

AYIT
CONSULTANCY

Benchmark overhead Kinderopvang 2019

**Tony Weggemans
AYIT Consultancy**

juli 2019



Inhoudsopgave

1	INLEIDING	3
2	VRAAGSTELLING.....	3
3	WERKWIJZE.....	3
4	RAPPORTAGE	5
5	OVERHEAD EN OMZET	5
6	UITVOERENDE OVERHEAD	7
7	CENTRALE OVERHEAD.....	7
8	INSCHALING VAN DE MEDEWERKERS CENTRALE OVERHEAD	8
9	HET INTERPRETEREN VAN DE CIJFERS VAN HET REKENBLAD	9
10	BIJLAGE 1: DEFINITIES VAN VEEL GEBRUIKTE BEGRIPPEN	12



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 2019 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. Inmiddels beginnen de omzetten weer te groeien en daarmee ook de overhead. Of dat in dezelfde mate is gebeurd als de omzet, zal in dit onderzoek bekeken worden.

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 2019 is door 34 organisaties deelgenomen. Alle zijn lid van het Netwerk Professionals Kinderopvang. De omzet van de deelnemers varieert van 2 tot ca. 50 miljoen euro.

Aan de deelnemende kinderopvangorganisaties is in april 2019 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 dat moment, waarbij de omzet afgeleid is van de begroting 2019. 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 (locatiemanager, 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 salaristabellen.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 locatiemanager, 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.



4 Rapportage

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

- 2-5 miljoen (7 organisaties; categorie A)
- 5-10 miljoen (13 organisaties; categorie B)
- 10-20 miljoen (5 organisaties; categorie C)
- meer dan 20 miljoen omzet (9 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 2019 15,8% (2017: 16,1%). Het is het laagst bij de grootste organisaties. Door hun omvang kunnen deze de overheadtaken iets efficiënter uitvoeren dan kleinere organisaties. Het verschil is echter niet groot. Voor de gehele onderzoeksgroep geldt dat ongeveer een derde deel van de overhead uitvoerende overhead is en twee derde centrale overhead. Tussen de organisaties komen op dit punt echter grote verschillen voor.

Tabel 1

OVERHEAD ALS % VAN DE OMZET							
Omzetcategorie	A	B	C	D			
Omzet in miljoen €	2-5	5-10	10-20	>20	Totaal	min	max
Overhead als % van omzet	15,7%	16,3%	15,9%	15,3%	15,8%	12,3%	19,9%
Uitvoerende overhead als % van omzet	3,4%	4,7%	5,4%	5,3%	4,7%	0,0%	8,0%
Centrale overhead als % van omzet	12,3%	11,6%	10,6%	10,0%	11,2%	8,2%	17,5%
Aantal organisaties	7	13	5	9	34		

Ten opzichte van het gemiddelde zijn de onderlinge verschillen relatief groot. De laagste waarde voor de totale overhead bedraagt 12,3%, de hoogste 19,9%.

Ten opzichte van 2017 is het gemiddelde overheadpercentage licht gedaald van 16,0% naar 15,8%. De sterkste daling heeft bij de kleinste organisaties (categorie A) plaats gevonden: van 16,1% in 2017 naar 15,7% in 2019.

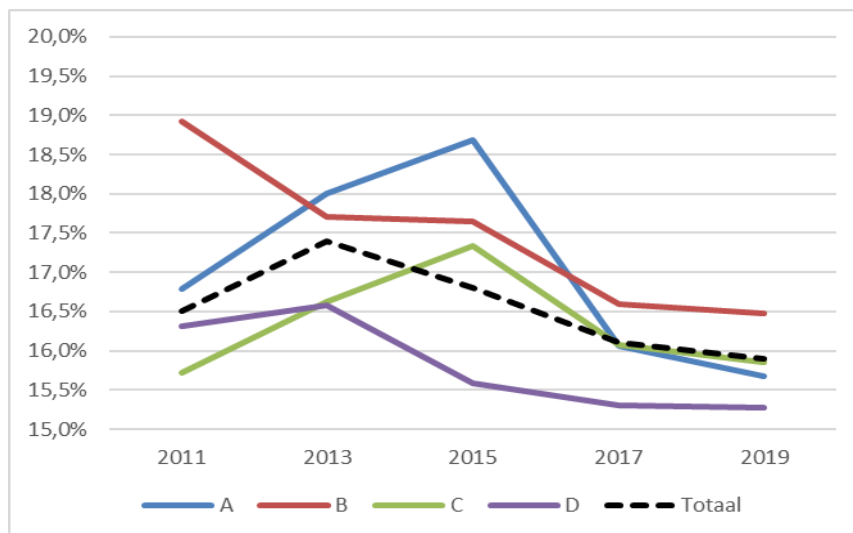
De ontwikkeling van het overheadpercentage sinds 2011 is in onderstaande tabel weergegeven:



Tabel 2

PERCENTAGE OVERHEAD / OMZET 2013-2019					
	A	B	C	D	Totaal
2011	16,8%	18,9%	15,7%	16,3%	16,5%
2013	18,0%	17,7%	16,6%	16,6%	17,4%
2015	18,7%	17,6%	17,3%	15,6%	16,8%
2017	16,1%	16,6%	16,1%	15,3%	16,1%
2019	15,7%	16,3%	15,9%	15,3%	15,8%

In een grafiek ziet dat er zo uit:

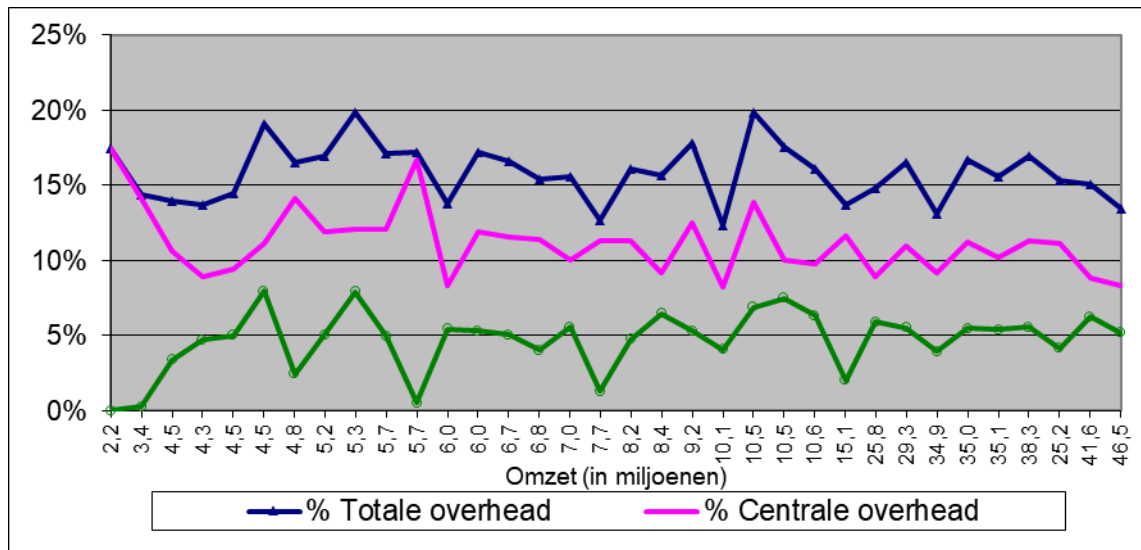


Figuur 1 Overhead als % van omzet 2011-2019 per omzetcategorie

In de periode 2011-2019 is het overheadpercentage duidelijk gedaald en zijn bovendien de verschillen tussen kleine en grote organisaties afgenomen.

Er is in 2019 slechts een zwakke relatie tussen schaalgrootte en totale overhead ($r = -0,22$). Het aandeel *centrale* overhead daalt naarmate organisaties groter worden ($r = -0,40$), het aandeel uitvoerende overhead stijgt licht ($r = 0,20$).

Figuur 2 laat zien hoe de totale overhead, de uitvoerende en de centrale overhead samenhangen met de schaalgrootte.



Figuur 2 Centrale en uitvoerende overhead

Duidelijk is te zien dat de verschillen tussen organisaties met ongeveer dezelfde omzet, dus naast elkaar in de figuur) soms vrij groot zijn. Vanaf een omzet van 25 miljoen euro (rechts in de figuur) gaan de organisaties meer op elkaar lijken.

6 Uitvoerende overhead

De kosten van de uitvoerende overhead bedragen in 2019 gemiddeld 4,7% van de omzet (2017: 5,2%). De laagste score is 0,0%, de hoogste 8,0%. 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 € 1747 en € 1951.⁶ Die van assistent-leidinggevenden bedragen € 1340 - € 1421.

7 Centrale overhead

De kosten van centrale overhead bedragen gemiddeld 11,2% van de omzet. De laagste score is 8,2%, de hoogste 17,5%.

De centrale overhead is onderverdeeld in 7 rubrieken:

- Algemene secretariële & adm. functies
- Directie & management
- Beheer
- Financieel
- Verkoop en plaatsing

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 hiertussen in.



- Productie ondersteuning (algemene staf)
- Personeel en organisatie
- Overige functies

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 eraan uitgegeven wordt.

Tabel 3

AANDEEL IN CENTRALE OVERHEAD PER FUNCTIERUBRIEK							
Omzetcategorie Omzet in miljoen €	A 1-5	B 5-10	C 10-20	D > 20	Totaal 2019	Totaal 2017	Totaal 2015
Algemene secr. & adm. functies	7%	6%	6%	4%	6%	6%	5%
Directie & management	30%	20%	21%	21%	25%	25%	23%
Beheer	7%	8%	8%	15%	11%	11%	12%
Financieel	17%	16%	17%	14%	15%	15%	18%
Verkoop en plaatsing	13%	15%	23%	18%	17%	17%	19%
Productie ondersteuning (algemene staf)	10%	14%	7%	11%	10%	10%	9%
Personeel en organisatie	13%	17%	14%	16%	14%	14%	13%
Overige functies	2%	3%	3%	2%	3%	3%	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:

- afname van het aandeel 'Directie & management'
- toename van het aandeel 'Beheer'
- toename van het aandeel 'Verkoop en plaatsing'

8 Inschaling van de medewerkers Centrale Overhead

Ondanks het feit dat functies dezelfde naam hebben, kan de feitelijke invulling tussen organisaties fors verschillen. En daarmee ook de inschaling. De meest opvallende verschillen staan in Tabel 4.

**Tabel 4**

VERSCHILLEN IN INSCHALING (IN €)		
	minimum	maximum
Regiomanager	1.700	3.166
Manager Centraal Bureau	1.913	3.066
Directie / Bestuur	2.438	5.581
Facilitair manager	1.185	3.373
Manager IT	1.456	2.693
Controller	1.614	2.971
Manager Verkoop	1.782	2.850
Manager Marketing	1.811	3.166
Teamleider P&O	1.456	2.529
Manager P&O	1.483	2.911
Coördinator Opleidingen	1.279	2.529

Voor sommige functies geldt dat de hoogste inschalingen bij de grootste organisaties voorkomen, maar dat is zeker geen algemene regel. Soms is dat juist bij de middelgrote organisaties.

9 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.

9.1 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.

9.2 Welke omzetklassen zijn er?

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

- A: 2-5 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.



9.3 *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. Bij sommige functies (zoals de inschaling van directie, manager of controller) is dat niet helemaal correct, omdat de zwaarte van de functie toeneemt met de omzet van de organisatie en een hogere inschaling bij grotere organisaties dus logisch is.

9.4 *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.

9.5 *In- en uitklappen van de kolommen en de rijen*

Links van de rijen en boven de kolommen is aangegeven welke rijen resp. kolommen in verband met de overzichtelijkheid in- of uitgeklapt kunnen worden door op de '-' of '+' te klikken.

9.6 *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.

9.7 *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 staat), de eventuele taakuren van de groepsleiding, bestemd voor coördinatie of administratie (bijv. bij zelfsturende teams) en de administratieve ondersteuning op de locatie.

9.8 *Is een sectorhoofd, regiomanager of clusterhoofd uitvoerende of centrale overhead?*

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



9.9 *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.

9.10 *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.

9.11 *Wat zit er in de kostprijs per formatie-uur?*

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

9.12 *Wat is omzet?*

Uitsluitend de omzet aan kinderopvangproducten.

9.13 *Op welk jaar hebben de gegevens betrekking?*

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

9.14 *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.



10 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 deze niet op de groep staat), 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.⁷

Tabel 5

Totale salarislasten per jaar per formatie-uur (in euro's)													
1	760	11	982	21	1.282	31	1.655	41	2.119	51	2.623	61	3.227
2	780	12	1.010	22	1.312	32	1.697	42	2.171	52	2.677	62	3.295
3	800	13	1.037	23	1.349	33	1.740	43	2.217	53	2.734	63	3.362
4	821	14	1.065	24	1.383	34	1.782	44	2.264	54	2.790	64	3.432
5	842	15	1.095	25	1.419	35	1.829	45	2.312	55	2.850		
6	864	16	1.125	26	1.456	36	1.873	46	2.361	56	2.911		
7	886	17	1.154	27	1.496	37	1.922	47	2.411	57	2.971		
8	909	18	1.185	28	1.533	38	1.969	48	2.463	58	3.034		
9	933	19	1.216	29	1.573	39	2.019	49	2.516	59	3.097		
10	956	20	1.250	30	1.614	40	2.069	50	2.568	60	3.162		

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.

⁷ Salaristabel RAET CAO Kinderopvang, januari 2019.



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