiding, zodat deze gepaste maatregelen kan nemen. Deze maatregelen kunnen repressief en preventief van aard zijn. Preventieve maatregelen zijn meestal organisatorisch van aard. Repressieve maatregelen controleren de effectieve werking van preventieve maatregelen en de juistheid van administratieve vastlegging.

2.5.5 Controletechnische functiescheiding

Eén van de belangrijkste preventieve organisatorische maatregelen ten aanzien van IB is de controletechnische functiescheiding. Deze maatregel stelt een organisatie in staat om de juistheid van verantwoordingsverslagen van de ene schakel in het waardenkringloopproces vast te stellen aan de hand van de verantwoordingsverslagen van een andere schakel in dat proces. Het is nu mogelijk om verschillende verantwoordingsverslagen aan elkaar te toetsen. Dit zorgt ervoor dat het niet mogelijk is om een deel van de waardenkringloop buiten de verslaggeving te houden, tenzij twee of meer functionarissen samenspannen. Om samenspanning te voorkomen dient het management van een organisatie de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van functionarissen te verdelen. De functiescheidingen dienen tussen de volgende functies te worden aangebracht: **Beschikkende functie** (functionaris mag namens organisatie verbintenissen aangaan met derden), **Bewarende functie** (functionaris draagt zorg voor de bewaring van goederen en/of geldmiddelen), **Registrerende functie** (functionaris registreert gegevens of gebeurtenissen), **Controlerende functie** (functionaris controleert de uitvoering van operationele activiteiten) en de **Uitvoerende functie** (functionaris voert operationele activiteiten uit).

Door deze functiescheiding beïnvloedt iedere functionaris slechts een beperkt aantal schakels in de waardenkringloop. Daarnaast is het niet meer mogelijk om twee opeenvolgende schakels in de waardenkringloop te beïnvloeden. Er is een duidelijke splitsing tussen bevoegdheden en verantwoordelijkheden, waardoor het risico tot fraude of samenspanning beheerst wordt (Groffils, 1994).

2.5.6 Informatieverzorging

Om organisaties te kunnen besturen dienen permanent beslissingen te worden genomen omtrent de te behalen doelstellingen, de in te zetten medewerkers en middelen, de te verrichten handelingen en de controle op het organisatieproces. De leiding van een organisatie is verantwoordelijk voor het opzetten van een functionele structuur. Dit houdt in dat bevoegdheden en verantwoordelijkheden van operationele functies op verscheidene niveaus binnen de organisatie, gedelegeerd moeten worden. Dit delegeren betreft het afleggen van verantwoording door lagere niveaus aan hogere niveaus. De leiding controleert tevens hoe de verschillende bedrijfsniveaus omgaan met de toegewezen bevoegdheden (Groffils, 1994).

Om gedegen beslissingen te kunnen nemen over de besturing van een organisatie is een informatieverzorgingsproces benodigd. Volgens Groffils (1994) is het informatieverzorgingsproces

het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van het besturen, het doen functioneren en het beheersen van een huishouding ten behoeve van de verantwoordingen die daarover moeten worden afgelegd.

Ieder controleproces bestaat uit het verkrijgen van informatie omtrent de feitelijke situatie (IST-situatie), het verkrijgen van informatie die als toetsingsmaatstaf wordt gebruikt (SOLL-situatie), de toetsing van informatie en het evalueren van regulariserende handelingen.

Dit proces is op alle niveaus en in alle functies binnen een organisatie aan de orde. Denk bijvoorbeeld aan de controle op tijdige uitvoering van operationele activiteiten en de controle op de realisatie van planning en budgetten. Het controleproces is onafscheidelijk verbonden met informatie. De informatie die gecontroleerd en verstrekt wordt door alle functionarissen binnen de organisatie dient volledig, tijdig en nauwkeurig te zijn. Deze criteria samen vormen volgens Groffils (1994) de eis betrouwbaarheid.

2.5.7 Budget & interne rapportering

Het budget van een organisatie bevat de verwachte inkomsten en uitgaven in een bepaalde periode. De totstandkoming en goedkeuring van het budget is een taak van het management van een organisatie. Een goedgekeurd budget dient als toetsingsmaatstaf voor de werkelijkheid. Er worden echter een aantal voorwaarden gesteld aan het budget voordat deze de functie van toetsingsmaatstaf kan vervullen:

- Er moet een duidelijke verdeling zijn tussen de vaste en variabele kosten van de organisatie;
- De normale bezetting moet vermeld zijn;
- Het budget bevat de gehanteerde normen voor voorcalculaties en kostprijscalculaties;
- Het verband tussen het kostenbudget en andere budgetten is duidelijk weergegeven;
- De relatie tussen het budget, de financiering en de liquiditeitsbegroting is aangegeven;
- Het budgetsysteem is aangepast aan de functionele en operationele organisatie.

De interne organisatie moet ervoor waken dat de periodieke, werkelijke kosten en opbrengsten worden geboekt in het systeem in plaats van de gebudgetteerde bedragen. Anders komt de boekhouding los te staan van de werkelijke situatie en mist de daarop gebaseerde rapportering haar doel (Groffils, 1994).

Groffils (1994) definieert interne rapportering als het op gestructureerde wijze afleggen van verantwoording omtrent de uitkomsten van het gevoerde beleid. Om de betrouwbaarheid van interne rapportering te waarborgen dient een reeks maatregelen genomen te worden. De inhoud van interne rapportages dient te worden afgestemd op de behoeften van de gebruikers. Daarnaast moeten de werkelijke periodieke resultaten uit interne rapportages vergeleken worden met het budget. Het betreft meestal maandelijkse resultaten. Verschillen van materieel belang tussen het budget en de werkelijke cijfers dienen te worden geanalyseerd en toegelicht. Een bijzondere vorm van interne rapportering is management by exception. Dit houdt in dat naast een algemeen overzicht van de bedrijfsresultaten ook alle transacties of resultaten die significant afwijken van de normale situatie, worden gerapporteerd aan het management van de organisatie. Interne rapportering is zodoende een onmisbaar beheersinstrument voor het management van een organisatie.

2.5.8 Keuze informatie praktijkonderzoek

De informatie uit de voorgaande subparagrafen zal worden meegenomen in het adviesmodel om vast te stellen of Stichting Domino+ deze richtlijnen volgt en de beheersingsmaatregelen treft die benodigd zijn voor de beheersing van AO-risico's.

Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethodologie

3.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie voor dit afstudeeronderzoek betrof een kwalitatieve survey. Deze onderzoeksmethode richt zich op het verzamelen van gegevens over kenmerken van eenheden, met als doel deze kenmerken te beschrijven en verbanden te ontdekken tussen deze kenmerken (Baarda, 2014). De auteur heeft gekozen voor een kwalitatieve survey, omdat de AO en IB van Stichting Domino+ beschreven en geanalyseerd werd aan de hand van theoretische literatuur en informatie uit de praktijk. In eerste instantie werden diverse wetenschappelijke internetbronnen met elkaar vergeleken in het theoretisch kader (deskresearch). Per paragraaf werd aangegeven welke modellen of definities meegenomen worden in het uiteindelijke adviesmodel. Vervolgens heeft de auteur een inventarisatie gedaan binnen de informatiegids 2017/2018 van Stichting Domino+ (eveneens deskresearch). In deze gids staan diverse procedures van de kinderopvang beschreven. Hierna werden twee interviews afgenomen met medewerkers van Stichting Domino+. Tevens werd een paneldiscussie georganiseerd met twee andere medewerkers van de kinderopvang om specifiekere informatie te kunnen verkrijgen. Een paneldiscussie is een debat waarbij meerdere deelnemers de gelegenheid krijgen om te discussiëren over een bepaald onderwerp en ideeën uit te wisselen. Twee interviews en een paneldiscussie waren voor de auteur afdoende om de huidige AO en IB van de kinderopvang te kunnen beschrijven, omdat de respondenten kennis en ervaring hebben over dit vakgebied.

3.2 Populatie

Voor dit afstudeeronderzoek zijn de medewerkers van Stichting Domino+ te Roosendaal, die uiteenlopende administratieve werkzaamheden verrichten voor de kinderopvang, de populatie. De auteur heeft een selecte kwalitatieve steekproef getrokken om zodoende de medewerkers met de meeste expertise over AO en IB te kunnen interviewen. De respondenten zijn op advies van de bedrijfsbegeleider gekozen.

3.3 Dataverzameling

De theoretische deelvragen uit dit afstudeeronderzoek werden beantwoord door middel van deskresearch. Deze deelvragen werden in hoofdstuk 2 behandeld door informatie uit wetenschappelijke literatuur en vakbladen met elkaar te vergelijken. Om de AO en IB van Stichting Domino+ te kunnen optimaliseren beschreef de auteur diverse definities, maatregelen, processen en modellen die hier een bijdrage aan zouden kunnen leveren. Daarnaast verdiepte de auteur zich in de huidige AO van de kinderopvang, door de informatiegids met daarin de beschreven procedures en processen te inventariseren. Op basis van deze inventarisatie en de theorie uit hoofdstuk 2 werden de interviewvragen voor de medewerkers van de kinderopvang opgesteld.

De praktische deelvragen werden met kwalitatieve gegevens beantwoord. De beantwoording van deze vragen vond plaats door middel van interviews en een paneldiscussie. Er werden twee afzonderlijke interviews afgenomen met medewerkers van de kinderopvang. De paneldiscussie werd met twee medewerkers tegelijkertijd afgenomen. De interviews en de paneldiscussie vonden in vertrouwelijke kring plaats en werden opgenomen met een mobiele telefoon. De opnames waren bedoeld om respondenten niet verkeerd te interpreteren. Er was sprake van semigestructureerde interviews met een korte introductie door de auteur. Waar nodig werd doorgevraagd om zodoende specifiekere informatie te kunnen verkrijgen voor de opstelling van het adviesmodel. De lijst met interviewvragen is in bijlage 1 van dit onderzoeksrapport opgenomen. Voor zowel de interviews als de paneldiscussie werd deze vragenlijst gehanteerd.

3.4 Data-analyse

De interviews en de paneldiscussie werden digitaal verwerkt en geanalyseerd op de computer. Het doel hiervan was om de inrichting van de AO en IB volgens de theorie te vergelijken met de inrichting van de AO en IB in de praktijksituatie. Op basis van deze vergelijking heeft de onderzoeker verbeteringen aan kunnen dragen en deze op kunnen nemen in het uiteindelijke adviesmodel. De interviews en de paneldiscussie werden woordelijk (niet letterlijk) uitgeschreven. De transcripten werden geanalyseerd door middel van een codeboek. Ieder gespreksonderwerp werd gekoppeld aan een kleurcode, zodat specifieke tekstfragmenten sneller en gemakkelijker terug te vinden waren. Dit wordt ook wel axiaal coderen genoemd (Baarda, 2014). De resultaten uit de interviews en de paneldiscussie worden in hoofdstuk 4 besproken. Tevens worden de resultaten uit de praktijk onderling met elkaar vergeleken. Op basis van deze vergelijkingen neemt de auteur verbeteringen omtrent de inrichting van de AO en IB op te in het uiteindelijke adviesrapport.

3.5 Betrouwbaarheid

Dit afstudeeronderzoek richt zich specifiek op de kinderopvang in Roosendaal, dus er kan sprake zijn van toeval. Het resultaat is dus mogelijk niet helemaal betrouwbaar ten opzichte van andere kinderopvangen in Nederland.

De interviews en de paneldiscussie werden opgenomen met een mobiele telefoon en woordelijk uitgeschreven. Wanneer de interviews en de paneldiscussie woordelijk uitgeschreven waren, verwijderde de auteur de audiobestanden, zodat de opnamen niet in verkeerde handen konden komen. De respondenten van Stichting Domino+ wensten anoniem te blijven. Daarom heeft de auteur fictieve namen opgenomen in het onderzoeksverslag en de transcripten. Wel werden de functies van de respondenten opgenomen in de transcripten. Tevens mochten de respondenten de resultaten van het onderzoek inzien, zodat kon worden nagegaan of de onderzoeker de interviews correct en naar waarheid heeft uitgeschreven en verwerkt.

3.6 Validiteit

Naast betrouwbaarheid, is het van belang dat de resultaten van het onderzoek ook valide zijn. Het advies omtrent de inrichting en optimalisering van de AO en IB voor Stichting Domino+ is niet bindend. De kinderopvang mag zelf bepalen in hoeverre het advies van de onderzoeker opgevolgd wordt. Echter mag Stichting Domino+ het adviesmodel van de onderzoeker niet aanpassen, omdat deze gebaseerd is op wetenschappelijke literatuur en bevindingen uit de praktijk. De resultaten van het onderzoek zijn voornamelijk geldig binnen deze organisatie, omdat het waarschijnlijk is dat andere organisaties het adviesmodel aanpassen om het meer geschikt te maken voor de desbetreffende organisatie. Dit houdt in dat er sprake is van interne validiteit en niet van externe validiteit, omdat het adviesmodel niet automatisch toegepast kan worden op alle kinderopvangen in Nederland (Baarda, 2014).

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de twee diepte-interviews en de paneldiscussie beschreven. De interviews en paneldiscussie zijn afgenomen met de volgende medewerkers:

- Henk, bestuurslid van Stichting Domino+ (Bijlage C);
- Iris, administratief medewerkster Stichting Domino+ (Bijlage D);
- Gaby, directrice Stichting Domino+ (Bijlage D);
- Petra, leidster/administratief medewerkster Stichting Domino+ (Bijlage E).

Zoals eerder aangegeven in hoofdstuk 3, worden in de transcripten en het onderzoeksrapport fictieve namen gebruikt voor de respondenten, omdat deze anoniem wensen te blijven.

Voor zowel de diepte-interviews als de paneldiscussie is dezelfde vragenlijst gehanteerd (Bijlage B). De transcripten van de interviews en de paneldiscussie zijn opgenomen in de bijlagen (zie Bijlage C t/m E). Deze zijn geanalyseerd aan de hand van codeboeken (zie Bijlage F t/m H). In deze codeboeken zijn de verschillende gespreksonderwerpen gecategoriseerd door middel van kleurcodes. Iedere kleur staat voor een specifiek gespreksonderwerp. Aan de hand van het codeboek worden in de volgende (sub)paragrafen de resultaten van de diepte-interviews en paneldiscussie besproken.

4.1 Vastlegging

Het eerste gespreksonderwerp van de interviews en paneldiscussie betrof de vastlegging, verdeling en bewaking van taken, bevoegdheden en werkprocessen binnen Stichting Domino+.

4.1.1 Taken en bevoegdheden

4.1.1.1 Vastlegging

De taken en bevoegdheden van het bestuur van Stichting Domino+ zijn vastgelegd in de statuten van de stichting. Het bestuur bestaat uit Henk, Gaby en Iris. De taken en bevoegdheden van leidsters zijn vastgelegd in het beleid van de kinderopvang.

4.1.1.2 Verdeling

Binnen Stichting Domino+ is een algemene taakverdeling gemaakt. De leidsters op de werkvloer doen het uitvoerende werk. Zij werken dagelijks met de kinderen en vangen de kinderen op. Iris en Petra verrichten administratieve werkzaamheden namens de kinderopvang, zoals de verwerking van inkoop- en verkoopfacturen en het bijhouden van het kasboek. Iris is verantwoordelijk voor de administratieve verwerking in het online boekhoudpakket SnelStart en Petra is verantwoordelijk voor administratieve verwerking in het urenregistratiesysteem Rosa. Henk is actief als bestuurslid en heeft de taak om de gewerkte uren van de leidsters te communiceren met administratiekantoor Select voor de verloning. Daarnaast bewaakt hij de visie en strategie van de kinderopvang. De voornaamste taken van directrice Gaby zijn het maken van werkroosters voor de leidsters en het aangaan van financiële verbintenissen met ouders en bedrijven. Het bestuur heeft de taak om toezicht te houden op de kinderopvang. Iris en Gaby mogen ook optreden als leidster wanneer er sprake is van onderbezetting op de werkvloer. Zij hebben hier de benodigde papieren voor.

4.1.1.3 Bewaking en verantwoording

De naleving van taken en bevoegdheden wordt gecontroleerd door jaarlijks personeelsgesprekken te voeren met alle medewerkers van Stichting Domino+. Deze gesprekken worden gevoerd door Gaby. Tijdens deze gesprekken worden afspraken gemaakt over de verdeling van taken en bevoegdheden. Ook tijdens de maandelijkse bestuursvergaderingen wordt de verdeling van taken en bevoegdheden besproken. Het bestuur kan de verdeling van taken en bevoegdheden wijzigen als daar aanleiding toe is. De naleving van de verdeling tussen taken en bevoegdheden wordt verantwoord middels notulen

van bestuursvergaderingen en gespreksverslagen van personeelsgesprekken. De gespreksverslagen worden ondertekend door Gaby en bewaard in de personeelsdossiers. De notulen van bestuursvergaderingen worden door Henk bewaard in het jaarrekeningdossier van Stichting Domino+. Dit dossier ligt opgeslagen in het archief van BNR. Iris en Gaby ontvangen een kopie van deze notulen.

4.1.2 Werkprocessen

4.1.2.1 Beschrijving

Er zijn geen beschrijvingen gemaakt van de werkprocessen van Stichting Domino+. De kinderopvang heeft niet per werkproces vastgelegd welke werkzaamheden achtereenvolgens worden uitgevoerd, welke medewerkers hierbij betrokken zijn en hoe deze werkzaamheden worden uitgevoerd. Volgens de respondenten is dit ook niet echt nodig, omdat de werkprocessen al lang hetzelfde zijn. Deze processen zitten al in de hoofden van de medewerkers. Er wordt gebruik gemaakt van eigen taakverdelingen die onderling worden afgesproken. Het maken van deze taakverdelingen gebeurt mondeling.

4.1.2.2 Vastlegging informatie

De kinderopvang heeft niet vastgelegd welke informatie benodigd is om werkzaamheden uit te kunnen voeren, omdat de medewerkers elkaar iedere dag zien en spreken. Door de kleinschaligheid van de kinderopvang wordt informatie altijd mondeling of schriftelijk gecommuniceerd.

4.1.2.3 Bewaking

De uitvoering van werkprocessen wordt wel bewaakt door de kinderopvang. Dit gebeurt aan de hand van de financiële output. Door de looncomponent en opbrengstencomponent door elkaar te delen kan Henk zien of er voldoende leidsters op een groep kinderen heeft gestaan. Het is wettelijk verplicht dat een x aantal leidsters aanwezig moet zijn bij een groep kinderen. Daarnaast loopt Gaby regelmatig alle groepen af om poolshoogte te nemen over de kwaliteit van de leidsters en de opvang. Ze spreekt de leidsters en ouders van kinderen dagelijks en kijkt regelmatig mee op de werkvloer.

4.2 Controletechnische functiescheiding

Stichting Domino+ maakt gebruik van controletechnische functiescheiding. Het bestuur heeft een controlerende functie ten aanzien van de kinderopvang. Zij controleren of het beleid van Stichting Domino+ op een juiste wijze wordt uitgevoerd en treffen maatregelen als dit niet het geval blijkt te zijn. Henk heeft in zijn rol als bestuurslid een controlerende en registrerende functie, omdat hij de strategie en visie van de kinderopvang bewaakt en de gewerkte uren van leidsters registreert voor de verloning. Gaby heeft als directrice een controlerende, registrerende en beschikkende functie. Zij controleert of de dagelijkse werkzaamheden door de leidsters op een juiste wijze worden uitgevoerd. Gaby registreert de gewerkte uren van de leidsters en verwerkt deze in een overzicht. Daarnaast is Gaby de enige die namens Stichting Domino+ verbintenissen mag aangaan met bedrijven, overheidsinstanties en ouders. Petra en Iris hebben een registrerende, uitvoerende en bewarende functie. Zij voeren namens Stichting Domino+ administratieve werkzaamheden uit, registreren gegevens (o.a. urenregistratie via Rosa) en bewaren belangrijke documenten (zoals inschrijfformulieren) in mappen. Iris verwerkt de financiën van Stichting Domino+ in het grootboek van het online boekhoudpakket SnelStart. BNR heeft een controlerende functie ten aanzien van Iris. Het accountantskantoor controleert of Iris alle grootboekmutaties op een juiste wijze verwerkt en verbetert eventuele fouten. De leidsters hebben een uitvoerende functie. De primaire taak van de leidsters is het opvangen, begeleiden en verzorgen van kinderen. Door de kleinschaligheid van Stichting Domino+ heeft iedere medewerker meerdere functies, maar worden deze door iedereen op een andere wijze ingevuld.

4.3. Budget en interne rapportering

4.3.1 Opstelling

Stichting Domino+ heeft een begroting. Deze is gebaseerd op een in te schatten aantal uren dagopvang die via Rosa worden verkocht en een in te schatten hoeveelheid kosten. De schatting van de kosten in de begroting is gebaseerd op het voorgaande jaar. Ieder jaar wordt een begroting gemaakt voor het daaropvolgende jaar.

4.3.2 Verwerking

De begroting van Stichting Domino+ wordt niet verwerkt in Rosa of in SnelStart. Evenals de notulen van de bestuursvergaderingen wordt ook de begroting van de kinderopvang door Henk bewaard in het jaarrekeningdossier. Iris en Gaby ontvangen een kopie van de begroting.

4.3.3 Vergelijking en bewaking budget

Stichting Domino+ ontvangt maandelijks financiële managementrapportages van BNR. Deze rapportages komen uit het online boekhoudpakket SnelStart en worden door BNR opgesteld. In de managementrapportages staan de werkelijke omzet en de werkelijk gemaakte arbeidsuren. De rapportages worden maandelijks vergeleken met de prognose.

De uitgaven van Stichting Domino+ worden bewaakt door Gaby. Alle medewerkers moeten toestemming van haar krijgen voor het doen van uitgaven. Van deze uitgaven moeten bonnetjes of facturen worden afgegeven bij Gaby ter verantwoording. Alleen Gaby mag namens de kinderopvang uitgaven van €500,00 of meer doen na goedkeuring door de andere bestuursleden.

4.3.4 Interne rapportering

Stichting Domino+ ontvangt maandelijkse financiële managementrapportages. Deze worden opgesteld door BNR. De rapportages worden iedere maand vergeleken met de begroting. Verschillen tussen de werkelijkheid en de begroting worden besproken tijdens de bestuursvergadering. Tijdens deze vergadering wordt vervolgens besloten welke oplossing of welke actie ondernomen moet worden ten aanzien van het verschil. Als een groot verschil (meer dan €1000,00) wordt geconstateerd door het bestuur, wordt onderzocht waar het verschil vandaan komt en hoe dit eventueel bijgestuurd zou kunnen worden. Bij de constatering van kleine verschillen tussen de werkelijkheid en de begroting wordt meestal geen actie ondernomen door het bestuur, omdat het vaker voorkomt dat kosten en opbrengsten bij de kinderopvang lichtelijk afwijken van de begroting. Hier worden daarom geen verdere acties op ondernomen.

4.4 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

4.4.1 Privacy van gegevens

4.4.1.1 Registratie en opslag

Op verschillende documenten van de kinderopvang staan privégegevens van kinderen, ouders en medewerkers. Deze gegevens worden geregistreerd door middel van inschrijfformulieren. Nieuwe klanten vullen tijdens een kennismakingsinterview alle privégegevens, zoals adres en telefoonnummer, in op dit formulier. De administratief medewerkers nemen de gegevens van deze formulieren vervolgens handmatig over in Rosa. Hierna worden de formulieren bewaard in de papieren klantdossiers, de klantmappen. Deze mappen worden bewaard in een kast in de kantoorruimte van de kinderopvang.

4.4.1.2 Bescherming

Alle medewerkers hebben toegang tot de papieren klantdossiers, omdat iedereen een sleutel heeft van de kantoorruimte. Volgens de respondenten is dit ook noodzakelijk, omdat de leidsters altijd

toegang moeten hebben tot de telefoonnummers van de ouders. Als er iets aan de hand is met een kind moet de ouder direct geïnformeerd kunnen worden. Echter hebben de leidsters ook de beschikking over een presentielijst. Op deze presentielijst staan de namen van de kinderen met daarachter het telefoonnummer van de betreffende ouder(s).

Het urenregistratiesysteem Rosa beschermt privégegevens door middel van gebruikersnamen en wachtwoorden. Deze moeten om de zoveel tijd worden aangepast. Alleen Iris en Petra hebben toegang tot de privégegevens die in Rosa staan, omdat alleen zij een gebruikersnaam en wachtwoord hebben namens de kinderopvang. Het is onduidelijk waar deze inloggegevens zijn opgeslagen.

4.4.2 Klachtenregeling

4.4.2.1 Registratie en verwerking

Stichting Domino+ beschikt over een klachtenregeling waar ouders hun ongenoegen kenbaar kunnen maken als daar behoefte aan is. Dit is wettelijk verplicht. Als een ouder een klacht heeft, dan wordt dit schriftelijk of mondeling gecommuniceerd. In eerste instantie met een leidster en als de klacht over een leidster gaat dan wordt dit gemeld bij het bestuur. Gaby voert in dat geval een gesprek met de ouder die een klacht indient. Ze bespreekt waar de klacht betrekking op heeft en vult een speciaal klachtenformulier in waarop de klacht vermeld wordt. Van het gesprek met de ouder worden notulen gemaakt. Deze worden opgeslagen in het klantdossier van het kind. Vervolgens worden deze besproken tijdens de bestuursvergadering. Tijdens deze vergadering wordt een oplossing bedacht voor de klant.

4.4.2.2 Afhandeling

Als een oplossing is bedacht voor een klacht wordt deze schriftelijk of mondeling gecommuniceerd met de ouder. Als een ouder niet tevreden is met de geboden oplossing van het bestuur, dan kan diegene naar een externe klachtencommissie. Ieder kinderdagverblijf is verplicht aangesloten bij deze klachtencommissie. Een klacht is afgehandeld als degene die de klacht heeft ingediend laat weten tevreden te zijn met de oplossing of het antwoord dat gegevens is door de kinderopvang. Als de klacht is afgehandeld wordt een verbeterformulier opgemaakt dat wordt besproken in het leidstersoverleg. Tijdens dit overleg wordt de klacht besproken en worden de afspraken gecommuniceerd die Gaby met de ouders heeft gemaakt omtrent de afhandeling van de klacht. De klachten- en verbeterformulieren worden vervolgens in mappen opgeslagen. Deze staan in het archief naast de inschrijfformulieren. De klachtenafhandeling wordt niet digitaal vastgelegd door de kinderopvang.

4.4.3 Meldingsplicht

Stichting Domino+ dient signalen van kindermishandeling of problemen bij kinderen te melden bij zorginstanties. Als een leidster op de werkvloer zoiets signaleert, dan wordt dit besproken tijdens een vergadering met de leidsters. Mocht tijdens deze vergadering blijken dat meerdere leidsters hetzelfde probleem hebben gesignaleerd, dan wordt dit doorgegeven aan Gaby. Zij is uiteindelijk degene die namens Stichting Domino+ meldingen doet. Dit doet zij bij de instantie Zorg voor Jeugd. Gaby registreert deze meldingen in een beveiligde omgeving, zodat niemand deze meldingen kan zien.

4.4.4 Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG)

Iedere medewerker van Stichting Domino+ moet de beschikking hebben over een VOG. Dat is wettelijk verplicht. Deze verklaringen heeft Gaby in een map vastgelegd. Ook deze map wordt in een kast in de kantoorruimte bewaard. Gaby is ook degene die de verklaringen aanvraagt. Ze vult de verklaring gedeeltelijk in en ondertekent ze. Sinds dit jaar moeten de VOG's ook geregistreerd worden in een landelijk personenregister. De persoonsgegevens en verklaringen zijn in dit register

aan elkaar gekoppeld. Daarnaast voert de Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD) jaarlijks inspecties uit binnen Stichting Domino+ om te controleren of alle medewerkers beschikken over een geldige verklaring.

4.4.5 Toegangscontrole

4.4.5.1 Registratie en opslag vingerscans

Stichting Domino+ maakt gebruik van een toegangscontrole met vingerafdruk, zodat niet iedereen zomaar de kinderopvang binnen kan lopen. De toegangscontrole herkent alle vingerscans van de personen die het gebouw via die ingang mogen betreden. De ouders en medewerkers komen via deze toegangscontrole naar binnen. Ouders kunnen op vrijwillige basis een vingerscan af laten nemen. In de computer staan alle vingerafdrukken van leidsters en ouders opgeslagen. Dat loopt via een speciaal softwareprogramma waar de kinderopvang een abonnement op heeft. Iedere vingerafdruk is gekoppeld aan een naam, zodat altijd gecontroleerd kan worden wie en wanneer iemand het gebouw is binnen gekomen.

4.4.5.2 Controle waterdichtheid

De waterdichtheid van de toegangscontrole wordt niet gecontroleerd, omdat het systeem nog vrij nieuw is. Ook is het nog onduidelijk of dit in de toekomst wel gecontroleerd gaat worden.

4.4.5.3 Verwijderen vingerscans

Vingerscans van ouders, kinderen en medewerkers die weggaan bij Stichting Domino+ worden uit de toegangscontrole verwijderd. Iris controleert dit maandelijks en de vingerscans worden tijdens deze controle direct door haar verwijderd. De kinderopvang kan ook vingerscans blokkeren. Dit wordt alleen gedaan bij mensen die zich ernstig hebben misdragen. Deze mensen hebben dan geen toegang meer tot de opvang.

4.5 Klantenbestand

4.5.1 Inschrijving

4.5.1.1 Opname in klantenbestand

Nieuwe klanten van Stichting Domino+ dienen op een inschrijfformulier diverse persoonsgegevens in te vullen. De gegevens van de inschrijfformulieren worden vervolgens handmatig verwerkt in Rosa. Dit wordt gedaan door de administratief medewerkers.

4.5.1.2 Opslag inschrijfformulieren

Nadat de gegevens overgenomen zijn in Rosa worden de inschrijfformulieren in papieren klantdossiers bewaard. Deze dossiers liggen opgeslagen in een kast in de kantoorruimte. Iedere medewerker heeft toegang tot deze dossiers, want iedereen heeft een sleutel van de kantoorruimte. Soms worden ook kinderen die nog niet geboren zijn al ingeschreven bij de kinderopvang. Deze formulieren worden in aparte mappen bewaard. De inschrijfformulieren worden niet digitaal opgeslagen.

4.5.2 Controle klantenbestand

4.5.2.1 Controle bestaande gegevens

De volledigheid en juistheid van klantgegevens in Rosa wordt niet gecontroleerd door de kinderopvang. Gesteld wordt dat het de verantwoordelijkheid van de ouders is om nieuwe of gewijzigde gegevens door te geven. De ouders ontvangen iedere maand een factuur waarop de klantgegevens staan. Zo kunnen zij altijd controleren of de gegevens in het klantenbestand van Stichting Domino+ up-to-date zijn.

4.5.2.2 Vastlegging nieuwe gegevens

Ouders kunnen nieuwe of gewijzigde gegevens per e-mail doorgeven aan de administratief medewerkers. Zij zorgen er dan vervolgens voor dat deze op een juiste manier worden bijgewerkt in Rosa. Ouders kunnen ook zelf gegevens wijzigen in Rosa middels een gebruikersnaam en wachtwoord. Wijzigingen die ouders doorvoeren in Rosa moeten worden goedgekeurd door Stichting Domino+. Hier ontvangt de ouder dan weer een bevestiging van per e-mail.

4.5.3 Uitschrijving

4.5.3.1 Verwijdering uit klantenbestand

Kinderen die vertrekken bij Stichting Domino+ worden niet gelijk uit Rosa verwijderd, omdat de Belastingdienst jaaropgaves op kan vragen. Alleen de e-mailadressen worden verwijderd uit Rosa, zodat ouders geen e-mail meer krijgen van de opvang. Een andere reden om de gegevens te bewaren is het feit dat ouders een tweede kind naar de opvang kunnen brengen. In dat geval hoeven de gegevens alleen nog maar gecontroleerd te worden. De papieren klantdossiers worden wel uit het archief gehaald. Deze worden in archiefdozen gestopt en in een andere ruimte bewaard. Als kinderen 4 jaar worden dan stappen ze over op buitenschoolse opvang of ze gaan weg bij de kinderopvang. Ouders krijgen van Stichting Domino+ dan een bericht met daarin de vraag of het kind overstapt naar de buitenschoolse opvang of helemaal stopt. Op deze manier wordt bepaald of kinderen in het systeem overgezet moeten worden naar buitenschoolse opvang of dat een uitschrijfformulier moet worden meegegeven aan het kind. Deze uitschrijfformulieren worden in dezelfde mappen bewaard als de inschrijfformulieren, dus in het klantdossier.

4.5.3.2 Verzoek tot uitschrijving

Het kan zijn dat een klant een verzoek tot uitschrijving heeft, maar nog niet alle facturen betaald heeft. Het kind wordt dan gewoon uitgeschreven, maar de financiële relatie blijft. Ze blijven in het debiteurenbestand staan. Pas als de openstaande facturen betaald zijn, worden ze uit het debiteurenbestand verwijderd.

4.6 Financieel (verkoop)

4.6.1 Opstelling en verzending factuur

De verkoopfacturen van Stichting Domino+ worden automatisch opgesteld door het urenregistratiesysteem Rosa. Dit systeem koppelt de ingekochte uren van de ouders direct aan de juiste tarieven. De facturen moeten rond de 7^e van de maand worden verzonden naar de ouders. Dit gebeurt per e-mail of per post. Op de facturen staat precies vermeldt voor welke uren de leidsters werk hebben verricht en tegen welke tarieven deze verrekend worden. De data, de tijdstippen en het soort opvang staat op de factuur vermeld. Rosa verzorgt automatisch de beschrijvingen op de facturen. De facturen worden de 20^e van de maand van de rekening afgeschreven. Stichting Domino+ maakt gebruik van automatische incasso, maar heeft dit nog niet verplicht gesteld. Ouders moeten hier toestemming voor geven. Deze betalingstermijn is verantwoord op de factuur.

4.6.2 Controle juistheid factuur

De facturen die worden opgesteld door Rosa worden uitgeprint en handmatig gecontroleerd door Iris en Petra. Gecontroleerd wordt of de uren en de tarieven op de facturen op elkaar afgestemd zijn en of deze juist zijn. Alle ingekochte uren en tarieven staan in Rosa, waardoor de juistheid van de facturen kan worden vastgesteld aan de hand van deze gegevens.

4.6.3 Betaling en verwerking verkoopfacturen

Iris houdt alle opgestelde en verzonden verkoopfacturen bij op een ouderbijdragelijst. Aan de hand van deze lijst controleert ze of alle ouders gefactureerd zijn en welke facturen er nog open staan. Als

een factuur wordt betaald vinkt zij dit af op de ouderbijdragelijst. De betaling door ouders controleert zij aan de hand van bankafschriften. Daarnaast verwerkt Iris de verkoopfacturen in SnelStart. BNR controleert of zij dit goed heeft gedaan. De facturen worden ook nog fysiek in mappen vastgelegd.

4.6.4 Aanmaningen en openstaande posten

Aan de hand van de ouderbijdragelijst en de openstaande debiteurenlijst bepaalt Gaby welke ouders een betalingsherinnering moeten krijgen. Zij is degene die de aanmaningen opstelt en verzendt naar de ouders. Wanneer Gaby een betalingsregeling weet te treffen met een ouder communiceert zij dit met Iris. Als een deel van het openstaande bedrag betaald wordt, registreert Iris dit in SnelStart en op haar ouderbijdragelijst. Als ook de aanmaningen niet worden betaald kan Stichting Domino+ besluiten om de opvang van het kind stop te zetten of het incassobureau Pay Force in te schakelen. Dit is afhankelijk van de reden die ouders geven voor het niet betalen van de aanmaning(en).

4.7 Financieel (kas en inkoop)

4.7.1 Vastlegging en verwerking kasbonnen en facturen

Voor alle inkopen moet toestemming worden gevraagd aan Gaby. Alle kasbonnen en facturen van inkopen worden bij haar ingeleverd. Zij geeft deze vervolgens aan Iris voor de administratieve verwerking. Zij verwerkt de kasbonnen en inkoopfacturen in SnelStart. Zij maakt foto's van bonnen en inkoopfacturen en zet deze in SnelStart. De betalingen van bonnen en inkoopfacturen kan ze vervolgens koppelen in het bankboek van SnelStart. Kasbonnen verwerkt ze in het kasboek van SnelStart. Deze verwerkt zij altijd aan het einde van de maand. Inkoopfacturen en bonnen worden fysiek vastgelegd in een map.

4.7.2 Bewaking en betaling openstaande crediteuren

Iris koppelt ook een betalingstermijn aan de foto's die ze maakt van de bonnetjes en de facturen, zodat ze altijd kan zien of er nog openstaande crediteuren zijn. Op deze manier ontstaat een openstaande crediteurenlijst binnen SnelStart. Aan de hand van deze lijst verricht Gaby betalingen namens de kinderopvang. Zij betaalt 1 keer per week aan crediteuren, omdat de meeste crediteuren een betalingstermijn van 14 dagen hanteren. De betalingen aan crediteuren houdt ze op een aparte lijst bij. Aan de hand van deze lijst verwerkt Iris de betalingen in SnelStart. Het vierogenprincipe is hier van toepassing. De ene medewerker verricht de betalingen en de ander verwerkt ze in de administratie.

4.7.3 Declaratie kasbonnen

Medewerkers van Stichting Domino+ mogen alleen kosten declareren die gemaakt zijn ten behoeve van de kinderopvang, zoals boodschappen of reiskosten van een medewerker voor een cursus. Er moet altijd toestemming bij Gaby worden gevraagd, voordat kosten gedeclareerd mogen worden. Declaraties worden betaald uit de kas. Iris verwerkt dit vervolgens in het kasboek van SnelStart.

4.8 Urenregistratie en salarisverwerking medewerkers

4.8.1 Registratie gewerkte uren

De leidsters van Stichting Domino+ registreren gewerkte uren middels urenlijsten. Op deze lijsten worden alle uren geregistreerd die daadwerkelijk gewerkt zijn. Daarnaast wordt op deze lijsten ook aangegeven welke gewerkte uren na de 20^e van de maand zijn ingekocht. De leidsters zijn ingeroosterd voor een aantal uur en het is de bedoeling dat deze uren ook daadwerkelijk gemaakt worden. Deze urenlijsten worden iedere week bij Gaby ingeleverd voor de verloning.

4.8.2 Controle juistheid urenregistratie

De juistheid van de urenregistratie wordt gecontroleerd door de urenlijsten naast de planning van de betreffende week te leggen. Deze moeten met elkaar overeenkomen, want de planning is gebaseerd op het aantal ingekochte uren. Deze uren moeten gemaakt worden door de leidsters. Dit wordt gecontroleerd door Gaby.

4.8.3 Verwerking gewerkte uren

De urenlijsten met gewerkte uren worden iedere week bij Gaby ingeleverd voor de verloning. Zij verwerkt deze uren in een overzicht en stuurt deze door naar Henk. Dit overzicht wordt nogmaals gecontroleerd. Henk verwerkt de uren vervolgens in een ander overzicht waar allerlei kengetallen in staan, zoals kostprijzen van de arbeidsuren, de min-uren en de max-uren. In dit overzicht staan ook de te verlonen uren. Dit overzicht verstuurt Henk vervolgens naar het administratiekantoor Select. Dit kantoor verwerkt de uren uiteindelijk in de loonadministratie.

4.8.4 Verwerking overuren

Op de urenlijsten worden ook de gemaakte overuren bijgehouden. Het is binnen Stichting Domino+ gebruikelijk dat overuren als vrije dagen worden opgenomen door de leidsters. Als een leidster de overuren uitbetaald wil krijgen dan gaat dit in overleg met Gaby. Over het algemeen maken de leidsters geen overuren, omdat ze voor een vast aantal uur worden ingepland.

4.8.5 Verwerking en uitbetaling salarissen

Administratiekantoor Select verwerkt de te verlonen uren in de salarisadministratie. Dit kantoor draait de salarisstroken en loonbelastingformulieren uit en verzend deze naar Gaby. De salarissen en loonbelasting worden iedere 26^e van de maand door Gaby overgemaakt. De salarisstroken worden in de kluisjes van de leidsters gestopt. Iedere leidster heeft een eigen kluisje, maar iedereen kan in elkaars kluisje, omdat iedere sleutel op ieder kluisje past.

4.9 Planning en inkoop uren en vervoer

4.9.1 Vastlegging vrije dagen

De leidsters geven vrije dagen door aan Gaby. Deze worden nooit lang van tevoren doorgegeven, omdat op basis van de ingekochte uren in een bepaalde periode bepaald wordt hoeveel leidsters vrije dagen op kunnen nemen. Stichting Domino+ moet altijd de beschikking hebben over een minimaal aantal leidsters. Sinds kort maakt de kinderopvang gebruik van aanvraagformulieren voor het doorgeven van vrije dagen. Deze formulieren worden ingeleverd bij Gaby. Op deze formulieren moeten leidsters aangeven waarom ze vrije dagen of uren opnemen. Als Gaby de vrije dagen heeft goedgekeurd verwerkt ze deze in de planning.

4.9.2 Bepaling en vastlegging planning

Gaby maakt de planning voor de leidsters. Deze planning is gebaseerd op de uren die ingekocht worden via Rosa. Op iedere groep kinderen moet namelijk een x aantal leidsters staan. Wanneer er voor een bepaalde dag veel uren zijn ingekocht, moeten meer leidsters ingepland worden. Iris en Petra registreren de uren die ouders ingekocht hebben via Rosa en geven deze door aan Gaby. Ook geven zij een overzicht uit Rosa met daarop de in te plannen leidsters per dagdeel. Rosa berekent automatisch hoeveel leidsters aanwezig moeten zijn aan de hand van de ingekochte uren. Aan de hand van de verkochte uren en het overzicht uit Rosa maakt Gaby het rooster. De leidsters ontvangen dit rooster op papier.

4.9.3 Onder- en overbezetting

Het komt weleens voor dat er extra leidsters opgeroepen moeten worden, zoals tijdens de stakingen van basisschoollerares. Dan komen er ineens veel kinderen voor buitenschoolse opvang. In eerste

instantie wordt dan contact opgenomen met invalkrachten om te vragen of ze bij willen springen en anders wordt contact opgenomen met vaste personeelsleden. Deze leidsters worden dan opgebeld of gecontacteerd via WhatsApp. Iris en Gaby kunnen ook eventueel optreden als leidster, want zij beschikken over de benodigde papieren.

Als er overbezetting is dan wordt dat opgelost door leidsters naar huis te sturen of leidsters huishoudelijke werkzaamheden te laten doen. Stichting Domino+ heeft geen schoonmaakster, dus het gebouw moet altijd door de medewerkers worden schoongemaakt. Als er geen klusjes zijn worden leidsters naar huis gestuurd.

4.9.4 Bevestiging inkoop uren en vervoer

Ouders kopen uren en vervoer in via Rosa. Als ouders de uren hebben ingevoerd, moeten Petra en Iris deze bevestigen. Zodra zij dat gedaan hebben, ontvangen de ouders direct een bevestigingsmail van Rosa waarin staat hoeveel uren ze hebben ingekocht en voor welke dagen deze zijn ingekocht. Het gebeurt ook weleens dat een ouder uren inkoopt, maar dat de groep dan al vol zit voor dat betreffende dagdeel of dat de opvang dan gesloten is. In dat geval keuren Iris en Petra de ingekochte uren af en ontvangen de ouders een e-mail waarin uitgelegd wordt waarom de uren afgekeurd zijn. Via een tweede portaal binnen Rosa kunnen Iris en Petra altijd controleren hoeveel uren zijn ingekocht door de ouders en welke dagdelen het betreft.

4.9.5 Controle juistheid en betrouwbaarheid Rosa

De juiste en betrouwbare werking van Rosa wordt gecontroleerd door de verkoopfacturen die het systeem opstelt handmatig te controleren. Daarnaast geven de ouders het zelf aan als ze te hoog gefactureerd zijn. Ook wordt de werking van Rosa gecontroleerd door de planning van Gaby te vergelijken met de ingekochte uren van de ouders.

4.9.6 Opslag ingekochte uren dagopvang en vervoer

Ouders kunnen uren dagopvang en vervoer doorgeven via Rosa, e-mail of een urenlijst. Als ouders de uren doorgeven via e-mail of de urenlijst, worden deze handmatig in Rosa ingevoerd door Petra en Iris. Alle ingekochte uren worden uiteindelijk in Rosa ingevoerd en opgeslagen. Uren die per e-mail of via de urenlijst worden doorgegeven, worden ook nog op papier bewaard in mappen.

4.9.7 Inkoop uren na de 20^e van de maand

Ouders dienen voor de 20^e van de maand de uren voor de opvang en vervoer door te geven aan Petra en Iris, zodat de planning op tijd kan worden gemaakt. Als uren na de 20^e van de maand worden ingekocht worden deze wel verrekend, maar tegen een hoger tarief. Voor deze uren rekent Stichting Domino+ €0,10 per uur extra, omdat extra administratieve handelingen verricht moeten worden. Als blijkt dat deze uren niet meer ingepland kunnen worden in de desbetreffende maand, wordt dit doorgegeven aan de ouder. Deze uren worden dan doorgepland naar de daaropvolgende maand.

4.9.8 Verkeerd aantal ingekochte uren

Als ouders voor de 20^e van de maand aangeven een verkeerd aantal uren te hebben ingekocht, kunnen deze nog gewijzigd worden door Petra en Iris. Ouders kunnen dit ook zelf doen binnen Rosa, maar deze wijzigingen moeten vervolgens nog worden goedgekeurd door Petra en Iris. Verkeerde uren die na de 20^e van de maand zijn ingekocht staan vast en kunnen niet meer gewijzigd worden. Deze uren worden door Stichting Domino+ gewoon in rekening gebracht. Alleen als een nieuwe klant een verkeerd aantal uren doorgeeft na de 20^e wordt dit niet gedaan, omdat deze misschien nog geen weet heeft van de regeling.

Hoofdstuk 5 Discussie

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste verschillen tussen de theorie uit hoofdstuk 2 en de praktijkresultaten uit hoofdstuk 4 besproken. Tevens worden de belangrijkste verschillen tussen de praktijkresultaten onderling besproken. Deze verschillen betreffen uitspraken/beweringen over de wijze waarop de AO en IB van Stichting Domino+ is ingericht of ingericht dient te worden. Per verschil wordt aangegeven of en hoe het wordt verwerkt in het uiteindelijke adviesrapport. Tot slot bevat dit hoofdstuk een kritische zelfreflectie op de uitvoering van dit afstudeeronderzoek.

5.1 Confrontatie theorie en praktijk

5.1.1 Vastlegging werkprocessen en informatiebehoeften

De theorie (paragraaf 2.5.1) stelt dat Stichting Domino+ per werkproces dient vast te leggen welke activiteiten achtereenvolgens worden uitgevoerd, wie deze activiteiten uitvoert en hoe deze activiteiten worden uitgevoerd. Ook stelt de theorie dat per werkproces moet worden vastgelegd welke informatie benodigd is om de bedrijfsactiviteiten uit te kunnen voeren. Op basis van deze vastleggingen dient het bestuur van Stichting Domino+ de werkprocessen continu te bewaken, te evalueren en waar nodig bij te sturen.

Uit de diepte-interviews en paneldiscussie blijkt echter dat Stichting Domino+ deze vastlegging niet nodig vindt, omdat de medewerkers elkaar iedere dag zien en spreken. Daarnaast geven de respondenten aan dat de werkprocessen binnen de kinderopvang al erg lang hetzelfde zijn, waardoor deze al in de hoofden van de medewerkers zitten. Door de kleinschaligheid van de kinderopvang maakt Stichting Domino+ gebruik van mondeling besproken taken.

Het niet vastleggen/beschrijven van werkprocessen en informatiebehoeften neemt een belangrijk AO-risico met zich mee. Dit risico met de daarbij horende beheersingsmaatregelen worden opgenomen in het adviesmodel.

5.1.2 Budget

De theorie (paragraaf 2.5.3) stelt dat het budget van dienstverlenende organisaties gebaseerd is op het aantal beschikbare arbeidsuren. Het budget van Stichting Domino+ is echter gebaseerd op het aantal verkochte uren dagopvang en vervoer in het voorgaande jaar. Op basis van de hoeveelheid uren die de kinderopvang verkoopt, worden leidsters ingepland. Daarom zijn de geschatte personeelskosten en opbrengsten van Stichting Domino+ niet gebaseerd op de beschikbare arbeidsuren, maar op de geschatte verkochte uren. Deze onderbouwing wordt echter niet opgenomen in het adviesrapport, omdat het geen AO-risico betreft.

5.2 Confrontatie praktijkresultaten onderling

5.2.1 Bewaking werkprocessen

Gaby, Iris en Petra geven aan dat de werkprocessen van Stichting Domino+ automatisch worden bewaakt, doordat Gaby regelmatig polshoogte komt nemen op de werkvloer. Henk stelt echter dat de werkprocessen worden bewaakt aan de hand van de financiële managementrapportages. Door de looncomponent en opbrengstencomponent door elkaar te delen kan hij bijvoorbeeld controleren of er te veel, te weinig of precies genoeg leidsters op een bepaalde groep kinderen heeft gestaan. Het is wettelijk verplicht dat een minimaal aantal leidsters op een x aantal kinderen staat. Dit antwoord geeft het meest specifiek aan hoe de werkprocessen van Stichting Domino+ worden bewaakt. Dit wordt echter niet opgenomen in het adviesmodel, omdat het geen AO-risico betreft.

5.2.2 Controletechnische functiescheiding

Twee van de vier respondenten geven aan dat Stichting Domino+ gebruik maakt van controletechnische functiescheiding, namelijk Petra en Henk. Petra geeft de meest specifieke verdeling van de functies binnen de kinderopvang. Deze verdeling is terug te vinden in paragraaf 4.2 van deze scriptie. Op basis van deze verdeling wordt een AO-risico gesignaleerd. Dit risico en de daarbij horende beheersingsmaatregel wordt opgenomen in het adviesmodel.

5.2.3 Bescherming privégegevens

Uit de interviews en paneldiscussie blijkt dat privégegevens van ouders en kinderen op twee plekken worden opgeslagen: in het urenregistratiesysteem Rosa en in de klantdossiers die opgeslagen liggen in de kantoorruimte van Stichting Domino+. Volgens Gaby, Iris en Petra heeft iedere medewerker een sleutel van deze kantoorruimte, waardoor iedereen toegang kan krijgen tot de papieren klantdossiers. Henk geeft echter aan dat alleen het management toegang heeft tot de papieren klantdossiers. De auteur gaat in deze situatie uit van de meerderheid, omdat Gaby, Iris en Petra dagelijks aanwezig zijn op de werkvloer en Henk niet. Dit houdt in dat het AO-risico op diefstal van gegevens wordt opgenomen in het adviesmodel.

5.2.4 Betaling en verwerking verkoopfacturen

Drie respondenten hebben aangegeven hoe de betalingen van verkoopfacturen administratief worden verwerkt. Ze geven allemaal een ander antwoord. Uiteindelijk heeft de auteur ervoor gekozen om het antwoord van Petra op te nemen in hoofdstuk 4, omdat zij medeverantwoordelijk voor de opstelling en verzending van verkoopfacturen en dagelijks werkt met het urenregistratiesysteem Rosa. Zij geeft het meest gedetailleerd aan hoe de betalingen van verkoopfacturen worden verwerkt. Dit antwoord is terug te vinden in paragraaf 4.6.3. Dit wordt niet opgenomen in het adviesmodel, omdat er geen AO-risico's getraceerd zijn door de auteur.

5.2.5 Controle juistheid uren medewerkers

Gaby en Petra geven aan dat de juistheid van de uren gecontroleerd wordt door de urenlijsten van de medewerkers naast de planning te leggen. Volgens Henk wordt de juistheid van de gewerkte uren niet gecontroleerd en Iris geeft aan niet te weten of dit gecontroleerd wordt. De auteur gaat uit van het antwoord van Gaby en Petra, omdat deze controle een AO-risico bevat en Gaby verantwoordelijk is voor de opstelling en naleving van de planning. Dit risico wordt opgenomen in het adviesmodel.

5.2.6 Uitbetaling salarissen

Gaby betaalt de salarissen uit en stopt de loonstrookjes in de kluisjes van de leidsters. Petra merkte als enige van de respondenten op dat deze kluisjes niet goed beveiligd zijn, omdat zij als enige van de respondenten over een kluisje beschikt. Alle kluisjes van de leidsters kunnen met dezelfde sleuteltjes worden opengemaakt, waardoor iedereen in elkaar kluisje kan. Dit is een risico op diefstal. Dit AO-risico wordt daarom opgenomen in het adviesmodel.

5.3 Kritische zelfreflectie onderzoek

Tijdens de oriëntatiefase van het onderzoek is ervoor gekozen om de AO en IB van organisatie Stichting Domino+ te onderzoeken. Stichting Domino+ is een klant van BNR Accountants & Adviseurs. Het doel van dit onderzoek is het adviseren van Stichting Domino+ ten aanzien van de inrichting van de AO en IB, zodat de kwaliteit van (bestuurlijke) informatie kan worden verbeterd. Nu het onderzoek (inclusief adviesmodel) volledig uitgevoerd is, kan geconcludeerd worden dat dit doel bereikt is.

Het onderzoeksverslag en het adviesmodel zijn gecommuniceerd en besproken met de respondenten van Stichting Domino+. Op deze wijze zorgt de auteur ervoor dat de betrouwbaarheid van het onderzoek wordt gewaarborgd en dat het onderzoek in redelijke mate is vrijgesteld van fouten. Door meerdere respondenten te bevragen is de kwaliteit en betrouwbaarheid van de onderzochte gegevens veiliggesteld. Deze resultaten zijn geanalyseerd door middel van codeboeken en opgenomen in het adviesmodel van Stichting Domino+.

De interne validiteit van de onderzoeksresultaten is ruim voldoende, omdat de vragen die gesteld werden tijdens de diepte-interviews en paneldiscussie grotendeels gebaseerd zijn op de procedures en handelwijzen van Stichting Domino+. Deze staan beschreven in de informatiegids van Stichting Domino+. Vooral de informatie uit het tweede diepte-interview en de paneldiscussie is zeer specifiek en heeft uitsluitend betrekking op deze organisatie.

Hetgeen dat de auteur volgende keer anders aan zou pakken is het afnemen van de interviews. Achteraf gezien blijkt dat de auteur nog specifiekere informatie had kunnen verkrijgen door op de juiste momenten door te vragen. De auteur had beter eerst een proefinterview af kunnen nemen met een medewerker van Stichting Domino+, zodat vervolgens beter kan worden bepaald bij welke vragen een specifieke vervolgvraag gesteld zou kunnen worden.

Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk gaat de auteur over tot de beantwoording van de hoofdvraag en de praktische deelvragen van dit afstudeeronderzoek. De praktische deelvragen worden beantwoord aan de hand van de resultaten uit hoofdstuk 4 en de bevindingen uit het adviesmodel (Bijlage I). De beantwoording van de hoofdvraag en de praktische deelvragen vormen samen de conclusie van dit afstudeeronderzoek. Op basis van deze conclusie worden aanbevelingen gedaan voor Stichting Domino+ ten aanzien van de optimalisatie van de IB en AO. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op het adviesmodel dat is opgesteld voor Stichting Domino+.

6.1 Conclusie

6.1.1 Beantwoording praktische deelvragen

6.1.1.1 Beantwoording praktische deelvraag 1

Hoe is de administratieve organisatie en interne beheersing van Stichting Domino+ ingericht?

Beschrijvingen werkprocessen en informatiebehoeften: Stichting Domino+ heeft geen beschrijvingen gemaakt van haar (primaire) werkprocessen. Ook heeft de kinderopvang niet vastgelegd welke informatiebehoeften de medewerkers hebben bij de uitvoering van werkprocessen.

Controletechnische functiescheiding: Stichting Domino+ maakt gebruik van controletechnische functiescheiding. Deze is functiescheiding is als volgt toegepast:

- Bestuurslid Henk heeft een controlerende en registrerende functie;
- Directrice Gaby heeft een controlerende, registrerende en beschikkende functie;
- Administratief medewerkers Iris en Petra hebben een registrerende, uitvoerende en bewarende functie;
- De leidsters hebben een uitvoerende functie.

Informatieverzorgingsproces: De taken en bevoegdheden van het bestuur van Stichting Domino+ zijn vastgelegd in de statuten van de stichting. Het bestuur bestaat uit Henk, Gaby en Iris. De taken en bevoegdheden van leidsters zijn vastgelegd in het beleid van de kinderopvang.

De naleving van taken en bevoegdheden wordt gecontroleerd door jaarlijks personeelsgesprekken te voeren met alle medewerkers van Stichting Domino+. Deze gesprekken worden gevoerd door Gaby, de directrice. Tijdens deze gesprekken worden afspraken gemaakt over de verdeling van taken en bevoegdheden. Ook tijdens de maandelijkse bestuursvergaderingen wordt de verdeling van taken en bevoegdheden besproken. Het bestuur kan de verdeling van taken en bevoegdheden wijzigen als daar aanleiding toe is. De naleving van de verdeling tussen taken en bevoegdheden wordt verantwoord middels notulen van bestuursvergaderingen en gespreksverslagen van personeelsgesprekken. De gespreksverslagen worden ondertekend door Gaby en bewaard in de personeelsdossiers. De notulen van bestuursvergaderingen worden door Henk bewaard in het jaarrekeningdossier van Stichting Domino+. Dit dossier ligt opgeslagen in het archief van BNR. Iris en Gaby ontvangen een kopie van deze notulen.

Budget en interne rapportering: Stichting Domino+ heeft een begroting. Deze is gebaseerd op een in te schatten aantal uren dagopvang die via Rosa worden verkocht en een in te schatten hoeveelheid kosten. De schatting van de kosten in de begroting is gebaseerd op het voorgaande jaar. Ieder jaar wordt een begroting gemaakt voor het daaropvolgende jaar.

Stichting Domino+ ontvangt maandelijks financiële managementrapportages van BNR. Deze rapportages komen uit het online boekhoudpakket SnelStart en worden door BNR opgesteld. In de

managementrapportages staan de werkelijke omzet en de werkelijk gemaakte arbeidsuren. De rapportages worden maandelijks vergeleken met de prognose.

Verschillen tussen de werkelijkheid en de begroting worden besproken tijdens de bestuursvergadering. Tijdens deze vergadering wordt vervolgens besloten welke oplossing of welke actie ondernomen moet worden ten aanzien van het verschil. Als een groot verschil (meer dan €1000,00) wordt geconstateerd door het bestuur, wordt onderzocht waar het verschil vandaan komt en hoe dit eventueel bijgestuurd zou kunnen worden. Bij de constatering van kleine verschillen tussen de werkelijkheid en de begroting wordt meestal geen actie ondernomen door het bestuur, omdat het vaker voorkomt dat kosten en opbrengsten bij de kinderopvang lichtelijk afwijken van de begroting. Hier worden daarom geen verdere acties op ondernomen.

6.1.1.2 Beantwoording praktische deelvraag 2

Welke knelpunten zijn aanwijsbaar bij Stichting Domino+ ten aanzien van de administratieve organisatie en interne beheersing?

De volgende knelpunten zijn geconstateerd ten aanzien van de huidige AO en IB van Stichting Domino+:

Beschrijving en vastlegging werkprocessen en informatiebehoeften: Stichting Domino+ heeft geen beschrijvingen gemaakt van haar werkprocessen. Ook heeft de kinderopvang de informatiebehoeften van medewerkers niet vastgelegd. Door een gebrek aan inzicht in de informatiebehoeften en werkprocessen ontstaat het risico dat nieuwe medewerkers en bestuursleden verkeerde beslissingen nemen ten aanzien van de besturing en uitvoering van de werkprocessen.

Controletechnische functiescheiding: Stichting Domino+ maakt gebruik van controletechnische functiescheiding, maar door de kleinschaligheid van de organisatie heeft iedere medewerker meerdere functies. Het risico op fraude en samenspanning neemt toe, doordat medewerkers meerdere werkzaamheden in eenzelfde werkproces uitvoeren.

Handmatige invoer en controle: Stichting Domino+ maakt bij de volgende werkprocessen gebruik van handmatige invoer en controle van gegevens:

- Verwerken nieuwe inschrijvingen in Rosa;
- Controle verkoopfacturen in Rosa;
- Opstelling aanmaningen;
- Verwerking ingekochte uren in Rosa.

Het risico van handmatige invoer en controle van gegevens is het feit dat de hiervoor genoemde werkprocessen niet efficiënt en effectief verlopen. Het handmatig invoeren en controleren van gegevens kost tijd en de kans op fouten is nadrukkelijk aanwezig.

Bescherming privégegevens: Stichting Domino+ bewaart alle privégegevens van ouders, medewerkers en kinderen in mappen. Deze mappen worden opgeborgen in kasten in de kantoorruimte. Iedere medewerker heeft een sleutel van deze kantoorruimte, waardoor het risico op diefstal van gegevens aanwezig is. Leidsters hebben een eigen kluisje waarin privégegevens, zoals de salarisstroken, worden gestopt. Alle leidsters hebben toegang tot elkaar kluisje, doordat iedere sleutel op ieder kluisje past. Ook hier is het risico op diefstal van persoonlijke spullen en gegevens van toepassing.

Registratie uren en klachten: Stichting Domino+ registreert klachten en gewerkte uren van medewerkers alleen op papier. Het risico hiervan is dat de afhandeling van klachten en de juistheid van de urenregistratie niet met zekerheid kan worden vastgesteld, omdat er geen digitale back-up of controle is.

Verwijdering vingerscans: Vingerscans van ouders, kinderen en medewerkers die weggaan bij Domino+ worden uit de toegangscontrole verwijderd. Dit wordt maandelijks gecontroleerd en tijdens deze controle worden de vingerscans direct uit de toegangscontrole verwijderd. Dit wordt slechts door 1 medewerker gedaan. Door een gebrek aan controle ontstaat het risico dat de medewerker verkeerde vingerscans verwijderd of vingerscans in het systeem laat staan die juist verwijderd moeten worden.

6.1.1.3 Beantwoording praktische deelvraag 3

Welke verbeterpunten kunnen aangegeven worden bij Stichting Domino+ ten aanzien van de administratieve organisatie en interne beheersing?

De volgende zijn geconstateerd ten aanzien van huidige AO en IB Stichting Domino+:

- Het maken van beschrijvingen van bedrijfsprocessen;
- Het vastleggen van informatiebehoeften van medewerkers;
- Controles op huidige functiescheiding;
- Het invoeren van automatisering bij de registratie en controle van gegevens;
- Het beter beschermen van privégegevens die opgeslagen/opgeborgen liggen in de kantoorruimte en kluisjes (wet AVG);
- Het maken van een digitale back-up voor klachten- en verbeterformulieren en urenlijsten van medewerkers;
- Het invoeren van controles bij de verwijdering van vingerscans uit de toegangscontrole.

6.1.2 Beantwoording hoofdvraag

Welk advies kan worden gegeven aan Stichting Domino+ ten aanzien van de verbetering van de huidige administratieve organisatie en interne beheersing?

Op basis van de knelpunten uit het adviesmodel geeft de auteur het volgende advies ten aanzien van de verbetering van de huidige AO en IB van Stichting Domino+:

Beschrijving werkprocessen: Stichting Domino+ dient alsnog beschrijvingen van werkprocessen te maken en op te nemen in het beleid van de organisatie. Geadviseerd wordt om voor de verschillende administratieve werkprocessen vast te leggen welke werkzaamheden achtereenvolgens worden uitgevoerd, wie deze activiteiten uitvoeren en hoe deze activiteiten worden uitgevoerd. Per werkproces dient het doel (zoals vastlegging gewerkte uren voor verloning), de input (urenlijsten met gewerkte uren) en de output (een salarisstroom) te worden bepaald, zodat een stroomschema kan worden opgesteld. In een stroomschema wordt een werkproces stapsgewijs uitgewerkt en schematisch weergegeven.

Vastlegging informatiebehoefte: Geadviseerd wordt om voor alle werkprocessen vast te leggen welke informatie benodigd is, wie deze informatie moet krijgen en wanneer deze informatie gecommuniceerd moet zijn, zodat nieuwe medewerkers hier weet van hebben. Evenals de werkprocessen zouden ook de informatiebehoeften aangegeven kunnen worden in stroomschema's.

Controletechnische functiescheiding: Geadviseerd wordt om de controletechnische functiescheiding binnen de (administratieve) werkprocessen steekproefsgewijs te toetsen op fraude en samenspanning. Dit kan bijvoorbeeld worden getoetst door stapsgewijs vast te leggen welke activiteiten door welke medewerker worden uitgevoerd en hoe de betreffende medewerker de verrichte werkzaamheden verantwoord.

Handmatige invoer en controle van gegevens: Gegevens van inschrijfformulieren worden nu nog handmatig ingevoerd en de juistheid van verkoopfacturen wordt nu nog handmatig gecontroleerd. Geadviseerd wordt om de handmatige invoer en controle van gegevens te automatiseren, zodat de kans op foutieve registratie en controle wordt verkleind. Daarnaast zou automatisering voor tijdsbesparing zorgen. Stichting Domino+ zou bijvoorbeeld kunnen overwegen om de gegevens van inschrijfformulieren in te laten lezen in Rosa.

Bescherming privégegevens: Geadviseerd wordt om de kantoorruimte en de kluisjes van de leidsters beter te beveiligen tegen diefstal en fraude. Hier liggen namelijk privégegevens van ouders, leidsters en kinderen opgeslagen. Dit zou de kinderopvang kunnen realiseren door middel van cameratoezicht, toegangscontrole met vingerafdruk of de aanschaffing van nieuwe kluisjes met andere sloten.

Registratie uren en klachten: Geadviseerd wordt om klachten van ouders en gewerkte uren van medewerkers digitaal te registreren. Klachten- en verbeterformulieren zouden bijvoorbeeld gedigitaliseerd kunnen worden en de uren van leidsters zouden geregistreerd kunnen worden middels een kloksysteem. Medewerkers dienen dan door middel van een badge in en uit te klokken.

Verwijdering vingerscans: Geadviseerd wordt om bij de verwijdering van vingerscans gebruik te maken van het vierogenprincipe, zodat er altijd extra toezicht is. Daarnaast zou Stichting Domino+ een digitale lijst bij kunnen houden waarop staat welke leidsters, medewerkers en kinderen vertrokken zijn bij de kinderopvang. Op basis van deze lijst kan vervolgens worden bepaald welke vingerscans verwijderd kunnen worden uit de toegangscontrole. Na het verwijderen van de vingerscans dienen de betreffende medewerkers op de hiervoor genoemde lijst aan te geven welke vingerscans zijn verwijderd, wie de betreffende vingerscans heeft verwijderd en wanneer dit is gebeurd. Mochten er fouten gemaakt zijn tijdens de verwijdering van vingerscans, dan kan aan de hand van deze lijst worden bepaald wanneer en door wie deze fout is gemaakt.

6.2 Aanbevelingen

Op basis van het adviesmodel worden aanbevelingen gedaan ten aanzien van de huidige AO en IB van Stichting Domino+. De aanbevelingen staan op volgorde van prioriteit (belangrijkste bovenaan) en betreffen;

- Alle leidsters van de kinderopvang hebben toegang tot elkaars kluisje en de kantoorruimte. In de kluisjes en de kantoorruimte liggen privégegevens van ouders, medewerkers en kinderen opgeslagen. In het kader van de wet AVG wordt geadviseerd om de privégegevens die opgeslagen liggen binnen Stichting Domino+ beter te beveiligen/beschermen tegen diefstal of fraude. Dit kan de kinderopvang realiseren door camera's op te hangen of gebruik te maken van strenger beveiligde toegangscontroles, zoals een toegangscontrole met vingerafdruk;
- Stichting Domino+ maakt nog veel gebruik van handmatige controles (juistheid verkoopfacturen) of handmatige registratie (inschrijfformulieren) in Rosa. De kinderopvang dient deze controles en registraties te automatiseren, zodat de kans op foutieve registratie wordt verkleind en de controles sneller worden uitgevoerd;

- Documentatie, zoals klachtenformulieren, worden binnen de kinderopvang vaak alleen op papier bewaard. De kinderopvang dient alle documentatie zowel op papier als digitaal te bewaren, zodat Stichting Domino+ altijd over een back-up beschikt en gegevens niet zomaar verloren kunnen gaan;
- De vingerscans van vertrekkende medewerkers, ouders en kinderen worden nu door slechts 1 medewerker verwijderd. Stichting Domino+ dient bij de verwijdering van vingerscans gebruik te maken van het vierogenprincipe, zodat er altijd extra toezicht is. Daarnaast zou Stichting Domino+ een digitale lijst bij kunnen houden waarop staat welke leidsters, medewerkers en kinderen vertrokken zijn bij de kinderopvang (paragraaf 6.1.2);
- Stichting Domino+ dient beschrijvingen van werkprocessen te maken en deze vast te leggen in het beleid van de kinderopvang, zodat de werkwijze en de effectiviteit/efficiëntie van deze processen gecontroleerd kunnen worden door (nieuwe) bestuursleden. Dit kan worden gerealiseerd door voor ieder werkproces een stroomschema op te stellen;
- De functiescheiding is niet helemaal eerlijk verdeeld binnen Stichting Domino+. Alle medewerkers nemen meerdere functies op zich. Stichting Domino+ dient de verdeling van functies te toetsen op fraude en diefstal, omdat er nu medewerkers zijn die opeenvolgende werkzaamheden verrichten in eenzelfde werkproces;
- Stichting Domino+ dient de informatiebehoeften van medewerkers vast te leggen in de beschrijvingen van de werkprocessen, zodat (nieuwe) medewerkers direct weten welke informatie aan welke collega's moeten worden doorgegeven. Op deze manier vergroot Stichting Domino+ de kans dat informatie juist en tijdig wordt gecommuniceerd.

Literatuurlijst

Almelo, L., van, (2017), *Administratrice hotel vrijuit door puinhoop AO/IC*. Geraadpleegd op 2 maart 2018: <https://www.accountant.nl/nieuws/2017/1/administratrice-hotel-vrijuit-wegens-puinhoop/>

AO-handboek, (zd), *Administratieve organisatie: Achtergrondinformatie, voorbeelden van uitwerkingen en tips voor het maken van een eigen AO-handboek*. Geraadpleegd op 16 februari 2018: https://www.poraad.nl/files/themas/financien/ao_good_practice_bijsluit.pdf

Baarda, B. (2014) *Dit is onderzoek!* (2^e druk) Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

DeLone, W.H., McLean, E.R., (2003), *The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update*, *Journal of Management Information Systems*, vol. 19, no. 4, pp. 9-30.

Geraadpleegd op 6 maart 2018:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.88.3031&rep=rep1&type=pdf>

Groffils, W., Acke, L., Christiaens, J., Samblanx, de, M., Lebrun, D., Bael, van, L., (1994), *Inleiding tot de interne controle*. Geraadpleegd op 28 februari 2018:

https://www.ibr-ire.be/nl/publicaties/afgesloten_reeksen/ibr_studies/Documents/Controle/Inleiding%20tot%20de%20interne%20controle.pdf

HZ University of Applied Sciences. (2016, 12 juli), *UITVOERINGSREGELING Onderwijs- en Examenreglement –OER HZ BEDRIJFSECONOMIE*. Geraadpleegd op 25 februari 2018:

<https://hz.nl/uploads/documents/Regelingen/OERS/20160830-Uitvoeringsregeling-2016-2017-BE-volgtijd.pdf>

International standard on auditing 315 (ISA 315), (2009), *Identifying and assessing the risks of material misstatement through understanding the entity and its environment*. Geraadpleegd op 3 maart 2018: <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf>

KB-financieel.nl, (zd), *Wat is de administratieve organisatie?* Geraadpleegd op 7 maart 2018:

<http://www.kb-financieel.nl/wat-is-de-administratieve-organisatie.14970.lynx>

Kleinjan, E.M., onder begeleiding van Drs. Daniëls, T., (RA), (2011), *Administratieve organisatie in een groeiende onderneming, Bacheloropdracht terStal, Universiteit Twente*. Geraadpleegd op 20 februari 2018: http://essay.utwente.nl/61707/1/BSc_EM_Kleinjan.pdf

Koning, W.F., de (2011), *De kwaliteit van bestuurlijke informatie, MAB-online*. Geraadpleegd op 1 maart 2018: <http://mab-online.nl/artikel/828/De-kwaliteit-van-bestuurlijke-informatie>

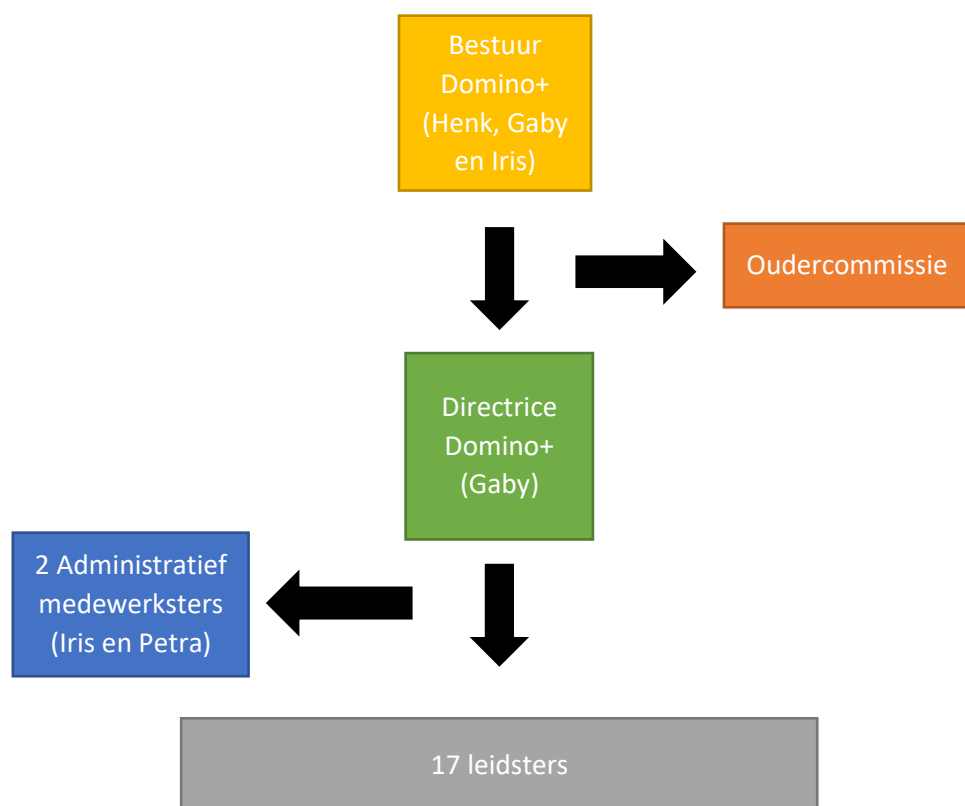
Lee, Yang W. Strong, Diane M.; Kahn, Beverly K., Wang, Richard Y., (2002), *AIMQ: a methodology for information quality assessment*, *Information & Management*, vol. 40, pp. 133-146. Geraadpleegd op 24 februari 2018: <http://mitiq.mit.edu/Documents/Publications/TDQMpub/2002/AIMQ.pdf>

Maes, S., onder begeleiding van Prof. Dr. Mercken, R., (2015), *De rapportering door de externe auditor over de interne beheersing bij Belgische beursgenoteerde ondernemingen, Masterproef Bedrijfseconomische Wetenschappen, Universiteit Hasselt*. Geraadpleegd op 10 maart 2018:

<https://uhdspaace.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/19230/1/10296242014581.pdf>

- Maines, L.A., Wahlen, J.M., (2006), *The nature of accounting information reliability: Inferences from archival and experimental research*, *Accounting Horizons*, vol. 20, no. 4, pp. 399-425. Geraadpleegd op 6 maart 2018:
https://www.researchgate.net/publication/247874283_The_Nature_of_Accounting_Information_Reliability_Inferences_from_Archival_and_Experimental_Research
- Nelson, R. R., Todd, P.A., Wixom, B.H., (2005), *Antecedents of Information and System Quality: An empirical examination within the context of data warehousing*, *Journal of Management Information Systems*, Spring, vol. 21, no. 4, pp. 199-235. Geraadpleegd op 3 maart 2018:
<https://pdfs.semanticscholar.org/f95b/f1647e580fd2b322575945c497d17c2b2b31.pdf>
- Piersma, J., Verbeek, J., (2018), *Accountants onthouden honderden mkb-bedrijven goedkeuring*. Geraadpleegd op 28 februari 2018:
<https://fd.nl/ondernemen/1234789/accountants-geven-honderden-mkb-bedrijven-rood-licht>
- Renes, Remko M., (2004), *Zonder interne beheersing geen corporate governance*. Geraadpleegd op 29 februari 2018: http://www.treasury.nl/files/2007/10/treasury_282.pdf
- Steur, P., (2014), *Plan van Aanpak Administratieve Organisatie en Interne Controle en Controleplan Omgevingsdienst Groningen*. Geraadpleegd op 4 maart 2018:
<https://od-groningen.nl/wp-content/uploads/2015/10/12.-Plan-van-Aanpak-AOIC-Omgevingsdienst-Groningen-V04.pdf>

Bijlage A: Organogram Stichting Domino+



Bijlage B: Vragen interviews en paneldiscussie

De interviewvragen voor de medewerkers van Stichting Domino+ zijn gebaseerd op de theorie uit hoofdstuk 2 en de informatiegids 2017/2018. In deze informatiegids is het beleid en de daarbij horende procedures van de kinderopvang beschreven. Na een inventarisatie zijn diverse vragen opgesteld omtrent de uitvoering en naleving van de verschillende bedrijfsprocessen en procedures. De vragen zijn onderverdeeld in verschillende categorieën die een prominente rol innemen binnen de kinderopvang. Door middel van deze interviews wil de auteur:

- Inzicht verkrijgen in de huidige AO en IB van Stichting Domino+;
- Vaststellen welke knelpunten aanwezig zijn binnen de huidige AO en IB van de kinderopvang;
- Vaststellen welke verbeterpunten opgenomen kunnen worden in het adviesmodel ten aanzien van de huidige AO en IB van de kinderopvang.

De hierboven genoemde punten worden uiteindelijk opgenomen en uitgewerkt in het adviesmodel voor de inrichting van de AO en IB. Vervolgens zal de auteur aan de hand van eigen bevindingen en wetenschappelijke literatuur verbeteringen aandragen. Onderstaande vragen worden gesteld tijdens de interviews en de paneldiscussie. De vragen die tussen haakjes staan zijn vervolgvragen om specifiekere informatie te kunnen verkrijgen.

Vraag 1: Hoe zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers vastgelegd en verdeeld door de kinderopvang? (Waar is deze verdeling vastgelegd?).

Vraag 2: Hoe wordt gecontroleerd of medewerkers niet buiten de bevoegdheden treden?

Vraag 3: Op welke wijze leggen medewerkers van de kinderopvang verantwoording af voor de verrichte werkzaamheden? (Bijvoorbeeld urenregistratie).

Vraag 4: Heeft de kinderopvang beschrijvingen gemaakt van de eigen werkprocessen? (Zo ja, hoe is dit gedaan?).

Vraag 5: Heeft de kinderopvang per werkproces vastgelegd welke informatie benodigd is om werkzaamheden uit te kunnen voeren? (Zo ja, hoe is dit gedaan?)

Vraag 6: Hoe bewaakt het management de uitvoering van de verschillende werkprocessen?

Vraag 7: Hoe maakt de kinderopvang bij de uitvoering van werkzaamheden het onderscheid tussen controlerende, bewarende, beschikkende, registrerende en uitvoerende functies?

Vraag 8: Op welke wijze wordt het budget van de kinderopvang opgesteld? (Waar is het budget op gebaseerd?).

Vraag 9: Hoe zorgt de administratieve afdeling ervoor dat niet de gebudgetteerde bedragen, maar de werkelijke kosten en opbrengsten worden verwerkt in de administratie?

Vraag 10: Met welke frequentie wordt het budget van de kinderopvang vergeleken met de werkelijke kosten en opbrengsten?

Vraag 11: Wanneer worden verschillen tussen het budget en de werkelijke cijfers intern gerapporteerd met management? (Hoe gebeurt dit?).

Vraag 12: Waar en hoe worden de privégegevens van ouders, kinderen en medewerkers geregistreerd en opgeslagen?

Vraag 13: Welke maatregelen treft de kinderopvang om deze privégegevens te beschermen?

Vraag 14: Hoe verloopt de registratie en verwerking van klachten?

Vraag 15: Wanneer is een klacht helemaal afgehandeld door de kinderopvang? (Hoe wordt dit vastgelegd en gecontroleerd?).

Vraag 16: Op welke wijze worden nieuwe inschrijvingen opgenomen in het klantenbestand van de kinderopvang? (Hoe wordt gecontroleerd of dit op een juiste manier gebeurt?)

Vraag 17: Waar worden de inschrijfformulieren van klanten bewaard of opgeslagen? (Wie hebben toegang tot de formulieren?).

Vraag 18: Hoe en met welke frequentie wordt gecontroleerd of de gegevens in het klantenbestand volledig en juist zijn?

Vraag 19: Hoe worden nieuwe NAW-gegevens geregistreerd en vastgelegd?

Vraag 20: Hoe worden uitgeschreven kinderen verwijderd uit het klantenbestand? (Hoe wordt gecontroleerd of dit op een juiste wijze gebeurt?).

Vraag 21: Wat gebeurt er met een verzoek tot uitschrijving wanneer een ouder nog niet alle facturen betaald heeft?

Vraag 22: Hoe worden meldingen van problemen bij kinderen en meldingen van kindermishandeling geregistreerd? (Wie registreert dit en wie kunnen hier inzicht in krijgen?).

Vraag 23: Hoe is vastgelegd welke medewerkers een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) in het bezit hebben? (Hoe wordt de geldigheid van deze verklaringen gecontroleerd?).

Vraag 24: Hoe worden de diverse vingerafdrukken voor de toegangscontrole geregistreerd en opgeslagen?

Vraag 25: Hoe en met welke frequentie wordt de waterdichtheid van de toegangscontrole gecontroleerd?

Vraag 26: Hoe wordt omgegaan met vingerafdrukken van ouders, kinderen en medewerkers die weggaan bij de kinderopvang?

Vraag 27: Hoe en wanneer worden de verkoopfacturen van de kinderopvang opgesteld en verzonden naar de ouders?

Vraag 28: Hoe worden de diensten van de kinderopvang beschreven op de verkoopfacturen? (Zijn hier administratieve codes aan verbonden?).

Vraag 29: Hoe wordt de betalingstermijn voor debiteuren verantwoord door de kinderopvang?

Vraag 30: Hoe wordt gecontroleerd of de uurtarieven en het aantal gewerkte uren op de verkoopfacturen juist is?

Vraag 31: Hoe worden betalingen door klanten verwerkt, geregistreerd en gecontroleerd in de administratie?

Vraag 32: Hoe worden verkoopfacturen van de kinderopvang administratief vastgelegd en verwerkt?

Vraag 33: Hoe worden de aanmaningen van de kinderopvang opgesteld en verzonden? (Wanneer worden deze verzonden), (wordt administratief vastgelegd dat een aanmaning is verzonden?).

- Vraag 34:** Hoe worden aanmaningen administratief vastgelegd en verwerkt?
- Vraag 35:** Hoe handelt de kinderopvang als ook de aanmaningen niet betaald worden?
- Vraag 36:** Hoe bewaakt de administratieve afdeling openstaande debiteuren?
- Vraag 37:** Moeten ouders eerst openstaande verkoopfacturen betalen, voordat nieuwe opvanguren ingekocht kunnen worden? (Waarom wel of waarom niet?).
- Vraag 38:** Hoe worden inkoop- en kostenfacturen administratief vastgelegd en verwerkt?
- Vraag 39:** Hoe bewaakt de administratieve afdeling openstaande crediteuren?
- Vraag 40:** Hoe worden de betalingen aan crediteuren verricht? (Hoe worden deze betalingen administratief verwerkt en verantwoord?), (geldt het vierogenprincipe bij de betaling aan crediteuren?).
- Vraag 41:** Hoe worden de kasbonnetjes van de kinderopvang bewaard en administratief verwerkt?
- Vraag 42:** Is het kasboek van de kinderopvang afgeschermd? (Zo ja, hoe is dit gedaan? Zo nee, waarom niet?)
- Vraag 43:** Welke medewerkers mogen kasbonnetjes declareren? (Moet voor een bepaald drempelbedrag vooraf goedkeuring zijn gegeven door het bestuur?).
- Vraag 44:** Hoe registreren medewerkers de gewerkte uren?
- Vraag 45:** Wordt de urenregistratie steekproefsgewijs gecontroleerd op juistheid? (Zo ja, hoe?).
- Vraag 46:** Hoe worden de gewerkte uren van medewerkers administratief verwerkt en verantwoord?
- Vraag 47:** Hoe worden overuren van medewerkers verwerkt en verrekend?
- Vraag 48:** Hoe verloopt de administratieve verwerking van salarissen?
- Vraag 49:** Hoe en wanneer worden de salarissen van medewerkers uitbetaald?
- Vraag 50:** Hoe en aan wie moet een medewerker vrije dagen doorgeven?
- Vraag 51:** Waar en hoe worden de vrije dagen van medewerkers vastgelegd?
- Vraag 52:** Hoe wordt de planning van medewerkers bepaald en vastgelegd?
- Vraag 53:** Hoe voorkomt de kinderopvang onder- en overbezetting op de werkvloer?

Bijlage C: Transcript interview Henk (gecodeerd)

Duur interview: 36 minuten en 0 seconden.

Datum en tijdstip interview: maandag 16 april 2018 om 15.15 uur.

Plaats interview: Roosendaal.

Korte introductie

Michiel: Mijn naam is Michiel Tholenaar, vierdejaarsstudent bedrijfseconomie aan de Hogeschool Zeeland te Vlissingen. In het kader van mijn afstudeerstage in het 4^e leerjaar onderzoek ik de administratieve organisatie (AO) en interne beheersing (IB) van organisatie Stichting Domino+ te Roosendaal. Het afstudeeronderzoek richt zich op de verbetering en optimalisatie van de AO en IB ten behoeve van de (bestuurlijke) informatievoorziening binnen organisatie Stichting Domino+. Vandaag neem ik een interview af met een medewerker van de organisatie. Zou u in het kort iets kunnen vertellen over uzelf, uw functie en uw werkzaamheden binnen de organisatie?

Henk: Mijn naam is Henk en ik ben bestuurslid bij Stichting Domino+. Mijn taak en rol binnen de organisatie is het bewaken van de strategie en visie van de organisatie. Ik heb begrepen dat jij binnenkort Iris, Gaby en Petra van de organisatie gaat spreken?

Michiel: Dat klopt.

Henk: Dat is goed en leuk, want omdat zij op de werkvloer actief zijn kunnen zij waarschijnlijk meer gedetailleerdere antwoorden geven op jouw vragen. Ik zal mijn best doen om zo volledig mogelijk antwoord te geven op de vragen. Als ik iets niet zeker weet dan geef ik dat aan.

Michiel: Dat is prima. Dank voor uw introductie en toelichting. Dan stel ik voor dat we nu overgaan tot het daadwerkelijke interview.

Henk: Dat is prima.

Het interview

Vastlegging

Michiel: Dit afstudeeronderzoek heeft betrekking op AO en IB. Een onderdeel van AO en IB is de vastlegging van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Hoe zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers vastgelegd door de organisatie?

Henk: De stichting bestaat uit het bestuur. De organisatie bestaat uit de directrice, Gaby, de administratief medewerksters Iris en Petra, en alle leidsters. De rol en functie van Gaby, Iris, Petra en de leidsters zijn vastgelegd in de personeelsadministratie. Er zijn dus functiebeschrijvingen gemaakt en opgenomen in de personeelsadministratie. De taken en bevoegdheden van het bestuur ten aanzien van de organisatie staan beschreven in de statuten van de stichting. De statuten van de stichting zet het bestuur aan om regelmatig te vergaderen. Tijdens deze bestuursvergaderingen worden bestuursbesluiten genomen die soms ook een effect hebben op de operatie, de werkvloer. Dat betekent dus dat wij als bestuur invloed kunnen hebben op de taken en bevoegdheden van mensen die binnen Stichting Domino+ werken.

Michiel: Hoe wordt gecontroleerd of medewerkers niet buiten de bevoegdheden treden?

Henk: Dit wordt gecontroleerd door jaarlijks personeelsgesprekken te voeren. Volgens ons, het bestuur, is de organisatie nog zo klein dat we de naleving van taken en bevoegdheden kunnen controleren door deze met medewerkers onderling te bespreken.

Michiel: Hoe wordt de verdeling tussen taken en bevoegdheden verantwoord?

Henk: De naleving van de verdeling tussen taken en bevoegdheden wordt verantwoord middels notulen van bestuursvergaderingen en gespreksverslagen van personeelsgesprekken.

Michiel: Hoe leggen medewerkers verantwoording af voor verrichte werkzaamheden? Gebeurt dit aan de hand van een urenregistratiesysteem?

Henk: Nee, wij maken geen gebruik van een urenregistratiesysteem.

Michiel: Geen urenregistratie?

Henk: Nee, geen urenregistratie. Onze leidsters worden voor vaste uren ingepland. Dit zijn het aantal arbeidsuren dat ze aanwezig moeten zijn op de werkvloer. Wij maken namelijk gebruik van min-maxcontracten, waarin de leidsters dus voor een aantal uur in de week worden ingepland. Wanneer de leidsters de ingeplande uren aanwezig geweest zijn op de werkvloer, verantwoorden zij de verrichte arbeid middels een urenlijst.

Michiel: De uren worden dus niet geregistreerd middels een kloksysteem?

Henk: Nee, maar we hebben wel een vingerscansysteem dat ervoor zorgt dat ongewenste buitenstaanders geen toegang hebben tot de organisatie.

Michiel: Hier kom ik later in het interview nog op terug. Volgens de theorie dienen, naast de vastlegging van de taken en bevoegdheden, ook de werkprocessen van een organisatie vastgelegd te worden. Per werkproces dient te worden vastgelegd welke werkzaamheden achtereenvolgens worden uitgevoerd, welke medewerker dit uitvoert en hoe de werkzaamheden worden uitgevoerd. Hoe heeft Stichting Domino+ de eigen werkprocessen beschreven?

Henk: Wij hebben natuurlijk een werkproces, maar ik moet je heel eerlijk bekennen dat ik niet zou weten of dat proces helemaal is uitgewerkt. Ik vermoed van niet. Het hele werkproces zit in de hoofden van de medewerkers en is al erg lang hetzelfde. Wij zijn als organisatie heel erg gebonden aan regels. De kwaliteit van onze organisatie moet op orde zijn, maar dit is zeker nog een verbeterpunt. Dit is zeker iets dat je in het latere adviesmodel op zou kunnen nemen voor de verbetering van onze AO en IB, want ik geloof niet dat er een beschrijving gemaakt is van ons werkproces.

Michiel: Is wel vastgelegd welke informatie benodigd is om het werkproces van de organisatie uit te kunnen voeren?

Henk: Nee, ook dit hebben we niet vastgelegd. Het enige wat bij ons wel is vastgelegd zijn maandelijkse managementrapportages. In deze managementrapportages staan de werkelijke omzet en de werkelijk gemaakte arbeidsuren. De rapportages worden maandelijks vergeleken met de prognose. Dus we hebben wel een financieel werkproces. Daarnaast hebben wij een vaste kostprijsberekening en een vaste productdifferentiatie. Alle werkprocessen die leiden tot de managementrapportages, kostprijsberekeningen en productdifferentiaties liggen volgens mij niet vast, maar dat weet ik niet zeker.

Michiel: U geeft aan niet te weten of werkprocessen van de organisatie worden beschreven en vastgelegd. Zou u wel toe kunnen lichten hoe de uitvoering van de verschillende werkprocessen bewaakt worden?

Henk: Wij bewaken de verschillende processen vanuit de financiële output. Aan deze output zien wij of dingen niet goed lopen.

Michiel: Aan de hand van deze output kunt u dus beoordelen hoe werkzaamheden worden verricht?

Henk: Inderdaad. Ik heb bijvoorbeeld de eis dat er 2 leidsters op een x aantal kinderen moeten zijn. Dit zijn regels van de overheid. Ik kan dit controleren door de looncomponent en de opbrengstencomponent door elkaar te delen. Hierna stel ik vast of we ons aan deze regel hebben gehouden of dat we meer leidsters op de groep kinderen hebben gezet, waardoor we eigenlijk onze eigen marge opeten. Dat kan ik zien, dus zo bewaken wij dat.

Controletechnische functiescheiding

Michiel: Dan gaan we nu over tot een stukje controletechnische functiescheiding. Weet u wat dit inhoudt?

Henk: Ja.

Michiel: Ik zal het begrip toch nog even kort toelichten. Controletechnische functiescheiding houdt in dat bij de uitvoering van werkzaamheden het onderscheidt wordt gemaakt tussen **controlerende** (controle op uitvoering operationele activiteiten), **bewarende** (draagt zorg voor bewaring van goederen en middelen), **beschikkende** (medewerker mag verbintenissen aangaan namens organisatie), **registrerende** (registratie gebeurtenissen en gegevens) en **uitvoerende** (uitvoeren operationele activiteiten) functies. Vanuit de theorie wordt geadviseerd om deze functiescheiding binnen iedere organisatie toe te passen, zodat het risico op fraude en samenspanning voorkomen kan worden.

Henk: Bijvoorbeeld dat de controleur zichzelf gaat controleren?

Michiel: Ja, inderdaad. Hoe is dit binnen de organisatie georganiseerd?

Henk: Gaby heeft de controlerende, bewarende en beschikkende functie. Iris en Petra hebben de registrerende, uitvoerende en bewarende functie. De leidsters hebben een registrerende en uitvoerende functie en het bestuur controleert het totaal.

Michiel: Het bestuur is dus eigenlijk de toezichthouder van de organisatie?

Henk: Eigenlijk wel.

Budget en interne rapportering

Michiel: Op welke wijze wordt het budget van de organisatie opgesteld?

Henk: Welke budget bedoel je?

Michiel: Het algemene budget.

Henk: Wij hebben geen budget.

Michiel: Geen budget?

Henk: Nee. Wij hebben geen budget, maar een omzetdoelstelling. Deze omzetdoelstelling is gebaseerd op het aantal uren dagopvang die we verkopen. We verkopen flexibele uren, dus vanaf een kwartier. Deze uren worden door de overheid vergoed aan de ouders. Het hoeft voor de ouders dus geen geld te kosten. Onze omzetbudgetten zijn gebaseerd op een in te schatten aantal uren. Elk jaar wordt de begroting vastgesteld voor het jaar daarop. Iedere maand volgen wij de financiële gegevens.

Michiel: Wanneer en hoe worden verschillen tussen het budget en de werkelijke cijfers intern gerapporteerd?

Henk: Als je het over budget en interne rapportering hebt, dan hebben wij uiteindelijk alles tijdig verwerkt in de kosten- en opbrengstenadministratie, SnelStart. Wij hebben iedere maand een financiële managementrapportage en we vergelijken iedere maand de werkelijke cijfers met de prognose. Daarnaast vergelijken we ook de prognose met de werkelijke cijfers. Wij rapporteren dus iedere maand. Op het moment dat wij verschillen zien tussen de werkelijkheid en de prognose, worden deze besproken in de bestuursvergadering. Tijdens deze vergadering wordt vervolgens besloten welke oplossing of welke actie ondernomen moet worden ten aanzien van het verschil.

Privacy van gegevens

Michiel: Dan ga ik nu over tot de vragen die opgesteld zijn naar aanleiding van mijn inventarisatie in de informatiegids van Stichting Domino+. Sommige privégegevens van ouders, kinderen en werknemers, zoals adresgegevens en mobiele nummers komen bij de organisatie terecht. Hoe worden deze gegevens geregistreerd, opgeslagen en beschermd?

Henk: Er zijn 2 wegen waarop de privégegevens bij ons binnenkomen. Tijdens een kennismakingsinterview met een nieuwe klant kunnen privégegevens op een formulier worden genoteerd. Het document wordt ondertekend door de ouders van het kind. Op dit formulier staat onder andere het aantal uur kinderopvang vermeld. Deze formulieren met privégegevens verdwijnen in mappen, de klantdossiers. Daarnaast krijgen we privégegevens binnen via Rosa, het urenregistratiesysteem van de organisatie. Rosa heeft de digitale omgeving afgeschermd middels een wachtwoord en een gebruikersnaam. Iedere gebruiker heeft een ander wachtwoord en een andere gebruikersnaam die om de zoveel tijd ververs moet worden. De mappen met inschrijfformulieren staan gewoon in het kantoor van de organisatie. Dit kantoor kan op slot, maar dat gebeurt niet elke dag. Iedereen kan dus vrij gemakkelijk bij deze inschrijfformulieren komen. Nou is per 25 mei ook hier de wet AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) op van toepassing. Dit is nieuwe privacywetgeving die vanaf 25 mei geldt in de hele Europese Unie (EU). Dus op dit moment loopt er een onderzoek/actie die ervoor zorgt dat we per 25 mei klaar zijn om de privégegevens van ouders en kinderen beter te beschermen en ouders nog beter in te lichten over de wijze waarop deze worden opgeslagen en verwerkt in onze administratieve systemen.

Michiel: De uren die via Rosa worden opgegeven door ouders. Kunnen die alleen door de administratief medewerkers worden verwerkt?

Henk: Ja, alleen Iris en Petra hebben toegang tot de gegevens die ouders doorgeven via het urenregistratiesysteem Rosa. Via dit systeem geven ouders het aantal uur opvang en vervoer door.

Michiel: Welke specifieke maatregelen treft de organisatie momenteel ten aanzien van de bescherming van privégegevens?

Henk: We doen echt ons best om privégegevens te beschermen. De inschrijfformulieren staan niet in het zicht en ze liggen niet in een openbare ruimte. Het urenregistratiesysteem beschermt privégegevens door middel van wachtwoorden en gebruikersnamen, maar de AVG gaat meer van organisaties eisen ten aanzien van de privacy van gegevens. Dat geldt dus ook voor onze organisatie. We zijn nu dus aan het bedenken hoe we de privacy van gegevens in de toekomst beter kunnen beschermen. We hopen op korte termijn nieuwe maatregelen te kunnen treffen om aan de eisen van de AVG te kunnen voldoen, maar deze hebben wij nu dus nog niet voor handen.

Michiel: Okay. Dat is een helder verhaal. Dank voor uw uitleg.

Klachtenafhandeling

Michiel: In de informatiegids las ik dat Stichting Domino+ beschikt over een klachtenregeling. Ouders kunnen hun ongenoegen kenbaar maken via deze klachtenregeling. Hoe verloopt de registratie en verwerking van deze klachten?

Henk: Als een ouder een klacht heeft, dan wordt dat simpelweg gewoon verteld. In eerste instantie met een medewerker en als de klacht over een medewerker gaat dan wordt dit gemeld bij het bestuur. Afhankelijk van de zwaarte van de klacht, wordt deze genoteerd. Wanneer een klant bijvoorbeeld meldt dat de vingerscan van de toegangscontrole niet werkt, wordt deze niet genoteerd, omdat de klacht geen betrekking heeft op de werkwijze van de organisatie. Als het een klacht betreft die ons direct in het primaire proces raakt, bijvoorbeeld een klacht over het optreden van een leidster of een klacht in de groep over andere kinderen, worden die schriftelijk vastgelegd. Na deze vastlegging wordt over een oplossing nagedacht. Als deze oplossing is bedacht wordt deze schriftelijk of mondeling gecommuniceerd met degene die de klacht heeft ingediend.

Michiel: Wanneer is een klacht helemaal afgehandeld door de organisatie? Wordt dit administratief vastgelegd?

Henk: Een klacht is afgehandeld als degene die de klacht heeft ingediend laat weten tevreden te zijn met de oplossing of het antwoord dat gegevens is door de organisatie. Ik denk niet dat de afhandeling van klachten systematisch in de administratie wordt vastgelegd. Alles wordt opgeschreven en in mappen gestopt, maar ik denk niet dat de afhandeling van klachten in de administratie geregistreerd wordt. Dit is iets waar Gaby, Petra en Iris een beter antwoord op kunnen geven dan ik.

Michiel: Het zou natuurlijk kunnen dat een klacht moet worden afgevinkt in de administratie.

Henk: Dat zou inderdaad kunnen, maar dat weet ik dus niet zeker. Aangezien je Gaby, Petra en Iris nog gaat interviewen kan je het beter aan hen vragen. Zij hebben hier immers veel meer mee te maken dan ik. Ik kan dit alleen vanuit mijn perceptie beantwoorden.

Michiel: Dat snap ik.

Inschrijving

Michiel: Op welke wijze worden nieuwe inschrijvingen bij de organisatie opgenomen in het klantenbestand?

Henk: Nieuwe inschrijvingen worden opgenomen in een klantenbestand. Voor iedere inschrijving moet een inschrijfformulier worden ingevuld en ondertekend door de ouders. Daar begint ons klantendossier mee. De gegevens op deze formulieren worden gebruikt in onze systemen, dus die worden ingevoerd. Dit gebeurt handmatig. De inschrijfformulieren staan in dezelfde kast als waar de personeelsdossiers en allerlei andere privégegevens opgeslagen liggen. Het betreft de kast op het kantoor van de organisatie. Dit kantoor kan op slot. Als de directrice aanwezig is op de werkvloer is de deur van de kantoorruimte vrijwel altijd op slot.

Michiel: Er zijn ook maar een paar mensen die een sleutel hebben van deze ruimte?

Henk: Ja, dat zijn er maar een paar ja, want anders kan iedereen zomaar het kantoor binnenlopen en spullen meenemen. Dan zouden we de deur ook niet meer op slot hoeven te doen. Maar de formulieren worden dus wel bewaard en opgeslagen en alleen het bestuur heeft toegang tot deze formulieren. De leidsters hebben geen sleutel van de ruimte.

Controle klantenbestand

Michiel: Hoe en met welke frequentie wordt gecontroleerd of de gegevens in het klantenbestand volledig en juist zijn?

Henk: Dit gebeurt dagelijks, want ouders melden gelijk mutaties bij de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan nieuwe adresgegevens door een verhuizing. Ouders melden dit gelijk, want het gaat om hun kind dat bij de organisatie zit. Op basis van hun registratie is het kind bij de opvang. De meeste ouders hebben gelukkig het besef dat ze mutaties in het klantenbestand direct moeten melden. Meestal worden mutaties gecommuniceerd via de mail of schriftelijk op papier. Vervolgens worden de aanpassingen digitaal verwerkt in het klantenbestand.

Uitschrijving

Michiel: Naast de inschrijving van nieuwe kinderen, worden ook kinderen uitgeschreven bij de organisatie. Hoe worden deze uit het klantenbestand verwijderd?

Henk: Kinderen worden uitgeschreven uit het klantenbestand op het moment dat de ouders van de kinderen geen uren meer afnemen via Rosa. De gegevens van de klant blijven nog even bewaard, want het kan zijn dat een tweede kindje van het gezin bij onze organisatie gebracht wordt. In dat geval hoeven ze niet nog een keer alle gegevens aan ons door te geven, maar hebben we ze nog beschikbaar. Dan hoeven we alleen nog maar te controleren of de gegevens kloppen.

Michiel: Wat gebeurt er met een verzoek tot uitschrijving als een ouder nog niet alle facturen betaald heeft?

Henk: In dat geval wordt de klant uitgeschreven uit het klantenbestand, maar nog niet uitgeschreven uit het debiteurenbestand. De ouders dienen eerst te betalen voordat de gegevens ook uit de debiteurenadministratie worden verwijderd. Pas dan is de uitschrijving helemaal voltooid.

Meldingsplicht

Michiel: Het management van de organisatie dient melding te maken van kindermishandeling en problemen bij kinderen als dit getraceerd wordt. Tevens dienen alle medewerkers een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) in het bezit te hebben. Hoe is vastgelegd welke medewerkers een VOG in het bezit hebben? En hoe wordt de geldigheid van deze verklaringen gecontroleerd?

Henk: Alle medewerkers zijn verplicht om een VOG te overleggen. Deze verklaringen moeten vanaf 2018 ieder jaar verplicht worden vernieuwd. Iedereen die bij ons een functie heeft, dus ook ik, hebben een VOG moeten overleggen. Dat is wettelijk verplicht.

Michiel: Hoe worden meldingen van problemen bij kinderen en meldingen van kindermishandeling geregistreerd?

Henk: Wij staan in nauw contact met de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ). De GGZ audit ons. Daar worden ook allerlei protocollen gehanteerd waar wij ons aan moeten houden. Bij mijn weten hebben we een vast aanspreekpunt bij de GGZ waar kindermishandeling of andere problemen gemeld kunnen worden, maar dat weet ik dus niet zeker. Dus er wordt zeker iets met die meldingen gedaan. Daarnaast hebben we natuurlijk ook eigen waarnemingen op de werkvloer van zowel leidsters als ouders. Een melding is niet alleen iets wat een ander meldt, want wij willen zelf ook melding maken van de zaken die wij traceren.

Michiel: Want bij de uitvoering van de meldingsplicht maakt de opvang ook gebruik van het vierogenprincipe.

Henk: We hebben een oudercommissie. De oudercommissie kan zich ertoe geroepen voelen om mee te kijken op de werkvloer. We hebben sowieso meerdere leidsters op 1 groep staan. Gaby is ook een leidster, maar die loopt soms alle groepen af om polshoogte te nemen over de kwaliteit van de opvang en de leidsters. Ouders hebben dus ook deze mogelijkheid als daar behoefte aan is.

Toegangscontrole

Michiel: U gaf aan het begin van het interview al aan dat de organisatie gebruik maakt van een toegangscontrole met een vingerafdruk, zodat niet iedereen zomaar het gebouw binnen kan lopen. Hoe worden de vingerafdrukken van de toegangscontrole geregistreerd en opgeslagen?

Henk: De vingerafdrukken zijn opgeslagen in de Cloud. We hebben net een nieuw systeem. Het andere systeem was verouderd en haperde. Ook dit oude systeem werkte met vingerafdrukken. Het systeem herkent eigenlijk alle vingerscans van de personen die het gebouw via die ingang mogen betreden. De ouders en medewerkers komen via deze toegangscontrole naar binnen. Kinderen gaan niet via de toegangscontrole naar binnen, want zij kunnen daar ook niet bij. Het apparaat is te hoog. Die hoeven dus ook geen vingerscan af te laten nemen.

Michiel: Hoe en met welke frequentie wordt de waterdichtheid van de toegangscontrole gecontroleerd?

Henk: Als het systeem een onbekende vingerafdruk scant gaat er een zoemer af en krijgt diegene dus geen toegang tot het gebouw. Dan weten we dat die het niet goed doet. De toegangscontrole werkt continu en als de zoemer afgaat weten we dat iemand geen toegang krijgt door een onbekende vingerafdruk of door een fout in de toegangscontrole. Volgens mij worden er geen specifieke testrondes gedaan om de werking van de controle te testen, maar dat weet ik niet zeker.

Michiel: Stichting Domino+ heeft ook te maken met ouders, kinderen en medewerkers die vertrekken bij de organisatie. Hoe wordt omgegaan met de vingerafdrukken van deze groep mensen?

Henk: Goede vraag, maar dat weet ik niet. Ik denk dat ze verwijderd worden, maar dat weet ik niet zeker. Daar ben ik eigenlijk wel nieuwsgierig naar. Ik hoop en ik denk dat het vingerscansysteem in contact staat met onze klantadministratie. Iemand die niet meer als klant wordt beschouwd, wordt dan automatisch verwijderd uit het vingerscansysteem. Dat hoop ik althans. Maar ik weet niet zeker of het zo werkt. Ook dat kan je beter aan Gaby, Iris of Petra vragen.

Opstelling en verzending factuur

Michiel: Hoe worden de verkoopfacturen voor ouders opgesteld en verzonden?

Henk: De verkoopfacturen worden samengesteld door het urenregistratiesysteem Rosa. Dit gebeurt automatisch. Er wordt maandelijks gefactureerd. Elke 9^e van de maand gaan alle facturen weg.

Michiel: Hoe worden de diensten van de organisatie beschreven op de verkoopfacturen? Wordt gebruik gemaakt van administratieve codes?

Henk: Volgens mij, maar dat weet ik niet zeker, staat op de facturen wat voor diensten afgenomen zijn. Het kan gaan om buitenschoolse opvang, kinderopvang, tussentijdse opvang etc. Volgens mij staat dit op de facturen. Ik denk ook dat we gebruik maken van codes op de verkoopfacturen om aan te geven om wat voor soort opvang de facturen betrekking hebben.

Michiel: Hoe wordt de betalingstermijn voor debiteuren verantwoord door de organisatie?

Henk: De betalingstermijn staat vermeld op de facturen. Op deze manier verantwoorden wij binnen welke termijn het bedrag van de factuur op onze bankrekening moet staan.

Controle juistheid factuur

Michiel: Hoe wordt gecontroleerd of de uurtarieven en het aantal gewerkte uren op de verkoopfacturen juist is?

Henk: Volgens mij wordt dit gecontroleerd door Petra en Iris, maar ook dit weet ik niet zeker. We hebben sinds een halfjaar een urenlijst met de bijbehorende tarieven, dus we kunnen precies de uren en tarieven invoeren in Rosa. Alleen als er gecombineerde diensten worden afgenomen en als ouders voor 7 uur in de ochtend opvang inkopen, kunnen we geen gebruik maken van de tarievenurenlijst. In die gevallen zullen we handmatig moeten corrigeren, omdat hier echt afwijkende tarieven voor worden gebruikt. Voor de rest werken de tarieven met de uren die ze afnemen. De uren en tarieven stemmen 1 op 1 met elkaar af. Deze afstemming wordt ook gecontroleerd.

Betaling en verwerking verkoopfacturen

Michiel: Hoe worden betalingen door klanten verwerkt, geregistreerd en gecontroleerd in de administratie van de organisatie?

Henk: Betalingen van klanten worden gecontroleerd door middel van de bankenadministratie en het online boekhoudpakket SnelStart.

Michiel: Hoe worden de verkoopfacturen van de organisatie administratief vastgelegd?

Henk: De facturen worden digitaal vastgelegd en verwerkt in SnelStart. Daarnaast worden ze ook nog fysiek vastgelegd in een map, dus ik heb het idee dat de verwerking en controle van betalingen goed verloopt.

Aanmaningen en openstaande posten

Michiel: Als klanten de verkoopfacturen niet op tijd betalen, moeten aanmaningen worden verzonden. Hoe worden deze opgesteld en verzonden door Stichting Domino+?

Henk: Aanmaningen worden automatisch opgesteld en verzonden naar klanten die niet betalen. De verzending en opstelling van deze aanmaningen wordt verzorgd door SnelStart. Hoe dit precies in zijn werk gaat weet ik niet. Gaby is hier verantwoordelijk voor, dus zij kan daar meer over vertellen.

Michiel: Okay. Hoe worden de aanmaningen administratief vastgelegd en verwerkt?

Henk: Ik weet dat ze vastgelegd worden. Ik weet dat ze in Rosa ook een hele debiteurenlijst hebben, dus daar zitten ze wel bovenop. Maar ik weet niet hoe dit in de praktijk wordt vastgelegd en verwerkt.

Michiel: Hoe worden openstaande debiteuren bewaakt door de administratieve afdeling?

Henk: Deze worden bewaakt aan de hand van een debiteurenlijst uit SnelStart en Rosa. Deze worden continu bewaakt.

Michiel: Stel nou dat een klant openstaande facturen niet betaald, maar wel nieuwe opvanguren wil inkopen. Hoe gaat de organisatie daarmee om?

Henk: Klanten moeten eerst betalen voordat nieuwe opvanguren ingekocht kunnen worden. Wij gaan omwille van het kind de factuur niet groter laten worden. Veel organisaties doen dit niet, omdat zij dit zielig vinden voor het kind. Zij staan het wel toe dat een kind nog steeds wordt opgevangen, terwijl er openstaande facturen zijn. Wij vinden dat de verantwoording niet bij ons ligt, maar bij de ouders.

Michiel: Hoe handelt Stichting Domino+ als klanten ook aanmaningen niet betalen?

Henk: Als klanten na de aanmaningen ook niet betalen dan komt er een incassobureau langs.

Financieel (inkoop)

Michiel: Naast omzet heeft Stichting Domino+ ook te maken met inkopen en/of kosten. Hoe worden de inkoop- en kostenfacturen vastgelegd en verwerkt?

Henk: Ja. Alle bonnetjes en rekeningen worden in de administratie verwerkt. Dit loopt allemaal via SnelStart.

Michiel: Hoe worden de betalingen van deze bonnetjes en rekeningen verricht? Binnen welk tijdsbestek gebeurt dit?

Henk: Crediteuren worden elke maand betaald, dus ik denk dat ze 1 á 2 keer per maand sowieso aan crediteuren betalen. Gaby verricht de betalingen en Iris voert de bonnen en rekeningen in, dus ook hier is het vierogenprincipe van toepassing. De ene medewerker verricht de betalingen en de ander verwerkt ze in de administratie.

Financieel (kas)

Michiel: Hoe worden de kasbonnetjes van de organisatie bewaard en administratief verwerkt? Hoe wordt omgegaan met declaraties door medewerkers?

Henk: Alles wat we uit moeten betalen aan het personeel gaat bij voorkeur via de verloning. Als het om boodschappen gaat dan wordt dit uit de kas betaald. Dat wordt allemaal in het kasboek van SnelStart opgenomen en verwerkt.

Urenregistratie medewerkers

Michiel: U gaf aan dat de organisatie geen gebruik maakt van een urenregistratie voor medewerkers.

Henk: Wij maken inderdaad geen gebruik van een urenregistratie. De leiders worden ingepland voor vaste uren in bepaalde delen van de week. Eigenlijk is ons planningssysteem tevens het urenregistratiesysteem. We hebben geen systeem nodig om te controleren of leiders wel of niet aanwezig zijn, want de aanwezigheid of afwezigheid op de werkvloer geeft dit aan. De ingeplande uren worden maandelijks verwerkt door de loonadministratie. De uren die wij inplannen voor de leiders worden bijgehouden voor de verloning.

Michiel: Hoe worden overuren van medewerkers verwerkt en verrekend?

Henk: Van overuren is geen sprake, want alleen de ingeplande uren worden uitbetaald door Stichting Domino+.

Salarisverwerking medewerkers

Michiel: Hoe verloopt de administratieve verwerking van salarissen en wanneer worden deze uitbetaald?

Henk: De verwerking van salarissen verloopt extern. Het aanleveren van de uren voor de verloning doen wij wel zelf. Daar ben ik verantwoordelijk voor. Ik krijg de uren door die vanuit de planning komen. Die verwerk ik in een overzicht waar allerlei kengetallen in staan, zoals kostprijzen van de arbeidsuren, de min-uren, de max-uren en allerlei andere gegevens. Daar staan dus ook de te verlonen uren van die maand op. En dat formulier gaat naar een derde voor de verwerking. Iedere 26^e van de maand worden de salarissen uitbetaald door Gaby.

Planning medewerkers

Michiel: Het komt ongetwijfeld weleens voor dat medewerkers vrije dagen op willen nemen. Bij wie moeten deze dagen doorgegeven worden?

Henk: De vrije dagen moeten worden doorgegeven aan Gaby. Na rato van het dienstverband krijgen de leidsters vrije dagen. 36 uur is een volle werkweek in deze branche, maar sommige werken maar 10 uur in de week.

Michiel: U gaf eerder in het interview aan dat de planning van leidsters vast staat.

Henk: Ja. Alle leidsters worden voor een vast aantal uur ingepland op willekeurige dagen. Deze uren moeten worden gemaakt.

Michiel: De planning staat vast, maar hoe voorkomt de organisatie dat er sprake is van onder- of overbezetting op de werkvloer. Hoe wordt dit voorkomen?

Henk: Dat is een goede vraag, want wij verkopen zowel flexibele als vast uren. Als bijvoorbeeld 10 ouders bedenken om al hun kinderen op dezelfde ochtend bij ons te brengen, wat dus mogelijk is bij onze opvang, zullen we extra leidsters op moeten roepen. We beschikken over 17 á 18 leidsters die allemaal min-maxcontracten hebben. Ze zijn dus allemaal oproepbaar. Ze moeten tussen een minimaal en maximaal aantal uur aanwezig zijn. Ik heb dus veel keus als het gaat om oproepkrachten. Het komt niet vaak voor, maar als het voor komt dan roepen wij een extra kracht op. Zo voorkomen wij eventuele onderbezetting.

Inkoop uren en vervoer

Michiel: Ouders kunnen via het urenregistratiesysteem Rosa dagopvang en vervoer inkopen voor hun kind. De uren moeten voor de 20^{ste} van de maand bekend zijn bij de administratie van Stichting Domino+. Na de 20^e kunnen uren niet meer geruild of gewijzigd worden.

Henk: Dat klopt.

Michiel: Krijgen ouders een bevestiging als zij uren hebben ingekocht via Rosa?

Henk: Ik denk het wel. Ik denk dat ouders zelf een print kunnen maken van de ingekochte uren en vervoer, maar hoe dit precies in elkaar zit weet ik niet. Daar kan Petra je meer over vertellen. Zij werkt veel met Rosa.

Michiel: Wordt de werking van Rosa weleens gecontroleerd op juistheid en betrouwbaarheid? Zo ja, hoe gebeurt dit?

Henk: We krijgen de planning door. De uren van leidsters en kinderen worden geregistreerd. We kunnen dus aan de hand van Rosa controleren of de ingekochte uren corresponderen met de planning. Of het aantal uren gelijk aan elkaar is. En ik neem ook aan dat als een ouder een te hoge factuur ontvangt, daar een melding over gedaan wordt. Als wij te laag factureren zullen zij dat uiteraard niet melden. Ik heb in al die jaren dat ik in het bestuur zit nog nooit meegemaakt dat er door ons verkeerd gefactureerd is. Rosa is tot nu toe echt een betrouwbaar systeem gebleken. Ik denk dus dat de betrouwbaarheid en juistheid van Rosa gecontroleerd wordt door onze planning te vergelijken met de ingekochte uren van de ouders.

Michiel: De uren van het vervoer en de organisatie worden door ouders ingekocht middels Rosa. Blijven deze uren in Rosa of worden deze nog overgeheveld naar een ander systeem?

Henk: Ik vermoed dat ze gewoon in Rosa blijven staan en dat dit systeem de geregistreerde uren onthoudt.

Michiel: Okay. Ik had ook gezien in de informatiegids dat als ouders na de 20^e van de maand uren inkopen, ze niet meer geruild kunnen worden.

Henk: Dit is puur een prijstechnisch verhaal. Als je voor de 20^e je uren inkoopt krijg je je uren gewoon tegen de prijzen die we hanteren. Worden de uren ingekocht na de 20^e van de maand, dan betalen ouders een extra toeslag. We nemen de uren dus wel op die na de 20^e worden ingekocht, maar dan betaal je een paar cent per uur extra, omdat we extra administratieve handelingen moeten verrichten. Als wij bulkregistratie moeten verwerken is het voor ons een stuk goedkoper dan wanneer wij eventuele aanvragen moeten verwerken. Iris moet dan de planning weer aanpassen, wat gewoon extra tijd en dus geld kost. Vandaar dat we dus een toeslag hanteren bovenop onze standaardtarieven.

Michiel: En wat nou als ouders aangeven dat een verkeerd aantal uren is doorgegeven? Hoe wordt hiermee omgegaan?

Henk: Dat zou ik niet precies weten, maar het is niet zo dat klanten geen aanpassingen meer mogen doen. Wij gaan geen factuur verzenden voor foutief ingevoerde uren. Zo zijn wij niet. De urenregistratie is natuurlijk wel ons verdienmodel, dus we zullen hier wel strikt in moeten zijn, maar we moeten geen klanten weggagen. Als iemand een verkeerd aantal uren heeft geregistreerd, dan wordt dat gecommuniceerd met Iris en Petra. Vervolgens corrigeren zij het aantal ingekochte uren naar de wens van de klant. Een foutieve registratie van uren kan natuurlijk gebeuren. Als iemand niks laat weten over foutief ingevoerde uren en hij/zij heeft het kind voor 6 uur per dag gepland en het zijn er eigenlijk maar 3 uur, dan heeft de klant wel een probleem. Wij organiseren namelijk voor 6 uur. We moeten voor die uren een leidster laten komen en die kunnen we niet zomaar naar huis sturen. We hebben dus wel grenzen op dat gebied. Het komt bijna niet voor, maar als het voorkomt en de ouders maken geen melding, dan brengen we gewoon alle ingekochte uren in rekening.

Slot

Michiel: Dit is het einde van dit Interview. Ik wil u hartelijk bedanken voor uw medewerking. Nadat ik het interview getranscribeerd heb, zal ik het transcript aan u laten zien. Tevens zal ik het volledige onderzoeksrapport aan u overhandigen, zodat u kunt zien hoe dit interview is verwerkt in het onderzoeksverslag.

Henk: Graag gedaan. Ik heb nog een goede tip voor je. Wij worden gecontroleerd door de GGD. Wij zijn gebonden aan regels op basis waarvan een organisatie informatie moet verstrekken. Het is voor jouw onderzoek misschien interessant om deze protocollen en regels door te nemen en op te nemen in het uiteindelijke adviesrapport. Deze protocollen kan je opvragen bij de organisatie. Op basis van de interviews kan je dan vaststellen in hoeverre wij aan deze protocollen voldoen.

Michiel: Hartelijk dank voor uw tip. Ik zal dit in overweging nemen.

Bijlage D: Transcript paneldiscussie Iris en Gaby (gecodeerd)

Duur interview: 61 minuten en 58 seconden.

Datum en tijdstip interview: woensdag 25 april om 12.00 uur.

Plaats interview: Roosendaal.

Korte introductie

Michiel: Mijn naam is Michiel Tholenaar, vierdejaarsstudent bedrijfseconomie aan de Hogeschool Zeeland te Vlissingen. In het kader van mijn afstudeerstage in het 4^e leerjaar onderzoek ik de administratieve organisatie (AO) en interne beheersing (IB) van organisatie Stichting Domino+ te Roosendaal. Het afstudeeronderzoek richt zich op de verbetering en optimalisatie van de AO en IB ten behoeve van de (bestuurlijke) informatievoorziening binnen organisatie Stichting Domino+. Vandaag organiseer ik een paneldiscussie met 2 medewerkers van de organisatie. Voor de paneldiscussie worden dezelfde vragen gehanteerd als bij de interviews. Zouden u en uw collega zich kort kunnen introduceren?

Iris: Natuurlijk. Mijn naam is Iris. Ik werk al sinds 2000 bij de organisatie. Ik ben tussendoor wel 4,5 jaar weggeweest. Ik ben teruggekomen in 2011. Sindsdien werk ik als administratief medewerkster op kantoor. Daarnaast kan ik invallen als leidster bij de kinderen als dit nodig mocht zijn. Ik heb de benodigde papieren om als leidster te mogen werken. Het voordeel hiervan is dat ik altijd bij kan springen op de werkvloer als dit nodig mocht zijn. En sinds 2014 zit ik in het bestuur van Stichting Domino+.

Gaby: Mijn naam is Gaby en ik ben de directrice van Stichting Domino+. Ik ben in 1995 gestart met Stichting Domino+. In 2014 ging de stichting failliet. In dat jaar heb ik Henk leren kennen. Hij heeft ons door het faillissement geholpen en is bij de doorstart toegetreden tot het bestuur van de kinderopvang. Ik vorm dus samen met Iris en Henk het bestuur. Ik ben de voorzitter van het bestuur. Als directrice van de opvang ben ik ook actief aanwezig op de werkvloer. Zo zorg ik ervoor dat het gebouw altijd schoon is en voer ik gesprekken met gemeentelijke instanties.

Michiel: Dank voor de introductie. Dan stel ik voor dat we nu overgaan tot de vragen die ik heb opgesteld voor dit afstudeeronderzoek. Voor iedere vraag geldt dat u en uw collega elkaar aan mogen vullen om de beantwoording van de vragen zou specifiek mogelijk te laten gebeuren. Als mij iets onduidelijk is dan zal ik doorvragen.

Iris: Dat is prima.

Gaby: Prima.

De paneldiscussie

Vastlegging

Michiel: Dit afstudeeronderzoek heeft betrekking op AO en IB. Een onderdeel van AO en IB is de vastlegging van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Hoe zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers vastgelegd door de organisatie?

Gaby: Alles is vastgelegd in de statuten. Er is een huishoudelijk reglement waarin de taken van de leidsters staan. In dit reglement staan ook de cao en de contracten van de leidsters beschreven.

Michiel: Dit is dus allemaal vastgelegd in de statuten?

Gaby: Ja.

Michiel: En hoe zit het met de verdeling van de taken en bevoegdheden binnen de organisatie? Welke functies nemen welke taken op zich?

Gaby: We hebben natuurlijk de leidsters op de werkvloer die het uitvoerende werk doen. Zij werken dagelijks met de kinderen en vangen de kinderen op. We hebben 2 administratief medewerkers, Iris en Petra, die administratieve handelingen verrichten. Het gaat dan met name om het bijhouden van de kas, het verwerken van de ingekochte uren door de ouders en het innen van de financiën. Ikzelf heb eigenlijk een beetje alle taken. Ik bemoei me weinig met het financiële gebeuren, maar ik maak bijvoorbeeld overeenkomsten met de ouders. Daarnaast maak ik werkroosters en spring ik bij op de werkvloer als dit echt nodig mocht zijn.

Michiel: U doet dus van alles wat?

Gaby: Ja, inderdaad.

Michiel: De organisatie heeft ook een bestuur. Welke taken neemt het bestuur op zich?

Gaby: Het bestuur houdt toezicht op de kinderopvang. Ik, Henk en Iris vormen het bestuur.

Michiel: Hoe wordt gewaarborgd dat de hiervoor besproken taken uitsluitend worden uitgevoerd door de medewerkers die daartoe bevoegd zijn? Is daar een bepaalde controle op?

Gaby: Meestal worden in de bestuursvergaderingen taakverdelingen gemaakt. We vergaderen altijd met het hele bestuur, dus 3 personen. We maken onderling afspraken over zaken die geregeld moeten worden en wie waar verantwoordelijk voor is. Van deze vergaderingen worden notulen gemaakt, zodat altijd kan worden gecontroleerd welke taakverdeling destijds gemaakt is. Het is een kleinschalige organisatie, waardoor er voor de rest weinig controle is op wie welke taken uitvoert. We controleren min of meer elkaar al, doordat we elkaar iedere dag tegenkomen en vrijwel iedere dag de leidsters aan het werk zien.

Iris: Met de leidsters worden personeelsgesprekken gevoerd om te controleren hoe alles gaat en hoe alles verloopt op de werkvloer. Ook van deze gesprekken worden notulen gemaakt, maar door de kleinschaligheid van de opvang hoor je al gauw wanneer iets niet goed loopt of wanneer er problemen zijn.

Michiel: Okay dat is duidelijk. Hoe wordt verantwoording afgelegd voor de werkzaamheden die worden verricht? Is er een bepaalde urenregistratie of wordt er iets afgevinkt als een bepaalde activiteit is uitgevoerd?

Gaby: De leidsters krijgen een rooster. Aan het einde van de week leveren ze de gewerkte uren bij mij in. Die uren zet ik vervolgens in een bestand. Daarin controleer ik of de leidsters de uren gewerkt hebben die ingeroosterd zijn. De uren die ingeroosterd zijn moeten ook zijn gemaakt door de leidsters. Vervolgens verstuur ik de gewerkte uren voor de verloning door naar Henk. Henk controleert mijn schema nog een keer en zet de uren weer over in een ander schema. Dat schema wordt weer naar mij gestuurd ter controle en vervolgens geef ik dit schema aan de administratie.

Michiel: Dus de leidsters geven de uren daar aan u en u stelt daar een overzicht van op?

Gaby: Ja.

Michiel: Hoe geven ze deze uren door?

Gaby: Dit gebeurt schriftelijk. De uren worden schriftelijk doorgegeven en ik controleer vervolgens of deze overeenstemmen met het rooster van de betreffende week.

Michiel: De theorie schrijft voor dat organisaties en bedrijven beschrijvingen dienen te maken van de uitvoering van werkprocessen. Per werkproces, (zoals het verwerken van inschrijvingen en het opstellen van verkoopfacturen) dient te worden vastgelegd welke werkzaamheden achtereenvolgens worden uitgevoerd, welke medewerker dit uitvoert en hoe de werkzaamheden worden uitgevoerd. Hoe heeft Stichting Domino+ de eigen werkprocessen beschreven?

Iris: We hebben pedagogisch beleid vastgelegd. Daarin is beschreven hoe wij hier werken, hoe wij hier handelen en hoe wij met dingen omgaan. Dit beleid heeft betrekking op hetgeen dat op de werkvloer gebeurt. Hier op kantoor werken we met SnelStart. Er zit een beschrijving bij, maar ik heb ook opgeschreven hoe dat werkt en welke handelingen ik verricht. Daarnaast werken we met Rosa, het urenregistratiesysteem waar ouders uren organisatie en vervoer in kunnen kopen. In Rosa worden ook de verkoopfacturen gemaakt. Rosa heeft een hele map met gebruiksaanwijzingen.

Michiel: Iedere ouder geeft uren door via Rosa?

Iris: Via Rosa of via een urenlijst. Niet iedere ouder koopt de uren digitaal in. We hebben nog 15 á 20 urenlijsten van ouders die de uren op papier inkopen. Die uren moet ik handmatig invoeren in Rosa.

Michiel: Dat is goed om te weten. Die informatie had ik nog niet. Dank daarvoor. Er zijn dus globale beschrijvingen van werkprocessen gemaakt. Is daarin ook vastgelegd welke informatie benodigd is om het werkproces van de organisatie uit te kunnen voeren?

Iris: Nee, want dat spreekt eigenlijk voor zich. Voor de urenregistratie hebben we de ingekochte uren van ouders nodig. Dat is het primaire proces. Ouders mogen zelf uitmaken of de ingekochte uren op papier of via Rosa worden aangeleverd. Er zijn ook nog ouders die de uren via de mail aanleveren. Het belangrijkste is dat ik de ingekochte uren op papier heb. Dat de ouders niet kunnen zeggen dat bepaalde uren niet ingekocht zijn. Als de ingekochte uren op papier staan dan hebben wij altijd bewijslast van het feit dat de uren echt daadwerkelijk zijn ingekocht.

Michiel: Hoe wordt de uitvoering van de werkprocessen bewaakt door de organisatie? Hoe wordt bijvoorbeeld bewaakt dat inkoop- en verkoopfacturen goed worden verwerkt of dat de facturatie richting ouders goed verloopt?

Iris: Ik doe dit samen met Petra, de andere administratief medewerkster van de opvang. We verwerken de administratie samen en we kijken de facturen die we verzenden naar de ouders ook altijd nog even na. Vervolgens komen deze in een ouderbijdragelijst. Daarin bewaak ik eigenlijk of alle ouders een factuur hebben ontvangen. Op die lijst staan alle kinderen. Als ik dan zie dat een ouder niet gefactureerd is dan controleer ik hoe dit komt. Het kan zijn dat het kind is gestopt bij onze opvang, het kan zijn dat een kind naar de buitenschoolse opvang is gegaan en het kan ook nog zijn dat een kind de betreffende maand geen uren nodig had. Als dit voor de 20^e van de maand aan ons is doorgegeven dan is dit akkoord. Aan de hand van de ouderbijdragelijst controleer ik dat. We krijgen er elke maand ook wel 1 of 2 kindjes bij, soms wel meer. Die schrijf ik dan bij op de lijst.

Controletechnische functiescheiding

Michiel: De theorie noemt controletechnische functiescheiding als één van de belangrijkste preventieve maatregelen van de IB. Dit houdt dat dat bij de uitvoering van werkzaamheden het onderscheidt wordt gemaakt tussen controlerende (controle op uitvoering operationele activiteiten), bewarende (draagt zorg voor bewaring van goederen en middelen), beschikkende (medewerker mag verbintenissen aangaan namens organisatie), registrerende (registratie gebeurtenissen en gegevens) en uitvoerende (uitvoeren operationele activiteiten) functies. Hoe is deze verdeling binnen de organisatie toegepast?

Gaby: Ik denk niet dat wij daar een heel duidelijke regeling in hebben. Wij controleren elkaar eigenlijk bij de uitvoering van werkzaamheden. Ikzelf mag een verbintenis aangaan, zoals de inkoop van kinderfietsjes. Iris krijgt daar weer een factuur van en verwerkt deze in SnelStart. Daar wordt vervolgens weer melding van gemaakt tijdens de bestuursvergadering. Maar om nou te zeggen dat de functiescheiding duidelijk aanwezig is binnen onze organisatie. Dat vind ik niet. Wij hebben niet geregistreerd staan wie de bewarende, beschikkende, uitvoerende, registrerende of controlerende functie heeft. Wat wel gebeurd is dat leidsters altijd eerst iets aan mij vragen voordat actie wordt ondernomen. Als ze iets willen organiseren voor de kinderen wordt eerst aan mij gevraagd of daar de financiën voor aanwezig zijn. In die zin bewaak ik de uitvoering door te zien of ze overal aan gedacht hebben en hoe ze het uitvoeren. Dus in die relatie zit wel een stukje functiescheiding. Maar over het algemeen maken we hier niet echt gebruik van door de kleinschaligheid. Bovendien hebben we er de mensen ook niet voor om een strenge functiescheiding toe te moeten passen.

Iris: Het heeft ook veel met wederzijds vertrouwen te maken denk ik. Ieder heeft zijn eigen verantwoordelijkheden en draagt daar zorg voor.

Gaby: Nou kan ik me wel voorstellen dat dit op een groot bedrijf wel van toepassing zou kunnen zijn hoor. Als je ergens met 1000 man rondloopt zal er echt wel iemand moeten zijn die de boel bewaakt of aanstuurt.

Michiel: Dat is ook zo. Daar ben ik het mee eens.

Budget en interne rapportering

Michiel: Maakt de organisatie gebruik van een bepaald budget, zoals een kostenbudget?

Gaby: We hebben niet echt een budget. In het huishoudelijke reglement staat vermeld dat alle uitgaven boven de €500,00 door mij goedgekeurd moeten worden. We hebben wel een jaarlijkse begroting, dus we bespreken en controleren iedere maand of we qua inkomsten en uitgaven rond die begroting zitten.

Iris: We hebben niet echt een budget, maar een bepaalde omzetdoelstelling. Deze doelstelling is gebaseerd op het aantal ingekochte uren van het voorgaande jaar. Meestal zetten we iets hoger in. Soms gelijk aan het voorgaande jaar, maar je probeert natuurlijk altijd een betere omzet te behalen ten opzichte van het voorgaande jaar.

Michiel: Ja, dat is natuurlijk logisch. Er is dus sprake van een begroting. Hoe zorgt de organisatie er nu voor dat niet de begrote bedragen, maar de werkelijke bedragen worden verwerkt in de administratie?

Iris: We krijgen elke maand een financieel verslag te zien. En daarin kun je al zien hoe de financiële situatie ervoor staat. Wij hebben in die jaren eigenlijk nog nooit gehad dat we daar ver boven zaten. Je hebt weleens een uitschieter, maar dat gebeurt niet vaak. Maar omdat je iedere maand financiële verslagen ziet kun je al heel snel aan de bel trekken als er iets niet klopt of als er grote afwijkingen zijn ten opzichte van de begroting.

Michiel: De financiële verslagen betreffen de managementrapportages?

Iris: Ja. Die worden samengesteld door BNR. Deze rapportages worden via SnelStart gemaakt. Onze gehele administratie verloopt via SnelStart.

Michiel: De begroting van Stichting Domino+ dient vergeleken te worden met de werkelijk kosten en opbrengsten. Met welke frequentie wordt dit gedaan?

Iris: We kijken hier elke maand naar. En als ons iets opvalt dan trekken we aan de bel en bespreken we dit in de bestuursvergadering. We proberen dan te ontdekken hoe bepaalde afwijkingen zijn ontstaan. Soms zijn dingen niet helemaal duidelijk. Als het een negatief verschil betreft dan proberen wij dit bij te sturen en gezamenlijk op te lossen.

Michiel: Wanneer worden verschillen tussen de begroting en de werkelijke cijfers besproken? Gebeurt dit alleen voor grote verschillen of voor alle verschillen?

Gaby: Verschillen tussen de begroting en de werkelijkheid worden altijd wel besproken, maar er is natuurlijk wel een verschil in hoe het besproken wordt. Als iets een heel groot verschil is dan wordt er wel wat verder op ingespeeld dan wanneer er een heel klein verschil is. Dan onderzoeken we waar het grote verschil vandaan komt en hoe we dit eventueel bij kunnen sturen. Bij kleine verschillen redeneren we meestal anders. De ene maand kunnen kosten/opbrengsten iets hoger uitvallen dan de andere maand, dus daar besteden we dan wat minder aandacht aan. Zeker als we weten hoe het kleine verschil is ontstaan of weten waar het vandaan komt.

Michiel: Okay. Dat is duidelijk.

Privacy van gegevens

Michiel: Ik las in de informatiegids van Stichting Domino+ dat de organisatie diverse privégegevens van ouders, kinderen en medewerkers in het bezit heeft. De privégegevens staan onder andere op inschrijfformulieren die de organisatie gebruikt. Hoe worden deze gegevens opgeslagen en geregistreerd?

Iris: Deze gegevens van de formulieren worden eerst in Rosa gezet en daarna in een archief bewaard. De inschrijfformulieren worden in mappen gestopt. Alle inschrijfformulieren worden in het archief bewaard. De leidsters moeten altijd bij deze gegevens kunnen, omdat ouders gebeld moeten worden als er iets is voorgevallen. Maar ook bijvoorbeeld als een kindje nog niet opgehaald is door een ouder.

Michiel: Maar het gaat natuurlijk wel over privacygevoelige gegevens. Op welke wijze worden deze dan beschermd, zodat niet iedereen zomaar bij deze gegevens kan?

Gaby: Alleen wij en de leidsters kunnen bij deze gegevens. Dat moet ook, want ouders moeten ten alle tijden ingelicht kunnen worden door ons of de leidsters als er iets gebeurd is met een kind. De namen en telefoonnummers van de ouders liggen ook opgeborgen in de verschillende lokalen, zodat leidsters snel kunnen handelen als er iets gebeurd is. Als wij namelijk weg zijn draaien wij de deur van het archief op slot, waardoor niemand er meer bij kan.

Michiel: Want alleen u heeft een sleutel van het archief?

Gaby: Nee, ook alle leidsters hebben een sleutel van het archief. Dat moet ook, want anders kunnen ouders of andere personen niet ingelicht worden als er iets aan de hand is.

Michiel: Vanuit dat oogpunt snap ik het inderdaad wel ja.

Klachtenafhandeling

Michiel: In de informatiegids las ik dat Stichting Domino+ ook een klachtenregeling heeft.

Gaby: Dat klopt. Dat is wettelijk verplicht.

Michiel: Hoe verloopt de registratie en verwerking van die klachten?

Gaby: Als ouders er niet uitkomen met de leidsters dan komen ze bij mij terecht. Ik voer dan een gesprek met de ouder die een klacht indient. We bespreken waar de klacht betrekking op heeft en vullen een speciaal klachtenformulier in waarop de klacht vermeld wordt. We hebben ook een verbeterformulier waar we afspraken met ouders vastleggen omtrent de behandeling van de klacht. Van het gesprek met de ouder worden notulen gemaakt. Deze notulen worden vervolgens besproken tijdens de bestuursvergadering. Tijdens deze vergadering bedenken we een oplossing voor de klacht en communiceren deze met de ouder. Als een ouder niet tevreden is met onze oplossing of voorstel voor de klacht, dan moet diegene naar een externe klachtencommissie. Ieder kinderdagverblijf is verplicht aangesloten bij deze klachtencommissie. Het zijn heel extreme gevallen die bij ons gelukkig zelden tot nooit voorkomen.

Michiel: Dat is in ieder geval fijn. U gaf net aan dat Stichting Domino+ werkt met klachtenformulieren. Worden de gegevens op deze formulier ook nog ergens digitaal vastgelegd? Wordt ergens geregistreerd dat een klacht is afgehandeld?

Gaby: Die formulieren komen altijd in het dossier van het kind terecht. Als de klacht is afgehandeld dan wordt er een verbeterformulier opgemaakt en dat wordt besproken in het leidstersoverleg. Tijdens dit overleg wordt de klacht besproken en worden de afspraken gecommuniceerd die ik met de ouders heb gemaakt omtrent de afhandeling van de klacht. De klachten- en verbeterformulieren liggen in mappen opgeslagen. Deze mappen staan in het archief naast de inschrijfformulieren. Alle gegevens van ouders en kinderen worden in hetzelfde archief opgeslagen. De klachtenafhandeling wordt niet digitaal bijgehouden.

Michiel: Dat is duidelijk. Dankuwel.

Inschrijving

Michiel: Ik begreep vanuit de informatiegids dat nieuwe inschrijvingen geregistreerd worden door middel van inschrijfformulieren.

Gaby: Ja, dat klopt.

Michiel: Via deze inschrijfformulieren worden gegevens opgenomen in een klantenbestand. Hoe wordt dit gedaan?

Iris: De gegevens op de inschrijfformulieren worden handmatig ingevoerd in Rosa. Deze gegevens hoeven maar 1 keer ingevoerd te worden, want Rosa onthoudt deze gegevens in het vervolg.

Michiel: Hoe controleert de organisatie of deze klantgegevens in Rosa juist en volledig zijn?

Iris: Als klantgegevens, zoals NAW-gegevens, veranderen dan kunnen ouders dat zelf aanpassen in Rosa. Iedere ouder heeft een eigen gebruikersnaam en wachtwoord om in te kunnen loggen in Rosa. Als een ouder deze gegevens in Rosa wijzigt, moeten wij daar wel een akkoord voor geven. Soms geven ouders ook wijzigingen door via de mail en dan zorgen wij ervoor dat de gegevens in Rosa worden aangepast. Dus zowel de ouders als wijzelf kunnen klantgegevens toevoegen of wijzigen. Het is in het belang van de ouders en het kind dat de gegevens juist en volledig zijn. Door ook de ouders toegang te geven tot Rosa hebben zij deze juistheid en volledigheid zelf in de hand.

Gaby: Het is inderdaad de verantwoording van de ouders dat wij over de juiste gegevens beschikken. Daar zijn de ouders zelf verantwoordelijk voor. Zij dienen zelf wijzigingen of toevoegingen door te voeren of aan ons door te geven. Er is niet 1 keer per jaar een check richting de ouders dat zij de eigen gegevens na moeten kijken. Wij vinden het vanzelfsprekend dat ouders hier zelf de controle over houden.

Iris: En daarnaast ontvangen de ouders ook elke maand een factuur waar de gegevens op staan, dus zij kunnen dan altijd kijken of wij over de juiste gegevens beschikken.

Uitschrijving

Michiel: Naast het feit dat er steeds nieuwe kinderen worden ingeschreven, worden er ook kinderen uitgeschreven bij de kinderopvang. Deze kinderen moeten uit het klantenbestand worden gehaald.

Iris: Dat klopt. De kinderen worden echter niet uit Rosa gehaald in verband met de jaaropgaves. De Belastingdienst kan jaren later nog weleens op jaaropgaves vragen, dus je kunt het gewoon niet verwijderen. Als je alles verwijderd kun je nooit meer gegevens achterhalen. Het systeem is zo ingezet dat je klantgegevens niet kan verwijderen uit Rosa. De klantdossiers van vertrekkende kinderen worden wel uit de archiefmappen gehaald en ergens anders opgeslagen.

Gaby: 1 keer per jaar controleren we alle archiefmappen. Alle gegevens van de kinderen die dan weg zijn worden dan ergens anders bewaard. We doen ze niet weg, omdat we nog een financiële relatie hebben met de ouders.

Michiel: Worden de gegevens van deze kinderen op een andere digitale locatie opgeslagen?

Iris: Nee, deze papieren worden niet gedigitaliseerd, maar op een andere plek in een kast opgeborgen.

Michiel: Wat gebeurt er met een verzoek tot uitschrijving als een ouder nog openstaande facturen heeft?

Gaby: Het kind wordt dan gewoon uitgeschreven, maar de financiële relatie blijft natuurlijk. Ze blijven in het debiteurenbestand staan. Pas als de openstaande facturen betaald zijn, worden ze uit het debiteurenbestand verwijderd.

Meldingsplicht

Michiel: Het management van de organisatie dienen melding te maken van kindermishandeling en problemen bij kinderen als dit getraceerd wordt.

Iris: Dat klopt.

Michiel: Hoe worden deze meldingen geregistreerd? En wie doet dit precies?

Gaby: Ik doe de meldingen. Deze meldingen worden niet geregistreerd, maar op papier houden wij wel bij wat we zien of wat ons opvalt. Aan de hand van wat we op papier hebben staan en verslagen die leidsters gemaakt hebben besluiten we uiteindelijk om een melding te maken. De registratie van problemen bij kinderen of vermoedens van kindermishandeling moet worden overgedragen. En dat doe ik dus.

Michiel: Tevens dienen alle medewerkers een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) in het bezit te hebben. Waar worden deze verklaringen vastgelegd?

Gaby: Deze verklaringen liggen opgeslagen in mappen van de leidsters, dus niet digitaal. Ik vraag de verklaringen voor leidsters aan, vul ze gedeeltelijk in en onderteken ze. Sinds januari van dit jaar moeten de VOG's ook invoeren in een landelijk personenregister. Daar heeft het kinderdagverblijf een DigiD voor aan moeten vragen. Zo worden persoonsgegevens en verklaringen met elkaar gekoppeld, zodat de geldigheid niet meer gecontroleerd hoeft te worden. We worden daarnaast ook constant gescreend door de GGD. Zij voeren jaarlijks inspecties uit binnen onze kinderopvang en tijdens deze inspectie controleren zij ook of alle leidsters beschikken over een geldige verklaring. Als 1 van de leidsters zich ernstig zou misdragen op de werkvloer dan melden wij dit bij de politie en

geeft de politie dit weer door aan de GGD. De VOG kan dan weer worden ingetrokken en de leidster kan op straat komen te staan.

Toegangscontrole

Michiel: De organisatie maakt gebruik van een toegangscontrole met vingerafdruk. Hoe worden de vingerafdrukken van de toegangscontrole geregistreerd en opgeslagen?

Iris: De registratie van vingerafdrukken verloopt via de computer. Met een apparaatje wordt de vingerafdruk afgenomen en in de computer gezet. In de computer staan alle vingerafdrukken van leidsters en ouders opgeslagen. Dat loopt via een speciaal programma waar wij ook een abonnement op hebben. Iedere vingerafdruk is gekoppeld aan een naam, zodat wij altijd kunnen zien wie en wanneer iemand het gebouw is binnen gekomen.

Michiel: Wordt de toegangscontrole ook regelmatig gecontroleerd op waterdichtheid? Worden er testrondes mee gedaan?

Iris: Ouders lopen hier heel de dag in en uit. Het kan ook weleens zijn dat de toegangscontrole niet werkt vanwege het weer. Daarom hebben we nu ook 2 vingerafdrukken per persoon afgenomen, zodat in ieder geval 1 vinger het wel doet.

Gaby: Bij heel droog weer kan het inderdaad zijn dat het systeem de vingerafdruk niet pakt, maar het is wel een veilig systeem. Wij hebben er toen voor gekozen om dit systeem te nemen, omdat pasjes en badges kwijt kunnen raken of gestolen kunnen worden. Dat vonden wij een onveilig idee. Een vingerafdruk is uniek en kan niet kwijtraken, dus dat leek ons de beste optie.

Iris: En degene die geen vingerscan hebben kunnen aanbellen, zodat wij eerst kunnen zien wie er voor de deur staat, voordat we iemand binnen laten.

Michiel: Dank voor uw toelichting. Er vertrekken ook ouders, kinderen en medewerkers bij de organisatie. Hoe wordt omgegaan met de vingerafdrukken van deze groep mensen?

Iris: De vingerafdrukken van deze mensen worden verwijderd uit het systeem. 1 keer in de zoveel tijd controleren we welke vingerafdrukken in het systeem staan en welke verwijderd kunnen worden. Dat moet ik wel vaak in mijn agenda zetten, want anders zou ik het vergeten. Het is echter wel belangrijk dat dit tijdig gebeurt, maar gelukkig zijn er meerdere mensen binnen de opvang die mij eraan herinneren om dit te doen.

Michiel: Dat is inderdaad wel een fijne gedachte ja.

Opstelling en verzending factuur

Michiel: Hoe worden de verkoopfacturen voor ouders opgesteld en verzonden?

Iris: De verkoopfacturen worden opgesteld en verzonden door Rosa. Die kopen uren in via Rosa. Vervolgens worden de bijbehorende tarieven direct gekoppeld aan de ingekochte uren. Dit doet Rosa automatisch. Het zijn standaardtarieven. Als ouders na de 20^e van de maand uren hebben ingekocht dan rekenen we 10 cent per uur meer. We hebben ook nog extra dagen. De maand april is nu onderweg en er zijn ouders die in de maand april nog extra uren aanvragen, zodat kinderen extra mogen komen. De verwerking van deze extra uren in Rosa verloopt via Petra. De leidster die op de groep staat registreert extra uren en daar zet de ouder ook een handtekening voor. De extra uren in de maand april komen bij de factuur van mei erbij. Voor deze extra uren betalen de ouders 10 cent per uur extra, omdat het voor ons een extra administratieve handeling is. Wij bieden flexibele opvang, dus er worden bijna dagelijks extra uren aangevraagd. Rond de 7^e van de maand moeten de

facturen verzonden zijn. Dat is althans onze richtlijn. Deze facturen worden per mail of per post verzonden.

Michiel: Dank voor uw heldere uitleg. Stichting Domino+ biedt verschillende soort opvang aan. Hoe worden de verschillende diensten van de organisatie beschreven op de verkoopfacturen? Wordt gebruik gemaakt van administratieve codes?

Iris: Nee dit doen wij niet, want dan krijgen wij erg veel vragen van de ouders. Er staat op de facturen precies vermeld voor welke uren wij werk verricht hebben en tegen welke tarieven wij deze verrekenen. De data en de tijdstippen van opvang staan zelfs op de factuur vermeld. Ouders houden van duidelijkheid en willen precies kunnen zien waar ze voor betalen. De uitgebreide beschrijvingen op de facturen doen wij niet zelf. Dit wordt automatisch gedaan door Rosa. Het zijn heel klantvriendelijke facturen.

Michiel: En u controleert vervolgens handmatig of de gegevens op de facturen kloppend zijn?

Iris: Ik schrijf altijd nog even apart op welke ouders uren na de 20^e van de maand hebben ingekocht. Dit doe ik omdat voor deze uren een ander tarief geldt dan voor de uren die voor de 20^e van de maand zijn ingekocht. Er zit 10 cent opslag op deze uren. Dit wordt niet automatisch door Rosa overgenomen, dus we moeten dit zelf handmatig invoeren. We controleren altijd of alle tarieven op de verkoopfacturen corresponderen met het aantal ingekochte uren. Dit is niet heel veel werk, aangezien alle facturen onder elkaar in het systeem staan. Een afwijking is zo snel geconstateerd. Mochten we per ongeluk te veel in rekening brengen, dan zullen ouders dit zelf bij ons melden. Als we te weinig in rekening brengen, wat zelden tot nooit gebeurt, dan zullen ouders dit uiteraard niet melden.

Aanmaningen en openstaande posten

Michiel: Als een klant niet op tijd betaald worden er aanmaningen opgesteld en verzonden. Verloopt dit ook via Rosa?

Iris: Nee. Via SnelStart kijk ik daarnaar en dan controleer ik met mijn ouderbijdragelijst of iedereen gefactureerd is en of alle facturen betaald zijn. Vervolgens geef ik aan Gaby door welke facturen nog open staan. Gaby maakt de betalingsherinneringen. Ouders ontvangen deze per post en per mail. Zo kunnen zij nooit zeggen dat ze geen post hebben ontvangen of niets weten van een betalingsherinnering. Maar we zijn nu met SnelStart bezig om het programma te verbreden, zodat aanmaningen opgesteld en verzonden kunnen worden via dit programma.

Gaby: Want nu is er niet echt een vast patroon omtrent de opstelling en verzending van betalingsherinneringen. Iris geeft aan mij door welke ouders een betalingsherinnering moeten krijgen, maar als het druk en hectisch is dan komt het er ook weleens niet van. Daarom zou het fijn zijn dat SnelStart op korte termijn voor ons de aanmaningen op gaat stellen en verzenden. Wij kunnen vastleggen binnen welke termijnen een eerste, tweede en eventueel derde betalingsherinnering verzonden moet worden naar ouders. Dat verloopt via SnelStart dan automatisch, terwijl daar nu niet echt een systeem in zit.

Michiel: En wat nou als de aanmaningen niet worden betaald?

Gaby: We sturen nog een tweede herinnering en eventueel nog een derde. Ouders kunnen eventueel ook nog een betalingsafpraak maken, maar als betaling uitblijft dan schakelen wij het incassobureau Pay Force in. Daar heeft Henk contact mee.

Iris: En wij spreken de ouders die niet betalen daar ook op aan als wij ze hier zien.

Michiel: Juist ja. En hoe worden openstaande debiteuren bewaakt door de administratieve afdeling?

Iris: Openstaande debiteuren worden dus bewaakt middels SnelStart en de ouderbijdragelijst. En de hand van dit systeem en de lijst kunnen we zien welke facturen nog open staan.

Michiel: Stel nou dat een klant openstaande facturen niet betaald, maar wel nieuwe opvanguren wil inkopen. Hoe gaat de organisatie daarmee om?

Gaby: Als ouders te ver over de schreef gaan kunnen ouders geen nieuwe uren inkopen, maar dit gebeurt niet direct.

Michiel: Niet direct? Waar wordt de grens dan getrokken?

Gaby: De grens is sowieso de reden dat een ouder een factuur niet betaald, want ik spreek ouders aan. De ouders krijgen ook een deel van de Belastingdienst die ze kunnen gebruiken om het factuurbedrag te betalen. Ik heb nu een bericht gekregen van de Belastingdienst dat zij het recht hebben om 26 weken te doen over hun beschikking. Ik kan nu dus wel tegen die ouders zeggen dat ze niet meer mogen komen, maar dan weet je dat je sowieso een klant kwijt bent en je je centen misschien helemaal niet meer gaat krijgen. Daar is dus niet een heel duidelijke afspraak voor.

Financieel (inkoop)

Michiel: Naast omzet heeft Stichting Domino+ ook te maken met inkopen en/of kosten. Hoe worden de inkoop- en kostenfacturen administratief vastgelegd en verwerkt?

Gaby: Dit gebeurt via SnelStart. Je hebt bonnen die contant afgerekend worden, dus daar hebben we een kasboek voor binnen SnelStart.

Iris: Inderdaad. Wij hebben een kasboek in SnelStart. Wij verwerken ze zelf in SnelStart. Ik maak foto's van de bonnetjes en de inkoopfacturen en zet deze in SnelStart. De betalingen van de bonnen en inkoopfacturen kan ik koppelen met het bankboek binnen SnelStart. BNR controleert vervolgens of ik dit op een juiste manier verwerkt heb. De accountant haalt vervolgens de financiële overzichten uit het systeem en stuurt deze naar ons op. Aangezien wij het programma gaan verbreden kunnen wij binnenkort zelf de financiële overzichten uitdraaien.

Michiel: Hoe worden openstaande crediteuren bewaakt door Stichting Domino+?

Iris: Ja. Wij zien alle openstaande debiteuren en crediteuren in SnelStart. Dus wij houden dat zeker in de gaten.

Michiel: Binnen welke termijn worden crediteuren betaald?

Gaby: Ik hou de betalingen aan crediteuren bij op een lijst. Meestal betaal ik binnen 14 dagen.

Iris: Als ik een foto maak van facturen of bonnetjes kan ik daar ook een betalingstermijn aan koppelen.

Gaby: De meeste bedrijven geven aan dat binnen 14 dagen betaald moet worden. Alle inkoopfacturen hebben we in een map zitten. Iris verwerkt deze digitaal en ik verricht de betalingen aan crediteuren. Aan de hand van mijn crediteurenlijst waar alle vervaldata opstaan verricht ik de betalingen. Ik verricht 1 keer per week betalingen aan crediteuren. Dat betreft dan meestal facturen die de week daarop betaald moeten zijn.

Michiel: Dat is duidelijk. Dank voor uw toelichting.

Financieel (kas)

Michiel: U gaf net zelf al aan dat Stichting Domino+ ook een kasboek heeft binnen SnelStart. Hoe worden de kasbonnetjes administratief verwerkt in het kasboek?

Iris: We hebben inderdaad een kasboek in SnelStart. Ik maak foto's van alle kasbonnetjes en zet deze in SnelStart. Aan het einde van de maand verwerk ik deze allemaal tegelijk.

Michiel: Welke medewerkers mogen bonnetjes declareren?

Gaby: Iedereen mag declareren, maar ze mogen alleen declareren als ik daar toestemming voor geef natuurlijk. Als iemand brood gaat halen voor de organisatie, maar ook een puddingbroodje voor zichzelf koopt, dan declareren we natuurlijk alleen maar het brood voor de organisatie.

Iris: Vanochtend haalde een collega €30,00 uit de kas voor een buitenschoolse activiteit. Dat wordt later ook weer gedeclareerd.

Michiel: Is er ook een bepaald drempelbedrag voor declaraties?

Iris: Er moet altijd toestemming worden gevraagd voor declaraties, dus dan achten wij een drempelbedrag niet noodzakelijk.

Michiel: Worden kilometervergoedingen uitgekeerd?

Iris: Alleen als ze ergens op cursus zijn geweest, maar voor de rest niet. Het gaat dan bijvoorbeeld om een treinkaartje dat ze ergens hebben gekocht.

Urenregistratie medewerkers

Michiel: U gaf aan dat de organisatie geen gebruik maakt van een urenregistratie voor medewerkers. Er wordt gebruik gemaakt van een planning. Waar is deze planning op gebaseerd?

Gaby: De planning is gebaseerd op de uren die ingekocht worden via Rosa. Op iedere groep kinderen moet namelijk een x aantal leidsters staan, dus als er voor een bepaalde dag veel uren zijn ingekocht, dan plannen wij meer leidsters in. Ik krijg van Iris en Petra de verkochte uren door. Dat zijn de uren dat de kinderen aanwezig zijn bij de opvang. Vervolgens kan ik dan vaststellen hoeveel leidsters er op een bepaalde dag en op een bepaald tijdstip aanwezig moeten zijn. Aan de hand van de verkochte uren maak ik een rooster. De leidsters ontvangen dit rooster op papier. Daarna leveren de leidsters hun gewerkte uren bij mij in. Dit gebeurt op papier. Ik controleer dus aan de hand van het rooster en de uren die de leidsters doorgeven of iedereen zich aan het rooster heeft gehouden.

Michiel: Maar hoe wordt gecontroleerd of de leidsters daadwerkelijk aanwezig zijn op de werkvloer?

Gaby: Nou ik kom dagelijks zelf op de werkvloer, dus ik zie snel wie er wel en wie er niet zijn. Het is een kleine organisatie, dus als iemand er niet is dan weet eigenlijk iedereen dat. De leidsters dienen zich gewoon te houden aan de planning die ik maak en als ze dat niet doen dan zal ik op moeten treden.

Michiel: Er worden dus uren ingepland. Maar hoe worden deze administratief verwerkt?

Gaby: De uren die de leidsters gemaakt hebben moet ik handmatig in een overzicht zetten. Dit doe ik op basis van de urenlijsten die de leidsters ingeleverd hebben. Vervolgens controleer ik of de urenlijsten overeenkomen met de planning die ik heb gemaakt. Vervolgens stuur ik de lijst met uren naar Henk.

Michiel: Hoe handelt de organisatie als er overuren worden gemaakt door de leidsters?

Gaby: De leidsters hebben allemaal min- maxcontracten. Er zit een verschil van 60 uur tussen het minimale en het maximale aantal uren dat ze werken. Ze maken dus niet zo heel gauw overuren. Als er wel overuren zijn dan worden die verwerkt als vrije dagen. Deze uren worden niet door ons uitbetaald, maar mogen als vrije dagen worden gebruikt.

Salarisverwerking medewerkers

Michiel: Hoe verloopt de administratieve verwerking van salarissen en wanneer worden deze uitbetaald?

Gaby: De gewerkte uren van de leidsters stuur ik op naar Henk. Hij zet deze uren weer in een ander overzicht dat ik vervolgens controleer. Uiteindelijk wordt het overzicht opgestuurd naar het administratiekantoor Select. Dit kantoor draait voor ons de salarisstroken en de loonbelastingformulieren uit. Die krijg ik uiteindelijk binnen.

Michiel: Dit bedrijf betaald en verwerkt dus de salarissen?

Gaby: Wel verwerkt, maar niet betaald. Zij maken alleen de salarisstroken. Die salarisstroken inclusief het bedrag dat ik moet betalen aan loonbelasting ontvang ik van het kantoor. De salarissen en de loonbelasting worden door mij overgemaakt. De uitbetaling gebeurt dus gewoon hier.

Planning medewerkers

Michiel: Het komt ongetwijfeld weleens voor dat medewerkers vrije dagen op willen nemen. Bij wie moeten deze dagen doorgegeven worden?

Gaby: De leidsters geven de vrije dagen aan mij door.

Michiel: Moeten deze binnen een bepaald tijdsbestek worden doorgegeven?

Gaby: Nee, dat hoeft niet. Ik heb namelijk iedere maand een andere bezetting. Het kan gebeuren dat veel leidsters in dezelfde periode op vakantie willen en ouders veel uren inkopen, zodat ik te weinig bezetting heb. Andersom kan het ook gebeuren dat ik tegen leidsters zeg dat ze niet op vakantie kunnen, terwijl ouders weinig uren inkopen, dus dan heb ik overbezetting en moet ik leidsters naar huis sturen. Vrije dagen worden nooit lang van tevoren bij mij doorgegeven. Op basis van de ingekochte uren in een bepaalde periode bepaal ik hoeveel leidsters vrije dagen op kunnen nemen. Ik moet altijd de beschikking hebben over een minimaal aantal leidsters.

Michiel: Hoe wordt onder- en overbezetting op de werkvloer voorkomen door de kinderopvang?

Gaby: Als er te weinig leidsters zijn dan springen ik en Iris bij. We hebben beide de papieren om als leidster op te mogen treden. Als er overbezetting is dan wordt dat opgelost door leidsters naar huis te sturen of leidsters huishoudelijke werkzaamheden te laten doen. Wij hebben hier ook geen schoonmaakster, dus het gebouw moet altijd door ons worden schoongemaakt. Dus zo wordt dat door ons opgelost.

Michiel: Is iedere medewerker altijd oproepbaar?

Gaby: Nee.

Iris: Nee. We hebben een groepsapp waarin leidsters zich ziek kunnen melden of aan kunnen geven vrije dagen op te willen nemen. Via deze app wordt ook gevraagd of leidsters in willen vallen of oproepbaar willen zijn, maar voordat we dat doen overleggen we eerst of het echt nodig is.

Inkoop uren en vervoer

Michiel: Ouders kunnen via het urenregistratiesysteem Rosa dagopvang en vervoer inkopen voor hun kind. Krijgen de ouders hier ook een bevestiging van? Hoe kunnen ze zien dat de ingekochte uren ook daadwerkelijk ingekocht zijn?

Iris: Ja, ouders krijgen hier een bevestiging van. Ze krijgen een akkoordmelding van Rosa en ontvangen ook automatisch een mail waarin de ingekochte uren staan. Daarnaast kunnen wij ook via een achteringang binnen Rosa controleren welke uren zijn ingekocht door ouders. Ouders kunnen op deze manier nooit liegen over het aantal ingekochte uren, omdat wij dat kunnen controleren. Er is altijd een back-up.

Michiel: Wordt de werking van Rosa weleens gecontroleerd op juistheid en betrouwbaarheid? Zo ja, hoe gebeurt dit?

Iris: Dat controleren wij continu door de juistheid van de verkoopfacturen en aanmaningen handmatig vast te stellen.

Michiel: Waar worden de ingekochte uren opgeslagen?

Iris: Die worden alleen in Rosa opgeslagen. Vanuit Rosa kunnen wij zien welke uren zijn ingekocht en door wie ze zijn ingekocht.

Michiel: De uren moeten voor de 20^{ste} van de maand bekend zijn bij de administratie van Stichting Domino+. Na de 20^e kunnen uren niet meer geruild of gewijzigd worden.

Iris: Dat klopt, maar als uren na de 20^e van maand zijn aangevraagd worden ze wel gewoon door ons verwerkt hoor. Uren die na de 20^e worden aangevraagd worden doorgepland. Voor deze uren betalen ouders 10 cent meer. Als extra toeslag zeg maar. Deze uren worden doorgepland en kunnen inderdaad niet meer geruild of gewijzigd worden.

Michiel: En wat nou als ouders aangeven dat een verkeerd aantal uren is doorgegeven? Hoe wordt hiermee omgegaan?

Iris: Verkeerde uren die voor de 20^e zijn doorgegeven kunnen altijd nog gewijzigd worden. Verkeerde uren die na de 20^e worden doorgegeven staan gewoon vast en kunnen niet meer gewijzigd worden. Onze ervaring is dat als ouders na de 20^e een verkeerd aantal uren doorgeven, zij dit in het vervolg niet meer doen, omdat ze niet meer gewijzigd kunnen worden. Het is wel zo dat wij coulanter zijn bij ouders van nieuwe kinderen. Als zij de eerste keer de uren niet op tijd hebben doorgegeven, dan geef ik via de mail aan dat ze de uren voortaan voor de 20^e door moeten geven. We gaan dan niet gelijk de extra toeslag in rekening brengen, want je wilt ook geen klanten wegjagen natuurlijk.

Michiel: Nee, dat snap ik.

Gaby: Maar we hebben ook weleens te maken met klanten die hier al 3 jaar zitten, maar die nog steeds aan ons vragen of ze uren kunnen ruilen die na de 20^e zijn doorgegeven. Dit doen wij natuurlijk niet. Die weten hoe de regeling werkt, maar ze proberen het alsnog.

Michiel: Want die planning moet natuurlijk wel op tijd worden gemaakt.

Iris: Natuurlijk. De leidsters moeten immers op tijd weten wanneer ze moeten werken. Ik probeer altijd de 21^e of de 22^e de uren aan Gaby door te geven. Het maken van de planning kost ook tijd, dus hoe eerder ik de uren aan kan leveren, hoe eerder de planning gemaakt kan worden.

Slot

Michiel: Dit is het einde van de paneldiscussie. Ik wil u beide hartelijk bedanken voor de medewerking. Nadat ik de paneldiscussie getranscribeerd heb, zal ik het transcript aan u laten zien. Tevens zal ik het volledige onderzoeksrapport aan u overhandigen, zodat u kunt zien hoe dit is verwerkt in het onderzoeksverslag.

Iris: Graag gedaan.

Gaby: Graag gedaan.

Bijlage E: Transcript interview Petra (gecodeerd)

Duur interview: 63 minuten en 24 seconden.

Datum en tijdstip interview: dinsdag 1 mei 2018 om 10.00 uur.

Plaats interview: Roosendaal.

Korte introductie

Michiel: Mijn naam is Michiel Tholenaar, vierdejaarsstudent bedrijfseconomie aan de Hogeschool Zeeland te Vlissingen. In het kader van mijn afstudeerstage in het 4^e leerjaar onderzoek ik de administratieve organisatie (AO) en interne beheersing (IB) van organisatie Stichting Domino+ te Roosendaal. Het afstudeeronderzoek richt zich op de verbetering en optimalisatie van de AO en IB ten behoeve van de (bestuurlijke) informatievoorziening binnen organisatie Stichting Domino+. Vandaag neem ik een interview af met een medewerker van de organisatie. Zou u in het kort iets kunnen vertellen over uzelf, uw functie en uw werkzaamheden binnen de organisatie?

Petra: Natuurlijk. Mijn naam is Petra en ik werk nu bijna 10 jaar bij Stichting Domino+. Ik ben werkzaam als leidster voor de peutergroep en de buitenschoolse opvang. Toen de administratieve medewerkster van de kinderopvang een aantal jaar geleden vertrok, is mij gevraagd om ook administratieve werkzaamheden te gaan verrichten. Ik ben verantwoordelijk voor het urenregistratiesysteem Rosa. Via dit systeem kopen ouders uren kinderopvang en vervoer in.

Michiel: Dus uw administratieve werkzaamheden betreffen met name Rosa?

Petra: Inderdaad. De administratie van Stichting Domino+ wordt door mij en Iris bijgehouden. Zij houdt zich bezig met administratieve verwerking in SnelStart en ik dus met administratieve verwerking in Rosa.

Michiel: Dank voor uw introductie en toelichting. Dan stel ik voor dat we nu overgaan tot het daadwerkelijke interview.

Petra: Dat is prima.

Het interview

Vastlegging

Michiel: Dit afstudeeronderzoek heeft betrekking op AO en IB. Een onderdeel van AO en IB is de vastlegging van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Hoe zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers vastgelegd door de organisatie?

Petra: We hebben natuurlijk wel een beleid. Daarin staat een taakverdeling van de leidsters en hetgeen dat Gaby doet. Maar de leidsters zijn vrij om extra werkzaamheden te verrichten als daar behoefte aan is. Dit moet natuurlijk wel eerst onderling overlegd en besproken worden, maar het is binnen onze organisatie zeker mogelijk om andere werkzaamheden op te pakken. Als een leidster andere werkzaamheden wil gaan verrichten dan moet daar toestemming voor worden gevraagd bij Gaby. Het is niet zo dat de verdeling van werkzaamheden of bevoegdheden echt strikt zijn vastgelegd in een administratie. Er is meer een algemeen beleid met daarin taakbeschrijvingen die bij de functies horen. En wat ook meespeelt is dat iedereen van elkaar weet wie welke taken en bevoegdheden heeft. Die verdeling is algemeen bekend.

Michiel: Zou u de taakverdeling onder medewerkers van Stichting Domino+ wat uitgebreider toe kunnen lichten?

Petra: Gaby is als directrice natuurlijk degene die de eindverantwoordelijkheid draagt van alles wat er gebeurt binnen de organisatie. De leidsters begeleiden de kinderen, voeren oudergesprekken en zorgen ervoor dat de opvang altijd schoon en netjes blijft. We hebben geen schoonmaakster, dus ook dat is een taak die de leidsters op zich nemen. Als iets besproken wordt met betrekking tot het beleid mogen wij daarin meedenken, maar Gaby is degene die de eindverantwoordelijkheid heeft. Er zijn regelmatig leidstersvergaderingen waarin ideeën of verbeteringen voor het huidige beleid geopperd kunnen worden. Sinds kort zijn bijvoorbeeld de verteltassen geïntroduceerd. Dit idee is bedacht tijdens een leidstersvergadering en uitgewerkt door leidsters en ouders die het leuk vonden om daarbij te helpen.

Michiel: U gaf net aan dat alle medewerkers een eigen takenpakket hebben.

Petra: Dat klopt.

Michiel: Hoe wordt gecontroleerd of medewerkers uitsluitend taken uitvoeren die binnen het eigen takenpakket vallen?

Petra: Ik durf eigenlijk niet te zeggen of dit op een bepaalde manier gecontroleerd wordt. Het is een vrij kleinschalige organisatie, dus alle leidsters zien en spreken elkaar elke dag. Ook Gaby ziet en spreekt alle leidsters bijna dagelijks. Dus die controle is er vanzelf eigenlijk al. In een grote organisatie waar een baas boven staat werkt dat weer heel anders denk ik, omdat dan het toezicht op de werkvloer een stuk beperkter is. Daar zal die controle sneller nodig zijn. Maar binnen onze organisatie is die controle volgens mij overbodig en niet van toepassing.

Michiel: Wordt er door medewerkers verantwoording afgelegd voor de verrichte werkzaamheden, zoals een urenregistratie? Zo ja, hoe wordt deze verantwoording afgelegd?

Petra: Nou, we hebben natuurlijk allemaal uren die gemaakt moeten worden. Binnen deze uren moeten de taken worden uitgevoerd. Er wordt van ons natuurlijk gewoon verwacht dat we de dingen die we moeten doen ook daadwerkelijk doen. Maar dit wordt niet echt specifiek vastgelegd. Ik leg niet dagelijks tot in detail vast welke werkzaamheden ik heb verricht voor de organisatie.

Michiel: Legt u de uren die u werkt wel vast?

Petra: Ja.

Michiel: Hoe doet u dit?

Petra: Ik en alle andere leidsters vullen een urenlijst in. Op deze lijst worden alle uren geregistreerd die daadwerkelijk gewerkt zijn. Je staat ingeroosterd voor een aantal uur en het is de bedoeling dat je deze uren ook daadwerkelijk maakt en invult op de urenlijst. Deze lijsten worden door iedereen ingevuld en ingeleverd bij Gaby. Zij verwerkt deze uren vervolgens in een overzicht voor de verloning.

Michiel: Hier kom ik later in het interview nog op terug. Volgens de theorie dienen, naast de vastlegging van de taken en bevoegdheden, ook de werkprocessen van een organisatie vastgelegd te worden. Per werkproces dient te worden vastgelegd welke werkzaamheden achtereenvolgens worden uitgevoerd, welke medewerker dit uitvoert en hoe de werkzaamheden worden uitgevoerd. Hoe heeft Stichting Domino+ de eigen werkprocessen beschreven?

Petra: De werkprocessen zijn niet echt beschreven. Er is niet echt vastgelegd wie wat doet. We hebben eigenlijk gewoon een eigen taakverdeling. De administratie wordt slechts door 2 personen geregeld, ikzelf en Iris, dus dan is zo'n beschrijving ook niet heel erg nodig. We maken gewoon een onderlinge taakverdeling en dat werkt prima. We zijn goed op elkaar ingespeeld. Het is binnen onze

organisatie vanzelfsprekend dat iedereen wel weet wat er moet gebeuren en hoe dit moet gebeuren. De werkprocessen zitten eigenlijk al in de hoofden van iedereen. Daarnaast weten we van elkaar wat we moeten doen, dus je kunt collega's ook bijsturen als dit nodig is.

Michiel: Dus als ik het goed begrijp is bestaat het management van Stichting Domino+ uit 3 bestuursleden?

Petra: Dat klopt.

Michiel: Controleert het bestuur de uitvoering van de verschillende werkzaamheden binnen de organisatie? Zo ja, hoe gebeurt dit?

Petra: Ik weet niet of ze de uitvoering van werkzaamheden daadwerkelijk controleren, maar dat komt ook weer door de kleinschaligheid van de organisatie. Gaby ziet ons dagelijks bezig op kantoor en op de groepen. Zij loopt regelmatig even binnen, dus die ziet wat er gebeurt. In die zin wordt de uitvoering van werkzaamheden dus al gecontroleerd. Daarnaast weet ik dat het bestuur ook in de gaten houdt of en in hoeverre de omzetdoelstelling zal worden behaald. Maar hoe zij dit controleren weet ik niet precies.

Controletechnische functiescheiding

Michiel: We gaan nu over tot de term controletechnische functiescheiding. Controletechnische functiescheiding houdt in dat bij de uitvoering van werkzaamheden het onderscheid wordt gemaakt tussen **controlerende** (controle op uitvoering operationele activiteiten), **bewarende** (draagt zorg voor bewaring van goederen en middelen), **beschikkende** (medewerker mag verbintenissen aangaan namens organisatie), **registrerende** (registratie gebeurtenissen en gegevens) en **uitvoerende** (uitvoeren operationele activiteiten) functies. Vanuit de theorie wordt geadviseerd om deze functiescheiding binnen iedere organisatie toe te passen, zodat het risico op fraude en samenspanning voorkomen kan worden. Hoe is de verdeling van de verschillende functies binnen de organisatie georganiseerd?

Petra: Nou, het bestuur beslist natuurlijk over deze verdeling. Het bestuur heeft een controlerende functie ten aanzien van de organisatie. Zij controleren of alles goed loopt en nemen beslissingen ten aanzien van de organisatie. Gaby heeft de beschikkende functie, want zij mag namens Stichting Domino+ verbintenissen aangaan. Ik en Iris hebben een registrerende, uitvoerende en bewarende functie, omdat wij administratieve werkzaamheden uitvoeren, gegevens registreren en belangrijke documenten, zoals inschrijfformulieren, opbergen en bewaren in mappen. De leidsters op de groepen hebben een uitvoerende en registrerende functie. Zij vangen de kinderen op en registreren eventuele signalen van kindermishandeling of slechte verzorging van kinderen. Daarnaast registreren zij de gewerkte uren middels een urenlijst. Ik denk dat dit wel een juiste verdeling is van de verschillende functies. Door de kleinschaligheid van onze opvang heeft eigenlijk iedere medewerker meerdere functies, maar worden deze op een andere manier ingevuld. Binnen grotere organisaties zal deze functiescheiding wat breder verdeeld zijn denk ik.

Budget en interne rapportering

Michiel: Op welke wijze wordt het budget van de organisatie opgesteld?

Petra: Welk budget bedoel je?

Michiel: Ik bedoel de omzet die behaald moet worden binnen een bepaalde periode en de uitgaven die gedaan mogen worden in een bepaalde periode. Hoe is dit door de organisatie bepaald?

Petra: Ah, op die manier. We hebben niet echt een budget, maar wel een omzetdoelstelling. Het bestuur heeft een jaarlijks streven als het gaat om de te behalen omzet. Hoe dit precies wordt bepaald weet ik niet. Het uitgavenpatroon wordt bewaakt door Gaby. Als wij iets willen organiseren of willen aanschaffen voor de kinderen moeten wij daar eerst toestemming voor vragen bij haar. Wij moeten dan aangeven wat het precies kost en dan bepaald Gaby of we hier wel of geen toestemming voor krijgen. Ook als wij nieuwe materialen nodig hebben of als iets stuk is dat vervangen moet worden dan moeten wij eerst bij Gaby toestemming vragen of we daar geld voor mogen uitgeven. Het is dus niet zo dat wij dat als administratief medewerkster of leidster zomaar zelf kunnen bepalen.

Michiel: Dat is helder. Dankuwel. Vanuit de theorie wordt gesteld dat de administratieve verwerking van begrote inkomsten en uitgaven in plaats van werkelijke inkomsten en uitgaven een AO-risico is, omdat dit een verkeerd beeld geeft over de huidige financiële situatie van een organisatie. Hoe wordt dit risico door Stichting Domino+ beheerst?

Petra: Ook dit is eigenlijk een taak van het bestuur. Daar bemoei ik mezelf ook niet echt mee. Het bestuur kan zo zien of hetgeen dat in de administratie staat realistisch is en of dit overeenkomt met de begroting die zij hebben opgesteld. Ik weet natuurlijk wel wat er aan facturen binnen komt, maar wat er verder uitgaat of wat er niet betaald wordt weet ik niet. Dat houdt Iris allemaal bij in SnelStart. Dat stukje administratie zie ik niet. Daar zie je dus ook een duidelijke functiescheiding tussen mij en haar. Ik verzorg het urenregistratiesysteem Rosa en zij verwerkt alles in SnelStart.

Michiel: Met welke frequentie wordt de begroting van de organisatie vergeleken met de werkelijke kosten en opbrengsten?

Petra: Dat durf ik niet te zeggen. Ik weet niet of ze dat iedere bestuursvergadering doen.

Michiel: Weet u wel wanneer en hoe verschillen tussen het budget en de werkelijke cijfers intern gerapporteerd worden?

Petra: Ook dit wordt tijdens bestuursvergaderingen besloten, dus ook dit weet ik niet.

Privacy van gegevens

Michiel: Dan ga ik nu over tot de vragen die opgesteld zijn naar aanleiding van mijn inventarisatie in de informatiegids van Stichting Domino+. Sommige privégegevens van ouders, kinderen en werknemers, zoals adresgegevens en mobiele nummers komen bij de organisatie terecht. Hoe worden deze gegevens geregistreerd, opgeslagen en beschermd?

Petra: Ouders krijgen als ze zich inschrijven een inschrijfformulier mee, want we hebben natuurlijk bepaalde gegevens nodig van zowel de ouder als van het kind. De gegevens van de inschrijfformulieren worden handmatig verwerkt in Rosa, want daar kunnen we in het vervolg dan mee werken. We hebben in Rosa opzich niet alle gegevens nodig, maar de papieren inschrijfformulieren houden we ook altijd in hun dossier. Deze dossiers worden bewaard in kasten in de kantoorruimte. Voor ieder kind hebben we een eigen dossier, een map, waarin het inschrijfformulier en andere gegevens, zoals observaties en contactgegevens van een dokter, worden bewaard.

Michiel: Wie hebben allemaal toegang tot deze gegevens?

Petra: In principe hebben alle leidsters toegang tot de dossiers, maar dat is ook noodzakelijk. Als een kind bijvoorbeeld ziek is of valt, dan moeten de leidsters de betreffende ouder kunnen bellen. Zij raadplegen het dossier dus om dit telefoonnummer op te kunnen zoeken. We hebben ook wel een

presentielijst voor de kinderen waar telefoonnummers van ouders op staan, maar eigenlijk gebeurt het altijd dat het telefoonnummer wordt opgezocht in het dossier.

Michiel: Waar liggen de presentielijsten van de kinderen precies?

Petra: Die presentielijsten liggen in de verschillende lokalen waar de kinderen worden opgevangen. Op deze lijst vinken wij aan of ieder kind aanwezig is. Achter ieder kind staat het telefoonnummer van de betreffende ouder. Dat is ook meer voor de brandweer. Stel dat er brand uitbreekt en je moet naar buiten. Dan is die lijst een houvast om mee te nemen en ouders op te bellen en te informeren over de situatie. Je ziet dat we deze lijsten op de groepen weinig gebruiken en dat we toch eerder de dossiers van kinderen raadplegen om gegevens op te zoeken. In die klantdossiers staan overigens geen gegevens die leidsters niet zouden mogen weten, dus het is ook geen probleem dat ze deze regelmatig raadplegen.

Michiel: Wie hebben er allemaal een sleutel van het kantoor?

Petra: Iedereen heeft eigenlijk een sleutel van de kantoorruimte. Als er iemand op kantoor aan het werk is, dan is de kantoorruimte niet op slot. Leidsters kunnen dus altijd toegang krijgen tot de kantoorruimte en de kasten waar de klantdossiers in staan.

Klachtenafhandeling

Michiel: In de informatiegids las ik dat Stichting Domino+ beschikt over een klachtenregeling. Ouders kunnen hun ongenoegen kenbaar maken via deze klachtenregeling. Hoe verloopt de registratie en verwerking van deze klachten?

Petra: Volgens mij komen de klachten bij Gaby binnen. Ik weet toevallig wel dat als we een klachtenvrij jaar hebben als kinderopvang zijnde, dat we een soort certificaat krijgen van een instantie. Als beloning. Ik denk dat de klachten over onze opvang ook door deze instantie verwerkt zullen worden.

Michiel: Maar Stichting Domino+ maakt geen gebruik van een specifieke klachtenprocedure of klachtenformulier?

Petra: Volgens mij worden klachten meestal met de ouders zelf besproken en afgehandeld. Van klachtenformulieren wordt niet heel vaak gebruik gemaakt.

Michiel: Wanneer is een klacht helemaal afgehandeld door de organisatie? Wordt dit administratief vastgelegd?

Petra: Ik moet eerlijk zeggen dat ouders gelukkig niet zo vaak klachten over ons of de opvang indienen. Tuurlijk hebben ouders weleens iets op of aan te merken, maar dit wordt meestal persoonlijk uitgesproken. Officiële klachten die via een klachtenformulier binnenkomen worden overlegd binnen het team en de oplossing wordt vervolgens gecommuniceerd met de ouders.

Inschrijving

Michiel: Op welke wijze worden nieuwe inschrijvingen bij de organisatie opgenomen in het klantenbestand?

Petra: Als ouders bijvoorbeeld bellen om te komen kijken of zich in willen schrijven, dan krijgen ze een intakegesprek. Meestal voert Gaby deze gesprekken, maar mocht die er niet zijn dan kan ik of 1 van de leidsters dit overnemen. Na dit gesprek krijgen de ouders een inschrijfformulier en een informatiepakketje over de organisatie mee. In dit pakketje zit ook de informatiegids die jij hebt doorgenomen. Vervolgens kunnen ze zich middels het inschrijfformulier inschrijven bij de

organisatie. Soms worden ook kindjes die nog niet geboren zijn al ingeschreven bij onze opvang. Deze formulieren bewaren we in aparte mappen. Gaby weet dan welke kinderen vooraf ingeschreven zijn. De ouders van deze kinderen ontvangen ook een brief van ons met daarin de vraag of ze nog steeds gebruik willen maken van onze kinderopvang. Dit gebeurt de laatste tijd al veel minder hoor, maar als je een specifieke voorkeur hebt voor een kinderopvang is het verstandig om je kind al enige tijd van tevoren in te schrijven. Sommige opvangen rake immers al snel vol.

Michiel: Als ik het goed begrijp is Rosa het klantenbestand van Stichting Domino+?

Petra: Ja, samen met de losse dossiers die in de kantoorruimte staan. De gegevens van de inschrijfformulieren worden handmatig ingevoerd in Rosa, dus deze worden op 2 verschillende plekken bewaard. De inschrijfformulieren zelf worden niet gedigitaliseerd. Deze bevinden zich alleen in de klantdossiers, maar het gaat ons vooral om de gegevens. De gegevens moeten op minimaal 2 plekken opgeslagen zijn, want dan heb je altijd een back-up.

Controle klantenbestand

Michiel: In Rosa staan dus allerlei gegevens van ouders en kinderen. Hoe en met welke frequentie wordt gecontroleerd of deze gegevens volledig en juist zijn?

Petra: In het begin lieten we ieder jaar een nieuw inschrijfformulier invullen door de ouders, omdat gegevens natuurlijk kunnen veranderen. Daar kregen we eigenlijk heel weinig nieuwe informatie van terug, dus dat doen we niet meer. Ouders weten wel gewoon dat als er adreswijzigingen zijn of wijzigingen in telefoonnummers, dat ze dat gewoon aan ons door mogen geven. Wij passen de gegevens dan aan in Rosa. De controle op volledigheid en juistheid ligt dus aan de input die wij krijgen van de ouders. Het is hun verantwoordelijkheid dat de gegevens in ons systeem up-to-date zijn. Het is in het belang van het kind erg belangrijk dat altijd contact kan worden opgenomen met ouders. De juistheid van deze gegevens is niet onze verantwoordelijkheid, maar die van de ouders. Als ouders geen wijzigingen doorgeven weten wij niet of ze wel of niet juist in het systeem staan. Maar gegevens van kinderen die bijvoorbeeld weggaan of uitgeschreven worden bij onze opvang proberen we wel iedere maand te controleren. We controleren dan bijvoorbeeld of e-mailadressen van ouders uit Rosa gehaald zijn. Als kinderen 4 jaar worden dan stappen ze over op buitenschoolse opvang of ze stoppen helemaal. Ouders krijgen van ons dan een bericht met daarin de vraag of het kind overstapt naar de buitenschoolse opvang of helemaal stopt. Op deze manier weten wij of kinderen in het systeem overgezet moeten worden naar buitenschoolse opvang of dat wij kinderen een uitschrijfformulier mee moeten geven. Dus dat controleren we wel.

Michiel: Hoe worden nieuwe adresgegevens of telefoonnummers gecommuniceerd met Stichting Domino+?

Petra: De ene ouder doet dit op papier en de andere ouder doet dit per mail. Overigens kunnen ouders zelf ook gegevens wijzigen binnen Rosa. Iedere ouder heeft een gebruikersnaam en wachtwoord om in te loggen. Als zij gegevens hebben aangepast ontvangen wij een melding. Wij moeten deze wijziging vervolgens goedkeuren en bevestigen. Hier ontvangen ouders dan weer automatisch bericht van. Ouders kunnen de gegevens dus zelf wijzigen, maar ze kunnen het ook aan ons over laten. Dat is de keuze die we ze geven.

Uitschrijving

Michiel: Naast de inschrijving van nieuwe kinderen, worden ook kinderen uitgeschreven bij de organisatie. Hoe worden deze uit het klantenbestand verwijderd?

Petra: Uitschrijving gebeurt dus door middel van uitschrijfformulieren. Deze uitschrijfformulieren worden in dezelfde mappen bewaard als de inschrijfformulieren, dus in het klantdossier. Ze worden in de dossiers gestopt als de uitschrijvingen verwerkt zijn. Alleen de mailadressen van ouders worden direct uit Rosa verwijderd, zodat ze geen mail meer van ons ontvangen. De overige gegevens moeten we vanuit wettelijk oogpunt nog enige tijd bewaren in ons dossier.

Michiel: Wat gebeurt er met een verzoek tot uitschrijving als een ouder nog niet alle facturen betaald heeft?

Petra: Volgens mij treft Gaby dan een betalingsregeling met de betreffende ouder. Ze blijven in ieder geval in het debiteurenbestand staan, totdat ze betaald hebben. De dossiers van uitgeschreven ouders blijven sowieso nog enige tijd in het archief staan. Daar is namelijk een wettelijke afspraak voor, maar vraag me niet precies hoelang deze gegevens door ons bewaard moeten worden. De meeste ouders kopen uren kinderopvang en vervoer in via Rosa, maar er zijn ook ouders die niet via Rosa werken, dus daarom moeten wij de gegevens van ouders op 2 verschillende plekken bewaren. We hebben ook te maken met buitenlandse gezinnen die het nog niet gewend zijn of het niet fijn vinden om met een computer te werken. Zij vinden het fijner om uren handmatig aan ons door te geven. Daar hebben wij ook urenlijsten voor. Iedere maand kunnen zij deze lijsten invullen, ondertekenen en bij ons inleveren. Ik zorg er dan voor dat deze gegevens in Rosa komen te staan. Dus dat is ook een optie voor ouders. Maar daardoor moeten we wel alles dubbel blijven bewaren. We zouden het natuurlijk fijn vinden als iedereen de uren aanlevert via Rosa, maar dat kunnen we niet verplichten. We willen ook geen klanten weggagen. Aan de andere kant is het handmatig in moeten voeren van gegevens veel werk. Het neemt veel tijd in beslag. Het grootste gedeelte werkt nu gelukkig wel met Rosa.

Meldingsplicht

Michiel: Dank voor de uitleg. Dan gaan we nu over tot de meldingsplicht. Volgens de informatiegids dient de organisatie melding te maken van kindermishandeling en problemen bij kinderen te traceren.

Petra: Dat klopt.

Michiel: Wie registreren dit en wie kunnen hier melding van maken?

Petra: Als wij, de leidsters, iets signaleren op de groep dan wordt dit besproken tijdens een vergadering met de leidsters. Je wilt natuurlijk weten of meerdere collega's hetzelfde zien als jou, voordat je überhaupt iets gaat registreren. Mocht dan blijken dat meerdere leidsters een probleem geconstateerd hebben dan wordt dit besproken en doorgegeven aan Gaby. Zij is uiteindelijk degene die namens Stichting Domino+ meldingen doet. Dit doet zij bij de instantie Zorg voor Jeugd.

Michiel: Volgens de informatiegids mogen ouders ook meekijken op de groep als daar behoefte aan is.

Petra: Ja, maar zij hebben geen inspraak als het om de meldingsplicht hoort. Zij mogen alle vragen aan ons stellen en we vinden het belangrijk om ouders te betrekken bij diverse activiteiten, maar over dit onderwerp mogen zij geen inspraak hebben. Het is aan ons om problemen bij kinderen te registreren en te bepalen of hier melding van gemaakt moet worden. Hier hebben de ouders niets over te zeggen.

Michiel: Dat is duidelijk in ieder geval. Wordt een melding van kindermishandeling of een probleem van een kind ook vastgelegd in een systeem binnen de organisatie? Zo ja, welk systeem?

Petra: Nou, deze worden besproken en doorgegeven aan Gaby. Volgens mij legt Gaby deze vast in een beveiligde omgeving, zodat niemand deze meldingen kan zien. Wij geven signalen en problemen dus door aan Gaby, maar wij weten vervolgens niet precies wat er mee gedaan gaat worden. Dat is aan Gaby.

Michiel: Iedere medewerker van Stichting Domino+ dient een Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG) in het bezit te hebben. Waar liggen deze bewaard of opgeslagen?

Petra: Deze verklaringen heeft Gaby allemaal in een map vastgelegd. Deze map wordt ook in een kast op kantoor bewaard.

Michiel: Zijn er ook dossiers voor medewerkers gemaakt, waar allerlei gegeven in opgeslagen liggen?

Petra: Volgens mij heeft iedere medewerker wel een bepaald dossier, een gedeelte in een map, waar gegevens in bewaard blijven. Gegevens zoals zwangerschapsverklaringen, VOG, adresgegevens en EHBO-diploma's worden door Gaby bewaard in mappen. Deze gegevens worden volgens mij niet digitaal bewaard.

Michiel: Hoe wordt de geldigheid van VOG's gecontroleerd?

Petra: De geldigheid van VOG's wordt continu gescreend, want we hebben deze verklaringen allemaal moeten registreren. Stel dat ik met de politie in aanraking zou komen, dan kunnen zij zien dat ik een VOG heb. Daarnaast verricht de GGD ook inspecties binnen onze opvang en controleert dan ook of iedereen een VOG heeft. Zij vragen daar specifiek om, dus er is genoeg controle op. Wij hoeven in ieder geval niet ieder jaar een nieuwe VOG aan te vragen, want die worden automatisch verlengt. Hoe dit precies in zijn werk gaat weet ik niet.

Toegangscontrole

Michiel: Ik las in de informatiegids dat Stichting Domino+ gebruik maakt van een toegangscontrole met vingerafdrukken, zodat niet iedereen zomaar het gebouw kan betreden. Hoe worden de vingerafdrukken van deze toegangscontrole geregistreerd en opgeslagen?

Petra: Meestal vragen we aan de ouders of ze vingerafdrukken af willen staan voor de toegangscontrole als ze het kindje voor de eerste keer komen brengen. Het is immers niet verplicht om een vingerscan af te laten nemen. Het is op vrijwillige basis. Als zij dit willen dan spreken we even af wanneer ze dat willen doen. Vervolgens kunnen zij bij ons een vingerscan afnemen die aan de toegangscontrole is gekoppeld. Iedere vingerscan is gekoppeld aan een naam, het kind, en de groep waar het kind bij hoort, waardoor wij altijd kunnen zien wanneer welke ouder of leidster binnen is gekomen. Het verlaten van het gebouw gebeurt overigens niet met de vingerscan. Ouders die geen vingerscan hebben laten afnemen kunnen aanbellen. Dan doen de leidsters de deur open. Als wij bezig zijn, dan kan het soms wat langer duren voordat we de deur open kunnen doen, dus de vingerscan is ook voor ouders praktischer om sneller naar binnen te kunnen komen.

Michiel: Hoe en met welke frequentie wordt de waterdichtheid van de toegangscontrole gecontroleerd?

Petra: De huidige toegangscontrole is nog vrij nieuw. We hadden eerst een andere, maar die deed het niet meer, dus we hebben nu een nieuwe, maar die hebben we eigenlijk nog maar een paar maanden. De oude toegangscontrole werkte trouwens ook met vingerafdrukken. Maar omdat dit systeem vrij nieuw is vinden wij het niet noodzakelijk om te controleren of het goed werkt. Ik weet ook niet of en hoe vaak we dit in de toekomst gaan testen.

Michiel: Stichting Domino+ heeft ook te maken met ouders, kinderen en medewerkers die vertrekken bij de organisatie. Hoe wordt omgegaan met de vingerafdrukken van deze groep mensen?

Petra: We controleren maandelijks of er nog vingerafdrukken van deze mensen in de toegangscontrole staan. Als we die vinden dan verwijderen we die gelijk. Het is mogelijk om vingerscans te verwijderen en te blokkeren. Als wij een vingerscan blokkeren dan kan diegene het gebouw gewoon niet meer binnen komen. Dit doen wij bij mensen die zich misdragen of die wij liever niet meer binnenlaten. Dit hoeven we gelukkig zelden te doen. We kunnen dit bijvoorbeeld ook doen in Rosa. In Rosa kunnen wij het dossier van een klant uit zetten, zodat ouders er niet meer in kunnen, maar dan is het dossier nog niet gelijk verwijderd.

Opstelling en verzending factuur

Michiel: Juist ja. Dan gaan we nu over tot de verkoopfacturen van Stichting Domino+. Hoe worden deze opgesteld en verzonden naar de ouders?

Petra: De ingekochte uren die door ons of door ouders worden ingevoerd in Rosa worden automatisch omgezet in verkoopfacturen. In principe hoeven wij daar dus weinig aan te doen. Wij printen de facturen uit om te controleren of er geen rare tarieven of een raar aantal uren op de factuur staan. Na deze controle worden de facturen per mail of per post aan de ouders verstuurd. Voor de 7^e van de maand proberen we alle verkoopfacturen te verzenden naar de ouders, zodat ouders zelf ook nog de tijd hebben om de juistheid van de factuur vast te stellen. De facturen moeten rond de 20^e van de maand betaald zijn. Ouders hebben dus best wel even de tijd om de factuur te controleren.

Michiel: Hoe worden de ingekochte uren gekoppeld aan de juiste tarieven?

Petra: We hebben sowieso verschillende soorten tarieven. We zijn sinds kort om half 7 open. Normaal waren we om 7 uur open, dus van half 7 tot 7 geldt een hoger tarief. Voor dat halvuurtje rekenen we dus altijd een ander tarief. Daarnaast is er ook een apart tarief voor kinderopvang en buitenschoolse opvang. De tarieven zijn in Rosa allemaal automatisch gekoppeld aan het soort opvang. Als ouders na de 20^e van de maand uren inkopen dan, dus als ze te laat uren inkopen, dan verhogen wij het tarief met 10 cent per uur. Ingekochte uren moeten voor de 20^e van de maand bij ons bekend zijn, want aan de hand van de ingekochte uren maken wij de planning. We kijken ook of uren die na de 20^e zijn ingekocht nog ingepland kunnen worden. Als dat nog mogelijk is dan rekenen wij dus een extra toeslag van 10 cent bovenop het normale uurtarief, omdat wij extra administratieve handelingen moeten verrichten.

Michiel: Hoe worden de verschillende soorten opvang beschreven op de verkoopfacturen? Wordt gebruik gemaakt van administratieve codes?

Petra: In principe wel, want ouders kunnen op de factuur precies zien wat voor soort opvang het betreft en welke tarieven daarbij horen. Dat staat gespecificeerd op de factuur. De ouders weten precies voor welke uren ze betalen. Ze kunnen dit ook controleren aan de hand van Rosa, want als het goed is komt het aantal ingekochte uren via Rosa overeen met het aantal uren op de factuur. Op heel veel kinderdagverblijven werken ze met dagdelen, maar dat doen wij niet. Wij zetten echt de specifieke tijden op de factuur, omdat wij een flexibele opvang zijn.

Michiel: Hoe wordt de betalingstermijn voor debiteuren verantwoord door de organisatie?

Petra: De betalingstermijn staat vermeld op onze facturen. Wij streven naar automatische incasso. Er zijn altijd ouders die dat niet willen of daar geen toestemming voor geven, maar in principe schrijven wij de factuurbedragen rond de 20^e van de maand af.

Controle juistheid factuur

Michiel: Hoe wordt gecontroleerd of de uurtarieven en het aantal gewerkte uren op de verkoopfacturen juist is?

Petra: Rosa stelt dus automatisch de facturen op en wij controleren deze handmatig. Wij controleren globaal of er geen verkeerde tarieven of een verkeerd aantal uren op een factuur vermeld staat. Daarnaast moeten wij zelf nog handmatig de extra toeslag voor uren die na de 20e zijn aangevraagd toevoegen. Deze uren houden wij zelf bij. De leidsters geven op de urenlijsten aan welke gewerkte uren na de 20^e zijn aangevraagd. Ook aan de hand van de vingerscan kunnen wij zien hoelaat ouders hun kind hebben gebracht. Dus als een kind bijvoorbeeld een uur te vroeg is gebracht, dan brengen wij die wel in rekening. Dit moeten wij handmatig invoeren in Rosa.

Betaling en verwerking verkoopfacturen

Michiel: De betalingen van de verkoopfacturen verloopt via automatische incasso. Hoe worden deze betalingen verwerkt, geregistreerd en gecontroleerd in de administratie van de organisatie?

Petra: Volgens mij heeft Iris een apart bestand gemaakt met daarin alle openstaande facturen per kind. Daar staan ook de factuurbedragen in. Aan de hand van de bankafschriften controleert zij of verkoopfacturen betaald zijn. Als dit zo is dan vinkt zij dit af op de door haar gemaakte lijst. Daarnaast worden de betalingen ook nog verwerkt in SnelStart, maar hoe dit in zijn werk gaat weet ik niet.

Michiel: Hoe worden de verkoopfacturen van de organisatie administratief vastgelegd?

Petra: De verkoopfacturen worden vastgelegd en verwerkt in SnelStart door Iris. BNR controleert vervolgens of zij dit goed heeft gedaan.

Aanmaningen en openstaande posten

Michiel: Als klanten de verkoopfacturen niet op tijd betalen, moeten aanmaningen worden verzonden. Hoe worden deze opgesteld en verzonden door Stichting Domino+?

Petra: Deze worden door Gaby opgesteld. Zij heeft daar een speciaal format voor en als zij ziet een factuur niet betaald is dan stuurt zij betalingsherinneringen naar de ouders. Mocht het openstaande bedrag van een ouder nog heel erg oplopen of er wordt niet betaald, dan wordt dit in de bestuursvergadering besproken. Er kan dan worden besloten om de opvang voor het kind dan stop te zetten. Dit gebeurt gelukkig zelden tot nooit. Je wilt natuurlijk dat er betaald wordt, dus je hoopt altijd dat er een betalingsregeling te treffen is. Dat is helaas niet altijd zo.

Michiel: Okay. Hoe worden de aanmaningen administratief vastgelegd en verwerkt?

Petra: Dat doen Iris en Gaby samen denk ik. Gaby stuurt de aanmaningen en als daarop gereageerd wordt, dan wordt er een betalingsregeling getroffen. Iris moet op de hoogte zijn van deze betalingsregeling, want zij verwerkt dit. Als een deel van het openstaande bedrag betaald wordt, dan moet Iris dat weer registreren. Het is een beetje een wisselwerking tussen Iris en Gaby.

Michiel: Hoe handelt Stichting Domino+ als ouders ook aanmaningen niet betalen?

Petra: Er kan dan voor worden gekozen om de opvang van het kind stop te zetten of een incassobureau in te schakelen. Dat zijn de 2 maatregelen die wij nemen als ouders ook aanmaningen niet betalen.

Michiel: Hoe worden openstaande debiteuren bewaakt door de administratieve afdeling?

Petra: Deze worden bewaakt door Iris. Zij geeft vervolgens aan Gaby door welke ouders een betalingsherinnering moeten krijgen.

Michiel: Stel nou dat een klant openstaande facturen niet betaald, maar wel nieuwe opvanguren wil inkopen. Hoe gaat de organisatie daarmee om?

Petra: Dat verschilt per situatie. Het ligt er een beetje aan welke reden wordt gegeven voor het niet betalen van openstaande facturen. Soms is het zo dat ouders nog geen kinderopvangtoeslag hebben ontvangen en dat ze daarom nog niet betaald hebben. Als ze dan aangeven dat ze de openstaande factuur op korte termijn alsnog gaan betalen, dan kunnen ze wat ons betreft gewoon nieuwe uren inkopen. Het ligt echt aan de reden waarom ouders niet betalen of ze wel of niet nieuwe uren in mogen kopen. Per situatie bespreken we dit intern en met de ouder.

Michiel: Wanneer ontvangen ouders kinderopvangtoeslag?

Petra: Alle ouders die werken hebben recht op kinderopvangtoeslag. Dat kunnen ze aanvragen bij de Belastingdienst. Deze toeslag ontvangen ze iedere maand. Een deel van de kosten wordt op deze manier dus vergoed. Voorheen ontvingen wij zelf deze toeslag en brachten wij deze in mindering op het factuurbedrag, maar nu moeten de ouders er zelf voor zorgen dat zij onze facturen gedeeltelijk betalen met de ontvangen kinderopvangtoeslag.

Financieel (inkoop)

Michiel: Naast omzet heeft Stichting Domino+ ook te maken met inkopen en/of kosten. Hoe worden de inkoop- en kostenfacturen vastgelegd en verwerkt?

Petra: Als wij boodschappen doen of we schaffen iets aan dan moeten we toestemming vragen bij Gaby. Als zij toestemming geeft dan leveren wij bonnetjes en facturen bij haar in. Vervolgens geeft zij deze aan Iris. Zij verwerkt de kasbonnetjes. En volgens mij verwerkt zij ook de inkoopfacturen.

Michiel: Hoe worden de betalingen van deze bonnetjes en rekeningen verricht? Binnen welk tijdsbestek gebeurt dit?

Petra: De betalingen worden verricht door Gaby. Crediteuren worden maandelijks betaald. Iris kan in SnelStart zien welke crediteuren nog open staan en zij geeft dit door aan Gaby.

Financieel (kas)

Michiel: Hoe worden de kasbonnetjes van de organisatie bewaard en administratief verwerkt?

Petra: Deze worden volgens mijn in SnelStart verwerkt door Iris.

Michiel: Welke medewerkers kunnen bonnetjes declareren als ze kosten voor zichzelf hebben gemaakt?

Petra: Alleen kosten die een medewerker voor de organisatie heeft gemaakt kunnen worden gedeclareerd. Kosten die de medewerker voor zichzelf maakt, zoals het kopen van een broodje bij de bakker, kunnen niet worden gedeclareerd. Dat is voor eigen rekening.

Urenregistratie medewerkers

Michiel: Dan gaan we nu over tot de urenregistratie van medewerkers. Hoe worden deze geregistreerd door medewerkers?

Petra: Leidsters geven gewerkte uren door via urenlijsten. Op deze lijsten geven we aan op welke dagen en welke tijdstippen we gewerkt hebben. Deze lijsten worden iedere week bij Gaby ingeleverd voor de verloning. We hebben natuurlijk het rooster waar alle uren op staan die wij moeten werken.

Gaby houdt zelf ook bij of er leidsters afwezig geweest zijn wegens ziekte of vakantie. De urenlijsten zijn eigenlijk een controlemiddel om vast te stellen of alle ingeroosterde uren ook daadwerkelijk gemaakt zijn door de leidsters. Het kan natuurlijk ook zijn dat leidsters eerder naar huis zijn gegaan of later begonnen zijn met werken. Dit moet dan ook worden vermeld op de urenlijsten. Ook de reden moet dan worden aangegeven door de betreffende leidster.

Michiel: Wordt de urenregistratie van medewerkers steekproefsgewijs gecontroleerd op juistheid? Zo ja, hoe gebeurt dit?

Petra: De urenlijsten van de leidsters worden naast de planning gehouden. Als de urenlijsten en de planning overeenkomen dan betekent dat dat iedereen zich aan de planning heeft gehouden en alle uren ook daadwerkelijk gemaakt zijn. Als leidsters ingeplande uren ruilen of vrije dagen opnemen dan wordt dat aangegeven op de urenlijsten. Het ruilen van uren en het opnemen van vrije dagen gebeurt in overleg met Gaby.

Michiel: Hoe worden de gewerkte uren van medewerkers administratief verwerkt en verantwoord?

Petra: De uren die wij werken worden verantwoord op de verkoopfacturen. Ouders kopen uren in via Rosa en op basis van deze uren wordt een planning gemaakt. Wij dienen ons vervolgens te houden aan deze planning. Zo verantwoorden wij dat.

Michiel: Worden er ook weleens overuren gemaakt door medewerkers?

Petra: Ja.

Michiel: Hoe worden deze verwerkt en verrekend?

Petra: Als wij overuren maken dan geven wij dit aan op de urenlijsten. Gaby houdt dan de gemaakte overuren bij. Het is gebruikelijk dat overuren als vrije uren worden gebruikt door de leidsters. Als een leidster de overuren uitbetaald wil krijgen dan gaat dit in overleg met Gaby, maar in eerste instantie is het zo dat overuren als vrije dagen of vrije uren gebruikt dienen te worden. Het gebeurt niet vaak dat overuren uitbetaald worden door Stichting Domino+. Als het gebeurt dan betreft het meestal invalkrachten, omdat die sneller en vaker overuren maken. Over het algemeen maken wij, de leidsters, bijna nooit overuren. Wij zijn voor een vast aantal uur ingepland en die uren moeten wij maken.

Michiel: Dat is duidelijk.

Salarisverwerking medewerkers

Michiel: Uiteindelijk moeten medewerkers ook worden betaald. Hoe verloopt de administratieve verwerking van salarissen en wanneer worden deze uitbetaald?

Petra: Gaby maakt de salarissen over. Meestal krijgen wij rond de 24^e van de maand het salaris op de rekening gestort. Wij krijgen ons loonstrookje altijd in ons kluisje, dus die kunnen we allemaal zelf bijhouden.

Michiel: Heeft ieder kluisje een andere sleutel?

Petra: Eigenlijk zijn het allemaal dezelfde sleuteltjes. Iedereen kan dus in elkaars kluisje. Maar dat is ook een kwestie van vertrouwen natuurlijk. We kennen elkaar zo goed, dus dan moet je er ook op kunnen vertrouwen dat we geen spullen van elkaar gaan stelen. Er is ook niemand die daar echt moeite mee heeft. Dat we dezelfde sleutels hebben. Stagiaires kunnen niet in onze kluisjes. Zij hebben geen sleuteltjes.

Planning medewerkers

Michiel: Het komt ongetwijfeld weleens voor dat medewerkers vrije dagen op willen nemen. Bij wie moeten deze dagen doorgegeven worden?

Petra: Deze moeten aan Gaby worden doorgegeven.

Michiel: Moeten die dagen binnen een bepaald tijdsbestek worden doorgegeven?

Petra: In principe is daar gaan tijdsbestek voor. Het is wel verstandig om je vrije dagen snel door te geven, want anders heb je later minder te kiezen. Gaby moet de vrije dagen natuurlijk wel goedkeuren.

Michiel: Hoe worden de vrije dagen doorgegeven aan Gaby?

Petra: Sinds kort gebruiken we aanvraagformulieren voor het doorgeven van vrije dagen. Deze formulieren worden dus ingeleverd bij Gaby. Op deze formulieren moeten we ook aangeven waarom we vrije dagen of uren opnemen. Vaak geven we al mondeling door dat we vrije dagen op willen nemen, maar dan moeten we als bevestiging het aanvraagformulier invullen en inleveren. Gaby verwerkt de vrije dagen dan in de planning.

Michiel: Maar hoe wordt de planning van medewerkers precies bepaald? Waar is deze op gebaseerd?

Petra: Onze planning is gebaseerd op de uren die ouders inkopen via Rosa. Als alle ingekochte uren voor de betreffende maand binnen gekomen zijn, dan geven wij altijd een overzicht aan Gaby met daarop het aantal kinderen die iedere ochtend en middag moeten worden opgevangen. Op basis van dit overzicht kan zij bepalen hoeveel leidsters voor een bepaald dagdeel ingepland moeten worden. Er moeten namelijk altijd een x aantal leidsters op een groep kinderen staan. Dat is ook weer afhankelijk van het aantal baby's en peuters in de groep. De planning is dus hierop gebaseerd.

Michiel: Waar komt het overzicht met daarop het aantal kinderen per dagdeel vandaan?

Petra: Dit overzicht komt uit Rosa. Deze lijst geeft aan hoeveel leidsters er ingepland moeten worden voor een bepaald dagdeel. Rosa rekent dit zelf uit op basis van de ingekochte uren van de ouders. Als veel ouders voor eenzelfde dagdeel uren hebben ingekocht, dan betekent dit dat er meer leidsters ingepland moeten worden om de kinderen op te kunnen vangen. Hier kan Gaby dus rekening mee houden tijdens het maken van de planning. Daarnaast probeert ze de leidsters ook zoveel mogelijk op vaste dagdelen in te plannen, zodat er toch een soort vastigheid ontstaat en iedereen een beetje weet wat de "normale" werktijden zijn.

Michiel: Duidelijke uitleg. Dank daarvoor. Hoe voorkomt de organisatie onder- en overbezetting op de werkvloer?

Petra: Het komt weleens voor dat we extra leidsters op moeten roepen, zoals toen met die stakingen van basisscholen. Dan komen er ineens veel kinderen voor buitenschoolse opvang. In eerste instantie nemen we dan contact op met invalkrachten om te vragen of ze bij willen springen en anders vragen we het gewoon aan vaste personeelsleden. Dan bellen we even of nemen contract op via WhatsApp. In geval van overbezetting kunnen leidsters naar huis gestuurd worden, maar vaak zijn er nog genoeg klusjes die opgepakt kunnen worden. Zo moet er gepoetst worden of moet een bepaalde activiteit die we gaan organiseren nog verder worden uitgewerkt. Dat zijn van die klusjes die dan worden opgepakt als er te veel leidsters op de groep staan. Als die klusjes er niet zijn dan wordt de leidster naar huis gestuurd.

Inkoop uren en vervoer

Michiel: Dan gaan we nu over tot de laatste paar vragen. Ouders kunnen via het urenregistratiesysteem Rosa dagopvang en vervoer inkopen voor hun kind.

Petra: Dat klopt.

Michiel: Krijgen ouders een bevestiging als zij uren hebben ingekocht via Rosa?

Petra: Als de ouders de uren hebben ingevoerd, dan moeten wij daar een akkoord voor geven. Zodra wij dat gedaan hebben, ontvangen de ouders direct een bevestigingsmail van Rosa waarin staat hoeveel uren ze hebben ingekocht en voor welke dagen deze zijn ingekocht. Het gebeurt ook weleens dat een ouder uren inkoopt, maar dat de groep dan al vol zit voor dat betreffende dagdeel of dat de opvang dan gesloten is. In dat geval keuren we de ingekochte uren af en ontvangen de ouders een mail waarin we uitleggen waarom de uren door ons afgekeurd zijn. Het lastige aan Rosa is dat wij in kunnen voeren welke dagen wij gesloten zijn in verband met feestdagen, maar ouders kunnen dit niet zien in Rosa. Daarom gebeurt het weleens dat zij per ongeluk uren aanvragen, terwijl we die dag gesloten zijn. Daarnaast is de opvang tussen 12,00 en 13.00 uur gesloten vanwege de lunch, omdat we dan gewoon daar de aandacht op willen vestigen. Er zijn dan toch nog weleens ouders die tot 12.30 uur inkopen. Per mail, dus via Rosa, laten we dan weten dat dit niet mogelijk is en dat alleen uren tot 12.00 uur en uren vanaf 13.00 uur kunnen worden ingekocht.

Michiel: Wordt de werking van Rosa weleens gecontroleerd op juistheid en betrouwbaarheid? Zo ja, hoe gebeurt dit?

Petra: We controleren de juistheid en betrouwbaarheid van Rosa door de verkoopfacturen uit dit systeem handmatig te controleren. Als wij per ongeluk te veel in rekening brengen dan laten ouders dit over het algemeen zelf weten. Daarnaast gebeurt het ook weleens dat ouders problemen hebben met het inloggen bij Rosa. Wij kunnen Rosa online resetten en meestal kunnen ouders dan weer inloggen, maar soms geven ze de uren dan per mail of telefonisch door, zodat wij ze dan zelf in kunnen voeren. Wij helpen ouders altijd als ze problemen of vragen hebben over Rosa. In eerste instantie krijgen alle ouders een standaard gebruikersnaam en wachtwoord. Ze zijn het verplicht om deze zelf te wijzigen, zodat we altijd aan de gebruikersnaam kunnen zien wie de uren ingekocht heeft. De gebruikersnaam is het e-mailadres. Naar deze mailadressen verzendt Rosa dus automatisch bevestigingen of afkeuringen van ingekochte uren.

Michiel: De uren van het vervoer en de organisatie worden door ouders ingekocht middels Rosa. Blijven deze uren in alleen Rosa opgeslagen of staan deze ook nog in andere systemen?

Petra: Nee, deze uren staan alleen in Rosa. Ouders die de uren handmatig inkopen via urenlijsten staan natuurlijk zowel in Rosa als op papier geregistreerd, maar de andere uren staan alleen in Rosa. Wij kunnen overigens wel via een online platform inloggen van waaruit ouders de ingekochte uren naar Rosa sturen. Op dit platform staan de uren nog wel geregistreerd. Soms zijn ouders vergeten om ingekochte uren te bevestigen. Als ouders zeggen dat ze uren hebben ingekocht, maar wij deze niet hebben ontvangen, dan loggen we in op het platform en zien dan of uren wel of niet bevestigd zijn door de klant. Dit is dus een extra controle die wij verrichten. Wij bevestigen de ingekochte uren dan alsnog.

Michiel: De uren moeten voor de 20^{ste} van de maand bekend zijn bij de administratie van Stichting Domino+. Hoe verwerkt de organisatie ingekochte uren opvang en vervoer die aangevraagd zijn na de 20^e van de maand?

Petra: Uren die ingekocht zijn na de 20^e van de maand worden gewoon verwerkt, maar we rekenen alleen een extra toeslag van 10 cent per uur. Als de planning al gemaakt is dan moeten we natuurlijk wel kijken of deze uren nog ingepast kunnen worden. Als het niet meer mogelijk is om deze uren in te plannen, dan houdt het op. Dan geven we aan de ouder door dat geen gebruik kan worden gemaakt van deze uren. De uren worden dan ook niet in rekening gebracht.

Michiel: Hoe handelt de organisatie als een ouder **voor** de 20^e van de maand aangeeft een verkeerd aantal uren of vervoer ingekocht te hebben?

Petra: Als voor de 20^e een verkeerd aantal uren wordt doorgegeven, dan kunnen ouders nog wijzigingen doorgeven. Deze wijzigingen kunnen zowel door de ouders als door ons worden doorgevoerd, maar wij moeten altijd goedkeuring geven als een ouder besluit dit zelf te doen. Het is niet zo dat dit langs ons heen gaat.

Michiel: Hoe handelt de organisatie als een ouder **na** de 20^e van de maand aangeeft een verkeerd aantal uren of vervoer ingekocht te hebben?

Petra: In dat geval staan de uren vast en kunnen ze niet meer gewijzigd worden. Ze kunnen dan nog wel extra uren bijkopen als dit nodig mocht zijn, maar ze kunnen geen uren meer ruilen of wijzigen. Die uren worden gewoon door ons in rekening gebracht.

Slot

Michiel: Dit is het einde van dit Interview. Ik wil u hartelijk bedanken voor uw medewerking. Nadat ik het interview getranscribeerd heb, zal ik het transcript aan u laten zien. Tevens zal ik het volledige onderzoeksrapport aan u overhandigen, zodat u kunt zien hoe dit interview is verwerkt in het onderzoeksverslag.

Petra: Graag gedaan. Veel succes nog met je scriptie.

Michiel: Dankuwel.

Bijlage F: Codeboek interview Henk

Kernlabel	Code	Uitspraak geïnterviewde	Geïnterviewde	Kleur
Introductie	Functie en werkzaamheden	“Mijn naam is Henk en ik ben bestuurslid bij Stichting Domino+. Mijn taak en rol binnen de organisatie is het bewaken van de strategie en visie van de organisatie.”	Henk	Donkergroen
Theorie	Vastlegging (taken, bevoegdheden en werkprocessen)	“De rol en functie van Gaby, Iris, Petra en de leidsters zijn vastgelegd in de personeelsadministratie. Er zijn dus functiebeschrijvingen gemaakt en opgenomen in de personeelsadministratie.” “De taken en bevoegdheden van het bestuur ten aanzien van de organisatie staan beschreven in de statuten van de stichting.” “Tijdens deze bestuursvergaderingen worden bestuursbesluiten genomen die soms ook een effect hebben op de operatie, de werkvloer. Dat betekent dus dat wij als bestuur invloed kunnen hebben op de taken en bevoegdheden van mensen die binnen Stichting Domino+ werken.” “Dit wordt gecontroleerd door jaarlijks personeelsgesprekken te voeren. Volgens ons, het bestuur, is de organisatie nog zo klein dat we de naleving van taken en bevoegdheden kunnen controleren door deze met medewerkers onderling te bespreken.” “De naleving van de verdeling tussen taken en bevoegdheden wordt verantwoord middels notulen van bestuursvergaderingen en gespreksverslagen van personeelsgesprekken.”	Henk	Groenblauw

		“Wij hebben natuurlijk een werkproces, maar ik moet je heel eerlijk bekennen dat ik niet zou weten of dat proces helemaal is uitgewerkt. Ik vermoed van niet.” “Het hele werkproces zit in de hoofden van de medewerkers en is al erg lang hetzelfde.” “De kwaliteit van onze organisatie moet op orde zijn, maar dit is zeker nog een verbeterpunt. Dit is zeker iets dat je in het latere adviesmodel op zou kunnen nemen voor de verbetering van onze AO en IB, want ik geloof niet dat er een beschrijving gemaakt is van ons werkproces.” “Nee, ook dit hebben we niet vastgelegd.” “Dus we hebben wel een financieel werkproces.” “Daarnaast hebben wij een vaste kostprijsberekening en een vaste productdifferentiatie. Alle werkprocessen die leiden tot de managementrapportages, kostprijsberekeningen en productdifferentiaties liggen volgens mij niet vast, maar dat weet ik niet zeker.” “Wij bewaken de verschillende processen vanuit de financiële output. Aan deze output zien wij of dingen niet goed lopen.” “Ik heb bijvoorbeeld de eis dat er 2 leidsters op een x aantal kinderen moeten zijn. Dit zijn regels van de overheid. Ik kan dit controleren door de looncomponent en de opbrengstencomponent door elkaar te delen.” “Hierna stel ik vast of we ons aan deze regel hebben gehouden of dat		
--	--	--	--	--

		we meer leidsters op de groep kinderen hebben gezet, waardoor we eigenlijk onze eigen marge opeten. Dat kan ik zien, dus zo bewaken wij dat.” “Gaby is ook een leidster, maar die loopt soms alle groepen af om polshoogte te nemen over de kwaliteit van de opvang en de leidsters.”		
	Controletechnische functiescheiding	“Gaby heeft de controlerende, bewarende en beschikkende functie. Iris en Petra hebben de registrerende, uitvoerende en bewarende functie. De leidsters hebben een registrerende en uitvoerende functie en het bestuur controleert het totaal.” “Eigenlijk wel.”	Henk	Grijs
	Budget & interne rapportering	“Het enige wat bij ons wel is vastgelegd zijn maandelijkse managementrapportages. In deze managementrapportages staan de werkelijke omzet en de werkelijk gemaakte arbeidsuren. De rapportages worden maandelijks vergeleken met de prognose.” “Wij hebben geen budget.” “Wij hebben geen budget, maar een omzetdoelstelling. Deze omzetdoelstelling is gebaseerd op het aantal uren dagopvang die we verkopen.” “Onze omzetbudgetten zijn gebaseerd op een in te schatten aantal uren. Elk jaar wordt de begroting vastgesteld voor het jaar daarop. Iedere maand volgen wij de financiële gegevens.” “Als je het over budget en interne rapportering hebt, dan hebben wij uiteindelijk alles tijdig verwerkt in de kosten- en	Henk	Donkergeel

		opbrengstenadministratie, SnelStart. Wij hebben iedere maand een financiële managementrapportage en we vergelijken iedere maand de werkelijke cijfers met de prognose. Daarnaast vergelijken we ook de prognose met de werkelijke cijfers.” “Wij rapporteren dus iedere maand.” “Op het moment dat wij verschillen zien tussen de werkelijkheid en de prognose, worden deze besproken in de bestuursvergadering. Tijdens deze vergadering wordt vervolgens besloten welke oplossing of welke actie ondernomen moet worden ten aanzien van het verschil.”		
Praktijk (informatiegids)	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) Hieronder vallen: privacy, toegangscontrole, klachtenafhandeling en meldingsplicht.	“Nee, maar we hebben wel een vingerscansysteem dat ervoor zorgt dat ongewenste buitenstaanders geen toegang hebben tot de organisatie.” “Er zijn 2 wegen waarop de privégegevens bij ons binnenkomen.” “Tijdens een kennismakingsinterview met een nieuwe klant kunnen privégegevens op een formulier worden genoteerd. Het document wordt ondertekend door de ouders van het kind. Op dit formulier staat onder andere het aantal uur kinderopvang vermeld. Deze formulieren met privégegevens verdwijnen in mappen, de klantdossiers.” “Daarnaast krijgen we privégegevens binnen via Rosa, het urenregistratiesysteem van de organisatie.”	Henk	Lichtblauw

		“Rosa heeft de digitale omgeving afgeschermd middels een wachtwoord en een gebruikersnaam. Iedere gebruiker heeft een ander wachtwoord en een andere gebruikersnaam die om de zoveel tijd ververs moet worden.” “De mappen met inschrijfformulieren staan gewoon in het kantoor van de organisatie. Dit kantoor kan op slot, maar dat gebeurt niet elke dag. Iedereen kan dus vrij gemakkelijk bij deze inschrijfformulieren komen.” “Nou is per 25 mei ook hier de wet AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) op van toepassing. Dit is nieuwe privacywetgeving die vanaf 25 mei geldt in de hele Europese Unie (EU). Dus op dit moment loopt er een onderzoek/actie die ervoor zorgt dat we per 25 mei klaar zijn om de privégegevens van ouders en kinderen beter te beschermen en ouders nog beter in te lichten over de wijze waarop deze worden opgeslagen en verwerkt in onze administratieve systemen.” “Ja, alleen Iris en Petra hebben toegang tot de gegevens die ouders doorgeven via het urenregistratiesysteem Rosa.” “We doen echt ons best om privégegevens te beschermen. De inschrijfformulieren staan niet in het zicht en ze liggen niet een openbare ruimte. Het urenregistratiesysteem beschermd privégegevens door middel van wachtwoorden en gebruikersnamen, maar de AVG gaat meer van organisaties eisen ten aanzien van de privacy van		
--	--	--	--	--

		gegevens. Dat geldt dus ook voor onze organisatie.” “We zijn nu dus aan het bedenken hoe we de privacy van gegevens in de toekomst beter kunnen beschermen. We hopen op korte termijn nieuwe maatregelen te kunnen treffen om aan de eisen van de AVG te kunnen voldoen, maar deze hebben wij nu dus nog niet voor handen.” “Als een ouder een klacht heeft, dan wordt dat simpelweg gewoon verteld. In eerste instantie met een medewerker en als de klacht over een medewerker gaat dan wordt dit gemeld bij het bestuur.” “Afhankelijk van de zwaarte van de klacht, wordt deze genoteerd. Wanneer een klant bijvoorbeeld meldt dat de vingerscan van de toegangscontrole niet werkt, wordt deze niet genoteerd, omdat de klacht geen betrekking heeft op de werkwijze van de organisatie. Als het een klacht betreft die ons direct in het primaire proces raakt, bijvoorbeeld een klacht over het optreden van een leidster of een klacht in de groep over andere kinderen, worden die schriftelijk vastgelegd.” “Na deze vastlegging wordt over een oplossing nagedacht. Als deze oplossing is bedacht wordt deze schriftelijk of mondeling gecommuniceerd met degene die de klacht heeft ingediend.” “Een klacht is afgehandeld als degene die de klacht heeft ingediend laat weten tevreden te zijn met de oplossing of het antwoord dat gegevens is door de organisatie.”		
--	--	--	--	--

		“Ik denk niet dat de afhandeling van klachten systematisch in de administratie wordt vastgelegd. Alles wordt opgeschreven en in mappen gestopt, maar ik denk niet dat de afhandeling van klachten in de administratie geregistreerd wordt.” “Dat zou inderdaad kunnen, maar dat weet ik dus niet zeker.” “Dit kantoor kan op slot. Als de directrice aanwezig is op de werkvloer is de deur van de kantoorruimte vrijwel altijd op slot.” “Ja, dat zijn er maar een paar ja, want anders kan iedereen zomaar het kantoor binnenlopen en spullen meenemen. Dan zouden we de deur ook niet meer op slot hoeven te doen.” “De leidsters hebben geen sleutel van de ruimte.” “Alle medewerkers zijn verplicht om een VOG te overleggen. Deze verklaringen moeten vanaf 2018 ieder jaar verplicht worden vernieuwd. Iedereen die bij ons een functie heeft, dus ook ik, hebben een VOG moeten overleggen. Dat is wettelijk verplicht.” “Wij staan in nauw contact met de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ). De GGZ audit ons. Daar worden ook allerlei protocollen gehanteerd waar wij ons aan moeten houden. Bij mijn weten hebben we een vast aanspreekpunt bij de GGZ waar kindermishandeling of andere problemen gemeld kunnen worden, maar dat weet ik dus niet zeker.”		
--	--	--	--	--

		“Daarnaast hebben we natuurlijk ook eigen waarnemingen op de werkvloer van zowel leidsters als ouders. Een melding is niet alleen iets wat een ander meldt, want wij willen zelf ook melding maken van de zaken die wij traceren.” “We hebben een oudercommissie. De oudercommissie kan zich ertoe geroepen voelen om mee te kijken op de werkvloer. Ouders hebben dus ook deze mogelijkheid als daar behoefte aan is.” “We hebben sowieso meerdere leidsters op 1 groep staan.” “De vingerafdrukken zijn opgeslagen in de Cloud.” “We hebben net een nieuw systeem. Het andere systeem was verouderd en haperde. Ook dit oude systeem werkte met vingerafdrukken.” “Het systeem herkent eigenlijk alle vingerscans van de personen die het gebouw via die ingang mogen betreden. De ouders en medewerkers komen via deze toegangscontrole naar binnen.” “Kinderen gaan niet via de toegangscontrole naar binnen, want zij kunnen daar ook niet bij. Het apparaat is te hoog. Die hoeven dus ook geen vingerscan af te laten nemen.” “Als het systeem een onbekende vingerafdruk scant gaat er een zoemer af en krijgt diegene dus geen toegang tot het gebouw. Dan weten we dat die het niet goed doet. De toegangscontrole werkt continu en als de zoemer afgaat weten we dat iemand geen toegang krijgt door een onbekende		
--	--	---	--	--

		vingerafdruk of door een fout in de toegangscontrole.” “Volgens mij worden er geen specifieke testrondes gedaan om de werking van de controle te testen, maar dat weet ik niet zeker.” “Goede vraag, maar dat weet ik niet. Ik denk dat ze verwijderd worden, maar dat weet ik niet zeker.” “Ik hoop en ik denk dat het vingerscansysteem in contact staat met onze klantadministratie. Iemand die niet meer als klant wordt beschouwd, wordt dan automatisch verwijderd uit het vingerscansysteem.”		
	Klantenbestand (inschrijving, controle, uitschrijving)	“Nieuwe inschrijvingen worden opgenomen in een klantenbestand. Voor iedere inschrijving moet een inschrijfformulier worden ingevuld en ondertekend door de ouders. Daar begint ons klantendossier mee. De gegevens op deze formulieren worden gebruikt in onze systemen, dus die worden ingevoerd. Dit gebeurt handmatig.” “De inschrijfformulieren staan in dezelfde kast als waar de personeelsdossiers en allerlei andere privégegevens opgeslagen liggen. Het betreft de kast op het kantoor van de organisatie.” “Maar de formulieren worden dus wel bewaard en opgeslagen en alleen het bestuur heeft toegang tot deze formulieren.” “Dit gebeurt dagelijks, want ouders melden gelijk mutaties bij de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan nieuwe adresgegevens door een verhuizing.”	Henk	Rood

		“Ouders melden dit gelijk, want het gaat om hun kind dat bij de organisatie zit. Op basis van hun registratie is het kind bij de opvang. De meeste ouders hebben gelukkig het besef dat ze mutaties in het klantenbestand direct moeten melden.” “Meestal worden mutaties gecommuniceerd via de mail of schriftelijk op papier. Vervolgens worden de aanpassingen digitaal verwerkt in het klantenbestand.” “Kinderen worden uitgeschreven uit het klantenbestand op het moment dat de ouders van de kinderen geen uren meer afnemen via Rosa. De gegevens van de klant blijven nog even bewaard, want het kan zijn dat een tweede kindje van het gezin bij onze organisatie gebracht wordt.” “In dat geval hoeven ze niet nog een keer alle gegevens aan ons door te geven, maar hebben we ze nog beschikbaar. Dan hoeven we alleen nog maar te controleren of de gegevens kloppen.” “In dat geval wordt de klant uitgeschreven uit het klantenbestand, maar nog niet uitgeschreven uit het debiteurenbestand. De ouders dienen eerst te betalen voordat de gegevens ook uit de debiteurenadministratie worden verwijderd. Pas dan is de uitschrijving helemaal voltooid.”		
	Financieel (verkoop/aanmaningen)	“De verkoopfacturen worden samengesteld door het urenregistratiesysteem Rosa. Dit gebeurt automatisch.”	Henk	Lichtgeel

		“Er wordt maandelijks gefactureerd. Elke 9^e van de maand gaan alle facturen weg.” “Volgens mij, maar dat weet ik niet zeker, staat op de facturen wat voor diensten afgenomen zijn. Het kan gaan om buitenschoolse opvang, kinderopvang, tussentijdse opvang etc. Volgens mij staat dit op de facturen.” “Ik denk ook dat we gebruik maken van codes op de verkoopfacturen om aan te geven om wat voor soort opvang de facturen betrekking hebben.” “De betalingstermijn staat vermeld op de facturen. Op deze manier verantwoorden wij binnen welke termijn het bedrag van de factuur op onze bankrekening moet staan.” “Volgens mij wordt dit gecontroleerd door Petra en Iris, maar ook dit weet ik niet zeker.” “We hebben sinds een halfjaar een urenlijst met de bijbehorende tarieven, dus we kunnen precies de uren en tarieven invoeren in Rosa”. “Alleen als er gecombineerde diensten worden afgenomen en als ouders voor 7 uur in de ochtend opvang inkopen, kunnen we geen gebruik maken van de tarievenurenlijst. In die gevallen zullen we handmatig moeten corrigeren, omdat hier echt afwijkende tarieven voor worden gebruikt.” “Voor de rest werken de tarieven met de uren die ze afnemen. De uren en tarieven stemmen 1 op 1 met elkaar af. Deze afstemming wordt ook gecontroleerd.”		
--	--	---	--	--

		“Betalingen van klanten worden gecontroleerd door middel van de bankenadministratie en het online boekhoudpakket SnelStart.” “De facturen worden digitaal vastgelegd en verwerkt in SnelStart. Daarnaast worden ze ook nog fysiek vastgelegd in een map, dus ik heb het idee dat de verwerking en controle van betalingen goed verloopt.” “Aanmaningen worden automatisch opgesteld en verzonden naar klanten die niet betalen. De verzending en opstelling van deze aanmaningen wordt verzorgd door SnelStart. Hoe dit precies in zijn werk gaat weet ik niet. Gaby is hier verantwoordelijk voor, dus zij kan daar meer over vertellen.” “Ik weet dat ze vastgelegd worden. Ik weet dat ze in Rosa ook een hele debiteurenlijst hebben, dus daar zitten ze wel bovenop. Maar ik weet niet hoe dit in de praktijk wordt vastgelegd en verwerkt.” “Deze worden bewaakt aan de hand van een debiteurenlijst uit SnelStart en Rosa. Deze worden continu bewaakt.” “Klanten moeten eerst betalen voordat nieuwe opvanguren ingekocht kunnen worden. Wij gaan omwille van het kind de factuur niet groter laten worden.” “Veel organisaties doen dit niet, omdat zij dit zielig vinden voor het kind. Zij staan het wel toe dat een kind nog steeds wordt opgevangen, terwijl er openstaande facturen zijn. Wij vinden dat de verantwoording niet bij ons ligt, maar bij de ouders.”		
--	--	---	--	--

		“Als klanten na de aanmaningen ook niet betalen dan komt er een incassobureau langs.”		
	Financieel (kas en inkoop)	“Alle bonnetjes en rekeningen worden in de administratie verwerkt. Dit loopt allemaal via SnelStart.” “Crediteuren worden elke maand betaald, dus ik denk dat ze 1 á 2 keer per maand sowieso aan crediteuren betalen.” “Gaby verricht de betalingen en Iris voert de bonnen en rekeningen in, dus ook hier is het vierogenprincipe van toepassing. De ene medewerker verricht de betalingen en de ander verwerkt ze in de administratie.” “Alles wat we uit moeten betalen aan het personeel gaat bij voorkeur via de verloning. Als het om boodschappen gaat dan wordt dit uit de kas betaald. Dat wordt allemaal in het kasboek van SnelStart opgenomen en verwerkt.”	Henk	Lichtgroen
	Urenregistratie en salarisverwerking	“Nee, wij maken geen gebruik van een urenregistratiesysteem.” “Nee, geen urenregistratie.” “Wanneer de leidsters de ingeplande uren aanwezig geweest zijn op de werkvloer, verantwoorden zij de verrichte arbeid middels een urenlijst.” “Wij maken inderdaad geen gebruik van een urenregistratie.” “We hebben geen systeem nodig om te controleren of leidsters wel of niet aanwezig zijn, want de aanwezigheid of afwezigheid op de werkvloer geeft dit aan.”	Henk	Donkerblauw

		“De ingeplande uren worden maandelijks verwerkt door de loonadministratie. De uren die wij inplannen voor de leidsters worden bijgehouden voor de verloning.” Van overuren is geen sprake, want alleen de ingeplande uren worden uitbetaald door Stichting Domino+. “De verwerking van salarissen verloopt extern.” “Het aanleveren van de uren voor de verloning doen wij wel zelf. Daar ben ik verantwoordelijk voor. Ik krijg de uren door die vanuit de planning komen. Die verwerk ik in een overzicht waar allerlei kengetallen in staan, zoals kostprijzen van de arbeidsuren, de min-uren, de max-uren en allerlei andere gegevens. Daar staan dus ook de te verlonen uren van die maand op. En dat formulier gaat naar een derde voor de verwerking.” “Iedere 26^e van de maand worden de salarissen uitbetaald door Gaby.”		
	Planning en inkoop uren dagopvang en vervoer	“Onze leidsters worden voor vaste uren ingepland. Dit zijn het aantal arbeidsuren dat ze aanwezig moeten zijn op de werkvloer. Wij maken namelijk gebruik van min-maxcontracten, waarin de leidsters dus voor een aantal uur in de week worden ingepland.” “We verkopen flexibele uren, dus vanaf een kwartier. Deze uren worden door de overheid vergoed aan de ouders. Het hoeft voor de ouders dus geen geld te kosten.” “Via dit systeem geven ouders het aantal uur opvang en vervoer door.”	Henk	Lichtpaars

		“De leidsters worden ingepland voor vaste uren in bepaalde delen van de week. Eigenlijk is ons planningssysteem tevens het urenregistratiesysteem.” “De vrije dagen moeten worden doorgegeven aan Gaby.” “Na rato van het dienstverband krijgen de leidsters vrije dagen.” “Alle leidsters worden voor een vast aantal uur ingepland op willekeurige dagen. Deze uren moeten worden gemaakt.” “Dat is een goede vraag, want wij verkopen zowel flexibele als vast uren.” “Als bijvoorbeeld 10 ouders bedenken om al hun kinderen op dezelfde ochtend bij ons te brengen, wat dus mogelijk is bij onze opvang, zullen we extra leidsters op moeten roepen.” “We beschikken over 17 á 18 leidsters die allemaal min-maxcontracten hebben. Ze zijn dus allemaal oproepbaar. Ze moeten tussen een minimaal en maximaal aantal uur aanwezig zijn. Ik heb dus veel keus als het gaat om oproepkrachten.” “Het komt niet vaak voor, maar als het voor komt dan roepen wij een extra kracht op. Zo voorkomen wij eventuele onderbezetting.” “Ik denk dat ouders zelf een print kunnen maken van de ingekochte uren en vervoer, maar hoe dit precies in elkaar zit weet ik niet. Daar kan Petra je meer over vertellen. Zij werkt veel met Rosa.” “De uren van leidsters en kinderen worden geregistreerd. We kunnen dus aan de hand van Rosa		
--	--	--	--	--

		controleren of de ingekochte uren corresponderen met de planning. Of het aantal uren gelijk aan elkaar is.” “En ik neem ook aan dat als een ouder een te hoge factuur ontvangt, daar een melding over gedaan wordt. Als wij te laag factureren zullen zij dat uiteraard niet melden.” “Ik heb in al die jaren dat ik in het bestuur zit nog nooit meegemaakt dat er door ons verkeerd gefactureerd is. Rosa is tot nu toe echt een betrouwbaar systeem gebleken.” “Ik denk dus dat de betrouwbaarheid en juistheid van Rosa gecontroleerd wordt door onze planning te vergelijken met de ingekochte uren van de ouders.” “Ik vermoed dat ze gewoon in Rosa blijven staan en dat dit systeem de geregistreerde uren onthoudt.” “Dit is puur een prijstechnisch verhaal. Als je voor de 20^e je uren inkoopt krijg je je uren gewoon tegen de prijzen die we hanteren. Worden de uren ingekocht na de 20^e van de maand, dan betalen ouders een extra toeslag. We nemen de uren dus wel op die na de 20^e worden ingekocht, maar dan betaal je een paar cent per uur extra, omdat we extra administratieve handelingen moeten verrichten.” “Als wij bulkregistratie moeten verwerken is het voor ons een stuk goedkoper dan wanneer wij eventuele aanvragen moeten verwerken. Iris moet dan de planning weer aanpassen, wat		
--	--	--	--	--

		gewoon extra tijd en dus geld kost. Vandaar dat we dus een toeslag hanteren bovenop onze standaardtarieven”. “Dat zou ik niet precies weten, maar het is niet zo dat klanten geen aanpassingen meer mogen doen. Wij gaan geen factuur verzenden voor foutief ingevoerde uren. Zo zijn wij niet. De urenregistratie is natuurlijk wel ons verdienmodel, dus we zullen hier wel strikt in moeten zijn, maar we moeten geen klanten weggagen.” “Als iemand een verkeerd aantal uren heeft geregistreerd, dan wordt dat gecommuniceerd met Iris en Petra. Vervolgens corrigeren zij het aantal ingekochte uren naar de wens van de klant.” “Een foutieve registratie van uren kan natuurlijk gebeuren. Als iemand niks laat weten over foutief ingevoerde uren en hij/zij heeft het kind voor 6 uur per dag gepland en het zijn er eigenlijk maar 3 uur, dan heeft de klant wel een probleem. Wij organiseren namelijk voor 6 uur. We moeten voor die uren een leidster laten komen en die kunnen we niet zomaar naar huis sturen. We hebben dus wel grenzen op dat gebied.” “Het komt bijna niet voor, maar als het voorkomt en de ouders maken geen melding, dan brengen we gewoon alle ingekochte uren in rekening.”		
--	--	--	--	--

Bijlage G: Codeboek paneldiscussie Iris en Gaby

Kernlabel	Code	Uitspraak geïnterviewde	Geïnterviewde	Kleur
Introductie	Functie en werkzaamheden	“Mijn naam is Iris. Ik werk al sinds 2000 bij de organisatie. Ik ben tussendoor wel 4,5 jaar weggeweest. Ik ben teruggekomen in 2011. Sindsdien werk ik als administratief medewerkster op kantoor.” “Daarnaast kan ik invallen als leidster bij de kinderen als dit nodig mocht zijn. Ik heb de benodigde papieren om als leidster te mogen werken. Het voordeel hiervan is dat ik altijd bij kan springen op de werkvloer als dit nodig mocht zijn.” “En sinds 2014 zit ik in het bestuur van Stichting Domino+.”	Iris	Donkergroen
		“Mijn naam is Gaby en ik ben de directrice van Stichting Domino+.” “Ik ben in 1995 gestart met Stichting Domino+. In 2014 ging de stichting failliet. In dat jaar heb ik Henk leren kennen.” “Hij heeft ons door het faillissement geholpen en is bij de doorstart toegetreden tot het bestuur van de kinderopvang. Ik vorm dus samen met Iris en Henk het bestuur. Ik ben de voorzitter van het bestuur.” “Als directrice van de opvang ben ik ook actief aanwezig op de werkvloer. Zo zorg ik ervoor dat het gebouw altijd schoon is en voer ik	Gaby	

		gesprekken met gemeentelijke instanties.”		
Theorie	Vastlegging (taken, bevoegdheden en werkprocessen)	“Met de leidsters worden personeelsgesprekken gevoerd om te controleren hoe alles gaat en hoe alles verloopt op de werkvloer. Ook van deze gesprekken worden notulen gemaakt, maar door de kleinschaligheid van de opvang hoor je al gauw wanneer iets niet goed loopt of wanneer er problemen zijn.” “We hebben pedagogisch beleid vastgelegd. Daarin is beschreven hoe wij hier werken, hoe wij hier handelen en hoe wij met dingen omgaan. Dit beleid heeft betrekking op hetgeen dat op de werkvloer gebeurt.” “Hier op kantoor werken we met SnelStart. Er zit een beschrijving bij, maar ik heb ook opgeschreven hoe dat werkt en welke handelingen ik verricht.” “Rosa heeft een hele map met gebruiksaanwijzingen.” “Nee, want dat spreekt eigenlijk voor zich.”	Iris	Groenblauw
		“Alles is vastgelegd in de statuten.” “Er is een huishoudelijk reglement waarin de taken van de leidsters staan. In dit reglement staan ook de cao en de contracten van de leidsters beschreven.” “We hebben natuurlijk de leidsters op de werkvloer die het uitvoerende werk doen. Zij	Gaby	

		werken dagelijks met de kinderen en vangen de kinderen op.” “We hebben 2 administratief medewerkers, Iris en Petra, die administratieve handelingen verrichten. Het gaat dan met name om het bijhouden van de kas, het verwerken van de ingekochte uren door de ouders en het innen van de financiën.” “Ikzelf heb eigenlijk een beetje alle taken. Ik bemoei me weinig met het financiële gebeuren, maar ik maak bijvoorbeeld overeenkomsten met de ouders. Daarnaast maak ik werkroosters en spring ik bij op de werkvloer als dit echt nodig mocht zijn.” “Het bestuur houdt toezicht op de kinderopvang. Ik, Henk en Iris vormen het bestuur.” “Meestal worden in de bestuursvergaderingen taakverdelingen gemaakt. We vergaderen altijd met het hele bestuur, dus 3 personen. We maken onderling afspraken over zaken die geregeld moeten worden en wie waar verantwoordelijk voor is. Van deze vergaderingen worden notulen gemaakt, zodat altijd kan worden gecontroleerd welke taakverdeling destijds gemaakt is.” “Het is een kleinschalige organisatie, waardoor er voor de rest weinig controle is op wie welke taken uitvoert. We controleren min of meer elkaar al, doordat we elkaar iedere dag tegenkomen en		
--	--	---	--	--

		vrijwel iedere dag de leiders aan het werk zien.”		
	Controletechnische functiescheiding	“Het heeft ook veel met wederzijds vertrouwen te maken denk ik. Ieder heeft zijn eigen verantwoordelijkheden en draagt daar zorg voor.”	Iris	Grijs
		“Ik denk niet dat wij daar een heel duidelijke regeling in hebben. Wij controleren elkaar eigenlijk bij de uitvoering van werkzaamheden.” “Ikzelf mag een verbintenis aangaan, zoals de inkoop van kinderfietsjes. Iris krijgt daar weer een factuur van en verwerkt deze in SnelStart. Daar wordt vervolgens weer melding van gemaakt tijdens de bestuursvergadering. Maar om nou te zeggen dat de functiescheiding duidelijk aanwezig is binnen onze organisatie. Dat vind ik niet.” “Wij hebben niet geregistreerd staan wie de bewarende, beschikkende, uitvoerende, registrerende of controlerende functie heeft.” “Wat wel gebeurd is dat leiders altijd eerst iets aan mij vragen voordat actie wordt ondernomen. Als ze iets willen organiseren voor de kinderen wordt eerst aan mij gevraagd of daar de financiën voor aanwezig zijn. In die zin bewaak ik de uitvoering door te zien of ze overal aan gedacht hebben en hoe ze het uitvoeren. Dus in die relatie zit wel een stukje functiescheiding.”	Gaby	

		“Maar over het algemeen maken we hier niet echt gebruik van door de kleinschaligheid. Bovendien hebben we er de mensen ook niet voor om een strenge functiescheiding toe te moeten passen.” “Nou kan ik me wel voorstellen dat dit op een groot bedrijf wel van toepassing zou kunnen zijn hoor. Als je ergens met 1000 man rondloopt zal er echt wel iemand moeten zijn die de boel bewaakt of aanstuurt.”		
	Budget & interne rapportering	“We hebben niet echt een budget, maar een bepaalde omzetdoelstelling. Deze doelstelling is gebaseerd op het aantal ingekochte uren van het voorgaande jaar.” “Meestal zetten we iets hoger in. Soms gelijk aan het voorgaande jaar, maar je probeert natuurlijk altijd een betere omzet te behalen ten opzichte van het voorgaande jaar.” “We krijgen elke maand een financieel verslag te zien. En daarin kun je al zien hoe de financiële situatie ervoor staat.” “Wij hebben in die jaren eigenlijk nog nooit gehad dat we daar ver boven zaten. Je hebt weleens een uitschieter, maar dat gebeurt niet vaak.” “Maar omdat je iedere maand financiële verslagen ziet kun je al heel snel aan de bel trekken als er iets niet klopt of als er	Iris	Donkergeel

		grote afwijkingen zijn ten opzichte van de begroting.” “Ja. Die worden samengesteld door BNR. Deze rapportages worden via SnelStart gemaakt. Onze gehele administratie verloopt via SnelStart.” “We kijken hier elke maand naar. En als ons iets opvalt dan trekken we aan de bel en bespreken we dit in de bestuursvergadering.” “We proberen dan te ontdekken hoe bepaalde afwijkingen zijn ontstaan. Soms zijn dingen niet helemaal duidelijk. Als het een negatief verschil betreft dan proberen wij dit bij te sturen en gezamenlijk op te lossen.” “De accountant haalt vervolgens de financiële overzichten uit het systeem en stuurt deze naar ons op. Aangezien wij het programma gaan verbreden kunnen wij binnenkort zelf de financiële overzichten uitdraaien.”		
		“We hebben niet echt een budget.” “In het huishoudelijke reglement staat vermeld dat alle uitgaven boven de €500,00 door mij goedgekeurd moeten worden.” “We hebben wel een jaarlijkse begroting, dus we bespreken en controleren iedere maand of we qua inkomsten en uitgaven rond die begroting zitten.” “Verschillen tussen de begroting en de werkelijkheid	Gaby	

		worden altijd wel besproken, maar er is natuurlijk wel een verschil in hoe het besproken wordt.” “Als iets een heel groot verschil is dan wordt er wel wat verder op ingespeeld dan wanneer er een heel klein verschil is. Dan onderzoeken we waar het grote verschil vandaan komt en hoe we dit eventueel bij kunnen sturen.” “Bij kleine verschillen redeneren we meestal anders. De ene maand kunnen kosten/opbrengsten iets hoger uitvallen dan de andere maand, dus daar besteden we dan wat minder aandacht aan. Zeker als we weten hoe het kleine verschil is ontstaan of weten waar het vandaan komt.”		
Praktijk (informatiegids)	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) Hieronder vallen: privacy, toegangscontrole, klachtenafhandeling en meldingsplicht.	“De leidsters moeten altijd bij deze gegevens kunnen, omdat ouders gebeld moeten worden als er iets is voorgevallen. Maar ook bijvoorbeeld als een kindje nog niet opgehaald is door een ouder.” “De registratie van vingerafdrukken verloopt via de computer. Met een apparaatje wordt de vingerafdruk afgenomen en in de computer gezet. In de computer staan alle vingerafdrukken van leidsters en ouders opgeslagen. Dat loopt via een speciaal programma waar wij ook een abonnement op hebben. Iedere vingerafdruk is gekoppeld aan een naam,	Iris	Lichtblauw

		zodat wij altijd kunnen zien wie en wanneer iemand het gebouw is binnen gekomen.” “Ouders lopen hier heel de dag in en uit. Het kan ook weleens zijn dat de toegangscontrole niet werkt vanwege het weer. Daarom hebben we nu ook 2 vingerafdrukken per persoon afgenomen, zodat in ieder geval 1 vinger het wel doet.” “En degene die geen vingerscan hebben kunnen aanbellen, zodat wij eerst kunnen zien wie er voor de deur staat, voordat we iemand binnen laten.” “De vingerafdrukken van deze mensen worden verwijderd uit het systeem. 1 keer in de zoveel tijd controleren we welke vingerafdrukken in het systeem staan en welke verwijderd kunnen worden.”		
		“Alleen wij en de leidsters kunnen bij deze gegevens. Dat moet ook, want ouders moeten ten alle tijden ingelicht kunnen worden door ons of de leidsters als er iets gebeurd is met een kind.” “De namen en telefoonnummers van de ouders liggen ook opgeborgen in de verschillende lokalen, zodat leidsters snel kunnen handelen als er iets gebeurd is. Als wij namelijk weg zijn draaien wij de deur van het archief op slot, waardoor niemand er meer bij kan.” “Nee, ook alle leidsters hebben een sleutel van het	Gaby	

		archief. Dat moet ook, want anders kunnen ouders of andere personen niet ingelicht worden als er iets aan de hand is.” “Dat klopt. Dat is wettelijk verplicht.” “Als ouders er niet uitkomen met de leidsters dan komen ze bij mij terecht. Ik voer dan een gesprek met de ouder die een klacht indient. We bespreken waar de klacht betrekking op heeft en vullen een speciaal klachtenformulier in waarop de klacht vermeld wordt.” “We hebben ook een verbeterformulier waar we afspraken met ouders vastleggen omtrent de behandeling van de klacht.” “Van het gesprek met de ouder worden notulen gemaakt. Deze notulen worden vervolgens besproken tijdens de bestuursvergadering. Tijdens deze vergadering bedenken we een oplossing voor de klacht en communiceren deze met de ouder.” “Als een ouder niet tevreden is met onze oplossing of voorstel voor de klacht, dan moet diegene naar een externe klachtencommissie. Ieder kinderdagverblijf is verplicht aangesloten bij deze klachtencommissie. Het zijn heel extreme gevallen die bij ons gelukkig zelden tot nooit voorkomen.”		
--	--	--	--	--

		“Die formulieren komen altijd in het dossier van het kind terecht.” “Als de klacht is afgehandeld dan wordt er een verbeterformulier opgemaakt en dat wordt besproken in het leidstersoverleg. Tijdens dit overleg wordt de klacht besproken en worden de afspraken gecommuniceerd die ik met de ouders heb gemaakt omtrent de afhandeling van de klacht.” “De klachten- en verbeterformulieren liggen in mappen opgeslagen. Deze mappen staan in het archief naast de inschrijfformulieren. Alle gegevens van ouders en kinderen worden in hetzelfde archief opgeslagen.” “De klachtenafhandeling wordt niet digitaal bijgehouden.” “Ik doe de meldingen.” “Deze meldingen worden niet geregistreerd, maar op papier houden wij wel bij wat we zien of wat ons opvalt. Aan de hand van wat we op papier hebben staan en verslagen die leidsters gemaakt hebben besluiten we uiteindelijk om een melding te maken.” “De registratie van problemen bij kinderen of vermoedens van kindermishandeling moet worden overgedragen. En dat doe ik dus.” “Deze verklaringen liggen opgeslagen in mappen van de leidsters, dus niet digitaal.”		
--	--	--	--	--

		“Ik vraag de verklaringen voor leidsters aan, vul ze gedeeltelijk in en onderteken ze.” “Sinds januari van dit jaar moeten de VOG’s ook invoeren in een landelijk personenregister. Daar heeft het kinderdagverblijf een DigiD voor aan moeten vragen. Zo worden persoonsgegevens en verklaringen met elkaar gekoppeld, zodat de geldigheid niet meer gecontroleerd hoeft te worden.” “We worden daarnaast ook constant gescreend door de GGD. Zij voeren jaarlijks inspecties uit binnen onze kinderopvang en tijdens deze inspectie controleren zij ook of alle leidsters beschikken over een geldige verklaring.” “Als 1 van de leidsters zich ernstig zou misdragen op de werkvloer dan melden wij dit bij de politie en geeft de politie dit weer door aan de GGD. De VOG kan dan weer worden ingetrokken en de leidster kan op straat komen te staan.” “Bij heel droog weer kan het inderdaad zijn dat het systeem de vingerafdruk niet pakt, maar het is wel een veilig systeem.” “Wij hebben er toen voor gekozen om dit systeem te nemen, omdat pasjes en badges kwijt kunnen raken of		
--	--	---	--	--

		gestolen kunnen worden. Dat vonden wij een onveilig idee.” “Een vingerafdruk is uniek en kan niet kwijtraken, dus dat leek ons de beste optie.”		
	Klantenbestand (inschrijving, controle, uitschrijving)	“Deze gegevens van de formulieren worden eerst in Rosa gezet en daarna in een archief bewaard. De inschrijfformulieren worden in mappen gestopt. Alle inschrijfformulieren worden in het archief bewaard.” “De gegevens op de inschrijfformulieren worden handmatig ingevoerd in Rosa. Deze gegevens hoeven maar 1 keer ingevoerd te worden, want Rosa onthoudt deze gegevens in het vervolg.” “Als klantgegevens, zoals NAW-gegevens, veranderen dan kunnen ouders dat zelf aanpassen in Rosa. Iedere ouder heeft een eigen gebruikersnaam en wachtwoord om in te kunnen loggen in Rosa. Als een ouder deze gegevens in Rosa wijzigt, moeten wij daar wel een akkoord voor geven.” “Soms geven ouders ook wijzigingen door via de mail en dan zorgen wij ervoor dat de gegevens in Rosa worden aangepast. Dus zowel de ouders als wijzelf kunnen klantgegevens toevoegen of wijzigen.” “Het is in het belang van de ouders en het kind dat de gegevens juist en volledig zijn. Door ook de ouders toegang te geven tot Rosa hebben zij	Iris	Rood

		deze juistheid en volledigheid zelf in de hand.” “En daarnaast ontvangen de ouders ook elke maand een factuur waar de gegevens op staan, dus zij kunnen dan altijd kijken of wij over de juiste gegevens beschikken.” “Dat klopt. De kinderen worden echter niet uit Rosa gehaald in verband met de jaaropgaves. De Belastingdienst kan jaren later nog weleens op jaaropgaves vragen, dus je kunt het gewoon niet verwijderen.” “Als je alles verwijderd kun je nooit meer gegevens achterhalen. Het systeem is zo ingezet dat je klantgegevens niet kan verwijderen uit Rosa.” “De klantdossiers van vertrekkende kinderen worden wel uit de archiefmappen gehaald en ergens anders opgeslagen.” “Nee, deze papieren worden niet gedigitaliseerd, maar op een andere plek in een kast opgeborgen.”		
		“Het is inderdaad de verantwoording van de ouders dat wij over de juiste gegevens beschikken. Daar zijn de ouders zelf verantwoordelijk voor. Zij dienen zelf wijzigingen of toevoegingen door te voeren of aan ons door te geven.” “Er is niet 1 keer per jaar een check richting de ouders dat zij de eigen gegevens na moeten kijken. Wij vinden het vanzelfsprekend dat ouders	Gaby	

		hier zelf de controle over houden.” “1 keer per jaar controleren we alle archiefmappen. Alle gegevens van de kinderen die dan weg zijn worden dan ergens anders bewaard. We doen ze niet weg, omdat we nog een financiële relatie hebben met de ouders.” “Het kind wordt dan gewoon uitgeschreven, maar de financiële relatie blijft natuurlijk. Ze blijven in het debiteurenbestand staan. Pas als de openstaande facturen betaald zijn, worden ze uit het debiteurenbestand verwijderd.”		
	Financieel (verkoop/aanmaningen)	“In Rosa worden ook de verkoopfacturen gemaakt.” “Ik doe dit samen met Petra, de andere administratief medewerkster van de opvang.” “We verwerken de administratie samen en we kijken de facturen die we verzenden naar de ouders ook altijd nog even na.” “Vervolgens komen deze in een ouderbijdragelijst. Daarin bewaak ik eigenlijk of alle ouders een factuur hebben ontvangen. Op die lijst staan alle kinderen. Als ik dan zie dat een ouder niet gefactureerd is dan controleer ik hoe dit komt. Het kan zijn dat het kind is gestopt bij onze opvang, het kan zijn dat een kind naar de buitenschoolse opvang is gegaan en het kan ook nog zijn	Iris	Lichtgeel

		dat een kind de betreffende maand geen uren nodig had.” “Als dit voor de 20^e van de maand aan ons is doorgegeven dan is dit akkoord. Aan de hand van de ouderbijdragelijst controleer ik dat.” “We krijgen er elke maand ook wel 1 of 2 kindjes bij, soms wel meer. Die schrijf ik dan bij op de lijst.” “De verkoopfacturen worden opgesteld en verzonden door Rosa.” “Vervolgens worden de bijbehorende tarieven direct gekoppeld aan de ingekochte uren. Dit doet Rosa automatisch. Het zijn standaardtarieven.” “We hebben ook nog extra dagen. De maand april is nu onderweg en er zijn ouders die in de maand april nog extra uren aanvragen, zodat kinderen extra mogen komen. De verwerking van deze extra uren in Rosa verloopt via Petra. De leidster die op de groep staat registreert extra uren en daar zet de ouder ook een handtekening voor. De extra uren in de maand april komen bij de factuur van mei erbij.” “Rond de 7^e van de maand moeten de facturen verzonden zijn. Dat is althans onze richtlijn. Deze facturen worden per mail of per post verzonden.”		
--	--	--	--	--

		“Nee dit doen wij niet, want dan krijgen wij erg veel vragen van de ouders. Er staat op de facturen precies vermeld voor welke uren wij werk verricht hebben en tegen welke tarieven wij deze verrekenen. De data en de tijdstippen van opvang staan zelfs op de factuur vermeld. Ouders houden van duidelijkheid en willen precies kunnen zien waar ze voor betalen.” “De uitgebreide beschrijvingen op de facturen doen wij niet zelf. Dit wordt automatisch gedaan door Rosa. Het zijn heel klantvriendelijke facturen.” “Ik schrijf altijd nog even apart op welke ouders uren na de 20^e van de maand hebben ingekocht. Dit doe ik omdat voor deze uren een ander tarief geldt dan voor de uren die voor de 20^e van de maand zijn ingekocht. Er zit 10 cent opslag op deze uren. Dit wordt niet automatisch door Rosa overgenomen, dus we moeten dit zelf handmatig invoeren.” “We controleren altijd of alle tarieven op de verkoopfacturen corresponderen met het aantal ingekochte uren. Dit is niet heel veel werk, aangezien alle facturen onder elkaar in het systeem staan. Een afwijking is zo snel geconstateerd.” “Nee. Via SnelStart kijk ik daarnaar en dan controleer ik met mijn ouderbijdragelijst of		
--	--	---	--	--

		iedereen gefactureerd is en of alle facturen betaald zijn.” “Vervolgens geef ik aan Gaby door welke facturen nog open staan. Gaby maakt de betalingsherinneringen. Ouders ontvangen deze per post en per mail. Zo kunnen zij nooit zeggen dat ze geen post hebben ontvangen of niets weten van een betalingsherinnering.” “Maar we zijn nu met SnelStart bezig om het programma te verbreden, zodat aanmaningen opgesteld en verzonden kunnen worden via dit programma.” “En wij spreken de ouders die niet betalen daar ook op aan als wij ze hier zien.” “Openstaande debiteuren worden dus bewaakt middels SnelStart en de ouderbijdragelijst. En de hand van dit systeem en de lijst kunnen we zien welke facturen nog open staan.”		
		“Want nu is er niet echt een vast patroon omtrent de opstelling en verzending van betalingsherinneringen. Iris geeft aan mij door welke ouders een betalingsherinnering moeten krijgen, maar als het druk en hectisch is dan komt het er ook weleens niet van. Daarom zou het fijn zijn dat SnelStart op korte termijn voor ons de aanmaningen op gaat stellen en verzenden.” “Wij kunnen vastleggen binnen welke termijnen een	Gaby	

		eerste, tweede en eventueel derde betalingsherinnering verzonden moet worden naar ouders. Dat verloopt via SnelStart dan automatisch, terwijl daar nu niet echt een systeem in zit.” “We sturen nog een tweede herinnering en eventueel nog een derde. Ouders kunnen eventueel ook nog een betalingsafspraken maken, maar als betaling uitblijft dan schakelen wij het incassobureau Pay Force in. Daar heeft Henk contact mee.” “Als ouders te ver over de schreef gaan kunnen ouders geen nieuwe uren inkopen, maar dit gebeurt niet direct.” “De grens is sowieso de reden dat een ouder een factuur niet betaald, want ik spreek ouders aan.” “De ouders krijgen ook een deel van de Belastingdienst die ze kunnen gebruiken om het factuurbedrag te betalen. Ik heb nu een bericht gekregen van de Belastingdienst dat zij het recht hebben om 26 weken te doen over hun beschikking. Ik kan nu dus wel tegen die ouders zeggen dat ze niet meer mogen komen, maar dan weet je dat je sowieso een klant kwijt bent en je je centen misschien helemaal niet meer gaat krijgen.” “Daar is dus niet een heel duidelijke afspraak voor.”		
--	--	---	--	--

	Financieel (kas en inkoop)	“Wij hebben een kasboek in SnelStart. Wij verwerken ze zelf in SnelStart. Ik maak foto’s van de bonnetjes en de inkoopfacturen en zet deze in SnelStart. De betalingen van de bonnen en inkoopfacturen kan ik koppelen met het bankboek binnen SnelStart.” “BNR controleert vervolgens of ik dit op een juiste manier verwerkt heb.” “Wij zien alle openstaande debiteuren en crediteuren in SnelStart. Dus wij houden dat zeker in de gaten.” “Als ik een foto maak van facturen of bonnetjes kan ik daar ook een betalingstermijn aan koppelen.” “We hebben inderdaad een kasboek in SnelStart. Ik maak foto’s van alle kasbonnetjes en zet deze in SnelStart. Aan het einde van de maand verwerk ik deze allemaal tegelijk.” “Vanochtend haalde een collega €30,00 uit de kas voor een buitenschoolse activiteit. Dat wordt later ook weer gedeclareerd.” “Er moet altijd toestemming worden gevraagd voor declaraties, dus dan achten wij een drempelbedrag niet noodzakelijk.” “Alleen als ze ergens op cursus zijn geweest, maar voor de rest niet. Het gaat dan bijvoorbeeld om een treinkaartje dat ze ergens hebben gekocht.”	Iris	Lichtgroen
--	----------------------------	--	------	------------

		“Dit gebeurt via SnelStart. Je hebt bonnen die contant afgerekend worden, dus daar hebben we een kasboek voor binnen SnelStart.” “Ik hou de betalingen aan crediteuren bij op een lijst. Meestal betaal ik binnen 14 dagen.” “De meeste bedrijven geven aan dat binnen 14 dagen betaald moet worden.” “Alle inkoopfacturen hebben we in een map zitten. Iris verwerkt deze digitaal en ik verricht de betalingen aan crediteuren.” “Aan de hand van mijn crediteurenlijst waar alle vervaldata opstaan verricht ik de betalingen. Ik verricht 1 keer per week betalingen aan crediteuren. Dat betreft dan meestal facturen die de week daarop betaald moeten zijn.” “Iedereen mag declareren, maar ze mogen alleen declareren als ik daar toestemming voor geef natuurlijk. Als iemand brood gaat halen voor de organisatie, maar ook een puddingbroodje voor zichzelf koopt, dan declareren we natuurlijk alleen maar het brood voor de organisatie.”	Gaby	
	Urenregistratie en salarisverwerking	“De leidsters krijgen een rooster. Aan het einde van de week leveren ze de gewerkte uren bij mij in. Die uren zet ik vervolgens in een bestand. Daarin controleer ik of de leidsters de uren gewerkt	Iris Gaby	Donkerblauw

		hebben die ingeroosterd zijn. De uren die ingeroosterd zijn moeten ook zijn gemaakt door de leidsters.” “Vervolgens verstuur ik de gewerkte uren voor de verloning door naar Henk. Henk controleert mijn schema nog een keer en zet de uren weer over in een ander schema. Dat schema wordt weer naar mij gestuurd ter controle en vervolgens geef ik dit schema aan de administratie.” “Dit gebeurt schriftelijk. De uren worden schriftelijk doorgegeven en ik controleer vervolgens of deze overeenstemmen met het rooster van de betreffende week.” “Daarna leveren de leidsters hun gewerkte uren bij mij in. Dit gebeurt op papier.” “Nou ik kom dagelijks zelf op de werkvloer, dus ik zie snel wie er wel en wie er niet zijn. Het is een kleine organisatie, dus als iemand er niet is dan weet eigenlijk iedereen dat.” “De uren die de leidsters gemaakt hebben moet ik handmatig in een overzicht zetten. Dit doe ik op basis van de urenlijsten die de leidsters ingeleverd hebben.” “Vervolgens controleer ik of de urenlijsten overeenkomen met de planning die ik heb gemaakt.” “Vervolgens stuur ik de lijst met uren naar Henk.”		
--	--	--	--	--

		“De leidsters hebben allemaal min- maxcontracten. Er zit een verschil van 60 uur tussen het minimale en het maximale aantal uren dat ze werken. Ze maken dus niet zo heel gauw overuren.” “Als er wel overuren zijn dan worden die verwerkt als vrije dagen. Deze uren worden niet door ons uitbetaald, maar mogen als vrije dagen worden gebruikt.” “De gewerkte uren van de leidsters stuur ik op naar Henk. Hij zet deze uren weer in een ander overzicht dat ik vervolgens controleer.” “Uiteindelijk wordt het overzicht opgestuurd naar het administratiekantoor Select. Dit kantoor draait voor ons de salarisstroken en de loonbelastingformulieren uit. Die krijg ik uiteindelijk binnen.” “Wel verwerkt, maar niet betaald. Zij maken alleen de salarisstroken. Die salarisstroken inclusief het bedrag dat ik moet betalen aan loonbelasting ontvang ik van het kantoor.” “De salarissen en de loonbelasting worden door mij overgemaakt. De uitbetaling gebeurt dus gewoon hier.”		
	Planning en inkoop uren en vervoer	“Daarnaast werken we met Rosa, het urenregistratiesysteem waar ouders uren organisatie en vervoer in kunnen kopen.” “Via Rosa of via een urenlijst. Niet iedere ouder koopt de	Iris	Lichtpaars

		uren digitaal in. We hebben nog 15 á 20 urenlijsten van ouders die de uren op papier inkopen. Die uren moet ik handmatig invoeren in Rosa.” “Voor de urenregistratie hebben we de ingekochte uren van ouders nodig. Dat is het primaire proces. Ouders mogen zelf uitmaken of de ingekochte uren op papier of via Rosa worden aangeleverd.” “Er zijn ook nog ouders die de uren via de mail aanleveren.” “Het belangrijkste is dat ik de ingekochte uren op papier heb. Dat de ouders niet kunnen zeggen dat bepaalde uren niet ingekocht zijn. Als de ingekochte uren op papier staan dan hebben wij altijd bewijslast van het feit dat de uren echt daadwerkelijk zijn ingekocht.” “Die kopen uren in via Rosa.” “Als ouders na de 20^e van de maand uren hebben ingekocht dan rekenen we 10 cent per uur meer.” “Voor deze extra uren betalen de ouders 10 cent per uur extra, omdat het voor ons een extra administratieve handeling is. Wij bieden flexibele opvang, dus er worden bijna dagelijks extra uren aangevraagd.” “Nee.” “We hebben een groepsapp waarin leidsters zich ziek kunnen melden of aan kunnen geven vrije dagen op te willen		
--	--	---	--	--

		nemen. Via deze app wordt ook gevraagd of leidsters in willen vallen of oproepbaar willen zijn, maar voordat we dat doen overleggen we eerst of het echt nodig is.” “Ja, ouders krijgen hier een bevestiging van. Ze krijgen een akkoordmelding van Rosa en ontvangen ook automatisch een mail waarin de ingekochte uren staan.” “Daarnaast kunnen wij ook via een achteringang binnen Rosa controleren welke uren zijn ingekocht door ouders. Ouders kunnen op deze manier nooit liegen over het aantal ingekochte uren, omdat wij dat kunnen controleren. Er is altijd een back-up.” “Dat controleren wij continu door de juistheid van de verkoopfacturen en aanmaningen handmatig vast te stellen.” “Die worden alleen in Rosa opgeslagen. Vanuit Rosa kunnen wij zien welke uren zijn ingekocht en door wie ze zijn ingekocht.” “Dat klopt, maar als uren na de 20^e van maand zijn aangevraagd worden ze wel gewoon door ons verwerkt hoor. Uren die na de 20^e worden aangevraagd worden doorgepland. Voor deze uren betalen ouders 10 cent meer. Als extra toeslag zeg maar.” “Deze uren worden doorgepland en kunnen inderdaad niet meer geruild of gewijzigd worden.”		
--	--	--	--	--

		“Verkeerde uren die voor de 20^e zijn doorgegeven kunnen altijd nog gewijzigd worden.” “Verkeerde uren die na de 20^e worden doorgegeven staan gewoon vast en kunnen niet meer gewijzigd worden.” “Onze ervaring is dat als ouders na de 20^e een verkeerd aantal uur doorgeven, zij dit in het vervolg niet meer doen, omdat ze niet meer gewijzigd kunnen worden.” “Het is wel zo dat wij coulanter zijn bij ouders van nieuwe kinderen. Als zij de eerste keer de uren niet op tijd hebben doorgegeven, dan geef ik via de mail aan dat ze de uren voortaan voor de 20^e door moeten geven. We gaan dan niet gelijk de extra toeslag in rekening brengen, want je wilt ook geen klanten wegjagen natuurlijk.” “De leidsters moeten immers op tijd weten wanneer ze moeten werken.” “Ik probeer altijd de 21^e of de 22^e de uren aan Gaby door te geven.” “Het maken van de planning kost ook tijd, dus hoe eerder ik de uren aan kan leveren, hoe eerder de planning gemaakt kan worden.”		
		“De planning is gebaseerd op de uren die ingekocht worden via Rosa. Op iedere groep kinderen moet namelijk een x aantal leidsters staan, dus als er voor een bepaalde dag veel	Gaby	

		uren zijn ingekocht, dan plannen wij meer leidsters in.” “Ik krijg van Iris en Petra de verkochte uren door. Dat zijn de uren dat de kinderen aanwezig zijn bij de opvang. Vervolgens kan ik dan vaststellen hoeveel leidsters er op een bepaalde dag en op een bepaald tijdstip aanwezig moeten zijn.” “Aan de hand van de verkochte uren maak ik een rooster. De leidsters ontvangen dit rooster op papier.” “Ik controleer dus aan de hand van het rooster en de uren die de leidsters doorgeven of iedereen zich aan het rooster heeft gehouden.” “De leidsters geven de vrije dagen aan mij door.” “Nee, dat hoeft niet. Ik heb namelijk iedere maand een andere bezetting.” “Het kan gebeuren dat veel leidsters in dezelfde periode op vakantie willen en ouders veel uren inkopen, zodat ik te weinig bezetting heb. Andersom kan het ook gebeuren dat ik tegen leidsters zeg dat ze niet op vakantie kunnen, terwijl ouders weinig uren inkopen, dus dan heb ik overbezetting en moet ik leidsters naar huis sturen.” “Vrije dagen worden nooit lang van tevoren bij mij doorgegeven.”		
--	--	---	--	--

		“Op basis van de ingekochte uren in een bepaalde periode bepaal ik hoeveel leidsters vrije dagen op kunnen nemen. Ik moet altijd de beschikking hebben over een minimaal aantal leidsters.” “Als er te weinig leidsters zijn dan springen ik en Iris bij. We hebben beide de papieren om als leidster op te mogen treden.” “Als er overbezetting is dan wordt dat opgelost door leidsters naar huis te sturen of leidsters huishoudelijke werkzaamheden te laten doen. Wij hebben hier ook geen schoonmaakster, dus het gebouw moet altijd door ons worden schoongemaakt. Dus zo wordt dat door ons opgelost.” “Nee.” “Maar we hebben ook weleens te maken met klanten die hier al 3 jaar zitten, maar die nog steeds aan ons vragen of ze uren kunnen ruilen die na de 20^e zijn doorgegeven. Dit doen wij natuurlijk niet. Die weten hoe de regeling werkt, maar ze proberen het alsnog.”		
--	--	--	--	--

Bijlage H: Codeboek interview Petra

Codeboek interview Petra

Kernlabel	Code	Uitspraak geïnterviewde	Geïnterviewde	Kleur
Introductie	Functie en werkzaamheden	“Mijn naam is Petra en ik werk nu bijna 10 jaar bij Stichting Domino+.” “Ik ben werkzaam als leidster voor de peutergroep en de buitenschoolse opvang. Toen de administratief medewerkster van de kinderopvang een aantal jaar geleden vertrok, is mij gevraagd om ook administratieve werkzaamheden te gaan verrichten.” “Ik ben verantwoordelijk voor het urenregistratiesysteem Rosa.” “De administratie van Stichting Domino+ wordt door mij en Iris bijgehouden. Zij houdt zich bezig met administratieve verwerking in SnelStart en ik dus met administratieve verwerking in Rosa.”	Petra	Donkergroen
Theorie	Vastlegging (taken, bevoegdheden en werkprocessen)	“We hebben natuurlijk wel een beleid. Daarin staat een taakverdeling van de leidsters en hetgeen dat Gaby doet.” “Maar de leidsters zijn vrij om extra werkzaamheden te verrichten als daar behoefte aan is. Dit moet natuurlijk wel eerst onderling overlegd en besproken worden, maar het is binnen onze organisatie zeker mogelijk om andere werkzaamheden op te pakken. Als een leidster andere werkzaamheden wil gaan verrichten dan moet daar toestemming voor worden gevraagd bij Gaby.” “Het is niet zo dat de verdeling van werkzaamheden of	Petra	Groenblauw

		bevoegdheden echt strikt zijn vastgelegd in een administratie.” “Er is meer een algemeen beleid met daarin taakbeschrijvingen die bij de functies horen.” “En wat ook meespeelt is dat iedereen van elkaar weet wie welke taken en bevoegdheden heeft. Die verdeling is algemeen bekend.” “Gaby is als directrice natuurlijk degene die de eindverantwoording draagt van alles wat er gebeurt binnen de organisatie.” “De leidsters begeleiden de kinderen, voeren oudergesprekken en zorgen ervoor dat de opvang altijd schoon en netjes blijft. We hebben geen schoonmaakster, dus ook dat is een taak die de leidsters op zich nemen.” “Als iets besproken wordt met betrekking tot het beleid mogen wij daarin meedenken, maar Gaby is degene die de eindverantwoordelijkheid heeft.” “Er zijn regelmatig leidstersvergaderingen waarin ideeën of verbeteringen voor het huidige beleid geopperd kunnen worden.” “Ik durf eigenlijk niet te zeggen of dit op een bepaalde manier gecontroleerd wordt.” “Het is een vrij kleinschalige organisatie, dus alle leidsters zien en spreken elkaar elke dag.” “Ook Gaby ziet en spreekt alle leidsters bijna dagelijks. Dus die controle is er vanzelf eigenlijk al.”		
--	--	---	--	--

		“In een grote organisatie waar een baas boven staat werkt dat weer heel anders denk ik, omdat dan het toezicht op de werkvloer een stuk beperkter is. Daar zal die controle sneller nodig zijn.” “Maar binnen onze organisatie is die controle volgens mij overbodig en niet van toepassing.” “Er wordt van ons natuurlijk gewoon verwacht dat we de dingen die we moeten doen ook daadwerkelijk doen. Maar dit wordt niet echt specifiek vastgelegd. Ik leg niet dagelijks tot in detail vast welke werkzaamheden ik heb verricht voor de organisatie.” “De werkprocessen zijn niet echt beschreven. Er is niet echt vastgelegd wie wat doet. We hebben eigenlijk gewoon een eigen taakverdeling.” “De administratie wordt slechts door 2 personen geregeld, ikzelf en Iris, dus dan is zo’n beschrijving ook niet heel erg nodig. We maken gewoon een onderlinge taakverdeling en dat werkt prima. We zijn goed op elkaar ingespeeld.” “Het is binnen onze organisatie vanzelfsprekend dat iedereen wel weet wat er moet gebeuren en hoe dit moet gebeuren. De werkprocessen zitten eigenlijk al in de hoofden van iedereen.” “Daarnaast weten we van elkaar wat we moeten doen, dus je kunt collega’s ook bijsturen als dit nodig is.” “Ik weet niet of ze de uitvoering van werkzaamheden		
--	--	---	--	--

		daadwerkelijk controleren, maar dat komt ook weer door de kleinschaligheid van de organisatie. Gaby ziet ons dagelijks bezig op kantoor en op de groepen. Zij loopt regelmatig even binnen, dus die ziet wat er gebeurt. In die zin wordt de uitvoering van werkzaamheden dus al gecontroleerd.” “Daarnaast weet ik dat het bestuur ook in de gaten houdt of en in hoeverre de omzetdoelstelling zal worden behaald. Maar hoe zij dit controleren weet ik niet precies.”		
	Controletechnische functiescheiding	“Het bestuur heeft een controlerende functie ten aanzien van de organisatie. Zij controleren of alles goed loopt en nemen beslissingen ten aanzien van de organisatie.” “Gaby heeft de beschikkende functie, want zij mag namens Stichting Domino+ verbintenissen aangaan.” “Ik en Iris hebben een registrerende, uitvoerende en bewarende functie, omdat wij administratieve werkzaamheden uitvoeren, gegevens registreren en belangrijke documenten, zoals inschrijfformulieren, opbergen en bewaren in mappen.” “De leidsters op de groepen hebben een uitvoerende en registrerende functie. Zij vangen de kinderen op en registreren eventuele signalen van kindermishandeling of slechte verzorging van kinderen. Daarnaast registreren zij de gewerkte uren middels een urenlijst. Ik denk dat dit wel een	Petra	Grijs

		juiste verdeling is van de verschillende functies.” “Door de kleinschaligheid van onze opvang heeft eigenlijk iedere medewerker meerdere functies, maar worden deze op een andere manier ingevuld. Binnen grotere organisaties zal deze functiescheiding wat breder verdeeld zijn denk ik.” “Daar zie je dus ook een duidelijke functiescheiding tussen mij en haar. Ik verzorg het urenregistratiesysteem Rosa en zij verwerkt alles in SnelStart.”		
	Budget & interne rapportering	“We hebben niet echt een budget, maar wel een omzetdoelstelling. Het bestuur heeft een jaarlijks streven als het gaat om de te behalen omzet. Hoe dit precies wordt bepaald weet ik niet.” “Het uitgavenpatroon wordt bewaakt door Gaby. Als wij iets willen organiseren of willen aanschaffen voor de kinderen moeten wij daar eerst toestemming voor vragen bij haar. Wij moeten dan aangeven wat het precies kost en dan bepaald Gaby of we hier wel of geen toestemming voor krijgen. Ook als wij nieuwe materialen nodig hebben of als iets stuk is dat vervangen moet worden dan moeten wij eerst bij Gaby toestemming vragen of we daar geld voor mogen uitgeven.” “Het is dus niet zo dat wij dat als administratief medewerkster of leidster zomaar zelf kunnen bepalen.” “Ook dit is eigenlijk een taak van het bestuur. Daar bemoei ik	Petra	Donkergeel

		mezelf ook niet echt mee. Het bestuur kan zo zien of hetgeen dat in de administratie staat realistisch is en of dit overeenkomt met de begroting die zij hebben opgesteld.” “Ik weet natuurlijk wel wat er aan facturen binnen komt, maar wat er verder uitgaat of wat er niet betaald wordt weet ik niet. Dat houdt Iris allemaal bij in SnelStart. Dat stukje administratie zie ik niet.” “Dat durf ik niet te zeggen. Ik weet niet of ze dat iedere bestuursvergadering doen.” “Ook dit wordt tijdens bestuursvergaderingen besloten, dus ook dit weet ik niet.”		
Praktijk (informatiegids)	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) Hieronder vallen: privacy, toegangscontrole, klachtenafhandeling en meldingsplicht.	“In principe hebben alle leiders toegang tot de dossiers, maar dat is ook noodzakelijk. Als een kind bijvoorbeeld ziek is of valt, dan moeten de leiders de betreffende ouder kunnen bellen. Zij raadplegen het dossier dus om dit telefoonnummer op te kunnen zoeken.” “We hebben ook wel een presentielijst voor de kinderen waar telefoonnummers van ouders op staan, maar eigenlijk gebeurt het altijd dat het telefoonnummer wordt opgezocht in het dossier.” “Die presentielijsten liggen in de verschillende lokalen waar de kinderen worden opgevangen. Op deze lijst vinken wij aan of ieder kind aanwezig is. Achter ieder kind staat het telefoonnummer van de betreffende ouder.” “Je ziet dat we deze lijsten op de groepen weinig gebruiken en dat	Petra	Lichtblauw

		we toch eerder de dossiers van kinderen raadplegen om gegevens op te zoeken. In die klant dossiers staan overigens geen gegevens die leidsters niet zouden mogen weten, dus het is ook geen probleem dat ze deze regelmatig raadplegen.” “Iedereen heeft eigenlijk een sleutel van de kantoorruimte. Als er iemand op kantoor aan het werk is, dan is de kantoorruimte niet op slot. Leidsters kunnen dus altijd toegang krijgen tot de kantoorruimte en de kasten waar de klant dossiers in staan.” “Volgens mij komen de klachten bij Gaby binnen. Ik weet toevallig wel dat als we een klachtenvrij jaar hebben als kinderopvang zijnde, dat we een soort certificaat krijgen van een instantie. Als beloning. Ik denk dat de klachten over onze opvang ook door deze instantie verwerkt zullen worden.” “Volgens mij worden klachten meestal met de ouders zelf besproken en afgehandeld. Van klachtenformulieren wordt niet heel vaak gebruik gemaakt.” “Ik moet eerlijk zeggen dat ouders gelukkig niet zo vaak klachten over ons of de opvang indienen. Tuurlijk hebben ouders weleens iets op of aan te merken, maar dit wordt meestal persoonlijk uitgesproken.” “Officiële klachten die via een klachtenformulier binnenkomen worden overlegd binnen het team en de oplossing wordt vervolgens gecommuniceerd met de ouders.”		
--	--	---	--	--

		“Als wij, de leidsters, iets signaleren op de groep dan wordt dit besproken tijdens een vergadering met de leidsters. Je wilt natuurlijk weten of meerdere collega’s hetzelfde zien als jou, voordat je überhaupt iets gaat registreren.” “Mocht dan blijken dat meerdere leidsters een probleem geconstateerd hebben dan wordt dit besproken en doorgegeven aan Gaby. Zij is uiteindelijk degene die namens Stichting Domino+ meldingen doet. Dit doet zij bij de instantie Zorg voor Jeugd.” “Ja, maar zij hebben geen inspraak als het om de meldingsplicht hoor. Zij mogen alle vragen aan ons stellen en we vinden het belangrijk om ouders te betrekken bij diverse activiteiten, maar over dit onderwerp mogen zij geen inspraak hebben.” “Het is aan ons om problemen bij kinderen te registreren en te bepalen of hier melding van gemaakt moet worden. Hier hebben de ouders niets over te zeggen.” “Nou, deze worden besproken en doorgegeven aan Gaby. Volgens mij legt Gaby deze vast in een beveiligde omgeving, zodat niemand deze meldingen kan zien.” “Wij geven signalen en problemen dus door aan Gaby, maar wij weten vervolgens niet precies wat er mee gedaan gaat worden. Dat is aan Gaby.”		
--	--	--	--	--

		“Deze verklaringen heeft Gaby allemaal in een map vastgelegd. Deze map wordt ook in een kast op kantoor bewaard.” “Volgens mij heeft iedere medewerker wel een bepaald dossier, een gedeelte in een map, waar gegevens in bewaard blijven. Gegevens zoals zwangerschapsverklaringen, VOG, adresgegevens en EHBO-diploma’s worden door Gaby bewaard in mappen. Deze gegevens worden volgens mij niet digitaal bewaard.” “De geldigheid van VOG’s wordt continu gescreend, want we hebben deze verklaringen allemaal moeten registreren. Stel dat ik met de politie in aanraking zou komen, dan kunnen zij zien dat ik een VOG heb.” “Daarnaast verricht de GGD ook inspecties binnen onze opvang en controleert dan ook of iedereen een VOG heeft. Zij vragen daar specifiek om, dus er is genoeg controle op.” “Wij hoeven in ieder geval niet ieder jaar een nieuwe VOG aan te vragen, want die worden automatisch verlengt. Hoe dit precies in zijn werk gaat weet ik niet.” “Meestal vragen we aan de ouders of ze vingerafdrukken af willen staan voor de toegangscontrole als ze het kindje voor de eerste keer komen brengen. Het is immers niet verplicht om een vingerscan af te laten nemen. Het is op vrijwillige basis. Als zij dit willen dan		
--	--	---	--	--

		spreken we even af wanneer ze dat willen doen.” “Vervolgens kunnen zij bij ons een vingerscan afnemen die aan de toegangscontrole is gekoppeld. Iedere vingerscan is gekoppeld aan een naam, het kind, en de groep waar het kind bij hoort, waardoor wij altijd kunnen zien wanneer welke ouder of leidster binnen is gekomen.” “Het verlaten van het gebouw gebeurt overigens niet met de vingerscan.” “Ouders die geen vingerscan hebben laten afnemen kunnen aanbellen. Dan doen de leidsters de deur open. Als wij bezig zijn, dan kan het soms wat langer duren voordat we de deur open kunnen doen, dus de vingerscan is ook voor ouders praktischer om sneller naar binnen te kunnen komen.” “De huidige toegangscontrole is nog vrij nieuw. We hadden eerst een andere, maar die deed het niet meer, dus we hebben nu een nieuwe, maar die hebben we eigenlijk nog maar een paar maanden. De oude toegangscontrole werkte trouwens ook met vingerafdrukken.” “Maar omdat dit systeem vrij nieuw is vinden wij het niet noodzakelijk om te controleren of het goed werkt. Ik weet ook niet of en hoe vaak we dit in de toekomst gaan testen.” “We controleren maandelijks of er nog vingerafdrukken van deze mensen in de toegangscontrole		
--	--	--	--	--

		staan. Als we die vinden dan verwijderen we die gelijk.” “Het is mogelijk om vingerscans te verwijderen en te blokkeren. Als wij een vingerscan blokkeren dan kan diegene het gebouw gewoon niet meer binnen komen. Dit doen wij bij mensen die zich misdragen of die wij liever niet meer binnenlaten. Dit hoeven we gelukkig zelden te doen.” “We kunnen dit bijvoorbeeld ook doen in Rosa. In Rosa kunnen wij het dossier van een klant uit zetten, zodat ouders er niet meer in kunnen, maar dan is het dossier nog niet gelijk verwijderd.” “Ook aan de hand van de vingerscan kunnen wij zien hoelaat ouders hun kind hebben gebracht.” “Eigenlijk zijn het allemaal dezelfde sleuteltjes. Iedereen kan dus in elkaars kluisje.” “Maar dat is ook een kwestie van vertrouwen natuurlijk. We kennen elkaar zo goed, dus dan moet je er ook op kunnen vertrouwen dat we geen spullen van elkaar gaan stelen.” “Er is ook niemand die daar echt moeite mee heeft. Dat we dezelfde sleutels hebben.” “Stagiaires kunnen niet in onze kluisjes. Zij hebben geen sleuteltjes.”		
	Klantenbestand (inschrijving, controle, uitschrijving)	“Ouders krijgen als ze zich inschrijven een inschrijfformulier mee, want we hebben natuurlijk bepaalde gegevens nodig van zowel de ouder als van het kind. De gegevens van de	Petra	Rood

		inschrijfformulieren worden handmatig verwerkt in Rosa, want daar kunnen we in het vervolg dan mee werken.” “We hebben in Rosa opzich niet alle gegevens nodig, maar de papieren inschrijfformulieren houden we ook altijd in hun dossier. Deze dossiers worden bewaard in kasten in de kantoorruimte.” “Voor ieder kind hebben we een eigen dossier, een map, waarin het inschrijfformulier en andere gegevens, zoals observaties en contactgegevens van een dokter, worden bewaard.” “Als ouders bijvoorbeeld bellen om te komen kijken of zich in willen schrijven, dan krijgen ze een intakegesprek. Meestal voert Gaby deze gesprekken, maar mocht die er niet zijn dan kan ik of 1 van de leidsters dit overnemen.” “Na dit gesprek krijgen de ouders een inschrijfformulier en een informatiepakketje over de organisatie mee. In dit pakketje zit ook de informatiegids die jij hebt doorgenomen.” “Vervolgens kunnen ze zich middels het inschrijfformulier inschrijven bij de organisatie.” “Soms worden ook kindjes die nog niet geboren zijn al ingeschreven bij onze opvang. Deze formulieren bewaren we in aparte mappen. Gaby weet dan welke kinderen vooraf ingeschreven zijn. De ouders van deze kinderen ontvangen ook een brief van ons met daarin de vraag		
--	--	---	--	--

		of ze nog steeds gebruik willen maken van onze kinderopvang.” “Ja, samen met de losse dossiers die in de kantoorruimte staan. De gegevens van de inschrijfformulieren worden handmatig ingevoerd in Rosa, dus deze worden op 2 verschillende plekken bewaard.” “De inschrijfformulieren zelf worden niet gedigitaliseerd. Deze bevinden zich alleen in de klantdossiers, maar het gaat ons vooral om de gegevens. De gegevens moeten op minimaal 2 plekken opgeslagen zijn, want dan heb je altijd een back-up.” “In het begin lieten we ieder jaar een nieuw inschrijfformulier invullen door de ouders, omdat gegevens natuurlijk kunnen veranderen. Daar kregen we eigenlijk heel weinig nieuwe informatie van terug, dus dat doen we niet meer.” “Ouders weten wel gewoon dat als er adreswijzigingen zijn of wijzingen in telefoonnummers, dat ze dat gewoon aan ons door mogen geven. Wij passen de gegevens dan aan in Rosa. De controle op volledigheid en juistheid ligt dus aan de input die wij krijgen van de ouders. Het is hun verantwoordelijkheid dat de gegevens in ons systeem up-to-date zijn.” “Het is in het belang van het kind erg belangrijk dat altijd contact kan worden opgenomen met ouders. De juistheid van deze gegevens is niet onze verantwoordelijkheid, maar die van de ouders. Als ouders geen wijzigingen doorgeven weten wij		
--	--	--	--	--

		niet of ze wel of niet juist in het systeem staan.” “Maar gegevens van kinderen die bijvoorbeeld weggaan of uitgeschreven worden bij onze opvang proberen we wel iedere maand te controleren. We controleren dan bijvoorbeeld of e-mailadressen van ouders uit Rosa gehaald zijn.” “Als kinderen 4 jaar worden dan stappen ze over op buitenschoolse opvang of ze stoppen helemaal. Ouders krijgen van ons dan een bericht met daarin de vraag of het kind overstapt naar de buitenschoolse opvang of helemaal stopt. Op deze manier weten wij of kinderen in het systeem overgezet moeten worden naar buitenschoolse opvang of dat wij kinderen een uitschrijfformulier mee moeten geven. Dus dat controleren we wel.” “De ene ouder doet dit op papier en de andere ouder doet dit per mail.” “Overigens kunnen ouders zelf ook gegevens wijzigen binnen Rosa. Iedere ouder heeft een gebruikersnaam en wachtwoord om in te loggen.” “Als zij gegevens hebben aangepast ontvangen wij een melding. Wij moeten deze wijziging vervolgens goedkeuren en bevestigen. Hier ontvangen ouders dan weer automatisch bericht van.” “Ouders kunnen de gegevens dus zelf wijzigen, maar ze kunnen het ook aan ons over laten. Dat is de keuze die we ze geven.”		
--	--	--	--	--

		“Uitschrijving gebeurd dus door middel van uitschrijfformulieren. Deze uitschrijfformulieren worden in dezelfde mappen bewaard als de inschrijfformulieren, dus in het klantdossier.” “Ze worden in de dossiers gestopt als de uitschrijvingen verwerkt zijn.” “Alleen de mailadressen van ouders worden direct uit Rosa verwijderd, zodat ze geen mail meer van ons ontvangen. De overige gegevens moeten we vanuit wettelijk oogpunt nog enige tijd bewaren in ons dossier.” “Volgens mij treft Gaby dan een betalingsregeling met de betreffende ouder. Ze blijven in ieder geval in het debiteurenbestand staan, totdat ze betaald hebben.” “De dossiers van uitgeschreven ouders blijven sowieso nog enige tijd in het archief staan. Daar is namelijk een wettelijke afspraak voor, maar vraag me niet precies hoelang deze gegevens door ons bewaard moeten worden.” “De meeste ouders kopen uren kinderopvang en vervoer in via Rosa, maar er zijn ook ouders die niet via Rosa werken, dus daarom moeten wij de gegevens van ouders op 2 verschillende plekken bewaren.” “We hebben ook te maken met buitenlandse gezinnen die het nog niet gewend zijn of het niet fijn vinden om met een computer te werken. Zij vinden het fijner		
--	--	--	--	--

		om uren handmatig aan ons door te geven.” “Daar hebben wij ook urenlijsten voor. Iedere maand kunnen zij deze lijsten invullen, ondertekenen en bij ons inleveren. Ik zorg er dan voor dat deze gegevens in Rosa komen te staan. Dus dat is ook een optie voor ouders.” “Maar daardoor moeten we wel alles dubbel blijven bewaren. We zouden het natuurlijk fijn vinden als iedereen de uren aanlevert via Rosa, maar dat kunnen we niet verplichten. We willen ook geen klanten weggagen.” “Aan de andere kant is het handmatig in moeten voeren van gegevens veel werk. Het neemt veel tijd in beslag. Het grootste gedeelte werkt nu gelukkig wel met Rosa.”		
	Financieel (verkoop/aanmaningen)	“De ingekochte uren die door ons of door ouders worden ingevoerd in Rosa worden automatisch omgezet in verkoopfacturen. In principe hoeven wij daar dus weinig aan te doen.” “Wij printen de facturen uit om te controleren of er geen rare tarieven of een raar aantal uren op de factuur staan. Na deze controle worden de facturen per mail of per post aan de ouders verstuurd.” “Voor de 7^e van de maand proberen we alle verkoopfacturen te verzenden naar de ouders, zodat ouders zelf ook nog de tijd hebben om de juistheid van de factuur vast te stellen. De facturen moeten rond de 20^e van de maand betaald zijn.	Petra	Lichtgeel

		Ouders hebben dus best wel even de tijd om de factuur te controleren.” “We hebben sowieso verschillende soorten tarieven. We zijn sinds kort om half 7 open. Normaal waren we om 7 uur open, dus van half 7 tot 7 geldt een hoger tarief. Voor dat halfuurtje rekenen we dus altijd een ander tarief.” “Daarnaast is er ook een apart tarief voor kinderopvang en buitenschoolse opvang. De tarieven zijn in Rosa allemaal automatisch gekoppeld aan het soort opvang.” “In principe wel, want ouders kunnen op de factuur precies zien wat voor soort opvang het betreft en welke tarieven daarbij horen. Dat staat gespecificeerd op de factuur.” “De ouders weten precies voor welke uren ze betalen.” “Ze kunnen dit ook controleren aan de hand van Rosa, want als het goed is komt het aantal ingekochte uren via Rosa overeen met het aantal uren op de factuur.” “Op heel veel kinderdagverblijven werken ze met dagdelen, maar dat doen wij niet. Wij zetten echt de specifieke tijden op de factuur, omdat wij een flexibele opvang zijn.” “De betalingstermijn staat vermeld op onze facturen. Wij streven naar automatische incasso. Er zijn altijd ouders die dat niet willen of daar geen toestemming voor geven, maar in principe schrijven wij de		
--	--	---	--	--

		factuurbedragen rond de 20^e van de maand af.” “Rosa stelt dus automatisch de facturen op en wij controleren deze handmatig. Wij controleren globaal of er geen verkeerde tarieven of een verkeerd aantal uren op een factuur vermeld staat.” “Daarnaast moeten wij zelf nog handmatig de extra toeslag voor uren die na de 20e zijn aangevraagd toevoegen. Deze uren houden wij zelf bij.” “Dus als een kind bijvoorbeeld een uur te vroeg is gebracht, dan brengen wij die wel in rekening. Dit moeten wij handmatig invoeren in Rosa.” “Volgens mij heeft Iris een apart bestand gemaakt met daarin alle openstaande facturen per kind. Daar staan ook de factuurbedragen in.” “Aan de hand van de bankafschriften controleert zij of verkoopfacturen betaald zijn. Als dit zo is dan vinkt zij dit af op de door haar gemaakte lijst.” “Daarnaast worden de betalingen ook nog verwerkt in SnelStart, maar hoe dit in zijn werk gaat weet ik niet.” “De verkoopfacturen worden vastgelegd en verwerkt in SnelStart door Iris. BNR controleert vervolgens of zij dit goed heeft gedaan.” “Deze worden door Gaby opgesteld. Zij heeft daar een speciaal format voor en als zij ziet een factuur niet betaald is dan		
--	--	--	--	--

		stuurt zij betalingsherinneringen naar de ouders.” “Mocht het openstaande bedrag van een ouder nog heel erg oplopen of er wordt niet betaald, dan wordt dit in de bestuursvergadering besproken. Er kan dan worden besloten om de opvang voor het kind dan stop te zetten. Dit gebeurt gelukkig zelden tot nooit.” “Je wilt natuurlijk dat er betaald wordt, dus je hoopt altijd dat er een betalingsregeling te treffen is. Dat is helaas niet altijd zo.” “Dat doen Iris en Gaby samen denk ik. Gaby stuurt de aanmaningen en als daarop gereageerd wordt, dan wordt er een betalingsregeling getroffen.” “Iris moet op de hoogte zijn van deze betalingsregeling, want zij verwerkt dit. Als een deel van het openstaande bedrag betaald wordt, dan moet Iris dat weer registreren.” “Het is een beetje een wisselwerking tussen Iris en Gaby.” “Er kan dan voor worden gekozen om de opvang van het kind stop te zetten of een incassobureau in te schakelen. Dat zijn de 2 maatregelen die wij nemen als ouders ook aanmaningen niet betalen.” “Deze worden bewaakt door Iris. Zij geeft vervolgens aan Gaby door welke ouders een betalingsherinnering moeten krijgen.” “Dat verschilt per situatie. Het ligt er een beetje aan welke reden		
--	--	--	--	--

		wordt gegeven voor het niet betalen van openstaande facturen.” “Soms is het zo dat ouders nog geen kinderopvangtoeslag hebben ontvangen en dat ze daarom nog niet betaald hebben.” “Als ze dan aangeven dat ze de openstaande factuur op korte termijn alsnog gaan betalen, dan kunnen ze wat ons betreft gewoon nieuwe uren inkopen.” “Het ligt echt aan de reden waarom ouders niet betalen of ze wel of niet nieuwe uren in mogen kopen. Per situatie bespreken we dit intern en met de ouder.” “Alle ouders die werken hebben recht op kinderopvangtoeslag. Dat kunnen ze aanvragen bij de Belastingdienst. Deze toeslag ontvangen ze iedere maand. Een deel van de kosten wordt op deze manier dus vergoed.” “Voorheen ontvingen wij zelf deze toeslag en brachten wij deze in mindering op het factuurbedrag, maar nu moeten de ouders er zelf voor zorgen dat zij onze facturen gedeeltelijk betalen met de ontvangen kinderopvangtoeslag.” “De uren die wij werken worden verantwoord op de verkoopfacturen.” “We controleren de juistheid en betrouwbaarheid van Rosa door de verkoopfacturen uit dit systeem handmatig te controleren. Als wij per ongeluk te veel in rekening brengen dan		
--	--	--	--	--

		laten ouders dit over het algemeen zelf weten.”		
	Financieel (kas en inkoop)	“Als wij boodschappen doen of we schaffen iets aan dan moeten we toestemming vragen bij Gaby. Als zij toestemming geeft dan leveren wij bonnetjes en facturen bij haar in.” “Vervolgens geeft zij deze aan Iris. Zij verwerkt de kasbonnetjes. En volgens mij verwerkt zij ook de inkoopfacturen.” “De betalingen worden verricht door Gaby. Crediteuren worden maandelijks betaald. Iris kan in SnelStart zien welke crediteuren nog open staan en zij geeft dit door aan Gaby.” “Deze worden volgens mij in SnelStart verwerkt door Iris.” “Alleen kosten die een medewerker voor de organisatie heeft gemaakt kunnen worden gedeclareerd.” “Kosten die de medewerker voor zichzelf maakt, zoals het kopen van een broodje bij de bakker, kunnen niet worden gedeclareerd. Dat is voor eigen rekening.”	Petra	Lichtgroen
	Urenregistratie en salarisverwerking	“Ik en alle andere leidsters vullen een urenlijst in. Op deze lijst worden alle uren geregistreerd die daadwerkelijk gewerkt zijn. Je staat ingeroosterd voor een aantal uur en het is de bedoeling dat je deze uren ook daadwerkelijk maakt en invult op de urenlijst.” “Deze lijsten worden door iedereen ingevuld en ingeleverd bij Gaby. Zij verwerkt deze uren	Petra	Donkerblauw

		vervolgens in een overzicht voor de verloning.” “De leidsters geven op de urenlijsten aan welke gewerkte uren na de 20^e zijn aangevraagd.” “Leidsters geven gewerkte uren door via urenlijsten. Op deze lijsten geven we aan op welke dagen en welke tijdstippen we gewerkt hebben. Deze lijsten worden iedere week bij Gaby ingeleverd voor de verloning.” “De urenlijsten zijn eigenlijk een controlemiddel om vast te stellen of alle ingeroosterde uren ook daadwerkelijk gemaakt zijn door de leidsters.” “Het kan natuurlijk ook zijn dat leidsters eerder naar huis zijn gegaan of later begonnen zijn met werken. Dit moet dan ook worden vermeld op de urenlijsten. Ook de reden moet dan worden aangegeven door de betreffende leidster.” “De urenlijsten van de leidsters worden naast de planning gehouden. Als de urenlijsten en de planning overeenkomen dan betekent dat dat iedereen zich aan de planning heeft gehouden en alle uren ook daadwerkelijk gemaakt zijn. Als leidsters ingeplande uren ruilen of vrije dagen opnemen dan wordt dat aangegeven op de urenlijsten.” “Ja. Als wij overuren maken dan geven wij dit aan op de urenlijsten. Gaby houdt dan de gemaakte overuren bij.” “Het is gebruikelijk dat overuren als vrije uren worden gebruikt door de leidsters.”		
--	--	---	--	--

		“Als een leidster de overuren uitbetaald wil krijgen dan gaat dit in overleg met Gaby, maar in eerste instantie is het zo dat overuren als vrije dagen of vrije uren gebruikt dienen te worden.” “Het gebeurt niet vaak dat overuren uitbetaald worden door Stichting Domino+. Als het gebeurt dan betreft het meestal invalkrachten, omdat die sneller en vaker overuren maken.” “Over het algemeen maken wij, de leidsters, bijna nooit overuren. Wij zijn voor een vast aantal uur ingepland en die uren moeten wij maken.” “Gaby maakt de salarissen over. Meestal krijgen wij rond de 24^e van de maand het salaris op de rekening gestort.” “Wij krijgen ons loonstrookje altijd in ons kluisje, dus die kunnen we allemaal zelf bijhouden.”		
	Planning en inkoop uren en vervoer	“Via dit systeem kopen ouders uren kinderopvang en vervoer in.” “Als ouders na de 20^e van de maand uren inkopen dan, dus als ze te laat uren inkopen, dan verhogen wij het tarief met 10 cent per uur. Ingekochte uren moeten voor de 20^e van de maand bij ons bekend zijn, want aan de hand van de ingekochte uren maken wij de planning.” “We kijken ook of uren die na de 20^e zijn ingekocht nog ingepland kunnen worden. Als dat nog mogelijk is dan rekenen wij dus een extra toeslag van 10 cent bovenop het normale uurtarief,	Petra	Lichtpaars

		omdat wij extra administratieve handelingen moeten verrichten.” “We hebben natuurlijk het rooster waar alle uren op staan die wij moeten werken.” “Gaby houdt zelf ook bij of er leidsters afwezig geweest zijn wegens ziekte of vakantie.” “Het ruilen van uren en het opnemen van vrije dagen gebeurt in overleg met Gaby.” “Ouders kopen uren in via Rosa en op basis van deze uren wordt een planning gemaakt. Wij dienen ons vervolgens te houden aan deze planning.” “Deze moeten aan Gaby worden doorgegeven.” “In principe is daar gaan tijdsbestek voor. Het is wel verstandig om je vrije dagen snel door te geven, want anders heb je later minder te kiezen. Gaby moet de vrije dagen natuurlijk wel goedkeuren.” “Sinds kort gebruiken we aanvraagformulieren voor het doorgeven van vrije dagen. Deze formulieren worden dus ingeleverd bij Gaby. Op deze formulieren moeten we ook aangeven waarom we vrije dagen of uren opnemen.” “Vaak geven we al mondeling door dat we vrije dagen op willen nemen, maar dan moeten we als bevestiging het aanvraagformulier invullen en inleveren. Gaby verwerkt de vrije dagen dan in de planning.”		
--	--	--	--	--

		“Onze planning is gebaseerd op de uren die ouders inkopen via Rosa.” “Als alle ingekochte uren voor de betreffende maand binnen gekomen zijn, dan geven wij altijd een overzicht aan Gaby met daarop het aantal kinderen die iedere ochtend en middag moeten worden opgevangen. Op basis van dit overzicht kan zij bepalen hoeveel leidsters voor een bepaald dagdeel ingepland moeten worden. Er moeten namelijk altijd een x aantal leidsters op een groep kinderen staan. Dat is ook weer afhankelijk van het aantal baby’s en peuters in de groep. De planning is dus hierop gebaseerd.” “Dit overzicht komt uit Rosa. Deze lijst geeft aan hoeveel leidsters er ingepland moeten worden voor een bepaald dagdeel. Rosa rekent dit zelf uit op basis van de ingekochte uren van de ouders.” “Als veel ouders voor eenzelfde dagdeel uren hebben ingekocht, dan betekent dit dat er meer leidsters ingepland moeten worden om de kinderen op te kunnen vangen. Hier kan Gaby dus rekening mee houden tijdens het maken van de planning.” “Daarnaast probeert ze de leidsters ook zoveel mogelijk op vaste dagdelen in te plannen, zodat er toch een soort vastigheid ontstaat en iedereen een beetje weet wat de “normale” werktijden zijn.” “Het komt weleens voor dat we extra leidsters op moeten roepen, zoals toen met die		
--	--	--	--	--

		stakingen van basisscholen. Dan komen er ineens veel kinderen voor buitenschoolse opvang. In eerste instantie nemen we dan contact op met invalkrachten om te vragen of ze bij willen springen en anders vragen we het gewoon aan vaste personeelsleden. Dan bellen we even of nemen contract op via WhatsApp.” “In geval van overbezetting kunnen leidsters naar huis gestuurd worden, maar vaak zijn er nog genoeg klusjes die opgepakt kunnen worden. Zo moet er gepoetst worden of moet een bepaalde activiteit die we gaan organiseren nog verder worden uitgewerkt. Dat zijn van die klusjes die dan worden opgepakt als er te veel leidsters op de groep staan. Als die klusjes er niet zijn dan wordt de leidster naar huis gestuurd.” “Als de ouders de uren hebben ingevoerd, dan moeten wij daar een akkoord voor geven. Zodra wij dat gedaan hebben, ontvangen de ouders direct een bevestigingsmail van Rosa waarin staat hoeveel uren ze hebben ingekocht en voor welke dagen deze zijn ingekocht.” “Het gebeurt ook weleens dat een ouder uren inkoopt, maar dat de groep dan al vol zit voor dat betreffende dagdeel of dat de opvang dan gesloten is. In dat geval keuren we de ingekochte uren af en ontvangen de ouders een mail waarin we uitleggen waarom de uren door ons afgekeurd zijn.” “Het lastige aan Rosa is dat wij in kunnen voeren welke dagen wij		
--	--	---	--	--

		gesloten zijn in verband met feestdagen, maar ouders kunnen dit niet zien in Rosa. Daarom gebeurt het weleens dat zij per ongeluk uren aanvragen, terwijl we die dag gesloten zijn.” “Daarnaast is de opvang tussen 12.00 en 13.00 uur gesloten vanwege de lunch, omdat we dan gewoon daar de aandacht op willen vestigen. Er zijn dan toch nog weleens ouders die tot 12.30 uur inkopen. Per mail, dus via Rosa, laten we dan weten dat dit niet mogelijk is en dat alleen uren tot 12.00 uur en uren vanaf 13.00 uur kunnen worden ingekocht.” “Daarnaast gebeurt het ook weleens dat ouders problemen hebben met het inloggen bij Rosa. Wij kunnen Rosa online resetten en meestal kunnen ouders dan weer inloggen, maar soms geven ze de uren dan per mail of telefonisch door, zodat wij ze dan zelf in kunnen voeren. Wij helpen ouders altijd als ze problemen of vragen hebben over Rosa.” “In eerste instantie krijgen alle ouders een standaard gebruikersnaam en wachtwoord. Ze zijn het verplicht om deze zelf te wijzigen, zodat we altijd aan de gebruikersnaam kunnen zien wie de uren ingekocht heeft. De gebruikersnaam is het e-mailadres. Naar deze mailadressen verzendt Rosa dus automatisch bevestigingen of afkeuringen van ingekochte uren.” “Nee, deze uren staan alleen in Rosa. Ouders die de uren handmatig inkopen via urenlijsten		
--	--	--	--	--

		staan natuurlijk zowel in Rosa als op papier geregistreerd, maar de andere uren staan alleen in Rosa.” “Wij kunnen overigens wel via een online platform inloggen van waaruit ouders de ingekochte uren naar Rosa sturen. Op dit platform staan de uren nog wel geregistreerd. Soms zijn ouders vergeten om ingekochte uren te bevestigen. Als ouders zeggen dat ze uren hebben ingekocht, maar wij deze niet hebben ontvangen, dan loggen we in op het platform en zien dan of uren wel of niet bevestigd zijn door de klant. Dit is dus een extra controle die wij verrichten. Wij bevestigen de ingekochte uren dan alsnog.” “Uren die ingekocht zijn na de 20^e van de maand worden gewoon verwerkt, maar we rekenen alleen een extra toeslag van 10 cent per uur.” “Als de planning al gemaakt is dan moeten we natuurlijk wel kijken of deze uren nog ingepast kunnen worden. Als het niet meer mogelijk is om deze uren in te plannen, dan houdt het op.” “Dan geven we aan de ouder door dat geen gebruik kan worden gemaakt van deze uren. De uren worden dan ook niet in rekening gebracht.” “Als voor de 20^e een verkeerd aantal uren wordt doorgegeven, dan kunnen ouders nog wijzigingen doorgeven. Deze wijzigingen kunnen zowel door de ouders als door ons worden doorgevoerd, maar wij moeten altijd goedkeuring geven als een ouder besluit dit zelf te doen. Het		
--	--	--	--	--

		is niet zo dat dit langs ons heen gaat.” “In dat geval staan de uren vast en kunnen ze niet meer gewijzigd worden. Ze kunnen dan nog wel extra uren bijkopen als dit nodig mocht zijn, maar ze kunnen geen uren meer ruilen of wijzigen. Die uren worden gewoon door ons in rekening gebracht.”		
--	--	---	--	--

Bijlage I: Adviesmodel Stichting Domino+

Inleiding

In het kader van de afstudeerstage in het vierde leerjaar bij BNR Accountants & Adviseurs is een adviesmodel opgesteld om de AO en IB van Stichting Domino+ te analyseren. Het doel van dit adviesmodel is om Stichting Domino+ van advies te voorzien met betrekking tot de inrichting en optimalisatie van de AO en IB. Door de AO te analyseren en verbeterpunten aan te dragen zou Stichting Domino+ haar AO kunnen optimaliseren en zo de kwaliteit van (bestuurlijke) informatie kunnen verbeteren. Door de verbeteringen en optimalisaties van het AO-systeem vast te leggen en te rapporteren, verwacht de auteur dat dit de kwaliteit en betrouwbaarheid van de (financiële) managementrapportages ten goede komt.

Het adviesmodel is gebaseerd op de theorie uit hoofdstuk 2, de resultaten uit hoofdstuk 4, de discussie uit hoofdstuk 5 en een inventarisatie binnen de informatiegids van Stichting Domino+ en is als volgt opgebouwd:

Theoretische basis adviesmodel: Eerst wordt aangegeven welke theoretische normen/kaders uit hoofdstuk 2 in ogenschouw worden genomen om AO-risico's en verbeterpunten ten aanzien van de huidige AO en IB te kunnen traceren.

Risico-analyse en verbeterpunten AO en IB Stichting Domino+: Aan de hand van de theorie uit hoofdstuk 2, de praktijkresultaten uit hoofdstuk 4, de discussie uit hoofdstuk 5 en een inventarisatie binnen de informatiegids, wordt de AO/IB van Stichting Domino+ geanalyseerd. Dit wordt gedaan aan de hand van een risico-analyse. Tijdens de uitvoering van dit onderzoek heeft de auteur diverse AO-risico's getraceerd. Alleen de werkprocessen en procedures waar AO-risico's getraceerd zijn worden opgenomen in dit adviesmodel. Per procedure/werkproces wordt aangegeven:

- Wat de oorzaak is van het AO-risico (knelpunt);
- Wat het getraceerde AO-risico is;
- Waarom het getraceerde risico een AO-risico is;
- Welke preventieve en/of repressieve verbeterpunten Stichting Domino+ op zou kunnen nemen in haar eigen beleid ten aanzien van de beheersing van de getraceerde AO-risico's

Aanbevelingen ten aanzien van inrichting AO en IB: Op basis van de risico-analyse worden aanbevelingen gedaan voor de optimalisatie van de AO en IB van Stichting Domino+. De organisatie mag zelf bepalen in hoeverre de aanbevelingen daadwerkelijk worden toegepast in de praktijk. Echter mag de organisatie geen aanpassingen doen aan dit adviesmodel, omdat deze gebaseerd is op wetenschappelijke literatuur en bevindingen uit de praktijk. De aanbevelingen worden uiteindelijk opgenomen in hoofdstuk 6 (conclusies en aanbevelingen) van dit afstudeeronderzoek.

Theoretische basis adviesmodel

Kwaliteitscriteria bestuurlijke informatiesystemen

Voor de bepaling van de kwaliteit van bestuurlijke informatie wordt het accounting information framework van Maines en Wahlen toegepast, omdat dit model zich specifiek richt op de kwaliteit van externe, economische verantwoordingsinformatie. Relevantie en betrouwbaarheid worden als belangrijkste kwaliteitscriteria genoemd. Relevantie heeft volgens dit model betrekking op het onderkennen en meten van de belangrijkste economische informatie en de betrouwbaarheid richt zich op de classificatie en selectie van de informatie die in de verantwoordingsrapportages wordt opgenomen (paragraaf 2.2.3).

Definitie AO en AO-risico

Het begrip AO wordt gedefinieerd als het vakgebied dat zich bezighoudt met het functioneren van een organisatie, de informatie die hieruit voortkomt en het complex van maatregelen om het functioneren en informeren naar wens te laten verlopen (paragraaf 2.3.1).

Volgens de theorie hebben AO-risico's betrekking op de betrouwbaarheid van financiële verslaggeving, de effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsactiviteiten en de naleving van wet- en regelgeving waar het betreffende bedrijf mee te maken heeft. Als één van deze punten in het geding is, is er sprake van een AO-risico (paragraaf 2.4.1).

Definitie IB

COSO definieert IB als een proces dat wordt uitgevoerd door de directie van een organisatie, het management of ander personeel, gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid omtrent het bereiken van doelstellingen in de volgende categorieën (paragraaf 2.3.2):

- Effectiviteit en efficiëntie van werkprocessen (operations);
- De betrouwbaarheid van de financiële informatievoorzorging (financial reporting);
- De naleving van relevante wet- en regelgeving (compliance).

Belang AO en IB

De theorie stelt dat AO en IB van belang is voor een betrouwbare informatievoorziening, de identificatie en beheersing van AO-risico's, de efficiënte en effectieve werking van werkprocessen, de betrouwbaarheid van (financiële) managementrapportages en de naleving van wet- en regelgeving (paragraaf 2.4.1 en paragraaf 2.4.2).

Inrichting AO en IB

Alle theorie uit de paragrafen 2.5.1 tot en met 2.5.7 wordt in ogenschouw genomen bij de analyse van de inrichting van de AO en IB binnen Stichting Domino+.



Figuur 4 Beheersingsmaatregelen AO/IB

Risico-analyse en verbeterpunten AO en IB Stichting Domino+

Geconstateerde AO-risico's en beheersingsmaatregelen

Beschrijvingen werkprocessen

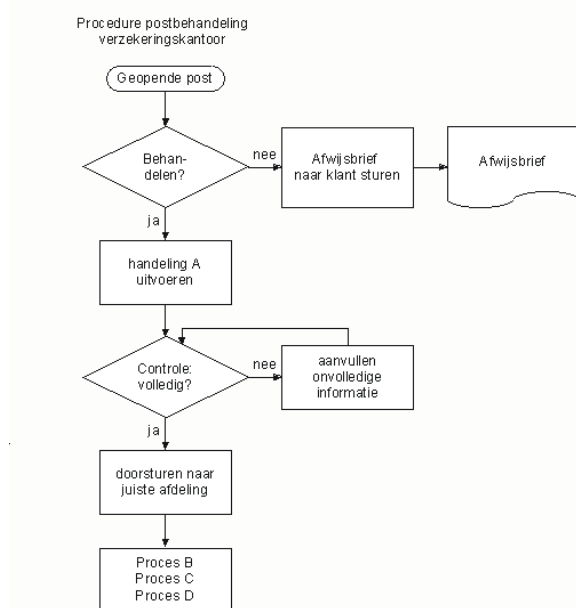
Knelpunt: Stichting Domino+ heeft geen beschrijvingen gemaakt van de werkprocessen, omdat deze al lang hetzelfde zijn (paragraaf 5.1.1). De theorie (paragraaf 2.5.1) stelt echter dat Stichting Domino+ per werkproces dient vast te leggen welke activiteiten achtereenvolgens worden uitgevoerd, wie deze activiteiten uitvoert en hoe deze activiteiten worden uitgevoerd.

Getraceerd AO-risico: Nieuwe bestuursleden nemen verkeerde besluiten ten aanzien van de uitvoering van de werkprocessen wegens een gebrek aan inzicht in de werkwijze van de kinderopvang.

Waarom een AO-risico: Doordat werkprocessen niet zijn beschreven is het voor nieuwe bestuursleden moeilijk om goed onderbouwde beslissingen te nemen ten aanzien van de invulling en uitvoering van de werkprocessen. Hierdoor ontstaat het risico dat besluiten van nieuwe bestuursleden een negatief effect kunnen hebben op de effectiviteit en efficiëntie van werkprocessen, zoals het niet goed registreren van ingekochte uren doordat een onbevoegde medewerker is aangewezen om deze bedrijfsactiviteit te verrichten.

Preventief verbeterpunt t.a.v. beheersing risico: Stichting Domino+ zou alsnog beschrijvingen van werkprocessen kunnen maken en op kunnen nemen in het beleid van de organisatie. Geadviseerd wordt om voor de verschillende werkprocessen vast te leggen welke werkzaamheden achtereenvolgens worden uitgevoerd, wie deze activiteiten uitvoeren en hoe deze activiteiten worden uitgevoerd. Per werkproces dient het doel, de input en de output te worden bepaald, zodat een stroomschema kan worden opgesteld. In een stroomschema wordt een werkproces stapsgewijs uitgewerkt en schematisch weergegeven, zoals in onderstaand voorbeeld.

Stroomschema



Figuur 5 Voorbeeld stroomschema

Vastlegging informatiebehoefte werkprocessen

Knelpunt: Naast de beschrijving van de werkprocessen heeft Stichting Domino+ ook niet vastgelegd welke informatie benodigd is om werkzaamheden uit te kunnen voeren, omdat de medewerkers elkaar iedere dag zien en spreken (paragraaf 5.1.1). De theorie (paragraaf 2.5.1) schrijft echter voor om dit wel te doen. Informatiebehoeften worden nu veelal mondeling gecommuniceerd.

Getraceerd AO-risico: Nieuwe medewerkers kunnen niet achterhalen aan wie welke informatie moet worden verschaft wegens een gebrek aan inzicht. Miscommunicatie ligt op de loer.

Waarom een AO-risico: De informatiebehoefte van de directrice is bijvoorbeeld de gewerkte uren van de leiders, omdat zij deze verwerkt in een overzicht. Haar informatiebehoefte is niet vastgelegd, waardoor nieuwe leiders niet weten aan wie ze gewerkte uren door moeten geven. Hierdoor ontstaat het risico dat gewerkte uren te laat of aan de verkeerde medewerker wordt doorgegeven. De effectiviteit van dit werkproces is dan in het geding.

Preventief verbeterpunt t.a.v. beheersing risico: Dit AO-risico zou beheerst kunnen worden door de informatiebehoeften van de primaire werkprocessen alsnog vast te leggen en op te nemen in het beleid van de organisatie. Geadviseerd wordt om voor alle werkprocessen vast te leggen welke informatie benodigd is, wie deze informatie moet krijgen en wanneer deze informatie gecommuniceerd moet zijn, zodat nieuwe medewerkers hier weet van hebben. Denk bijvoorbeeld aan de vastlegging dat gewerkte uren van medewerkers ingeleverd moeten worden bij de directrice. Evenals de werkprocessen zouden ook de informatiebehoeften aangegeven kunnen worden in stroomschema's.

Controletechnische functiescheiding

Knelpunt: Stichting Domino+ maakt gebruik van controletechnische functiescheiding, zoals in paragraaf 2.5.5 is voorgeschreven. Uit paragraaf 4.2 blijkt echter dat door de kleinschaligheid van de organisatie, iedere medewerker meerdere functies heeft. Zo hebben bijvoorbeeld de administratief medewerkers een registrerende, uitvoerende en bewarende functie en de directrice een controlerende, registrerende en beschikkende functie.

Getraceerd AO-risico: Fraude en samenspanning.

Waarom een AO-risico: Doordat de hiervoor genoemde medewerkers meerdere functies invullen, voeren zij meerdere activiteiten achter elkaar uit in eenzelfde werkproces, waardoor het risico op fraude of samenspanning toeneemt. Fraude of samenspanning hebben bovendien een negatief effect op de betrouwbaarheid van de informatieverzorging.

Repressief verbeterpunt t.a.v. beheersing risico: Geadviseerd wordt om de controletechnische functiescheiding binnen de (administratieve) werkprocessen steekproefsgewijs te toetsen op fraude en samenspanning. Dit kan bijvoorbeeld worden getoetst door stapsgewijs vast te leggen welke activiteiten door welke medewerker worden uitgevoerd en hoe de betreffende medewerker de verrichte werkzaamheden verantwoord.

Registratie privégegevens in klantenbestand

Knelpunt: De privégegevens van ouders en kinderen worden geregistreerd door middel van inschrijfformulieren. De administratief medewerkers nemen deze gegevens vervolgens handmatig over in het klantenbestand, Rosa (paragraaf 4.4.1.1).

Getraceerd AO-risico: De privégegevens worden foutief ingevoerd.

Waarom een AO-risico: Het handmatig invoeren van privégegevens in Rosa is een AO-risico, omdat hierbij fouten gemaakt kunnen worden. Dit kan tot gevolg hebben dat ouders niet gefactureerd of niet ingelicht kunnen worden over de activiteiten van de kinderopvang. Daarnaast neemt het handmatig invoeren van contactgegevens veel tijd in beslag, waardoor dit niet efficiënt verloopt.

Preventief verbeterpunt t.a.v. beheersing risico: Stichting Domino+ zou kunnen overwegen om de contactgegevens van de inschrijfformulieren in te laten lezen in Rosa. Dit bespaart tijd en de kans op fouten is kleiner, omdat de registratie automatisch verloopt. Als extra controle zou Rosa na het inlezen van de contactgegevens, een bevestigingsmail naar de ouders kunnen sturen. De ouders dienen dan de juistheid van de contactgegevens te bevestigen, voordat uren kunnen worden ingekocht. Daarnaast zou Stichting Domino+ er ook voor kunnen kiezen om klanten via een digitaal contactformulier op de website de gegevens in te laten vullen. Door dit contactformulier te koppelen aan Rosa zouden alle gegevens automatisch geregistreerd kunnen worden. Dit bespaart de administratief medewerkers tijd.

Opslag en bescherming privégegevens

Knelpunt: De inschrijfformulieren worden bewaard in de papieren klantdossiers. De papieren klantdossiers staan in een kantoorruimte naast allerlei andere privacygevoelige gegevens, zoals klachtenformulieren en personeelsdossiers. Iedere medewerker heeft toegang tot deze gegevens, want alle medewerkers hebben een sleutel van deze kantoorruimte (paragraaf 4.4.1.2). In dit kantoor bevindt zich ook een kopieerapparaat.

Getraceerd AO-risico: Privégegevens uit dossiers kunnen gestolen of gekopieerd worden door alle medewerkers.

Waarom een AO-risico: Dit is een AO-risico, omdat de gegevens in deze ruimte door iedere medewerker gestolen of gekopieerd kunnen worden. Daarnaast kunnen de gegevens worden gelekt naar derden. Vanaf 25 mei is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht. Deze nieuwe privacywet eist dat iedere organisatie, dus ook Stichting Domino+, verbeterde maatregelen treft voor de bescherming van persoonsgegevens. De organisatie voldoet nu nog niet aan deze wet.

Preventief verbeterpunt t.a.v. beheersing risico: De diefstal of het lekken van privacygevoelige gegevens zou door Stichting Domino+ voorkomen kunnen worden gebruik te maken van een toegangscontrole met vingerafdruk. Aan de hand van een vingerafdruk kan dan worden bepaald welke medewerker op een bepaald tijdstip de kantoorruimte heeft bezocht.

Repressief verbeterpunt t.a.v. beheersing risico: Een andere maatregel die Stichting Domino+ zou kunnen treffen is het ophangen van camera's in de kantoorruimte. In geval van diefstal of fraude kan op basis van de camerabeelden worden vastgesteld wie dat heeft gedaan. De combinatie van vingerafdruk en cameratoezicht is een dubbele controle om vast te stellen wie, wanneer de kantoorruimte heeft bezocht.

Afhandeling klachten

Knelpunt: Volgens paragraaf 4.4.2.2 heeft Stichting Domino+ een klacht afgehandeld als de ouder die de klacht heeft ingediend laat weten tevreden te zijn met de oplossing of het antwoord dat gegevens is door de kinderopvang. Klachten- en verbeterformulieren die gebruikt worden voor de afhandeling van klachten worden alleen bewaard in de papieren klantdossiers.

Getraceerd AO-risico: De afhandeling van klachten wordt niet digitaal vastgelegd door Stichting Domino+.

Waarom een AO-risico: Het niet digitaal vastleggen van klachten is een AO-risico, omdat de klachten- en verbeterformulieren die gebruikt worden voor de afhandeling van een klacht alleen worden bewaard in de papieren klantdossiers. Iedereen heeft toegang tot deze gegevens. Er is geen digitale back-up voor deze formulieren. Als klachten en/of verbeterformulieren gestolen worden kan nu niet worden vastgesteld of een klacht al in behandeling was genomen of dat deze al was afgehandeld. De effectiviteit van de klachtenregeling is in gevaar door het ontbreken van een back-up.

Preventief verbeterpunt t.a.v. beheersing risico: Stichting Domino+ zou de klachten- en verbeterformulieren digitaal bij kunnen houden, zodat altijd kan worden vastgesteld in welke fase de afhandeling van een klacht is.

Repressief verbeterpunt t.a.v. beheersing risico: Daarnaast zou Stichting Domino+ ook alle klachten in een tabel kunnen zetten en aan kunnen geven wat de status van een klacht is. De kinderopvang zou dit aan kunnen geven door in de tabel aan te kruisen of een klacht in behandeling of afgehandeld is.

Verwijdering vingerscans toegangscontrole

Knelpunt: Vingerscans van ouders, kinderen en medewerkers die weggaan bij Stichting Domino+ worden uit de toegangscontrole verwijderd. Dit wordt maandelijks gecontroleerd en tijdens deze controle worden de vingerscans direct uit de toegangscontrole verwijderd (paragraaf 4.4.5.3). Dit wordt slechts door 1 medewerker gedaan.

Getraceerd AO-risico: Door een gebrek aan controle ontstaat het risico dat de medewerker verkeerde vingerscans verwijderd of vingerscans in het systeem laat staan die juist verwijderd moeten worden.

Waarom een AO-risico: Dit is een AO-risico, omdat ouders/medewerkers ten onrechte wel of geen toegang kunnen krijgen tot de kinderopvang. De effectieve werking van de toegangscontrole kan nu niet met zekerheid worden vastgesteld.

Preventief verbeterpunt t.a.v. beheersing risico: Geadviseerd wordt om bij de verwijdering van vingerscans gebruik te maken van het vierogenprincipe, zodat er altijd extra toezicht is. Daarnaast zou Stichting Domino+ een digitale lijst bij kunnen houden waarop staat welke leidsters, medewerkers en kinderen vertrokken zijn bij de kinderopvang. Op basis van deze lijst kan vervolgens worden bepaald welke vingerscans verwijderd kunnen worden uit de toegangscontrole.

Repressief verbeterpunt t.a.v. beheersing risico: Na het verwijderen van de vingerscans dienen de betreffende medewerkers op de hiervoor genoemde lijst aan te geven welke vingerscans zijn verwijderd, wie de betreffende vingerscans heeft verwijderd en wanneer dit is gebeurd. Mochten er fouten gemaakt zijn tijdens de verwijdering van vingerscans, dan kan aan de hand van deze lijst worden bepaald wanneer en door wie deze fout is gemaakt.

Controle juistheid verkoopfacturen

Knelpunt: De facturen die worden opgesteld door Rosa worden uitgeprint en handmatig gecontroleerd door de administratief medewerksters. Gecontroleerd wordt of de uren en de tarieven op de facturen op elkaar afgestemd zijn en of deze juist zijn (paragraaf 4.6.2). Daarnaast blijkt uit de diepte-interviews en paneldiscussie dat voor uren die voor 7 uur in de ochtend of na de 20^e van de maand worden ingekocht, andere tarieven gelden. Deze tarieven dienen de administratief medewerksters zelf handmatig in te voeren, omdat deze niet automatisch gekoppeld zijn in Rosa.

Getraceerd AO-risico: De administratief medewerksters zien fouten in verkoopfacturen over het hoofd en maken fouten bij de handmatige invoering van de tarieven.

Waarom een AO-risico: Dit is een AO-risico, omdat dit de nodige tijd in beslag neemt en er fouten gemaakt kunnen worden. Het risico bestaat dat ouders te hoog of te laag gefactureerd worden. De verkoopfacturen worden verwerkt in SnelStart, waardoor het verkoopboek in SnelStart een onjuist beeld geeft over de opbrengsten. De betrouwbaarheid van de financiële administratie is in het geding.

Preventief verbeterpunt t.a.v. beheersing risico: Geadviseerd wordt om de speciale tarieven die nu nog handmatig moeten worden ingevoerd, automatische te koppelen in Rosa. Op deze manier kent Rosa gelijk het juiste tarief toe aan deze uren, zodat deze niet meer handmatig ingevoerd hoeven te worden. Daarnaast zou Stichting Domino+ kunnen overwegen om de juistheid van facturen steekproefsgewijs te laten controleren door Rosa. In dit systeem zijn alle ingekochte uren immers gekoppeld aan de daarbij horende uren.

Opstelling en verzending aanmaningen

Knelpunt: Aan de hand van de ouderbijdragelijst en de openstaande debiteurenlijst bepaald de directrice welke ouders een betalingsherinnering moeten krijgen. Zij is degene die de aanmaningen opstelt en verzend naar de ouders (paragraaf 4.6.4). Uit de paneldiscussie blijkt dat deze handmatig worden opgesteld en verzonden naar de ouders.

Getraceerde AO-risico's: Betalingsherinneringen worden te laat verzonden of er worden fouten gemaakt bij de opstelling van de aanmaningen.

Waarom een AO-risico: Het handmatig opstellen en verzenden van aanmaningen is een AO-risico, omdat het onnodig veel tijd in beslag neemt en er menselijke fouten gemaakt kunnen worden. De efficiëntie en effectiviteit van dit werkproces is in het geding.

Preventieve verbeterpunten t.a.v. beheersing risico's: Geadviseerd wordt om de betalingstermijn van Stichting Domino+ in SnelStart te koppelen aan de verkoopfacturen, zodat bij overschrijding van de betalingstermijn automatisch aanmaningen worden verzonden. Het is binnen dit systeem ook mogelijk om in te stellen wanneer een tweede of derde betalingsherinnering verzonden moet worden. Dit bespaart de directrice tijd en het geeft de kinderopvang meer zekerheid over de tijdige verzending van betalingsherinneringen. Daarnaast verkleint de kinderopvang de kans op fouten, omdat SnelStart de aanmaningen automatisch opstelt op basis van de gegevens in het online boekhoudpakket. Stichting Domino+ zou kunnen overwegen om de juistheid van de aanmaningen steekproefsgewijs te controleren.

Controle juistheid urenregistratie medewerkers

Knelpunt: De juistheid van de urenregistratie wordt gecontroleerd door de urenlijsten naast de planning van de betreffende week te leggen. Deze moeten met elkaar overeenkomen, want de planning is gebaseerd op het aantal ingekochte uren (paragraaf 4.8.2). De gewerkte uren worden alleen op papier vastgelegd.

Getraceerd AO-risico: Medewerkers registreren een verkeerd aantal gewerkte uren.

Waarom een AO-risico: Het verkeerd vastleggen van de gewerkte uren door medewerkers is een AO-risico, omdat de juistheid van de urenregistratie niet vastgesteld kan worden door de kinderopvang. Deze uren worden immers alleen op papier vastgelegd. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een medewerker een paar uur eerder stopt met werken, maar toch voor een hele werkdag aan uren invult op de urenlijst. Hierdoor kan een verkeerd beeld ontstaan over de gewerkte uren van medewerkers, waardoor het risico bestaat dat er een verkeerd aantal uren wordt opgenomen voor de verloning. Door een gebrek aan controle op de urenregistratie loopt Stichting Domino+ het risico

dat te veel salaris wordt uitbetaald. De uren van medewerkers worden niet op een effectieve wijze geregistreerd.

Preventief verbeterpunt t.a.v. beheersing risico: Om de gewerkte uren van medewerkers met zekerheid vast te kunnen stellen, zou Stichting Domino+ gebruik kunnen maken van een kloksysteem. Medewerkers dienen dan in en uit te klokken met een badge, zodat precies geregistreerd wordt wanneer iemand begint met werken en wanneer iemand stopt met werken. Op basis van deze registratie kan het aantal gewerkte uren met meer zekerheid worden gecontroleerd en vastgesteld.

Uitbetaling salarissen medewerkers

Knelpunt: De salarissen en loonbelasting worden iedere 26^e van de maand door de directrice overgemaakt. De salarisstroken worden in de kluisjes van de leidsters gestopt. Iedere leidster heeft een eigen kluisje, maar iedereen kan in elkaars kluisje, omdat iedere sleutel op ieder kluisje past (paragraaf 4.8.5).

Getraceerd AO-risico: Diefstal van loonstrookjes of andere persoonlijke spullen.

Waarom een AO-risico: Alle leidsters hebben toegang tot elkaars kluisje, waardoor het risico op diefstal van salarisstroken en andere persoonlijke spullen aanwezig is. Evenals op de toegang tot de kantoorruimte is ook op dit risico de nieuwe privacywetgeving (AVG) van toepassing, omdat de salarisstroken diverse privégegevens bevatten, zoals een BSN-nummer en de hoogte van het salaris.

Preventief verbeterpunt t.a.v. beheersing risico: Stichting Domino+ zou kunnen overwegen om nieuwe kluisjes met unieke sloten aan te schaffen, zodat leidsters in ieder geval geen toegang meer hebben tot elkaars kluisje.

Repressief verbeterpunt t.a.v. beheersing risico: De kinderopvang zou ook camera's op kunnen hangen bij de kluisjes, zodat eventuele diefstal geregistreerd wordt.

Opslag ingekochte uren dagopvang en vervoer

Knelpunt: Ouders kunnen ingekochte uren dagopvang en vervoer communiceren via Rosa, mail of een urenlijst. Als ouders de uren doorgeven via mail of de urenlijst, worden deze handmatig in Rosa ingevoerd door de administratief medewerksters (paragraaf 4.9.6).

Getraceerd AO-risico: Foutieve invoer van ingekochte uren dagopvang en vervoer in Rosa door de administratief medewerksters.

Waarom een AO-risico: Het handmatig invoeren van ingekochte uren in Rosa is een AO-risico, omdat dit tijd in beslag neemt en de kans op fouten aanwezig is. Wanneer uren foutief worden ingevoerd heeft dit een negatieve invloed op de planning, omdat deze gebaseerd is op de ingekochte uren die in Rosa staan. De invoering van ingekochte uren in Rosa verloopt nog niet helemaal efficiënt.

Preventief verbeterpunt t.a.v. beheersing risico: Stichting Domino+ zou kunnen overwegen om de papieren urenlijsten in te lezen in Rosa, zodat de uren sneller kunnen worden opgenomen in het urenregistratiesysteem. Daarnaast verkleint dit de kans op foutieve registratie van uren.

Aanbevelingen ten aanzien van huidige AO en IB Stichting Domino+

Op basis van het adviesmodel worden aanbevelingen gedaan ten aanzien van de huidige AO en IB van Stichting Domino+. De aanbevelingen staan op volgorde van prioriteit (belangrijkste bovenaan) en betreffen;

- Alle leidsters van de kinderopvang hebben toegang tot elkaars kluisje en de kantoorruimte. In de kluisjes en de kantoorruimte liggen privégegevens van ouders, medewerkers en kinderen opgeslagen. In het kader van de wet AVG wordt geadviseerd om de privégegevens die opgeslagen liggen binnen Stichting Domino+ beter te beveiligen/beschermen tegen diefstal of fraude. Dit kan de kinderopvang realiseren door camera's op te hangen of gebruik te maken van strenger beveiligde toegangscontroles, zoals een toegangscontrole met vingerafdruk;
- Stichting Domino+ maakt nog veel gebruik van handmatige controles (juistheid verkoopfacturen) of handmatige registratie (inschrijfformulieren) in Rosa. De kinderopvang dient deze controles en registraties te automatiseren, zodat de kans op foutieve registratie wordt verkleind en de controles sneller worden uitgevoerd;
- Documentatie, zoals klachtenformulieren, worden binnen de kinderopvang vaak alleen op papier bewaard. De kinderopvang dient alle documentatie zowel op papier als digitaal te bewaren, zodat Stichting Domino+ altijd over een back-up beschikt en gegevens niet zomaar verloren kunnen gaan;
- De vingerscans van vertrekkende medewerkers, ouders en kinderen worden nu door slechts 1 medewerker verwijderd. Stichting Domino+ dient bij de verwijdering van vingerscans gebruik te maken van het vierogenprincipe, zodat er altijd extra toezicht is. Daarnaast zou Stichting Domino+ een digitale lijst bij kunnen houden waarop staat welke leidsters, medewerkers en kinderen vertrokken zijn bij de kinderopvang (paragraaf 6.1.2);
- Stichting Domino+ dient beschrijvingen van werkprocessen te maken en deze vast te leggen in het beleid van de kinderopvang, zodat de werkwijze en de effectiviteit/efficiëntie van deze processen gecontroleerd kunnen worden door (nieuwe) bestuursleden. Dit kan worden gerealiseerd door voor ieder werkproces een stroomschema op te stellen;
- De functiescheiding is niet helemaal eerlijk verdeeld binnen Stichting Domino+. Alle medewerkers nemen meerdere functies op zich. Stichting Domino+ dient de verdeling van functies te toetsen op fraude en diefstal, omdat er nu medewerkers zijn die opeenvolgende werkzaamheden verrichten in eenzelfde werkproces;
- Stichting Domino+ dient de informatiebehoeften van medewerkers vast te leggen in de beschrijvingen van de werkprocessen, zodat (nieuwe) medewerkers direct weten welke informatie aan welke collega's moeten worden doorgegeven. Op deze manier vergroot Stichting Domino+ de kans dat informatie juist en tijdig wordt gecommuniceerd.