



AYIT
CONSULTANCY

Benchmark overhead Kinderopvang 2017

**Tony Weggemans
AYIT Consultancy**

September 2017



Inhoudsopgave

1	INLEIDING.....	3
2	VRAAGSTELLING.....	3
3	WERKWIJZE.....	3
4	RAPPORTAGE	4
5	OVERHEAD EN OMZET	5
6	UITVOERENDE OVERHEAD	6
7	CENTRALE OVERHEAD OP RUBRIEKSNIVEAU	6
8	HET INTERPRETEREN VAN DE CIJFERS VAN HET REKENBLAD	7
9	BIJLAGE 1: DEFINITIES VAN VEEL GEBRUIKTE BEGRIPPEN.....	10



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 2017 dit voor de kinderopvang actuele onderwerp weer in kaart gebracht. Kinderopvangorganisaties hebben na de stormachtige groei in de jaren tot 2011 een forse krimp doorgemaakt. Parallel daaraan is in eerste instantie de overhead uitgebreid en vervolgens weer ingekrompen. Hoe deze dynamiek uitgewerkt heeft voor de omvang en de samenstelling van de overhead, zal in dit onderzoek aan de orde komen.

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?

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 2017 is door 35 organisaties deelgenomen. Alle zijn lid van het Netwerk Professionals Kinderopvang. De omzet van de deelnemers varieert van 2 tot ruim boven de 50 miljoen euro.

Aan de deelnemende kinderopvangorganisaties is in mei 2017 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 van mei 2017, waarbij de omzet afgeleid is van de begroting 2017. 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 6 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 één of enkele locaties functioneert (vestigingsmanager, teamcoördinator, wijkmanager). Overhead op hogere schaalniveaus (regiomanager, clustermanager, sectorhoofd), valt 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 ernaar 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.

4 Rapportage

In deze rapportage wordt de personele opbouw van de overhead van 35 organisaties beschreven. Onderscheid wordt gemaakt tussen de volgende omzetcategorieën:

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 éénduidig. 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.



- 2-5 miljoen (12 organisaties; categorie A)
- 5-10 miljoen (6 organisaties; categorie B)
- 10-20 miljoen (7 organisaties; categorie C)
- meer dan 20 miljoen omzet (10 organisaties; categorie D).

In de rapportage wordt niet verwezen naar individuele organisaties. De resultaten zijn anoniem.

5 Overhead en omzet

5.1 Overhead als percentage van de omzet

Het gemiddelde overheadpercentage bedraagt in 2017 16,1%. Het is het laagst bij de grootste organisaties. Door hun omvang kunnen deze de overheadtaken efficiënter uitvoeren dan kleinere organisaties. Voor de gehele onderzoeksgroep geldt dat ongeveer een derde deel van de overhead uitvoerende overhead is en twee derde centrale overhead.

Tabel 1 Overhead als % van omzet

OVERHEAD ALS % VAN DE OMZET							
Omzetcategorie	A	B	C	D	Totaal	min	max
Omzet in miljoen €	2-5	5-10	10-20	>20			
Overhead als % van omzet	16,1%	16,6%	16,1%	15,3%	16,0%	11,7%	19,6%
Uitvoerende overhead als % van omzet	4,9%	5,2%	5,2%	5,7%	5,2%	1,5%	8,6%
Centrale overhead als % van omzet	11,2%	11,4%	11,1%	9,6%	10,8%	5,6%	15,3%
Aantal organisaties	12	6	7	10	35		

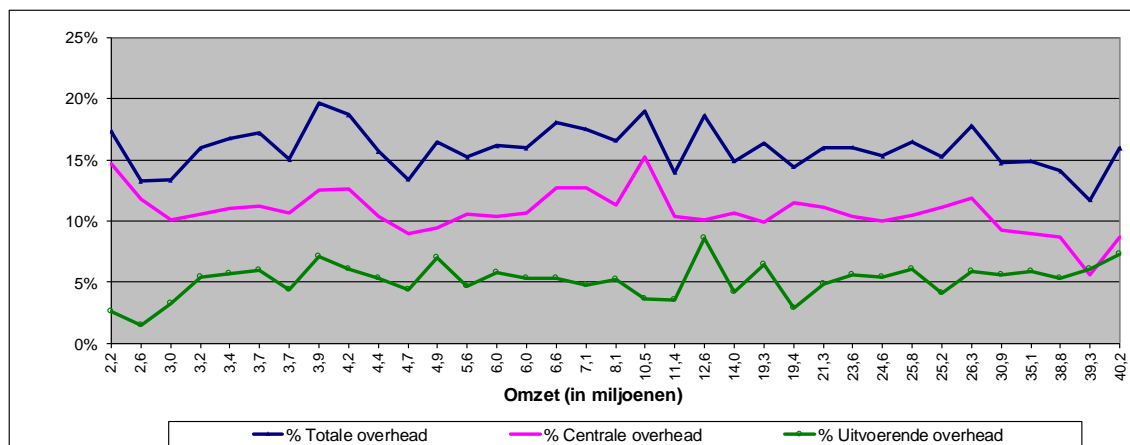
Ten opzichte van het gemiddelde zijn de onderlinge verschillen relatief groot. De laagste waarde voor de totale overhead bedraagt 11,7%, de hoogste 19,6% (van de omzet).

Ten opzichte van 2015 is het overheadpercentage gedaald van 16,8% naar 16,0%. De sterkste daling heeft bij de kleinste organisaties (categorie A) plaats gevonden: van 18,7% in 2015 naar 16,1% in 2017.

Deze daling is opmerkelijk omdat in deze periode over het algemeen de omzet in de kinderopvang fors gedaald is. Het overheadpercentage is niet alleen meegegaan in deze daling, maar zelfs nog sterker gedaald.

Er is in 2017 slechts een zwakke relatie tussen schaalgrootte en totale overhead ($r = -0,29$). Het aandeel centrale overhead daalt naarmate organisaties groter worden ($r = -0,56$), het aandeel uitvoerende overhead stijgt ($r = 0,32$). Met name bij twee grote organisaties is er meer staf aanwezig op de locatie of in de wijk.

Figuur 1 Centrale en uitvoerende overhead laat zien hoe de totale overhead, de uitvoerende en de centrale overhead samenhangen met de schaalgrootte.



Figuur 1 Centrale en uitvoerende overhead naar omzet (in miljoenen euro's)

Duidelijk is te zien dat de verschillen tussen organisaties met ongeveer dezelfde omzet, dus naast elkaar in de figuur) soms vrij groot zijn.

6 Uitvoerende overhead

De kosten van de uitvoerende overhead bedragen gemiddeld 5,2% van de omzet (2015: 5,9%). De laagste score is 1,5%, de hoogste 8,6%. De variatie heeft te maken met uiteenlopende keuzes die organisaties maken wat betreft de aansturing: meer centraal of juist meer decentraal.

Uitvoerende overhead bestaat merendeels uit locatie- of wijkmanagers en assistent-leidinggevenden. Incidenteel komen er bij grotere organisaties administratief medewerkers of andere staf op de locatie voor.

De kosten per formatie-uur van locatie- of wijkmanagers liggen tussen € 1585 en € 1811.⁶ Die van assistent-leidinggevenden bedragen € 1271 - € 1337.

In tegenstelling tot voorgaande jaren is er in dit onderzoek geen onderscheid meer gemaakt tussen de verschillende werksoorten. Steeds meer komt voor dat een locatie- of wijkmanager voor meerdere werksoorten verantwoordelijk is.

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

⁶ 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'. Weergegeven wordt telkens de bandbreedte tussen het 25%- en het 75%-kwartiel. De helft van de organisaties heeft waarden hier tussen in.



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 personele kosten van de centrale overhead er aan uitgegeven wordt.

Tabel 2 Aandeel in centrale overhead per functierubriek

AANDEEL IN CENTRALE OVERHEAD PER FUNCTIERUBRIEK							
Omzetcategorie Omzet in miljoen €	A 1-5	B 5-10	C 10-20	D > 20	Totaal 2017	Totaal 2015	Totaal 2013
Algemene secr. & adm. functies	7%	6%	6%	4%	6%	5%	5%
Directie & management	30%	20%	21%	21%	25%	23%	26%
Beheer	7%	8%	8%	15%	11%	12%	9%
Financieel	17%	16%	17%	14%	15%	18%	22%
Verkoop en plaatsing	13%	15%	23%	18%	17%	19%	17%
Productie ondersteuning (algemene staf)	10%	14%	7%	11%	10%	9%	7%
Personeel en organisatie	13%	17%	14%	16%	14%	13%	14%
Overige functies	2%	3%	3%	2%	3%	1%	1%
Totaal (van centrale overhead)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Aantal organisaties	12	6	7	10	35	35	36

Bij de kleinere organisaties zijn de functies het minste gedifferentieerd. Daardoor zijn de rubrieken 'Directie & management' en 'Financieel' 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 toename van het aandeel 'Verkoop en plaatsing'

8 Het interpreteren van de cijfers van het rekenblad

Kern van de rapportage van de Benchmark Overhead Kinderopvang is een rekenblad met (anonieme) gegevens per deelnemende organisatie.

Hieronder volgen antwoorden op enkele veel gestelde vragen over dit rekenblad. Deze antwoorden zijn tevens vermeld op het tweede tabblad in het rekenblad.

8.1 Hoe is het werkblad opgebouwd?

Het werkblad heeft ongeveer dezelfde structuur als de gebruikte vragenlijst. In de linker kolom staan de functies die tot de uitvoerende en centrale overhead gerekend worden. In de kolommen staan de gegevens van de deelnemende organisaties, gerangschikt naar omzetklasse. Voor elke organisatie staat per functie het aantal uren, de kosten daarvan en de kostprijs per formatieuur (afgekort KPU) vermeld. De namen van de organisaties zijn weggelaten.

De gegevens zijn per categorie opgeteld (oranje rijen). In de blauwe rijen zijn de gegevens per miljoen omzet berekend. Het zijn met name deze rijen die een goede basis voor de vergelijking met andere organisaties vormen. Onderaan het werkblad is de overhead als percentage van de omzet berekend.



8.2 Welke omzetklassen zijn er?

Per omzetklasse zijn in de kolommen direct rechts van de omzetklasse gemiddelden per omzetklasse aangegeven. De omzetklassen zijn:

- A: 1-5 miljoen (geel)
- B: 5-10 miljoen (lichtblauw)
- C: 10-20 miljoen (groen)
- D: >20 miljoen (paars)

De kwartielwaarden van de gehele onderzoeksgroep zijn uiterst rechts in het werkblad terug te vinden.

8.3 Wat betekent een de rode of groene achtergrond in sommige cellen?

Sommige cellen zijn voorzien van voorwaardelijke opmaak. De kleuren verlopen van rood bij een hoge waarde naar groen bij een lage waarde. Tussenvallende waarden krijgen een oranje of witte achtergrond. De voorwaardelijke opmaak is gebaseerd op een vergelijking met het gemiddelde van de gehele onderzoeksgroep, dus niet alleen van de organisaties in dezelfde omzetcategorie. Daardoor is het mogelijk dat functies met dezelfde naam (zoals directeur, boekhouder, manager) bij grotere organisaties vaker rood zijn omdat ze gepaard gaan met een zwaardere verantwoordelijkheid.

8.4 Hoe kan ik de gegevens het beste interpreteren?

Een eerste vergelijkingspunt is onderaan het werkblad: het percentage aan kosten van overheadpersoneel t.o.v. de omzet. Zowel een rood als een groen gemarkeerde score vormen een aandachtspunt. Omdat deze vergelijking met het gemiddelde van de gehele onderzoeksgroep gemaakt is, kan het zijn dat alle organisaties in een omzetklasse van het groepsgemiddelde afwijken. Als dat niet het geval is, is het nog mogelijk dat een hoge score in de ene categorie samengaat met een lage score in een andere categorie. Zo worden bijvoorbeeld clustermanagers bij 'Directie & management' ingedeeld, waardoor die post relatief groot kan zijn, terwijl in zo'n geval de uitvoerende overhead lager dan het gemiddelde scoort.

8.5 In- en uitklappen van de kolommen en de rijen

Links van de rijen en boven de kolommen is door middel van een zwarte streep aangegeven welke rijen resp. kolommen in verband met de overzichtelijkheid in- of geklapt kunnen worden door of de '-' resp. '+' te klikken.

8.6 Wat is centrale overhead?

Onder het centraal overheadpersoneel wordt verstaan: directie, secretariaat, administratie, personeelsbeheer, acquisitie en stafmedewerkers. Dus niet eventueel schoonmaakpersoneel, onderhoudspersoneel, huishoudelijk personeel, stagiaires.

8.7 Wat is uitvoerende overhead?

Uitvoerende overhead is het management op de locatie. Hieronder vallen het locatiehoofd, het adjunct-locatiehoofd (voor zover deze niet op de groep staan), de eventuele taakuren van de groepsleiding, voor zover die bestemd zijn voor coördinatie



of administratie (bijv. bij zelfsturende teams) en de administratieve ondersteuning op de locatie.

8.8 Is een sectorhoofd of clusterhoofd uitvoerende of centrale overhead?

Een sectorhoofd of clustermanager, die verantwoordelijk is voor meerdere locaties rekenen wij bij de centrale overhead.

8.9 Hoort een hoofd administratie nu bij administratie of financiën?

Belangrijker dan de naam is de inhoud van de functie. Als de functie inhoudelijk vrijwel identiek is met die van een 'Hoofd financiën', valt deze onder de rubriek financiën.

8.10 Wat moet ik tot de salariskosten rekenen?

De salariskosten bestaan uit de brutoloonkosten incl. vakantiegeld, eindejaarsuitkering, toeslag levensloop, éénmalige uitkering, werkgeversdeel zorgverzekering en het werkgeversdeel van de pensioenpremie. Niet inbegrepen is: de gedifferentieerde WIA- en WGA-premie, de tegemoetkoming in de kosten van de zorgverzekering en de afwijkende bedragen voor werknemers jonger dan 23 jaar.

8.11 Wat zit er in de kostprijs per formatie-uur?

De kostprijs per formatie-uur is 1/36e deel van de totale salariskosten.

8.12 Wat is omzet?

Uitsluitend de omzet aan kinderopvangproducten.

8.13 Op welk jaar hebben de gegevens betrekking?

De cijfers hebben merendeels betrekking op de begroting van het huidige jaar.

8.14 Kan ik het overzicht ook printen?

Het overzicht is gemaakt om op een beeldscherm te bekijken. Printen kan natuurlijk wel, maar levert ca. 20 pagina's op die vervolgens aan elkaar geplakt moeten worden. Aangeraden wordt om voor het printen de minder relevante rijen en kolommen te verbergen en de pagina-einden zorgvuldig in te stellen. Gebruik bij voorkeur een kleurenprinter.



9 Bijlage 1: Definities van veel 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 (regio-manager, 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 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. De peildatum van de voor dit onderzoek gebruikte gegevens is januari 2017.

Tabel 3 Salarislasten per formatie-uur

Totale salarislasten per jaar per formatie-uur (in euro's)													
1	716	11	926	21	1.208	31	1.559	41	1.997	51	2.477	61	3.051
2	735	12	952	22	1.237	32	1.600	42	2.046	52	2.529	62	3.115
3	754	13	977	23	1.271	33	1.640	43	2.091	53	2.582	63	3.180
4	773	14	1.004	24	1.304	34	1.680	44	2.136	54	2.636	64	3.246
5	794	15	1.032	25	1.337	35	1.723	45	2.182	55	2.693		
6	814	16	1.060	26	1.372	36	1.766	46	2.228	56	2.750		
7	835	17	1.088	27	1.410	37	1.811	47	2.276	57	2.808		
8	857	18	1.118	28	1.445	38	1.856	48	2.325	58	2.867		
9	879	19	1.146	29	1.483	39	1.903	49	2.376	59	2.927		
10	901	20	1.178	30	1.521	40	1.950	50	2.424	60	2.989		

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.



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