



AYIT
CONSULTANCY

Benchmark overhead Kinderopvang 2011

**Tony Weggemans
AYIT Consultancy**

augustus 2011



Inhoudsopgave

1	INLEIDING	3
2	VRAAGSTELLING.....	3
3	WERKWIJZE.....	3
4	RAPPORTAGE	5
5	OVERHEAD EN OMZET	5
5.1	Overhead als percentage van de omzet	6
5.2	Centrale en uitvoerende overhead	6
6	UITVOERENDE OVERHEAD	8
7	CENTRALE OVERHEAD OP RUBRIEKSNIJVEAU	8
8	CENTRALE OVERHEAD OP FUNCTIENIJEVU.....	9
8.1	Algemene secretariële en administratieve functies	9
8.2	Directie & management	10
8.3	Beheer.....	10
8.4	Financieel	11
8.5	Verkoop en plaatsing	11
8.6	Productie ondersteuning (algemene staf).....	11
8.7	Personeel en organisatie	11
8.8	Overige functies	12
8.9	Managementfuncties	12
9	TOEDELING VAN DE OVERHEADKOSTEN.....	13
10	SAMENVATTING EN CONCLUSIES	13
	BIJLAGE 1: DEFINITIES VAN GEBRUIKTE BEGRIPPEN	15
	BIJLAGE 2: OVERZICHT VAN RUBRIEKEN EN FUNCTIEBENAMINGEN	16



1 Inleiding

Aansluitend bij de sinds 2003 regelmatig door AYIT Consultancy herhaalde onderzoeken naar de personele samenstelling van de overhead van kinderopvangorganisaties, is ook in 2011 dit voor de kinderopvang actuele onderwerp weer in kaart gebracht. Kinderopvangorganisaties hebben de afgelopen jaren een stormachtige groei doorgemaakt. Parallel daaraan is ook de overhead uitgebreid. Niet alleen als gevolg van de uitbreiding, maar ook door de behoefte aan verdere professionalisering van het management.

2 Vraagstelling

De vragen waar dit onderzoek antwoord op zal geven zijn:

- Wat is de actuele verhouding tussen (de personeelskosten van de) overhead en omzet?
- Wat is de verhouding tussen uitvoerende en centrale overhead en in welke mate varieert dat tussen de deelnemers?
- Hoe is de overhead verdeeld over de verschillende rubrieken? Is dit gerelateerd aan schaalgrootte?
- Zijn er opvallende verschillen met de voorgaande onderzoeken?

In dit onderzoek kijken we uitsluitend naar de *personele* kosten van de overhead. Deze vormen ca. 75% van de totale overheadkosten. Aangezien de overige kosten merendeels werkplek gerelateerd zijn (zoals huisvesting en kantoorkosten) en dus meegroeien met de personele overhead, kan de *totale* overhead geschat worden door de bedragen van de personele overhead met 33% te verhogen.

3 Werkwijze

Net als in eerdere jaren zijn de deelnemers aan het Netwerk Professionals Kinderopvang¹ benaderd voor het aanleveren van gegevens over de personele samenstelling van de overhead. Aan het Benchmarkonderzoek Overhead 2011 is door 29 organisaties deelgenomen. Alle zijn lid van het Netwerk Professionals Kinderopvang. De omzet van de deelnemers varieert van 2 tot meer dan 50 miljoen euro.

Aan de deelnemende kinderopvangorganisaties is in april 2011 een vragenlijst verstuurd. Hierin is gevraagd naar de opbouw van de personele formatie van de uitvoerende en de centrale overhead. De gegevens hebben merendeels betrekking op de situatie op 1-1-2011, waarbij de omzet afgeleid is van de begroting 2011. Voor een goede vergelijking van de overhead is de formatie ondergebracht in een aantal rubrieken. Binnen deze rubrieken zijn de meest voorkomende functies in de kinderopvang opgenomen.

¹ Het Netwerk Professionals Kinderopvang bestaat uit 7 kringen van ca. 15-20 deelnemers. Het netwerk heeft aparte kringen voor controllers, facilitair managers en marketingmedewerkers.



De rubrieken zijn:

- Uitvoerende overhead²
- Centrale overhead
 - > Algemene secretariële & adm. functies
 - > Directie & management
 - > Beheer
 - > Financieel
 - > Verkoop en plaatsing
 - > Productie ondersteuning (algemene staf)
 - > Personeel en organisatie
 - > Overige functies

Onder uitvoerende overhead wordt de overhead verstaan die specifiek ten behoeve van een locatie functioneert (locatiehoofd, vestigingsmanager, teamcoördinator). Zodra overhead voor meerdere locaties of voor meerdere producten ingezet wordt (regio-manager, clustermanager, sectorhoofd), valt het (in dit onderzoek) onder centrale overhead.³

Bij afwijkende functiebenamingen konden de deelnemers de functies zelf invullen en is achteraf gekeken bij welke rubriek de functie het beste aansloot. Hierbij is zoveel mogelijk er naar gestreefd de functies bij de *meest specifieke* rubriek onder te brengen. Een manager P&O valt daardoor in de rubriek 'Personeel en Organisatie' en niet onder de rubriek 'Directie & management', zelfs wanneer de betreffende persoon lid is van het managementteam.⁴

De kosten van de verschillende soorten personeel worden berekend op bruto basis, d.w.z. op basis van de totale salariskosten per haar, zoals die voorkomen in de door RAET opgestelde tabellen.⁵

Om een goede vergelijking tussen de organisaties mogelijk te maken is ook gevraagd naar de kosten van een eventuele uitbesteding van taken. Deze kosten zijn per rubriek bij de overheadkosten opgeteld.

² Omdat uitvoerende overhead, zoals een vestigingshoofd, soms met meerdere producten (bijv. dagopvang en buitenschoolse opvang) te maken heeft, is er in de analyse van de uitvoerende overhead geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende producten.

³ In de praktijk is het verschil tussen uitvoerende en centrale overhead minder éénzijdig. Vanuit de besturing gezien is de omvang van het werkgebied relevant (voor een deel of vóór de organisatie als geheel). Voor de kostprijsberekening is relevant of de overhead direct naar een specifiek product doorberekend kan worden.

⁴ Dit verklaart waarom sommige organisaties grotere kosten hebben in de algemene en andere in de meer specifieke rubrieken.

⁵ De totale salariskosten bestaan uit de brutoloonkosten incl. vakantiegeld, eindejaarsuitkering, toeslag levensloop, werkgeversdeel zorgverzekering, werkgeversdeel pensioenpremie, tegemoetkoming zorgverzekeringswet en de gedifferentieerde WIA en WGA premie. Er is geen rekening gehouden met de afwijkende bedragen voor werknemers jonger dan 23 jaar.



4 Rapportage

In deze rapportage wordt de personele opbouw van de overhead beschreven. Onderscheid wordt gemaakt tussen de volgende omzetcategorieën:

- 2-5 miljoen (7 organisaties; categorie A)
- 5-10 miljoen (5 organisaties; categorie B)
- 10-20 miljoen (7 organisaties; categorie C)
- meer dan 20 miljoen omzet (10 organisaties; categorie D).

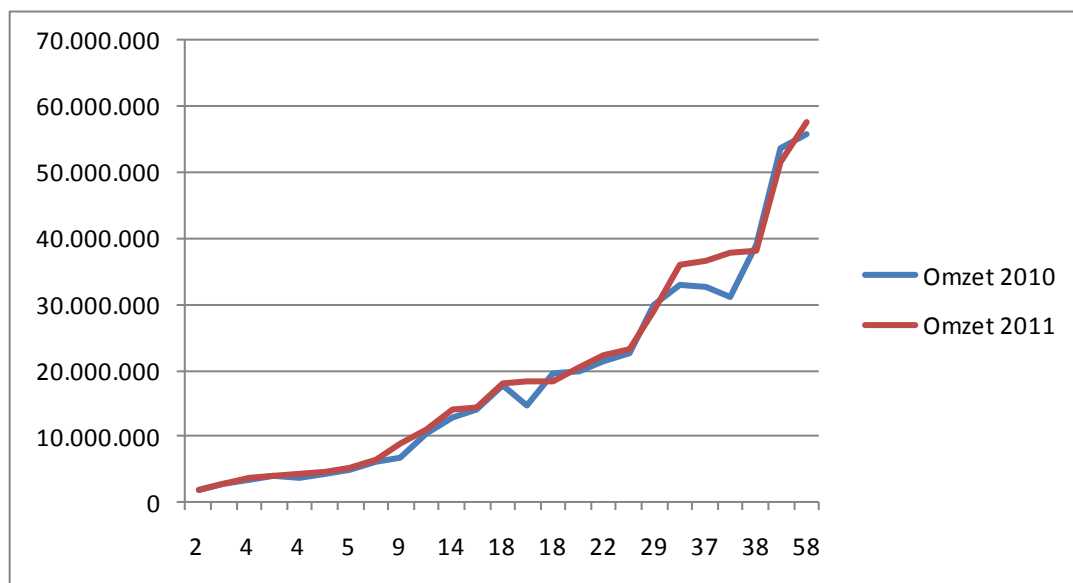
De rapportage is anoniem.

5 Overhead en omzet

Ten opzichte van de onderzoeksgroep van 2010 (39 deelnemers; gemiddelde omzet 16,5 miljoen) is de gemiddelde omzet van de deelnemers aan dit onderzoek lager (14,4 miljoen).⁶

Als we alleen naar de 25 organisaties kijken die zowel in 2010 als in 2011 deelgenomen hebben, zien we zowel omzetsdaling als stijging. De gemiddelde omzetverandering bij deze organisaties bedraagt +6%. Van 6 (van de 25) organisaties is in de omzet gedaald. Bij eenzelfde aantal is de omzet met meer dan 10% gestegen. De grootste daling is 6%, de grootste stijging 32%.

De omzetstijging is in de volgende grafiek gerelateerd aan de omzet in 2010.



Figuur 1 Omzetvergelijking 2010 en 2011

Op de horizontale as staan de organisaties, geordend naar omzet. De omzetgroei van de afgelopen jaren is bij de onderzoeksgroep duidelijk tot stilstand gekomen.

⁶ Wanneer er een vergelijking gemaakt tussen de situatie in 2010 en die in 2005 en 2007, is dat een vergelijking tussen beide volledige onderzoeksgroepen. Omdat de onderzoeksgroepen niet representatief zijn en niet even groot, moeten de cijfers met enig voorbehoud bekeken worden.

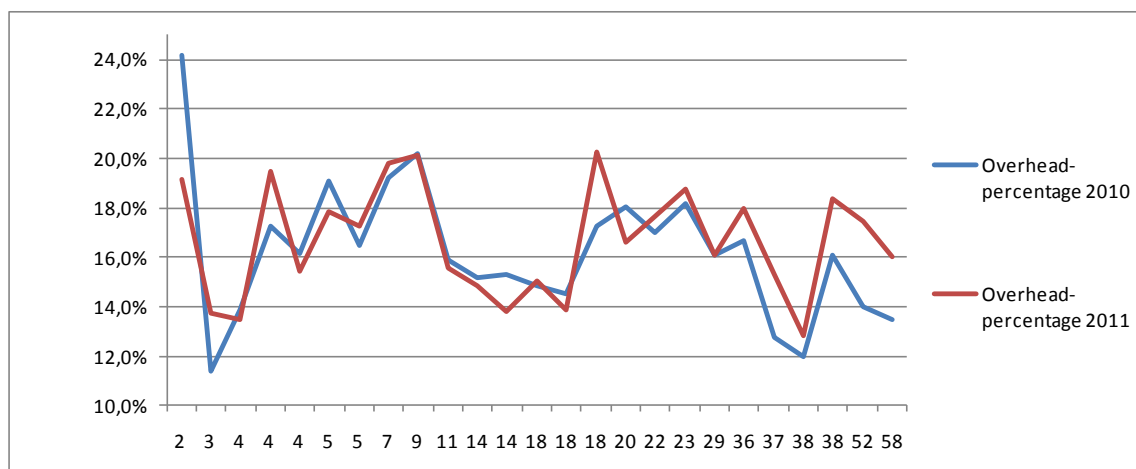


5.1 Overhead als percentage van de omzet

In relatieve zin is binnen de *totale* onderzoeksgroep de overhead sinds 2010 licht gestegen. In 2011 bedraagt de overhead (van alle 29 deelnemende organisaties) in 2011 gemiddeld 16,5% van de omzet (2010: 15,9%, 2007: 16,3%, 2005: 18,0%).

De variatie tussen de organisaties is echter groot. Het minimum is 12,6%, het maximum 20,2% van de omzet.

Bij organisaties die zowel in 2010 als in 2011 aan het onderzoek deelgenomen hebben, zien we dezelfde trend: een lichte stijging van het overheadpercentage (16,2% -> 16,7%).



Figuur 2 Vergelijking overheadpercentages 2010 en 2011 (bij 25 organisaties)

Bij deze organisaties is er een licht positieve relatie ($r = 0.15$) tussen de *verandering* van de omzet en de *verandering* van het percentage overhead. Dat wil zeggen: als de omzet is gestegen, is ook de overhead licht toegenomen. En omgekeerd: als de omzet is gedaald, geldt dat ook voor de overhead.

5.2 Centrale en uitvoerende overhead

Net als vorig jaar is het overheadpercentage het hoogst in de omzetcategorie 5-10 miljoen euro. Voor de gehele onderzoeksgroep geldt dat een derde deel van de overhead uitvoerende overhead is en twee derde centrale overhead. Kijken we per omzetcategorie naar deze verhouding (tabel hieronder), dan zien we bij een toename van de omzet (van links naar rechts) een toename van de uitvoerende overhead en een daling van de centrale overhead.

**Tabel 1 Overhead als % van omzet**

OVERHEAD ALS % VAN DE OMZET 2011							
Omzetcategorie	A	B	C	D	Totaal	min	max
Omzet in miljoen €	2-5	5-10	10-20	>20			
Overhead als % van omzet	16,5%	18,0%	15,7%	16,3%	16,5%	12,6%	20,2%
Uitvoerende overhead als % van omzet	3,4%	5,5%	5,8%	6,7%	5,5%	1,6%	8,6%
Centrale overhead als % van omzet	13,1%	12,5%	10,0%	9,7%	11,0%	6,7%	17,5%
Aantal organisaties	7	5	7	10	29		

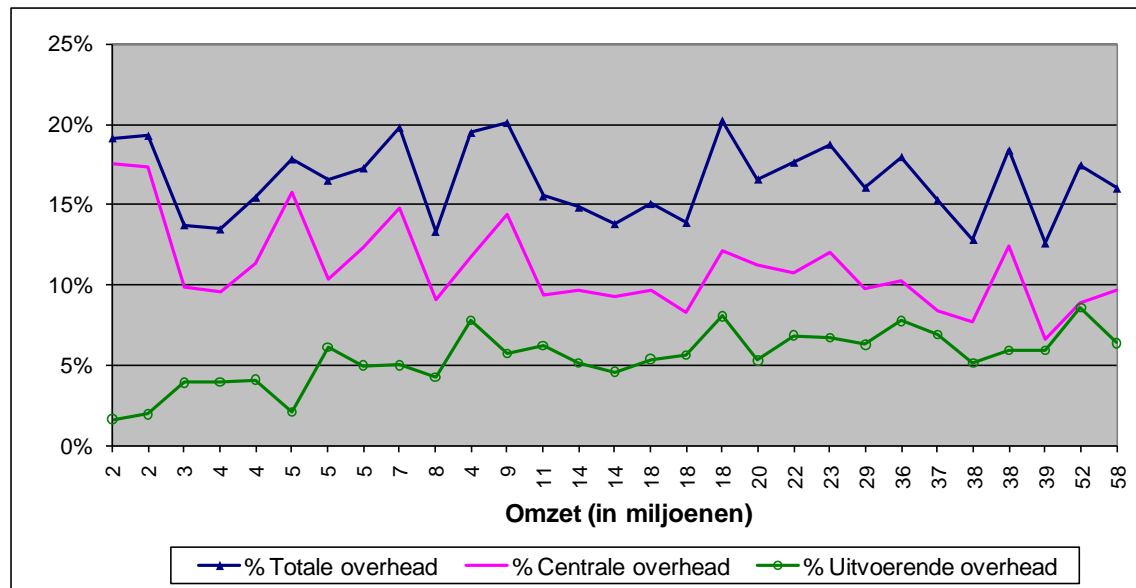
De organisaties met een omzet tussen 5 en 10 miljoen besteden al wel een groter bedrag aan uitvoerende overhead, maar combineren dit niet met een lager bedrag aan centrale overhead.

Ten opzichte van het gemiddelde zijn de onderlinge verschillen relatief groot. De laagste waarde voor de totale overhead bedraagt 12,6%, de hoogste 20,2% (van de omzet). De onderlinge verschillen zijn kleiner dan in 2010.

Een hoog overheadpercentage hangt sterk samen met een hoge *centrale* overhead (correlatie is .78) en *nauwelijks* met een hoge *uitvoerende* overhead (correlatie is .14).

Er is geen sterke relatie tussen schaalgrootte en totale overhead ($r = -0.15$).⁷ Die relatie is er wel als we uitsplitsen naar centrale en uitvoerende overhead. De relatie tussen omzet en centrale overhead is -0.50 en die tussen omzet en uitvoerende overhead 0.59, oftewel tegengesteld aan elkaar. Zoals we in tabel Tabel 1 Overhead als % van omzet ook al zagen, daalt het percentage centrale overhead bij toenemende omzet en stijgt het percentage uitvoerende overhead. Figuur 3 Centrale en uitvoerende overhead laat zien hoe in 2011 de totale overhead, de uitvoerende en de centrale overhead samen hangen met de schaalgrootte.

⁷ Een correlatiecoëfficiënt varieert van -1 tot +1; -1 staat voor een sterk negatieve samenhang, +1 voor een sterk positieve. Bij een waarde van 0 ontbreekt elke samenhang.



Figuur 3 Centrale en uitvoerende overhead

6 Uitvoerende overhead

De kosten van de uitvoerende overhead bedragen gemiddeld 5,5% van de omzet (2010: 5,2%). De laagste score is 1,6%, de hoogste 8,6% van de omzet. Uitvoerende overhead bestaat grotendeels uit locatiemanagers en assistent-leidinggevenden. De kosten per formatie-uur van locatiemanagers liggen tussen € 1458 en € 1699.⁸ Die van assistent-leidinggevenden bedragen € 1118 - € 1234. Administratief medewerkers op de locaties, die bij 1/3^e van de organisaties voorkomen, kosten € 973 - € 1195 per formatie-uur.

7 Centrale overhead op rubrieksniveau

De centrale overhead is onderverdeeld in 7 rubrieken:

- Algemene secretariële & adm. functies
- Directie & management
- Beheer
- Financieel
- Verkoop en plaatsing
- Productie ondersteuning (algemene staf)
- Personeel en organisatie

Zoals al eerder opgemerkt zijn functies zo veel mogelijk bij de specifieke rubrieken ingedeeld. Een manager P&O valt daardoor onder de rubriek 'Personeel & Organisatie' en niet onder 'Directie & management'. Per rubriek gaan we nu na welk percentage van de centrale overhead er aan uitgegeven wordt.

⁸ De prijs per formatie-uur is gelijk aan 1/36^e van de totale salariskosten per jaar. Zie Bijlage 1 voor een definitie van het begrip 'totale salariskosten'.

**Tabel 2 Aandeel in centrale overhead per functierubriek**

AANDEEL IN CENTRALE OVERHEAD PER FUNCTIERUBRIEK							
Omzetcategorie Omzet in miljoen €	A 2-5	B 5-10	C 10-20	D > 20	Totaal 2011	Totaal 2010	Totaal 2007
Algemene secr. & adm. functies	5%	6%	6%	7%	6%	7%	7%
Directie & management	40%	27%	21%	16%	25%	25%	25%
Beheer	4%	11%	15%	14%	11%	10%	9%
Financieel	18%	14%	15%	15%	15%	17%	18%
Verkoop en plaatsing	12%	14%	18%	22%	18%	17%	20%
Productie ondersteuning (algemene staf)	7%	9%	10%	9%	9%	10%	7%
Personeel en organisatie	13%	17%	14%	15%	16%	15%	13%
Overige functies	0%	1%	1%	2%	1%	0%	1%
Totaal (van centrale overhead)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Aantal organisaties	7	5	7	10	29	39	26

Bij de kleinere organisaties zijn de functies het minste gedifferentieerd. Daardoor is de rubriek 'Directie & management' hier relatief het grootste. Van links naar rechts (van klein naar groot) zien we in de tabel:

- een afname van het aandeel 'Directie & management'
- een toename van het aandeel 'Beheer'
- een lichte afname van het aandeel 'Financieel'
- een forse toename van het aandeel 'Verkoop en plaatsing'.

In vergelijking met 2010 zijn de percentages vrijwel gelijk. De trend van toename van de bedragen voor 'Beheer' en 'P&O' ten koste van 'Financieel' zet zich verder door.

8 Centrale overhead op functieniveau

In deze paragraaf wordt de samenstelling van de centrale overhead per rubriek geanalyseerd. Alle percentages in de volgende paragrafen hebben dus alleen op de *centrale* overhead betrekking.

8.1 Algemene secretariële en administratieve functies

Van de totale kosten van de centrale overhead wordt 6% aan 'Algemene secretariële en administratieve functies' uitgegeven.

Binnen deze rubriek komen zowel relatief goedkope (€ 900-1000) als relatief dure (€ 1300-1400; bijv. directiesecretariaat) uren voor. Bij de grotere organisaties komt de functie van hoofd of teamleider van het secretariaat voor (gemiddeld € 1410) per formatie-uur. Deze neemt de aansturing over van één van de managers of directieleden.

De gemiddelde kostprijs per formatie-uur voor algemeen secretariaat bedraagt € 1108. Binnen de onderzoeksgroep is de ondergrens van de bandbreedte voor deze functie € 979 en de bovengrens € 1220.⁹ Het eerste cijfer betekent een honorering in schaal 6, het tweede in schaal 8. In het loonfunctiegebouw is aan deze functie schaal 6 of 7 toegekend.

⁹ De bandbreedte is de afstand tussen het 25%- en 50% kwartiel. De helft van de organisaties bevinden zich tussen deze waarden in, een kwart zit er boven en een kwart er onder.



Bij de functie receptie/telefoon zien we een vergelijkbaar patroon; de gemiddelde prijs per formatie-uur is € 998; de ondergrens van de bandbreedte ligt bij € 930, de bovengrens bij € 1.040. Aangezien bij de functie telefonist/receptionist in het loonfunctiegebouw schaal 3 aangegeven is met een schaalmaximum van € 902 per formatie-uur, zal het in de praktijk bij deze functie meestal om een gemengde functie gaan. Anders is de relatief hoge salariëring niet te verklaren. Voor het directiesecretariaat zit de gemiddelde f-uurprijs (€ 1308) boven het maximum van schaal 7 (€ 1275).

8.2 Directie & management

Van de kosten van de centrale overhead wordt 25% aan 'Directie & management' uitgegeven; dit is hetzelfde percentage als in 2010 en 2007. Het zijn vooral enkele kleine organisaties (tot 5 miljoen omzet) die op deze rubriek hoog scoren. De functie 'directeur' komt nergens onder de 32 uur / week voor. Deze relatief dure uren moeten bij de kleinere organisaties over een lagere omzet omgeslagen worden.

De inschaling van de functie sector- of clustermanager is bij organisaties boven de 10 miljoen omzet aanmerkelijk hoger dan bij kleinere organisaties.

De inschaling van de directie is bij grotere organisaties vaak niet meer gekoppeld aan de CAO-schalen, maar apart geregeld. De gemiddelde formatieprijs ligt voor de directie op € 2989. Dit komt overeen met een bruto jaarsalaris van ca. € 82.000, rond het maximum van schaal 15. De bandbreedte, waarbinnen de helft van de organisaties vallen, loopt van € 2822 tot € 3889. Er is - zoals te verwachten was - een sterke relatie tussen de formatieprijs van de directie en de omzet van de organisatie (correlatiecoëfficiënt = .71).

8.3 Beheer

Gemiddeld 11% van de kosten van de centrale overhead wordt aan de rubriek 'Beheer' uitgegeven, iets meer dan in 2010 en 2007. Bij de kleinste organisaties (onder 5 miljoen omzet) ligt het percentage aanmerkelijk lager (4%). De spreiding tussen de organisaties wat betreft hun score op dit punt is groot. De beleidskeuzes die op dit taakgebied gemaakt zijn, weerspiegelen zich in de samenstelling van het personeel. Bij de organisaties met een omzet > 10 miljoen zien we dat het taakgebied in een aantal subtaken uiteenvalt: inkoop, onderhoud gebouwen, onderhoud IT, inkoop en facilitair beleid.

Bij de kleinere organisaties vallen de beheertaken vaak onder iemand van de afdeling Financiën.

De verschillen qua inschaling binnen de rubriek 'Beheer' zijn groot. De bandbreedte van de formatieprijs loopt van € 964 (schaal 6) tot € 1178 (schaal 8).

Uitbesteding komt bij dit taakgebied relatief veel voor: de helft van de organisaties hebben een deel van de werkzaamheden uitbesteed. De omvang van het uitbesteede deel varieert van 16% tot 100% van het bedrag in deze rubriek.

De functie 'facilitair manager' komt inmiddels bij 16 van de 29 organisaties voor met een gemiddelde formatieprijs van € 1682 (schaal 11).



8.4 *Financieel*

Gemiddeld 18% van de kosten wordt aan de rubriek 'Financieel' uitgegeven. De kleinere organisaties scoren hier enkele procenten hoger door het relatief hoge aantal uren in de duurder financiële functies (boekhouder, controller, manager bedrijfsvoering). Bij de grote organisaties is de verhouding tussen dure en goedkope uren meer in evenwicht.

Binnen de rubriek 'Financieel' zien we net als bij 'Beheer' ver uiteenlopende inschalingen. Bij de functie 'Manager bedrijfsvoering' variëren de kosten van een formatie-uur van € 1742 (schaal 11-12) tot € 2440 (schaal 14-15).

8.5 *Verkoop en plaatsing*

Gemiddeld 18% van de overheadkosten wordt aan de rubriek Verkoop en plaatsing uitgegeven. Dit is ongeveer hetzelfde als in 2010. Bij de kleinere organisaties (12%) ligt het aandeel van deze functie aanmerkelijk lager dan bij de grootste organisaties (22%). Qua personele bezetting varieert het van een bescheiden afdeling kindplanning tot een uitgebreide servicedesk, aangevuld met een marketingstaf. Het zijn met name de grotere organisaties (> 10 miljoen omzet) die in deze rubriek relatief veel investeren.

De meest voorkomende functie in deze rubriek is die van 'Medewerker Planning'. De gemiddelde formatie-uurkosten van deze functie bedragen € 1150, corresponderend met schaal 7. De bandbreedte, waarbinnen de helft van de organisaties zich bevindt, loopt van € 1121 tot € 1213. De laagste waarde is € 979 (schaal 6), de hoogste waarde € 1410 (schaal 9). In het loonfunctiegebouw hoort bij deze functie schaal 6. De maximale kostprijs per formatie-uur die daarbij hoort is € 1150.

Bij de grotere organisaties (> 10 mio) komt altijd een marketingfunctie voor; bij de kleinere soms.

8.6 *Productie ondersteuning (algemene staf)*

Gemiddeld 9% van de personele kosten van de centrale overhead wordt aan de rubriek 'Productieondersteuning' uitgegeven. Deze rubriek wordt zeer divers ingevuld. De functie 'Pedagogiek' komt bij 72% van de organisaties voor; kwaliteitszorg bij 62%. 45% van de organisaties heeft een manager voor kwaliteit en/of pedagogiek. De activiteit 'Productontwikkeling' is bij 24% van de organisaties een zelfstandige functie.

De functie 'Activiteitencoördinator BSO', was in 2007 nieuw en komt nu bij 10 organisaties voor. Deze functie kent in 2010 een gemiddelde f-uurprijs van rond de € 1325 (schaal 9).

8.7 *Personeel en organisatie*

Gemiddeld 16% van de kosten wordt aan de rubriek 'Personeel en organisatie' uitgegeven, een lichte stijging t.o.v. 2010 (15%).



De verschillen tussen de organisaties zijn groot. De kosten per miljoen omzet zijn bij de ene organisatie soms twee tot drie keer zo hoog als bij de andere, binnen dezelfde omzetcategorie. Met name bij de kleinere organisaties komen hoge waarden voor.

Een veel voorkomende functie in deze rubriek is die van 'Medewerker personeelszaken'. De gemiddelde formatie-uurprijs ligt op € 1178 (schaal 7). Opmerkelijk is weer de spreiding: zowel € 952 (schaal 6) als € 1605 (schaal 11) komt voor als prijs per f-uur voor deze functie. Een tweede veel voorkomende functie is die van praktijkopleider met een gemiddelde formatie-uurprijs van € 1259 (schaal 8).

De coördinator invalpool komt inmiddels bij ongeveer de helft van de organisaties voor (gemiddeld € 1275 per formatie-uur, schaal 8).

8.8 Overige functies

De helft van de organisaties stellen uren voor ondernemingsraadsleden beschikbaar. Het aantal uren neemt vanzelfsprekend toe met de grootte van de organisatie.

8.9 Managementfuncties

Binnen verschillende functierubrieken komt een functie met de naam 'manager' voor. Als we deze functies qua formatie-uurprijs met elkaar vergelijken, krijgen we de volgende tabel:

Tabel 3 Formatie-uurprijs managementfuncties

FORMATIE-URPRIJS MANAGEMENTFUNCTIES							
Omzetcategorie	A	B	C	D	Totaal	25%	75%
Omzet in miljoen €	2-5	5-10	10-20	>20			
Directeur	2658	2816	3514	3865	2989	2822	3889
Regio-, cluster-, sectormanager	1739	1946	2107	2163	2103	1880	2163
Manager Central Bureau	2020		2350	2132	2316	1925	2384
Adjunctdirecteur		2334	2570		2334	2213	2663
Facilitair of ICT manager	1710	1750	1726	1682	1682	1538	1720
Financieel manager	1963	2176	1846	1928	1821	1710	2071
Manager Verkoop		1669	1925	1714	1752	1624	1982
Manager Marketing		1705	1821	1988	1925	1712	2044
Manager Kwaliteit & Pedagogiek	1489	1909	1564	1873	1609	1417	1909
Manager P&O	1671	1693	1898	2019	1951	1896	2021
Aantal organisaties	7	5	7	10	29		

De functie Manager Centraal Bureau is (na de directeur) de hoogst betaalde (€ 2316; schaal 14). Deze functie is (qua inschaling) goed te vergelijken met die van adjunct-directeur (gemiddeld € 2334). Daarna volgt de functie regio-, cluster- of sectormanager (€ 2103; schaal 13). Vervolgens de functies financieel, P&O en Marketing manager (€ 1821 - € 1951; schaal 12) en als hekkensluiters de managers facilitair of ICT, Verkoop en kwaliteit & pedagogiek (€ 1609 - € 1752; schaal 11).



9 Toedeling van de overheadkosten

Bij het berekenen van de kostprijs van een product is het noodzakelijk de overheadkosten naar de verschillende kinderopvangproducten toe te delen.

De eenvoudige procedure om de kosten van een product te verhogen met een vast opslagpercentage wordt bij 10 organisaties gebruikt. Bij de andere organisaties wordt uitgegaan van de capaciteit, waarbij kindplaatsen dagopvang en bso meestal hetzelfde gewicht krijgen, en een koppeling met een gastouder voor 0,15 meetelt. Het verschil tussen de methode 'vast opslagpercentage' en 'naar capaciteit' kan bij de berekening van kostprijzen tot een verschil van 5% leiden.

10 Samenvatting en conclusies

Voor dit onderzoek naar de personele samenstelling van de overhead in de kinderopvang is dezelfde werkwijze gevolgd als in eerdere jaren. Aan het huidige onderzoek is door 29 organisaties deelgenomen met een omzet tussen de 2 en 60 miljoen euro. Met behulp van een vragenlijst is de personele samenstelling voor verschillende rubrieken binnen de overhead geïnventariseerd. In de rapportage wordt onderscheid gemaakt tussen organisaties in een viertal omzetcategorieën. De belangrijkste conclusies, zoals die ook al in de tekst van de afzonderlijke paragrafen zijn terug te vinden, zijn:

- Gemiddeld bedraagt de totale overhead 16,5% van de omzet. De variatie hierin is echter groot. Het minimum is 12,6%, het maximum 20,2% van de omzet.
- Eén derde deel van de overhead is uitvoerende overhead, twee derde centrale overhead.
- Er is geen sterke relatie tussen schaalgrootte en overhead. Toenemende schaalgrootte gaat in lichte mate gepaard met lagere overhead. Wel is het zo dat bij grotere organisaties het percentage centrale overhead lager en het percentage uitvoerende overhead hoger is.
- Bij organisaties onder de 10 miljoen omzet zijn de functies het minst gedifferentieerd. De rubriek 'Directie & management' is hier het grootste. Bij de grotere organisaties is het aandeel 'Verkoop & Plaatsing' het grootste.
- Bij verschillende functies liggen de inschalingen hoger dan wat op grond van het loonfunctiegebouw te verwachten zou zijn.
- Bij grotere organisaties is de verhouding tussen dure en goedkope uren meer in evenwicht.
- Uitbesteding komt bij het taakgebied 'Beheer' relatief veel voor: de helft van de organisaties heeft een deel van de werkzaamheden uitbesteed. De omvang van het uitbesteede deel varieert van 16% tot 100% (van het bedrag in deze rubriek).
- Het zijn met name de grotere organisaties (> 10 mio) die in de rubriek 'Verkoop & plaatsing' veel investeren.
- De verschillen tussen de organisaties wat betreft de kosten in de rubriek 'Personeel en Organisatie' zijn groot. De kosten per miljoen omzet zijn bij de ene organisatie soms twee tot drie keer zo hoog als bij de andere, binnen dezelfde omzetcategorie. Met name bij kleine organisaties komen hoge waarden voor.



Na weergave van de conclusies sluiten we de rapportage af met enkele algemene opmerkingen:

- De verschillen tussen de organisaties, ook binnen dezelfde omzetcategorie, zijn op meerdere punten opvallend groot. Het lijkt er op dat de opbouw van het personeelsbestand meer het product is van historisch gegroeide omstandigheden dan van rationele afweging.
- Functies hebben soms benamingen die niet corresponderen met het loonfunctiegebouw, waardoor een vergelijking van de inhoud en de best daarbij passende inschaling moeilijk te maken is. Desondanks zijn er diverse functies waarvan we de indruk hebben dat de gemiddelde inschaling hoger is dan op grond van het loonfunctiegebouw verwacht zou mogen worden.
- Bij het secretariaat, de afdeling 'Verkoop en plaatsing' en de afdeling 'Productie ondersteuning' zien we bij de grotere organisaties een nieuwe hiërarchische laag ontstaan tussen medewerker en manager in, nl. die van de coördinator of teamleider. De medewerkers van zo'n afdeling worden ingeschaald in schaal 6 (f-uurprijs € 1000), de manager in schaal 11 of 12 (f-uurprijs € 1800) en de coördinator/teamleider valt daar dan tussenin met schaal 9 (f-uurprijs € 1350).
- Op basis van de cijfers van dit onderzoek kan gesteld worden dat verdere groei van de kinderopvangorganisaties (door fusies of overnames), wel zal leiden tot verdere differentiatie van de overheadfuncties, maar niet tot een substantiële besparing op de personele kosten van de overhead.



Bijlage 1: Definities van gebruikte begrippen

CENTRALE OVERHEAD

Centrale overhead is gericht op de besturing en het beheer van de organisatie in het algemeen, dus niet gericht op een specifieke locatie of een specifiek product. Onder het centraal overheadpersoneel wordt verstaan: directie, secretariaat, administratie, personeelsbeheer, acquisitie en stafmedewerkers. Dus niet eventueel schoonmaakpersoneel, huishoudelijk personeel of stagiaires.

UITVOERENDE OVERHEAD

Uitvoerende overhead is de overhead op de locatie. Hieronder vallen de uren van locatiehoofd en eventueel adjunct-hoofd (voor zover zij niet op de groep staan), de eventuele taakuren van de groepsleiding voor coördinatie en administratie en de eventuele uren administratieve ondersteuning op de locatie.

Zodra overhead voor meerdere locaties en/of voor meerdere producten ingezet wordt (regiomanager, sectorhoofd), valt het onder centrale overhead.

KOSTEN PER FORMATIE-UUR

De kosten per formatie-uur bedragen 1/36^e van de totale salariskosten voor de werkgever op jaarbasis. Deze totale salariskosten worden voor de verschillende schalen jaarlijks door RAET (voorheen Stichting Gamma Dienstverlening) berekend. Ze bestaan uit het bruto jaarsalaris incl. 8% vakantietoeslag + eindejaarsuitkering + wettelijke sociale lasten + werkgeversaandeel pensioenpremie + evt. tegemoetkoming zorgverzekeringswet. De prijs per formatie-uur is gelijk aan 1/36^e deel van deze totale salariskosten. In de tabel hieronder is af te lezen welke prijs per formatie-uur bij welk salarisnummer (in doorlopende nummering) hoort.

Tabel 4 Salarislasten per formatie-uur

Totale salarislasten per jaar per formatie-uur (in euro's)													
1	674	11	877	21	1.147	31	1.479	41	1.880	51	2.334	61	2.881
2	692	12	902	22	1.178	32	1.516	42	1.925	52	2.384	62	2.942
3	711	13	927	23	1.211	33	1.554	43	1.967	53	2.435	63	3.004
4	730	14	952	24	1.242	34	1.590	44	2.010	54	2.485	64	3.067
5	749	15	979	25	1.275	35	1.630	45	2.053	55	2.540		
6	769	16	1.006	26	1.308	36	1.669	46	2.097	56	2.595		
7	789	17	1.034	27	1.342	37	1.710	47	2.143	57	2.649		
8	810	18	1.062	28	1.375	38	1.751	48	2.189	58	2.706		
9	832	19	1.090	29	1.410	39	1.794	49	2.238	59	2.763		
10	853	20	1.121	30	1.444	40	1.838	50	2.284	60	2.822		

ASSISTENT-LEIDINGGEVENDE

In het Functieboek Kinderopvang is de functie 'Assistent-leidinggevende' opgenomen. Dit is een pedagogisch medewerkster die daarnaast uitvoerende overheadtaken verricht. In dit onderzoek gaat het alleen om het aantal uren dat iemand met deze functie overheadtaken uitvoert en dus niet om de uren dat deze persoon op de groep staat.



Bijlage 2: Overzicht van rubrieken en functiebenamingen

Hieronder een overzicht van de in dit onderzoek gebruikte rubrieken en de functies die daartoe behoren.

Tabel 5 Rubrieken en functies

Uitvoerende overhead	
Uitvoerende overhead dagopvang / bso / psz	
	Locatie manager
	Ass. leidinggevende
	Admin. medewerkster
Uitvoerende overhead overige producten	
	Hoofd Gastouderbureau
	Coörd. & adm. TSO
Centrale overhead	
Algemene secr. & adm. functies	
	Secretariaat algemeen
	Administratie algemeen
	Receptie / telefoon
	Directiesecretariaat
	Teamleider secretariaat
Directie & management	
	Regiomanager / Clustermanager / Sectorhoofd
	Manager Centraal Bureau
	Adjunct-directeur, MT
	Directie / Bestuur
Facilitair beheer	
	Beheer algemeen
	Medewerker gebouwen
	Medewerker IT
	Inkoper
	Facilitair of ICT manager
	Beleidsmedewerker huisvesting
Financieel	
	Financiële administratie
	Salarisadministratie
	Boekhouder
	Financieel manager
	Manager bedrijfsvoering
	Controller
Verkoop en plaatsing	
	Medewerker planning / relatiebeheer
	Plaatsingscoördinator



	Manager Relatiebeheer / Verkoop / Planning
	Medewerker Marketing & communicatie
	Beleidsmedewerker Marketing
	Manager Marketing
	Productie ondersteuning (algemene staf)
	Medewerker Pedagogiek
	Beleidsmedewerker Kwaliteit
	Manager Kwaliteit & Pedagogiek
	Productontwikkeling
	Projectmedewerker
	Zorgcoördinator
	Activiteitencoördinator BSO
	Personeel en organisatie
	Medewerker personeelszaken
	Beleidsmedewerker P&O
	Manager P&O
	Werk-, stagebegeleider
	Praktijkopleider
	Coördinator invalpool, Flex
	Overige functies
	Ondernemingsraad
	Diverse functies



Stationsstraat 32
5038 ED Tilburg
013-4678406
info@ayit.nl
www.ayit.nl