

Adviesrapport Octopus B.V.

“Kinderen voor kinderen”



Afstudeeropdracht

Door: Joyce Wils

Begeleidend docent: A. Koehler

Bedrijfsbegeleider: R. Struijk

Januari t/m april 2004

Delft



Inhoudsopgave afstudeeropdracht

Onderwerp:

Bladzijde:

Afstudeergegevens.....	3
Voorwoord.....	4
Inleiding.....	5
Samenvatting.....	6
1. Achtergronden.....	7
1.1 Achtergrondinformatie Octopus B.V.....	7
1.2 Achtergrondinformatie Wet basisvoorziening kinderopvang.....	9
2. Een inventarisatie van de huidige werkzaamheden die gaan wijzigingen als gevolg van de Wbk.....	11
2.1 Hoofdveranderingen voor Octopus B.V.....	12
2.1.1 Veranderingen vanuit de overheid.....	12
2.1.2 Interne veranderingen.....	16
2.2 Veranderingen door de Wbk, die voor Octopus B.V. in mindere mate van belang zijn.....	17
3. SWOT.....	19
3.1 SWOT inventarisatie.....	19
3.2 SWOT samenvatting.....	22
3.3 SWOT analyse.....	23
4. Het formuleren van de strategie.....	24
4.1 De Ansoff Matrix.....	24
4.2 De vijf expansiestrategieën.....	26
5. De veranderingen opgedeeld naar deelgebieden.....	29
5.1 De bemiddelingsfunctie.....	31
5.1.1 Facturen splitsen.....	31
5.1.2 De factuursplitsing uitbesteden.....	32
5.1.3 Eén factuur sturen.....	33
5.1.4 Ouders de keuze bieden de facturen wel of niet te splitsen.....	34
5.1.5 Faciliteren van ouders bij de subsidieaanvraag bij de Belastingdienst en overige diensten.....	35
5.2 Inlichten van betrokkenen.....	38
5.2.1 Inlichten van betrokkenen nu.....	39
5.2.2 Inlichten van betrokkenen later.....	40
5.3 Inspelen op de vrije markt.....	44
5.3.1 PR en reclame voor Octopus B.V.	44
5.3.2 Ouders hulp bieden bij het verkrijgen van een werkgeversbijdrage.....	48
5.3.3 De extra service factuursplitsing.....	49
5.3.4 Het splitsen van de afdeling planning en plaatsing in een front- en back office.....	49
5.3.5 Ouders een goede prijs/kwaliteit verhouding bieden.....	50
5.3.6 Samenwerkingsverbanden inzichtelijk maken.....	51
5.4 Interne aanpassingen.....	54

Inhoudsopgave afstudeeropdracht

Onderwerp:

Bladzijde:

6. Aanbevelingen over de te volgen strategie en/of invoering van enkele nieuwe producten.....	56
6.1 De bemiddelingsfunctie.....	56
6.2 Inlichten van betrokkenen.....	59
6.3 Inspelen op de vrije markt, de SWOT analyse.....	60
6.4 Interne aanpassingen.....	61
7. Actieprogramma's, controlemechanismen en aandachtspunten.....	62
Conclusie.....	68
Laatste nieuws over de Wbk.....	69
Literatuurlijst.....	70
Bijlagen	

Afstudeergegevens

Naam student	:	Joyce Wils
Opleiding en klas	:	4 MER 3
Telefoonnummer	:	015-2563573
Naam stagebedrijf	:	Octopus B.V.
Adres stagebedrijf	:	van Bleyswijckstraat 93 K Delft
Naam stagementor	:	R. Struijk
Telefoonnummer stagementor	:	015- 2195507
Naam begeleidend docent	:	A.M.W.G. Koehler
Telefoonnummer school	:	070-4458216
Dit stageverslag wordt vrijgegeven door	:	R. Struijk
Handtekening		

Voorwoord

Het vierde jaar van de opleiding Management, Economie en Recht aan de Haagse Hogeschool, te Den Haag, bestaat het tweede halfjaar uit een zelf verworven afstudeeropdracht.

In deze afstudeeropdracht wordt niet alleen gewerkt aan het oplossen van een gesignaleerd probleem, maar wordt tevens rekening gehouden met de implementatie van de geadviseerde oplossing.

Titelbeschrijving

De naam voor deze afstudeeropdracht is 'kinderen voor kinderen'. Deze naam is gekozen, omdat ik zelf nog enigszins een 'kind' (student) ben en mijn afstudeeropdracht maak voor kinderopvangorganisatie Octopus B.V.



Kinderen van Octopus B.V.



'Kinderen' van de Haagse Hogeschool

Ik wil hier ook alle mensen bedanken die mij begeleid hebben tijdens mijn afstudeeropdracht, en die me geholpen hebben bij het maken van dit adviesrapport. In de eerste plaats natuurlijk mijn bedrijfsmentor de heer R. Struijk en mijn stagedocent de heer A.M.W.G. Koehler. Maar ook de collega's en de overige personen die mij aan informatie hebben geholpen mogen niet vergeten worden. Mede dankzij de bovengenoemde personen ligt hier voor U het adviesrapport over de invoering van de Wet basisvoorziening kinderopvang bij Octopus B.V..

Bedankt allemaal!

Joyce Wils
Opleiding Managent, Economie en Recht

Inleiding

Deze afstudeeropdracht heeft als doel dat er een praktijkprobleem wordt onderzocht en geanalyseerd. Hierover wordt vervolgens gerapporteerd en een onderbouwde oplossingsrichting aangegeven. Het onderzoeken en analyseren van het probleem wordt in de hoofdstukken één en twee beschreven. In de hoofdstukken drie en vier worden diverse strategie formuleringsprocessen weergegeven, in hoofdstuk vijf de veranderingen naar deelgebied en tot slot in hoofdstuk zes en zeven kunt u de geadviseerde strategie met concrete implementatie doelstellingen/plannen nalezen.

Het probleem waar in dit adviesrapport over geschreven is komt neer op de invoering van de Wet basisvoorziening kinderopvang. De Wet basisvoorziening kinderopvang zal in dit adviesrapport worden aangeduid als Wbk. Tevens wordt er geen rekening gehouden met de belastbare en belastingvrije diensten voor de diverse debiteuren, dit aangezien hierover nog veel onduidelijkheden bestaan bij de regering zelf. Er zijn nog vele mutaties mogelijk.

Probleembeschrijving:

Octopus B.V. houdt zich bezig met het verzorgen van kinderopvang voor kinderen van 0-12 jaar. Tevens bemiddelt zij voor werknemers van bedrijven, die voor hun werknemers een regeling voor kinderopvang hebben. In dit laatste geval vergoedt de werkgever aan Octopus B.V. een bemiddelingsvergoeding en verzorgt Octopus B.V. de planning en plaatsing van de kinderen van de betreffende werknemers, ook al zijn die niet op de locaties van Octopus B.V. geplaatst. Octopus B.V. betaalt de plaatsingen bij andere kindercentra en rekent deze door aan de werkgever. In een aantal gevallen, afhankelijk van het contract, zorgt Octopus B.V. voor de inning van ouderbijdragen of kostendeling tussen meerdere werkgevers.

Door een wijziging in de wet, de invoering van de zgn. Wbk, per 1 januari 2005 zal de financiële afwikkeling volledig gaan veranderen. Ouders ontvangen voortaan een deel van de kosten via een voorlopige belastingteruggaaf, een deel wordt van de werkgever ontvangen en het restant moet de ouder zelf betalen.

Als gevolg hiervan zal de rol van bemiddeling sterk wijzigen, de werkgever is niet langer opdrachtgever, maar de ouders zelf. De rol van bemiddeling kan zelfs geheel vervallen. De afdeling planning en plaatsing zal een deel van haar werkzaamheden verliezen als er geen alternatieven worden gevonden. Naar aanleiding van dit probleem zijn de probleem- en doelstelling opgesteld.

Probleemstelling:

Wat zijn de belemmeringen waar Octopus B.V. tegenaan kan lopen wanneer de nieuwe Wet basisvoorziening kinderopvang haar intreden zal doen en welke mogelijke oplossingen zijn hiervoor aan te dragen?

Doelstelling:

De directe gevolgen van de Wbk voor het bedrijfsproces van Octopus B.V. in kaart brengen.

Subdoelstellingen:

1. Maak een inventarisatie van de huidige werkzaamheden, die gaan wijzigen als gevolg van de nieuwe wet.
2. Onderzoek de mogelijkheden voor het aanbieden van nieuwe producten, die als vervanging of opvolging van het huidige takenpakket kunnen worden ingevoerd.
3. Geef aanbevelingen over de te volgen strategie en/of invoering van enkele nieuwe producten

Deze doelstellingen zullen in dit rapport nader worden uitgewerkt. Er is hiervoor onderzoek gedaan bij verschillende kinderopvangorganisaties, bemiddelingsbureaus en externe relaties.

Samenvatting

Het adviesrapport over de gevolgen van de invoering van de Wet basisvoorziening kinderopvang geeft een ruwe schets van de aanpak waarmee Octopus B.V. zich kan voorbereiden op deze wet. Het doel is om de hoofdveranderingen, die zich voordoen wanneer de Wbk ingevoerd wordt, in kaart te brengen en hiervoor oplossingen aan te dragen.

Deze veranderingen zijn te verdelen in een viertal paragrafen namelijk, de bemiddelingsfunctie, het inlichten van betrokkenen, het inspelen op de vrije markt en de interne aanpassingen. Deze zijn na te lezen in de hoofdstukken 5, 6 en 7.

Om tot een samenhangend rapport te komen is begonnen met het beschrijven van de achtergronden van Octopus B.V. en de Wbk, vervolgens zijn de veranderingen die deze wet met zich meebrengt in kaart gebracht. Dit zijn veranderingen die betrekking hebben op onder andere de maximum uurprijs, uitbreiding van de doelgroepen, tegemoetkomingen van de overheid en werkgevers, verandering van aanbod naar vraag financiering en een felle concurrentie tussen Octopus B.V. en andere kinderopvangcentra en bemiddelingsbureaus. Ondanks deze felle concurrentie zal Octopus B.V. toch moeten proberen afspraken met deze concurrenten te maken over eventuele samenwerkingsverbanden met betrekking tot de software aanpassingen, bemiddeling en facturering.

Vervolgens zijn in hoofdstuk 3 de SWOT inventarisatie, samenvatting en analyse aan bod gekomen. Van deze kansen en bedreigingen zijn de belangrijkste opgenomen in de Ansoff Matrix en ook bij de keuze van de expansie theorieën zijn deze in het achterhoofd gehouden. In deze hoofdstukken is een strategie aanbevolen die verder geconcretiseerd is in de hoofdstukken 6 en 7. Hier zijn de verschillende aanpassingsmogelijkheden per deelgebied weergegeven die van invloed kunnen zijn op de winstgevendheid en het voortbestaan van Octopus B.V.

Zoals beschreven zijn deze veranderingen opgedeeld naar vier deelgebieden.

Dit zijn de **bemiddelingsfunctie**, die komt te vervallen als er geen andere manier van facturering komt. Vervalt deze functie, dan zal een deel van de winst verloren gaan en zullen de aanpassingskosten voor de software gedragen moeten worden door een kleiner aantal klanten. De kosten voor deze klanten zullen dan toenemen, wat ook niet erg bevorderlijk is. De strategie die hiervoor gevolgd kan worden is beschreven in hoofdstuk 6.1.

Ten tweede moeten de **externe relaties** tijdig worden **ingelicht** over de veranderingen die voor hen van belang zijn wanneer de Wbk haar intreden doet. De ouders, werkgevers en het personeel op de locaties moeten voor 15 mei 2004 worden ingelicht over de zaken die op die datum bekend zijn, dit is wettelijk bepaald. Zij kunnen het beste worden ingelicht via de bestaande Octopuskrant en de Octopuswebsite. Later, vanaf oktober moet er informatie verschaft worden inzake de facilitering van ouders bij de Belastingdienst. Zie hoofdstuk 6.2. Het derde aandachtspunt, het **inspelen op de vrije markt** moet veel actiever gaan gebeuren. Er kan geprobeerd worden overnames te realiseren en te investeren in public relations, marketing en reclame. Door op het centraal bureau één of enkele personen in te zetten voor het uitvoeren van dergelijke activiteiten, zoals in de implementatieplannen beschreven zijn, kan beter en efficiënter worden ingespeeld op de vrije markt. Worden de kansen niet benut, zal dit ten koste gaan van het aantal klanten van Octopus B.V. en zullen andere centra klanten weggapen, meer informatie hierover staat in hoofdstuk 6.3.

Tot slot zullen er veel **interne aanpassingen** moeten plaatsvinden. Dit heeft betrekking op de software en interne communicatie. De aanpassingsmogelijkheden zijn te vinden in hoofdstuk 6.4.

Hoofdstuk 1 Achtergronden

De achtergrond informatie kan worden uitgesplitst in een drietal onderdelen. De achtergrondinformatie over het tot stand komen van deze afstudeeropdracht, over Octopus B.V. en over de Wbk.

De informatie over het tot stand komen van deze afstudeeropdracht is na te lezen in de inleiding. De achtergrondinformatie over de overige twee onderwerpen zullen in dit hoofdstuk (hoofdstuk 1) achtereenvolgens beschreven worden.

Hoofdstuk 1.1 Achtergrondinformatie Octopus B.V.

Octopus B.V. is een van de kinderopvangorganisaties in Nederland die gericht is op kinderen van 0 tot 12 jaar (tot en met het moment waarop ze de basisschool verlaten) en bestaat uit de verzorging, begeleiding en opvoeding van kinderen. Onlangs (in oktober 2003) is het tienjarig bestaan gevierd.

Goede kinderopvang en voldoende kinderopvangplaatsen zijn noodzakelijk, omdat steeds meer ouders ervoor kiezen om arbeid en zorg voor de kinderen te combineren. De kinderopvang is een groeimarkt en kenmerkt zich door een gevarieerd aanbod¹.

Kinderopvang, dat is het eerste kernwoord bij Octopus. Kwaliteit is het tweede, namelijk pedagogische kwaliteit voor kinderen.

Octopus B.V. biedt op alle locaties een pedagogisch kader waarbinnen elk centrum haar eigen werkwijze hanteert. Pedagogische vernieuwing is binnen de Octopuslocaties een voortgaand proces. Een speciaal daarop gerichte functie is dan ook binnen de staf ingericht.

In elke soort kinderopvang die Octopus B.V. biedt, zijn specifieke projecten actief.

Interculturalisatie, Reggio Emilia, kids clubs (voor naschoolse opvang kinderen van 8 jaar en ouder) en kindermeezeggenschap. Octopus B.V. heeft vele vormen van kinderopvang binnen haar organisatie, maar ook voor o.a. bemiddeling buiten haar organisatie biedt Octopus B.V. enkele mogelijkheden. Momenteel heeft zij een drietal grote en een groot aantal kleinere bedrijven waarvoor zij de bemiddeling regelt.

Octopus B.V. heeft een breed aanbod van diensten voor ouders, hun kinderen en werkgevers. De kinderopvangvormen die Octopus B.V. biedt zijn:

- Hele dagopvang: Opvang voor kinderen van 0 tot 4 jaar.
- Halve dagopvang: Opvang voor kinderen van 0 tot 4 jaar.
- Naschoolse opvang: Opvang voor kinderen van 4 tot 12 jaar.
- Peuterspeelzalen Opvang voor kinderen van 2 tot 4 jaar.
- 3 Uurige peuterspeelzalen: Opvang voor kinderen van 2 tot 4 jaar.

Deze passende opvang wordt verzorgd door ruim 40 locaties in Delft, Den Haag, Ter Aar en Alphen aan den Rijn (Alphakids).

De ontwikkeling van het kind staat bij Octopus B.V. voorop².

Bij Octopus B.V. is er momenteel keuze uit particuliere, bedrijfs- en gesubsidieerde kindplaatsen. Wanneer de Wbk haar intreden doet, zullen deze plaatsen allemaal omgezet worden naar particuliere plaatsen. Er zullen ook wel een soort van gesubsidieerde plaatsen blijven bestaan, maar hier veranderen de regels ook enigszins voor.

Octopus B.V. is sinds juni 2002 in het bezit van het 'keurmerk' HKZ-ISO 9002 (HKZ staat voor Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector). Daarmee is Octopus B.V. in Delft

¹ Bron: Statistische gegevens gemeente Delft

² Bron: Website Octopus B.V.

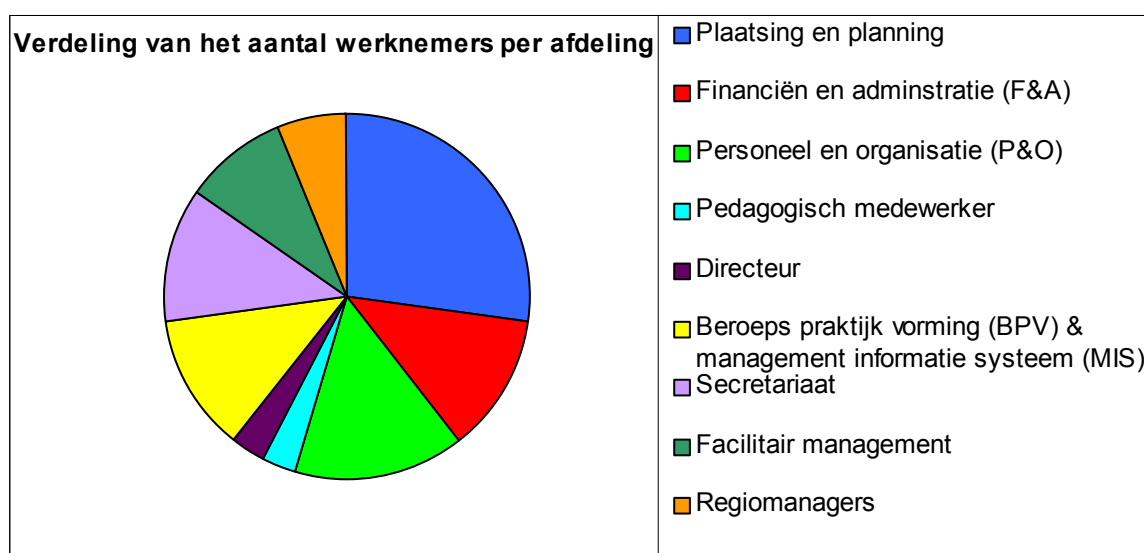
de eerste en voornamelijk de enige. Het HKZ-certificaat staat garant voor inzichtelijke procedures voor ouders en opvoeders en voor een voortdurend kritische houding naar de organisatie en de dienstverlening.

Octopus B.V. biedt plaats aan een zeer groot aantal medewerkers. De meeste van deze medewerkers zijn parttimers. Het aantal vestigingen van Octopus B.V. ligt momenteel rond de 25. Hierbinnen zijn opvangverblijven met een groot aantal en opvangverblijven met een minder groot aantal groepen.

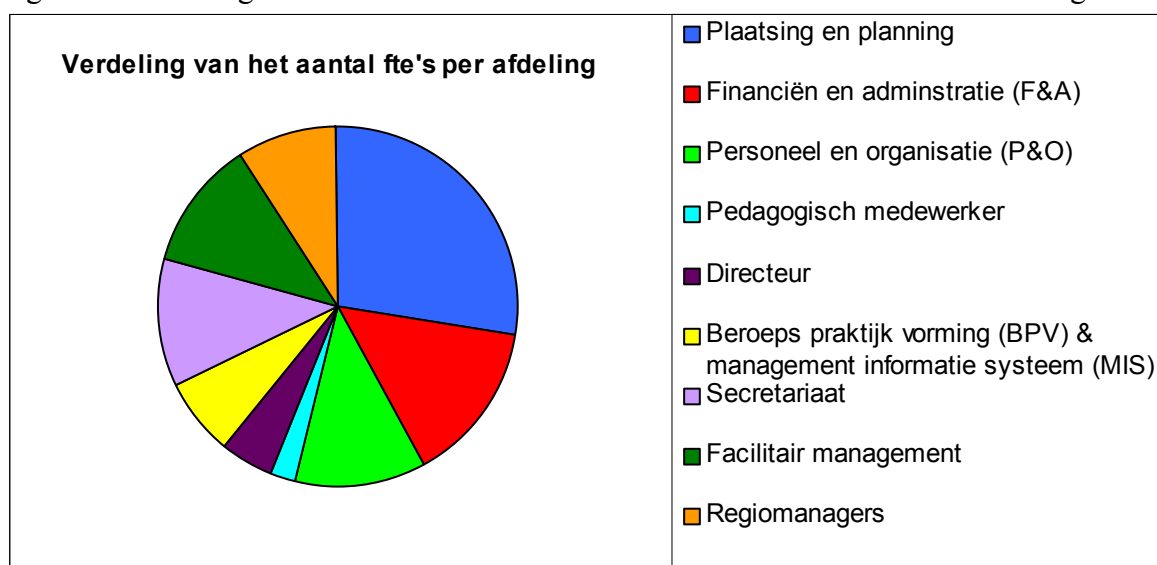
Ieder opvangcentrum staat onder leiding van een locatiemanager, deze locatiemanager legt eens in de zoveel tijd verslag af bij de regiomanagers (hiervan zijn er twee binnen Octopus B.V.). Tevens zijn er nog een aantal andere afdelingen op het centraal bureau te vinden, zie figuur 1 en 2. Het totaal aantal werknemers is 33 dit zijn 21,5 fte's.

Al deze afdelingen en locaties staan onder leiding van de directeur Wouter Bering.

Meer informatie over de kinderopvang van Octopus B.V. kunt u lezen op de website www.octopuskinderopvang.nl.



Figuur 1: Verdeling van het aantal werknemers van het centraal bureau naar afdeling



Figuur 2: Verdeling van het aantal fte's van het centraal bureau naar afdeling

Hoofdstuk 1.2 Achtergrondinformatie Wet basisvoorziening kinderopvang

Naar een Wet basisvoorziening kinderopvang

De kinderopvang in Nederland heeft de afgelopen jaren een enorme ontwikkeling doorgemaakt. De bestaande wettelijke kaders bleken gaande weg niet meer toereikend. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft het voortouw om oplossingen aan te dragen om zorg en arbeid beter te kunnen combineren. Zij werkt dan ook aan een Wet basisvoorziening kinderopvang (Wbk)³. Deze wet regelt onder meer:

- De structuur van de kinderopvang, kinderopvangcentra hebben zich te houden aan meer regels die landelijk zijn/ worden vastgelegd. Tot de invoering van de Wbk zijn het de gemeenten die hun eigen regels kunnen opleggen. Wanneer een organisatie meerdere vestigingen in verschillende gemeenten heeft kan dit nog wel eens wat verwarring opleveren. Dit zal gaan veranderen door de landelijke regels.
- De verantwoordelijkheidstoedeling, doordat de markt vrij wordt zullen ouders de verantwoordelijkheid krijgen voor het uitzoeken van een geschikte locatie, waardoor zij waarschijnlijk meer op de prijs/ kwaliteit verhouding gaan letten.
- De kwaliteit en het toezicht op deze kwaliteit, de kwaliteitscontroles zullen door de GGD's gaan gebeuren. De eisen die aan de centra worden gesteld worden door de overheid vastgelegd, eens in de zoveel tijd controleert de overheid enkele GGD's.
- De financiering door ouders, werkgevers en overheid, door alledrie de partijen moet een vastgesteld deel voor de kinderopvang bijgedragen worden.

De doelstellingen van het ministerie SZW:

- Eén van de doelstellingen van de Wbk is te komen tot een situatie waarin voldoende en betaalbare kinderopvang beschikbaar is om de combinatie arbeid en zorg te vergemakkelijken.
- Het tweede doel van de Wbk is het tot stand brengen van een situatie waarin kinderopvang in financiële zin voldoende toegankelijk kan worden geacht voor de verschillende inkomensgroepen.

Wetsvoorstel Wbk

In juni 2002 heeft staatssecretaris Vliegthart van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, mede namens staatssecretaris Verstand van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en staatssecretaris Bos van Financiën het Wetsvoorstel Wbk aangeboden aan de Tweede Kamer. Hiermee is het wetsvoorstel openbaar geworden⁴. De Wbk is enkele malen uitgesteld, aangezien er te veel onduidelijkheden waren waar tegenop gelopen werd door kinderopvangcentra, bemiddelingsbureaus, gastouderbureaus, gemeenten en softwareleveranciers. Deze onduidelijkheden lagen op zeer uiteenlopende punten en zijn momenteel nog steeds niet allemaal opgehelderd, er zijn dan ook in februari 2004 weer 133 kamervragen opgesteld. Naar verwachting zal op 1 januari 2005 de Wbk toch in werking treden.

³ Bron: Programmabureau Implementatie Wbk

⁴ Bron: Programmabureau Implementatie Wbk

Programmabureau Implementatie Wbk

Het Programmabureau Implementatie Wbk bereidt de invoering van de Wbk voor. Het is zaak de invoering soepel te laten verlopen, dit wordt door alle betrokkenen (gemeente, werkgevers, ouders etc.) ondersteund.

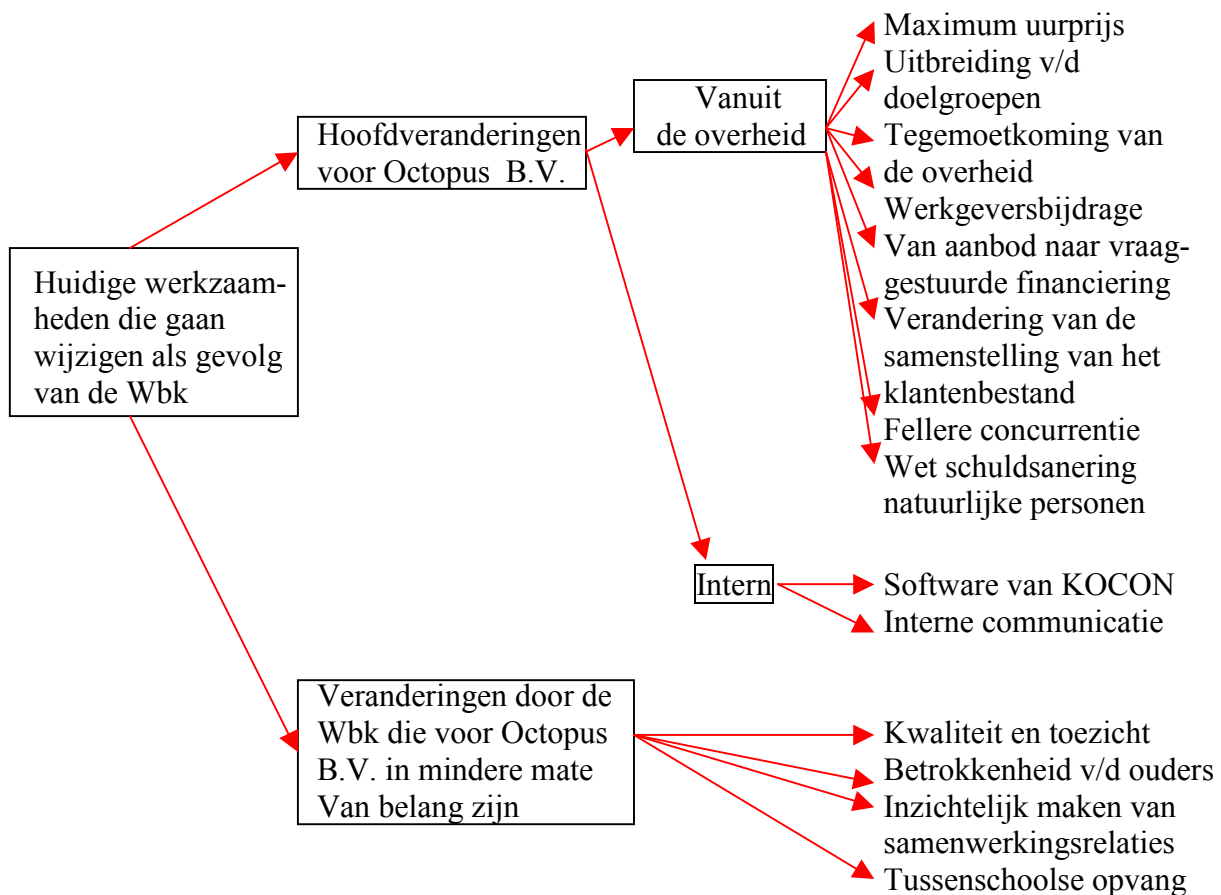
Er zullen vele veranderingen gaan plaatsvinden wanneer de Wbk haar intreden doet. Een aantal hiervan zijn voor Octopus B.V. niet van belang, aangezien zij zich op het gebied van onder andere kwaliteit, al zeer ver ontwikkeld heeft, in verhouding met andere kinderopvangcentra.

De totale samenvatting van de Wbk kunt u nalezen in de bijlage Publiekssamenvatting wetsvoorstel Wet basisvoorziening kinderopvang.

Hoofdstuk 2 Een inventarisatie van de huidige werkzaamheden die gaan wijzigen als gevolg van de Wbk

Dit hoofdstuk is uitgesplitst in een tweetal paragrafen namelijk de hoofdveranderingen voor Octopus B.V. en de veranderingen door de Wbk die voor Octopus B.V. in mindere mate van belang zijn.

De hoofdveranderingen zijn opgesplitst in veranderingen die vanuit de overheid plaatsvinden en de interne veranderingen die hierdoor moeten plaatsvinden. Het is mogelijk dat delen enigszins dubbel beschreven worden, aangezien er onderwerpen zijn die in elkaar overlopen. In schema komt de indeling er als volgt uit te zien:



2.1 Hoofdveranderingen voor Octopus B.V.

In deze paragraaf zullen de belangrijkste handelingen, die door de invoering van de Wbk gaan veranderen, beschreven worden. Dit is opgedeeld in handelingen die door overheidswege aangepast moeten worden (extern) en handelingen die vanuit Octopus B.V. zelf zullen moeten veranderen (intern).

2.1.1 Veranderingen vanuit de overheid:

- *Maximum uurprijs*

Na de invoering van de Wbk zal er gewerkt gaan worden met een maximum uurprijs, dit zal na een periode van drie jaar omgezet worden naar een normprijsstelsel.

Na drie jaar zullen de maximum uurprijs van de buitenschoolse opvang en de maximum uurprijs van de dagopvang gelijk zijn. Zie figuur 3.

Maximum per vorm van kinderopvang	2005	2006	2007	2008
Maximum dagopvang	€ 5,68	€ 5,68	€ 5,68	€ 5,68
Maximum buitenschoolse opvang	€ 6,13	€ 5,98	€ 5,83	€ 5,68

Figuur 3: Maximum uurprijzen voor overheidsbijdrage

Deze maximum uurprijs wordt geïndexeerd op basis van prijspeil 2003.

Bij een maximum uurprijs is de overheidsbijdrage niet alleen afhankelijk van het inkomen en het aantal uren opvang, maar ook van de prijs van de opvang. Bij een normprijs is er geen verband meer met de feitelijke uurprijs van de ingekochte opvang. Vandaar dat de overheid binnen drie jaar na de invoering van de Wbk wil overgaan van een maximum uurprijs naar een normprijsstelsel.

Door de invoering van dit stelsel hoopt de overheid dat ouders zich meer bewust gaan worden van de prijs/kwaliteit-verhouding van de verschillende kinderopvangorganisaties. Momenteel is vastgesteld dat 80% van de kinderopvangorganisaties een lagere prijs hanteert dan de maximum uurprijs⁵. De uurprijzen zoals ze nu voor Octopus B.V. bekend zijn staan vermeld in bijlage 5. Als ouders kiezen voor een voorziening met een prijs boven deze maximum uurprijs, zal de overheidsbijdrage gebaseerd zijn op het vastgestelde maximum en niet op de feitelijke uurprijs.

Voorbeeld:

Een ouder kiest in 2005 voor een de hele dagopvang van Octopus B.V. voor twee dagdelen per week. (De prijzen blijven ongewijzigd vergeleken met 2004). De uurprijs zal dan € 6,45 zijn, dus per week, dit is één volle dag, 10uur X € 6,45 = € 64,50.

De bijdragen die de ouders kunnen verhalen bij de overheid en werkgevers zijn:

10 uur X maximum uurprijs = 10 X € 5,68 = € 56,80

De overheid levert een bijdrage van 1/3 X € 56,80 = € 18,93

De werkgevers leveren een bijdrage van 1/3 X € 56,80 = € 18,93

De kosten voor de ouder zijn € 64,50 – 2 X € 18,93 = € 26,64 per week/ dag

⁵ Bron: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

- *Uitbreiding doelgroepen*

De doelgroepen, van de Wbk, die in aanmerking komen voor een subsidie van de overheid zijn uitgebreid. Tot op heden behoorde alleen nieuwkomers en ouders of kinderen met een sociaal medische indicatie tot de doelgroep. Vanaf de invoering van de Wbk zullen de doelgroepen studenten en tienermoeders die een opleiding volgen onder de wet worden gebracht. Ook oudkomers (migranten uit een groot aantal herkomstlanden die zich voor 1998 in Nederland hebben gevestigd) zullen onder de wet vallen vanaf het moment dat zij wettelijk verplicht zijn een inburgeringscursus te volgen. Dat is waarschijnlijk een half jaar na het ingaan van de Wbk. Er bestaat nog wel onduidelijkheid over de vraag of studenten die een studie volgen die grotendeels thuis gevolgd kan worden ook onder de doelgroep vallen.

Bijzondere groepen die voor en na invoering van de Wbk niet tot de doelgroep behoren zijn mantelzorgers (personen die zorgen voor een familielid, vriend of buur met een ziekte of handicap), vrijwilligers en zelfstandigen. Er wordt nog over gedebatteerd of er voor kleine zelfstandigen geen regeling getroffen kan worden voor een inkomensafhankelijke tegemoetkoming in de werkgeversbijdrage.

Overige groepen zullen ook in geen geval een bijdrage krijgen van de overheid.

- *Tegemoetkoming van de overheid*

De tegemoetkoming in de kosten van de kinderopvang door de regering verandert. Onder de titel 'uitbreiding doelgroepen' kunt u de mutaties teruglezen die plaats zullen gaan vinden wanneer de Wbk haar intreden doet.

De tegemoetkoming aan de ouders is in de vorm van een subsidie. Niet in de vorm van een fiscale faciliteit, aangezien in sommige gevallen dan het af te dragen bedrag aan loonheffing/inkomstenbelasting groter zal zijn dan de tegemoetkoming.

De tegemoetkoming van de overheid is afhankelijk van:

- Het aantal uren kinderopvang
- De maximale prijs per uur voor de gebruikte soort kinderopvang
- Het toetsinkomen van de ouder en eventuele partner
- De te betalen prijs voor de kinderopvang
- Het soort kinderopvang
- Het volgnummer van het kind waarvoor kinderopvang wordt aangevraagd
- De eventuele bijdrage van de werkgever (gedurende de eerste drie jaar wordt de subsidie die de ouder van de overheid krijgt, als compensatie van een (deels) ontbrekende werkgeversbijdrage, geleidelijk afgebouwd naar 0. Na drie jaar zal de ouder de totale kosten (2/3) moeten betalen indien beide werkgevers niet betalen).

De overheid betaald over het algemeen 1/3 deel van het factuurbedrag. Is er geen partner aanwezig, en dus geen tweede werkgever dan zal de overheid deze kosten op zich nemen. Dus 1/3 + 1/6 deel. Zie voor voorbeelden en grafische weergave bijlage 2.

- *Werkgeversbijdrage*

Werkgevers zijn volgens de Wbk, evenals vóór de invoering van de wet, niet verplicht een werkgeversbijdrage voor de kinderopvang te betalen. Wanneer een werkgever geen vergoeding wil betalen voor kinderopvang van zijn personeel, zal de overheid hiervoor een tijdelijke compensatie geven. Tijdelijk is in dit geval gedurende de eerste drie jaar na de invoering. Ouders en vakbonden krijgen zo nog tijd om een bijdrage bij de werkgevers te regelen. Er wordt bij berekeningen uitgegaan dat momenteel circa 90% van de werknemers

een werkgeversbijdrage in de kosten van de kinderopvang ontvangt. Niet zeker is of men bij deze berekening uit is gegaan van alle werknemers, dus ook die zonder CAO⁶.

Verdeling kosten bij invoering van de Wbk

	Overheid	Werkgevers	Ouders	Gemeente
Werknemers met werkgeversbijdrage	28 %	31 %	41 %	
Werknemers met onvoldoende werkgeversbijdrage	34 %	13 %	53 %	
Doelgroepen	73 %	4 %	5 %	18 %
Totaal	35 %	20 %	44 %	1 %

Figuur 4: Een overzicht van de verdeling van de kosten, wanneer de werkgever niet (voldoende) bijdrage levert gedurende de eerste drie jaar na de invoering van de Wbk

- *Van aanbod- naar vraagfinanciering, bemiddelingsfunctie vervalt*

Op dit moment, voor de invoering van de Wbk, bestaat de bezettingsgraat binnen de kinderopvang voor 75 % uit bedrijfs- en particuliere plaatsen en voor 25 % uit subsidie plaatsen⁷ (bijlage 6). De bedrijfs- en particuliere plaatsen zijn vraaggestuurde plaatsen en de subsidieplaatsen zijn aanbodgestuurde plaatsen.

Nadat de Wbk haar intreden heeft gedaan wil de overheid dat vrijwel alle plaatsen particulier, en dus vraaggestuurd, worden. De afgelopen jaren is er al een ontwikkeling geweest van aanbodgestuurde naar vraaggestuurde plaatsen. Dit kwam doordat het aantal gesubsidieerde plaatsen afnam ten opzichte van het aantal niet-gesubsidieerde plaatsen. Wanneer de kinderopvang meer vraaggestuurd zal worden, zullen de organisaties meer met elkaar gaan concurreren als marktpartijen. Verschillen in prijs en kwaliteit zullen onderdeel van het beleid van de klanten en de kinderopvang organisaties (bemiddelingsfunctie) worden.

- *Verandering van de samenstelling van het klantenbestand*

In plaats van een beperkt aantal grote klanten (gemeente en werkgevers) zal het klantenbestand van Octopus B.V. uitgebreid worden naar een groot aantal kleine klanten (individuele ouders). Omdat de ouders in de toekomst de contactpersonen zijn, zullen zij meer dan in de huidige situatie hun individuele voorkeur voor specifieke vormen van kinderopvang laten gelden. Er wordt door de overheid een nadrukkelijke prikkel bij de ouders gelegd om een individuele prijs/kwaliteit-afweging te maken. Dit zal voor veel veranderingen in onder andere de software en PR activiteiten zorgen.

- *Fellere concurrentie tussen Octopus B.V. en andere kinderopvangcentra en bemiddelingsbureaus*

Op dit moment heeft Octopus B.V. een aantal grote klanten in haar bestand zitten, zoals de Gemeente Delft, TU, Gist en nog een aantal kleinere bedrijven. Door de verandering van het klantenbestand zullen er geen contracten meer worden afgesloten met werkgevers en de gemeenten, die een aantal kinderopvangplaatsen voor hun personeel inkopen, maar met de ouders zelf. Ouders kunnen er in de toekomst voor kiezen rechtstreeks een contract af te sluiten bij het kinderopvangcentrum of via een bemiddelingsbureau. Octopus B.V. fungeert als bemiddelingsbureau en tevens als kinderopvangcentrum. De markt wordt vrij en ouders krijgen een vrije keuze. Octopus B.V. zal dus moeten concurreren met andere

⁶ Bron: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

⁷ Bron: Octopus B.V. afdeling planning en plaatsing

kinderopvangcentra en bemiddelingsbureaus. Door de invoering van de Wbk zal met name de bemiddelingsfunctie onder druk komen te staan.

Toch kan het voorkomen dat ouders onder de Wbk, als gevolg van afspraken tussen werkgevers en intermediaire organisaties (bemiddelaars), verplicht gebruik moeten maken van de door de werkgever ingeschakelde bemiddelaar om in aanmerking te komen voor de vrijwillige werkgeversbijdrage. Doordat de werkgeversbijdrage vrijwillig is hebben de werkgevers een zeer grote macht. Het is dan ook nog niet bekend hoe de regering deze gedwongen winkelnering (samenwerking) zal proberen te voorkomen. Doordat de regering de bemiddelingskosten voor een werkgever belastingvrij wil maken wordt het voor werkgevers juist aantrekkelijker gemaakt om een bemiddelingsbureau in de hand te nemen. De macht van de ouders wordt op deze manier dus weer verder teruggedrongen.

- *De Wet Schuldsanering Natuurlijke Personen*

Door het veranderen van het debiteurenbestand zal het aantal debiteuren fors toenemen en het saldo per debiteur afnemen. Doordat de facturering rechtstreeks via de ouders gebeurt, neemt de kans flink toe dat de debiteur niet of te laat betaald.

Tevens is het mogelijk dat ouders het factuursaldo helemaal niet meer kunnen betalen, in zo'n geval is er sprake van een 'persoonlijk faillissement'. Dit wordt volgens de wet aangeduid als: de wet schuldsanering natuurlijke personen (WSNP).

De WSNP is een nieuw deel van de Faillissementswet, speciaal bedoeld voor mensen die in ernstige betalingsmoeilijkheden verkeren. De wet biedt de mogelijkheid dat iemand met veel schulden (de 'schuldenaar') via een speciale regeling schuldenvrij wordt. Ook al zijn de schuldeisers (de 'crediteuren') het niet eens over de regeling, toch kan hij gelden.

De schuldenaar hoeft ook geen bepaald minimum percentage of bedrag aan zijn schuldeisers te betalen.

Meer over deze wet kunt u nalezen in bijlage 8.

Het geld dat Octopus B.V. in de tijd van schuldsanering rechtstreeks van de Belastingdienst heeft ontvangen moet in zo'n geval worden terugbetaald, aangezien dit geld van de ouders was en volgens de schuldsaneringsregeling over de diverse crediteuren verdeeld moet worden.

Over hoe Octopus B.V. deze gelden moet terugbetalen bestaan verschillende mogelijkheden:

1. Octopus B.V. betaalt het geld aan de Belastingdienst
2. Octopus B.V. betaalt het geld aan de ouders

Dit voorval kan ook ter sprake komen in het geval dat de werkgevers het geld rechtstreeks naar Octopus B.V. overmaken. Dit ligt juridisch minder ingewikkeld, maar ook hier bestaan de mogelijkheden om het geld direct aan de ouders te betalen of via de werkgevers.

In dit geval zal het hoogstwaarschijnlijk voorkomen dat Octopus B.V. een klein deel of niets van haar factuur betaald krijgt. De rest moet dus als een verlies geboekt worden. In zo'n geval heeft Octopus B.V. juridisch geen poot om op te staan. De kosten die gemaakt zijn komen voor haar rekening.

Tot op heden waren het de werkgevers die voor deze kosten moesten opdraaien. Octopus B.V. stuurde de factuur naar de werkgever en deze verhaalde de kosten bij de werknemer (ouder) en de Belastingdienst. De werkgever stond financieel veel sterker, aangezien de kosten op het salaris van de werknemer ingehouden konden worden. Een werknemer had dus niet de mogelijkheid om haar kosten niet te betalen, aangezien zij een maandelijks loon ontvangt.

2.1.2 Interne veranderingen

Door de invoering van de Wbk zullen er veel kansen en bedreigingen van buitenaf komen. Deze worden in hoofdstuk 3 nader toegelicht. Hier zal kort worden ingegaan op een aantal aanpassingen die Octopus B.V. zal moeten doen om zich voldoende voor te bereiden op de Wbk. Deze interne aanpassingen hebben te maken met:

- *Software aanpassingen in KOCON*

Wat zijn de mogelijkheden die er komen. In dit rapport zullen enkele aanbevelingen gegevens worden met betrekking tot de software, maar zijn dit in praktijk ook mogelijk? Er zijn nog teveel onduidelijkheden, ook bij de softwareleverancier, om nu al een aangepaste versie van KOCON op de markt te brengen. De leveranciers denken hiervoor drie maanden nodig te hebben. Hierna moet deze software nog bij Octopus B.V. geïmplementeerd worden en moeten de medewerkers hiermee leren werken. Vandaar ook dat er in dit rapport al een aantal aanbevelingen gedaan worden over de mogelijkheden die zich voordoen.

- *Interne communicatie*

De interne communicatie wordt ook steeds belangrijker, naarmate de invoerdatum van de Wbk nadert. Er moeten goede communicatiemiddelen ingezet worden om tweerichtingscommunicatie te optimaliseren. Medewerkers op het centraal bureau moeten voldoende op de hoogte zijn van wat zich op de locaties afspeelt en vice versa. Ouders moeten met hun vragen zowel bij de locaties als bij het centraal bureau terecht kunnen. Het zal duidelijk zijn dat alle medewerkers op de hoogte moeten zijn van de veranderingen die de Wbk met zich meebrengt. In eerste instantie moeten de locatie-medewerkers voldoende informatie krijgen om de ouders te informeren en vervolgens moeten zij de ouders ook een beetje kunnen sturen in de richting die het beste aansluit op hun wensen. Tot slot kunnen ouders bij het centraal bureau informatie en hulp krijgen bij het invullen van de Belastingformulieren en de betalingsmogelijkheden. Er zullen dus veel vragen binnenkomen bij het centraal bureau, hiervoor moeten voldoende personeel en ruimte beschikbaar zijn. Dit is een tijdelijke aanpassing, maar wel erg belangrijk. Worden de ouders onvoldoende of verkeert ingelicht kunnen zij hun Belasting- en betalingsformulieren verkeert invullen of hun kinderen elders plaatsen. Dit is natuurlijk een stap die voorkomen dient te worden.

Hoofdstuk 2.2 Veranderingen door de Wbk, die voor Octopus B.V. in mindere mate van belang zijn

- *Kwaliteit en toezicht*

De overheid vindt kwaliteit een erg belangrijke zaak, aangezien steeds meer kinderen hun eerste levensjaren doorbrengen in kinderopvangcentra of bij gastouders. Kindercentra moeten zich volgens de Wbk melden bij de gemeente. De GGD toetst dan namens de gemeente of de organisatie aan de landelijke eisen voldoet.

Het toezicht op het toezicht gebeurt door de overheid. Zij controleren in de verschillende gemeenten of de GGD zich aan de juiste eisen houdt. Ook kan zij zo beter inzicht verkrijgen of er ergens het één of ander aangepast of aangescherpt moet worden. Aangezien de kinderopvangsector nog volop in ontwikkeling is kan dit uiterste noodzaak zijn. Vandaar ook dat de kwaliteit en het toezicht op de kwaliteit is opgenomen in een Algemene maatregel van Bestuur (AmvB) en niet in een wetsvoorschrift.

In figuur 5 staan enkele veranderingen over de kwaliteit beschreven.

Huidige situatie	Vanaf de invoering
Welzijnswet 1994	Wbk
Tijdelijk besluit kwaliteitsregels kinderopvang	Amvb kwaliteit kinderopvang
Gemeentelijke verordeningen	Amvb kwaliteit kinderopvang
Nadere regels gemeenten	Amvb kwaliteit kinderopvang
Geen uniformiteit bij GGD-inspecties	Uniform toezicht aan de hand van protocollen

Figuur 5: Deregulering door de Wbk ten opzichte van de huidige situatie⁸

- *Betrokkenheid van de ouders in de kinderopvangsector*

De overheid is van mening dat het wel of niet instellen van een oudercommissie overgelaten kan worden aan de individuele instellingen. Hoe de kinderopvangorganisatie dat dan doet kan de sector, naar het oordeel van de leden, zelf regelen.

Op dit moment heeft Octopus B.V. al een Centrale Ouderraad (COR). Zoals een Ondernemingsraad de belangen van de werknemers behartigt, zo behartigt een Centrale Ouderraad de belangen van de ouders, betreffende onderwerpen die betrekking hebben op alle locaties.

- *Het inzichtelijk maken van samenwerkingsrelaties*

Vanuit de overheid kwam het voorstel om de samenwerkingsrelaties van kinderopvangcentra inzichtelijk te maken voor ouders. Doordat ouders na de invoering van de Wbk zelf de keuze voor bepaalde centra moeten gaan maken, is het eenvoudiger wanneer de samenwerkingsrelaties van de kinderopvang inzichtelijk zijn. Deze relaties kunnen worden aangegaan met bijvoorbeeld peuterspeelzalen, basisscholen, consultatiebureaus, cultuur, muziek en sport.

Octopus B.V. heeft al een aantal van die relaties, deze zijn wel eens ergens in kaart gebracht, maar voor de nieuwe wet is het verstandiger om ze allemaal overzichtelijk per locatie bij elkaar te hebben staan.

⁸ Bron: Programmabureau Implementatie Wbk

- *Tussenschoolse opvang*

De overheid denkt erover om een bepaald bedrag voor tussenschoolse opvang te reserveren. Dit budget wordt mede mogelijk gemaakt door aanpassingen van de Wbk, aangezien de duurste vorm van tussenschoolse opvang, namelijk tussenschoolse opvang die als onderdeel van een buitenschoolse opvangarrangement op locatie van de kinderopvanginstelling wordt aangeboden, aan het Wbk-budget is onttrokken.

De exploitatiekosten voor tussenschoolse opvang komen volledig voor rekening van de ouders.

Octopus B.V. ondervindt hier geen nadelen van, aangezien zij zich niet bezighoudt met deze vorm van kinderopvang.

Hoofdstuk 3 SWOT

Er zijn verschillende factoren die het concurrentievermogen van een onderneming bepalen. Uit onderzoeken is gebleken dat marktaandeel, kwaliteitsniveau, kostenniveau en prijsbeleid heel belangrijk zijn voor het concurrentievermogen. Naast deze algemene factoren zijn er voor Octopus B.V. ook nog enkele bedrijfstakspecifieke factoren. Unieke bezittingen en/ of vaardigheden stellen de onderneming in staat om een hoog marktaandeel, een hoog kwaliteitsniveau of een laag kostenniveau te behalen of zich op een ander punt te onderscheiden van de andere ondernemingen uit de bedrijfstak. En dit zijn er voor de kinderopvang nogal wat!

Om een goed beeld te krijgen van de sterke en zwakke punten, en de kansen en bedreigingen van Octopus B.V., wanneer de Wbk haar intreden doet, zijn hieronder een aantal SWOT onderdelen opgesteld. SWOT staat voor strengths (sterkte), weaknesses (zwakte), opportunities (kansen) en threats (bedreigingen). De sterke en zwakke punten van de organisatie behoren tot de interne analyse, de kansen en bedreigingen tot de externe. In dit hoofdstuk worden de sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen van Octopus B.V. onder elkaar opgesomd in de SWOT inventarisatie (paragraaf 1).

Vervolgens worden de belangrijkste punten per categorie onder elkaar gezet in de SWOT samenvatting (paragraaf 2). Tot slot, in paragraaf 3, worden de bedreigingen tegengegaan door de sterke punten te benutten en door de kansen te benutten kunnen enkele zwakke punten weggenomen worden. Dit is de zogeheten SWOT analyse.

3.1 SWOT inventarisatie

Interne analyse

Strengths (sterkte)

- Grote naamsbekendheid binnen Delft, hoeft minder in geïnvesteerd te worden en kan zich op andere activiteiten richten
- Grootste kinderopvangcentrum binnen Delft, marktleider, dus een relatief hoge omzet
- Verzorgt zowel kinderopvang als bemiddeling, breder aanbod dus kunnen de kosten gedeeld worden
- Goede kwaliteit van de kinderopvang, aangezien Octopus B.V. momenteel al gecertificeerd is en deze kwaliteitseisen al op orde heeft
- Gediplomeerd personeel op de locaties
- Octopus B.V. heeft een dienstverlenend centraal bureau om vlak na de invoering informatie aan externe relaties te bieden
- Er is een hiërarchische opbouw van het personeel, zo is het eenvoudig om snel iedereen te bereiken, dit zorgt voor snelle communicatie tussen de personeelsleden op de locaties en op het centraal bureau
- Er bestaan via de COOr (Centrale Ouderraad) en de locatiemanagers voldoende mogelijkheden voor terugkoppelingen naar het centraal bureau
- Momenteel veel tevreden ouders (klanttevredenheidsonderzoek 2003)
- De duidelijkheid van het informatiepakket bij inschrijving is ook gebleken uit het klanttevredenheidsonderzoek 2003
- Bereikbaarheid van de locaties, zowel telefonisch als fysiek, ouders letten in de eerste plaats bij het kiezen van een locatie op de bereikbaarheid en de prijs. Dit is door meerdere onderzoeken vastgesteld⁹

⁹ Bron: Ministerie van SZW

Weaknesses (zwakte)

- Geen marketingplan (en budget) aanwezig, moet nog onderzocht worden hoeveel rendabel blijkt te zijn
- Veel parttimers op de locaties, dit zorgt soms voor onrust bij de kinderen
- Veel parttimers op het centraal bureau, ouders moeten soms te lang wachten voordat hun vragen beantwoord worden, omdat een werknemer er bijvoorbeeld 2 achtereenvolgende dagen niet is
- Vrij beperkte bereikbaarheid van het centraal bureau, door o.a. een kleine helpdesk
- De invulling van de ouderavonden¹⁰, ouders moeten meer informatie krijgen over actuele zaken. Deze avonden zijn hiervoor bedoeld, wanneer er een paar maal weinig interessante punten zijn aangekaart, zullen de ouders een volgende keer niet meer komen
- De veiligheid, aantrekkelijkheid en uitdaging die de inrichting van de buitenterreinen biedt, is niet voldoende¹⁰. Dit is het promotiemateriaal van de kinderopvang, dit zien de ouders en kan voor nieuwe klanten zorgen
- Het informeren van de ouders over de GGD-controles die periodiek worden uitgevoerd gebeurt onvoldoende
- Het informeren over veranderingen en ontwikkelingen bij Octopus B.V. is onvoldoende
- Het informeren over de oudercommissie van de locatie waar het kind geplaatst is wordt als minimaal beschouwd
- Het serieus omgaan met klachten (37% van de ouders beoordeeld dit aspect met 'neutraal' of minder tevreden)¹⁰
- De deskundigheid van de medewerkers op het centraal bureau, wordt als minimaal ervaren¹⁰
- De klantgerichtheid van de medewerkers op het centraal bureau, wordt als een van de negatieve punten aangewezen¹⁰

Externe analyse

Opportunities (kans)

- Kan bemiddelingsfunctie in vernieuwde vorm behouden
- Kosten voor de vernieuwde bemiddeling kunnen gedrukt worden doordat ze over een groot aantal personen gedeeld kunnen worden > factuursplitsing bij kinderen van Octopuslocaties
- Door de vrije markt kunnen veel klanten aangetrokken worden
- Octopus B.V. heeft al enkele samenwerkingsverbanden, deze kunnen verder uitgebreid worden
- Uitbreiding van de doelgroepen door de overheid
- De betrokkenheid van de ouders in de kinderopvangsector
- Veel automatische incasso's afsluiten
- Het informeren van de ouders volgens het stappenplan, opgesteld door het Implementatiebureau, over zaken als de GGD-controles en de veranderingen die zullen gaan plaatsvinden na invoering van de Wbk

¹⁰ Bron: Marketingplan Octopus B.V. 2001

Threats (bedreigingen)

- Bemiddelingsfunctie kan komen te vervallen, wanneer hier onvoldoende vraag naar blijkt te zijn
- Grote klanten zullen verloren gaan, hiervoor in de plaats zullen vele individuele ouders komen, die de keuze hebben elders rechtstreeks kinderopvang te regelen
- Grote kans op te late betalingen
- Door de grote hoeveelheid facturen zijn de kosten hiervan erg hoog, maar gemiddeld weer laag, toch is Octopus B.V. relatief vrij prijzig
- Grote hoeveelheid geldstromen maakt het geheel erg onoverzichtelijk
- Weinig inzicht in de Wbk, doordat deze steeds wordt uitgesteld en aangepast (eigenlijk een zwakte van de overheid)!
- Economische achteruitgang (recessie)
- Grotere concurrentie tussen Octopus B.V. en andere kindercentra en bemiddelingsbureaus
- Teruglopende groeiemarkt in de kinderopvang. Toch is er nog een jaarlijkse groei van zes procent voor opvangplaatsen voor 0 tot 4 jarigen en een jaarlijkse groei van negen procent voor buitenschoolse kinderopvang voor kinderen van 4 tot 13 jaar.
- Marktverlies aan concurrenten
- Bij rechtstreekse betaling van de Belastingdienst komen deze financiën later binnen (renteverlies)
- Octopus B.V. hanteert momenteel een uurprijzen die boven de maximum uurprijs liggen, vooral voor de NSO
- Wanneer over drie jaar de overheidstegemoetkomingen wegvallen zal dit ten koste komen van het aantal klanten
- Verlies van een werkgeversbijdrage, doordat nu één werkgever het volle pond betaald en straks nog maar maximaal 1/6 deel mag betalen. Wil de tweede werkgever geen bijdrage leveren komt het overige 1/6 deel voor rekening van de ouders

3.2 SWOT samenvatting

Overzicht van de belangrijkste sterke punten en kansen:
1. Marktleiderschap in Delft
2. Verzorgt zowel kinderopvang als bemiddeling
3. Goede kwaliteit van de kinderopvang
4. Octopus B.V. heeft een dienstverlenend centraal bureau om vlak na de invoering informatie aan externe relaties te bieden
5. Er is een hiërarchische opbouw van het personeel
6. Kan bemiddelingsfunctie in vernieuwde vorm behouden
7. Kosten voor de vernieuwde bemiddeling kunnen gedrukt worden doordat ze over een groot aantal personen gedeeld kunnen worden
8. Door de vrije markt kunnen veel klanten aangetrokken worden
9. Octopus B.V. heeft al enige samenwerkingsverbanden, deze kunnen nog verder uitgebreid worden
10. Veel automatische incasso's afsluiten
Overzicht van de gevaarlijkste zwakke punten en grootste bedreigingen:
1. Teruglopende groeiemarkt in de kinderopvang
2. Veel parttimers op het centraal bureau en op de locaties
3. Vrij beperkte bereikbaarheid, door o.a. een kleine helpdesk
4. Bemiddelingsfunctie kan komen te vervallen
5. Grote kans op te late betalingen doordat ouders de betalings termijnen worden
6. Grote hoeveelheid geldstromen maakt het geheel erg onoverzichtelijk
7. Economische achteruitgang
8. Grotere concurrentie tussen de kindercentra en bemiddelingsbureaus onderling
9. Marktverlies aan concurrenten

3.3 SWOT Analyse

Welke bedreigingen zijn weg te nemen door de sterke punten en welke zwakke punten zijn weg te nemen door de kansen te benutten? Hieronder kunt u een analyse terugvinden over de SWOT samenvatting.

Door de concurrenten steeds een stapje voor te blijven, zullen veel nieuwe ouders kiezen voor een goed georganiseerde kinderopvang. Ook moet Octopus B.V. voortdurend aan haar imago blijven werken, hierdoor kan zij marktleider op het gebied van kinderopvang in Delft blijven. De terugnemende groeimarkt kan gecompenseerd worden door het vergroten van het afzetgebied en samenwerkingsrelaties aan te gaan met uiteenlopende organisaties en verenigingen. Wanneer er, vlak na de invoering van de Wbk teveel vragen van ouders en externe relaties zijn om door het centraal bureau beantwoord te worden, kan ervoor gezorgd worden dat het personeel op de locaties optimaal op de hoogte is en ook zij de ouders kunnen adviseren. Zo kunnen de huidige klanten (ouders die hun kinderen al op één van de Octopuslocaties geplaatst hebben) bij de locaties terecht met vragen. Potentiële klanten, externe relaties en klanten die gebruik maken van de huidige bemiddelingsfunctie kunnen terecht bij het centraal bureau en de helpdesk.

Door de ouders goed voor te lichten en automatische incasso's te promoten kunnen te late betalingen tot een minimum beperkt worden, dit zorgt voor een kostenverlaging en meer overzicht in de geldstromen. Door het informeren van de ouders volgens het stappenplan van het Implementatiebureau Wbk, over zaken als de GGD-controles en de veranderingen die gaan plaatsvinden na invoering van de Wbk, zullen ouders en opvoeders meer betrokken worden bij de veranderingen. Aangezien de ouders momenteel minder tevreden zijn over de informatie kan dit aspect volgens dit stappenplan verbeterd worden. Wel moet deze informatiewijze ook in de toekomst nageleefd worden, om de klanten tevreden te houden. De deskundigheid en de klantgerichtheid van de medewerkers op het centraal bureau wordt als minpunt aangemerkt¹¹. Wanneer de Wbk er definitief door is bij de regering moet Octopus B.V. direct al haar medewerkers op de hoogte gaan stellen van wat er zal gaan veranderen, zowel de medewerkers op het centraal bureau als op de locaties. Ouders, opvoeders en werkgevers kunnen zo op meerdere plaatsen met hun vragen terecht (zie meer hierover bij het onderwerp: het inlichten van betrokkenen).

Tijdens en na de invoering van de Wbk zal Octopus B.V. meer aandacht moeten besteden aan het informeren van de ouders, door de leidsters, over wat er die dag is gebeurd. Uit onderzoeken is gebleken dat driekwart van de ouders positief is, maar er is toch een aanzienlijke groep die niet tevreden is over de gang van zaken, terwijl bijna 60 procent van de ondervraagden dit punt het belangrijkste vindt.¹²

Het mocht duidelijk zijn dat veel bedreigingen en zwakheden verholpen kunnen worden door de kansen en sterke punten van Octopus B.V. te benutten.

¹¹ Bron: Resultaten tevredenheidsonderzoek 2003 door Walvis ConsultingGroep

¹² Bron: Tevredenheidsonderzoek kinderdagverblijven en BSO; door Vyvoj/ TNS-NIPO

Hoofdstuk 4 Het formuleren van de strategie

Octopus B.V. bestaat zoals eerder beschreven uit een aantal locaties en een centraal bureau. De locaties zijn te beschrijven als business units en het centraal bureau als het concern. Het is belangrijk om vooraf deze scheiding duidelijk weer te geven, alvorens de strategie opgesteld kan worden. Het centraal bureau levert aan haar locaties ondersteunende diensten, maar heeft geen eigen primair proces. Dit gaat voor Octopus B.V. niet geheel op, aangezien het centraal bureau wel een primair proces heeft namelijk de bemiddelingsfunctie. In dit geval wordt het centraal bureau toch als concern beschouwd.

Aangezien de verschillende locaties van Octopus B.V. tot één concern behoren en een sterkere positie op de afzetmarkt innemen dan wanneer zij als zelfstandige ondernemingen zouden opereren, is er sprake van concernvoordeel.

Momenteel is er sprake van een positief concernvoordeel. Het geheel is meer waard dan de som van de locaties opgeteld. Tevens kunnen er meer grote klanten worden aangetrokken zoals op dit moment de gemeente Delft, de TU en de Gist, ook is het door deze samenvoeging mogelijk om de bemiddelingsfunctie uit te voeren.

Aangezien er door de komst van de Wbk veel zal gaan veranderen in de samenstelling van het klantenbestand, zal ook het concernvoordeel gaan veranderen. Achtereenvolgens worden in dit hoofdstuk dan ook de Ansoff Matrix en de vijf expansiestrategieën besproken.

Hoofdstuk 4.1 De Ansoff Matrix

Het is belangrijk om de producten en de markt te verkennen waarop Octopus B.V. zich begeeft. De Ansoff Matrix is hiervoor een goede indicator. Deze matrix geeft aan hoe een bedrijf bestaande en nieuwe producten op bestaande en nieuwe markten aan kan bieden of introduceren. Hieronder is deze matrix afgebeeld.

Markt	Product	
	Bestaande producten	Nieuwe producten
Bestaande markten	1 Marktpenetratie	3 Productontwikkeling
Nieuwe markten	2 Marktontwikkeling	4 Diversificatie

Figuur 10: Ansoff Matrix

1 *Marktpenetratie*

De producten die Octopus B.V. momenteel aanbiedt zijn:

- Het opvangen van kinderen
 - (Peuterspeelzalen)
 - Kinderdagverblijven
 - Naschoolse Opvang (NSO)
- Bemiddeling voor de huidige klanten

Er is momenteel nog voldoende vraag naar deze producten, Octopus B.V. zou zich dus kunnen richten op de klantenbinding die zij wil behouden, ook na met de Wbk. Tevens kan Octopus B.V. zich richten op de reclame en PR .

2 *Marktontwikkeling*

Octopus B.V. kan eraan denken meer samenwerkingsverbanden aan te gaan met onder andere consultatiebureaus, basisscholen, cultuur, natuur en sport. Eventueel ook met bemiddelingsbureaus en kindercentra elders in het land. Zo kunnen beide centra profiteren van schaalvoordelen en bemiddeling. Vooral na de invoering van de Wbk zullen

kinderopvangcentra en bemiddelingsbureaus hoge kosten krijgen voor het aanpassen van hun huidige software programma's. Het is dan ook aan te raden van tevoren met enkele grotere kinderopvangcentra en bemiddelingsbureau's af te spreken hoe de facturering het beste op elkaar afgestemd kan worden. De kosten kunnen zo worden gedeeld en de implementatie zal sneller plaatsvinden.

Wanneer er samenwerkingsverbanden ontstaan tussen Octopus B.V. en organisaties elders in het land zal er gesproken kunnen worden van marktontwikkeling. Octopus B.V. begeeft zich immers op een nieuwe (afzet)markt.

3 Productontwikkeling

Bij productontwikkeling kan er gedacht worden aan het op de markt brengen van een nieuw product of dienst. Dit is een van de belangrijkste onderdelen van deze matrix voor Octopus B.V., wanneer de Wbk haar intrede doet. Het is niet eenvoudig om een nieuw product voor de kinderopvang op de markt te brengen. Voor het behouden van de bemiddelingsfunctie zijn zulke grote aanpassingen nodig in het factureringssysteem, dat er gesproken kan worden van een vernieuwd 'product'. Ook grote aanpassingen of veranderingen met betrekking tot de huidige werkwijze kunnen onder deze noemer geplaatst worden.

Aanpassingen die komen kijken bij de vernieuwde bemiddelingsfunctie zijn o.a:

- Geen administratieve en financiële rompslomp bij het 3 factuursysteem
- Mutatie van aantal opvanguren voor een kind geregeld door Octopus B.V.
- Gesprek door Octopus B.V. met de werkgevers en sociale partners die niet de volledige 1/6 willen betalen
- Faciliteren van de ouders bij de subsidie aanvraag bij de Belastingdienst

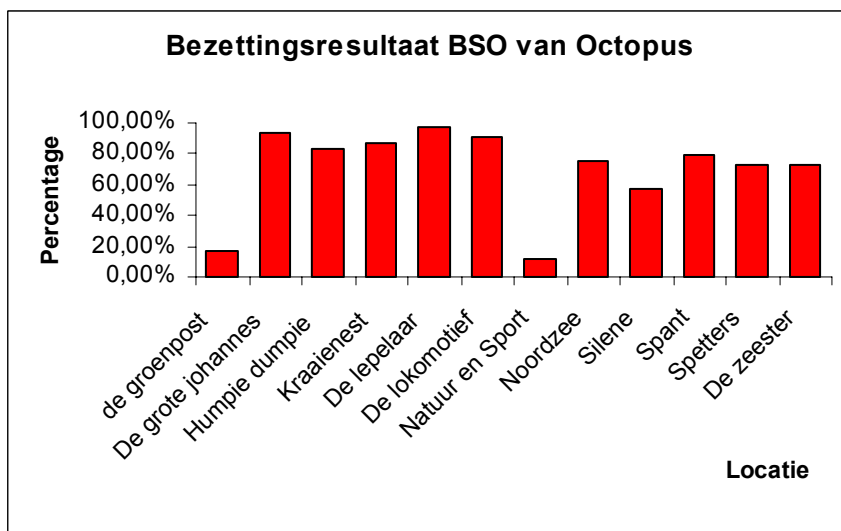
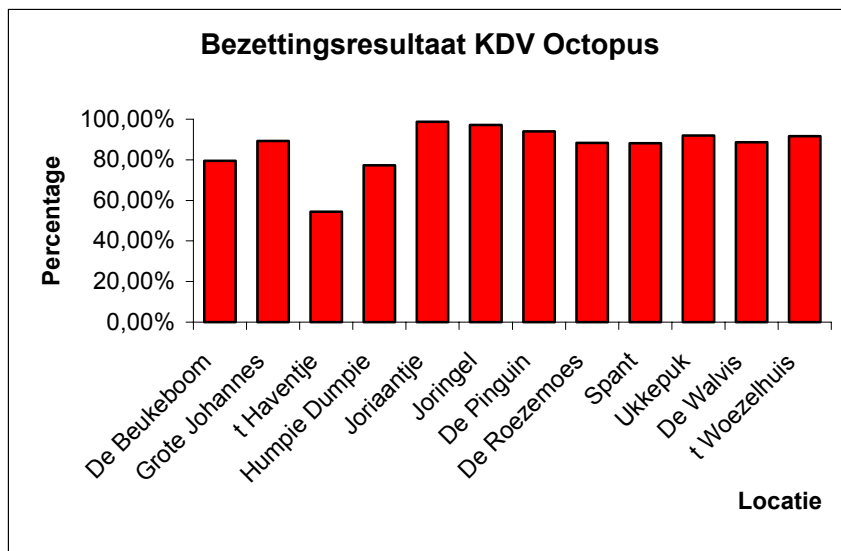
Ook kan er gedacht worden aan **vroege voorschoolse educatie (VVE) voor allochtonen**.

Dit is opvang die niet onder de Wbk valt en bedoeld is om buitenlandse kinderen Nederlands te leren.

4 Diversificatie

Voor echte verticale uitbreiding van de werkzaamheden zijn momenteel weinig tot geen aanbevelingen. Dit aangezien Octopus B.V. toch al te maken krijgt met een groot aantal interne veranderingen door de invoering van de Wbk. Zij zal dan ook gedurende het eerste jaar na de invoering veel tijd nodig hebben om deze processen te optimaliseren en hierdoor zal niet de tijd aanwezig zijn om veel te investeren in nieuwe producten op nieuwe markten.

De marktpenetratie en productontwikkeling vragen de meeste aandacht na de invoering van de Wbk. De producten die Octopus B.V. levert moeten, ook na de Wbk, voldoende interessant zijn voor de klanten. Door de huidige klanten te behouden en nieuwe klanten aan te trekken kan er voldoende winst worden gemaakt om zeker te zijn van het voortbestaan van Octopus B.V. Momenteel ligt het bezettingspercentage van de kinderdagverblijven tussen de 85 en 95% (zie figuren 6 en 7). Er moet dan ook naar gestreefd worden dit bezettingspercentage na invoering van de Wbk gelijk te houden of natuurlijk, indien mogelijk, te vergroten.



Figuren 6 en 7: Bezettingsresultaten KDV en NSO van Octopus B.V. (bron Octopus B.V.)

Hoofdstuk 4.2 De vijf expansiestrategieën

Om ook na de invoering van de Wbk actief te blijven in zowel de kinderopvang als in de bemiddelingsfunctie kan eraan gedacht worden om de het aantal locaties van Octopus B.V. uit te breiden, of samenwerkingsverbanden aan te gaan met bemiddelingsbureaus en kinderopvangcentra.

Er zijn vier richtingen waarin Octopus B.V. haar portfolio van business units kan uitbreiden. Dit zijn:

- Horizontale expansie
- Horizontale multinationalisatie
- Verticale integratie
- Verwante diversificatie
- Niet-verwante diversificatie

De mogelijkheden voor Octopus B.V. voor de verschillende expansiestrategieën zijn hieronder per strategie beschreven.

Horizontale expansie houdt in dat de Octopus B.V. haar activiteiten uitbreidt en zich daarbij beperkt tot één bedrijfstak. Momenteel bestaan de inkomsten van Octopus B.V. uit het opvangen en onderbrengen van de kinderen binnen eigen locaties en uit de bemiddelingsfunctie. Het is de vraag of de bemiddelingsfunctie wel duidelijk tot een andere bedrijfstak gerekend kan worden. Er is immers geen bemiddeling mogelijk wanneer er geen kinderopvang meer is, doordat deze twee activiteiten zo dicht bij elkaar liggen worden ze hier tot één bedrijfstak gerekend. In dit geval gaat het ook niet om het uitbreiden, maar behouden van de activiteit.

Door rekening te houden met de voor- en nadelen van horizontale expansie, is het eenvoudiger na te gaan wat de voor- en nadelen van het behoud van de bemiddelingsfunctie zijn.

De belangrijkste voordelen en motieven van horizontale expansie zijn het realiseren van schaalvoordelen en dus kostenvoordelen. Door het behouden van meerdere activiteiten is Octopus B.V. ook minder afhankelijk van het resultaat in de kinderopvang binnen Delft en Alphen aan de Rijn (waar de Octopuslocaties gevestigd zijn). Er is sprake van risicospreiding en dit is altijd zinvol. Door het onderbrengen van kinderen bij andere kinderopvangcentra en daarbij de bemiddelingsfunctie te behouden, kunnen deze kostenvoordelen gerealiseerd worden. De kosten die komen kijken bij het behouden van de bemiddelingsfunctie, zullen gedragen worden door meer kostendragers (de ouders), de kosten per individuele kostendrager zullen dan ook lager zijn.

De kosten waarvoor de kostenvoordelen kunnen gelden bestaan uit:

- De veranderingskosten van de ICT, die KOCON aan Octopus B.V. doorberekent
- Papier, inkt en overige administratiekosten
- Personeelskosten, het personeel kan zich meer specificeren en waarschijnlijk efficiënter te werk gaan

Het is aan te raden om de markt uit te breiden door samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere kinderopvangorganisaties of bemiddelingsbureaus. Er kan gedacht worden aan het fuseren of overnemen van andere organisaties.

Het behouden van de bemiddelingsfunctie heeft ook een aantal nadelen. Er zullen extra kosten gemaakt worden om in deze branche actief te kunnen zijn. Grote bemiddelingsbureaus zijn al bezig met het opzetten van elektronische factureringssystemen, het voorbereiden van hun klanten op de komst van de Wbk en het aanpassen van hun softwareprogramma's voor het drie factuursysteem.

Horizontale multinationalisatie houdt in dat Octopus B.V. zich internationaal gaat vestigen. Met betrekking tot de invoering van de Wbk is deze strategie weinig relevant en zal hier dus ook buiten beschouwing worden gelaten.

Verticale integratie houdt in dat Octopus B.V. gaat expanderen naar bedrijfstakken waartoe haar toeleveranciers en haar afnemers behoren.

Na de invoering van de Wbk, wordt het factureren een grote kostenpost. Kleine ondernemingen zullen deze kosten misschien niet kunnen dragen en daarvoor kan Octopus B.V. samenwerkingsverbanden aangaan met kleinere centra. Het factureren kan vanaf dat moment worden ervaren als een 'een treetje hoger' in de bedrijfskolom en daarom kan Octopus B.V. deze taak voor andere centra uit gaan voeren voor een bepaald bedrag per debiteur. De kosten van het factureren kunnen zo verspreid worden en zo zullen deze kosten per debiteur dalen.

Het splitsen van de facturen kan als uitbreiding naar anderen worden gezien. Er wordt immers een handeling van de klanten overgenomen. Meer hierover kunt u lezen in hoofdstuk 5.

Verwante diversificatie houdt in dat Octopus B.V. gaat expanderen naar andere bedrijfstakken, dus niet die van haar leveranciers en afnemers. Er is een zeker verwantschap tussen de bedrijfstak van de kinderopvang en de bedrijfstak waartoe de Octopus B.V. toetreedt. Er kan hierbij gedacht worden aan het produceren van baby en peutervoeding, het maken van meubilair voor de locaties en dergelijke. Voor de invoering met de Wbk heeft dit ook weinig verband.

Bij **niet-verwante diversificatie** bestaan er geen duidelijke overeenkomsten tussen de activiteiten die Octopus B.V. momenteel uitvoert en de activiteiten van de bedrijfstak waarin toe wordt getreden. Dit gaat voor de kinderopvang erg ver en zal dus ook niet verder beschreven worden.

Het blijkt dat horizontale expansie en verticale integratie het meest relevant zijn voor Octopus B.V. Het aangaan van samenwerkingsverbanden of het overnemen van andere kinderopvangcentra kan erg nuttig zijn. Toch komen hiervoor misschien nog enkele wettelijke beperkingen, aangezien er verwacht wordt dat de er anders een aanmerkelijke marktmacht ontstaat, zoals ook in de supermarktketen is gebeurd. De vraag is dan ook in hoeverre de NMa (Nederlandse Mededingingsautoriteit) verdergaande fusies van aanbieders kan verbieden. Ook het overnemen van facturering van kleinere centra kan nuttig zijn, niet alleen door de opbrengsten die dit met zich mee zal brengen, maar ook door de kostenspreiding die dit oplevert.

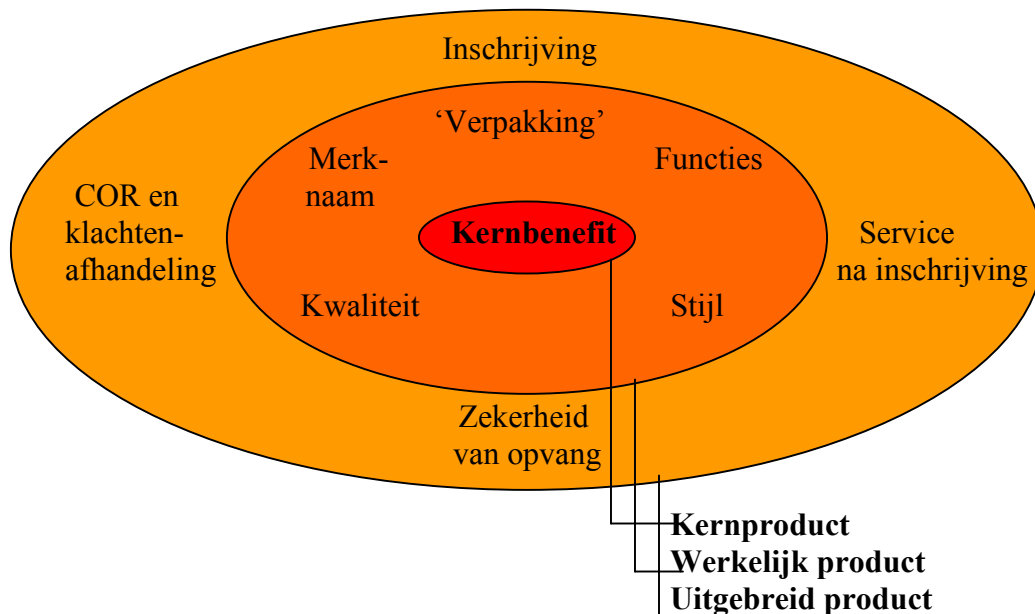
Hoofdstuk 5 De veranderingen opgedeeld naar de deelgebieden (inclusief kosten en opbrengsten)

Dit hoofdstuk bevat een overzicht van de mogelijkheden voor het aanbieden van nieuwe producten, die als vervanging of opvolging van het huidige takenpakket kunnen worden ingevoerd. Er zullen aanbevelingen gegeven worden voor vervangende of nieuwe producten, zodat er een minimaal verlies van omzet gerealiseerd kan worden. Octopus B.V. vervult niet alleen de functie van kinderopvang, maar tevens bemiddelt zij tussen kinderdagverblijven elders in het land en haar klanten (werkgevers). Deze bemiddelingsfunctie kan komen te vervallen, aangezien de samenstelling van de klanten zal gaan veranderen van werkgevers naar ouders. Ook moet er worden ingespeeld op de vrije markt en moeten de interne en externe relaties worden ingelicht.

Het is duidelijk dat deze veranderingen allemaal een eigen ‘problematiek’ met zich meebrengen en dus ook een eigen strategie nodig hebben. Binnen de paragrafen zal dieper worden ingegaan op de mogelijkheden die geboden kunnen worden door Octopus B.V.. Tevens is er aan het eind van ieder paragraaf een opsomming van de mogelijkheden met zijn voor- en nadelen, kosten en opbrengsten te vinden.

Bij de berekening van de kosten is geen rekening gehouden met de BTW, waarschijnlijk zal dit er nog bij komen. Octopus B.V. kan geen BTW terugvorderen over de kosten die zij maakt wel moet er BTW aan de toeleveranciers betaald worden.

De dienst die Octopus B.V. levert en waar de klanten voor betalen bestaat niet uitsluitend uit het opvangen van kinderen en het bemiddelen tussen werkgevers en kinderopvangorganisaties, maar is onder te verdelen in drie productniveaus. Met deze productniveaus in het achterhoofd is bij het opstellen van het marketinggedeelte (paragraaf 3) rekening gehouden.

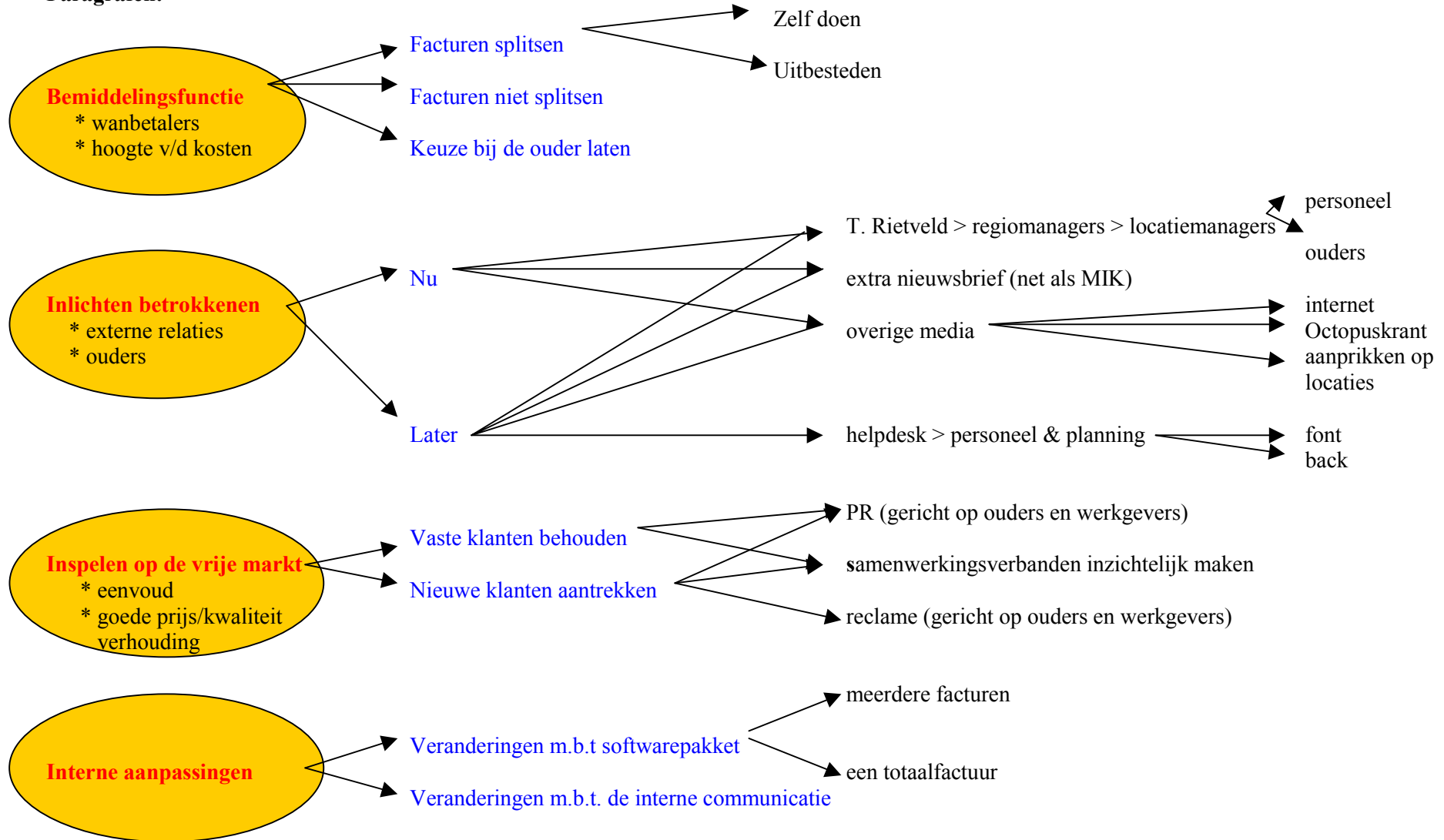


Figuur 15: Diverse productniveaus van een dienstverlenend product als kinderopvang in kaart gebracht

In het schema op de volgende bladzijde is een overzicht van de beschreven onderwerpen uit dit hoofdstuk te lezen.

Overzicht van de mogelijkheden voor Octopus B.V.

Paragrafen:



Hoofdstuk 5.1 De bemiddelingsfunctie

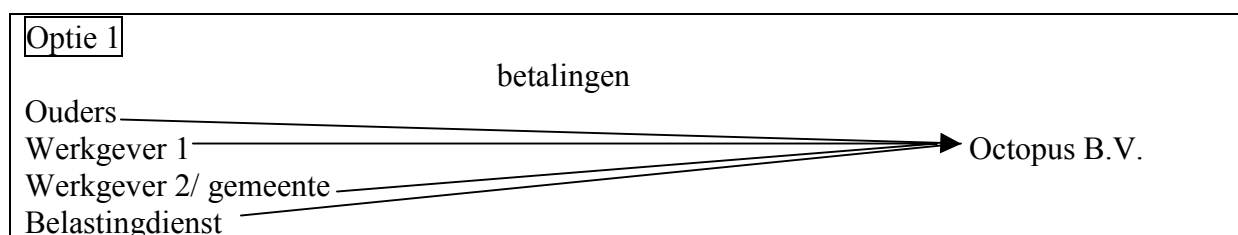
Vanaf 1 januari 2005 krijgen ouders zelf de keuze om rechtstreeks een contract af te sluiten bij een kinderopvangorganisatie of dat via een bemiddelingsbureau te regelen. Een bemiddelingsbureau zal voor deze bemiddeling een bepaald bedrag in rekening brengen. Tot de invoering van de Wbk is dit geen probleem, aangezien de werkgevers een contract hebben met de bemiddelingsbureaus, waaronder Octopus B.V., en zij tevens de kindplaatsing voor kinderen buiten de Octopuslocaties verzorgt.

Wanneer ouders zelf de contracten afsluiten zullen zij kiezen voor de beste prijs/kwaliteit verhouding, of voor de optie die het meest eenvoudig is.

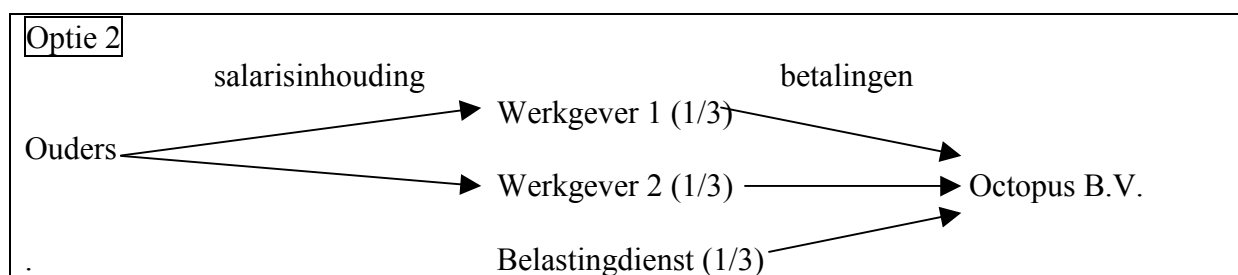
Ouders die buiten Delft wonen en die hun kinderen daar op een kinderopvangcentrum hebben geplaatst, met behulp van de bemiddeling van Octopus B.V., zullen een goede reden moeten hebben om deze bemiddeling voort te zetten. De kosten zullen immers lager zijn wanneer zij de kindplaatsing rechtstreeks bij de andere kinderopvangorganisatie regelt. Om de bemiddelingsfunctie te behouden kan Octopus B.V. de facturen voor de ouders gaan splitsen, ouders die hun kinderen bij één van de Octopuslocatie hebben geplaatst kunnen op deze manier ook gebruik maken van deze service, terwijl de kosten, door het grotere aantal afnemers, lager kunnen blijven dan wanneer er geen bemiddelingsfunctie meer zal bestaan. De mogelijkheden voor de bemiddeling worden in de komende subparagrafen beschreven.

5.1.1 Facturen splitsen

De factuur voor de ouder zal door Octopus B.V. worden gesplitst in drie facturen. Zij stuurt iedere debiteur een eigen factuur. Ouders hoeven niet het geld terug te halen bij de werkgevers en de overheid. Octopus B.V. stuurt zelf een aantal facturen, afhankelijk van het individu, naar: de beide werkgevers, eventueel de gemeente en de ouders. Ook kan dan vooraf met de ouders worden geregeld dat de Belastingdienst het geld van de overheid rechtstreeks op de rekening van Octopus B.V. stort, figuur 8 en 9. Ouders kunnen dan niet in de verleiding komen dit geld voor andere doeleinden te besteden en hoeven dit niet 18 dagen voor te schieten. De betalingen kunnen op de volgende twee manieren gebeuren:



Figuur 8: Betalingsmogelijkheid 1, het drie facturensysteem (de Belastingdienst betaald niet aan de hand van een factuur) het meest voor de hand liggend



Figuur 9: Betalingsmogelijkheid 2, de werkgever behoudt de centrale rol

Door de factuur te splitsen hebben de ouders minder omkijken naar de betalingen. Het bedrag wat Octopus B.V. voor de factuursplitsing kan rekenen is nog niet precies bekend, aangezien het niet duidelijk is hoeveel de kosten zullen zijn van het splitsen van deze facturen en het aantal afnemers van KOCON (kostendeling). Wel is er een globale indicatie gegevens in het onderstaande overzicht. Deze splitsing kan toegepast worden bij zowel de klanten die gebruik maken van de bemiddeling als voor de klanten die hun kinderen onderbrengen bij één van de Octopuslocaties.

De kosten en opbrengsten zullen bestaan uit de volgende posten:

Kosten	in euro	Opbrengsten	in euro
Extra personeelskosten bijscholen, extra handelingen (invoeren van factuur en betalingen verwerken)	1,70 x 3	Minder kans op te late betaling van de facturen	rente
Kosten software aanpassingen		Bemiddelingsfunctie blijft bestaan	
Papier + inkt	X 3	€ 20,- per maand per gesplitste factuur	20,-
Portokosten	0,50 x 3		
Computers en printers			
Algemene kosten, huisvesting, inventaris ed			
Kosten wanbetalers, incasso, rente			

De totale kosten van één factuur liggen rond de € 10,-. Wanneer de facturen worden gesplitst zullen er in totaal 3 facturen verzonden moeten worden (twee naar de werkgevers en één naar de ouders). Dit zijn dus *twee* facturen *extra*.

De kosten die voor deze factuursplitsing gerekend kunnen worden liggen rond de € 20,- per maand.

De bemiddelingsfunctie zal toch enigszins gaan afnemen, aangezien het voor ouders goedkoper is om hun kind rechtstreeks bij het kinderdagverblijf elders te gaan plaatsen. Door de splitsing van facturen en het feit dat ouders geen zin hebben om moeite te doen om van opvang te veranderen zullen er ook ouders zijn die bij Octopus B.V. de bemiddelingsfunctie blijven bestaan.

Andere kinderopvangcentra, waar kinderen via de bemiddeling van Octopus B.V. geplaatst zijn, zullen hoogstwaarschijnlijk ook de mogelijkheid gaan bieden om de factuur te splitsen. Al rekent dit dagverblijf een veel hoger bedrag voor deze dienst zal het toch onder de kosten blijven die Octopus B.V. zal gaan berekenen voor de bemiddeling + factuursplitsing.

5.1.2 De factuursplitsing uitbesteden

Wanneer de kosten niet meer opwegen tegen de baten van het systeem om de facturen te splitsen kan er nog aan worden gedacht deze splitsing te laten verzorgen door een extern bemiddelingsbureau. Dit gaat dan om de service voor klanten die hun kinderen geplaatst hebben bij één van de Octopuslocaties. De bemiddelingsfunctie zal dan geheel komen te vervallen, aangezien de kosten voor de ouders te hoog worden en niet meer opwegen tegen de baten. Er is bij deze oplossing ook nauwelijks winst voor Octopus B.V.

In het volgende overzicht met kosten en opbrengsten is te zien dat de opbrengsten niet opwegen tegen de kosten en dat deze mogelijkheid niet relevant is.

Kosten	in euro	Opbrengsten	in euro
Kosten van de uitbesteding	Waarschijnlijk rond de € 20,-	Service voor klanten van Octopuslocaties (klanten blijven behouden, maar minimale winst)	
Kosten van bemiddeling	Vast bedrag, net als vóór de Wbk		
Bemiddelingsfunctie vervalt			

5.1.3 Eén factuur sturen

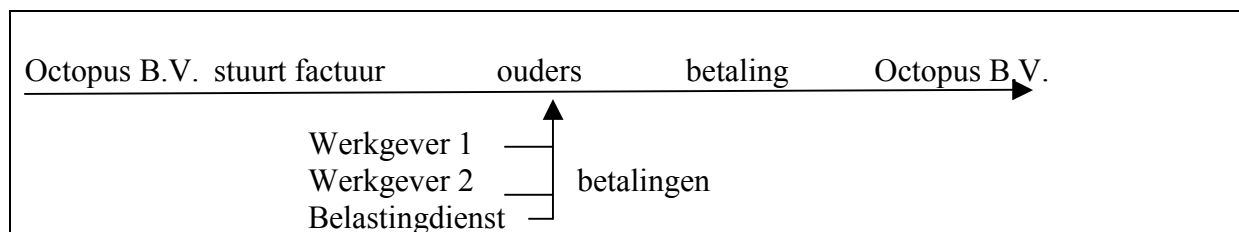
Octopus B.V. kan ervoor kiezen de administratie zo eenvoudig mogelijk te houden en slechts één factuur te sturen naar de ouders. Zij moeten dan zelf bij de werkgevers, de overheid en eventueel de gemeente hun geld terughalen.

De Belastingdienst maakt de 15^{de} van iedere maand het bedrag over voor de kinderopvang. De werkgevers zullen hun bijdrage waarschijnlijk bij het salaris voegen, dit is rond de 22^{ste} van iedere maand, maar afhankelijk van de werkgever. Wanneer de factuur van Octopus B.V. de 26^{ste} betaald moet worden, hebben de ouders het geld van de Belastingdienst nog niet verkregen, maar het salaris, met de bijtelling voor de kinderopvang, is bij de meeste werknemers dan wel gestort. De datum waarop de factuur betaald moet worden is erg belangrijk, want ‘van een kale kip kun je niet plukken’! Staan de ouders in de schulden dan moet Octopus B.V. langer wachten op haar geld en kan er misschien wel helemaal naar fluiten. In dit geval is het verstandig om een incassobureau in te schakelen.

De bemiddelingsfunctie van Octopus B.V. zal ook in dit geval niet meer erg relevant zijn. Wanneer ouders hun kind hebben geplaatst bij een andere kinderopvangorganisatie zullen zij geen extra kosten gaan maken voor de bemiddeling, waarvoor zij geen extra voordelen of kwaliteit krijgen.

Kosten	in euro	Opbrengsten	in euro
Personeelskosten (één factuur)	1,70	Minder kosten door het verzenden van maar één factuur	
Kosten software aanpassing			
Verlies bemiddelingsfunctie			
Kosten software aanpassingen			
Papier + inkt			
Portokosten	0,50		
Computers en printers			
Algemene kosten, huisvesting, inventaris ed			
Kosten wanbetalers, incasso, rente			

De kosten van een factuur zijn gelijk aan de kosten bij paragraaf 5.1.1 en komen dus rond de € 10,-. Dit zijn de totale kosten van deze optie, aangezien en maar één factuur verzonden wordt. Deze kosten worden niet extra bij de ouders in rekening gebracht, maar zitten momenteel al in de prijs van de kinderopvang inbegrepen. Op dit moment, voor de invoering van de Wbk, wordt er namelijk ook al één factuur verzonden.



Figuur 16: Schematische voorstelling van de betaling

5.1.4 Ouders de keuze bieden de facturen wel of niet te splitsen

Er kan gekozen worden om beide factureringsmogelijkheden te bieden. Of dit mogelijk is in de software is nog niet bekend, maar zal waarschijnlijk niet al te veel problemen met zich meebrengen wanneer er meerdere kinderopvangcentra zijn die deze mogelijkheid willen aanbieden.

De keuze kan zo bij de ouders gelegd worden. Zij krijgen de mogelijkheid om de factuur te laten splitsen tegen een maandelijkse betaling of zelf de gehele betaling te regelen. Een voordeel hiervan is dat niet alle ouders gebonden zijn aan extra kosten, waarvan zij eigenlijk geen gebruik willen maken. Ouders die wel de neiging hebben om in financiële problemen te komen, kunnen zo wat meer overzicht en eenvoud creëren in hun financiën. Tevens heeft Octopus B.V. bij deze laatste categorie meer zekerheid van haar inkomsten. De Belastingdienst en werkgevers betalen rechtstreeks op haar rekening, het geld hoeft alleen nog bij de ouders geïnd te worden.

Tevens zullen veel bemiddelingsbureaus overgaan tot het splitsen van de factuur, wil Octopus B.V. haar bemiddelingsfunctie behouden, zal zij hierin mee **moeten** gaan!

Bij deze mogelijkheid kan de bemiddelingsfunctie wel blijven voortbestaan.

Kosten	in euro	Opbrengsten	in euro
Extra personeelskosten bijscholen, extra handelingen		Tevredenheid voor extra service van Octopus B.V.	
Kosten software aanpassingen		Bemiddelingsfunctie blijft bestaan	
3 facturen i.p.v. 1 dus personeelskosten, maar niet bij alle facturen	1,70 (X3)	Minder kans op te late betaling van de facturen, meer zekerheid van inkomsten	
Kosten software aanpassingen		Geen extra kosten voor ouders die dit niet nodig hebben	
Papier + inkt			
Portokosten	0,50 (X3)		
Computers en printers			
Algemene kosten, huisvesting, inventaris ed			
Kosten wanbetalers, incasso, rente			

Zoals uit het overzicht van de kosten en opbrengsten blijkt, zal voor het personeel veel tijd kosten, en dus geld, om per individuele klant in te voeren of zij wel of geen factuursplitsing wensen.

Kort beschreven hebben ouders de keuze uit de onderstaande twee mogelijkheden:

- 1 > factuur splitsen (+ € 20,-)  automatische incasso (geen extra kosten)
geen automatische incasso (+ € 2,50)
- 2 > facturen niet splitsen (geen extra kosten)  automatische incasso (geen extra kosten)
geen automatische incasso (+ € 2,50)

Wanneer klanten te laat of helemaal niet betalen gaat dit ten kosten van de liquiditeit en het winstresultaat. Het vraagt tijd, inspanning en geld debiteuren te herinneren en aan te manen. Medewerkers moeten debiteuren bellen en als dit ook niet werkt moet er overgegaan worden tot het inschakelen van een incassobureau.

Om te voorkomen dat de facturen te laat betaald worden is het aan te bevelen zoveel mogelijk automatische incasso's te laten toepassen.

De voordelen waarop de ouders gewezen kunnen worden zijn: geen administratieve en financiële rommel, geen boete doordat er te laat wordt betaald en geen extra kosten van € 2,50 per maand.

Er zijn dus meerdere redenen om de ouders hiertoe over te halen.

Wanneer er extra kosten zijn gemaakt voor het inschakeling van het incassobureau worden deze normaliter betaald door de ouders. Blijkt dit onmogelijk te zijn, dan zullen deze kosten toch voor rekening komen van Octopus B.V.

De kosten van 20 euro per maand voor het splitsen van de factuur moet niet ten kosten gaan van het aantal klanten dat Octopus B.V. momenteel in haar klantenbestand heeft. Vandaar ook dat de keuze bij de ouders moet worden gelegd of zij wel of geen splitsing van de factuur wensen.

5.1.5 Faciliteren van ouders bij de subsidieaanvraag bij de Belastingdienst en overige diensten

Wanneer voor één van de betalingsmogelijkheden is gekozen kan Octopus B.V. nog een extra service bieden door te faciliteren.

Faciliteren is het bieden van faciliteiten om ouders te helpen bij bepaalde zaken om deze voor hen te vergemakkelijken. Dit kan zijn op het gebied van de factuursplitsing, maar ook bij het maken van een keuze voor een bepaald kinderopvangverblijf (intern of extern). Deze hulp kan tevens geboden worden aan werkgevers, wanneer zij de betaling aan de ouders of kinderopvangcentra doen.

Door de extra service die Octopus B.V. kan gaan bieden kan zij een voordeel behalen op de vrije concurrentiemarkt die na de invoering van de Wbk zal ontstaan.

Uit diverse marketing onderzoeken is gebleken dat mensen service veelal boven de extra kosten verkiezen. Op dit moment neemt dit iets terug aangezien we in een recessie¹³ verkeren en veel mensen minder geld te besteden hebben. De extra services die Octopus B.V. haar klanten kan gaan bieden zal ruimschoots opwegen tegen de kosten die zij hiervoor kan gaan rekenen,

¹³ Bron: NRC, begin marktwerking in kinderopvang, zie bijlage 9

aangezien het hier om kwalitatief kleine aanpassingen gaat, in verhouding met de kwantiteit die hiermee geboeid is.

Hoe Octopus B.V. ouders kan faciliteren bij de subsidieaanvraag bij de Belastingdienst is nog niet erg inzichtelijk, aangezien er nog geen concept formulier van de Belastingdienst over deze teruggave is.

De kosten voor dit faciliteren berusten voornamelijk op personeelskosten. Het personeel op de locaties en op het centraal bureau moet voldoende ingelicht zijn over de Wbk, wat natuurlijk veel tijd in beslag neemt. Ook moeten ouders geassisteerd en geïnformeerd worden op het moment dat zij deze Belastingformulieren in moeten vullen. Octopus B.V. kan in haar contracten op laten nemen dat de betalingen rechtstreeks aan Octopus B.V. moeten gebeuren en niet via de ouders verloopt. Dit brengt zekerheid van inkomsten met zich mee. Het is wel 20 dagen later dat het geld op de rekening komt te staan, maar dit gebeurt zonder dat hier facturen voor gestuurd moeten worden. Een probleem is echter wanneer een ouder twee kinderen bij verschillende kinderopvangorganisaties geplaatst heeft. Ouders krijgen namelijk maar één beschikking van de Belastingdienst per gezin en niet per kind. Het is in zo'n geval onmogelijk om vast te leggen dat het geld rechtstreeks naar Octopus B.V. overgemaakt moet worden.

Doordat het definitieve formulier van de Belastingdienst voor de voorlopige teruggave pas in oktober van dit jaar bekend wordt, kunnen hiervoor nog geen gedetailleerde kosten en opbrengsten worden uitgesplitst. In de volgende ronde workshops die het Programmabureau Implementatie Wbk organiseert zal de financiële positie van de kinderopvangorganisaties en de communicatie met de ouders aan bod komen. Deze rondes vinden plaats in april en mei. De definitieve formulieren moeten in december weer ingeleverd worden. Wanneer de brief voor de Belastingdienst ingevuld moet worden is het voor Octopus B.V. aan te raden een begeleidende brief toe te voegen zoals het concept in bijlage 17.

Hieronder vindt u een overzicht met voor- en nadelen per onderwerp.

Onderwerp:	Voordelen:	Nadelen:
Facturen splitsen	Bemiddelingsfunctie blijft behouden	Extra kosten ICT
	Meer zekerheid van inkomsten (Belastingdienst en werkgevers)	Extra kosten personeel
	Inkomsten door € 20,- extra te rekenen (zie hoofdstuk 4)	
Facturen splitsen en uitbesteden	Ouders eenvoud van deelfacturen bieden	Hoge kosten (aan het bemiddelingsbureau)
	Minder administratieve handelingen	Verlies van bemiddelingsfunctie
	Minder last van wanbetalers	
Eén factuur sturen	Minder kosten voor de ouder (geen € 20,- extra)	Verlies bemiddelingsfunctie en meer administratie voor ouders
Ouders de keuze bieden de facturen wel of niet te splitsen	Geen extra kosten voor ouders die dat niet nodig hebben	Administratief ingewikkelder voor Octopus
	Extra service door meerdere facturen (zie ‘voordelen facturen splitsen’)	Eenmalige kosten voor aanpassingen in het administratieprogramma van Octopus B.V.
Faciliteren van ouders bij de subsidieaanvraag bij de Belastingdienst en overige diensten	Extra service voor ouders	Extra kosten om personeel bij te scholen
	Directe inkomsten vanuit de Belastingbetaling	Een aantal personeelsleden moeten deze faciliteiten gaan bieden (hogere personeelskosten)
	Bemiddelingsfunctie blijft behouden	

Hoofdstuk 5.2 Inlichten van betrokkenen

Om de invoering van de Wbk soepel te laten verlopen is goede informatie naar de betrokken personen erg belangrijk. De personen die te maken hebben met de Wbk kunnen we opsplitsen in een aantal groepen:

- Personeel van het centraal bureau
- Personeel van de Octopuslocaties
- Werkgevers, ook voor de bemiddeling
- Ouders (klanten)
- Potentiële klanten

Om al deze groepen te kunnen bereiken moet een plan op worden gesteld om volgens een soort delegatiestructuur te werk te gaan. Tevens is het mogelijk een soort nieuwsbrief te verspreiden of de informatie via overige media middelen te verspreiden. In deze paragraaf zijn een aantal opties opgesomd. Eventuele samenvoeging van één of meerdere opties is hierbij mogelijk en kunt u lezen in hoofdstuk 5

Aangezien de invoering van de Wbk binnen een jaar zal plaatsvinden, is het van belang dat de betrokkenen zo spoedig mogelijk worden ingelicht. Deze paragraaf maakt dan ook onderscheid tussen het inlichten van personen nu en het inlichten van personen later. Onder ‘nu’ wordt verstaan, tussen februari en mei 2004. Later, is rond de invoering van de Wbk. Dit zal van oktober 2004 tot eind januari 2005 zijn.

Om de bemiddelingsfunctie die Octopus B.V. momenteel vervult te behouden is het van groot belang dat de verschillende bemiddelaars tezamen duidelijkheid aan de ouders verschaffen. Kinderopvangcentra moeten ervan overtuigd worden dat het verstandig is een bemiddelingsbureau in de arm te nemen. Het mag duidelijk zijn dat wanneer de bemiddelaars worden buitengesloten, het denkbaar is dat zij afzien van het overnemen van de betalingsverplichting. Als gevolg hiervan zullen de debiteurenrisico's bij de kindercentra stijgen. De bemiddelingsbureaus zullen ook de betalingsverplichting niet meer op zich nemen, hetgeen maakt dat het risico van niet nakomen van betalingsverplichting door ouders geheel voor rekening van de kinderopvang komt. Tevens zal de vooruitbetaling in het geding komen. Dit heeft grote bedrijfsrisico's voor de kinderopvang tot gevolg. De bemiddelaars hebben financiële ruimte om de kinderopvang tegemoet te komen maar willen daarvoor wel de mogelijkheid middels een volmacht als partij op te treden.

Er worden wel problemen verwacht inzake het goed verloop van de communicatie en implementatie van de Wbk wanneer de bemiddelingsbureaus in deze niet met elkaar afstemmen en afstemmen op de trajecten die het Implementatie Bureau inzet. De bemiddelaars hebben in het kader van hun dienstverlening aan ouders en werkgevers contacten en moeten communiceren over de gevolgen van de Wbk met ouders en werkgevers. Het Implementatie Bureau gaat dit ook doen. In het belang van het imago van de bemiddelaars lijkt het een goede zaak vanuit de bemiddelaars stappen te ondernemen en een gezamenlijk aanbod te doen aan het Implementatie Bureau¹⁴.

¹⁴ Door R. Hoogedoorn, Mogroep

5.2.1 Het inlichten van betrokkenen nu

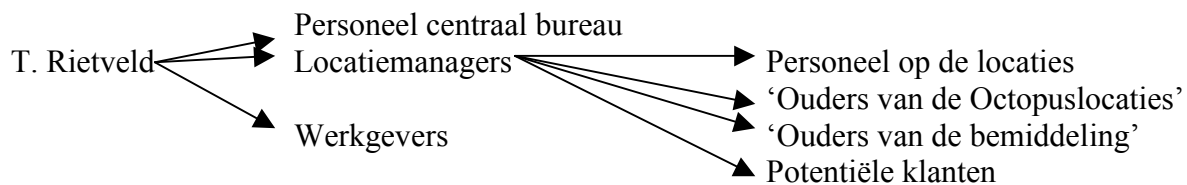
De betrokkenen moeten zo spoedig mogelijk ingelicht worden, dit kan door de volgende middelen te gebruiken:

- Presentaties
- Extra nieuwsbrief
- Reguliere nieuwsbrief

Uitwerking van de middelen:

- *Presentatie*

Door het delegeren van presentaties is het mogelijk om binnen korte tijd een groot deel van de betrokkenen te informeren. Momenteel is T. Rietveld (afdeling planning en plaatsing) de persoon, die de meeste relevante informatie over de Wbk bezit voor de betrokkenen, binnen Octopus B.V.. Zij kan een eenvoudige presentatie geven aan bijvoorbeeld alle personeelsleden van het centraal bureau en de locatiemanagers. De locatiemanagers krijgen de aantekeningen en de presentatie mee en kunnen deze presenteren aan hun personeel en aan de ouders van hun locaties. De ouders die gebruik maken van de bemiddelingsfunctie van Octopus B.V. moeten ook de mogelijkheid krijgen om een van deze presentaties bij te wonen.



- *Extra nieuwsbrief*

Octopus B.V. kan een extra Wbk nieuwsbrief produceren met de informatie over de Wbk, zoals het er tot op heden voor staat. Tevens kan deze Wbk nieuwsbrief op het internet gepubliceerd worden om een nog grotere doelgroep te bereiken.

Wanneer er meer bekend wordt over de Wbk, kan Octopus B.V. nogmaals zo'n extra Wbk nieuwsbrief uitbrengen over hoe zij bepaalde zaken zal gaan regelen na de invoering van deze nieuw wet. Zie bijlage 10 over Wbk nieuws van het MIK bemiddelingsbureau.

- *Reguliere nieuwsbrief (Octopuskrant)*

Tevens bestaat er de mogelijkheid om in iedere Octopuskrant iets over de vorderingen van de Wbk te schrijven. Ouders en personeel blijven zo continu op de hoogte. Ook via deze methode bestaat er voor Octopus B.V. een mogelijkheid om de nieuwsbrief digitaal te verspreiden.

De Octopuskrant wordt verstrekt aan alle externe relaties, te denken valt aan ouders, werkgevers, leveranciers en op alle locaties ligt een krantje. Dit krantje komt rond week 10 van 2004 uit en zal een interview met de heer W. Bering bevatten waarin gesproken wordt over de Wbk.

In het stappenplan, opgesteld door het Implementatiebureau, staat dat de uiterste datum waarop de organisaties ouders moeten informeren, 1 mei 2004 is. Octopus B.V. zal tegen die tijd nog een nieuwsbrief uitgeven.

De kosten zullen gelijk zijn (eventueel gecorrigeerd door het inflatiecijfer) aan voorafgaande Octopuskranten. De kosten bestaan uit:

- Kosten tekstschrijver, de heer Swinkels
- Kosten opmaker, lay out, man van de krant, de heer Bariet
- De drukkerij kosten, door drukkerij NIVO

Doordat de invoering van de Wbk op dit moment nog enigszins onzeker is, is het niet relevant om nu al informerende bijeenkomsten en presentaties te houden.

De opbrengsten van de Octopus krant zullen bestaan uit geïnformeerde externe relaties.

Wanneer klanten beter geïnformeerd zijn, zullen zij beter in staat zijn de juiste keuze voor bijvoorbeeld het factureren te maken. Dit is voor Octopus B.V. een grote opbrengst die niet in geld is uit te drukken.

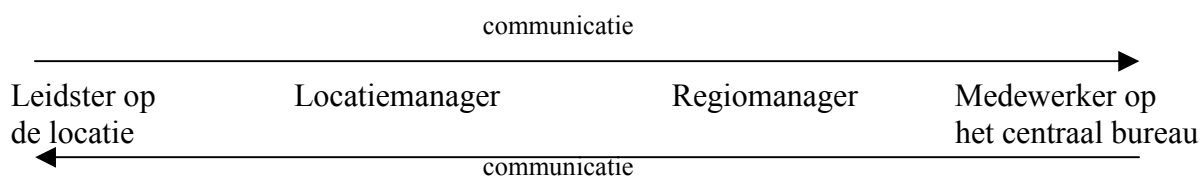
5.2.2 Het inlichten van betrokkenen later

Rond oktober verschijnt het formulier van de Belastingdienst over de voorlopige teruggave voor de kinderopvang. Vanaf dat moment moet Octopus B.V. ook gaan inspelen op de vrije markt. Het is dus noodzakelijk om vanaf oktober 2004 en januari 2005 veel informatie te verschaffen. Er moeten servicemogelijkheden geboden worden om ouders en personeel goed te informeren over de mogelijkheden die Octopus B.V. zal gaan bieden. Dit kan zijn op het gebied van facturering, kwaliteit of andere faciliteiten.

Het inlichten kan gebeuren met behulp van de onderstaande middelen:

- Presentaties
- Extra nieuwsbrief
- Reguliere nieuwsbrief
- Helpdesk bij planning en plaatsing
- Diverse media
- Extra mailbox

De communicatie tussen personeelsleden van Octopus B.V. en externe relaties zal geen eenrichtingscommunicatie zijn. Octopus B.V. moet de ouders voldoende inlichten, maar als reactie zullen er vragen ontstaan bij de externe relaties. Het is dan ook noodzakelijk om tweerichtingscommunicatiemiddelen in te schakelen, zoals presentaties, een extra mailbox en veel telefonisten. Tevens moet de communicatie tussen de leidsters op de locaties en de medewerkers op het centraal bureau goed verlopen. Op dit moment lopen er meerdere kanalen waarover informatie van de leidsters naar het centraal bureau gespeeld kan worden en vise versa. De communicatielijn met de meeste schakels is hieronder weergegeven, het is mogelijk om enkele schakels over te slaan indien noodzakelijk.



Wanneer de Wbk inderdaad haar intreden zal doen op 1 januari 2005, zullen de ouders begeleid moeten worden bij het invullen van de formulieren. Wil Octopus B.V. meer zekerheid hebben over haar inkomsten, dan is het verstandig om ouders hierbij te assisteren of faciliteren.

- *Presentaties, extra nieuwsbrief en de reguliere nieuwsbrief*

De volgroute van deze onderdelen zal gelijk zijn aan de route die u kunt lezen bij de onderdelen in het hoofdstuk 'het inlichten van betrokkenen nu'. Alleen zal de inhoud van deze beide informatieverschaffende onderdelen anders zijn.

De **kosten** van een **presentatie** zijn:

- Personeelskosten (tijd van personeelsleden, salaris)
- Betrokken personeelsleden zijn voornamelijk T. Rietveld (planning en plaatsing) en de locatiemanagers die de presentaties voorbereiden en houden

De **opbrengsten** van een **presentatie** zijn:

- Een goed geïnformeerde groep ouders en personeel (niet *alle* ouders en personeelsleden zullen aanwezig kunnen zijn).
- Snellere en betere betalingen, door de juiste individuele invulling van het betalingsformulier Wbk. Deze juiste invulling vindt pas plaats nadat de ouders voldoende zijn geïnformeerd.

De **kosten** van een **Octopuskrant** zijn:

- Kosten tekstschrijver, de heer Swinkels
- Kosten opmaker, lay out man van de krant, de heer Bariet
- De drukkerij kosten, door drukkerij NIVO

De **opbrengsten** van een **Octopuskrant** zijn:

- Redelijk tot goed geïnformeerde externe relaties van Octopus B.V.
- Snellere en betere betalingen, door de juiste individuele invulling van het betalingsformulier Wbk. Deze juiste invulling vindt pas plaats nadat de ouders voldoende zijn geïnformeerd.

➤ *Helpdesk bij planning en plaatsing*

Het personeel van de afdeling planning en plaatsing zal optimaal geïnformeerd moeten zijn, op het moment dat de Wbk van kracht wordt. Veel betrokken personen zullen opbellen of langskomen bij het centraal bureau.

Er zou dus ‘tijdelijk’ een grotere helpdesk geplaatst kunnen worden om meer betrokkenen tegelijkertijd te kunnen inlichten. Of een soort van ‘inloopspreekuren’ houden.

De **kosten** voor het plaatsen van een **helpdesk** bij de afdeling planning en plaatsing:

- Tijdelijke grotere informatiebalie bij deze afdeling
- Eventueel overwerken van personeel op deze afdeling, of personeelsleden van andere afdelingen informeren, zodat zij bij kunnen springen
- Informeren van personeelsleden op planning en plaatsing over hoe zij de ouders het beste kunnen adviseren en aansturen

De **opbrengsten** voor het plaatsen van een **helpdesk** bij de afdeling planning en plaatsing:

- Snellere en betere betalingen, door de juiste individuele invulling van het Belastingformulier Wbk. Deze juiste invulling vindt pas plaats nadat de ouders voldoende zijn geïnformeerd.

➤ *Diverse media*

Hierbij kan gedacht worden aan alle mogelijke communicatiemiddelen die er al zijn. De overheid zal een grote campagne opstarten om ouders en werkgevers bekend te maken met de mogelijkheden die er komen. Tevens kan Octopus B.V. hierop inspelen door nog wat extra services te bieden, zoals het splitsen van de facturen en faciliteren bij de Belastingaanvraag. Dit moet dan wel bekend worden gemaakt via bijvoorbeeld de Octopuswebsite, kranten, aanplakbiljetten of meeneem folders bij de opvangverblijven en werkgevers. Ook moeten de betrokkenen erop geattendeerd worden *waar* zij met hun vragen terecht kunnen. Dit lijkt erg voor de hand liggend, maar het zijn juist de mensen die niet bellen, die met de vragen blijven

zitten. Voor hen zou er een soort ‘discussieforum’ op de website geplaatst kunnen worden of op diverse toegankelijke plaatsen informatiefolders verspreid moeten worden.

De **kosten** en **opbrengsten** voor het inlichten van betrokkenen door de **diverse media**:

De kosten en opbrengsten hiervoor zijn nog niet te berekenen, aangezien het voor Octopus B.V. nog erg onoverzichtelijk is op welke wijze de overheid en de gemeente Delft campagnes gaan houden over de nieuwe wet. Vooraf is het dus moeilijk om een marketingplan op te stellen om diverse externe betrokkenen verder in te lichten over de Wbk dan volgens de presentatie, Octopuskrant en helpdesk.

➤ *Extra mailbox*

Er bestaat een mogelijkheid om een extra Wbk mailbox te openen. Dit mailadres moet duidelijk vermeld zijn op de website, de locaties en de Octopuskrant. Ouders kunnen met vragen over de Wbk terecht via de e-mail. Er kan worden afgesproken dat de e-mail binnen 48 uur beantwoord zal worden of dat ouders worden teruggebeld indien nodig. Zo kan het telefoonverkeer/ telefoondruk worden verminderd en kan de e-mail door meerdere personeelsleden worden beantwoord. De vragen kunnen zo doorgestuurd worden aan de personeelsleden met de meeste kennis van zaken, in plaats van dat de ouders telefonisch van de één naar de ander worden doorverbonden.

De kosten bestaan uit personeelskosten voor het aanmaken van deze mailbox. Aangezien deze mailbox tijdelijk is zijn hier verder geen kosten aan verbonden.

Hieronder vindt u een overzicht met voor- en nadelen per onderwerp:

Onderwerp:

Voordelen:

Nadelen:

Presentaties	Geringe kosten voor papier, porto etc.	Relatief veel werk dus tijd en geld
	Persoonlijke benadering doet mensen goed, is helderder en men kan vragen direct stellen	Moeilijk om alle betrokkenen hiermee te bereiken
	Ook potentiële ouders kunnen worden geïnformeerd	
	Public Relations mogelijk	
Extra nieuwsbrief	Kan goed bewaard blijven door betrokkenen	Extra kosten papier en personeel voor het opstellen van de brief
	Minder dubbele dingen, er kan in een of twee brieven alle informatie verschaft worden aan de diverse groepen	Potentiële ouders worden niet geïnformeerd
	Bereikt de huidige ouders en werkgevers	
Reguliere nieuwsbrief	Minder papierkosten	Moeilijk te bewaren, moet alle nieuwsbrieven doornemen als ouders bepaalde informatie zoeken
	Wordt door veel ouders aandachtig gelezen	Moeilijk om dubbele informatieverschaffing te voorkomen
Diverse media	Breed publiek te bereiken	Onpersoonlijk
	Geringe kosten	Veel informatie, aangezien de informatie voor de verschillende betrokkenen tegelijkertijd beschreven moeten worden.
Helpdesk bij planning en plaatsing	Tevreden klanten, met behoud ervan	Veel en goed ingelicht personeel aanwezig hebben
	Door goede en heldere informatie te verschaffen kan men inspelen op de vrije markt	Tijdelijke verbouwing van de helpdesk om meer mensen te kunnen inlichten
Extra Wbk mailbox	Vragen kunnen beter en sneller beantwoord worden	Mensen zonder internet bereik je niet
	Goedkoop en effectief	

Hoofdstuk 5.3 Inspelen op de vrije markt

Steeds meer kinderen brengen tegenwoordig hun eerste levensjaren door in kinderopvangcentra¹⁵. Door deze enorme groei in omvang wil de overheid de ouders stimuleren om een goede keuze te maken voor het kinderopvangcentrum waar zij hun kind(eren) plaatsen. Door de ouders meer verantwoordelijkheid te geven en deze niet bij de werkgevers te leggen, ontstaat er een vrije keuze voor ouders. Zij krijgen de mogelijkheid om hun kind(eren) te plaatsen op het kinderopvangcentrum dat het beste aansluit op hun wensen. Om de kosten die de centra vragen niet helemaal uit de hand te laten lopen, en de opvang voor iedere ouder betaalbaar te houden, heeft de overheid een maximum uurprijs ingesteld. Willen ouders een kinderopvangcentrum dat een prijs boven de maximum uurprijs hanteert, zullen zij deze kosten voor eigen rekening moeten nemen. Ouders zullen door de verantwoordelijkheid die zij krijgen ook meer op de prijs/kwaliteit verhouding gaan letten.

De totale kinderopvang bezit momenteel een kwalitatief positief imago (dit blijkt uit het trendonderzoek kinderopvang 2003, door M. Jongsma, Vyvoj). De vraag die hierin centraal staat is: Zijn ouders en opvoeders tevreden over de kinderopvang? Ja, evenals in 2002 is het leeuwendeel (92%) van de ouders tevreden. Degenen die niet tevreden zijn noemen vooral: gebrek aan flexibiliteit, kwaliteit en te hoge prijzen. De mensen die wel tevreden zijn is gevraagd of er toch nog aspecten zijn waar ze minder tevreden over zijn. Hier wordt door 20% van de huishoudens de prijs genoemd en 11% noemt de wachtlijsten en het niet beschikbaar zijn van opvang.

Toch zal er continu aan het imago van Octopus B.V. gewerkt moeten worden, wil het zijn huidige klanten (inclusief bemiddelingsklanten) behouden en potentiële klanten aantrekken.

Zij kan dit doen door de onderstaande ‘acties’ te bieden:

- PR en reclame voor Octopus B.V. (voor ouders en werkgevers)
- Ouders hulp bieden bij het verkrijgen van compensatie voor de kinderopvang bij werkgevers
- Extra service bieden door het splitsen van de facturen
- De afdeling planning en plaatsing splitsen in een front- en back office
- Ouders een goede prijs/kwaliteit verhouding bieden
- Samenwerkingsverbanden inzichtelijk maken

5.3.1 PR en reclame voor Octopus B.V.

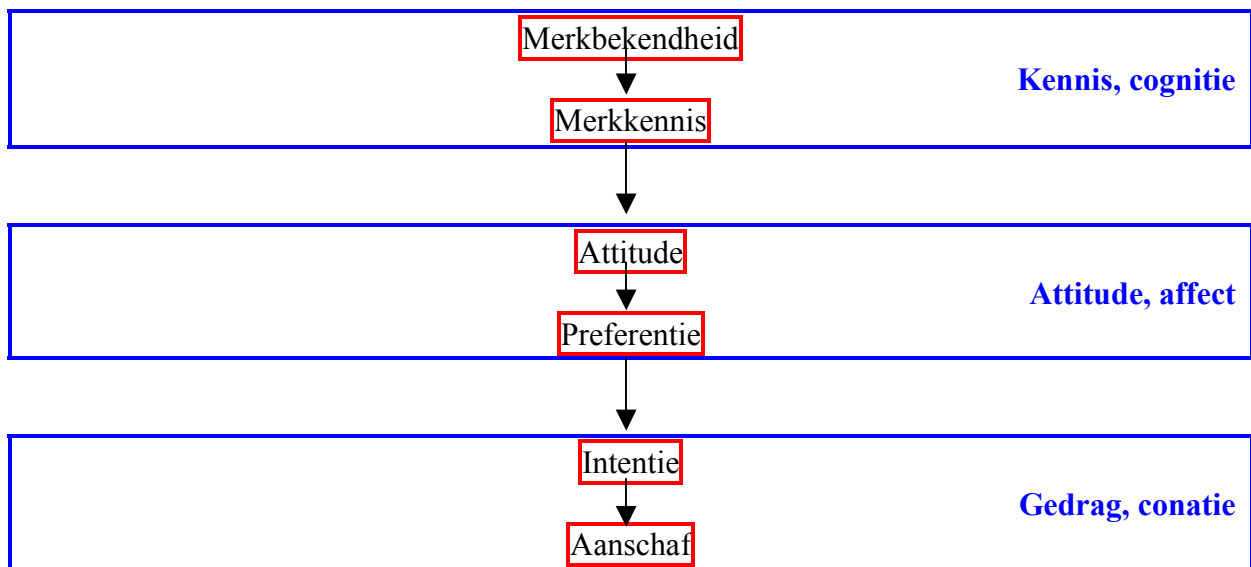
Wanneer de markt totaal vraaggestuurd wordt zal Octopus B.V., voor het behoud van haar klanten en het aantrekken van nieuwe klanten, een goede prijs/kwaliteit verhouding en marketingcommunicatie strategie moeten hebben. Deze afwegingen komen zwaarder ten laste dan wanneer de vraag meer aanbodgestuurd is, zoals tot de invoering van de Wbk het geval is. Door de verandering in de samenstelling van het klantenbestand zal deze strategie zich voornamelijk moeten gaan richten op de ouders.

De klassieke modellen van communicatiewerking gaan uit van een hiërarchie (volgorde) van effecten die bij de confrontatie met marketingcommunicatie wordt doorlopen¹⁶. Bij een hoge betrokkenheid (wat in de kinderopvangbranche geldt) doorloopt de consument zes fasen in drie hoofdgroepen: kennis, attitude en gedrag; ook wel cognitief, affectief en conatief genoemd.

¹⁵ Bron: Ministerie van SZW

¹⁶ Bron: Marketing communicatie strategie; door Floor/ van Raaij

Hieronder is deze hiërarchie in schemavorm te zien.

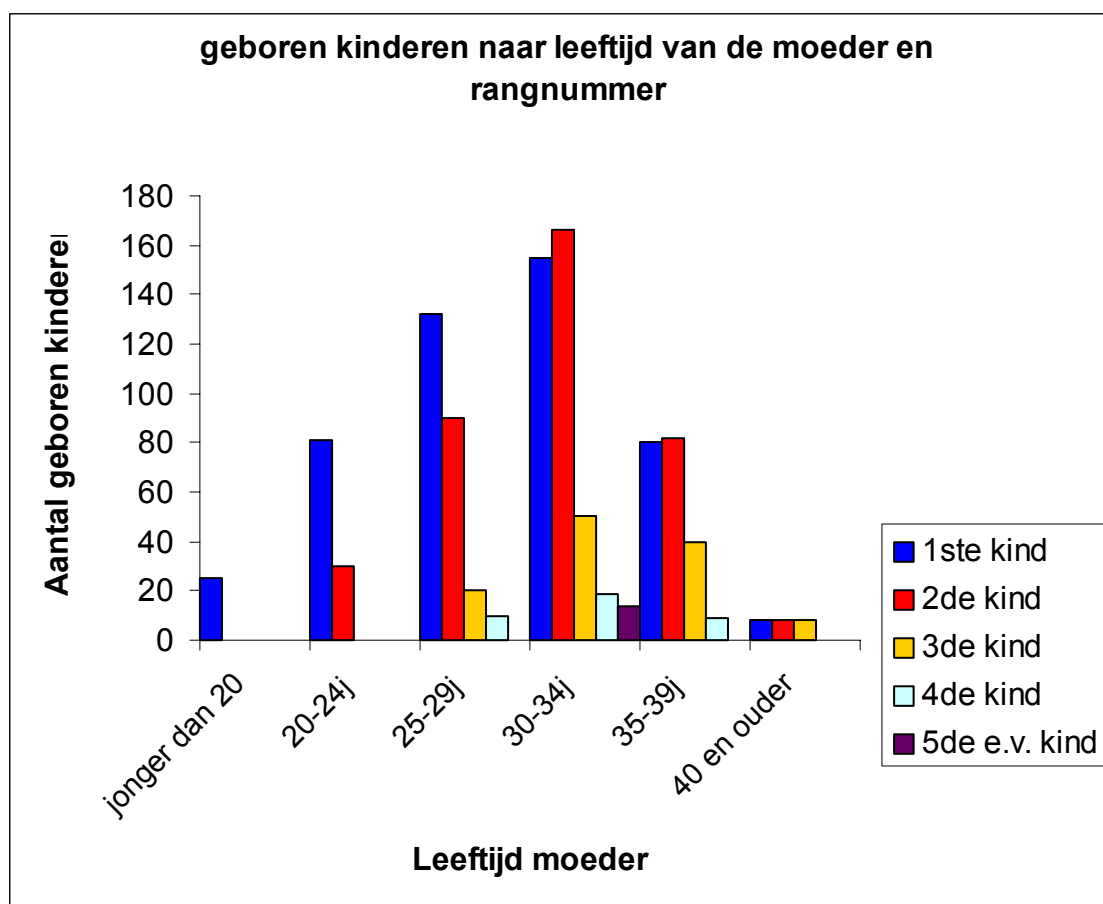


Figuur 11: Klassiek model van communicatievorming bij consumentendiensten met een grote betrokkenheid

De zes fasen liggen in het verlengde van elkaar. Elke voorgaande fase is een voorwaarde voor de volgende stap. Marketingcommunicatie heeft tot taak om zoveel mogelijk consumenten stap voor stap door deze fasen 'heen te loodsen'. Voor het succes van onder andere de bemiddelingsfunctie van Octopus B.V. is het essentieel dat potentiële klanten kennis over de organisatie opdoen en er een goed gevoel of gunstige beoordeling (attitude) voor krijgen. Net zo belangrijk is het om mensen over de streep te trekken en het laatste duwtje in de rug te geven om ze tot aanschaf van de bemiddelingsfunctie of kinderopvang bij Octopus B.V. te laten overgaan.

Er moet wel op gelet worden dat de reclame gericht is op de juiste doelgroep, hoger opgeleide, werkende ouders die hun eerste kind verwachten. Op de volgende bladzijde staat een overzicht van de geboorte van de kinderen naar leeftijd van de moeder en rangnummer van het kind. Dit onderzoek is gedaan in de gemeente Delft in 2002, maar zal voor 2003 niet erg afwijken¹⁷. Het is belangrijk om te weten rond welke leeftijd vrouwen hun eerste kind verwachten, want in deze leeftijdsgroepen moet dan de meeste energie gestoken worden wat betreft de reclame en promotieactiviteiten.

¹⁷ Bron: Gemeente Delft



Figuur 12: Aantal geboren kinderen in Delft 2002 naar leeftijd van de moeder en rangnummer¹⁸

De website

Momenteel (februari 2004) wordt er gewerkt aan een actualisatie van de website. Door de nog steeds groeiende functionaliteit van het internet is dit een goed medium om naamsbekendheid te verwerven. Het is dan ook niet onbelangrijk om makkelijk vindbaar te zijn binnen dit world wide web. Het is mogelijk een hoge ranking van het resultaat van een zoekopdracht te behalen binnen de verschillende zoekmachines. Wanneer een potentiële klant bijvoorbeeld het woord 'kinderopvang' intoetst is het belangrijk dat de website van Octopus B.V. ergens bij de eerste 20 gevonden websites komt te staan. Deze ranking wordt bepaald door de zoekmachine. Bij sommige zoekbedrijven kun je tegen betaling een hogere ranking krijgen. Verder wordt ook gebruik gemaakt van metatags. Zoekmachines zoeken namelijk naar deze tags die verborgen informatie bevatten over de site. Ze zijn niet zichtbaar in de browser, maar worden wel gevonden door de zoekmachines (Ze staan dus zichtbaar in de HTML, maar worden niet gezien door de bezoekers). Metatags bevatten dus extra informatie over de site en dan gaat het voornamelijk om steekwoorden, zinnen, beschrijvingen¹⁹.

Ook een truc is om veel links in de pagina te hebben naar andere sites.

Verskillende wetenswaardigheden over de ranking zijn te lezen in bijlage 11 van zoekprof.nl. Het is tevens mogelijk een bedrag aan de provider te betalen voor een gesponsorde koppeling. De kosten van deze koppelingen verschillen per zoekmachine. In bijlage 12 is een overzicht te vinden van een aantal zoekmachines met de bijbehorende kosten.

¹³ Bron: Gemeente Delft, burgerzaken

¹⁹ Bron: Webhulpje.nl

Advertenties

Om ouders over te halen zich aan te melden voor de bemiddelingsfunctie of kinderopvang bij Octopus B.V. is het belangrijk om een goede communicatiestrategie op te stellen. Ten eerste moet de merkkennis vergroot worden. Octopus B.V. behoort tot de grotere kinderopvangorganisaties binnen Nederland. Er is dus al redelijk wat kennis binnen de bevolking (vooral binnen Delft), maar wil het zijn kennis en positieve houding behouden zal zij hiervoor een goede strategie moeten opstellen. Is de kennis van de consumenten verworven, dan is het tevens zaak om de houding positief te prefereren. Dit kan o.a. door het huidige beleid te volgen en zoveel mogelijk positief in de media te verschijnen.

Deze manier van communicatie berust op het beleid van Public Relations (PR). Bij elke 'bijzondere' gelegenheid wordt de media uitgenodigd, wat veelal voor een gratis artikel in een regionaal dagblad zorgt. Voorbeelden zijn de opening van een nieuwe locatie, verhuizing van een locatie en de toekenning van het kwaliteitscertificaat. Aan betaalde reclame wordt momenteel niet erg veel gedaan. Op twee manieren probeert Octopus B.V. reclame te maken:

- Regelmatig verschijnen er advertorials in de Delft op Zondag en Delftse Post.
- Advertenties in locale bladen en kranten.

Voor het behouden van de bemiddelingsfunctie zal deze communicatiestrategie voornamelijk gericht moeten zijn op landelijke bekendheid.

Tot slot moeten de potentiële klanten nog dat duwtje in de rug krijgen voor ze tot aanschaf overgaan. Vaak is het in de kinderopvang wel zo geregeld dat ouders kinderopvang nodig hebben, maar Octopus B.V. moet juist dat beetje extra bieden, zodat ouders hier hun kinderopvang of bemiddeling regelen. De kosten die bij een marketingcommunicatiestrategie komen kijken zijn afhankelijk van de aard en omvang van de strategie.

De factoren die van invloed zijn op het **marketing-communicatiebudget** zijn:

1 Wat moet toegerekend worden aan het communicatiebudget?

Er moet bekend zijn welke kosten ten laste komen van het communicatiebudget. Wanneer Octopus B.V. zich meer zal gaan verdiepen in deze strategie zullen ook de kosten hiervan toenemen.

2 De rol van de marketingcommunicatie in het marketingproces

Verschillende combinaties van instrumenten uit de marketingmix kunnen worden ingezet bij het proces. De rol van persoonlijke verkoop zal binnen Octopus B.V. hoog scoren, evenals de rol van reclame, in de vorm van advertenties in dagbladen en tijdschriften voor (toekomstige) ouders en werkgevers. Te denken valt aan een bepaald percentage van de omzet dat besteed kan worden aan de marketing-communicatiestrategie. Vergeleken met andere branches ligt dit budget tussen de 1 en 2 procent van de omzet. Dit is slechts een globale schatting, waar Octopus B.V. waarschijnlijk ver onder kan gaan zitten, aangezien zij zich voornamelijk op de regionale marketing richt.

3 De omvang van het marktgebied

Voor de opvangfunctie zelf kan Octopus B.V. zich richten op de regio Delft en omstreken. Voor de bemiddelingsfunctie is het marktgebied veel uitgebreider. Voor één van de huidige klanten, namelijk de TU Delft, regelt Octopus B.V. bemiddeling in de kinderopvang die ver buiten Zuid Holland reikt. Wil Octopus B.V. zijn bemiddelingsfunctie behouden, zal het marktgebied hiervoor dan ook vrij ruim genomen moeten worden.

4 Levenscyclus van het product

Voor de introductie van een nieuw product zijn meestal hogere budgetten nodig dan voor het onderhouden van een bestaand product. De vernieuwde bemiddelingsfunctie is onderdeel van de kinderopvangfunctie van Octopus B.V.. Hierdoor zullen de kosten niet erg hoog oplopen.

5 Producteigenschappen en productdifferentiatie

De producteigenschappen van Octopus B.V. zijn niet verbonden aan bepaalde media. In de kinderopvang is een geringe sprake van productdifferentiatie, door het aangaan van samenwerkingsverbanden kan er toch enige differentiatie komen. Ook de kwaliteit kan erg verschillen binnen de kinderopvang. Door de kwaliteitseisen en het toezicht daarop (volgens de Wbk) , zal de kwaliteit naar elkaar toegroeien, maar geheel gelijk zal deze nooit worden.

6 Activiteiten van de concurrentie

Wanneer bemiddelingsbureaus en kinderopvangorganisaties besluiten veel geld te besteden aan de marketingcommunicatie, heeft dit gevolgen voor het communicatiebudget van Octopus B.V.. Er is meer geld nodig om op te vallen en de communicatiedoelstellingen te realiseren.

7 Mediakosten

Tussen de diverse media bestaan grote prijsverschillen. Een overzicht van de kosten voor het plaatsen van een advertentie in diverse tijdschriften kunt u vinden in bijlage 13.

Deze prijsverschillen hangen uiteraard samen met het bereik en de aard van de media. De communicatiedoelstellingen en de media die nodig zijn om deze doelstellingen te realiseren, hebben dus grote invloed op de hoogte van het budget.

Het is verstandig om vooraf een budget op te stellen, om zo een beter inzicht te krijgen over de kosten en opbrengsten die de reclame en marketingactiviteiten met zich meebrengen. Zie voor meer informatie in hoofdstuk 6.3.

5.3.2 Ouders hulp bieden bij het verkrijgen van een werkgeversbijdrage

Bij de meeste bedrijven is de kinderopvangregeling opgenomen in de secundaire arbeidsvoorwaarden van hun CAO. Dit is echter niet altijd het geval, er zijn bedrijven die niet, of niet geheel, willen betalen voor de kinderopvang. Octopus B.V. kan ouders hulp bieden bij het overtuigen dat beide werkgevers ‘moeten’ betalen.

Dit kan zij doen door eerst een gesprek te hebben met de ouder, deze kunnen vervolgens de werkgever proberen te overtuigen. Lukt dit niet kan Octopus B.V. eventueel zelf contact gaan zoeken met de werkgever en deze al dan niet dringend verzoeken ook mee te betalen.

Tot drie jaar na de invoering van de Wbk zal de gemeente nog een compensatie regeling hebben voor ouders waarvan één van beide werkgevers niet betaald. Na deze termijn zal de compensatie geheel vervallen en zullen de ouders voor deze extra kosten, van 1/6 van het factuurbedrag, moeten opdraaien.

Wanneer de hulp van Octopus B.V. wordt ingeschakeld zullen hiervoor kosten in rekening worden gebracht bij de ouders, aangezien Octopus B.V. ook kosten zal maken. Deze kosten zullen bestaan uit personeelskosten.

Een mogelijkheid is om één, twee of drie personen van de afdeling planning en plaatsing met ouders te laten praten en vervolgens, indien nodig met werkgevers en sociale partners.

Hiervoor kan een bedrag worden gevraagd, indien het Octopus B.V. lukt om een werkgeversbijdrage te krijgen. Het scheelt de ouders immers aanzienlijk in de kosten. De eerste drie jaar na de invoering hadden zij nog wel een compensatieregeling bij de gemeente kunnen treffen, maar deze is altijd minder dan het werkgeversdeel.

Drie jaar na de invoering van de Wbk komt deze regeling zelfs geheel te vervallen.

In schema komen de kosten en opbrengsten er als volgt uit te zien:

Kosten:

- Personeelskosten
Deze zijn vrij hoog, want er gaat veel tijd inzitten, het beste is om deze gesprekken na de grootste drukte te voeren, dus rond februari 2005
- Transportkosten
Om de personeelsleden met de ouders en werkgevers in contact te laten komen
- Wanneer het niet lukt om een werkgeversbijdrage te regelen komen de totale kosten voor rekening van Octopus B.V.

Opbrengsten:

- Een bepaald bedrag of percentage van het te betalen werkgeverdeel. Indirect komt dit dus voor rekening van de werknemers, maar zij hebben hier ook voordeel van

5.3.3 De extra service factuursplitsing

Wanneer Octopus B.V. inderdaad overgaat tot het sturen van meerdere facturen, biedt zij de ouders een extra service. Tevens kan Octopus B.V. met de individuele ouders afspraken maken over het betalen van hun factuur, bijvoorbeeld dat dit direct na de loonbetaling gebeurt, of rechtstreeks van de werkgever naar Octopus B.V.. Wel moet er gekeken worden of dit in het softwareprogramma mogelijk is om aan te passen.

Door persoonlijk contact met de klanten te onderhouden kan zij rekenen op een beter betaalverloop van haar debiteuren. Ook dit zullen de debiteuren waarschijnlijk als extra service opvatten.

De kosten en opbrengsten zijn al beschreven in paragraaf 5.1.4

5.3.4 Het splitsen van de afdeling planning en plaatsing in een front- en back office

Sinds 1 december 2003 zijn de taken van de bemiddeling al opgesplitst naar een front- en back office systeem. Dit is ingevoerd nadat een van de werknemers van Octopus B.V., die zich richt op de bemiddeling, is gedetacheerd bij de gemeente. Haar activiteiten binnen Octopus B.V. zijn overgenomen door een drietal personen. Twee hiervan richten zich op de commercie van de bemiddeling (front office) en één op de administratieve zijde van de bemiddeling (back office). Aangezien deze verandering van de afdeling planning en plaatsing dus vooral gericht is op de kindplaatsing binnen Octopuslocaties zal dit nader besproken worden in paragraaf 3, het inspelen op de vrije markt. Momenteel bestaat het bemiddelingsbeleid van de afdeling planning en plaatsing al uit een front- en een back office. Voor de kindplaatsing binnen Octopuslocaties is dit systeem ook wel implementeerbaar, maar wegen de voordelen dan wel genoeg op tegen de nadelen?

Een voordeel is dat de personeelsleden van deze afdeling meer werk van elkaar kunnen overnemen. Aangezien in het front- en back office systeem twee á drie mensen actief zijn met één locatie, in plaats van één persoon. Wanneer er een telefoontje komt van een klant, is deze door veel meer personen af te handelen. Een nadeel is wel dat de verantwoordelijkheid vervalt of deels komt te vervallen. Momenteel heeft iedere werknemer zijn of haar eigen locaties, waarover hij of zij de verantwoordelijkheid draagt. Wil men per locatie een eindverantwoordelijke behouden, dan moet deze aangewezen worden. De verdere uitwerking over dit onderwerp zal niet in dit adviesrapport beschreven worden, aangezien er een groep werknemers binnen Octopus B.V. is, die zich hiermee bezig houdt.

De kosten en opbrengsten hiervoor zijn niet verder uitgezocht aangezien hier al een interne projectgroep op zit. Er moet wel rekening mee worden gehouden, maar er zal in de strategie van dit adviesrapport geen verdere aandacht aan besteed worden.

5.3.5 Ouders een goede prijs/kwaliteit verhouding bieden

Voor veel ouders is kinderopvang een vrij grote uitgave. Wil Octopus B.V. dit betaalbaar houden voor haar klanten, zal zij een kostprijs moeten berekenen die niet (veel) boven de maximale uurprijs uitstijgt. Ouders kunnen in dit geval 1/3 van de kosten verhalen bij de overheid en (indien de werkgevers meebetalen) 1/3 bij beide werkgevers. Door de grote omvang van Octopus B.V. heeft zij de mogelijkheid kinderopvang niet (veel) boven de maximale uurprijs uit te laten stijgen. Kleinere opvangcentra kunnen minder gebruik maken van kwantumkortingen en hierdoor toch duurder zijn. Denk hierbij ook aan de personeelskosten waarbinnen geschoven kan worden. Onderling inval regelen. De kwaliteit die Octopus B.V. te bieden heeft is erg goed en zij is daar dan ook voor gecertificeerd. Ouders zullen dit positief opvatten. Potentiële klanten zullen kiezen voor het kinderopvangcentrum dat de hoogste netto klantwaarde te bieden heeft. Dit is het verschil tussen de totale klantwaarde en de totale kosten voor de klant. Zie figuur 13.

	Totale klantwaarde	Waardeaspecten product, service, personeel en imago
Min	Totale kosten voor de klant	Geld, tijd, energie en psychische kosten
Gelijk aan	Netto klantwaarde	‘winst’ voor de consument

Figuur 13: Verschil tussen totale klantwaarde en netto klantwaarde met voorbeelden

Uit diverse Amerikaanse onderzoeken is gebleken dat klanten niet alleen waarde hechten aan het product en de prijs van het product, maar ook aan service, personeel en imago. Dit is de totale klantwaarde.

Uit recente Nederlandse onderzoeken²⁰ is gebleken dat vooral het opleidingsniveau van de moeder en de gezinssamenstelling van invloed zijn op de hoeveelheid kinderopvang. Hoe groter het gezin des te lager het gebruik van kinderopvang en hoe hoger het opleidingsniveau van de moeder, hoe groter het gebruik van de kinderopvang.

Er zijn verschillende vormen van kinderopvang te onderscheiden, kinderdagverblijven en BSO, gastouderopvang en informele opvang (door grootouders of derden). De motieven waarom ouders voor een bepaalde soort kinderopvang kiezen is voor Octopus B.V. belangrijk om te weten, hierdoor kunnen zij effectieve activiteiten ondernemen.

De keuze voor een kinderdagverblijf en buitenschoolse opvang zijn: kwaliteit, professionele leiding, continu aanbod, goed voor sociale vaardigheden en speelmogelijkheden.

De gebruikers van gastouderopvang geven als motieven aan: prijs, huishoudelijkheid, kleinschaligheid en flexibiliteit. Bij degenen die niet voor formele opvang kiezen telt vooral de prijs, kwaliteit en flexibiliteit.

Als niet-gebruikers moeten kiezen voor een vorm van kinderopvang geeft de meerderheid aan te zullen kiezen voor onbetaalde opvang door de grootouders. Voor Octopus B.V. zal het een zeer moeilijke, dan niet onmogelijke, opgave zijn deze mensen voor een kinderdagverblijf te laten kiezen. Dit zal dan ook niet aanbevolen worden, aangezien hiervoor de kosten te hoog liggen en de opbrengsten, in de vorm van nieuwe klanten, te laag.

²⁰ Trendonderzoek kinderopvang 2003; door SCP, Deloitte en Touche en Netwerk Uitbreiding Kinderopvang

De prijzen die Octopus B.V. na invoering van de Wbk zal gaan hanteren zijn nog niet geheel bekend, maar zullen geen bijzondere mutaties bevatten. De klanten zullen als eerste de kosten van verschillende kinderopvangorganisaties in de buurt met elkaar gaan vergelijken. Het is dan ook belangrijk om de prijs per uur te hanteren en niet meer per maand. Ouders letten namelijk niet op de openingstijden, maar op de prijs. Indien de kosten die Octopus B.V. rekent hoger zijn dan de kosten van de concurrenten, kan dit nadeel van de hogere prijs misschien wegvallen tegen het voordeel van de hogere totale klantwaarde.

De totale kosten voor de klanten gaan verder dan alleen geld. Ze omvatten ook de verwachte kosten: de psychische kosten en de kosten qua tijd en energie. De klant komt tot een totaalinschatting door deze en de geldelijke kosten in aanmerking te nemen.

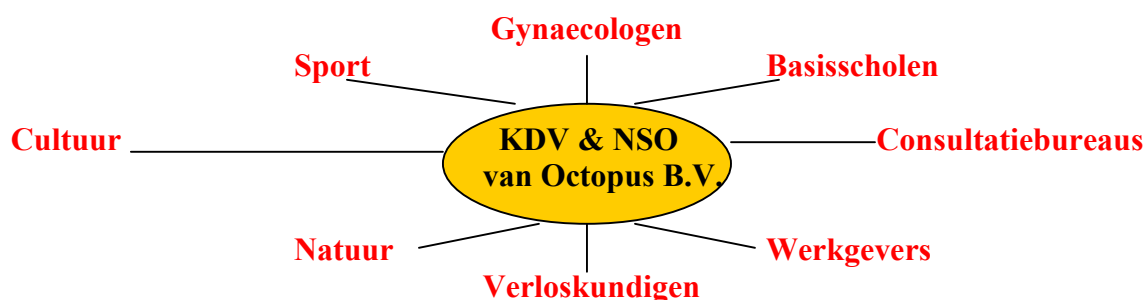
Zo zal een dagverblijf dat goedkoper is, maar kilometers van het werk en woning is niet aantrekkelijk zijn voor de ouders.

Volgens dit kader moet Octopus B.V. eerst de totale klantwaarde en de totale kosten voor de klant van de eigen en van het concurrerende marketingaanbod beoordelen om te bepalen hoe hun eigen aanbod uit de bus komt qua netto klantwaarde. Wanneer blijkt dat de concurrent een hogere waarde levert, zijn er twee alternatieven. Octopus B.V. kan haar eigen klantwaarde verhogen door de product-, service-, personeels- of imago-benefits van het aanbod te vergroten. Of Octopus B.V. kan de totale kosten voor de klant reduceren door de prijs terug te dringen. Deze laatste optie is minder relevant, aangezien de winst, in verhouding tot de totale omzet vrij minimaal is²¹.

De opbrengsten zijn het aantrekken van nieuwe klanten en het behouden van de huidige klanten. Wanneer de klanten tevreden zijn over de werkwijze van Octopus B.V. zullen zij klant blijven en tevens bij vrienden, familie, collega's en overige bekenden positief spreken over de kinderopvang. Zo kunnen eventuele twijfelende ouders over de streep getrokken worden om hun kind(eren) bij Octopus B.V. te plaatsen of hier bemiddeling te laten verzorgen.

5.3.6 Samenwerkingsverbanden inzichtelijk maken

Aangezien ouders zelf de keuze hebben voor het kiezen van de locatie is het goed om het zo eenvoudig en inzichtelijk mogelijk te maken. Octopus B.V. biedt vele mogelijkheden en daarom is het overzichtelijk om deze in schema te zetten voor de ouders. Komt of belt er een ouder met de voorkeur voor sport en cultuur en tevens in de buurt, moet dit eenvoudig na te zoeken zijn. Eigenlijk moeten ouders dit zelfstandig kunnen vinden met behulp van de Octopuswebsite.



Figuur 14: Samenwerkingsverbanden voor ouders inzichtelijk gemaakt

²¹ Principes van marketing, door P. Kotler

Dit inzichtelijk maken van de samenwerkingsverbanden brengt op zichzelf alleen personeelskosten met zich mee. Overige kosten die hiervoor gemaakt worden zijn voornamelijk gekoppeld aan de reclame die gemaakt moet worden om de ouders op de hoogte te stellen van de verbanden. Ook kunnen er kosten worden gemaakt door het aangaan van samenwerkingsrelaties. Wanneer er relaties worden aangegaan, kan het wel eens voorkomen dat er wat kosten voor betaald moeten worden.

De opbrengsten zijn echter vele malen groter doordat het personeel veel tijd kan besparen voor het zoeken van passende locaties. Het wordt voor ouders in het vervolg overzichtelijk welke locatie welke mogelijkheden biedt en welke het beste aansluit op hun wensen. Er is minder voorlichting van het centraal bureau nodig.

Hieronder vindt u een overzicht met voor- en nadelen per onderwerp, er is tevens een samenvoeging van meerdere opties mogelijk, maar deze kunt u nalezen in hoofdstuk 5.

Onderwerp:	Voordelen:	Nadelen:
PR en reclame voor Octopus B.V.	Naamsbekendheid	Kan hoge kosten met zich meebrengen
	Extra kinderen = hogere bezettingsgraad = meer omzet	
Ouders hulp bieden bij het verkrijgen van compensatie voor de kinderopvang bij werkgevers	Deze tegemoetkoming zal over drie jaar niet wegvallen dus meer zekerheid van inkomsten	Er bestaat een kans dat het niet lukt compensatie te verkrijgen
	Extra service voor ouders	
Extra service door facturen te splitsen	Bemiddelingsfunctie blijft voortbestaan	Extra kosten maken voor ICT en personeel bijscholen
	Extra service voor ouders	
De afdeling planning en plaatsing splitsen in een front- en back office	Beter passend personeel, commerciële mensen in de front office, administratieve mensen in de back office	Kosten voor het bijscholen van het personeel
	Meer toegankelijkheid voor klanten, snellere afhandeling van problemen	Eindverantwoordelijkheid van één persoon per locaties gaat mogelijk verloren
Ouders een goede prijs/kwaliteit verhouding bieden	Octopus B.V. is gecertificeerd	Kwaliteit kost vaak geld, de kosten kunnen hierdoor stijgen
	Octopus B.V. is groot en kan kortingen afdwingen, moet zij wel gaan benutten (ook inval onderling beter te regelen)	Lagere prijs gaat ten koste van de winst van Octopus B.V.
Samenwerkingsverbanden inzichtelijk maken	Inzicht en eenvoud zorgt voor snellere werkwijze van het personeel	Is de informatie makkelijk opvraagbaar voor ouders (bv. Via de website) dan geldt dit ook voor concurrenten
	De mogelijkheden voor ouders op een rijtje zetten	Ouders kunnen bij een te grote organisatie met te veel samenwerkingsverbanden een onpersoonlijk (nummer) gevoel krijgen
	Wordt verplicht via de Wbk	

Hoofdstuk 5.4 Interne aanpassingen

Tot slot van dit hoofdstuk zijn er nog een aantal veranderingen door de Wbk, die om aanpassingen binnen Octopus B.V. vragen. Dit gaat voornamelijk om de administratieve kant van de invoering van de Wbk.

Zo moet bijvoorbeeld het klantenbestand worden aangepast. In hoofdstuk 2 is al beschreven dat het klantenbestand zal veranderen van werkgevers naar ouders. Zo moeten de facturen naar de ouders gestuurd worden (indien ouders voor een factuursplitsing kiezen zullen deze facturen ook naar de werkgevers, de Belastingdienst en de gemeente gestuurd worden). Dit is toch een omzetting in het software programma waar aandacht aan geschonken moet worden. Ook het automatisch uitdraaien van de factuur of facturen per individu moet ingesteld kunnen worden. Wat de mogelijkheden hiervoor zijn wordt onderzocht door KOCON, de softwareleverancier op het gebied van de kinderopvang. Zij zijn tevens al druk bezig met het aanpassen van diverse instellingen, maar doordat er nog zoveel onduidelijkheden in de wet zitten is het onmogelijk om al een totale nieuwe versie te maken. Wel is er gewerkt aan een versie waarbinnen elektronisch gefactureerd kan worden. Momenteel kan Octopus B.V. gratis gebruik maken van deze functie als zij fungeert als opvangorganisatie en de factuur gestuurd wordt aan één van de bemiddelingsbureaus Kidsconcern of Kintent. Als Octopus B.V. fungeert als bemiddelaar en zij wil elektronisch factureren met werkgevers en kinderopvangorganisaties zal zij een extra functie moeten aanschaffen, met hoge kosten. Tevens zal de debiteur ook deze aanpassingen in de software moeten implementeren.

De **kosten** van de software zullen bestaan uit:

De doorberekende kosten van de software programmeur. Deze zijn momenteel nog niet duidelijk, aangezien ze pas beschikbaar zijn na het invoeren van de aangepaste software.

De **opbrengsten** van de software zullen bestaan uit:

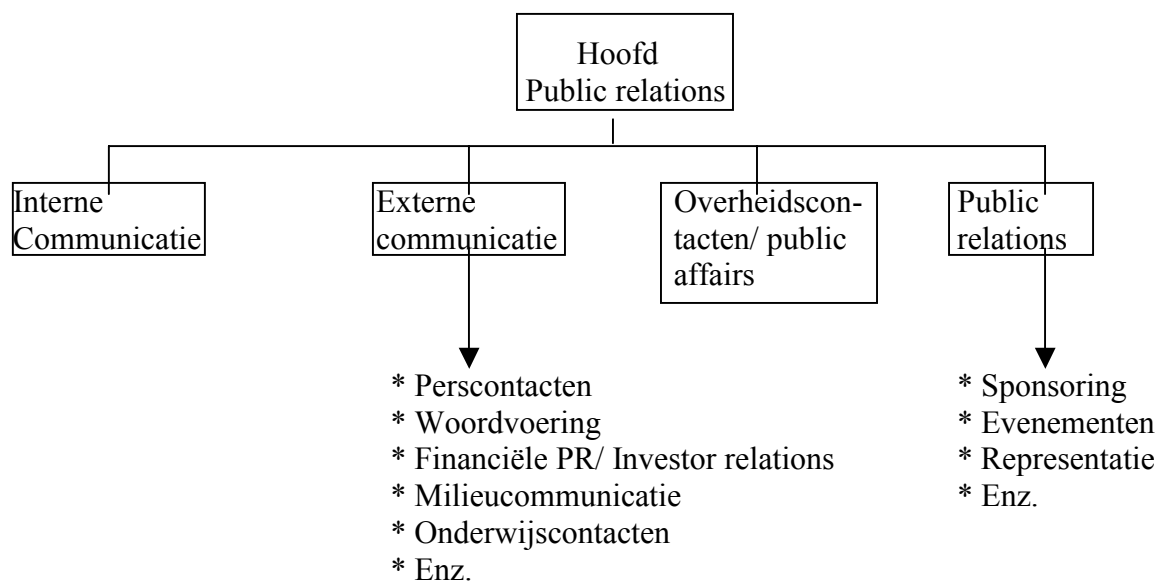
De opbrengsten zijn niet duidelijk aan te wijzen, het is noodzakelijk dat de software, inclusief klantenbestand aangepast worden. Zonder aanpassingen zal Octopus B.V. niet levensvatbaar meer zijn. Het is voor Octopus B.V. geen optie om deze aanpassingen *niet* te laten doen.

De keuze om de software door een andere softwareleverancier te laten aanpassen is niet reëel, aangezien het binnen zeer korte termijn moet gebeuren en KOCON zich gespecialiseerd heeft in software voor de kinderopvangbranche. Het is dan ook aannemelijk, omdat zij meerdere afnemers zullen hebben voor een soortgelijk product dan kleinere software ondernemingen, dat KOCON de laagste kosten in rekening zal brengen.

Tevens is het aan te raden om iemand of een groep personen in te zetten om in te spelen op de vrije markt. De kosten van deze perso(o)n(en) bestaan voornamelijk uit personeelskosten. De hoogte hiervan kan naar eigen inzicht en behoefte ingevuld worden. Wil Octopus B.V. veel investeren in PR, zal zij hiervoor veel middelen nodig hebben, die bovendien weer kosten per project met zich meebrengen.

De baten die hiermee geboeid zijn, zijn vele malen groter, wanneer het beleid effectief blijkt. Er zullen veel nieuwe klanten mee gewonnen worden en ook bestaande klanten zullen blijven (tot het kind de leeftijd heeft bereikt dat het van de opvang af moet).

De projectgroep is hieronder in schemavorm weergegeven. Bovenaan deze groep staat het hoofd public relations.



Figuur 17: Projectgroep PR met activiteiten

Het veranderen van de afdeling planning en plaatsing in een front- en back office en het aanmaken van een extra Wbk mailbox hebben wel te maken met de interne aanpassingen, maar zijn al eerder dit hoofdstuk beschreven aangezien ze direct te maken hebben met het inlichten van de betrokkenen. Zij zullen hier dan ook niet nader beschreven worden.

Hoofdstuk 6 Aanbevelingen over de te volgen strategie en/of invoering van enkele nieuwe producten

Hoofdstuk 6.1 De bemiddelingsfunctie

Wanneer de kosten en opbrengsten, voordelen en nadelen tegen elkaar worden afgewogen blijkt de splitsing van de facturen, met de keuze bij de ouders, het meest geschikt.

De voordelen voor Octopus B.V. zijn:

- De bemiddelingsfunctie blijft behouden
- Er zijn geen extra kosten voor de ouders indien zij dat niet nodig hebben
- Een grotere zekerheid van inkomsten (Belastingdienst betaald automatisch en proberen automatische incasso af te sluiten bij de werkgevers en ouders)

Veel bemiddelingsbureaus zullen overgaan tot het splitsen van de facturen, wil Octopus B.V. haar bemiddelingsfunctie behouden, zal zij hierin mee **moeten** gaan!

De nadelen van de invoering van deze twee verschillende factuur systemen:

- Extra kosten voor ICT & software
- Is het mogelijk om twee manieren in het softwareprogramma te hanteren?
- Kosten die het personeel gaat maken bij de invoering van de Wbk, zij moeten veel voorlichting aan klanten gaan geven, om zoveel mogelijk automatische incasso's af te sluiten en werkgevers tot werkgeversbijdragen te 'dwingen'.

Automatische incasso

De rechten en plichten voor automatische incasso zijn te lezen in bijlage 14.

Momenteel past Octopus B.V. al in geringe omvang automatische incasso toe. Interpay en de Postbank zijn de contactorganisaties voor deze incasso.

Toch kunnen er problemen zijn bij automatische incasso. Wanneer ouders een negatief saldo op hun bankrekening hebben staan terwijl de factuur afgeschreven hoort te worden. De bank kan dan niets afschrijven, tenzij de ouders de bank gemachtigd hebben om rood te staan.

Aangezien de kosten voor een automatische incasso rond de € 0,20 liggen en de kosten van een acceptgiro rond de € 2,-²² rekent Octopus B.V. € 2,50 extra wanneer ouders geen automatische incasso wensen. Dit om ouders te stimuleren.

Voordelen voor de ouders zelf zijn er ook, want wanneer zij de factuur te laat betalen zullen zij een boete ontvangen. Wanneer de Octopus B.V. gemachtigd is iedere maand het bedrag af te schrijven, zullen zij nooit te laat betalen, tenzij de ouders over onvoldoende liquide middelen beschikken.

Toch is het mogelijk dat het saldo van de ouders zo negatief is dat zij hun facturen niet meer kunnen betalen. Op zo'n moment wordt voor deze personen de Wet Schuldsanering Natuurlijke Personen (WSNP) van kracht.

Rechtstreekse betaling Belastingdienst naar Octopus B.V.

Het is zinvol om ouders te 'dwingen' het geld van de overheid rechtstreeks naar Octopus B.V. te laten overmaken. Ouders moeten voor de 26^{ste} of 27^{ste} de factuur betalen. De 28^{ste} moet de motorrijtuigenbelasting worden overgemaakt!

De belastingdienst betaalt pas de 15^{de} era uit, ouders moeten het bedrag van de overheid 20 dagen voorschieten.

²² Bron: Interpay

Het voordeel hiervan voor Octopus B.V. is dat ze meer zekerheid van de inkomsten hebben. De Belastingdienst betaalt zeker de 15^{de} uit.

Het kan zijn dat Octopus B.V. geld van de Belastingdienst heeft ontvangen, maar om de één of andere reden moet terugbetalen. De vraag is of dit via de ouders of rechtstreeks naar de Belastingdienst moet worden overgemaakt. Hierover is gemaaild met het Implementatiebureau, maar ook zij hebben hiervoor nog geen duidelijk antwoord. De redenen voor het terugbetalen kunnen zijn een mutatie in het aantal opvanguren, ontslag van een ouder, overlijden van een kind of ouder etc.

Voor het geld dat van de werkgevers is ontvangen, zullen geen juridische bepalingen vastgelegd worden over de terugbetaling. Dit is in overleg met de ouders en de werkgevers persoonlijk te regelen.

Praktische problemen voor de veranderingen in de software:

- 2 Verschillende factuursystemen mogelijk?
 - Is dit in te stellen per individu, wordt het juiste aantal facturen automatisch uitgedraaid
 - 3 facturen (+ € 20,- en € 2,50 bij geen auto incasso)
 - 1 factuur (€ 2,50 bij geen auto incasso)
- Waar wordt het Belastinggeld geboekt? Later bij het factuurbedrag of apart?
- Hoe wordt het opgelost als er Belastinggeld of werknemersgeld terug betaald moet worden?
 - Creditfacturen sturen, kunnen zij het verrekenen met de nieuwe factuur
 - Geld naar de ouders overmaken
 - Geld naar de Belastingdienst en werkgevers overmaken

Verandering van het aantal dagdelen van het kind:

Wie geeft dit door aan de Belastingdienst en de werkgevers? De ouders of Octopus B.V.. Ouders geven het wel eerst door aan Octopus B.V., want zij moet wel plaats hebben! Het is dan ook verstandig om deze mutatie door Octopus B.V. te laten regelen om fouten te minimaliseren. De termijn invoeren waarop ouders mutaties moeten doorgeven is afhankelijk van de hoeveelheid plaats die er beschikbaar is op de locatie. Het kan zelfs nog binnen de maand gebeuren, aangezien er achteraf per jaar een eindafrekening met de fiscus zal plaatsvinden. Wanneer ouders hun kind meerdere dagen plaatsen is het logisch dat Octopus B.V. de mutatie regelt, anders kan het ten koste gaan van deze klant.

De kosten voor Octopus B.V. voor het regelen van mutaties zijn:

- Personeelskosten (tijd), in de software invoeren, opstellen van brieven naar Belastingdienst en werkgevers.
- Portokosten
- Telefoonkosten

Totaal ongeveer € 8,- per mutatie

Als kinderen tussentijds stoppen

- Zonder factuursplitsing : ouders moeten zelf alles regelen
- Met factuursplitsing : Octopus B.V. regelt alles

Als een kind de leeftijd van 4 of 12 jaar heeft bereikt, dan handelt Octopus B.V. alles af (ook wanneer de ouders geen bemiddeling hebben ingekocht)

Hoe kunnen ouders overgehaald worden tot automatische incasso:

- Financiële voordeel van € 2,50 per maand voor administratiekosten van de acceptgiro
- Geen boetes door te late betalingen, deze worden zo (meestal) voorkomen
- Financieel aantrekkelijk, ouders hoeven geen Belastinggeld voor te schieten (20 dagen) als zij dit rechtstreeks naar Octopus B.V. over laten maken

Goedkoopste mogelijkheid voor de ouders:

- Als ouders geen bemiddeling nemen dan krijgen zij 1 factuur toegezonden & mutaties in het aantal kinderopvanguren moeten zelf geregeld worden of voor een bepaald bedrag kan dit aan Octopus B.V. worden uitbesteedt. Dit bedrag moet alleen betaald worden wanneer ouders minder kinderopvang wensen.
- Geld van de Belastingdienst automatisch naar Octopus B.V. laten overmaken (hoeven ze dit ook niet voor te schieten).
- Ouders met automatische incasso betalen ook geen € 2,50 extra (en er wordt 1 factuur gestuurd).

Wat krijgen ouders voor de bemiddeling van X % per maand (dit is inclusief € 20,- voor de factuursplitsing):

- Bij externe bemiddeling worden de contracten opgesteld
- Begeleiden van de ouder bij het aangaan van contractuele verplichtingen
- Omrekenen van de opvangkosten naar een gemiddeld uurtarief en dit afzetten tegen het maximumuurtarief
- Geen administratieve en financiële rompslomp
- Gratis 1 keer per jaar mutatie regelen door Octopus B.V.
- Gesprek door Octopus B.V. met de werkgevers en sociale partners die niet de volledige 1/6 willen betalen
- Faciliteren van ouders bij subsidie aanvraag bij de Belastingdienst geven van voorlichting over de regeling van de werkgever of gemeente
- Geven van voorlichting en advies over de opvangmogelijkheden in de directe woonomgeving van de ouder
- Actief begeleiden van de ouder bij het vinden van een geschikte opvangplaats
- Ondersteunen bij problemen en knelpunten (wachtljstproblematiek)
- Verstrekken van een kostenindicatie (opvangkosten, baten, resterende eigen bijdrage van de ouder) bij aanvang van de opvang
- Verstrekken van een indicatie van de fiscale subsidie
- Incasseren van de bijdrage van de drie partijen: de beide werkgevers en de Belastingdienst
- Incasseren van de eigen bijdrage van de ouder (diens uiteindelijke netto eigen bijdrage, net zoals nu het geval is)
- Betalen van de factuur van de opvanginstelling; de ouder hoeft dit dus niet voor te schieten
- Begeleiden van de ouder in verband met de jaarlijkse eindafrekening van de Belastingdienst
- Informeren van alle betrokken partijen (beide werkgevers, Belastingdienst) over mutaties in de (kosten van de) opvang.

Om werkgevers tot een werkgeversbijdrage over te halen zijn de volgende argumenten aan te tonen: Een goede kinderopvangregeling vergroot het verkrijgen en behouden van gekwalificeerd personeel. Werknemers met kinderopvangafspraken kunnen zich hiermee ook

positief profileren. De bewindspersonen vinden het de verantwoordelijkheid van de sociale partners om tot meer regelingen voor kinderopvang te komen.

Ook verwachten zij dat door de gunstige financiële gevolgen voor werkgevers steeds meer werkgevers zullen gaan bijdragen aan de kosten die hun werknemers maken voor kinderopvang.

Tevens dalen de kosten voor werkgevers van alleenstaande ouders, aangezien de overheid het werkgeversdeel van de ontbrekende partner volledig vergoedt. Door deze verandering voor de werkgever wordt het voor veel werkgevers aantrekkelijker (financieel voordeliger) en eenvoudiger (werkgeversbijdrage is niet meer afhankelijk van het huishoudinkomen) om een kinderopvangregeling voor hun werknemers te treffen.

Hoofdstuk 6.2 Inlichten van betrokkenen

Op dit moment (gedurende de afstudeerperiode) worden de externe relaties, waaronder de ouders en het personeel geïnformeerd via de Octopuskrant. Dit is tot op heden voldoende aangezien het moment van invoering van de Wbk nog erg onzeker is.

Wanneer de ouders te vroeg worden ingelicht is de kans groot dat de Wbk nog wordt aangepast volgens Algemene Maatregelen van Bestuur. Wanneer ouders continu volledig worden ingelicht over alle veranderingen die gaan komen zullen zij teveel (onnodige) informatie te verwerken krijgen. Er is dan ook voor gekozen de ouders op de hoogte te houden door in iedere Octopuskrant enkele belangrijke details te plaatsen. Wanneer de definitieve Wbk vaststaat kunnen ouders volledig ingelicht worden.

Vanaf dit moment moet Octopus B.V. ook gaan inspelen op de vrije markt (zie paragraaf 5.3), hier is beschreven welke kansen zij kan gaan benutten. Voor het behoud van de klanten die zij momenteel hebben (de ouders) moet zij proberen alles zo helder mogelijk te schetsen en voldoende informatie te verschaffen. Wanneer de informatie al onduidelijk wordt gebracht zullen ouders verwachten dat ook de facturering onoverzichtelijk zal worden en kan Octopus B.V. haar bemiddelingsfunctie wel vergeten!

Het helder brengen kan in eerste instantie via mededelingen in de Octopuskrant, later door het houden van diverse presentaties.

Ook moet er een begeleidende brief met invulformulier voor de Belastingdienst komen, zie bijlage 17.

Zoals uit het klanttevredenheidsonderzoek 2003 blijkt (zie bijlage 15), zijn de ouders het minst tevreden over zaken die te maken hebben met informatie en communicatie vanuit Octopus B.V. als geheel (het centraal bureau). Tevens hechten zij de meeste waarde aan zaken die te maken hebben met de directe opvang van het kind. Een gegeven dat terug te zien is in de hele kinderopvangsector.²³ De verbeterpunten zijn in hoofdstuk 7 per categorie na te lezen.

Het op de volgende bladzijde te lezen invulformulier voor de ouders en opvoeders is slechts een concept. Wel staan de belangrijkste punten hierin opgesomd die de ouders moeten invullen om de administratie zo eenvoudig mogelijk te houden. Dit is weer tijdbesparend, aangezien de afdeling planning en plaatsing toch al een drukke periode zal hebben, vlak na de invoering van de Wbk.

Ouders zullen langskomen aan de balie, bellen met vragen, klanten zullen geïnformeerd moeten worden om deze te behouden, nieuwe klanten zullen moeten worden aangetrokken, zowel voor de bemiddelingsfunctie als voor de opvang binnen Octopuslocaties en er moeten mensen op pad om bij de werkgevers op volledige betaling van 1/6 deel van de kosten aan te dringen.

²³ Resultaten Klanttevredenheidsonderzoek 2003, door Walvis ConsultingGroep

Hoofdstuk 6.3 Inspelen op de vrije markt

De zes manieren die in hoofdstuk 5 beschreven zijn om op de vrije markt in te spelen zullen in dit hoofdstuk als één strategie beschouwd worden.

Ten eerste moet er vooraf een marketing, reclame en PR budget worden opgesteld. Het is dan eenvoudiger om inzicht te verkrijgen in de totale kosten en opbrengsten die deze activiteiten met zich meebrengen. Blijkt dat door het investeren van 0,5 % van de omzet, de totale omzet groeit met 1 % dan is deze investering zeker de moeite waard. Blijkt dat het omgekeerde gebeurd, moet de strategie aangepast of het investeringsbudget verlaagd worden. Kortom de investeringen moeten meer opleveren dan de kosten die ervoor zijn gemaakt. De opbrengsten zullen bestaan uit het aantrekken van nieuwe klanten en het behouden van de huidige klanten. Het is erg moeilijk om na te gaan of een nieuwe klant door deze activiteiten geïnteresseerd is geraakt, of dat zij anders ook wel tot aanmelding waren overgegaan. Dit is deels na te gaan door dit bij het kennismakingsgesprek te vragen. Ook de totale kinderopvangmarkt is natuurlijk een factor waar rekening mee gehouden moet worden, neemt het aantal centra binnen Delft en omstreken toe, zal dit ook zijn invloed hebben.

De overige externe factoren die in de SWOT inventarisatie zijn beschreven hebben ook allemaal een bijdrage aan de kosten en opbrengsten van Octopus B.V.

De reclame en marketingactiviteiten moeten vooral gericht zijn op zwangere vrouwen die hoger zijn opgeleid en hun eerste kindje verwachten. Dit kan door bij gynaecologen en consultatiebureaus folders en affiches te plaatsen en te adverteren in kranten, dag- en weekbladen. De overige manieren voor het trekken van aandacht van toekomstige klanten staan beschreven in het volgende hoofdstuk met de implementatiepunten per categorie.

De inhoud waar de activiteiten zich op richten is minimaal even belangrijk als de manier van communiceren. Een hele belangrijke service of dienst die Octopus B.V. kan gaan leveren is de factuursplitsing die in paragraaf 1 van dit hoofdstuk is beschreven. Het hulp bieden bij het verkrijgen van compensatie voor de kinderopvang bij de werkgevers, het bieden van een goede prijs/kwaliteit verhouding en het inzichtelijk maken van de samenwerkingsverbanden zijn ook allemaal interessante services.

Toch blijven de prijs en afstand/bereikbaarheid van de kinderopvanglocatie de absolute hoofdredenen voor het plaatsen van een kind. Na deze twee punten moeten ouders er zeker van zijn dat hun kind in een goed geregelde organisatie is geplaatst. Dit wordt al duidelijk tijdens een eerste gesprek, zijn er veel onduidelijkheden over de betalingen en dergelijke zullen ouders geen goede indruk krijgen. Vandaar ook dat al het personeel goed op de hoogte moet zijn over hoe alles gaat lopen wanneer de Wbk haar intreden doet.

Gemotiveerd en klantvriendelijk personeel, wat goed op de hoogte is van actuele zaken, kan potentiële klanten aantrekken en aan zich binden. Indien de klanten nog meer vragen hebben of zich in willen schrijven kunnen ze contact opnemen met het centraal bureau. Het centraal bureau moet dan wel goed bereikbaar zijn, zowel telefonisch, via de mail als fysiek (door een grotere helpdesk bijvoorbeeld).

Al deze aanpassingen tezamen met de implementatiepunten die in hoofdstuk 7 beschreven worden moeten binnen het communicatiebudget vallen. Het is dus van belang één of enkele personen aan te stellen die dit op zich nemen en geregeld onderzoek doen naar de relevantie van deze activiteiten. De kosten die momenteel besteed worden aan externe bureaus om onderzoeken uit te voeren kunnen in de toekomst door interne personeelsleden uitgevoerd worden, wat weer besparingen oplevert.

Hoofdstuk 6.4 Interne aanpassingen

Software programma

Naast alle in hoofdstuk 5 genoemde aanpassingen is het noodzaak om nog enkele interne veranderingen door te voeren. Hierbij kan gedacht worden aan de enorm grote aanpassingen in het software systeem KOCON. Zij heeft al aangegeven dat de veranderingen ongeveer drie maanden in beslag gaan nemen. Hierna moeten de programmeurs deze software nog bij alle kinderopvangcentra die zij als klant hebben installeren.

Vanaf het moment dat de Wbk definitief is, tot het moment waarop zij haar intreden doet, zal alleen voor de software al vier tot vijf maanden nodig zijn. Vanaf dit moment moeten de personeelsleden op het centraal bureau geïnformeerd worden over hoe zij moeten werken met het nieuwe programma. Ook dit zal enige tijd in beslag nemen. Voor Octopus B.V. is het dus ook noodzaak om zoveel mogelijk duidelijkheid te scheppen over alle veranderingen die komen kijken na de invoering van deze wet.

De kosten die de softwareleverancier in rekening zal brengen zullen indirect doorberekend worden aan de klanten.

Interne communicatie

Het leven van een organisatie hangt in grote mate af van de wijze waarop zij omgaat met haar medewerkers en met externe relaties en de manier waarop zij haar interne en externe communicatie heeft georganiseerd. Het voortbestaan van een organisatie hangt af van het evenwicht dat zij weet te onderhouden met haar interne en externe werelden.

Het belangrijkste doel van de interne communicatie is dat mensen informatie krijgen die zij nodig hebben om hun bijdrage (taak/functie) aan het primaire proces te kunnen leveren.

Betrokkenheid en motivatie zijn eveneens het oogmerk van de interne communicatie.

Moderne mensen willen zich zinvol voelen binnen hun organisatie en zullen daarom over de organisatie en de toekomst ervan adequaat geïnformeerd moeten zijn. Dat is ook in het belang van Octopus B.V. Het organisatiegedrag is in belangrijke mate bepalend voor de externe beeldvorming. Betrokkenheid en motivatie zijn de drijfveren van dat gedrag.²⁴

²⁴ Bron: Public relations, beleid, organisatie en uitvoering, door J Groenendijk, vierde druk

Hoofdstuk 7 Actieprogramma's, controlemechanismen en aandachtspunten

In dit hoofdstuk zullen voor de strategie enkele implementatiepunten met hun controlemechanismen en aandachtspunten beschreven worden. De implementatie houdt in dat de strategie en de plannen omgezet worden in daden om de strategische doelstellingen te verwezenlijken

De implementatie van de facturering en facilitering:

Deze vernieuwde vorm van factureren, door het 3 factuursysteem en elektronisch factureren, moet gestuurd worden vanuit een projectgroep of een eindverantwoordelijk persoon. Goed denkbaar hiervoor is iemand van de afdeling financiën, zij hebben het meeste te maken met facturering. Voor de facilitering zou eventueel iemand van de afdeling plaatsing en planning de verantwoordelijkheid kunnen krijgen. Hieronder zijn de actiepunten voor de facturering en facilitering beschreven die behandeld moeten worden.

Kinderopvangfunctie en bemiddelingsfunctie:

- Actief begeleiden van de ouder bij het vinden van een geschikte opvangplaats
- Geven van voorlichting en advies over de opvangmogelijkheden in de directe woonomgeving van de ouder
- Begeleiden van de ouder bij het aangaan van contractuele verplichtingen
- Faciliteren van ouders bij subsidie aanvraag bij de Belastingdienst; het geven van voorlichting over de regeling van de werkgever of gemeente
- Verstrekken van een kostenindicatie (opvangkosten, baten, resterende eigen bijdrage van de ouder) bij aanvang van de opvang.
- Verstrekken van een indicatie van de fiscale subsidie
- Omrekenen van de opvangkosten naar een gemiddeld uurtarief en dit afzetten tegen het maximumuurtarief
- Informeren van alle betrokken partijen (beide werkgevers, Belastingdienst) over mutaties in de (kosten van de) opvang
- Zorg voor beperking van prijsstijging in de hele sector en communiceer in het vervolg alleen nog over uurprijzen, dit sluit aan bij de gevraagde gegevens in de Wbk
- Wanneer de Wbk zoals hij nu gepresenteerd is, niet meer verandert, wordt er één beschikking per gezin gegeven door de Belastingdienst, in plaats van per kind. Wanneer het ene kind gebruik maakt van een kinderopvang bij een andere instelling dan zijn broertje of zusje bij de buitenschoolse opvang van Octopus B.V. zal dit voor moeilijkheden zorgen met betrekking tot de rechtstreekse uitbetaling van de Belastingdienst aan Octopus B.V. Dit is dan niet mogelijk
- De prijs is een van de belangrijkste negatieve punten voor de formele kinderopvang, in vergelijking met de informele kinderopvang. Dit kan aangepakt worden door de prijsstijgingen te beperken tot de stijging van de prijsindexcijfers en de prijzen uitsluitend nog aan te geven in uurbedragen en minimale en maximale ouderbijdrage per uur
- Inspelen op de macht van de werkgevers, deze is vrij groot doordat de werkgeversbijdrage vrijwillig is. Het wetsvoorstel gaat uit van het vergroten van de keuzevrijheid voor ouders, maar hoe verhoudt dit zich met geluiden uit het land dat werkgevers juist werknemers beperkingen opleggen in de keuze voor een bepaald kinderopvangverblijf, met name als het gaat om bedrijfsplaatsen?

Bemiddeling:

- Contracten voor de externe bemiddeling aanpassen
- Gesprek door Octopus B.V. met de werkgevers en sociale partners die niet de volledige 1/6 willen betalen
- Incasseren van de bijdrage van de drie partijen: de beide werkgevers en de Belastingdienst
- Incasseren van de eigen bijdrage van de ouder (diens uiteindelijke netto eigen bijdrage, net zoals nu het geval is)
- Digitale facturering naar werkgevers, deze moeten hierop worden voorbereid
- Betalen van de factuur van de kinderopvanginstelling
- Gratis mutaties regelen bij een verandering in het aantal opvangdagen
- Begeleiden van de ouder in verband met de jaarlijkse eindafrekening van de Belastingdienst

De implementatie voor het inspelen op de vrije markt, dmv marketing, reclame en PR:

- Vooraf moeten er enkele personen aangesteld worden die de gaan inspelen op de vrije markt. Deze groep moet tevens een eindverantwoordelijk persoon PR en marketing hebben, te denken valt aan iemand van binnenuit die kennis van commercie heeft.
- De totale klantwaarde verlagen, indien de kosten van de kinderopvang van Octopus B.V. ver uitstijgen boven die van de concurrenten. Deze verlaging kan op de volgende twee manieren gebeuren:
 - De opvang op het gebied van het product-, service-, personeels- of imago-benefits verbeteren.
 - Verder kan het de niet geldelijke kosten voor de klant verlagen door de kosten – de psychische kosten en de kosten qua tijd en energie – voor de klant te verlagen.



Figuur 18: Top 3 Marketing en reclame activiteiten

Marketing en reclame:

Internet

- Internet up to date en aantrekkelijk houden door bijvoorbeeld filmpjes, foto's, de nieuwsbrief en dergelijke op de website te plaatsen
- Zorg voor een goede website die voldoende informatie bevat, zoals bijvoorbeeld wachttijden en plaatsing, samenstelling van de groepen et cetera, dit helpt het om het beeld van de toegankelijkheid te versterken
- De website hoog laten scoren op de ranking en eventueel een gesponsorde advertenties plaatsen bij enkele zoekmachines

Promotie activiteiten

- Advertenties plaatsen in publiekstijdschriften (zoals vrouwenbladen), special interestbladen (zoals kinderen), sponsored magazines (wachtkamertijdschriften), vakbladen en plaatselijke bladen
- Posters bij externe relaties plaatsen, zoals consultatiebureaus, verenigingen en scholen
- Richt de promotieactiviteiten vooral op nieuwe gebruikers, dus zwangere vrouwen en ouders van 0-jarigen. Zorg voor goede informatie op plaatsen waar deze personen komen. Profileer bij nieuwe gebruikers op: beschikbaarheid, continuïteit en de mogelijkheid voor het aanleren van sociale vaardigheden
- Sales promotion activiteiten uitvoeren, zoals geschenkenacties, voordelen bij het aanmelden van nieuwe klanten enzovoorts. Speel in op 'samen halen, samen brengen'

Psychosociale betekenis versterken

- Door de schaalvoordelen die Octopus B.V. heeft, kan zij zich presenteren als: hogere kwaliteit voor een gelijke prijs (een nadeel is wel dat dit reacties van de concurrenten uit kan lokken)
- Het versterken van de psychosociale betekenis van Octopus B.V. In zekere mate verschilt Octopus B.V. niet van andere kinderopvangcentra, maar bij klanten moet het gevoel ontstaan dat zij het beste hebben gekozen. Er moet d.m.v. reclame worden ingespeeld op de beleavings- en gevoelswereld van de ouders en werkgevers
- Bevestigingen van de tevredenheid. Beloof alleen wat je waar kunt maken en maak meer waar dan je belooft²⁵
- Laat zien dat babygroepen ook een zeer huiselijke sfeer hebben
- Het aanzicht van de buitenspeelplaatsen verbeteren. Wanneer mensen langs het kinderopvangcentrum lopen moeten ze denken, dat ziet er gezellig uit en de buitenspeelplaatsen laten nog wel eens iets te wensen over, dit blijkt uit het klanttevredenheidsonderzoek van Walvis
- Richt een samenwerkingsverband op met een goed doel, bijvoorbeeld Unicef, een deel van de opbrengsten van speciale gelegenheden wordt hieraan geschonken. Bij 'het zien' van activiteiten van Unicef moeten ouders het gevoel krijgen van: daar help ik aan mee! Inspelen op de gevoelswereld van de ouders door een emotionele boodschap mee te geven. Bijlage 18

²⁵ Citaat van de hoogste baas van American Express

Public Relations:

De pijler van het organisatiegedrag wordt in grote mate bepaald door het persoonlijke gedrag van de medewerkers, bijvoorbeeld de leidsters op de locaties/ groepen. Mond-tot-mond reclame wordt in de literatuur over marketing voor dienstverlening niet voor niets één van de belangrijkste factoren genoemd, samen met kwaliteit en klantsatisfactie.

Externe relaties:

- Positieve mond-tot-mond reclame bevorderen
- Beurzen en zomerdagen organiseren voor kinderen, hierbij de pers uitnodigen. Een deel van de opbrengsten kan geschonken worden aan een goed doel!
- Spellens of uitstapjes (picknick) organiseren voor NSO van verschillende locaties samen, door de groeps grootte zal de pers wel interesse hebben
- Momenteel wordt er al veel energie gestoken in het onderhouden van mediarelaties. Elke reden die aanleiding kan zijn om op eigen initiatief contact te zoeken met de pers moet zoveel mogelijk benut worden. Eén van de meest gebruikte mogelijkheden daartoe is het uitgeven van een persbericht, andere zijn het houden van een persconferentie, het geven van interviews en het organiseren van een bedrijfsbezoek
- Alleen positief in de publiciteit verschijnen (deze actie wordt momenteel al toegepast)
- Ouders die voor informele kinderopvang kiezen geven vaak flexibiliteit aan als motief. Zoek om hier adequaat op in te spelen naar creatieve oplossingen om flexibel gebruik van dagdelen mogelijk te maken. Overdrijf dit belang niet, want dit kan de netto winst verminderen, maar ga bij het ontwikkelen van een flexibel aanbod uit van de vraag naar wisselende dagdelen. Beperkte inspanningen op het gebied van flexibiliteit kunnen een sterk positief effect hebben op het imago van Octopus B.V.
- Ouders meer en betere informatie verschaffen over de ontwikkelingen binnen Octopus B.V.
- Relaties aangaan met fabrikanten van oa luiers, voeding, pretparken en dierentuinen. Ouders krijgen per periode (per half jaar of jaarlijks) een gratis pakketje en in ruil daarvoor krijgt de fabrikant gratis reclame via Octopus B.V.

De implementatie van de interne aanpassingen:

De werkwijze van factureren, klantenbenadering en informatievoorziening brengt veel veranderingen in de software met zich mee. KOCON zal hiervoor een geheel nieuwe versie ontwikkelen, maar hiermee moet ook gewerkt leren worden. Er zal een contactpersoon tussen KOCON en Octopus B.V. moeten zijn om vragen en problemen voor te leggen.

Voor deze functie wordt gedacht aan iemand met veel software kennis en ervaring, zodat ook problemen die zich voor kunnen doen snel opgelost kunnen worden. Enkele problemen zijn hieronder opgesomd.

Tevens is er een opsomming van interne communicatiedoelinden te lezen. Hiervoor moet ook een eindverantwoordelijke aangesteld worden om alle plannen uit te voeren en te controleren.

Wat kan Octopus B.V. tegenkomen, met betrekking tot de interne aanpassingen waar rekening mee gehouden moet worden in de **software**:

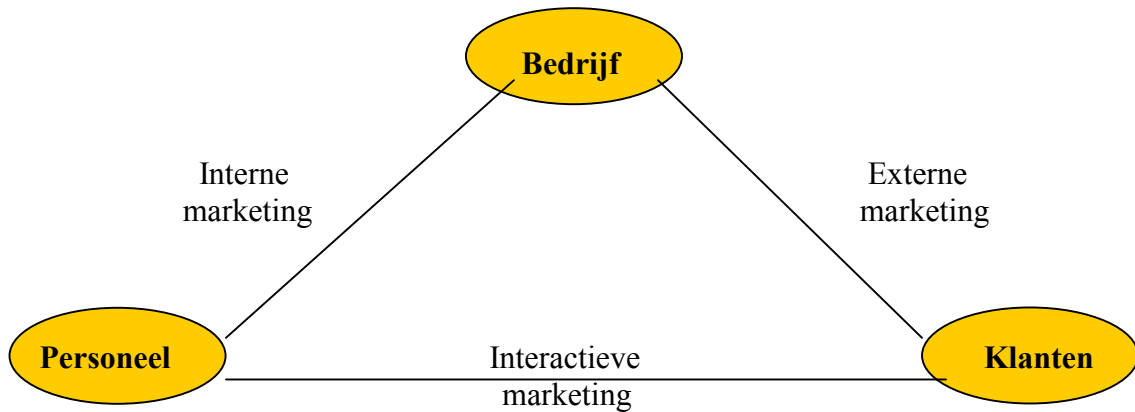
- Schuldsanering van de ouders
- Faillissement van de werkgever
- Echtscheiding ouders (wie betaalt de kinderopvang)
- Overlijden ouder(s) en/of kind(eren)
- Verhuizing van het gezin en/of werkgever
- Veranderen van werkgever

De werkdoelen van interne communicatie:

- Het scheppen van een adequate informatievoorziening top-down en vice versa.
- Het vertalen van het beleid in concrete en op de verschillende niveaus bruikbare aanwijzingen voor de uitvoering ervan
- Het verbeteren van de interne beeldvorming
- Het verbeteren van de identificatie met Octopus B.V.
- Het ontwikkelen van de individuele communicatievaardigheden.
- Interne evenementen organiseren (zie interne relaties)
- Telefonische en fysieke bereikbaarheid van het centraal bureau verder verbeteren
- De communicatie tussen locaties en het centraal bureau moet beter worden. Kleine negatieve opmerkingen die ouders geven tijdens een oudergesprek moeten doorgespeeld worden naar het centraal bureau. Door de verhouding met de locaties te verbeteren zal ook het personeel meer gemotiveerd worden om bij ouders te informeren naar de tevredenheid
- Uit het tevredenheidsonderzoek van Walvis blijkt dat een deel van de ouders over de prijs/kwaliteit en gesloten/betalen verhoudingen minder tevreden zijn, de tarieven zijn in hun ogen te hoog. Een korte uitleg over de kosten in een nieuwsbrief of via de website is een mogelijkheid. Een tweede punt gaat over de openingstijden, er blijkt enige behoefte te zijn aan verlengde opvang in de ochtend en avond, of dit een relevante investering is voor de gemeente Delft moet nader onderzocht worden

Interne relaties:

- Om de interne en externe communicatie te verbeteren, zodat er een lijn- en parallelle communicatieplanning ontstaat, kan gedacht worden aan de volgende middelen:
 - Persoonlijke gesprekken, zoals functionerings-, beoordelings- en adviesgesprekken
 - Werkoverleg, afdelingsbijeenkomsten en bijeenkomsten met het voltallige personeel
 - Jaarverslagen
 - Knipselkrant
 - Bedrijfsvideo, e-mail, personeelsintroductie(boekje) > zijn er momenteel al!
- Doordat veel personeelsleden zo op één lijn komen wordt deze eenheid ook uitgestraald naar de klanten
- Interne evenementen organiseren, voorbeelden hiervan zijn:
 - Ontvangsten van gepensioneerden
 - Jubilea van werknemers
 - Activiteiten van een personeelsvereniging
 - Pensioneringen
 - Introductie van nieuw personeel
 - Het verschijnen van het jaarverslag
 - De opening van een nieuwe locatie
 - Bedrijfssportdag



Figuur 19: Drie soorten marketing in dienstverlenende bedrijfstakken

Overige aandachtspunten:

- Wat als groepen zoals tienermoeders of studenten voortijdig stoppen met de studie?
- Wanneer winkelnering door de regering niet wordt tegengegaan (dit zijn afspraken tussen werkgevers en bemiddelingsbureaus om samenzweringen tegen te gaan) bestaat er voor Octopus B.V. een mogelijkheid de bemiddelingsfunctie voor haar grote klanten te laten voortduren. Zij kunnen hierbij inspelen op het feit dat de bemiddelingskosten voor de werkgevers misschien belastingvrij worden gemaakt.
- Er is te verwachten dat grote kinderopvang organisaties, waaronder Octopus B.V., de kleinere zullen gaan overnemen. Dit om de reden dat de kleine opvangcentra het niet zullen gaan redden onder de Wbk door de hoge factureringskosten. Welke wettelijke beperkingen en beperkingen door de NMA worden hiervoor opgelegd? Dit vraagstuk is momenteel voorgelegd aan de kamerleden.
- Hoe hoog wordt de normprijs met ingang van 2005 als de bemiddelingskosten van intermediaire organisatie een normaal onderdeel van de normuurprijs gaat uitmaken?
- Hoe verhoudt de verwachte jaarlijkse indexatie van de maximum uurprijs gebaseerd op de loon-prijsbijtelling zich tot de verwachte prijsontwikkeling van de kinderopvang gedurende de komende 3 jaar? De maximum uurprijs wordt jaarlijks geïndexeerd met de loonprijsstelling en dus niet aangepast aan de feitelijke prijsstellingen in de kinderopvang.

Conclusie

Om goed voor bereid te zijn op de invoering van de Wbk hebben een vijftal aanpassingen in de bedrijfsvoering de grootste prioriteit. Deze zijn dan ook weergegeven in het overzicht van figuur 20. De kosten en opbrengsten per aanpassing zijn niet geheel weer te geven aangezien het nog niet duidelijk is wat de gemeente voor acties gaat houden. Een groot voordeel is wel dat de gemeente Delft erg nou betrokken is bij de sociale aspecten van haar gemeente.

Ten eerste moeten de betrokkenen tijdig ingelicht worden. De wet wordt in mei behandeld door de tweede kamer. Tevens moet Octopus B.V. haar huidige klanten in mei inlichten. De goedkoopste en meest doeltreffende methode hiervoor is een artikel in de Octopuskrant en een artikel op de website. De kosten stijgen niet uit boven het normale bedrag voor de Octopuskrant en de aanpassingen op de website zijn ook snel en relevant.

De overheid en gemeenten zullen vervolgens het grote publiek inlichten over de Wbk, hoe en wanneer dit plaats zal vinden is nog niet bekend.

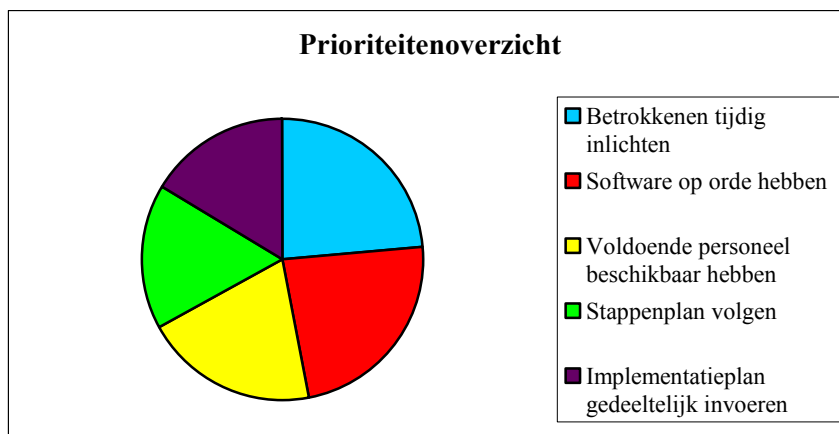
Na deze campagnes kan Octopus B.V. inspelen op de behoeften van de huidige en potentiële klanten, dit zal omstreeks oktober zijn. Om deze doelgroepen te bereiken kunnen de marketing, reclame en PR activiteiten benut worden, de kosten kunnen naar eigen inzage ingevuld worden. Wil men zich alleen richten op het behoud van de huidige klanten (van de bemiddeling en de opvang) of ook veel aandacht besteden aan het aantrekken van nieuwe klanten. Dit is ook afhankelijk van de activiteiten van de concurrenten. Zijn dit gevaarlijke kapers op de kust, of willen zij alleen hun eigen positie behouden?

De interne aanpassingen moeten ook op orde zijn. Het personeel op de locaties en het centraal bureau moet ingelicht zijn. Wanneer er vragen zijn moeten deze snel beantwoord kunnen worden. Er moet voldoende personeel aanwezig zijn op het centraal bureau in de maanden oktober, november en december. Ouders moeten geassisteerd worden bij het invullen van hun Belastingformulieren om de inspanningen achteraf te minimaliseren.

De kosten bestaan uit het overwerken van enkele personeelsleden en het openen van een Wbk mailbox.

Ook de software moet op orde en getest zijn voor het factureren in drievoud en in enkelvoud, ouders krijgen immers de keuze. Of dit in praktijk ook mogelijk zal zijn zal de softwareleverancier te zijner tijd laten weten. De kosten hiervoor zullen door het behoud van de klanten van de bemiddelingsfunctie en de opvangfunctie terugverdiend worden.

Tot slot zou ik u willen aanraden het stappenplan van het Implementatiebureau te volgen en de implementatiepunten uit dit adviesrapport, tegen de tijd van de invoering van de Wbk, ten harte te nemen.



Figuur 20: Prioriteitenoverzicht

Laatste nieuws over de Wbk

De Mogroep heeft in samenwerking met Boink een brief gestuurd naar de Tweede Kamer met als inhoud dat zij onvoldoende informatie met name over de inhoud van de AmvB's om een beslissing over de Wbk te kunnen nemen. Daarop heeft de kamer de Minister gevraagd antwoord te geven. Het antwoord van de Minister is als onvoldoende beoordeeld waarna de Wbk van de agenda is geschrapt. De Wbk zal nu waarschijnlijk rond de maand mei weer op de agenda komen. In de bijeenkomst wordt geconcludeerd dat hiermee de invoering van de Wbk niet perse hoeft te worden vertraagd, aangezien de belasting al klaar is.

Verslag NBK bijeenkomst d.d. 5 februari 2004, M Munnecom

Tevens is Octopus B.V. uitgenodigd om deel te nemen aan de tweede voorlichtingsronde van het Implementatie Bureau Wbk. Deze vindt plaats op 14 april 2004. Hier zullen verdere aanwijzingen gegeven over het voorbereiden van de kinderopvangorganisaties voor de Wbk. Dit adviesrapport zou kunnen dienen als extra aanvulling en mogelijkheden om deze voorbereidingen uit te werken.

Ook is inmiddels de Wbk aangemeld op het lange termijnschema bij de tweede kamer onder het artikelnummer 28.447.

d.d. 10 maart 2004

Literatuurlijst

Voor de uitvoering van deze opdracht is gebruik gemaakt van een aantal informatiebronnen. Deze kunnen in een drietal groepen worden opgesplitst namelijk boeken (literatuur), internet (www) en persoonlijke benadering van personen (e-mail of persoonlijke gesprekken). Hieronder vind u een overzicht van de gebruikte informatiebronnen.

Boeken:

- Werken met de Wbk, checklist voor kinderopvangorganisaties; door Programmabureau implementatie Wbk
- Werkboek advieskunde; door Kempen en Keizer
- Projectmanagement; door Gritt,
- Behoeftes bepalen; door Vakteam ICT/ O&S, facilitaire Dienstverlening
- Marketing communicatiestrategie; door F. van Raaij
- Public Relations; door J. Groenendijk
- Principes van marketing; door P. Kotler
- Resultaten Klanttevredenheidsonderzoek 2003 Octopus; door Walvis ConsultingGroep
- Ondernemingsstrategie; door S. Douma, blz. 26,27 en 28

Internet websites:

Bemiddelingsbureaus en kinderopvangcentra:

- Kintent.nl
- Kinderopvang-net.nl
- Kinderopvang.nl
- Kidsconcern.nl
- Chikuba.nl

Overige:

- scp.nl
- Zibb.nl
- Wsnp.nl
- KvK.nl
- Faillissementen.com
- Waarborgfondskinderopvang.nl

Overige:

- * Wbk.nl
- * Mogroep.nl
- * Financieel-management.nl
- * Minocw.nl
- * Fnv.nl
- * Minszw.nl
- * CBS.nl
- * Delft.nl
- * Vng.nl
- * Uitbreidingkinderopvang.nl
- * Vngkinderopvang.nl
- * Tweedekamer.nl
- * ProjectOk.nl

Benadering van personen en organisaties:

<u>Naam persoon of organisatie</u>	<u>Waarom</u>
T. Rietveld, Octopus B.V.	Diverse vragen over planning en plaatsing
F. v/d Bosch, Octopus B.V.	Diverse vragen over secretariaat
R. Struijk, Octopus B.V.	Diverse vragen over financiën
Overige collega's van Octopus B.V.	Overige vragen
Diverse kinderopvangorganisaties	Vergelijken van voorbereidingen op de Wbk
Diverse bemiddelingsbureaus	Vergelijken van voorbereidingen op de Wbk
Externe relaties en klanten van Octopus B.V.	Algemene oriëntatie en aanbevelingen vanuit een andere invalshoek benaderd, bijvoorbeeld door ouders, leidsters en werkgevers
Kintend, Kidsconcern & HHB (=KOCON)	Presentatie elektronisch factureren (Utrecht, 1 maart 2004)
Koehler, Frantsen en Lukkien	Begeleiding vanuit school