

Mijn Kostprijs

Kengetallen voor de bedrijfsvoering
van kinderopvangorganisaties en
gastouderbureaus



Voorwoord

Het Waarborgfonds & Kenniscentrum Kinderopvang verzamelt al vanaf haar oprichting in 1996 cijfers van individuele kinderopvangorganisaties. Sinds 2005 worden deze verwerkt in het Sectorrapport Kinderopvang. Dat rapport schetst de financiële ontwikkeling van de sector Kinderopvang.

Bij de ondersteuning rondom de professionalisering van de bedrijfsvoering signaleren we al jaren dat een aanzienlijke groep organisaties geen inzicht heeft in haar kostprijs. Met als gevolg dat daar niet op gestuurd kan worden en dat de uurprijzen van deze organisaties niet gebaseerd zijn op de feitelijke individuele situatie. Om hier een impuls aan te geven zijn we in 2020 het programma 'Mijn Kostprijs' gestart. Het doel van dit programma is om kinderopvangorganisaties tools aan te reiken waarmee ze zelf kunnen sturen op de kostprijs. Het programma past ook bij het groeiend draagvlak voor transparantie van de bedrijfsvoering in de sector. Zowel in het rapport Toekomst van de kinderopvang in het pedagogisch educatieve ecosysteem van kinderen en jeugdigen (Universiteit Utrecht en Sardes 2021) als in het SER advies Een kansrijke start voor alle kinderen (SER, 2021) wordt dit benoemd.

Het programma bestaat uit vier fasen. Allereerst hebben we samen met experts en kinderopvangorganisaties onderzocht waaruit de kostprijs wordt opgebouwd (Kostprijsanalyse). Daarna zijn we met behulp van gedetailleerde informatie van een groep kinderopvangorganisaties gaan rekenen binnen de diverse elementen van de kostprijs (Kostprijscalculatie). Er is tegelijkertijd een tool gebouwd waarmee organisaties nu en naar de toekomst inzicht kunnen krijgen in hun eigen kostprijzen en deze kunnen vergelijken met andere soortgelijke groepen organisaties (Kostprijsmodel). Deze tool wordt in de komende periode definitief gemaakt en is in september 2021 voor alle organisaties beschikbaar. In het najaar van 2021 starten we met workshops om individuele organisaties te ondersteunen om deze tool en dit kengetallenrapport goed in te zetten voor de individuele situatie (Kennisoverdracht).

Het kengetallenrapport wat u hierbij aantreft is een resultaat van de Kostprijsanalyse en de Kostprijscalculatie. Dit rapport geeft inzicht in de diverse elementen van de kostprijs en geeft kengetallen waarmee organisaties de eigen situatie kunnen spiegelen. Deze kengetallen kunnen niet gelezen worden als de kostprijzen van de kinderopvang. Het programma is daar ook niet op gericht.

Het programma 'Mijn Kostprijs' bevestigt dat de individuele kostprijzen in de sector op dit moment sterk variëren. Daar zijn verschillende oorzaken voor waarover u meer leest in dit kengetallenrapport. Het programma bevestigt ook dat er niet gewerkt wordt met een uniforme systematiek van doorbelasting van de overheadkosten. Wil men tot de correcte kostprijzen komen, zullen er keuzes gemaakt moeten worden die een uniforme basis daarvoor bieden.

Dit rapport was niet tot stand gekomen zonder de bijdragen en bereidheid tot transparantie van de deelnemende kinderopvangorganisaties. Organisaties van klein tot groot en van alle signaturen hebben bijgedragen. Transparantie blijkt voor veel organisaties een groot goed. Een grote groep organisaties kon helaas niet alle benodigde informatie aanleveren vanwege beperkingen in de administratie. Dat bevestigt voor ons het belang van dit programma en onze blijvende inzet voor de professionalisering van de sector. Dat het onderwerp kostprijs gevoelig ligt in de sector was verwacht en bleek ook uit het feit dat organisaties niet wilde deelnemen uit zorg over de effecten van dit kengetallenrapport.

We bedanken alle partijen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit rapport. De ingebrachte kennis en informatie vanuit kinderopvangorganisaties en experts is van wezenlijk belang geweest voor het resultaat. Dank aan de sectororganisaties die kennis hebben ingebracht en de uitvoering ondersteund hebben.

Dank ook aan het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voor het vertrouwen en de bekostiging. We voeren het programma 'Mijn Kostprijs' volledig onafhankelijk uit; zowel ministerie en sectororganisaties erkennen het belang van een verdere professionalisering van de sector.

Niet in de allerlaatste plaats dank aan de mensen die dit programma uitvoeren. Tony Weggemans die zich al ruim 30 jaar met dit onderwerp bezighoudt en zich weer met hart en ziel inzet voor dit programma. Joost Koetsier en Pamela Thedinga voor hun inzet en expertise over bedrijfsvoering en kostenstructuren in de kinderopvang en Susanne Oosterman en Inge Vervoordeldonk voor het projectmanagement.

Laat dit programma en daarmee ook dit kengetallenrapport een bijdrage zijn aan de verdere professionalisering van de sector. We hopen dat steeds meer organisaties gebruik gaan maken van de digitale tools die voor hen ter beschikking komen, zodat er meer inzicht komt in de eigen kostprijzen en organisaties hier zo nog beter op kunnen sturen. Dit zal niet van vandaag op morgen georganiseerd zijn en wij zullen ons dan ook de komende jaren blijven inzetten op dit onderwerp.

Martin van Osch

Directeur-bestuurder

Managementsamenvatting

Dit kengetallenrapport is onderdeel van het programma 'Mijn Kostprijs'. Dit programma is in 2020 door het Waarborgfonds & Kenniscentrum Kinderopvang met draagvlak van de sectororganisaties opgestart en heeft tot doel om kinderopvangorganisaties handvatten te bieden om per productsoort inzicht te krijgen in de eigen kostprijzen en te sturen op optimalisatie.

Het programma 'Mijn Kostprijs' bestaat uit vier fasen. Dit kengetallenrapport is een resultaat van de eerste twee fasen; kostprijsanalyse en kostprijscalculatie. In de fase kostprijsanalyse is vastgesteld uit welke elementen de kostprijs is opgebouwd. Bij de kostprijscalculatie zijn er middels een onderzoek onder een steekproef van kinderopvangorganisaties kengetallen gegenereerd op basis van de kostenstructuur van deze groep organisaties. De basis hiervoor zijn de cijfers over boekjaar 2019. De jaarcijfers over 2020 waren op het moment van de uitvraag bij de meeste organisaties nog niet aanwezig.

Voor dit kengetallenrapport is gebruik gemaakt van de aangeleverde informatie van 79 organisaties, waarvan 60 kinderopvangorganisaties en 19 gastouderbureaus, verdeeld over groot, middelgroot en klein. Op basis van dit aantal kunnen er geen statistische uitspraken gedaan worden over de branche als geheel. Het aantal deelnemers en de spreiding van type is wel voldoende om kengetallen te genereren en in dit rapport weer te geven.

Een belangrijke reden voor het starten van dit programma is de wetenschap dat veel kinderopvangorganisaties nog niet in staat zijn om per dienst inzicht te verkrijgen in de eigen kostenstructuur. Veel organisaties kunnen geen splitsing aanbrengen in kosten voor dagopvang, peuteropvang, buitenschoolse opvang en gastouderopvang en kunnen daardoor nog niet deelnemen aan het onderzoek.

Bij het verzamelen van gegevens en het uitwerken tot kengetallen zijn een aantal constatering gedaan, namelijk:

- *Definities*
Er worden geen eenduidige definities van begrippen zoals groepsuur, capaciteit of bezettingspercentage gehanteerd.
- *Registratie*
De uren dat personeel op de groep staat, worden niet altijd goed bijgehouden. Dit geldt met name wanneer anderen dan de vaste pedagogisch medewerkers op de groep staan.
- *Toerekening per productsoort*
Kosten worden soms niet per productsoort geregistreerd en evenmin achteraf in de administratie toegerekend.
- *Toerekening naar grootboek*
Er is geen eenduidige grootboekadministratie. Dit heeft tot gevolg dat de toerekening afhankelijk is van de keuze van de kinderopvangorganisatie of het administratiekantoor.
- *Toerekening organisatiekosten*
Er zijn diverse varianten van toerekening van de organisatiekosten mogelijk. De wijze van toerekening heeft daarbij invloed op de kengetallen van de productsoorten.

Voor het kengetallenrapport heeft dit tot gevolg gehad dat er correcties zijn doorgevoerd in de aangeleverde informatie om tot uniforme datasets te komen.

Voor wat betreft de organisatiekosten is voor dit rapport, mede met inbreng van externe expertise, een verdeelsleutel ontwikkeld die gebaseerd is op de gewogen omzet. Zoals uit het rapport blijkt, heeft de keuze voor de toedeling van organisatiekosten invloed op de waarde van de kengetallen.

De weergave van de kengetallen in dit rapport vindt plaats per productsoort. Als productsoorten zijn gedefinieerd; dagopvang, peuteropvang (als specifiek aanbod van dagopvang), buitenschoolse opvang en gastouderopvang. Middels deze weergave kunnen kinderopvangorganisaties aan de slag met vergelijken en optimaliseren, ongeacht of men alle, dan wel een deel van de productsoorten aanbiedt.

Voor elk kengetal is de bandbreedte weergegeven waarbinnen de helft van de organisaties zich bevinden. Daarmee wordt duidelijk dat er grote verschillen tussen organisaties voorkomen. Waar mogelijk worden deze verschillen toegelicht.

Duidelijk wordt daarmee ook dat praten over dé kostprijs van dagopvang, buitenschoolse opvang, peuteropvang of gastouderopvang de variatie in de branche tekort doet. Dit rapport dient gelezen te worden als een nulmeting voor het werken met kengetallen in de kinderopvang. In fase 3 (september 2021) wordt de 'Mijn Kostprijs-benchmarktool' gelanceerd. Dit is een digitale tool waar kinderopvangorganisaties de eigen gegevens kunnen invoeren en vergelijken met een selectie van deelnemers. Hierbij is anonimiteit voor alle deelnemers gewaarborgd. De lancering van deze tool vindt in september plaats.

In de maanden september en oktober zal er gewerkt worden aan kennisoverdracht om er voor te zorgen dat zoveel als mogelijk organisaties met de 'Mijn Kostprijs-benchmarktool' kunnen werken. De kennisoverdracht is bestemd voor kinderopvangorganisaties, administratiekantoren/accountants en softwareleveranciers. Hoe meer kinderopvangorganisaties deelnemen, hoe nauwkeuriger de kengetallen worden en organisaties kunnen benchmarken.

Het programma is opgestart ten dienste van de individuele kinderopvangorganisaties voor inzicht en sturing. Het groeiend draagvlak voor transparantie in de sector, zoals verwoord in de diverse onderzoeken naar de toekomst van de sector, laat zien dat er een gerede kans is dat organisaties in de toekomst meer inzicht dienen te geven in de bedrijfsvoering.¹ Dit programma en met name de 'Mijn Kostprijs-benchmarktool' die in september 2021 gelanceerd wordt, kan daar voor organisaties een waardevol hulpmiddel bij zijn.

¹ Zie bijv.: LKK, Toekomst van de kinderopvang in het pedagogisch-educatieve ecosysteem van kinderen en jeugdigen (maart 2021) en: SER, Een kansrijke start voor alle kinderen (2021).

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	4
Inhoudsopgave	6
Leeswijzer	8
Inleiding	9
1. Kostensoorten, kostenplaatsen en kostendragers	11
2. De juiste kosten op de juiste plek	12
2.1 De juiste kostendrager en productiefactor	12
2.2 Verborgene kosten	12
3. De volume-eenheid van kinderopvang	14
4. Analyse van het kinderopvangproces: dagopvang, peuteropvang en buitenschoolse opvang	15
4.1 Het pedagogisch proces	15
4.2 Ondersteunende processen	18
4.3 Afwijkende kenmerken van peuteropvang	19
5. Analyse van het kinderopvangproces: gastouderopvang	20
6. Organisatie en aansturing (organisatiekosten)	21
7. De productiefactor 'Kapitaal'	23
8. De totale kosten per kinduur	24
8.1 Marge	24
9. Onderzoeksopzet	25
9.1 Inleiding	25
9.2 Vragenlijst	25
9.3 Steekproeftrekking, datacontrole & representativiteit	25
10. Kengetallen 'Mijn Kostprijs'	28
10.1 Inleiding	28
10.2 Kengetallen dagopvang	29
10.3 Kengetallen peuteropvang	35
10.4 Kengetallen buitenschoolse opvang	42
10.5 Kengetallen gastouderopvang	49
10.6 Algemene kengetallen	52
11. Specifieke analyses	55
11.1 Klein versus groot	55
11.2 Peuteropvang	58
11.3 Goedkope en dure organisaties?	59
11.4 De P-factor	61

12. Toedeling organisatiekosten	63
13. Aanbevelingen	65
13.1 Bedrijfsvoering.....	65
13.2 Administratie.....	65
13.3 Variatie	66
Bijlage 1: Weging omzet bij toedeling organisatiekosten.....	67
Bijlage 2: Vragenlijst.....	68
Bijlage 3: Tabellen met kengetallen	73
Bijlage 4: Geïnterviewde personen	76
Colofon	77

Leeswijzer

In dit rapport wordt verslag gedaan van het onderzoek onder kinderopvangorganisaties en gastouderbureaus naar de kostprijzen van de door hen aangeboden diensten. In de hoofdstukken 1 tot en met 8 wordt de door ons gebruikte ‘theorie’ beschreven. Aan de hand van een analyse van het proces van kinderopvang (incl. gastouderopvang) worden 15 kengetallen gedefinieerd die met elkaar zicht bieden op de kostprijzen en de aandelen van verschillende productiefactoren.

Na een beschrijving van het gehouden onderzoek in hoofdstuk 9, volgt in hoofdstuk 10 de rapportage van de gemeten waarden van de kengetallen voor dagopvang, peuteropvang, buitenschoolse opvang en gastouderopvang.

Hoofdstuk 11 is gewijd aan verdiepende analyse van enkele specifieke thema’s, zoals klein versus groot, peuteropvang, goedkope en dure organisaties en de P-factor. In hoofdstuk 12 bespreken we de door ons gebruikte methodiek van de toedeling van de organisatiekosten.

In hoofdstuk 13 volgen tenslotte enkele aanbevelingen over bedrijfsvoering, administratie en het omgaan met de variatie in de branche. Het rapport sluit af met een aantal bijlagen.

Inleiding

Dit kengetallenrapport is één van de onderdelen van het programma 'Mijn Kostprijs' van het Waarborgfonds & Kenniscentrum Kinderopvang. Andere onderdelen zijn:

- *Kostprijsanalyse*: een model voor analyse van kostprijzen (beschreven in de hoofdstukken 1 en 2 van dit rapport).
- *Kostprijscalculatie*: een onderzoek onder een steekproef van kinderopvangorganisaties naar hun kostprijzen gebaseerd op cijfers over 2019. Van dit onderzoek wordt in hoofdstuk 10 van dit rapport verslag gedaan.
- *Kostprijsmodel*: een digitale 'Mijn Kostprijs-benchmarktool', waarmee organisaties hun eigen kostprijzen kunnen berekenen en kunnen vergelijken met die van andere organisaties.²
- *Kennisoverdracht*: een serie workshops waarin organisaties ondersteund worden met het berekenen van hun eigen kostprijzen, het verbeteren van de bedrijfsvoering en de vertaling van kostprijzen in tarieven.

In dit rapport worden een groot aantal kengetallen betreffende de bedrijfsvoering van kinderopvangorganisaties en gastouderbureaus in 2019 gepresenteerd. Het kostprijsmodel bouwt voort op eerder werk van Chris Posma (Syneff Consult) en Tony Weggemans (AYIT Consultancy), die in de periode 1997-2017 in opdracht van verschillende brancheorganisaties Kengetallenonderzoeken en Expertisemodellen gepubliceerd hebben.³

Samenhangend met de introductie van de marktwerking in de branche is echter aan deze traditie van regelmatige rapportages over kostprijzen een eind gekomen. Kostprijzen hoorden bij de bedrijfsvoering en de verantwoordelijkheid daarvoor lag primair bij de ondernemers zelf.

Sinds 2005 is door het Waarborgfonds & Kenniscentrum Kinderopvang deels in de ontstane kennislacune voorzien door de jaarlijkse publicatie van het Sectorrapport Kinderopvang. Dit rapport is echter gebaseerd op jaarrekeningen en bevat geen gegevens over de afzonderlijke diensten.

Daarnaast is er een jaarlijkse inventarisatie van Uurprijzen van de Belangenvereniging van Ouders in de Kinderopvang (BOinK). Dat onderzoek gaat echter over de *tarieven* die kinderopvangorganisaties vragen en dat is niet hetzelfde als kostprijzen.

In discussies met oudercommissies hebben kinderopvangondernemers er soms moeite mee hun tariefstelling voor het volgend jaar toe te lichten en geaccepteerd te krijgen. Een verwijzing naar algemeen gestegen kosten of de tarieven van de concurrentie wordt dan als argument ingebracht. Soms baseren kinderopvangorganisaties hun tarieven op een analyse van de eigen kostprijs. Vaker, echter, kijken ze naar de begroting voor de organisatie als geheel en daaruit afgeleide budgetten voor de locaties. Een werkwijze die op zichzelf tot een verantwoorde exploitatie kan leiden, maar aan de andere kant verhuult dat sommige kinderopvangdiensten onder de kostprijs verkocht worden en daarom 'intern' gesubsidieerd worden.⁴

² Meer informatie over de 'Mijn Kostprijs-benchmarktool' verschijnt najaar 2021 op de [website](#) van het Waarborgfonds & Kenniscentrum Kinderopvang.

³ Zie o.a.: Kengetallen Bedrijfsvoering 2001, MO Groep, 2002, en: Expertmodel Kostprijzen Peuteropvang 2016, MO Groep, 2016.

⁴ Dat geldt bijv. voor de peuteropvang, die met een patroon van 3 uur per dagdeel en 40 weken per jaar een ca. 20% hogere kostprijs heeft, die zich niet vertaalt in een 20% hoger tarief.

De druk om de kinderopvangtarieven te onderbouwen met argumenten, gebaseerd op inzicht in de eigen kostprijzen, is de laatste jaren toegenomen. Bovendien is het vanuit bedrijfseconomisch standpunt verstandig af en toe een herijking van het eigen stelsel van tarieven uit te voeren op basis van dat inzicht.

Een benchmark van organisaties van dezelfde aard en omvang kan daarbij als waardevolle referentie dienen. Op basis van zo'n vergelijking kan de efficiëntie van de eigen bedrijfsvoering geanalyseerd worden en kunnen maatregelen ontwikkeld worden om die te verbeteren.

Kinderopvangorganisaties hebben geen benchmarkroutine, informatieafspraken op basis van zelfregulering of een wettelijke informatieplicht. Dat leidt er onder andere toe dat de informatiesystemen zoals boekhouding, kindplanning en urenregistratie niet volgens een (meer) gestandaardiseerde methode zijn ingericht. Het maken van vergelijkingen met andere organisaties is hierdoor complex.

Kwesties waar we bij de dataverzameling voor dit onderzoek tegenaan zijn gelopen, zijn onder andere:

- Er is geen eenduidige definitie van begrippen als groepsuur, capaciteit of bezettingspercentage.
- De uren dat personeel op de groep staat (groepsuren), worden niet goed bijgehouden. Met name niet wanneer anderen dan de vaste pm'ers (pedagogisch medewerkers) op de groep staan.
- Subsidies worden soms wel, soms niet tot de omzet van een specifieke dienst gerekend.
- Kosten worden niet per dienst geregistreerd en evenmin achteraf in de administratie toegedeeld.
- De toerekening van overhead is zeer divers onder organisaties en kent niet altijd een goede onderbouwing.

De inrichting van de eigen informatiesystemen van kinderopvangorganisaties wordt primair geleid door:

- de boekhouding: de noodzaak van belastingaangifte en (bij grotere organisaties) van een controlerende of goedkeurende verklaring van de accountant.
- de kindplanning: de noodzaak om aan de BKR⁵ en de GGD-controle te voldoen.
- de salarisadministratie: de noodzaak van een adequate uitbetaling van de salarissen en correcte afdracht van pensioenpremies en loonheffingen.
- de urenregistratie: de juiste verwerking van plus-, min- en verlofuren.

Desondanks nemen wij een trend waar dat grotere kinderopvangorganisaties meer en meer belangstelling hebben voor managementinformatiesystemen met daarin regelmatige rapportages over KPI's (Kritische Prestatiefactoren) die bij de missie en de strategie van de kinderopvangorganisatie passen.

Het kengetallenrapport als onderdeel van het programma Mijn Kostprijs streeft er onder andere naar om op een gestandaardiseerde wijze kostprijsinformatie te verzamelen en zodanig te rapporteren dat een goede vergelijking tussen organisaties mogelijk wordt. De tool die is ontwikkeld biedt de mogelijkheid voor de sector om vanaf 2022 de relevante gegevens aan te leveren. De inrichting van de tool draagt bij aan de uniformiteit van gegevens.

⁵ Beroepskracht-kindratio (BKR): de wettelijk vastgelegde verhouding tussen het aantal pedagogisch medewerkers en het aantal kinderen op een groep.

1. Kostensoorten, kostenplaatsen en kostendragers

Een belangrijke voorwaarde voor het kunnen verzamelen van geschikte kostprijsinformatie is dat de boekhouding het mogelijk maakt om *kostenplaatsen* en *kostendragers* te onderscheiden, naast de klassieke indeling in *kostensoorten*.

- **Kostensoorten** zijn bijvoorbeeld personeelskosten, huisvestingskosten, autokosten, verkoopkosten, afschrijvingen, et cetera. De meeste rekeningschema's van het grootboek zijn hierop gebaseerd.
- **Kostenplaatsen** worden meestal gebruikt om de locatie aan te duiden. Wanneer op elke locatie maar één soort kinderopvang plaats vindt, zijn kostenplaatsen tegelijk kostendragers.
- **Kostendragers** zijn de kinderopvangdiensten: dagopvang, peuteropvang, buitenschoolse opvang en gastouderopvang.

In dit onderzoek voegen wij daar nog een vierde dimensie aan toe, namelijk die van de productiefactoren.

- **Productiefactoren** zijn onderdelen van het kinderopvangproces, zoals het pedagogisch proces, huisvesting, activiteiten & verzorging, vervoer en organisatie. In hoofdstuk 4 t/m 7 gaan we hier uitgebreid op in.

Voor de kostenvergelijking tussen organisaties wordt gebruik gemaakt van de laatste twee dimensies: kostendragers en productiefactoren. De vraag die we daarmee kunnen beantwoorden is bijvoorbeeld: 'Wat is bij deze organisaties de kostprijs van dagopvang, hoe is de verdeling van deze kosten over de productiefactoren en op welke wijze wijkt dat af van de scores van andere organisaties?'. Alleen op die manier kan een zinvolle kostenvergelijking gemaakt worden tussen organisaties en kunnen organisaties op basis daarvan van elkaar leren.

2. De juiste kosten op de juiste plek

Vooraf – maar zeker niet uitsluitend – bij kleinschalige kinderopvangorganisaties is het onderscheid in de administratie tussen kostendragers en/of productiefactoren vaak niet aanwezig. De administratie is in dat geval gericht op het maken van een jaarrekening en niet op het verkrijgen van inzicht in de bedrijfsvoering. Het gevolg daarvan is dat kengetallen niet goed te berekenen zijn of afwijkende waarden kunnen vertonen. Dat maakt het lastig om kenmerken van organisaties met elkaar te vergelijken en daarvan te leren.

2.1 De juiste kostendrager en productiefactor

Voor het juist berekenen van de kostprijs van een bepaalde soort kinderopvang (kostendrager) is het nodig dat kosten correct op de betreffende kostendrager geboekt worden. Voorbeelden van situaties waarbij dat niet goed gaat en een andere kostentoedeling nodig is, zijn:

- De huisvestingskosten van een locatie met peuteropvang, waar 's middags buitenschoolse opvang ondergebracht is, worden als geheel toegerekend aan de peuteropvang. Beter is om de huisvestingskosten te splitsen en te verdelen over beide diensten.
- De kosten van uitzendkrachten worden centraal geboekt en vallen daardoor onder 'organisatiekosten'. Een betere werkwijze is om deze toe te delen naar de kostendragers waar de uitzendkrachten ingezet worden.
- Een pm'er die als invalkracht zowel voor dagopvang als voor peuteropvang werkt, zou qua kosten verdeeld moeten worden over beide diensten.
- De kosten van groepshulpen worden toegerekend aan de personeelskosten. Qua productiefactor horen deze kosten echter bij 'Activiteiten & verzorging'.
- De kosten van een locatiemanager worden toegedeeld aan de personeelskosten van een locatie en daarmee aan de kosten van het pedagogisch proces. Qua productiefactor horen deze kosten echter bij 'Organisatie'. De uren van een locatiemanager zijn immers geen direct-productieve uren. Tenzij een locatiemanager af en toe op de groep staat. Die uren vallen wel onder de productiefactor 'Pedagogisch proces'.
- De schoonmaak wordt soms door pedagogisch medewerkers of zelfs door de directie gedaan. Deze uren worden dan niet als 'schoonmaakuren' genoteerd en zijn daarmee niet zichtbaar bij de kosten van huisvesting.

2.2 Verborgene kosten

Naast het probleem van de incorrecte kostentoedeling, is er sprake van verborgen kosten. Dit zijn kosten die niet berekend worden of die verstopt zitten in andere kostenposten. Voorbeelden daarvan zijn:

- De uren die een directeur-eigenaar van een eenmanszaak maakt, worden niet precies bijgehouden. In de praktijk betekent dat hij/zij er meer uren in steekt dan uit de boekhouding blijkt. Vaak geldt dat ook voor de partner van de eigenaar, die bijvoorbeeld in de avonden de administratie bijhoudt of meehelpt bij onderhoud van het pand.
- De coördinator van een gastouderbureau kent zichzelf een te lage arbeidsbeloning toe. Bij verkoop van het bedrijf levert dat problemen op, omdat het berekende rendement lager is dan uit de cijfers blijkt.

- Wanneer de kinderopvang ondergebracht wordt in een pand dat ook nog een andere functie heeft (school, sportcomplex, e.d.), wordt niet altijd een zakelijke huur in rekening gebracht. De huisvestingskosten zijn daardoor voor een deel verborgen in de exploitatie van een andere organisatie.
- De taken die pm'ers buiten de groepstijd uitvoeren, worden soms wel en soms niet geteld en vergoed.

Verborgen kosten en onjuist toebedeelde kosten maken het vergelijken van de bedrijfsvoering van verschillende organisaties ingewikkeld. Door bij de informatie-verzameling goed door te vragen en met behulp van aanvullende schattingen kunnen de gegevens aangepast worden, waardoor een beter beeld op de bedrijfsvoering ontstaat en meer betrouwbare kengetallen berekend kunnen worden.

3. De volume-eenheid van kinderopvang

Sinds de invoering van de Wet kinderopvang in 2005 is de belangrijkste volume-eenheid van kinderopvang het kinduur. Voor een analyse van de kosten van kinderopvang is dit echter niet de meest voor de hand liggende eenheid. De kosten worden immers in belangrijke mate gegenereerd door de groep (of de koppeling van een gastouderbureau) en niet door het aantal kinduren.

Een gemiddelde kinderopvangsgroep kent twee pm'ers, heeft bepaalde openingstijden en is meestal in een eigen groepsruimte gevestigd. Binnen zekere grenzen kan het aantal kinderen dat zij opvangen variëren zonder dat de kosten daardoor veranderen. Pas als het aantal kinderen zover daalt dat volstaan kan worden met één pm'er, veranderen de kosten.

De opbrengsten daarentegen worden echter wel door het aantal kinduren bepaald. De ouders ontvangen een factuur voor het afgenomen aantal uren en vragen op basis daarvan Kinderopvangtoeslag aan.

Hoewel de groep dus een relevante eenheid is voor een analyse van de kosten, zullen wij ons in dit onderzoek focussen op het *kinduur* als volume-eenheid en daarmee aansluiten bij het gegroeide spraakgebruik en de resultaten als kosten per *kinduur* weergeven. Ook voor de gastouderopvang volgen we deze lijn, waarbij het aantal kinduren dat het kind door de gastouder opgevangen wordt, de volume-eenheid vormt.

4. Analyse van het kinderopvangproces: dagopvang, peuteropvang en buitenschoolse opvang

Om een goede kostenvergelijking tussen organisaties te kunnen maken, is een analysekader nodig voor het proces van kinderopvang. Dit voorkomt dat we appels met peren vergelijken. We starten de analyse met het bepalen van de samenstellende elementen van het proces van kinderopvang en met het maken van een overzicht van de kosten die een organisatie moet maken om kinderopvang te kunnen leveren. In dit hoofdstuk focussen we ons op de diensten dagopvang, peuteropvang en buitenschoolse opvang. In hoofdstuk 5 komt de gastouderopvang aan bod.

4.1 Het pedagogisch proces

Het kernproces van kinderopvang is onmiskenbaar het primaire proces van de opvang zelf, zoals verzorgd door de pedagogisch medewerkers op de locatie. Direct daaraan ondersteunend zijn de processen 'huisvesting', 'activiteiten en verzorging' en 'vervoer' (alleen bij buitenschoolse opvang). Op iets grotere afstand staan vervolgens de processen 'organisatie & aansturing' en 'kapitaal'.⁶ Zie Figuur 1.



Figuur 1 De productiefactoren van kinderopvang

Dit kengetallenonderzoek is gericht op het kostenaspect van de kinderopvang, daarom gaan we daar nu wat dieper op in. De kosten van het pedagogisch proces worden in sterke mate bepaald door de personele uren die op grond van de beroepskracht-kindratio

⁶ Pedagogische coaches vallen in principe onder 'Organisatie en aansturing'. Alleen de uren dat zij eventueel op de groep staan en bij de BKR meegeteld worden, zijn direct-productieve uren die tot het pedagogisch proces gerekend kunnen worden.

(BKR) ingezet moeten worden. Afhankelijk van het aantal kinderen en de leeftijdssamenstelling van de groepen moet er minimaal een bepaald aantal pm'ers op de groep staan. De uren die zij op de groep staan, zijn de direct-productieve uren.⁷ In de kinderopvang heten deze uren ook wel roosteruren of groepsuren. We gebruiken in dit rapport de term 'groepsuren'. Omdat de kosten van het pedagogisch proces primair uit personeelskosten bestaan, focussen wij de analyse op de kosten van *het pedagogisch personeel*. We gebruiken hiervoor de term PP-kosten.

Het aantal groepsuren dat nodig is voor een bepaalde groep is afhankelijk van het aantal aanwezige kinderen en de bezetting aan de randen van de dag. Voor een kinderdagverblijf met meerdere groepen is daarnaast de leeftijdsopbouw van belang. Afhankelijk van de leeftijd van de kinderen zijn meer of minder pm'ers nodig.

Tussen organisaties kunnen aanmerkelijke verschillen bestaan wat betreft het aantal groepsuren dat ingezet wordt. De belangrijkste redenen daarvoor zijn:

- Hoe scherper de kind- en personeelsplanning op elkaar afgestemd is, des te minder groepsuren zijn er nodig. Dit vraagt van de pedagogische medewerkers de alertheid om de personeelsinzet aan te passen als daar (bijvoorbeeld door het niet aanwezig zijn van kinderen) mogelijkheden voor zijn.
- De keuze voor horizontale dan wel verticale groepen heeft gevolgen voor het aantal pm'ers op de groep en dus voor het aantal benodigde groepsuren.
- Een organisatie kan op grond van bepaalde kwaliteitsopvattingen besluiten de mogelijkheden voor beperking van de inzet van pm'ers aan de randen van de dag niet of slechts beperkt te gebruiken, omdat dat juist de momenten zijn waarop de communicatie met ouders plaats vindt.

Het eerste punt waarop we kinderopvangorganisaties met elkaar zouden willen vergelijken zijn daarmee de gemiddelde kosten van de groepsuren in de dagopvang, peuteropvang en buitenschoolse opvang.⁸ Dit leidt tot twee kengetallen, die (net als alle andere kengetallen in dit hoofdstuk) apart voor de drie genoemde diensten berekend worden:

Kengetal 1: Het aantal verkochte kinduren per ingezet groepsuur pm'er. Dit kengetal wordt ook wel de P-factor (Productiviteitsfactor) genoemd en is de meetlat voor de productiviteit van de kinderopvangorganisatie. In paragraaf 11.4 gaan we hier dieper op in.

Kengetal 2: De salarislasten van een groepsuur pm'er. Deze kosten hangen deels af van het salarisoniveau van de pm'ers en deels van het aantal groepsuren dat een pm'er, met een arbeidscontract voor een bepaald aantal uren, in kan vullen. Een werknemer heeft recht op vakantie- en bijzonder verlof, is af en toe ziek en komt op feestdagen (als de opvang gesloten is) niet werken. Daarnaast heeft een pm'er nog een aantal taakuren. Het precieze aantal daarvan verschilt per organisatie en kan per pm'er verschillen.

⁷ Direct-productieve uren zijn simpel gezegd uren die gefactureerd kunnen worden en dus geld opleveren.

⁸ In dit onderzoek berekenen we kengetallen voor *organisaties*, ongeacht hun grootte.

Hiermee komen we op het derde kengetal, de verhouding tussen groepsuren en formatie-uren.

Kengetal 3: Het aantal groepsuren per formatie-uur.

Iemand met een (theoretisch) arbeidscontract van 1 uur per week, heeft op jaarbasis 52,1 uur beschikbaar. Na aftrek van verlof, ziekte en taakuren blijft daar ongeveer 42 uur (81%) van over. Wanneer het ziekteverzuim in een organisatie relatief hoog is of pm'ers veel taakuren hebben, daalt dit aantal.

Het volgende kengetal dat met de voorgaande drie samenhangt, betreft de uiteindelijke kosten van de inzet van personeel, oftewel:

Kengetal 4: De salarislasten van de pm'ers per kinduur.

Het gaat hier alleen om de kosten van pm'ers en niet om de kosten van ander personeel dat op een locatie werkt.

Kengetal 5: Het aandeel van de totale personeelskosten (PP-kosten), incl. de kosten van ander personeel dat op een locatie werkt (zoals uitzendkrachten en de groepsuren van de locatiemanager) en incl. reiskosten, opleidingskosten e.d. in de kostprijs van een kinduur.

Met deze set van kengetallen kunnen we de inzet van pedagogisch personeel in het pedagogisch proces van de dagopvang, de peuteropvang en de buitenschoolse opvang tussen verschillende organisaties vergelijken. Onderstaande tabel geeft aan wat de waarde van de kengetallen K1-K5 is bij een 'goedkope' c.q. een 'dure' organisatie. We beperken ons hier tot de dagopvang. Weergegeven is de mediane waarde van het kengetal. De volledige set van kengetallen komt in hoofdstuk 10 aan bod.

Tabel 1 Voorbeeld van kengetallen voor de dagopvang

Kengetallen	Omschrijving	Goedkope organisatie	Mediaan	Dure organisatie
K1_D	Aantal verkochte kinduren per groepsuur pm'er	6	5,4	4,6
K2_D	Gemiddelde kosten van een groepsuur pm'er	€ 22,64	€ 27,51	€ 29,53
K3_D	Aantal groepsuren per formatieuur	52,0	49,2	40,1
K4_D	Salarislasten van de pm'ers per kinduur	€ 4,61	€ 5,05	€ 5,54
K5_D	Aandeel van de totale personeelskosten van de pm'ers in de kostprijs per kinduur	€ 4,71	€ 5,12	€ 5,55

Terwijl alle kinderopvangorganisaties zich aan dezelfde BKR-regels moeten houden wat betreft de inzet van pedagogisch personeel op de groepen, slagen sommige daarvan er in dat tegen lagere kosten te doen. Een 'goedkope' organisatie kan per groepsuur 6,0 kinduren factureren. Tegen een tarief van € 8,00 per uur betekent dat dus € 48,00 omzet. Dit is aanmerkelijk meer dan de gemiddelde kosten van een groepsuur (K2: € 27,51), zodat de organisatie voldoende geld overhoudt voor andere kosten. Een 'dure' organisatie verdient bruto echter slechts € 36,80 (4,6 x € 8,00) en houdt dus minder over voor de kosten van activiteiten, huisvesting, organisatie e.d.

De hierboven besproken kengetallen over de personele kosten van pm'ers wijken af van wat sommige organisaties verstaan onder de *personeelskosten* van een vestiging. Daarin zit soms ook een locatiemanager, een groepshulp of een administratieve kracht, die op de vestiging werkt, inbegrepen. Omdat dit de vergelijking van de belangrijkste kostenfactor (pm'ers) onmogelijk maakt, hebben wij in dit onderzoek de kosten van overig personeel op de locatie bij het betreffende (ondersteunende) proces of de organisatiekosten ondergebracht. Bij de personeelskosten van de pm'ers zijn wel de overige personeelskosten (reiskosten, opleidingen, enz.) opgeteld. Dit geheel duiden wij aan met de PP-kosten (de kosten van het Pedagogisch Proces).

4.2 Ondersteunende processen

Rondom het kernproces van de opvang worden een aantal ondersteunende processen uitgevoerd, namelijk huisvesting, activiteiten & verzorging en vervoer (alleen bij buitenschoolse opvang).

4.2.1 Huisvesting

De huisvesting van kinderopvang kan variëren van een net opgeleverd nieuw gebouw als onderdeel van een integraal kindcentrum tot een aantal tijdelijke units, die na een jaar of tien weer afgebroken worden. De Wet Kinderopvang stelt een aantal eisen aan de gebouwen voor kinderopvang. Daarnaast zijn er wettelijke regels, o.a. in het Bouw- en Activiteitenbesluit.

De kosten van de huisvesting vallen uiteen in de volgende posten:

- De kosten van personeel dat zich met schoonmaak of onderhoud bezighoudt. Ook de kosten van pm'ers die zelf (buiten de openingsuren) hun ruimte schoonmaken, horen bij de huisvestingskosten thuis.
- De schoonmaakkosten, zoals schoonmaakmiddelen en de kosten van een schoonmaakbedrijf.
- De huur.
- De kosten van onderhoud.
- De kosten van leningen voor gebouw en inventaris (rente, afschrijving).
- Overige huisvestingslasten (zoals energie, afvalverwerking, verzekering, enz.).

Tot de huisvestingskosten worden dus ook personele kosten gerekend. Daarmee wijkt de indeling die wij hier volgen af van de traditionele boekhoudkundige indeling in *kostensoorten*. Die indeling is niet geschikt om de bedrijfsvoering van organisaties met elkaar te vergelijken. De optelsom van de huisvestingskosten leidt tot het volgende kengetal:

Kengetal 6: Het aandeel van de huisvestingskosten (H-kosten) in de kostprijs van een kinduur.

De huisvestingskosten zijn meestal aan een locatie gekoppeld, maar kunnen bij sommige organisaties ook centraal geboekt worden, bijvoorbeeld bij de kosten van een schoonmaakbedrijf. Als deze kosten dan vervolgens niet toegedeeld worden naar de kostendragers als dagopvang en buitenschoolse opvang, dan is dit kengetal niet zuiver te berekenen.

4.2.2 Activiteiten en verzorging

Ondersteunend aan het pedagogisch proces is het proces van voeding, verzorging en activiteiten. De daarbij behorende kosten zijn:

- De kosten van personeel dat zich met dit proces bezighoudt (zoals huishoudelijk medewerkers).
- De kosten van voeding en verzorging.
- De kosten van activiteiten (zoals spelmateriaal en uitstapjes).

Deze kosten zijn, net als de huisvestingskosten, meestal aan een opvangsoort gekoppeld, maar kunnen soms ook centraal geboekt worden. In dat geval is toedeling noodzakelijk om het volgende kengetal te kunnen berekenen:

Kengetal 7: Het aandeel van de kosten van activiteiten en verzorging (A-kosten) in de kostprijs van een kinduur.

4.2.3 Vervoer

Het ondersteunende proces 'vervoer' is bij vrijwel alle organisaties met buitenschoolse opvang een aanzienlijke en dagelijkse kostenpost. Het gaat dan primair om vervoer van school naar de buitenschoolse opvang. Bij dagopvang en peuteropvang komt vervoer incidenteel voor (bij uitstapjes) en rekenen we het toe aan de activiteitenkosten. Tot de kosten van vervoer horen:

- De personeelskosten van evt. eigen chauffeurs.
- De kosten van vervoermiddelen (bakfietsen, taxi's, busjes).

Het kengetal dat hierbij hoort, is:

Kengetal 8: Het aandeel van de vervoerskosten (V-kosten) in de kostprijs van een kinduur.

4.3 Afwijkende kenmerken van peuteropvang

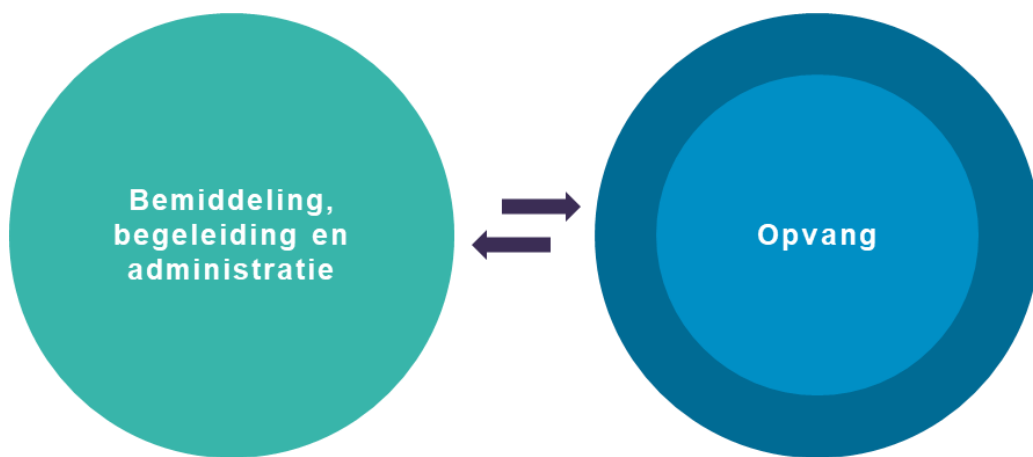
Volgens de Wet Kinderopvang valt peuteropvang onder 'dagopvang'. In de praktijk is het vaak nog een voortzetting van het vroegere peuterspeelzaalwerk met specifieke kenmerken.⁹ Bij relatief veel organisaties wordt peuteropvang als aparte dienst aangeboden, daarom komt peuteropvang in dit onderzoek apart aan bod. We werken daarbij echter met hetzelfde analytische model als bij de dagopvang en de buitenschoolse opvang.

Dat betekent dat de kosten van het gebruik van een VVE-programma onder 'Activiteiten en verzorging' vallen en dat eventuele extra taakuren van pm'ers op de peutergroepen niet apart worden onderscheiden, maar leiden tot hogere kosten van het pedagogisch proces (PP-kosten).

⁹ Het gaat dan om een aanbod van twee dagdelen per week op vaste dagdelen en met vaste groepen, gedurende 2,5-3,5 uur per dagdeel en 40 weken per jaar. In combinatie met VVE wordt dit basisaanbod bij veel organisaties uitgebreid tot 16 uur per week met een specifiek programma.

5. Analyse van het kinderopvangproces: gastouderopvang

De beschrijving van de productiefactoren in het vorige hoofdstuk past goed bij dagopvang, buitenschoolse opvang en peuteropvang, maar niet bij gastouderopvang. Bij gastouderopvang onderscheiden we enerzijds de opvang bij de gastouder en anderzijds de diensten van het gastouderbureau (Figuur 2). Die diensten bestaan uit bemiddeling, begeleiding en administratie en kunnen meer of minder uitgebreid zijn. Tussen gastouderbureaus bestaan op dit punt grote verschillen.



Figuur 2 Productiefactoren Gastouderopvang

In het kader van dit onderzoek stellen we kostprijs van de gastouders gelijk aan het adviestarief dat het gastouderbureau hanteert of (indien bekend) het gemiddelde tarief van de aangesloten gastouders. Er is geen onderzoek gedaan naar de feitelijke kosten van de gastouders. Ook kijken we naar de kosten van het gastouderbureau en de eventuele franchisekosten of doorbelaste organisatiekosten vanuit de overkoepelende kinderopvangorganisatie. Voor de gastouderopvang worden dan de volgende kengetallen berekend:

Kengetal 9: De bureaunkosten van het gastouderbureau per kinduur.

Kengetal 10: Het tarief van de gastouder per kinduur.

Kengetal 13: De franchisekosten of doorbelaste organisatiekosten per kinduur.¹⁰

¹⁰ De nummering van de kengetallen loopt hier niet door om de samenhang met de andere diensten te bewaren.

6. Organisatie en aansturing (organisatiekosten)

In de buitenste rand van de cirkel die het proces van kinderopvang weergeeft (zie Figuur 1) is de productiefactor 'Organisatie & aansturing' opgenomen. Kinderopvang-organisaties lopen sterk uiteen wat betreft schaalgrootte en aansturingsfilosofie, daardoor komen er grote verschillen voor wat betreft de inrichting van deze productiefactor.

Over het algemeen zijn er twee niveaus van aansturing te herkennen, die we in dit onderzoek aanduiden met de termen 'uitvoerende' en 'centrale' overhead.

Onder uitvoerende overhead verstaan we alle organisatieactiviteiten die op de locatie plaatsvinden. Het gaat hier om de activiteiten van de locatiemanager, de assistent-leidinggevende en de administratief medewerker die op de locatie de planning verzorgt.

Onder centrale overhead verstaan we alle organisatieactiviteiten die niet aan een locatie gebonden zijn. Het gaat dan onder andere om de activiteiten van de directie, de financiële administratie, het facilitair beheer, de afdeling P&O, de planning en de pedagogische staf (o.a. pedagogisch beleidsmedewerkers en -coaches).

Bij sommige organisaties is er geen locatiemanager, maar een wijk- of zelfs regiomanager die voor meerdere locaties, maar ook voor meerdere diensten werkt. In dat geval zijn de kosten daarvan niet meer éénduidig aan een specifieke locatie of een specifieke dienst toe te delen. Hierdoor is de grens tussen uitvoerende en centrale overhead niet meer zo gemakkelijk te bepalen. En voor kleinschalige organisaties waarbij de directie soms bijspringt in de opvang zelf, wordt het allemaal nog ingewikkelder.

In dit onderzoek hebben we er daarom voor gekozen te accepteren dat uitvoerende en centrale overhead soms moeilijk te onderscheiden zijn en deze dus bij elkaar op te tellen. Als kengetal voor deze productiefactor is gedefinieerd:

Kengetal 11: De organisatiekosten van de (uitvoerende en centrale) overhead als percentage van de totale omzet.

Voor eenmanszaken en VOF's is de ondernemersbeloning bij de organisatiekosten opgeteld, zodat er een goede vergelijking met andere rechtspersonen gemaakt kan worden.¹¹ Voor zover de ondernemer zelf op de groep staat, moeten de uren en kosten daarvan overgeheveld worden naar de kosten van het pedagogisch proces.

In dit onderzoek zijn we op zoek naar een totale kostprijs per dienst, daarom is de volgende vraag hoe de *organisatiekosten* toegedeeld moet worden. Daarvoor worden in de praktijk uiteenlopende methoden gebruikt:

- Een percentage van de omzet (per dienst).
- Een vaste opslag boven op de kosten.
- Toedeling op basis van kindplaatsen (capaciteit).
- Toedeling op basis van de personeelskosten.
- Toedeling om een gelijke bijdrage aan het rendement te realiseren.
- Toedeling op basis van een eigen sleutel, waarin een mix van bovenstaande methoden verwerkt is.

Afhankelijk van de gekozen methodiek zullen de toegedeelde organisatiekosten per dienst variëren en daarmee ook de uiteindelijke kostprijs van die diensten.

¹¹ Bij eenmanszaken en VOF's is de ondernemersbeloning gelijk aan het saldo van privé onttrekkingen en -storting.

In dit onderzoek hebben we gekozen voor een toedeling op basis van de *gewogen omzet*. De hierbij gebruikte wegingsfactor wordt zodanig gekozen dat de variërende belasting die elk van de diensten voor de organisatiekosten met zich meebrengt daarin zo goed mogelijk verdisconteerd is. We gebruiken als wegingsfactor:¹²

Tabel 2 Wegingsfactoren

Wegingsfactor toedeling Organisatiekosten	
Voor de dagopvang	1
Voor de peuteropvang	1,1
Voor de buitenschoolse opvang	1,3

In 'Bijlage 1: Weging omzet bij toedeling organisatiekosten' leggen we uit waarom we voor deze waarden gekozen hebben en wat de effecten op de kostprijs zijn.

¹² Voor de gastouderopvang werken we niet met een wegingsfactor. In het onderzoek is een vraag opgenomen naar de doorbelaste organisatie- of franchisekosten. Deze kosten zijn rechtstreeks in de berekening van de kostprijs meegenomen.

7. De productiefactor ‘Kapitaal’

De laatste productiefactor die we in de analyse betrekken, is die van ‘kapitaal’. Kinderopvangorganisaties maken soms gebruik van externe financiering van het werkkapitaal. Het gaat hier dus niet om de leningen voor gebouwen en inventaris, maar uitsluitend om de leningen die niet aan een dienst te koppelen zijn.

Kengetal 12: De kosten van werkkapitaal financiering als percentage van de omzet.

De kosten van werkkapitaal financiering worden apart onderscheiden in dit kengetal, maar zijn bij de verdere berekeningen in dit onderzoek inbegrepen in de organisatiekosten.¹³

Daarmee komen we voor de organisatiekosten als geheel bij het volgende kengetal:

Kengetal 13: Het aandeel van de (toebedeelde) organisatiekosten in de kostprijs van resp. een kinduur dagopvang, peuteropvang, buitenschoolse opvang en gastouderopvang¹⁴

¹³ De reden hiervoor is dat er maar weinig organisaties aan het onderzoek deelgenomen hebben waar de kosten van werkkapitaal financiering zich voordeden.

¹⁴ Kengetal 13 is eerder vermeld op pag. 20, daar specifiek gerelateerd aan de gastouderopvang.

8. De totale kosten per kinduur

Nu alle productiefactoren besproken zijn, kunnen voor elke kinderopvangdienst de totale kosten van een kinduur opgeteld worden:

Kengetal 14: De totale kostprijs per kinduur van resp. dagopvang, peuteropvang, buitenschoolse opvang en gastouderopvang

8.1 Marge

Nu alle kosten behandeld zijn, resteert nog een laatste kengetal en dat is de verhouding tussen de kosten en de gemiddelde omzet per kinduur. We noemen dit de marge van de betreffende dienst.¹⁵ Hiermee wordt duidelijk of elk van de diensten voldoende kosten-dekkend geleverd kan worden.

Kengetal 15: De marge van resp. de dagopvang, peuteropvang, buitenschoolse opvang en gastouderopvang

In hoofdstuk 10 zullen we de resultaten van het onderzoek 'Mijn Kostprijs' weergeven. Voorafgaand daaraan doen we in hoofdstuk 9 verslag van de onderzoeksopzet.

¹⁵ De gemiddelde omzet van een dienst hoeft niet gelijk te zijn aan het verkooptarief.

9. Onderzoeksopzet

9.1 Inleiding

Om voor het onderzoek 'Mijn Kostprijs' gegevens te verzamelen is er gekozen voor het versturen van een vragenlijst naar een steekproef van kinderopvangorganisaties.

De vragenlijst is opgesteld met behulp van het online portaal 'CViews'. Gebruikers konden in dit onderzoeksportaal inloggen en de gevraagde gegevens invullen. Hiermee kon een veilige en anonieme verwerking van de gegevens gegarandeerd worden.

Het onderzoek heeft betrekking op cijfers over het jaar 2019. Cijfers over het jaar 2020 waren bij de start van de dataverzameling nog niet beschikbaar en waren bovendien minder passend vanwege de sluiting in dat jaar van de kinderopvang in verband met de coronamaatregelen.

9.2 Vragenlijst

De gebruikte vragenlijst is als Bijlage 2 opgenomen.

9.3 Steekproeftrekking, datacontrole & representativiteit

9.3.1 Steekproef en response

Uitgangspunt van het onderzoek 'Mijn Kostprijs' is de bedrijfseconomische eenheid oftewel de kinderopvangorganisatie. Op basis van het Landelijk Register Kinderopvang (LRK) (datum: september 2020) is een lijst aangelegd van 2637 kinderopvangorganisaties, waarbij organisaties met hetzelfde adres en/of dezelfde naam samengevoegd zijn, in de veronderstelling dat deze tot dezelfde bedrijfseconomische eenheid behoren.

Vervolgens zijn de kinderopvangorganisaties onderverdeeld in omzetcategorieën (excl. gastouderopvang). De LRK-capaciteit is hiertoe globaal omgerekend naar omzet.¹⁶ De categorieën zijn:

- Klein: <5 miljoen omzet (2378 organisaties; 90% van aantal organisaties)
- Midden: 5-25 miljoen omzet (210 organisaties; 8% van totaal aantal organisaties)
- Groot: >25 miljoen omzet (49 organisaties; 2% van totaal aantal organisaties)

Op basis van deze gegevens is een gestratificeerde steekproef getrokken met voor elk van de categorieën een voldoende aantal om te voldoen aan een betrouwbaarheidsniveau van 90% en een foutmarge van 10%. Bovendien is rekening gehouden met een non-responsepercentage van 50%.

¹⁶ Hierbij is verondersteld dat de bezetting van de kindplaatsen 85% is en een kindplaats dagopvang ca. € 17.000 omzet vertegenwoordigt, een kindplaats buitenschoolse opvang ca. € 9.000 en een gastouder ca. € 15.000 per jaar.

De steekproef bestaat dan uit 281 kinderopvangorganisaties, waarvan 131 klein, 101 midden en 49 groot.

Voor de 549 gastouderbureaus uit het LRK die niet gelieerd zijn aan een kinderopvangorganisatie, is een aparte steekproef getrokken. Dit resulteerde in een groep van 118 zelfstandige gastouderbureaus (ZGOB's).

Aan de 399 organisaties (kinderopvangorganisaties + ZGOB's) in de steekproef is vervolgens in november 2020 een mail gestuurd met een verzoek om medewerking aan het onderzoek. In een aantal gevallen leidde dit tot een verwijdering uit de steekproef (organisatie bestond niet meer of was inmiddels overgenomen). Op 24 november 2020 is aan 378 organisaties een vervolmail verzonden met toegang tot de online vragenlijst.

In januari 2021 is een belronde gehouden, waarbij organisaties die niet op één van de mails gereageerd hadden gebeld zijn met uitleg over het onderzoek en een verzoek om medewerking.

Met name bij de kleine organisaties was de response eind januari nog niet voldoende, daarom is een aanvullende steekproef van 129 kleine en middelgrote kinderopvangorganisaties getrokken. Uiteindelijk is van 60 kinderopvangorganisaties en 19 zelfstandige gastouderbureaus een complete dataset ontvangen.

In de tabellen hieronder is weergegeven hoe het verloop van de response geweest is. Uit de belronde is gebleken dat ongeveer de helft van de organisaties niet bereid was mee te werken. Voor de 79 organisaties die wel meegewerkt hebben, betekende dat een forse tijdsinvestering. Voor de deelnemende *kinderopvangorganisaties* bedroeg de tijdsinvestering gemiddeld 8,7 uur. De *zelfstandige gastouderbureaus* kregen een eenvoudiger vragenlijst. Voor hen was de gemiddelde tijdsinvestering 2,5 uur.

Tabel 3 Response steekproef

	KO	ZGOB	Totaal
Populatie	2637	549	
Totaal steekproef	410	118	528
Bestaat niet meer, overgenomen, mailadres onjuist			20
Resteert: totaal uitgezette vragenlijsten			508
Vragenlijst niet geopend			362
Resteert: Vragenlijst geopend			146
Invullen gestart, maar niet afgerond			67
Resteert voor analyse			79
Hiervan: KO-organisaties			60
Hiervan: ZGOB			19

Tabel 4 Responsepercentage

Kinderopvangorganisaties	60	15%
Hiervan: klein	21	9%
Hiervan: middel	23	17%
Hiervan: groot	16	33%
Zelfstandige Gastouderbureaus	19	16%

Tabel 5 Redenen om niet mee te werken

Administratie niet geschikt	46	12,7%
Geen interesse, wil niet meewerken, te druk	119	32,8%
Geen gehoor, belt niet terug	57	15,7%
Onbekend	140	38,7%
Totaal	362	

Door afronding komt het totaalpercentage op 99,9% uit.

9.3.2 Datacontrole

De ingevulde vragenlijsten zijn door het onderzoeksteam op verschillende punten gecontroleerd. Bij ongeveer de helft van de organisaties was er een reden om aanvullende informatie op te vragen. Over het algemeen leidde dat tot correcties in de ingevulde vragenlijst. Daar waar dat niet gelukt is, heeft dat geen invloed gehad op de resultaten, omdat voor de berekening van de gemiddelden van de *mediane* waarden gebruik is gemaakt. Extreme scores hebben daar geen invloed op.¹⁷

9.3.3 Bruikbaarheid van de data voor benchmarking

Ten opzichte van de steekproef is de response met name bij de kleine organisaties laag. Niet meer dan 9% van de uitgenodigde organisaties heeft een bruikbare dataset gegevens aangeleverd. Bij de middelgrote (17%) en grote (33%) organisaties ligt dit percentage hoger. Terwijl in de populatie het aantal kleine organisaties 90% van het totaal uitmaakt, is dat in de uiteindelijke onderzoeksgroep slechts 35%.

Zowel door de lage respons als de scheve verdeling van klein versus middel/groot in de onderzoeksgroep, kunnen op basis van de gegevens geen statistische uitspraken over de branche als geheel gedaan worden. Dat was echter ook niet het doel van dit onderzoek.

Het onderzoek is gericht is op het mogelijk maken van onderlinge bedrijfsvergelijking. Daarvoor is het ontbreken van landelijke representativiteit geen bezwaar. Belangrijk daarvoor is dat er voldoende *vergelijkbare* organisaties aan het onderzoek meedoen. Aan die voorwaarde is met deelname van 60 organisaties, die goed verdeeld zijn over de categorieën klein, middel en groot, ruimschoots voldaan.

¹⁷ In tegenstelling tot rekenkundig gemiddelde waarden. Die worden wel beïnvloed door extreme waarden.

10. Kengetallen ‘Mijn Kostprijs’

10.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de ‘Kengetallen Mijn Kostprijs 2019’ gepresenteerd, zoals die uit de onderzoeksgegevens afgeleid zijn. In afzonderlijke paragrafen komen elk van de onderzochte diensten (dagopvang, peuteropvang, buitenschoolse opvang en gastouderopvang) aan bod. Per kengetal wordt aangegeven:

- het nummer van het kengetal
- de definitie
- een toelichting op de definitie
- de mediaanwaarde¹⁸ in de onderzoeksgroep
- de bandbreedte, waarbinnen 50% van de onderzoeksgroep zich bevindt
- aanvullende analytische informatie (waar zinvol)

De kengetallen worden in de vorm van een tabel gepresenteerd, waarbij de mediaanwaarde telkens in het midden aangegeven wordt. Hieronder wordt een voorbeeld weergegeven.

Nummer en naam kengetal		
<i>Ondergrens bandbreedte (25% percentiel)</i>	<i>Mediaanwaarde (50% percentiel)</i>	<i>Bovengrens bandbreedte (75% percentiel)</i>
Y	X	Z
Meeteenheid		

In Bijlage 3 is een overzichtelijke tabel van alle kengetallen opgenomen.

De volgorde waarin de kengetallen in dit hoofdstuk aan bod komen, wijkt af van die in hoofdstuk 4 t/m 7. Terwijl we daar ‘van binnen naar buiten’ werkten, doen we dat hier van ‘buiten naar binnen’, dat wil zeggen dat we beginnen bij de totale kostprijzen en vervolgens ingaan op de verschillende onderdelen daarvan.

Bij de kengetallen worden in een aparte tabel de mediane waarden van kleine, middelgrote en grote kinderopvangorganisaties gerapporteerd. Hierbij zijn telkens drie (qua aantal ongeveer even grote) omzetcategorieën met elkaar vergeleken: tot 5 miljoen euro (21 organisaties), van 5 tot 25 miljoen (23 organisaties) en groter dan 25 miljoen (16 organisaties). Een uitgebreidere analyse van de verschillen tussen kleine en grote organisaties staat in paragraaf 11.1.

Let er op dat de optelsom van de mediaanwaarden van de afzonderlijke productiefactoren meestal niet gelijk is aan de mediaanwaarde van de totale kostprijs. Een organisatie die op alle productiefactoren ‘gemiddeld’ scoort, bestaat niet.

¹⁸ De mediaanwaarde is de waarde waar 50% van de organisaties boven en 50% onder zitten.

10.2 Kengetallen dagopvang

In deze paragraaf komen de kengetallen van de dagopvang aan bod. Van de 60 deelnemende organisaties hebben er 55 dagopvang. Bij 5 daarvan zit peuteropvang boekhoudkundig bij dagopvang 'ingebouwd'. De cijfers in deze paragraaf betreffen dus ook voor een deel peuteropvanggroepen.

10.2.1 K14_D: Kostprijs dagopvang

DEFINITIE

De totale kostprijs van een kinduur dagopvang na toedeling van de organisatiekosten.

TOELICHTING

De totale kostprijs is de som van alle kosten van de dagopvang gedeeld door het aantal (verkochte) kinduren. De kostprijs is niet hetzelfde als het tarief dat de organisaties aan ouders in rekening brengen.

K14_D Kostprijs van een kinduur		
25%	Mediaan	75%
€ 7,65	€ 8,23	€ 8,65
euro's per kinduur		

K14_D Kostprijs van een kinduur		
klein	middel	groot
€ 8,08	€ 8,00	€ 8,59
mediane waarde in euro's per kinduur		

ANALYSE

- De mediane waarde van de kostprijs van een kinduur dagopvang ligt op € 8,23. Dit is circa 3% hoger dan het in 2019 geldende Kinderopvangtoeslag-tarief (KOT-tarief) voor de dagopvang van € 8,02. Ongeveer 60% van de deelnemende organisaties hebben een kostprijs boven dit tarief.
- De gemeten waarden voor kleine, middelgrote en grote organisaties zijn respectievelijk: € 8,08, € 8,00 en € 8,59. Grote organisaties hebben hogere huisvestings- en organisatiekosten.
- Bij 18% van de organisaties die peuteropvang hebben, worden de kosten hiervan niet apart geregistreerd, maar zijn ze opgenomen bij de dagopvang. Uit de cijfers van het onderzoek blijkt echter niet dat de kostprijs van de dagopvang daardoor hoger is.

10.2.2 K5_D: Aandeel PP-kosten

DEFINITIE

Het aandeel van de totale personeelskosten van de pm'ers (PP-kosten: incl. reiskosten, opleidingskosten, enz.) in de kostprijs per kinduur.

TOELICHTING

Het gaat hier dus alleen om de personeelskosten van het *pedagogisch* personeel dat op de groep staat. De andere personeelskosten zijn bij de overige productiefactoren ondergebracht. De PP-kosten zijn dus iets anders dan de 'klassieke' P-kosten, waar alle personele kosten onder vallen. Zie hierover ook de toelichting bij de definitie van Kengetal K5 op pag.17.

K5_D Aandeel PP-kosten		
25%	Mediaan	75%
€ 4,71	€ 5,12	€ 5,55
absolute waarde in euro's		

K5_D Aandeel PP-kosten		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 4,82	€ 5,14	€ 5,22
mediane waarde waarde in euro's		

ANALYSE

- De speelruimte voor de inzet van pedagogisch personeel op de groepen is door de voor iedereen gelijke regelgeving beperkt. De waarden van dit kengetal liggen daardoor relatief dicht bij elkaar.
- Kleine organisaties scoren op dit kengetal aanmerkelijk lager (€ 4,82) dan middelgrote en grote organisaties. Dit kan onder andere ontstaan door de inzet van de ondernemer op de groep.
- Variatie kan ontstaan doordat personeel langer in dienst is en dus in een hogere salarisschaal zit. Vervolgens ook door de keuze om meer met vast of met flexibel personeel te werken. Vast personeel is doorgaans iets duurder.

10.2.3 K6_D: Aandeel H-kosten

DEFINITIE

Het aandeel van huisvestingskosten in de kostprijs van een kinduur dagopvang.

TOELICHTING

Onder de H-kosten vallen o.a. de huur, het onderhoud en de energiekosten, maar ook de kosten van schoonmaak- en onderhoudspersoneel en de kosten van afschrijvingen en rente op leningen voor gebouwen.

K6_D Aandeel H-kosten		
25%	Mediaan	75%
€ 0,87	€ 1,06	€ 1,28
absolute waarde in euro's		

K6_D Aandeel H-kosten		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 0,86	€ 0,96	€ 1,31
mediane waarde waarde in euro's		

ANALYSE

- Tussen kleine en grote organisaties zijn grote verschillen wat betreft het aandeel van de huisvestingskosten.
- De verschillen kunnen veroorzaakt worden door factoren als oud- of nieuwbouw, huur of eigendom, winstgerichtheid verhuurder en het kwaliteitsniveau van het gebouw.

10.2.4 K7_D: Aandeel A-kosten

DEFINITIE

Het aandeel van de kosten van activiteiten en verzorging in de kostprijs van een kinduur dagopvang.

TOELICHTING

Onder de A-kosten vallen ook de salarislasten van eventuele huishoudelijk medewerkers.

K7_D Aandeel A-kosten		
25%	Mediaan	75%
€ 0,27	€ 0,31	€ 0,37
absolute waarde in euro's		

K7_D Aandeel A-kosten		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 0,31	€ 0,31	€ 0,32
mediane waarde waarde in euro's		

ANALYSE

- Het aandeel van de kosten van activiteiten en verzorging in de kostprijs is klein. Er zijn vrijwel geen verschillen tussen kleine en grote organisaties.

10.2.5 K13_D: Aandeel toegedeelde organisatiekosten

DEFINITIE

Het aandeel toegedeelde organisatiekosten in de kostprijs van een kinduur. Zie voor een uitgebreide beschrijving van deze kosten hoofdstuk 6.

TOELICHTING

De organisatiekosten betreffen niet alleen de kosten van het centraal bureau, maar ook de kosten van locatiemanagers en eventueel administratief personeel op de locatie. Omdat deze kosten grotendeels niet dienst-gebonden zijn, worden ze via toedeling aan de afzonderlijke diensten doorbelast. De daarbij toegepaste systematiek zal dit kengetal beïnvloeden en daarmee ook de kostprijs. In dit onderzoek is een naar omzet gewogen toedeling toegepast. Zie hierover hoofdstuk 12 en Bijlage 1: Weging omzet bij toedeling organisatiekosten.

K13_D Aandeel organisatiekosten		
25%	Mediaan	75%
€ 1,25	€ 1,53	€ 1,77
absolute waarde in euro's		

K13_D Aandeel organisatiekosten		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 1,30	€ 1,44	€ 1,78
mediane waarde waarde in euro's		

ANALYSE

- Het aandeel van de organisatiekosten varieert van € 1,25 tot € 1,77 per kinduur. Grote organisaties hebben gemiddeld hogere organisatiekosten dan kleinere. Dat hangt mogelijk samen met een hogere mate van specialisatie (en dus hogere kosten) van staffuncties. Zie paragraaf 11.1 voor een verdiepende analyse.

10.2.6 K1_D Het aantal verkochte kinduren per ingezet groepsuur

DEFINITIE

Het aantal verkochte kinduren per ingezet groepsuur pm'er. Dit kengetal wordt ook wel de P-factor genoemd.

TOELICHTING

De kosten van de kinderopvang worden in sterke mate bepaald door de inzet van pedagogisch medewerkers. De omzet wordt gerealiseerd via het aantal verkochte kinduren. De verhouding tussen de ingezette groepsuren en het aantal verkochte kinduren (Kengetal K1) is daarom een belangrijke maat voor de productiviteit van een kinderopvangorganisatie.

Vanwege het belang voor de bedrijfsvoering wordt het ook wel de 'P-factor' genoemd. Daarbij zal duidelijk zijn dat een peutergroep (met 16 kindplaatsen en een maximale P-factor van 8) een veel hogere P-factor heeft dan een babygroep (met 6 kindplaatsen en een maximale P-factor van 3). Zie ook paragraaf 11.4 voor een verdere analyse van de P-factor.

K1_D Verkochte kinduren per groepsuur pm'er		
25%	Mediaan	75%
4,6	5,4	6,0
aantal kinduren per groepsuur		

K1_D Verkochte kinduren per groepsuur pm'er		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
4,8	5,4	5,8
mediane waarde kinduren per groepsuur		

ANALYSE

- Kleine organisaties hebben een lagere waarde (4,8) dan grote organisaties (5,8). Mogelijk komt dit doordat grote organisaties hier actiever op sturen.

10.2.7 K2_D De salarislasten van een groepsuur pm'er

DEFINITIE

De salarislasten van de inzet van één pm'er gedurende één uur op de groep.

TOELICHTING

Een pm'er wordt betaald voor een aantal bruto-uren, maar kan slechts voor een deel daarvan (na aftrek van vakantie, taakuren, ziekte, enz.) ingezet worden op de groep. Dit kengetal geeft de kosten van zo'n netto groepsuur aan.

K2_D Salarislasten groepsuur pm'er		
25%	Mediaan	75%
€ 22,64	€ 27,51	€ 29,53
euro's per groepsuur		

K2_D Salarislasten groepsuur pm'er		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 25,00	€ 27,46	€ 28,10
mediane waarde euro's per groepsuur		

ANALYSE

- Doordat salarissen en verlofuren CAO-gebonden zijn, zou je verwachten dat dit kengetal voor de onderzochte organisaties dichtbij elkaar zou liggen. Desondanks is de hoogste waarde in de tabel ca. 30% hoger dan de laagste.
- Er is weinig verschil tussen grote en kleine organisaties. Bij kleine organisaties zijn deze kosten iets lager.

10.2.8 K3_D Aantal groepsuren per formatie-uur

DEFINITIE

Het aantal groepsuren dat ingezet kan worden vanuit een arbeidscontract van 1 formatie-uur.

TOELICHTING

Een arbeidscontract van 1 uur per week levert op jaarbasis 52,1 uur op. Na aftrek van vakantie, verlof, ziekte en taakuren blijft daar ongeveer 42 van over, die als groepsuur ingezet kunnen worden. Hoe hoger het ziekteverzuim en het aantal taakuren, des te lager is dit kengetal.

K3_D Aantal groepsuren per f-uur		
25%	Mediaan	75%
40,1	49,2	52,0
uren per f-uur		

K3_D Aantal groepsuren per f-uur		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
44,4	52,0	44,9
mediane waarde uren per f-uur		

ANALYSE

- Een waarde boven 42 is een indicatie dat er pm'ers ingezet worden die niet tot de vaste formatie behoren. Dat kan gaan om pm'ers met 0-urencontracten en uitzendkrachten. Daarmee wordt dit kengetal een maat voor de flexibiliteit van het personeelsbestand.
- Met name middelgrote organisaties hebben op dit kengetal een hogere waarde (52,0) dan de beide andere omzetcategorieën.

10.2.9 K4_D Salarislasten pm'ers per kinduur

DEFINITIE

De totale salarislasten van de pm'ers gedeeld door het aantal verkochte kinduren.

TOELICHTING

De efficiëntie van de inzet van pm'ers vertaalt zich uiteindelijk in de salarislasten per kinduur. Hoog ingeschaalde pm'ers met veel taakuren en kleine groepen leidt tot een hoge waarde op dit kengetal. Dit kengetal wijkt iets af van kengetal K5_D, omdat het hier alleen om de *salarislasten* van de pm'ers gaat, dus excl. de kosten van uitzendkrachten en overige personeelskosten.

K4_D Salarislasten pm'ers per kinduur		
25%	Mediaan	75%
€ 4,61	€ 5,05	€ 5,54
euro's per kinduur		

K4_D Salarislasten pm'ers per kinduur		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 4,68	€ 5,08	€ 5,11
mediane waarde euro's per kinduur		

ANALYSE

- Een waarde van € 5,05 bij een gemiddelde kostprijs van € 8,23, betekent een percentage van 61% van de kostprijs.

10.3 Kengetallen peuteropvang

In deze paragraaf komen de kengetallen van de peuteropvang aan bod. Van de 60 deelnemende organisaties hebben er 28 peuteropvang. Bij 2 daarvan is peuteropvang de enige dienst.

10.3.1 K14_P: Kostprijs peuteropvang

DEFINITIE

De totale kostprijs van een kinduur peuteropvang na toedeling van de organisatiekosten.

TOELICHTING

De totale kostprijs is de som van alle kosten van de peuteropvang gedeeld door het aantal (verkochte) kinduren. De kostprijs is niet hetzelfde als het tarief dat de organisaties aan ouders in rekening brengen.

K14_P Kostprijs van een kinduur		
25%	Mediaan	75%
€ 8,10	€ 9,33	€ 11,25
euro's per kinduur		

K14_P Kostprijs van een kinduur		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 11,44	€ 8,89	€ 9,29
mediane waarde in euro's per kinduur		

ANALYSE

- De mediane waarde van de kostprijs van een kinduur peuteropvang ligt op € 9,33. Dit is 13% hoger dan het in 2019 geldende KOT-tarief voor de dagopvang van € 8,02, dat ook voor de peuteropvang geldt. Ongeveer 80% van de deelnemende organisaties hebben een kostprijs boven dit tarief. Omdat zij vaak nog een aanvullende subsidie van de gemeente krijgen, hoeft dit niet tot problemen te leiden.
- Kleine organisaties hebben een hogere kostprijs als gevolg van hogere kosten voor pedagogisch personeel. Grote organisaties hebben meer organisatiekosten (zie de volgende kengetallen).

10.3.2 K5_P: Aandeel PP-kosten

DEFINITIE

Het aandeel van de totale personeelskosten van de PM'ers (PP-kosten: incl. reiskosten, opleidingskosten, enz.) in de kostprijs per kinduur.

TOELICHTING

Het gaat hier dus alleen om de personeelskosten van het *pedagogisch personeel* dat op de groep staat. De andere personeelskosten zijn bij de andere productiefactoren ondergebracht. De PP-kosten zijn dus iets anders dan de 'klassieke' P-kosten, waar alle personele kosten onder vallen. Zie hierover ook de toelichting bij Kengetal K5 op pag. 17.

K5_P Aandeel PP-kosten		
25%	Mediaan	75%
€ 5,33	€ 5,66	€ 6,59
absolute waarde in euro's		

K5_P Aandeel PP-kosten		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 7,89	€ 5,71	€ 5,42
mediane waarde waarde in euro's		

ANALYSE

- Het aandeel van de PP-kosten in de kostprijs per kinduur is bij kleine organisaties (€ 7,89) aanmerkelijk hoger dan bij grote organisaties (€ 5,42).

10.3.3 K6_P: Aandeel H-kosten

DEFINITIE

Het aandeel van huisvestingskosten in de kostprijs van een kinduur peuteropvang.

TOELICHTING

Onder de H-kosten vallen o.a. de huur, het onderhoud en de energiekosten, maar ook de kosten van schoonmaak- en onderhoudspersoneel en de kosten van afschrijvingen en rente op leningen voor gebouwen.

K6_P Aandeel H-kosten		
25%	Mediaan	75%
€ 1,04	€ 1,22	€ 1,51
absolute waarde in euro's		

K6_P Aandeel H-kosten		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 1,23	€ 1,14	€ 1,32
mediane waarde waarde in euro's		

ANALYSE

- Middelgrote organisaties zijn iets goedkoper (€ 1,14), grote organisaties zijn iets duurder (€ 1,32) dan de mediane waarde voor de gehele groep.

10.3.4 K7_P: Aandeel A-kosten

DEFINITIE

Het aandeel van de kosten van activiteiten en verzorging in de kostprijs van een kinduur peuteropvang.

TOELICHTING

Onder de A-kosten vallen ook de salarislasten van eventuele huishoudelijk medewerkers.

K7_P Aandeel A-kosten		
25%	Mediaan	75%
€ 0,14	€ 0,23	€ 0,31
absolute waarde in euro's		

K7_P Aandeel A-kosten		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 0,43	€ 0,21	€ 0,21
mediane waarde waarde in euro's		

ANALYSE

- Het aandeel van de kosten van activiteiten en verzorging in de kostprijs is klein. Kleine organisaties zijn duurder (€ 0,43) dan de andere twee omzetcategorieën (€ 0,21).

10.3.5 K13_P: Aandeel toegedeelde organisatiekosten

DEFINITIE

Het aandeel toegedeelde organisatiekosten in de kostprijs van een kinduur. Zie voor een uitgebreide beschrijving van deze kosten hoofdstuk 6.

TOELICHTING

De organisatiekosten betreffen niet alleen de kosten van het centraal bureau, maar ook de kosten van locatiemanagers en eventueel administratief personeel op de locatie. Omdat deze kosten grotendeels niet dienst-gebonden zijn, worden ze via toedeling aan de afzonderlijke diensten doorbelast. De daarbij toegepaste systematiek zal dit kengetal beïnvloeden en daarmee ook de kostprijs. In dit onderzoek is een naar omzet gewogen toedeling toegepast. Zie hierover Bijlage 1: Weging omzet bij toedeling organisatiekosten.

K13_P Aandeel organisatiekosten		
25%	Mediaan	75%
€ 1,53	€ 2,00	€ 2,21
absolute waarde in euro's		

K13_P Aandeel organisatiekosten		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 1,59	€ 1,77	€ 2,08
mediane waarde waarde in euro's		

ANALYSE

- Het aandeel van de organisatiekosten varieert van € 1,53 tot € 2,21. Grote organisaties hebben hogere organisatiekosten dan kleinere.

10.3.6 K1 Het aantal verkochte kinduren per ingezet groepsuur

DEFINITIE

Het aantal verkochte kinduren per ingezet groepsuur pm'er. Dit kengetal wordt ook wel de P-factor genoemd.

TOELICHTING

De omzet wordt gerealiseerd via het aantal verkochte kinduren. De kosten worden in sterke mate bepaald door de inzet van pedagogisch medewerkers. Dit kengetal is daarom een belangrijke maat voor de efficiëntie waarmee dat gebeurt. Vanwege het belang voor de bedrijfsvoering wordt het ook wel de 'P-factor' genoemd.

K1_P Verkochte kinduren per groepsuur pm'er		
25%	Mediaan	75%
4,4	4,9	6,1
aantal kinduren per groepsuur		

K1_P Verkochte kinduren per groepsuur pm'er		
klein	middel	groot
3,8	4,9	5,3
mediane waarde kinduren per groepsuur		

ANALYSE

- De mediane waarde van 4,9 is een opvallend lage waarde aangezien peuteropvang een maximale groepsgrootte van 16 kent en je daarom eerder een waarde rond de 7 zou verwachten. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat er relatief veel kleinere peuteropvanggroepen zijn, die niet de maximaal toegestane groepsgrootte benutten. Kleine organisaties hebben een lagere waarde (3,8) dan grote organisaties (5,3).

10.3.7 K2 De salarislasten van een groepsuur pm'er

DEFINITIE

De salarislasten van de inzet van één pm'er gedurende één uur op de groep.

TOELICHTING

Een pm'er wordt betaald voor een aantal bruto-uren, maar kan slechts voor een deel daarvan (na aftrek van vakantie, taakuren, ziekte, enz.) ingezet worden op de groep. Dit kengetal geeft de kosten van zo'n netto groepsuur aan.

K2_P Salarislasten groepsuur pm'er		
25%	Mediaan	75%
€ 27,27	€ 30,09	€ 32,69
euro's per groepsuur		

K2_P Salarislasten groepsuur pm'er		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 26,15	€ 31,94	€ 29,28
mediane waarde euro's per groepsuur		

ANALYSE

- Doordat salarissen en verlofuren CAO-gebonden zijn, zou je verwachten dat dit kengetal voor de onderzochte organisaties dichtbij elkaar zou liggen. Desondanks is de hoogste waarde in de tabel ca. 20% hoger dan de laagste.
- Bij kleine organisaties (€ 26,15) zijn deze kosten iets lager, bij middelgrote organisaties (€ 31,94) zijn deze kosten iets hoger dan de mediaan.

10.3.8 K3 Aantal groepsuren per formatie-uur

DEFINITIE

Het aantal groepsuren dat ingezet kan worden vanuit een arbeidscontract van 1 formatie-uur.

TOELICHTING

Een arbeidscontract van 1 uur per week levert op jaarbasis 52,1 uur op. Na aftrek van vakantie, verlof, ziekte en taakuren blijft daar ongeveer 42 van over, die als groepsuur ingezet kunnen worden. Hoe hoger het ziekteverzuim en het aantal taakuren, des te lager is dit kengetal.

K3_P Aantal groepsuren per f-uur		
25%	Mediaan	75%
38,9	45,6	51,9
uren per f-uur		

K3_P Aantal groepsuren per f-uur		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
32,1	51,8	40,9
mediane waarde uren per f-uur		

ANALYSE

- Een waarde boven 42 is alleen mogelijk als er pm'ers ingezet worden die niet tot de formatie behoren. Dat geldt voor 0-urencontracten en uitzendkrachten. Daarmee wordt dit kengetal een maat voor de flexibiliteit van het personeelsbestand. Met name middelgrote organisaties hebben op dit kengetal een hogere waarde (51,8) dan de beide andere omzetcategorieën. Kleine organisaties scoren 32,1, grote organisaties 40,9.

10.3.9 K4 Salarislasten pm'ers per kinduur

DEFINITIE

De totale salarislasten van de pm'ers gedeeld door het aantal verkochte kinduren.

TOELICHTING

De efficiëntie van de inzet van pm'ers vertaalt zich uiteindelijk in de salarislasten per kinduur. Hoog ingeschaalde pm'ers met veel taakuren en kleine groepen leidt tot een hoge waarde op dit kengetal.

K4_P Salarislasten pm'ers per kinduur		
25%	Mediaan	75%
€ 5,20	€ 5,71	€ 6,38
euro's per kinduur		

K4_P Salarislasten pm'ers per kinduur		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 7,23	€ 5,69	€ 5,35
mediane waarde euro's per kinduur		

ANALYSE

- Een waarde van € 5,71 bij een gemiddelde kostprijs van € 9,55 leidt tot een percentage van 60% van de kostprijs.

10.4 Kengetallen buitenschoolse opvang

10.4.1 K14_B: Kostprijs buitenschoolse opvang

DEFINITIE

De totale kostprijs van een kinduur dagopvang na toedeling van de organisatiekosten.

TOELICHTING

De totale kostprijs is de som van alle kosten van de buitenschoolse opvang gedeeld door het aantal (verkochte) kinduren. De kostprijs is niet hetzelfde als het tarief dat de organisaties aan ouders in rekening brengen.

K14_B Kostprijs van een kinduur		
25%	Mediaan	75%
€ 5,92	€ 6,65	€ 7,04
euro's per kinduur		

K14_B Kostprijs van een kinduur (uitgesplitst)		
klein	middel	groot
€ 6,63	€ 6,73	€ 6,83
mediane waarde in euro's per kinduur		

ANALYSE

- De mediane waarde van de kostprijs van een kinduur buitenschoolse opvang ligt op € 6,65. Dit is circa 4% lager dan het in 2019 geldende KOT-tarief voor de dagopvang van € 6,89. Ongeveer 25% van de deelnemende organisaties hebben een kostprijs boven dit tarief.
De verschillen tussen kleine en grote organisaties zijn klein.

10.4.2 K5_B: Aandeel PP-kosten

DEFINITIE

Het aandeel van de totale personeelskosten van de PM'ers (PP-kosten: incl. reiskosten, opleidingskosten, enz.) in de kostprijs per kinduur.

TOELICHTING

Het gaat hier dus alleen om de personeelskosten van het pedagogisch personeel dat op de groep staat. De andere personeelskosten zijn bij de andere productiefactoren ondergebracht. De PP-kosten zijn dus iets anders dan de 'klassieke' P-kosten, waar alle personele kosten onder vallen. Zie hierover ook de toelichting bij Kengetal K5 op pag. 17.

5_B Aandeel PP-kosten		
25%	Mediaan	75%
€ 2,99	€ 3,30	€ 3,76
absolute waarde in euro's		

K5_B Aandeel PP-kosten		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 3,16	€ 3,49	€ 2,99
mediane waarde waarde in euro's		

ANALYSE

- De speelruimte voor de inzet van pedagogisch personeel op de groepen is door de voor iedereen gelijke regelgeving beperkt. De waarden van dit kengetal liggen daardoor relatief dicht bij elkaar. Variatie kan ontstaan doordat personeel langer in dienst is en dus in een hogere salarisschaal zit. Ook is het mogelijk dat er duurder personeel met specifieke vaardigheden (sport, cultuur) aangetrokken wordt.

10.4.3 K6_B: Aandeel H-kosten

DEFINITIE

Het aandeel van huisvestingskosten in de kostprijs van een kinduur buitenschoolse opvang.

TOELICHTING

Onder de H-kosten vallen o.a. de huur, het onderhoud en de energiekosten, maar ook de kosten van schoonmaak- en onderhoudspersoneel en de kosten van afschrijvingen en rente op leningen voor gebouwen.

K6_B Aandeel H-kosten		
25%	Mediaan	75%
€ 0,88	€ 1,06	€ 1,26
absolute waarde in euro's		

K6_B Aandeel H-kosten		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 1,05	€ 0,99	€ 1,20
mediane waarde waarde in euro's		

ANALYSE

- Grote organisaties zijn hier meer (€ 1,20) aan kwijt dan kleine organisaties (€ 1,05). Dat kan veroorzaakt worden door het type gebouw waarvan gebruik wordt gemaakt. Grotere nieuwbouw locaties zijn vaker in gebruik door de grotere kinderopvangorganisaties.

10.4.4 K7_B: Aandeel A-kosten

DEFINITIE

Het aandeel van de kosten van activiteiten en verzorging in de kostprijs van een kinduurt buitenschoolse opvang.

TOELICHTING

Onder de A-kosten vallen ook de salarislasten van eventuele huishoudelijk medewerkers.

K7_B Aandeel A-kosten		
25%	Mediaan	75%
€ 0,20	€ 0,27	€ 0,32
absolute waarde in euro's		

K7_B Aandeel A-kosten		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 0,18	€ 0,28	€ 0,26
mediane waarde waarde in euro's		

ANALYSE

- Het aandeel van de kosten van activiteiten en verzorging in de kostprijs is klein. Er zijn vrijwel geen verschillen tussen kleine en grote organisaties.

10.4.5 K8_B: Aandeel V-kosten

DEFINITIE

Het aandeel van de kosten van vervoer in de kostprijs van een kinduurt buitenschoolse opvang.

TOELICHTING

Onder de V-kosten vallen ook de kosten van eventuele chauffeurs.

K8_B Aandeel V-kosten		
25%	Mediaan	75%
€ 0,00	€ 0,01	€ 0,07
absolute waarde in euro's		

K8_B Aandeel V-kosten		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 0,00	€ 0,02	€ 0,05
mediane waarde waarde in euro's		

ANALYSE

- Het aandeel van de kosten van vervoer in de kostprijs is klein. Er zijn vrijwel geen verschillen tussen kleine en grote organisaties.

10.4.6 K13_B: Aandeel toegedeelde organisatiekosten

DEFINITIE

Het aandeel toegedeelde organisatiekosten in de kostprijs van een kinduur. Zie voor een uitgebreide beschrijving van deze kosten hoofdstuk 8.

TOELICHTING

De organisatiekosten betreffen niet alleen de kosten van het centraal bureau, maar ook de kosten van locatiemanagers en eventueel administratief personeel op de locatie. Omdat deze kosten grotendeels niet dienst-gebonden zijn, worden ze via toedeling aan de afzonderlijke diensten doorbelast. De daarbij toegepaste systematiek zal dit kengetal beïnvloeden en daarmee ook de kostprijs. In dit onderzoek is een naar omzet gewogen toedeling toegepast. Zie hierover Bijlage 1: Weging omzet bij toedeling organisatiekosten.

K13_B Aandeel organisatiekosten		
25%	Mediaan	75%
€ 1,52	€ 1,79	€ 2,08
absolute waarde in euro's		

K13_B Aandeel organisatiekosten		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 1,59	€ 1,78	€ 2,05
mediane waarde waarde in euro's		

ANALYSE

- De buitenschoolse opvang draagt meer bij aan de organisatiekosten dan de dagopvang. De mediane waarde bij de buitenschoolse opvang is € 1,79, bij de dagopvang was dit € 1,53. Grote organisaties hebben aanmerkelijk hogere organisatiekosten dan kleinere.

10.4.7 K1_B Het aantal verkochte kinduren per ingezet groepsuur

DEFINITIE

Het aantal verkochte kinduren per ingezet groepsuur pm'er. Dit kengetal wordt ook wel de P-factor genoemd.

TOELICHTING

De omzet wordt gerealiseerd via het aantal verkochte kinduren. De kosten worden in sterke mate bepaald door de inzet van pedagogisch medewerkers. Dit kengetal is daarom een belangrijke maat voor de efficiëntie waarmee dat gebeurt. Vanwege het belang voor de bedrijfsvoering wordt het ook wel de 'P-factor' genoemd. Daarbij zal duidelijk zijn dat een groep buitenschoolse opvang (met 20 kindplaatsen en een maximale P-factor van 10) een veel hogere P-factor heeft dan een babygroep (met 6 kindplaatsen en een maximale P-factor van 3).

K1_B Verkochte kinduren per groepsuur pm'er		
25%	Mediaan	75%
7,1	8,6	9,2
aantal kinduren per groepsuur		

K1_B Verkochte kinduren per groepsuur pm'er		
klein	middel	groot
7,1	8,2	9,3
mediane waarde kinduren per groepsuur		

ANALYSE

- Kleine organisaties hebben een lagere waarde (7,1) dan grote organisaties (9,3).

10.4.8 K2_B De salarislasten van een groepsuur pm'er

DEFINITIE

De salarislasten van de inzet van één pm'er gedurende één uur op de groep.

TOELICHTING

Een pm'er wordt betaald voor een aantal bruto-uren, maar kan slechts voor een deel daarvan (na aftrek van vakantie, taakuren, ziekte, enz.) ingezet worden op de groep. Dit kengetal geeft de kosten van zo'n netto groepsuur aan.

K2_B Salarislasten van een groepsuur pm'er		
25%	Mediaan	75%
€ 22,49	€ 26,90	€ 29,85
euro's per groepsuur		

K2_B Salarislasten van een groepsuur pm'er		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 22,65	€ 29,58	€ 27,41
mediane waarde euro's per groepsuur		

ANALYSE

- Doordat salarissen en verlofuren CAO-gebonden zijn, zou je verwachten dat dit kengetal voor de onderzochte organisaties dichtbij elkaar zou liggen. Desondanks is de hoogste waarde in de tabel ca. 30% hoger dan de laagste. Kleine organisaties (€ 22,65) zijn aanmerkelijk goedkoper dan grotere.

10.4.9 K3_B Aantal groepsuren per formatie-uur

DEFINITIE

Het aantal groepsuren dat ingezet kan worden vanuit een arbeidscontract van 1 formatie-uur.

TOELICHTING

Een arbeidscontract van 1 uur per week levert op jaarbasis 52,1 uur op. Na aftrek van vakantie, verlof, ziekte en taakuren blijft daar ongeveer 42 van over, die als groepsuren ingezet kunnen worden. Hoe hoger het ziekteverzuim en het aantal taakuren, des te lager is dit kengetal.

K3_B Aantal groepsuren per f-uur		
25%	Mediaan	75%
41,4	48,6	52,0
uren per f-uur		

K3_B Aantal groepsuren per f-uur		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
54,6	49,6	47,3
mediane waarde uren per f-uur		

ANALYSE

- Een waarde boven 42 is alleen mogelijk als er pm'ers ingezet worden die niet tot de formatie behoren. Dat geldt voor 0-urencontracten en uitzendkrachten. Daarmee wordt dit kengetal een maat voor de flexibiliteit van het personeelsbestand.
- Met name kleine organisaties hebben op dit kengetal een hogere waarde (54,6) dan de beide andere omzetcategorieën.

10.4.10 K4_B Salarislasten pm'ers per kinduur

DEFINITIE

De totale salarislasten van de pm'ers gedeeld door het aantal verkochte kinduren.

TOELICHTING

De efficiëntie van de inzet van pm'ers vertaalt zich uiteindelijk in de salarislasten per kinduur. Hoog ingeschaalde pm'ers met veel taakuren en kleine groepen leidt tot een hoge waarde op dit kengetal.

K4_B Salarislasten pm'ers per kinduur		
25%	Mediaan	75%
€ 2,89	€ 3,22	€ 3,67
euro's per kinduur		

K4_B Salarislasten pm'ers per kinduur		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
€ 3,11	€ 3,44	€ 2,95
mediane waarde euro's per kinduur		

ANALYSE

- Een waarde van € 3,22 bij een gemiddelde kostprijs van € 6,65 leidt tot een percentage van 48% van de kostprijs.

10.5 Kengetallen gastouderopvang

De kengetallen voor de gastouderopvang hebben een andere opbouw dan die van de andere soorten kinderopvang. Het gastouderbureau heeft met drie soorten kosten te maken: de eigen bureaunkosten, het tarief van de gastouder en de eventuele franchise- of doorbelaste organisatiekosten. Van deze kosten zijn de waarden onderzocht.

Bij de analyse hebben we ons gericht op de verschillen tussen zelfstandige gastouderbureaus (19 deelnemers) en 'ingebouwde' gastouderbureaus (13 deelnemers), die onderdeel zijn van een bredere kinderopvangorganisatie. In verband met het kleine aantal deelnemers is er geen onderscheid gemaakt tussen organisaties naar schaalgrootte.

10.5.1 K14_G Kostprijs van een kinduur gastouderopvang

DEFINITIE

De totale kostprijs van een kinduur gastouderopvang.

TOELICHTING

De berekende kostprijs is inclusief de eventuele doorbelaste organisatie- of franchisekosten. Voor de kostprijs van de gastouder is uitgegaan van het door het gastouderbureau gehanteerde adviestarief of (indien bekend) van het gemiddelde tarief dat de gastouders in rekening brengen.

K14_G Kostprijs van een kinduur		
25%	Mediaan	75%
€ 6,09	€ 6,48	€ 6,69
euro's per kinduur		

K14_G Kostprijs van een kinduur	
<i>zelfstandig</i>	<i>ingebouwd</i>
€ 6,48	€ 6,50
mediane waarde in euro's	

ANALYSE

- De mediane waarde van dit kengetal ligt op € 6,48. Dit is circa 5% hoger dan het in 2019 geldende KOT-tarief van € 6,15. Ongeveer de helft van de deelnemers heeft een kostprijs boven dit tarief.
- De mediane waarden voor zelfstandige en ingebouwde gastouderbureaus zijn beide nagenoeg gelijk aan de mediane waarde van de gehele groep (€ 6,48).

10.5.2 K9_G: Bureaukosten gastouderbureau

DEFINITIE

De directe bureaukosten van het gastouderbureau.

TOELICHTING

Bij de gastouderbureaus maken we een onderscheid tussen de directe kosten van het bureau zelf en de kosten die vanuit een overkoepelende organisatie doorbelast worden. De eerste komen hier en de laatste bij kengetal K13 aan de orde.

K9_G Bureaukosten GOB per kinduur		
25%	Mediaan	75%
€ 0,44	€ 0,56	€ 0,82
absolute waarde in euro's		

K9_G Bureaukosten GOB	
<i>zelfstandig</i>	<i>ingebouwd</i>
€ 0,51	€ 0,74
mediane waarde in euro's	

ANALYSE

- De directe bureaukosten maken slechts een klein deel van de kostprijs van de gastouderopvang uit.
- Ingebouwde gastouderbureaus hebben hier een hogere waarde dan zelfstandige bureaus. Bij de doorbelaste organisatiekosten (Kengetal K13_G, hierna volgend) is het beeld andersom. Daar is de waarde voor ingebouwde gastouderbureaus (€ 0,16) lager dan bij de zelfstandige bureaus (€ 0,34).

10.5.3 K13_G: Aandeel doorbelaste organisatie- of franchisekosten

DEFINITIE

De kosten die het gastouderbureau doorbelast krijgt van de overkoepelende organisatie of de franchisegever.

TOELICHTING

Vaak zijn zelfstandige gastouderbureaus aangesloten bij een franchiseorganisatie, die bepaalde taken (zoals administratie of marketing) voor hen uitvoert. Ingebouwde gastouderbureaus dragen bij aan de organisatiekosten van de brede kinderopvangorganisatie, waar zij onderdeel van zijn.

K13_G Aandeel organisatiekosten		
25%	Mediaan	75%
€ 0,16	€ 0,25	€ 0,39
absolute waarde in euro's		

K13_G Organisatiekosten	
<i>zelfstandig</i>	<i>ingebouwd</i>
€ 0,34	€ 0,16
mediane waarde in euro's	

ANALYSE

- Het aandeel van de organisatiekosten aan de kostprijs van de gastouderopvang is klein.
De waarde voor ingebouwde gastouderbureaus is lager dan bij de zelfstandige bureaus.

10.5.4 Totale organisatiekosten

DEFINITIE

De som van de bureaunkosten en de doorbelaste organisatie- of franchisekosten.

TOELICHTING

Dit is de som van de kengetallen K9 en K13.

Aandeel totale organisatiekosten GOB		
25%	Mediaan	75%
€ 0,69	€ 0,75	€ 0,99
absolute waarde in euro's per kinduur		

Totale organisatiekosten GOB	
<i>zelfstandig</i>	<i>ingebouwd</i>
€ 0,70	€ 1,00
mediane waarde in euro's	

ANALYSE

- Het totale aandeel van de organisatiekosten in de kostprijs ligt bij de gastouderopvang lager dan bij de andere soorten kinderopvang. Bij de dagopvang was de mediane waarde € 1,53, bij de peuteropvang € 2,00 en bij de buitenschoolse opvang € 1,79.
- Zelfstandige gastouderbureaus scoren hier lager dan 'ingebouwde' gastouderbureaus.

10.5.5 K10_G: Tarief gastouder

DEFINITIE

Het door het gastouderbureau gehanteerde adviestarief voor de gastouder of (indien bekend) het gemiddelde tarief van de aangesloten gastouders.

TOELICHTING

Gastouders zijn zelfstandige ondernemers die hun eigen tarief bepalen. Sommige gastouderbureaus kennen een adviestarief voor de gastouder, andere niet. In de praktijk kan de gastouder een eigen tarief hanteren of naast het tarief per kinduur nog een afwijkend tarief aanbieden.

K10_G Tarief gastouder		
25%	Mediaan	75%
€ 5,28	€ 5,50	€ 6,00
absolute waarde in euro's		

K10_G Tarief gastouder	
<i>zelfstandig</i>	<i>ingebouwd</i>
€ 5,70	€ 5,42
mediane waarde in euro's	

ANALYSE

- De tarieven van de gastouders liggen relatief dicht bij elkaar.
- De zelfstandige gastouderbureaus kennen een iets hoger gastoudertarief dan de ingebouwde.

10.6 Algemene kengetallen

10.6.1 K11: Organisatiekosten als percentage van de omzet

DEFINITIE

De organisatiekosten van de (uitvoerende en centrale) overhead als percentage van de totale omzet (niet voor gastouderopvang).

TOELICHTING

Onder uitvoerende overhead verstaan we alle organisatieactiviteiten die op de locatie plaatsvinden. Het gaat hier om de activiteiten van locatiemanager, de assistent-leidinggevende en de administratief medewerker die op de locatie de planning verzorgt.

Onder centrale overhead verstaan we alle overheadactiviteiten die niet aan een locatie gebonden zijn. Het gaat dan om o.a. om de activiteiten van de directie, de financiële administratie, het facilitair beheer, de afdeling P&O, de planning en de pedagogische staf.

De hoogte van de organisatiekosten hangt niet alleen af van de kosten die een organisatie maakt voor de productiefactor 'Organisatie en aansturing', maar ook van de mate waarin de organisatie er in slaagt bedrijfskosten op een goede manier toe te delen. Oftewel: wanneer kosten niet goed geadministreerd worden, vallen ze al snel onder de rubriek 'Organisatiekosten', die daardoor het karakter van een restcategorie krijgt.

Een hoge waarde op dit kengetal hoeft dus niet altijd te betekenen dat er veel mensen 'op kantoor' zitten.

K11 Verhouding organisatiekosten en omzet		
25%	<i>Mediaan</i>	75%
17%	21%	24%
% van omzet		

K11 Verhouding organisatiekosten en omzet		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
17%	21%	24%
mediane waarde % van omzet		

ANALYSE

- De mediane waarden van klein, middel en groot, zijn (toevallig) gelijk aan de waarden van de percentielen.
- Grote organisaties hebben relatief meer organisatiekosten dan kleinere organisaties.

10.6.2 K15: Marge

DEFINITIE

Het verschil tussen de gemiddelde omzet per kinduur en de kostprijs.

TOELICHTING

Dit kengetal maakt duidelijk of elk van de producten voldoende kostendekkend geleverd wordt of dat er sprake zou kunnen zijn van 'interne subsidiëring'.

K15 Marge (gemiddelde omzet - kostprijs)			
	25%	Mediaan	75%
DO	-€ 0,40	€ 0,00	€ 0,54
PO	-€ 1,81	-€ 0,80	€ 0,28
BSO	€ 0,24	€ 0,65	€ 1,33
GOO	-€ 0,54	-€ 0,33	€ 0,00
euro's per kinduur			

K15 Marge (uitgesplitst)			
	<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
DO	€ 0,22	€ 0,20	-€ 0,38
PO	-€ 3,18	-€ 0,46	-€ 0,80
BSO	€ 0,89	€ 0,55	€ 0,70
GOO	-€ 0,11	-€ 0,54	€ 0,31
euro's per kinduur			

ANALYSE

- Duidelijk blijkt uit deze tabel dat bij de buitenschoolse opvang de marge tussen de kostprijs en het meest gangbare tarief gunstiger is dan voor de andere diensten. Bij de dagopvang is de mediane waarde 0, maar bij gastouderopvang en peuteropvang is deze negatief. Er is daardoor een grote kans dat de laatste twee diensten 'intern' gesubsidieerd worden.
- Kleine en middelgrote organisaties hebben een positieve marge voor de dagopvang, grote organisaties een negatieve marge.
- Bij de ingebouwde gastouderopvang is de marge bij grote organisaties positief, bij de andere twee categorieën niet.

11. Specifieke analyses

In dit hoofdstuk diepen we een aantal thema's verder uit aan de hand van het onderzoeksmateriaal. Dit zijn:

- Klein versus groot
- Peuteropvang
- Goedkope en dure organisaties?
- De P-factor

11.1 Klein versus groot

Een interessante vraag is wat precies de verschillen zijn tussen kleine, middelgrote en grote kinderopvangorganisaties. In de rapportage van de kengetallen in de vorige hoofdstukken, is bij de analyse steeds aangegeven of er verschillen geconstateerd zijn tussen klein, middelgroot en groot.

We vatten dit hier nog even samen in het volgende overzicht:

Tabel 6 Verschillen tussen kleine en grote kinderopvangorganisaties

	Dagopvang	Klein	Middel	Groot
K5_D	Aandeel PP-kosten	lager		
K6_D	Aandeel H-kosten			hoger
K7_D	Aandeel A-kosten			
K13_D	Aandeel organisatiekosten			hoger
K14_D	Kostprijs van een kinduur			hoger
	Peuteropvang	Klein	Middel	Groot
K5_P	Aandeel PP-kosten	hoger		
K6_P	Aandeel H-kosten		lager	hoger
K7_P	Aandeel A-kosten	hoger		
K13_P	Aandeel organisatiekosten			hoger
K14_P	Kostprijs van een kinduur	hoger		
	Buitenschoolse opvang	Klein	Middel	Groot
K5_B	Aandeel PP-kosten		hoger	
K6_B	Aandeel H-kosten			hoger
K7_B	Aandeel A-kosten			
K8_B	Aandeel vervoerskosten			
K13_B	Aandeel organisatiekosten	lager		hoger
K14_B	Kostprijs van een kinduur			

Bij alle diensten scoren de grote organisaties op enkele kengetallen een (relatief) hogere waarde. Opvallend is de hogere score van de kleine organisaties bij de peuteropvang.

Naast het verschil tussen kleine en grote organisaties wat betreft de waarde van de mediaan, is er ook een groot verschil in de *spreiding* van de scores binnen de omzetcategorieën.¹⁹ Dat betekent dus dat de verschillen binnen een categorie soms groter zijn dan tussen de categorieën. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de kostprijzen van de dagopvang en de buitenschoolse opvang (Tabel 7). Bij de kleine organisaties is de spreiding duidelijk groter dan bij de andere omzetcategorieën. Dat geldt echter niet voor de peuteropvang. Daar is de spreiding bij de middelgrote organisaties het grootst.

Tabel 7 De spreiding van de scores bij de dagopvang, peuteropvang en BSO

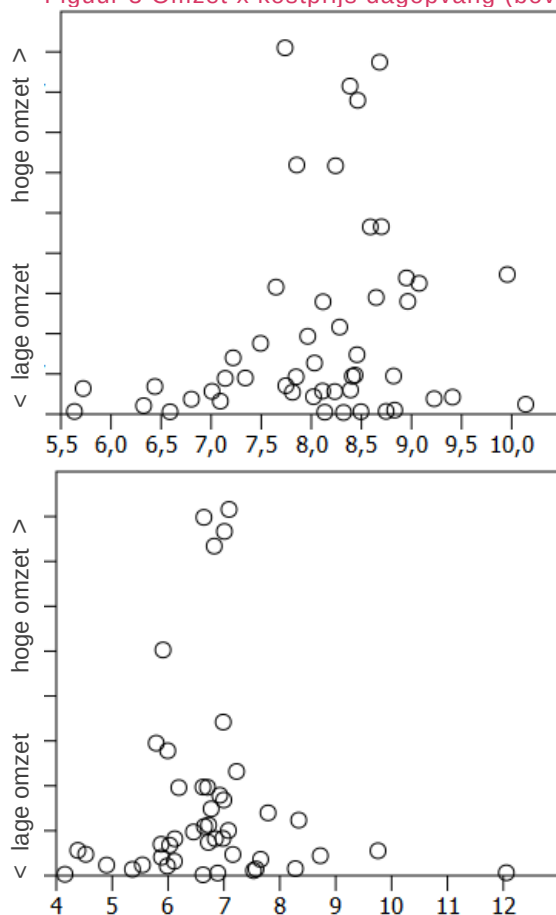
	Spreiding van de kostprijs		Onderzoeks-groep	Klein	Middel	Groot
K14_D	De kostprijs van een kinduur dagopvang	Mediaan	€ 8,23	€ 8,08	€ 8,00	€ 8,59
		St. dev	€ 0,95	€ 1,27	€ 0,83	€ 0,59
K14_P	De kostprijs van een kinduur peuteropvang	Mediaan	€ 9,33	€ 11,44	€ 8,89	€ 9,29
		St. dev	€ 2,00	€ 0,59	€ 2,41	€ 1,05
K14_B	De kostprijs van een kinduur BSO	Mediaan	€ 6,65	€ 6,63	€ 6,73	€ 6,83
		St. dev	€ 1,34	€ 2,05	€ 1,25	€ 0,63

Het patroon van de grote spreiding binnen de omzetcategorie 'kleine organisaties' wordt ook direct helder als we de spreidingsdiagrammen van Figuur 3 bekijken. Links staat de omzet van de dagopvang op de X-as en de kostprijs (€) op de Y-as, rechts hetzelfde voor de buitenschoolse opvang.²⁰ In dit diagram zien we dat bij de grotere organisaties de kostprijzen voor beide diensten in het midden van de figuur zitten. De grootste variatie in kostprijzen zit bij de kleine organisaties.

¹⁹ De hier gebruikte maat voor de spreiding van onderzoekswaarden is de standaarddeviatie. Deze maat geeft aan hoe de waarden rondom het gemiddelde verdeeld zijn. Een grote standaarddeviatie betekent dat de scores ver uit elkaar liggen. In de tabel gebruiken we de afkorting St. dev.

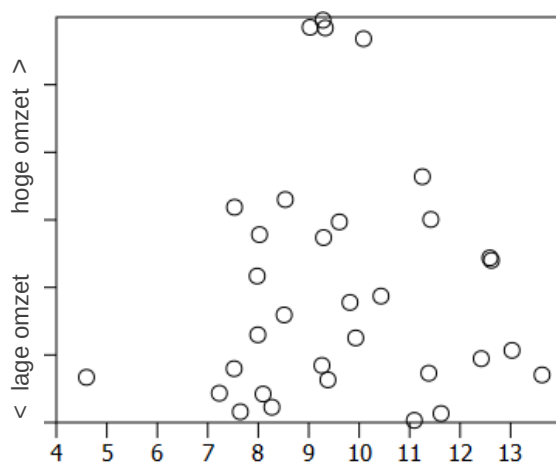
²⁰ Om herkenning van individuele organisaties te voorkomen is de schaal van de omzet in elkaar gedrukt.

Figuur 3 Omzet x kostprijs dagopvang (boven) en buitenschoolse opvang (onder) (€)



Bij de peuteropvang ligt dit echter heel anders. Daar is de spreiding van de kostprijzen vooral bij de middelgrote organisaties groot, zoals Figuur 4 laat zien. In paragraaf 11.2 gaan we verder op de cijfers van de peuteropvang in.

Figuur 4 Omzet x kostprijs peuteropvang (€)



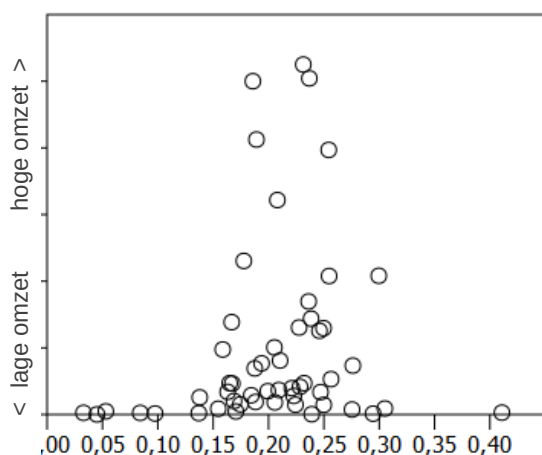
Als laatste item in de vergelijking van kleine en grote organisaties nog een korte blik op de verhouding tussen de Organisatiekosten en de omzet (Kengetal K11).

Tabel 8 Spreiding organisatiekosten

	Organisatiekosten als % van de omzet		Onderzoeks-groep	Klein	Middel	Groot
K11	Organisatiekosten als % van de omzet	Mediaan	21%	17%	21%	24%
		St. dev	7%	10%	4%	4%

Bij de grote organisaties ligt de mediane waarde van dit kengetal op 24%. Bij de kleine organisaties is de spreiding echter groter, zoals Figuur 5 laat zien. Een kwart van de kleine organisaties heeft een waarde boven de 24%, eenzelfde aantal onder de 10%.

Figuur 5 Percentage organisatiekosten/omzet



Zowel een relatief hoog als een relatief laag percentage Organisatiekosten kan een aanleiding zijn voor nader onderzoek. Lage organisatiekosten bij kleine organisaties kunnen bijvoorbeeld veroorzaakt worden doordat de directeur-eigenaar niet alle uren die in de organisatie gestoken wordt, goed bijgehouden heeft. Een hoog percentage kan betekenen dat de inrichting van het centraal bureau onvoldoende aangepast is aan de omvang van de omzet.

11.2 Peuteropvang

Van de 60 kinderopvangorganisaties die aan het onderzoek hebben deelgenomen, hebben 49 een vorm van peuteropvang. Van 10 daarvan wordt deze dienst in de boekhouding echter niet apart onderscheiden, zodat we daarvan geen cijfers konden verkrijgen. Van de overgebleven 39 organisaties hebben 22 een klassieke vorm van peuteropvang, namelijk met 2 vaste, korte dagdelen gedurende 40 weken per jaar. Bij de andere organisaties wordt peuteropvang in de vorm van hele of halve dagen aangeboden of is er naast de klassieke variant nog een VVE-variant van 16 uur per week.

Bij vergelijking van de 'klassieke variant' met de overige varianten constateren we geen verschil in kostprijs, noch in de aandelen van de productiefactoren daarin.

Als we de 'duurste' organisaties vergelijken met de 'goedkoopste' zien we de verschillen, zoals vermeld in Tabel 9.²¹ Het grootste verschil zit in het aandeel van de PP-kosten.

Tabel 9 Kostprijs van dure en goedkope organisaties peuteropvang

	Kostprijs	PP-kosten	H-kosten	A-kosten	Organisatiekosten
Dure organisaties	€ 11,62	€ 7,86	€ 1,57	€ 0,32	€ 2,09
Goedkope organisaties	€ 7,99	€ 5,27	€ 0,53	€ 0,13	€ 1,30
mediane waarde per categorie					

Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat de 'dure' organisaties relatief meer personeel hebben dat overgekomen is van de (duurdere) CAO Welzijn.

Tabel 10 Kengetallen 1-4 voor dure en goedkope organisaties peuteropvang

	K1: Verkochte kinduren per groepsuur pm'er	K2: Salarislasten groepsuur pm'er	K3: Groepsuren per formatie uur	K4: Salarislasten per kinduur
Dure organisaties	€ 4,34	€ 30,59	€ 44,27	€ 6,49
Goedkope organisaties	€ 6,46	€ 31,95	€ 42,89	€ 5,18
mediane waarde per categorie				

Bovenstaande verklaring is niet uit Tabel 10 te herleiden. De salarislasten van een groepsuur pm'er verschillen vrijwel niet. Wat wel opvalt is dat dure organisaties lager scoren op kengetal K1: het aantal verkochte kinduren per groepsuur. Oorzaak daarvoor kan zijn dat ze met kleinere groepen werken of een lagere bezetting hebben. Logisch gevolg hiervan is dat de salarislasten per kinduur (Kengetal K4) bij dure organisaties dan hoger komen te liggen.

11.3 Goedkope en dure organisaties?

Een interessante vraag is of organisaties relatief duur zijn voor een enkele dienst of voor meerdere diensten. Oftewel: zijn er 'dure' en 'goedkope' organisaties? Om hier achter te komen is de correlatie tussen de vier kostprijzen berekend.²²

²¹ De groep 'dure' organisaties bestaat uit de 25% organisaties met de hoogste kostprijs. De groep 'goedkope' organisaties uit de 25% organisaties met de laagste kostprijs.

²² De correlatie is een maat voor de samenhang tussen twee variabelen en heeft een waarde tussen 0 en 1, waarbij 0 geen samenhang betekent en 1 een volledige samenhang.

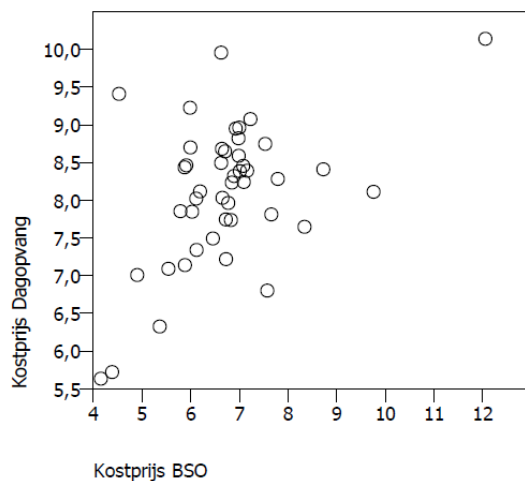
Tabel 11 Samenhang tussen kostprijzen

Correlatie Kostprijzen				
	DO	PO	BSO	GO
DO		-	0,48	-
PO			0,34	-
BSO				-
correlatie-coëfficiënt (varieert van 0 tot 1)				

Uit Tabel 11 blijkt dat er tussen de kostprijzen van dagopvang en buitenschoolse opvang en tussen die van peuteropvang en buitenschoolse opvang een positieve samenhang bestaat: als een organisatie duur is wat betreft de ene dienst, geldt dat ook voor de andere dienst.

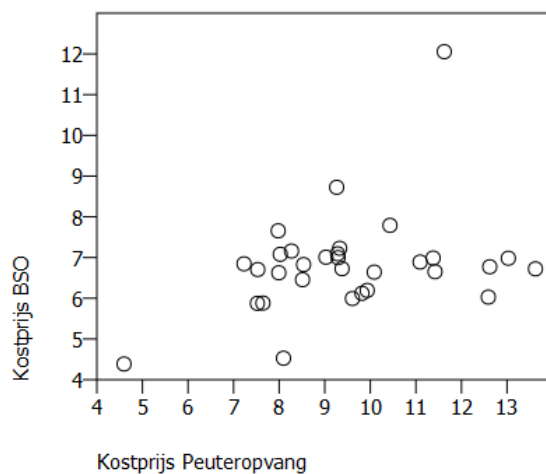
Deze samenhang tussen de kostprijzen van dagopvang en buitenschoolse opvang is ook goed af te lezen uit Figuur 6.

Figuur 6 Samenhang kostprijs dagopvang en buitenschoolse opvang



De samenhang tussen de kostprijzen van peuteropvang en buitenschoolse opvang is minder duidelijk en wordt vooral veroorzaakt door enkele uitschieters aan de boven- en onderkant (Figuur 7).

Figuur 7 Samenhang tussen kostprijs buitenschoolse opvang en peuteropvang



Organisaties met een hoge kostprijs voor dagopvang of buitenschoolse opvang hebben vaak ook een relatief hoog aandeel organisatiekosten.

Al met al zijn er dus aanwijzingen voor het bestaan van 'dure' en 'goedkope' organisaties. Dat wil echter nog niets zeggen over de *kwaliteit* van de bedrijfsvoering. Een goedkope organisatie is niet altijd 'beter'. Een hogere kostprijs kan ook een bewuste keuze zijn om meer kwaliteit te leveren.

11.4 De P-factor

Kengetal K1 'Het aantal verkochte kinduren per ingezet groepsuur pm'er' is in dit rapport ook wel de P-factor (Productiviteitsfactor) genoemd (zie pagina 16). In dit kengetal is een indicator voor de belangrijkste kosten (groepsuur pm'er) verwerkt, evenals een indicator voor de opbrengsten (verkocht kinduur). Daarmee is dit kengetal bij uitstek een meetlat voor de productiviteit van een kinderopvangorganisatie.²³ Dat dit zo is blijkt uit de sterke correlatie tussen de P-factoren van dagopvang, peuteropvang en buitenschoolse opvang (Tabel 12).

Tabel 12 Correlatie P-factoren

Correlatie P-factoren			
	DO	PO	BSO
DO		0,34	0,72
PO			-
BSO			
correlatie-coëfficiënt			

²³ Omdat er bij gastouderopvang geen sprake is van de inzet van pm'ers, geldt dit kengetal alleen voor de dagopvang, peuteropvang en buitenschoolse opvang.

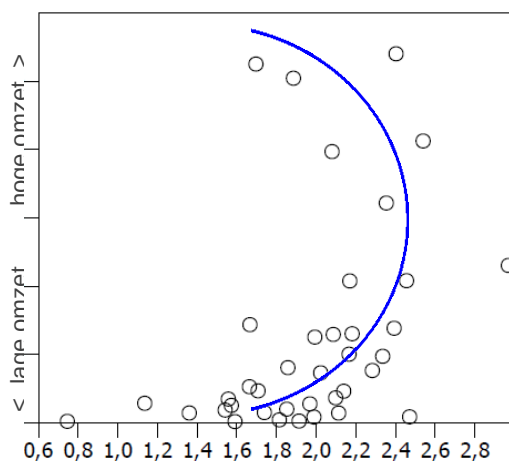
Met name de samenhang tussen de P-factoren van DO en BSO is erg hoog. Alle reden om deze twee bij elkaar op te tellen en te onderzoeken of er een bepaald soort organisatie is dat er qua productiviteit uitspringt.²⁴

Tabel 13 P-factor x omzetcategorie

P-factor x omzetcategorie		
<i>klein</i>	<i>middel</i>	<i>groot</i>
1,81	1,97	2,18
mediane waarde		

Uit Tabel 13 blijkt dat grote organisaties een hogere P-factor hebben dan kleinere. Deze samenhang is echter niet rechtlijnig, zoals blijkt uit het spreidingsdiagram (Figuur 8 Spreidingsdiagram P-factor x omzet).

Figuur 8 Spreidingsdiagram P-factor x omzet



De blauwe lijn in het spreidingsdiagram is een (voorzichtige) indicatie voor het verband tussen P-factor en omzet. Naar mate organisaties groter worden, stijgt de waarde van hun P-factor, maar boven een bepaalde grootte daalt deze weer. Het aantal deelnemers aan dit onderzoek is te klein om hier vergaande conclusies aan te verbinden. Verder onderzoek moet dit verband tussen P-factor en schaalgrootte bevestigen.

²⁴ Omdat de Productiefactoren van DO en BSO een andere schaal hebben, is een geharmoniseerde index berekend. Deze index is zonder eenheid.

12. Toedeling organisatiekosten

De kostprijzen van een dienst worden samengesteld uit de directe kosten en de toegedeelde organisatiekosten. Voor de wijze van toedeling worden verschillende methoden gebruikt. Bij ongeveer de helft van de deelnemende organisaties gebeurt dat op basis van de (al dan niet gewogen) omzet. Bij de overige op basis van personeelskosten, kindplaatsen of via een gemengde sleutel.

Het gebruik van verschillende sleutels heeft als gevolg dat organisaties uiteenlopende kostprijzen berekenen, die onderling dan niet goed meer met elkaar te vergelijken zijn.

Voor dit onderzoek is een verdeelsleutel ontwikkeld die gebaseerd is op de gewogen omzet.²⁵ De reden van deze weging is dat de organisatiekosten per euro omzet niet voor elke dienst hetzelfde is. Een kindplaats dagopvang levert veel meer omzet op dan een kindplaats buitenschoolse opvang, maar brengt vergelijkbare organisatiekosten met zich mee. Een toedeling op basis van omzet alleen zou dus geen recht doen aan de organisatiekosten die een specifieke dienst met zich meebrengt.

Voor de berekening van de best onderbouwde verdeelsleutel hanteren we de volgende uitgangspunten:

- De toebedeelde organisatiekosten moeten de belasting voor de organisatie van een bepaalde dienst weerspiegelen.
- Deze belasting kent drie componenten:
 - Financieel (te meten via het aantal verstuurde facturen)
 - Personeel (te meten via het aantal arbeidscontracten)
 - Algemeen (de niet dienst-specifieke organisatiekosten)
- Op basis van een analyse van de samenstelling van de organisatiekosten van kinderopvangorganisaties, schatten wij dat de algemene organisatiekosten 3x zo hoog zijn als de dienst-specifieke organisatiekosten.²⁶
- Samenvattend komen we dan uit op de volgende weegfactoren:
 - Dagopvang: 1
 - Peuteropvang: 1,1
 - Buitenschoolse opvang: 1,3
 - Gastouderopvang: 1,1

²⁵ Met dank aan Bas Vermeulen van Bureau Kikken voor het meedenken over dit onderwerp.

²⁶ Hierbij is gebruik gemaakt van de Benchmark Overhead Kinderopvang, AYIT Consultancy, 2019.

In Tabel 14 is te zien wat het effect is van de toepassing van weegfactoren bij de toedeling van organisatiekosten. Links staan de kostprijzen en marges zonder weging, rechts die met weging. Bij de dagopvang en de buitenschoolse opvang maakt weging ongeveer € 0,20 verschil.

Tabel 14 Het effect van de weegfactoren

	Ongewogen	Gewogen
DO	1	1,0
PO	1	1,1
BSO	1	1,3
GOO	1	1,1
Kostprijs D	€ 8,47	€ 8,23
Kostprijs P	€ 9,40	€ 9,33
Kostprijs B	€ 6,51	€ 6,73
Kostprijs G	€ 6,48	€ 6,48
Marge D	-€ 0,21	€ 0,00
Marge P	-€ 0,89	-€ 0,80
Marge B	€ 0,89	€ 0,65
Marge G	-€ 0,33	-€ 0,33
mediane waarden		

Bij de keuze van een toedeling van de organisatiekosten op basis van de *gewogen* omzet, zoals in dit onderzoek toegepast:

- wordt het verschil tussen de kostprijs en fiscale uurprijs (€ 8,02) van de dagopvang minder negatief (- € 0,21 in plaats van - € 0,45)
- en wordt het verschil tussen de kostprijs en fiscale uurprijs (€ 6,89) van de buitenschoolse opvang kleiner (€ 0,16 in plaats van € 0,38).

13. Aanbevelingen

13.1 Bedrijfsvoering

Tijdens de verkennende interviews die aan het begin van het onderzoek gehouden zijn, is gebleken dat veel kinderopvangorganisaties hun financiën niet plannen met behulp van inzicht in de kostprijzen van de diensten, maar op basis van een begroting en daarvan afgeleide locatiebudgetten. Vaak wordt daarbij gekeken naar de resultaten van de exploitatie van het afgelopen jaar en worden de daarin opgenomen kostenposten met een bepaald percentage verhoogd.

De interne aansturing gebeurt dan met één of meer KPI's zoals de personeelsinzet of het bezettingspercentage.²⁷

Bij deze werkwijze speelt ook mee dat de externe tarieven in sterke mate door de overheid beïnvloed worden via de jaarlijkse vaststelling van het KOT-tarief.

Zolang er aan de situatie van een kinderopvangorganisatie weinig verandert, is er geen reden om de wijze van planning & control aan te passen. Anders wordt dat wanneer er bepaalde aspecten van de bedrijfsvoering veranderen, waardoor het koersen op cijfers uit het verleden meer risico's met zich meebrengt of eenvoudigweg niet meer mogelijk is. Wij denken dan bijvoorbeeld aan de volgende situaties:

- Uitbreiding van de organisatie door overnames, waarbij de verhouding tussen de omzet van dagopvang en buitenschoolse opvang ingrijpend verandert.
- Uitbesteding van taken die tot voor kort door de organisatie zelf gedaan werden.
- Samenwerking met een externe partner, zoals bijvoorbeeld het onderwijs.
- Invoering van nieuwe wettelijke maatregelen (zoals de IKK), waardoor diensten aangepast moeten worden.
- Een verandering in het overheidsbeleid, zoals bijvoorbeeld als gevolg van de harmonisatie van de peuteropvang, waardoor de dienst 'peuteropvang' van karakter gaat veranderen.
- Veranderde eisen van een subsidiërende overheid met betrekking tot de verantwoording van de exploitatie.

Aangezien de maatschappelijke inbedding van de kinderopvang de komende jaren wel eens zou kunnen veranderen, neemt het belang van inzicht in de eigen kostprijs en kostenstructuur toe, zodat adequaat ingespeeld kan worden op de veranderende context.

13.2 Administratie

Om kostprijzen te kunnen berekenen moet de administratie aan specifieke eisen voldoen. De belangrijkste daarvan is dat de kosten en de personele uren geboekt worden op de juiste kostendragers. Vervolgens dat er gebruik gemaakt van een gestandaardiseerd begrippenkader. Onze ervaring is dat bijv. het begrip 'capaciteit' op veel verschillende manieren gebruikt wordt. Datzelfde geldt voor het begrip 'kindbezetting'.

Om voor dit onderzoek goede informatie te verkrijgen, was het daarom noodzakelijk in de vragenlijst controle- en aanvullende vragen op te nemen.

²⁷ KPI is een Kritische Prestatie Indicator.

In dit rapport zijn de hoofdstukken 1 t/m 4 diverse tips opgenomen om de administratie te verbeteren. Een gestandaardiseerd begrippenkader is bovendien onmisbaar zodra een organisatie de eigen kenmerken wil vergelijken met die van collega-organisaties.

Om te voorkomen dat appels met peren vergeleken worden, moet er veel moeite gestoken worden in het afstemmen van de informatie op een uniforme set definities.

Onze aanbeveling aan de branche is daarom – logisch voortvloeiend uit de ervaringen van dit onderzoek – om een standaard begrippenkader voor de branche kinderopvang te ontwikkelen, zodat kinderopvangorganisaties dat kunnen gebruiken bij de inrichting van hun eigen administratie en bij het aanleveren van informatie ten behoeve van verantwoording aan subsidiënten of bedrijfsvergelijking.

13.3 Variatie

Bij veel van de onderzochte kengetallen is gebleken dat er een beduidende variatie is in de gemeten waarden. Bij de kleinere kinderopvangorganisaties viel dit het meeste op.

Een aantal mogelijke verklaringen voor de variatie die we constateren, zijn:

- Locatie: Zit de organisatie in druk stedelijk gebied of op het platteland? En waar: in Amsterdam of in Zeeland?
- Verhuurder: wordt gehuurd van een commerciële verhuurder of van een maatschappelijke partij?
- Dienstenaanbod: Heeft de organisatie één dienstaanbod of een breed palet?
- Werkgebied: Werkt de organisatie lokaal, regionaal of landelijk?
- Kruissubsidiering: Heeft de organisatie meerdere locaties en diensten die elkaars exploitatie versterken?
- Overheid/staf: Werkt de organisatie qua expertise met een specialistische of generieke staf?
- Administratie: Hoe professioneel en hoe nauwkeurig is deze ingericht? Worden er interne managementrapportages gemaakt?
- Sturing: Wordt er – ook tussentijds - strak op de exploitatie gestuurd of moet het op het einde van het jaar goed uitkomen?

Praten over dé kostprijs van dagopvang, buitenschoolse opvang, peuteropvang of gastouderopvang zou de variatie in de branche tekort doen. Dan wordt er voorbij gegaan aan de praktijk die zich in al die jaren ontwikkeld heeft en die een logisch gevolg is van een vraag gestuurde sector.

:

Bijlage 1: Weging omzet bij toedeling organisatiekosten

In onderstaande tabel is de berekening van de weegfactoren voor de organisatiekosten opgenomen. Uitgegaan is van een fictieve voorbeeldorganisatie met een totaalomzet van ca. 15 miljoen euro en een mix van dagopvang, peuteropvang, buitenschoolse en gastouderopvang. Per groep of koppeling is vervolgens berekend hoeveel facturen c.q. personeelscontracten dit ongeveer met zich meebrengt. Dat leidt tot een totaalbedrag aan dienst-specifieke organisatiekosten.

Dit bedrag is aangevuld met een 3x zo groot bedrag voor algemene organisatiekosten (directie, staf, enz.).²⁸ Deze zijn vervolgens naar omzet verdeeld over de diensten. Daarmee is bekend hoeveel organisatiekosten bij elke dienst passen. Als we dat tenslotte omrekenen naar een bedrag per euro omzet, geeft dat de weegfactor, waar we naar op zoek waren.

Toedeling organisatiekosten op basis van gewogen omzet											
	Aantal	Omzet per groep of koppeling per jaar	Omzet per jaar	Aantal facturen per maand per groep of koppeling	Aantal P-contracten per groep	Dienst-specifieke organisatiekosten	Algemene organisatiekosten (staf en management)	Aandeel algemene organisatiekosten (omslag)	Overhead-belasting	Overhead-belasting per euro omzet	Weeg-factor
Groepen dagopvang	40	€ 200.000	€ 8.000.000	25	5	1200		5921	7121	8,9	1
Groepen po	20	€ 75.000	€ 1.500.000	16	3	380		1110	1490	9,9	1,1
Groepen bso	60	€ 90.000	€ 5.400.000	30	5	2100		3996	6096	11,3	1,3
Koppelingen goo	65	€ 4.318	€ 280.670	1	0	65		208	273	9,7	1,1
Organisatiekosten			€ 15.180.670	72	13	3745	11235	11235	14980		
							= 3 x de dienst-specifieke organisatiekosten				

²⁸ De factor 3 is gebaseerd op een analyse van de Benchmark Overhead Kinderopvang, AYIT Consultancy, 2019

Bijlage 2: Vragenlijst

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een online-vragenlijst binnen de CViews omgeving. De gestelde vragen staan in de tabel hieronder.

De vragen A5 ('gegevens over 2019?') en A12 ('personele kosten per dienst?') zijn als selectievragen gebruikt. Wanneer een organisatie op één van deze vragen 'nee' als antwoord gaf, werd de vragenlijst niet verder voortgezet.

Vraag A13 ('welke diensten?') is als routeringsvraag gebruikt. Afhankelijk van het antwoord werden de bijbehorende vragen geselecteerd.

Zelfstandige gastouderbureaus kregen alleen de vragen over gastouderopvang gepresenteerd.

Algemene vragen
A1> Naam kinderopvangorganisatie
A2> Naam contactpersoon
A3> Emailadres contactpersoon
A4> Telefoonnummer contactpersoon
A5> Kunt u voor dit kostprijsonderzoek gegevens over 2019 aanleveren?
A6> Wat is de rechtspersoon van uw organisatie?
A7> Maakt de organisatie deel uit van een holding? Zo ja, beschikt u over financiële gegevens die uitsluitend uw organisatie (en dus niet de holding) betreffen?
A8> Wat is de naam van de holding?
A10> Wat is de totale omzet van de organisatie (alleen kinderopvang)?
A11> Ziet u uw organisatie als een organisatie met of zonder winstoogmerk?
A12> Zijn bij uw organisatie de personele kosten per dienst te onderscheiden?
A13> Welke van de volgende soorten kinderopvang heeft uw organisatie?
A17> Is peuteropvang een aparte kostenplaats in de boekhouding?
A18> Heeft uw organisatie andere kinderopvangdiensten?
A18.1> Zo ja, welke?
A19> Wat is de omzet van deze andere diensten in 2019?
Vragen dagopvang
D1> Hoeveel kinduren dagopvang zijn er verkocht in 2019?
D2> Wat is de omzet van de dagopvang in 2019
D3> Wat is het meest voorkomende tarief van een kinduur dagopvang?
D4> Aantal kinderen dagopvang (gemiddeld per maand)
D5> Capaciteit in kindplaatsen
D6> Gemiddelde kindbezetting (%)
D7> Aantal locaties met dagopvang
D8> Hoeveel van deze locaties zijn in een schoolgebouw gevestigd?
D9> Aantal groepen dagopvang
D10> Aantal verticale groepen
D11> Aantal horizontale groepen
D12> Openingsuren per dag

D13> Openingsweken per jaar
D14> Aantal groepsuren Pm'ers dagopvang (vast + inval) voor het jaar 2019
D15> Staan er ook regelmatig anderen dan Pm'ers op de groep (meerdere antwoorden mogelijk)?
D15.1> Indien -Anders-, wilt u dit toelichten?
D16> Zo ja, hoeveel uren (op jaarbasis) betreft dit ongeveer (gezamenlijk)?
D17> Heeft een Pm'er een vast aantal taakuren?
D18> Zo ja, hoeveel is dat per fte?
D19> Hoeveel fte Pm'ers heeft uw organisatie voor de dagopvang?
D20> Hoe is de schoonmaak van de groepsruimten geregeld?
D21> Hebben Pm'ers in de dagopvang ook schoonmaaktaken?
D22> Zo ja, hoeveel uren (op jaarbasis) betreft dit ongeveer (gezamenlijk)?
D23> Salarislasten (werkgeverslasten) Pm'ers dagopvang
D24> Kosten uitzendkrachten Pm'ers dagopvang
D25> Overige personeelskosten, specifiek voor Pm'ers, zoals de kosten van opleidingen, reiskosten en verzuimbegeleiding
D26> Salarislasten pedagogische coaches dagopvang
D27> Salarislasten huisvestingspersoneel (schoonmaak, onderhoud) dagopvang
D28> Schoonmaakkosten (incl. schoonmaakbedrijf) dagopvang
D29> Huren dagopvang
D30> Onderhoud (eventueel uitbesteed) gebouwen dagopvang
D31> Afschrijvingen en rente op leningen, voor gebouwen en inventaris dagopvang
D32> Overige huisvestingslasten (zoals energie, afvalverwerking, enz.) dagopvang
D33> Salarislasten huishoudelijk medewerkers dagopvang
D34> Voeding en verzorging dagopvang
D35> Overige activiteitenkosten dagopvang (zoals materiaal, uitstapjes, enz.)
D36> Overige kosten dagopvang
D36.1> Kunt u kort toelichten om welke kosten het hier gaat?
D37> Bij ouders apart in rekening gebrachte kosten: luiers, voeding, warme maaltijden, uitstapjes
Vragen peuteropvang
P1> Welke vorm heeft peuteropvang bij uw organisatie?
P1.1> Indien -Anders-, kunt u dit toelichten?
P2> Is peuteropvang bij uw organisatie met VVE?
P3> Hoe wordt de capaciteit van peuteropvang gemeten: in -kindplaatsen dagopvang- of in -peuterplaatsen-?
P4> Hoe wordt het aantal groepen bij peuteropvang gemeten? 1 groep = 10 dagdelen (zoals bij dagopvang) of 1 groep = 2 dagdelen (zoals bij vroegere psz)?
P4.1> Indien -Anders-, kunt u dit toelichten?
P5> Hoeveel kinduren peuteropvang zijn er verkocht in 2019?
P6> Wat is de omzet van de peuteropvang in 2019?
P7> Wat is het meest voorkomende tarief van een kinduur peuteropvang?
P8> Aantal kinderen peuteropvang (gemiddeld per maand)
P9> Capaciteit in kind- of peuterplaatsen
P10> Gemiddelde kindbezetting (%)
P11> Aantal locaties met peuteropvang

P12> Hoeveel van deze locaties zijn in een schoolgebouw gevestigd?
P13> Aantal groepen peuteropvang
P14> Openingsuren per dag of per dagdeel
P15> Openingsweken per jaar
P16> Aantal groepsuren Pm'ers peuteropvang (vast + inval) voor het jaar 2019
P17> Staan er ook regelmatig anderen dan Pm'ers op de peutergroep (meerdere antwoorden mogelijk)?
P17.1> Indien anders, wilt u dit toelichten?
P18> Zo ja, hoeveel uren (op jaarbasis) betreft dit ongeveer (gezamenlijk)?
P19> Heeft een Pm'er peuteropvang een vast aantal taakuren?
P20> Zo ja, hoeveel is dat per fte?
P21> Hoeveel fte Pm'ers heeft uw organisatie voor de peuteropvang?
P22> Hoe is de schoonmaak van de groepsruimten geregeld?
P23> Hebben Pm'ers in de peuteropvang ook schoonmaaktaken?
P24> Zo ja, hoeveel uren (op jaarbasis) betreft dit ongeveer (gezamenlijk)?
P25> Salarislasten (werkgeverslasten) Pm'ers peuteropvang
P26> Kosten uitzendkrachten Pm'ers peuteropvang
P27> Overige personeelskosten, specifiek voor Pm'ers, zoals de kosten van opleidingen, reiskosten en verzuimbegeleiding
P28> Salarislasten ped. beleidsmedewerkers/coaches peuteropvang
P29> Salarislasten evt. huisvestingspersoneel (schoonmaak, onderhoud)
P30> Schoonmaakkosten (incl. schoonmaakbedrijf) peuteropvang
P31> Huren peuteropvang
P32> Onderhoud (eventueel uitbesteed) gebouwen peuteropvang
P33> Afschrijvingen en rente op leningen, voor gebouwen en inventaris peuteropvang
P34> Overige huisvestingslasten (zoals energie, afvalverwerking, enz.) peuteropvang
P35> Salarislasten huishoudelijk medewerkers peuteropvang
P36> Voeding en verzorging peuteropvang
P37> Overige activiteitenkosten (zoals materiaal, uitstapjes, enz.)
P38> Overige kosten peuteropvang
P39> Bij ouders apart in rekening gebrachte kosten: luiers, voeding, warme maaltijden, uitstapjes
Vragen buitenschoolse opvang
B1> Hoeveel kinduren BSO zijn er verkocht in 2019?
B2> Wat is de omzet van de buitenschoolse opvang in 2019?
B3> Wat is het meest voorkomende tarief van een kinduur BSO?
B4> Aantal kinderen BSO (gemiddeld per maand)
B5> Capaciteit in kindplaatsen
B6> Gemiddelde kindbezetting (%)
B7> Aantal locaties met BSO
B8> Hoeveel van deze locaties zijn in een schoolgebouw gevestigd?
B9> Aantal groepen BSO
B10> Openingsuren per jaar BSO
B12> Aantal groepsuren Pm'ers BSO (vast + inval) voor het jaar 2019
B13> Staan er ook regelmatig anderen dan Pm'ers op de groep (meerdere antwoorden mogelijk)?

B13.1> Indien anders, wilt u dit toelichten?
B14> Zo ja, hoeveel uren (op jaarbasis) betreft dit ongeveer (gezamenlijk)?
B15> Heeft een Pm'er een vast aantal taakuren?
B16> Zo ja, hoeveel is dat per fte?
B17> Hoeveel fte Pm'ers heeft uw organisatie voor de BSO?
B18> Hoe is de schoonmaak van de groepsruimten geregeld?
B19> Hebben Pm'ers in de BSO ook schoonmaaktaken?
B20> Zo ja, hoeveel uren (op jaarbasis) betreft dit ongeveer (gezamenlijk)?
B21> Salarislasten (werkgeverslasten) Pm'ers BSO
B22> Kosten uitzendkrachten Pm'ers BSO
B23> Overige personeelskosten, specifiek voor Pm'ers, zoals de kosten van opleidingen, reiskosten en verzuimbegeleiding
B24> Salarislasten ped. beleidsmedewerkers/coaches BSO
B25> Salarislasten huisvestingspersoneel (schoonmaak, onderhoud) BSO
B26> Schoonmaakkosten (incl. schoonmaakbedrijf) BSO
B27> Huren BSO
B28> Onderhoud (eventueel uitbesteed) gebouwen BSO
B29> Afschrijvingen en rente op leningen, voor gebouwen en inventaris BSO
B30> Overige huisvestingslasten (zoals energie, afvalverwerking, enz.) BSO
B31> Salarislasten huishoudelijk medewerkers BSO
B32> Voeding en verzorging BSO
B33> Overige activiteitenkosten BSO (zoals materiaal, uitstapjes, enz.)
B34> Kosten van vervoer tussen school en BSO (taxi-s, bakfietsen, eigen busjes)
B35> Overige kosten BSO
B35.1> Kunt u kort toelichten om welke kosten het hier gaat?
B36> Bij ouders apart in rekening gebrachte kosten: voeding, warme maaltijden, uitstapjes
Vragen gastouderopvang
G1> Hoeveel kindkoppelingen zijn er geweest in 2019?
G2> Hoeveel hiervan (aantal) waren nieuwe koppelingen?
G3> Hoeveel kinduren gastouderopvang zijn er verkocht in 2019?
G4> Wat was het gemiddeld aantal opvanguren per kindkoppeling (uren per week)
G5> Voor hoeveel gastouders heeft het gastouderbureau bemiddeld in 2019?
G6> Hoeveel was de omzet aan gastouderbemiddeling (dus excl. de omzet van de gastouders)?
G7> Hoeveel bureaunkosten brengt u als gastouderbureau aan de ouder in rekening?
G8> Wat is de aard van dit bureautarief?
G8.1> Indien -Anders-, kunt u dit toelichten?
G9> Wat is het (advies-)tarief van de gastouder per kinduur?
G10> Kosten bemiddelingsactiviteiten GOB, incl. salarislasten (werkgeverslasten), evt. opleidingen en kantoorkosten
GOB Org3> Heeft u bij de kosten hierboven de privé-onttrekkingen (ondernemersbeloning) meegerekend?
GOB Org4> Hoeveel bedragen de privé-onttrekkingen over 2019?
G11> Kosten gastouders in loondienst
G12> Evt. doorbelaste organisatiekosten vanuit centraal bureau

G12> Afdracht aan een franchise-organisatie (ZGOB)
G13> Overige kosten GOB
G13.1> Kunt u kort toelichten om welke kosten het hier gaat?
Vragen organisatie & aansturing
Org1> Kosten uitvoerende overhead (locatiemanagers, adm. op locatie, Pm'ers die administratieve taken uitvoeren, enz.)
Org2> Kosten centrale overhead, incl. directie, financiële administratie, planners, huisvesting, ICT, kwaliteitsmedewerkers, pedagogische staf en zorgcoördinatoren.
Org3> Heeft u bij de kosten van de centrale overhead de privé-onttrekkingen (ondernemersbeloning) meegerekend?
Org4> Hoeveel bedragen deze (naar schatting) over 2019?
Org5> Hoe worden de organisatiekosten verdeeld over de diensten?
Org5.1> Indien -Anders-, kunt u dit toelichten?
Vraag werkkapitaal
K1> Rente en aflossingen financiering werkkapitaal
Overige vragen
Z1> Overige kosten
Z1.1> Kunt u kort toelichten om welke kosten het hier gaat?
Z2> Wat was in 2019 het gemiddelde ziekteverzuim (% excl. zwangerschap)
Z3> Wat was in 2019 het gemiddelde ziekteverzuim (% incl. zwangerschapsverlof)
Z4> Zijn er kostenverhogende omstandigheden, die specifiek voor uw organisatie gelden?
Z4.1> Kunt u kort toelichten om welke omstandigheden het hier gaat?
Z5> Zijn er kostenverlagende omstandigheden, die specifiek voor uw organisatie gelden?
Z5.1> Kunt u kort toelichten om welke omstandigheden het hier gaat?
Z6> Hoeveel uur bent u (en uw collega-s) bezig geweest met het invullen van deze vragenlijst?
Z7> Zijn er nog antwoorden die u nader wilt toelichten?
Z8> Heeft u nog algemene opmerkingen die u kwijt wilt?
Z8.1> Zo ja, dan kunt u dat hier doen.
Z9> Wilt u van de mogelijkheid gebruik maken om bij de rapportage van het onderzoek de resultaten van uw organisatie (anoniem) te vergelijken met die van vergelijkbare organisaties (benchmarking)? Zo ja, geeft u ons dan toestemming om de door u ingestuurde gegevens daarvoor te gebruiken?

Bijlage 3: Tabellen met kengetallen

Dagopvang (DO)							
Kengetal	Omschrijving	Gehele dataset			Vergelijkingsgroep		
		25%	Mediaan	75%	Klein	Middel	Groot
K1_D	Aantal verkochte kinduren per groepsuur	4,6	5,4	6,0	4,8	5,4	5,8
K2_D	Salarislasten van een groepsuur pm'er	€ 22,64	€ 27,51	€ 29,53	€ 25,00	€ 27,46	€ 28,10
K3_D	Aantal groepsuren per formatieuur	40,1	49,2	52,0	44,4	52,0	44,9
K4_D	Salarislasten pm'ers per kinduur	€ 4,61	€ 5,05	€ 5,54	€ 4,68	€ 5,08	€ 5,11
K5_D	Aandeel van de PP-kosten	€ 4,71	€ 5,12	€ 5,55	€ 4,82	€ 5,14	€ 5,22
K6_D	Aandeel van de H-kosten	€ 0,87	€ 1,06	€ 1,28	€ 0,86	€ 0,96	€ 1,31
K7_D	Aandeel van de A-kosten	€ 0,27	€ 0,31	€ 0,37	€ 0,31	€ 0,31	€ 0,32
K13_D	Aandeel van de toegedeelde org.kosten	€ 1,25	€ 1,53	€ 1,77	€ 1,30	€ 1,44	€ 1,78
K14_D	Kostprijs van een kinduur	€ 7,65	€ 8,23	€ 8,65	€ 8,08	€ 8,00	€ 8,59

Peuteropvang (PO)							
Kengetal	Omschrijving	Gehele dataset			Vergelijkingsgroep		
		25%	Mediaan	75%	Klein	Middel	Groot
K1_P	Aantal verkochte kinduren per groepsuur	4,4	4,9	6,1	3,8	4,9	5,3
K2_P	Salarislasten van een groepsuur pm'er	€ 27,27	€ 30,09	€ 32,69	€ 26,15	€ 31,94	€ 29,28
K3_P	Aantal groepsuren per formatieuur	38,9	45,6	51,9	32,1	51,8	40,9
K4_P	Salarislasten pm'ers per kinduur	€ 5,20	€ 5,71	€ 6,38	€ 7,23	€ 5,69	€ 5,35
K5_P	Aandeel van de PP-kosten	€ 5,33	€ 5,66	€ 6,59	€ 7,89	€ 5,71	€ 5,42
K6_P	Aandeel van de H-kosten	€ 1,04	€ 1,22	€ 1,51	€ 1,23	€ 1,14	€ 1,32
K7_P	Aandeel van de A-kosten	€ 0,14	€ 0,23	€ 0,31	€ 0,43	€ 0,21	€ 0,21
K13_P	Aandeel van de toegedeelde org.kosten	€ 1,53	€ 2,00	€ 2,21	€ 1,59	€ 1,77	€ 2,08
K14_P	Kostprijs van een kinduur	€ 8,10	€ 9,33	€ 11,25	€ 11,44	€ 8,89	€ 9,29

Buitenschoolse opvang (BSO)

Kengetal	Omschrijving	Gehele dataset			Vergelijkingsgroep		
		25%	Mediaan	75%	Klein	Middel	Groot
K1_B	Aantal verkochte kinduren per groepsuur	7,1	8,6	9,2	7,1	8,2	9,3
K2_B	Salarislasten van een groepsuur pm'er	€ 22,49	€ 26,90	€ 29,85	€ 22,65	€ 29,58	€ 27,41
K3_B	Aantal groepsuren per formatieuur	41,4	48,6	52,0	54,6	49,6	47,3
K4_B	Salarislasten pm'ers per kinduur	€ 2,89	€ 3,22	€ 3,67	€ 3,11	€ 3,44	€ 2,95
K5_B	Aandeel van de PP-kosten	€ 2,99	€ 3,30	€ 3,76	€ 3,16	€ 3,49	€ 2,99
K6_B	Aandeel van de H-kosten	€ 0,88	€ 1,06	€ 1,26	€ 1,05	€ 0,99	€ 1,20
K7_B	Aandeel van de A-kosten	€ 0,20	€ 0,27	€ 0,32	€ 0,18	€ 0,28	€ 0,26
K8_B	Aandeel van de vervoerskosten	€ 0,00	€ 0,01	€ 0,07	€ 0,00	€ 0,02	€ 0,05
K13_B	Aandeel van de toegedeelde org.kosten	€ 1,52	€ 1,79	€ 2,08	€ 1,59	€ 1,78	€ 2,05
K14_B	Kostprijs van een kinduur	€ 5,92	€ 6,65	€ 7,04	€ 6,63	€ 6,73	€ 6,83

Gastouderopvang (GO)

Kengetal	Omschrijving	Gehele dataset			Vergelijkingsgroep	
		25%	Mediaan	75%	Zelfstandig	Ingebouwd
K9_G	Bureaunkosten per kinduur	€ 0,44	€ 0,56	€ 0,82	€ 0,51	€ 0,74
K13_G	Doorbelaste org.- of franchisekosten	€ 0,16	€ 0,25	€ 0,39	€ 0,34	€ 0,16
K10_G	Tarief van de gastouder	€ 5,28	€ 5,50	€ 6,00	€ 5,70	€ 5,42
K14_G	Kostprijs van een kinduur	€ 6,09	€ 6,48	€ 6,69	€ 6,48	€ 6,50
K_Org_Ga	Totale organisatiekosten G	€ 0,69	€ 0,75	€ 0,99	€ 0,70	€ 1,00
K_Org_G	Aandeel totale organisatiekosten G	10%	12%	16%	10%	16%

Marge

Kengetal	Omschrijving	Gehele dataset			Vergelijkingsgroep		
		25%	Mediaan	75%	Klein	Middel	Groot
K11	Verhouding org. kosten tot de omzet	17%	21%	24%	17%	21%	24%
K15_D	Marge (omzet per kinduur - kosten)	-€ 0,40	€ 0,00	€ 0,54	€ 0,22	€ 0,20	-€ 0,38
K15_P	Marge	-€ 1,81	-€ 0,80	€ 0,28	-€ 3,18	-€ 0,46	-€ 0,80
K15_B	Marge	€ 0,24	€ 0,65	€ 1,33	€ 0,89	€ 0,55	€ 0,70
K15_G	Marge	-€ 0,54	-€ 0,33	€ 0,00	-€ 0,11	-€ 0,54	€ 0,31

Bijlage 4: Geïnterviewde personen

In verschillende fasen van dit onderzoek zijn inspirerende gesprekken gevoerd met:

- Jacko Hooiveld, Kids Society Erica, Nuenen
- Atze Hoogma, SKSG, Groningen
- Esther Wolterinck, Avonturijn, Ruurlo
- Piet van Egmond, Junis, Alphen a.d. Rijn
- Bart Elenga, Junis, Alphen a.d. Rijn
- Thomas van der Weijden, BLOS Kinderopvang, Nieuwegein
- Edgar Kannekens, SWK Groep, Berkel-en-Rodenrijs
- Wim van den Berg, Humankind, Heerlen
- Hubert Agterberg, ViaViela, Best
- Arjen Zwinkels, ViaViela, Best
- Bas Vermeulen, Bureau Kikken, Mill
- Ed Buitenhok, Buitenhok Management & Consult, Utrecht
- Sebastiaan Baauw, Innovatie 013, Maarsbergen
- Edward Halmans, Nestor Finance, Putten
- Patrick van der Poll, Sira Consulting, Bilthoven
- Jan van Osch, Van Osch Management & Control, Rijen
- Rob Schapink, Erasmus School of Accounting & Assurance, Rotterdam

Colofon

Uitgave, redactie en vormgeving

Door Waarborgfonds & Kenniscentrum Kinderopvang als onderdeel van het programma 'Mijn Kostprijs'.

Totstandkoming

Dit kengetallenrapport is mede dankzij een financiële bijdrage en ondersteuning van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en met ondersteuning van de sectororganisaties tot stand gekomen.

Disclaimer

Er is uiterste zorg besteed aan het samenstellen van het rapport en het ontwikkelen van de teksten. Desondanks kunnen fouten en onvolledigheden niet geheel worden uitgesloten. Stichting Waarborgfonds Kinderopvang kan op geen enkele wijze verantwoordelijk worden gesteld voor de inhoud van dit rapport. Geen enkele aansprakelijkheid wordt aanvaard.

Copyright

Gebruik en overname van de teksten en resultaten uit dit rapport is vrijelijk toegestaan, mits met bronvermelding.

Contact

Tel: 085 – 303 28 59
E-mail: info@waarborgfondskinderopvang.nl

Waarborgfonds & Kenniscentrum Kinderopvang ondersteunt organisaties die investeren in de opvang, ontwikkeling en professionalisering van de sector kinderopvang.

Juni 2021