

# Risicomanagement voor ondernemers in de kinderopvang

Een 4-stappenplan voor het risicobeheer



## Inhoudsopgave

Inleiding .....	2
Stap 1: Identificeer de mogelijke risico's .....	3
Stap 2: Bepaal hoe belangrijk de risico's zijn .....	3
Stap 3: Bepaal hoe je omgaat met de belangrijkste risico's.....	4
Stap 4: Werk per risico concrete actie(s) uit en ga aan de slag.....	4
Bijlage: Voorbeelden bij het beheersen van risico's.....	5

## Inleiding

Als ondernemer in de kinderopvang ga jij zelf na welke risico's er bij de opvang van kinderen spelen. In het veiligheids- en gezondheidsbeleid worden risico's met grote gevolgen voor de gezondheid en veiligheid van kinderen opgenomen en beschreven welke maatregelen hiervoor zijn of worden getroffen. Daarnaast beschrijf je in dit beleid hoe kinderen geleerd wordt om te gaan met risico's met kleine gevolgen.

Naast risico's die voorkomen gedurende het primaire proces, namelijk de opvang van kinderen, zijn er voor jou als ondernemer ook risico's. Veel kinderopvangorganisaties zijn zich niet goed bewust van deze risico's voor de bedrijfsvoering. Voor het waarborgen van de continuïteit van je bedrijf is het van groot belang dat je óók op deze risico's bent voorbereid. We noemen dit ook wel een goed 'risicomanagement'.

Het opstellen van een risicoanalyse is een belangrijk onderdeel voor het risicomanagement. Om jou als ondernemer op weg te helpen, hebben we hiervoor een 4-stappenplan ontwikkeld. Hiermee kun je de belangrijkste risico's op het gebied van bedrijfsvoering binnen de kinderopvang in kaart brengen en bepalen hoe je de impact ervan voor jouw organisatie kunt beperken. Bij dit stappenplan hoort het risicobeheermodel dat je ook hebt ontvangen en/of gedownload.

Tip: Het in kaart brengen en voorkomen van risico's gaat gepaard met het verder professionaliseren van de eigen organisatie. Sommige zaken zullen al goed op orde zijn en andere zaken vragen om extra aandacht. Probeer niet alles gelijktijdig op te lossen. Maak er een project van waarbij je voor de komende 1-3 jaar concrete doelstellingen stelt. Geef de grootste potentiële risico's uiteraard prioriteit.

Heb je vragen of ondersteuning nodig? Neem gerust contact op via [info@waarborgfondskinderopvang.nl](mailto:info@waarborgfondskinderopvang.nl) of bel naar 085 – 130 56 83.

Mei 2022, Utrecht

Waarborgfonds & Kenniscentrum Kinderopvang

## Stap 1: Identificeer de mogelijke risico's

Om te starten met risicomanagement maak je eerst een inventarisatie van alle mogelijke risico's. Met behulp van een risicoanalyse stel je deze risico's voor jouw organisatie eenvoudig vast. In het risicobeheermodel vind je hiervoor een vooraf ingevulde en geordende lijst. Op deze lijst vind je in de kolom 'Risico omschrijving' de risico's die voor ondernemers in de kinderopvang relevant zijn, gesorteerd op thema. Je kunt de lijst aanvullen met specifieke risico's van de eigen organisatie. Staan alle mogelijke risico's in de lijst? Dan ga je door naar stap 2.

*Na deze stap is er een goed beeld ontstaan van de mogelijke risico's die voor de eigen onderneming relevant zijn en kunnen plaatsvinden. In de volgende stap bepaal je voor welke risico's je maatregelen wilt gaan nemen.*

## Stap 2: Bepaal hoe belangrijk de risico's zijn

De kans dat er iets heel ernstigs gebeurt is veelal klein. De gevolgen van een calamiteit staan om deze reden dan ook niet hoog op de agenda van ondernemers. En dat is begrijpelijk, je hoeft ook niet op ieder risico te anticiperen. Wel is het verstandig de risico's die het meest waarschijnlijk zijn of zeer grote gevolgen hebben nader te bekijken. Het is een vorm van kansberekening: Wat is de kans dat het risico een keer voorkomt en zijn de gevolgen dan groot of maar beperkt?

In het risicobeheermodel geef je per risico aan wat de kans is dat het risico plaatsvindt (in de kolom 'Kans'). Ook bepaal je hoe ernstig de gevolgen zijn áls het risico zich voordoet (in de kolom 'Gevolg'). Wanneer je deze analyse doet, krijg je inzicht in hoe belangrijk elk risico is:

- Is de kans dat het risico zich voordoet klein en zijn ook de mogelijke gevolgen klein? Dan vraagt dit risico geen aandacht.
- Is de kans dat het risico zich voordoet juist groot en zijn ook de gevolgen groot? Dan is het heel belangrijk er aandacht voor te hebben.
- Als tussencategorie zijn er dan nog de risico's die worden aangemerkt als 'minder belangrijk'. Deze vragen aandacht, maar hebben niet de grootste prioriteit. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer de gevolgen mogelijk ernstig zijn, maar de kans dat het risico zich voordoet klein is. Of wanneer de kans groot is dat het risico zich voordoet, maar de gevolgen beperkt zijn.

Zo ontstaan er drie categorieën, met elk een eigen kleur (zie Tabel 1). Zo zie je in één oogopslag wat de belangrijkste risico's zijn voor jouw organisatie.

Tabel 1

Kans	Gevolg	Mate van risico
Klein	Klein	Klein risico
Klein	Groot	Minder belangrijk risico
Groot	Klein	Minder belangrijk risico
Groot	Groot	Belangrijk risico

*Na deze stap heb je vastgesteld wat de belangrijkste risico's zijn voor jouw organisatie. Het is noodzakelijk om voor deze risico's maatregelen te nemen. Hiermee verklein je de kans dat ze voorkomen en/of zorg je ervoor dat de gevolgen ervan beperkt worden.*

Tip: Probeer de uiteindelijke lijst te beperken tot tien van de meest belangrijke risico's voor jouw organisatie. Maak van de analyse geen onnodig ingewikkeld proces. Ga pragmatisch te werk.

## Stap 3: Bepaal hoe je omgaat met de belangrijkste risico's

Er zijn verschillende manieren om met de belangrijkste risico's om te gaan. In deze stap bepaal je dit per risico. Je gebruikt daarvoor de kolom 'Soort maatregel' in het risicobeheermodel. Het beste is natuurlijk om te voorkomen dat een risico zich überhaupt voordoet. Verder is het zaak de gevolgen (vooraf) zoveel mogelijk te beperken. Er zijn vijf manieren om met de vastgestelde risico's om te gaan:

### VERMIJDEN

Werkprocessen zodanig inrichten om het risico op fouten en gevolgschade te vermijden.

### VERZEKEREN

Het gevolg van het risico afdekken met een schade- of calamiteitenverzekering.

### VERMINDEREN

Het gevolg van het risico afdekken door het aanhouden van eigen liquide middelen, zoals een buffer of een voorziening. In de [handreiking weerstandsvermogen](#) lees je hierover meer.

### OVERDRAGEN

Activiteiten en processen waar intern onvoldoende kennis en kunde voor beschikbaar is, uitbesteden en het risico daarmee overdragen.

### ACCEPTEREN

Niet elk risico kan volledig vermeden, verzekerd, verminderd of overgedragen worden. In dat geval benoem je enkel (het gevolg van) het risico en wordt deze voor nu geaccepteerd.

*Na deze stap heb je bepaald hoe je de belangrijkste risico's (en diens gevolgen) voor jouw organisatie denkt te beperken. De uitwerking hiervan vindt plaats in stap 4.*

## Stap 4: Werk per risico concrete actie(s) uit en ga aan de slag

In deze stap werk je per belangrijk risico een beheersmaatregel, oftewel een concrete actie, uit. Welke actie dit is, beschrijf je in de kolom 'Beheersmaatregel omschrijving'. Een maatregel kan heel eenvoudig zijn door bijvoorbeeld een extra verzekering af te sluiten. Maar als blijkt dat een bepaalde werkwijze in de organisatie risicovol is, moet deze aangepast worden. Dit vraagt om een intensievere maatregel, namelijk een veranderingstraject in de werkwijzen en procedures. Het kan ook zo zijn dat je je beseft dat je als organisatie onvoldoende kennis hebt voor bepaalde processen en dat het verstandig is dit uit te besteden of om externe expertise in te huren. En voor sommige risico's met financiële gevolgen moet bepaald worden hoeveel buffervermogen noodzakelijk is om de gevolgen van dit risico zelf te kunnen afdekken en (indien dit er nog niet is) hoe dit opgebouwd moet worden. Verandering heeft tijd nodig, ga daarom projectmatig te werk en maak concrete doelstellingen voor de komende 1-3 jaar. Geef de grootste potentiële risico's uiteraard prioriteit.

*We begrijpen dat het soms lastig is te bepalen welke maatregel of actie nu passend is. Om je op weg te helpen, vind je in de bijlage ter illustratie een aantal voorbeelden.*

### Ondersteuning

Het doel van onze handreikingen en modellen is dat je er zelf mee aan de slag gaat. Toch kan er behoefte zijn aan extra ondersteuning. Als jouw organisatie een [ondersteuningsabonnement](#) heeft, dan kun je bij ons terecht met een concrete vraag over het gebruik van dit model. De workshop is praktisch en we werken met veel voorbeelden en ruimte om met elkaar te sparren en ervaringen te delen. Zo hoef je niet zelf het wiel uit te vinden! >> [Meer informatie](#)

## Bijlage: Voorbeelden bij het beheersen van risico's

### VERMIJDEN

Risico: Onvoldoende controle op de uitvoering van belangrijke werkprocessen.

**Voorbeeld:** Eén medewerker is (bijna) volledig verantwoordelijk voor het planning- en plaatsingsproces.

**Beheersmaatregel:** Maak een beschrijving van het proces en bepaal waar de belangrijke beslismomenten plaatsvinden en waar extra controlemomenten wenselijk zijn.

**Uitwerking\*:**

Eerste contact klant

Wordt er correct en klantvriendelijk gehandeld? Worden e-mails tijdig beantwoord? Wordt de juiste informatie verstrekt? Periodiek de kwaliteit controleren en de kennis van de medewerker up to date houden.

Voldoende capaciteit voor het verzoek

Controle of de plaatsing wel kan, gevolgen leeftijdsopbouw en of doorplaatsing mogelijk is (BKR). Wat is het gevolg van de plaatsing en de BKR? Goed gebruik maken van de planningssoftware. Waken voor langdurige inzet van een extra medewerker voor maar één kind. Efficiëntie versus het plaatsingsbeleid en pedagogiek.

Doen van een aanbod

Controle op het aanbod aan de ouder, binnen korte termijn reageren, rondleiding aanbieden. Wekelijks een overleg met extra paar ogen met de medewerker over de planning, de knelpunten, wat er speelt, klantvriendelijkheid.

Opstellen opvangcontract

Controle op ingevoerde gegevens zoals juiste tarief en overige voorwaarden. Extra paar ogen of contract goed is opgesteld, bijzonderheden kind en aandachtspunten bij de start van de opvang.

Controle op ondertekening archivering: Stuurt de ouder de overeenkomst ook getekend retour? Volgstelsel: Tijdig een herinnering sturen als de opvangovereenkomst niet getekend retour is. Start van de opvang vindt pas na ondertekening van het contract plaats.

Informeren groep nieuw kind

Tijdig de groep informeren over nieuw kind, per wanneer ed. De groepen tijdig informeren over in- en uitloop van andere kinderen.

Wenafspraken regelen

Goede afspraken en informeren van de ouder en opvanggroep.

Definitieve plaatsing

Is er voor beide partijen reden om toch van de plaatsing af te zien en is dit binnen de contractuele termijnen? Als de eerste weken opvang niet goed verlopen tijdig overleg plannen en clause om contract te beëindigen als dit nodig is.

Alle data compleet

Laatste controle of alle benodigde gegevens (ook i.v.m. maandaanlevering belastingdienst) compleet zijn. Extra paar ogen van medewerker die regelmatig meekijkt of de administratie op orde is.

## VERZEKEREN

### Risico: Brand- en waterschade

**Voorbeeld:** Hevige storm en regen kunnen zorgen voor waterschade.

**Beheersmaatregel:** Verzekering afsluiten en daarbij de volgende aandachtspunten meenemen:

Sommige risico's kunnen (eenvoudig) verzekerd worden. Het is wel zaak om te letten op de juiste dekking en of er geen sprake is van onderverzekering: wat is er precies verzekerd? Voorkom teleurstellingen bij een claim en let op onderstaande aandachtspunten bij het afsluiten van een verzekeringspolis:

- Bepaal het schadebedrag dat verzekerd moet worden. Het is van belang dat de polis alle schade zoveel mogelijk dekt.
- Is er een garantie tegen onderverzekering?
- Voorkom het dubbel verzekeren van risico's bij het afsluiten van meerdere polissen al dan niet bij meerdere verzekeraars.
- Wat zijn de polisvoorwaarden en zijn er clausules met uitsluitingen? Tip: toch de kleine lettertjes lezen.
- Laat extra afspraken en voorwaarden altijd schriftelijk vastleggen.
- Wat is de looptijd van de polis en opzegtermijnen?
- Wat is de hoogte van het eigen risico?
- Wat zijn de procedures, voorwaarden en bewijsstukken bij het indienen van een claim?
- Is er bij schadevaststelling door een schade-expert van de verzekeraar recht op een contraexpertise?
- Is er een mogelijkheid tot het ontvangen van voorschotten bij een schade?
- Regelmatig de polis actueel houden van de onderliggende waarde bijvoorbeeld bij verzekering inventaris.
- Wordt er een no-claim opgebouwd en korting op de polis verleend?
- Alert zijn op wijzigingen van de polisvoorwaarden en premiestijgingen.

Blijf de afweging maken of de kosten van de polis opwegen tegen het gedekte risico. Optie is een eigen buffer of voorziening op te bouwen om het risico te verminderen in plaats van te verzekeren. Op de kortere termijn, namelijk tijdens opbouw van een eigen buffer, is de schade echter niet gedekt! Niet geschikt voor risico's waar het schadebedrag erg hoog kan oplopen.

## VERMINDEREN

### Risico: Omzetverlies van meer dan 20%

**Voorbeeld:** Door onverwachte gebeurtenis neemt de omzet plots met 40% af.

**Beheersmaatregel:** Als er op zeer korte termijn een fors omzetverlies plaatsvindt, is er geen tijd om de kosten meteen mee te laten dalen. Vooral de vaste kosten lopen door. De ondernemer wil om deze reden een buffervermogen aanhouden. Hij moet hiervoor weten hoeveel buffer hij hiervoor opzij moet zetten en dan een plan van aanpak maken.

**Uitwerking\*:** Bepaal het omzetverlies  
In dit voorbeeld is dit 40% van de omzet: dit bedrag komt per direct niet meer binnen, omdat ouders de opvang hebben opgezegd.



### Bepaal het aandeel van de directe kosten

Dit zijn kosten die niet gemaakt hoeven te worden als er minder kinderen opgevangen worden, zoals voeding en verzorging. Hier kan je dus direct op besparen. In de kinderopvangsector is deze besparing beperkt.

### Bepaal het aandeel van vaste kosten

De vaste kosten lopen door en kunnen op korte termijn niet verlaagd worden. Dit zijn kosten als loonkosten / huisvesting / organisatie / kantoorkosten. De loonkosten lopen door, omdat met de meeste pedagogisch medewerkers een vast contract is afgesloten. Mogelijk kan er toch nog snel iets bespaard worden door het stopzetten van flexibele contracten of tijdelijke contracten die bijna aflopen niet te verlengen (flexibele schil).

### Gevolg voor resultaat

Bepaal vervolgens wat het gevolg is op het resultaat. Bij een forse omzetzakking zal er snel sprake zijn van een verlies. Zie voor een voorbeeld Tabel 2. Een goede inschatting van het (tijdelijke) verlies geeft een concreet beeld van het risico. Het verlies zal met een buffervermogen opgevangen moeten worden. Er is dan de tijd om te bekijken of de omzetzakking tijdelijk is of dat er bijvoorbeeld gereorganiseerd moet worden om de vaste kosten structureel te verlagen.

Tabel 2

Omschrijving	Voor	Daling omzet / kosten	Na	Verschil
Omzet	1.000.000	-40%	600.000	-400.000
Variabele kosten	20.000	-90%	2.000	-18.000
Personeelskosten	700.000	-8%	644.000	-56.000
Overige vaste kosten	25.000	0%	25.000	0
Winst / verlies	255.000		-71.000	-326.000

*Tip: Maak gebruik van het begrotingsmodel. Met dit model kunnen eenvoudig en snel scenario's worden doorgerekend door basisaannames aan te passen.*

Let op:

- Als het inkomen uit de onderneming noodzakelijk is om privé rond te komen, is een extra buffer ter tijdelijke dekking van het eigen inkomen noodzakelijk.
- Als het buffervermogen om wat voor reden dan ook is aangesproken, moet dit weer aangevuld worden met reserveringen uit toekomstige resultaten.
- Bij het aanhouden van verschillende buffers voor verschillende risico's is het verstandig deze te labelen en apart in stand te houden.
- Als de kans dat buffers voor verschillende risico's gelijktijdig plaatsvinden klein is, kan wellicht volstaan worden met een lagere buffer. Houd wel rekening met de benodigde tijd voor de aanvulling van aangesproken buffers. De dekking is dan tijdelijk mogelijk onvoldoende.



## OVERDRAGEN

Risico: Voor sommige taken of werkprocessen is in de eigen organisatie onvoldoende kennis.

**Voorbeeld:** De organisatie heeft de kennis niet om bepaalde complexe administratieve taken zelf te doen.

**Beheersmaatregel:** De financiële- en de loonadministratie worden uitbesteed aan een partij die deze expertise wel heeft (overdragen). Het risico op fouten en terugvorderingen is bij uitbesteding aan een professionele dienstverlener kleiner.

**Uitwerking\*:** De ondernemer zoekt een betrouwbare partij en is zich ervan bewust dat hij/zij zelf eindverantwoordelijk blijft. Ondernemer zorgt daarom voor voldoende controles bij de partij aan wie taken zijn uitbesteed. In dit voorbeeld kan dit door:

- Een accountant de administratie te laten controleren.
- Om de paar jaar van accountant en/of boekhouder te wisselen.
- Een minimaal controleniveau van de jaarrekening zoals een "samenstellingsverklaring" te hanteren. Een volledige "accountantscontrole" is voor kleinere organisatie veelal te kostbaar. Overweeg dan om de paar jaar extra controles te laten uitvoeren.

*Bij het uitbesteden van de administratie blijf je als organisatie zelf verantwoordelijk! Als er achteraf toch fouten gemaakt zijn met gevolgschade kan de kinderopvangorganisatie het kantoor aan wie de administratie is uitbesteed hiervoor wel aansprakelijk stellen.*

Opsomming van taken die door kinderopvangorganisaties veelal worden uitbesteed:

- Financiële administratie (boekhouding)
- Loonadministratie
- Jaarrekening en fiscale aangiften
- Kindplanning
- IT-beheer, back-up van data en de website
- Onderhoud van installaties
- Onderhoud en controle van speeltoestellen

## ACCEPTEREN

Risico: Door gemeentelijke en landelijke politieke ontwikkelingen ontstaan er grote veranderingen in het te voeren beleid

**Voorbeeld:** Invoering maatregelen zorgen voor verplichte aanpassing in beleid met financiële gevolgen.

**Beheersmaatregel:** De kinderopvangondernemer accepteert dit soort risico's en zorgt dat hij/zij tijdig is voorbereid.

**Uitwerking\*:** Ondernemer blijft goed en tijdig op de hoogte van nieuwe beleidsontwikkelingen (bijvoorbeeld ontwikkelingen rondom (integrale) kindercentra). Ondernemer anticipeert tijdig op veranderingen en nieuwe ontwikkelingen door de organisatie hierop voor te bereiden en aan te passen. Ondernemer zoekt op lokaal niveau de ingang naar de beleidsmakers en uitvoerders van het kinderopvangbeleid. Hij/zij zoekt uit of deelname aan lokale overleggen mogelijk is.

\* Let op: de uitwerking per voorbeeld dient enkel ter illustratie en is daarom niet volledig uitgewerkt.