

BEITRÄGE ZUR SOZIALEN SICHERHEIT

*Analyse und Vergleich der  
Kosten von Krippenplätzen  
anhand einer Vollkostenrechnung*

*Forschungsbericht Nr. 3/09*



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
Département fédéral de l'intérieur DFI  
Bundesamt für Sozialversicherungen BSV  
Office fédérale des assurances sociales OFAS

Das Bundesamt für Sozialversicherungen veröffentlicht in seiner Reihe "Beiträge zur Sozialen Sicherheit" konzeptionelle Arbeiten sowie Forschungs- und Evaluationsergebnisse zu aktuellen Themen im Bereich der Sozialen Sicherheit, die damit einem breiteren Publikum zugänglich gemacht und zur Diskussion gestellt werden sollen. Die präsentierten Folgerungen und Empfehlungen geben nicht notwendigerweise die Meinung des Bundesamtes für Sozialversicherungen wieder.

**Autoren/Autor/innen:** Marcel Hölterhoff, Marc Biedermann, Denise Laufer, Markus Matuschke  
Prognos AG  
Henric Petri-Str. 9  
CH-4010 Basel  
Tel. +41 (0) 61 32 73 200 / Fax +41 (0) 61 32 73 300  
E-mail: [info@prognos.com](mailto:info@prognos.com)  
Internet: <http://www.prognos.com>

**Auskünfte:** Olivier Brunner-Patthey  
Bereich Forschung und Evaluation  
Bundesamt für Sozialversicherungen  
Effingerstrasse 20  
3003 Bern  
Tel. +41 (0) 31 324 06 99  
E-mail: [olivier.brunner-patthey@bsv.admin.ch](mailto:olivier.brunner-patthey@bsv.admin.ch)

**ISBN:** 3-909340-70-9

**Copyright:** Bundesamt für Sozialversicherungen, CH-3003 Bern  
Auszugsweiser Abdruck – ausser für kommerzielle Nutzung –  
unter Quellenangabe und Zustellung eines Belegexemplares  
an das Bundesamt für Sozialversicherungen gestattet.

**Vertrieb:** BBL, Vertrieb Publikationen, CH-3003 Bern  
<http://www.bundespublikationen.admin.ch>

**Bestellnummer:** 318.010.3/09 d

Schlussbericht

# **Analyse und Vergleich der Kosten von Krippenplätzen anhand einer Vollkosten- rechnung**

**Auftraggeber**

Bundesamt für Sozialver-  
sicherungen

**Ansprechpartner**

Marcel Hölterhoff

**Mitarbeiter**

Marc Biedermann  
Denise Laufer  
Markus Matuschke

Berlin, Februar 2009  
43 - 6684

## **Das Unternehmen im Überblick**

### **Geschäftsführer**

Christian Böllhoff

### **Präsident des Verwaltungsrates**

Gunter Blickle

Basel-Stadt Hauptregister CH-270.3.003.262-6

### **Rechtsform**

Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht

### **Gründungsjahr**

1959

### **Tätigkeit**

Prognos berät europaweit Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik. Auf Basis neutraler Analysen und fundierter Prognosen werden praxisnahe Entscheidungsgrundlagen und Zukunftsstrategien für Unternehmen, öffentliche Auftraggeber und internationale Organisationen entwickelt.

### **Arbeitssprachen**

Deutsch, Englisch, Französisch

### **Hauptsitz**

Prognos AG

Henric Petri-Str. 9

CH - 4010 Basel

Telefon +41 (0)61 32 73-200

Telefax +41 (0)61 32 73-300

info@prognos.com

### **Weitere Standorte**

Prognos AG

Goethestr. 85

D - 10623 Berlin

Telefon +49 (0)30 520059-200

Telefax +49 (0)30 520059-201

Prognos AG

Wilhelm-Herbst-Str. 5

D - 28359 Bremen

Telefon +49 (0)421 2015-784

Telefax +49 (0)421 2015-789

Prognos AG

Schwanenmarkt 21

D - 40213 Düsseldorf

Telefon +49 (0)211 887-3131

Telefax +49 (0)211 887-3141

Prognos AG

Rue des Arts 39

B - 1040 Brüssel

Telefon +32 (0)2 51322-27

Telefax +32 (0)2 50277-03

### **Internet**

www.prognos.com

## Vorwort des Bundesamtes für Sozialversicherungen

Der Ausbau von familienergänzender Kleinkinderbetreuung bringt viele, mittlerweile allgemein anerkannte Vorteile. Diese reichen von einer erfolgreichen und nachhaltigen sozialen Integration der betroffenen Kinder über die Möglichkeit für die Eltern, Berufs- und Familienleben besser miteinander zu vereinbaren, bis hin zu den positiven wirtschaftlichen und finanziellen Auswirkungen für die öffentliche Hand.

Der Ausbau des Krippenangebots in der Schweiz stösst jedoch wegen der damit verbundenen Kosten auf Widerstand. Natürlich werden die Kosten stark von der Qualität der Krippenplätze beeinflusst, doch die Qualität ist in erster Linie eine politische Debatte. Uns interessiert hier ein anderer Aspekt, nämlich die Wirtschaftlichkeit der Leistungen. Erbringen die Krippen ihre Leistungen bei einer bestimmten Qualität mit möglichst geringem Kostenaufwand? Es versteht sich von selbst, dass Steuerzahlende und Eltern Interesse daran haben, doch da es in diesem Bereich an einem echten Wettbewerb fehlt, können sie die zu einer objektiven Beurteilung benötigten Informationen nur schwer beschaffen.

Mit diesem Forschungsprojekt verfolgt das BSV das Ziel, die betriebswirtschaftlich optimale oder zumindest akzeptable Kostenstruktur und das Kostenniveau von Kinderkrippen zu ermitteln. Ferner sollen die Gründe für die oft beobachteten, bisweilen erheblichen Kostenunterschiede zwischen den einzelnen Krippen ermittelt werden.

Die in diesem Bericht erläuterten Untersuchungsergebnisse, die sich aus der Analyse von 20 Kinderkrippen in den Kantonen Zürich und Waadt ergeben haben, sind gleich in mehrfacher Hinsicht interessant.

Wichtig ist zunächst, dass die Autoren in den untersuchten Krippen keine offensichtlichen Hinweise für eine fehlende Wirtschaftlichkeit feststellen konnten. Die Auswertung der Ergebnisse hat ergeben, dass die Unterschiede zwischen den Einrichtungen meist auf einen einzigen Faktor zurückzuführen sind und dass dieser Faktor oft mit der strategischen Wahl des Unternehmens (z.B. hohes Betreuungsverhältnis oder Lage im Stadtzentrum) zusammenhängt.

Ausserdem zeigt der Bericht, dass die Resultate hinsichtlich Wirtschaftlichkeit trotz sehr unterschiedlicher kantonaler Richtlinien sehr ähnlich sind: Die Vollkosten pro durchschnittlich belegten Betreuungsplatz betragen – bei gleichzeitig erheblichen Unterschieden zwischen den Einrichtungen – im Kanton Zürich 29'545 Franken und im Kanton Waadt 29'485 Franken.

Das heisst jedoch nicht, dass die Kosten nicht gesenkt werden können. Die Autoren haben anhand eines Referenzkostenmodells errechnet, dass die untersuchten Krippen im Rahmen der Möglichkeiten, die ihnen die aktuellen gesetzlichen Richtlinien bieten, theoretisch 15% Kosten einsparen könnten, räumen aber gleichzeitig ein, dass dieses Einsparungspotenzial in der Praxis nur schwer umzusetzen ist, da bspw. passgenaue Räumlichkeiten nur schwer zu finden sind.

In ihrer Analyse kommen die Autoren deshalb auch zum Schluss, dass das hauptsächliche Potenzial zur Reduzierung der Kosten von Krippenplätzen in der Ausgestaltung und Flexibilität der Richtlinien liegt. Die Untersuchung zeigt erwartungsgemäss, dass die Rentabilität einer Krippe in hohem Mass

von ihrer Auslastungsquote abhängt. Doch gerade diese wird weitgehend von den kantonalen Richtlinien betreffend Krippenpersonal, maximale Gruppengrösse und Altersstruktur innerhalb der Gruppen bestimmt. Sind diese Richtlinien zu restriktiv, können sie – unabhängig von der „Erziehungsphilosophie“ für Kleinkinder im betroffenen Kanton – der Wirtschaftlichkeit einer Krippe schaden.

Das BSV entnimmt den Ergebnissen dieser Untersuchung, dass die für die familienergänzende Kleinkinderbetreuung aufgewendeten finanziellen Mittel im Rahmen der geltenden Richtlinien innerhalb der Krippen gut eingesetzt werden. Das Geld wird also nicht etwa verschwendet, was hinsichtlich der bisherigen und künftigen Investitionen in diesen Bereich sehr erfreulich ist.

Das Bedürfnis, Richtlinien für die Qualität der Leistungen aufzustellen, macht zweifellos Sinn und wird auch nicht in Frage gestellt. Ein genügend flexibles Umfeld ist jedoch Voraussetzung für ein effizientes Management einer Krippe. Aus diesem Grund benötigen die Krippenleitungen möglichst viel Handlungsspielraum. Die Studie hat gezeigt, dass die untersuchten Krippen ihren Handlungsspielraum gut nutzen und ihre Ressourcen betriebswirtschaftlich effizient einsetzen. Es ist deshalb weder nötig noch wünschenswert, sie allzu sehr einzuschränken.

Olivier Brunner-Patthey  
Bereich Forschung und Evaluation  
Abteilung Mathematik, Analysen, Statistik

Cornelia Louis  
Bereich Familienfragen  
Geschäftsfeld Familie,  
Generationen und Gesellschaft

## **Avant-propos de l'Office fédéral des assurances sociales**

Les avantages liés au développement des structures d'accueil extrafamilial de la petite enfance sont multiples et désormais bien connus : cela va d'une intégration sociale réussie et durable des enfants concernés à la possibilité de mieux équilibrer vie professionnelle et vie familiale pour les parents, en passant par les retombées économiques et financières positives pour les collectivités publiques.

L'augmentation de l'offre de places d'accueil de la petite enfance en Suisse se heurte cependant à la question de leurs coûts. La qualité des prestations des crèches influe évidemment fortement sur ceux-ci. Mais la qualité est d'abord un débat politique. Nous nous intéressons ici à un autre aspect, celui de l'efficacité économique avec laquelle les prestations sont fournies. A qualité donnée, les crèches produisent-elles leurs prestations en générant le moins de coûts ? Contribuables et parents ont tout intérêt à ce qu'elles le fassent, or en l'absence d'un véritable marché concurrentiel dans ce domaine, il leur est extrêmement difficile de réunir l'information nécessaire pour en juger.

En lançant ce projet de recherche, l'OFAS visait à déterminer quels étaient la structure et le niveau des coûts d'une place de crèche qui soient, sinon optimales, du moins acceptables sous l'angle de la bonne gestion d'entreprise. Il s'agissait également de trouver des explications aux différences de coûts parfois importantes qui ont été observées d'une institution à l'autre.

Les résultats présentés dans ce rapport, obtenus après un examen approfondi d'une vingtaine de crèches dans les cantons de Zurich et de Vaud, sont intéressants à plus d'un titre.

Premier constat d'importance, les auteurs n'ont identifié aucun signe manifeste d'absence d'efficacité économique parmi les crèches étudiées. L'analyse des résultats a montré qu'un seul facteur explique le plus souvent les différences entre les institutions et que ce facteur est souvent lié à un véritable choix stratégique de l'entreprise (par exemple taux d'encadrement élevé ou localisation dans un quartier du centre-ville).

Deuxièmement, le rapport montre que les deux systèmes cantonaux de réglementation, pourtant fort différents, aboutissent à des résultats extrêmement proches en termes d'efficacité économique : les coûts complet annuels d'une place occupée sont en moyenne – malgré des différences importantes entre les institutions – de 29'545 francs dans le canton de Zurich et de 29'485 francs dans le canton de Vaud.

Ces deux premiers constats ne signifient pas pour autant que les coûts ne peuvent pas être réduits. D'ailleurs, en recourant à un modèle de coûts de référence, les auteurs estiment qu'il serait possible, en théorie, de réduire en moyenne d'environ 15% les coûts des crèches examinées tout en respectant le cadre légal actuel. Mais comme ils le font remarquer, l'exploitation de ce potentiel de réduction des coûts est très difficile à réaliser en pratique : il n'est pas aisé par exemple de trouver des locaux taillés sur mesure.

C'est pourquoi, au terme de leur analyse, c'est dans le contenu et la flexibilité des directives que les auteurs situent le principal potentiel de réduction des coûts des places de crèche. L'étude confirme en effet, sans surprise, que le niveau de rentabilité d'une crèche dépend de manière cruciale du taux d'occupation. Or celui-ci peut être particulièrement sensible aux directives cantonales, non seulement

concernant le personnel d'encadrement, mais aussi s'agissant de la taille maximale des groupes et de la structure par âge dans les groupes. Si ces directives sont trop rigides, le rapport conclut qu'elles peuvent nuire à l'efficacité économique d'une crèche, quelle que soit par ailleurs la « philosophie éducative » de la petite enfance prévalant dans le canton concerné.

Pour l'OFAS, les résultats de cette étude indiquent que les ressources financières investies dans l'accueil extrafamilial de la petite enfance sont bien gérées au sein même des crèches dans le cadre des directives en vigueur. Il n'y a pas de gaspillage perceptible à ce niveau et c'est très réjouissant par rapport aux investissements actuels et à venir dans ce secteur.

Certes, le besoin d'édicter des directives sur la qualité des prestations fait sens et ce principe n'est pas remis en cause. Gérer une crèche de manière efficace exige cependant un environnement suffisamment flexible. C'est pourquoi il faudrait octroyer aux directions des crèches le plus possible de liberté d'entreprise. L'étude a montré que les crèches examinées utilisaient à bon escient leur marge de manœuvre et géraient leurs ressources de manière efficiente du point de vue économique. Il n'est donc ni nécessaire ni souhaitable de leur imposer trop de restrictions.

Olivier Brunner-Patthey  
Secteur Recherche et évaluation  
Division Mathématiques, analyses et statistiques

Cornelia Louis  
Secteur Questions familiales  
Domaine Famille, Générations, Société

## **Premessa dell'Ufficio federale delle assicurazioni sociali**

Come ormai noto, lo sviluppo delle strutture per la custodia di bambini in età prescolastica complementare alla famiglia offre numerosi vantaggi, tra cui un'integrazione sociale riuscita e durevole dei bambini, una migliore conciliazione tra vita professionale e familiare e ripercussioni economiche e finanziarie positive per le collettività pubbliche.

In Svizzera, l'aumento dell'offerta di posti di custodia si scontra tuttavia con il problema dei costi che ne derivano. È inutile dire che la qualità delle prestazioni fornite dagli asili nido influisce in modo marcato su di essi. Tuttavia la qualità è innanzitutto un dibattito politico. Con il presente studio s'intende analizzare un altro aspetto, ossia l'efficienza economica con cui le prestazioni sono fornite. Fatta la premessa sulla qualità, gli asili nido forniscono le loro prestazioni al minor costo possibile? Per i contribuenti e i genitori è importante che lo facciano, ma vista la mancanza di una vera e propria concorrenza nel settore è veramente difficile raccogliere le informazioni necessarie ad una valutazione.

Con il presente progetto di ricerca, l'UFAS intendeva determinare quale struttura e livello dei costi di un posto di custodia negli asili nido fossero, se non ottimali, per lo meno accettabili dal punto di vista di una buona gestione aziendale e spiegare le differenze di costo, a volte importanti, osservate tra le strutture..

I risultati presentati in questo rapporto, ottenuti dopo un esame approfondito di una ventina di asili nido nei Cantoni di Zurigo e di Vaud, hanno rilevato diversi elementi interessanti.

In primo luogo, gli autori non hanno individuato alcun indizio evidente che permetta di concludere all'assenza d'efficienza economica tra gli asili nido esaminati. Dai risultati emerge che le differenze tra le strutture sono dovute, nella maggior parte dei casi, a un solo fattore, spesso legato a una vera e propria scelta di strategia aziendale (per esempio un rapporto numerico elevato tra educatori e bambini o l'ubicazione in centro città).

In secondo luogo, il rapporto mostra che i due ordinamenti cantonali, pur essendo molto diversi tra loro, portano a risultati molto simili in termini d'efficienza economica: in media, un posto di custodia occupato costa – nonostante le importanti differenze tra le strutture – complessivamente 29 545 franchi all'anno nel Cantone di Zurigo e 29 485 franchi all'anno nel Cantone di Vaud.

Queste due prime constatazioni non significano però che non si possano diminuire i costi. Ricorrendo a un modello di costi di riferimento, gli autori sono del parere che gli asili nido esaminati potrebbero, in teoria, ridurre i loro costi in media del 15 % circa, rispettando il quadro legale in vigore. Essi sottolineano però quanto sia difficile realizzare in pratica questo margine di riduzione dei costi: non è facile per esempio trovare locali su misura.

È dunque per questo motivo che, al termine dello studio, gli autori hanno situato il principale potenziale di riduzione dei costi dei posti di custodia nel contenuto e nella flessibilità delle direttive. Infatti, lo studio conferma senza sorpresa che la redditività di un asilo nido dipende in modo preponderante dal tasso d'occupazione. Quest'ultimo può essere particolarmente sensibile alle direttive cantonali, non solo per quanto concerne il personale educativo, ma anche per le dimensioni massime dei gruppi e la loro struttura per età. Il rapporto ha concluso che direttive troppo severe possono compromettere l'efficienza

economica di un asilo nido, indipendentemente peraltro dalla “filosofia educativa” della piccola infanzia prevalente nel Cantone.

Per l’UFAS, i risultati del presente studio mostrano che, nel quadro delle direttive in vigore, gli asili nido garantiscono una buona gestione delle risorse finanziarie investite nella custodia dei bambini complementare alla famiglia. A questo livello non è percettibile alcuno sperpero, - fatto molto rallegrante se si considerano gli investimenti attuali e futuri in questo settore.

Con questo non si vuole mettere in discussione la necessità, in sé sensata, di emanare direttive sulla qualità delle prestazioni. Gestire un asilo nido in modo efficiente richiede però uno spazio di manovra abbastanza flessibile, ragion per cui si dovrebbe concedere alle direzioni di queste strutture il massimo possibile di libertà d’azione . Lo studio ha mostrato che gli asili nido esaminati utilizzano bene il loro margine di manovra e che gestiscono efficacemente le loro risorse dal punto di vista economico. Non è dunque necessario né auspicabile imporre loro limiti troppo stretti in quest’ambito.

Olivier Brunner-Patthey  
Settore Ricerca e valutazione  
Divisione Matematica, analisi e statistica

Cornelia Louis  
Settore Questioni familiari  
Ambito Famiglia, generazioni e società

## Foreword by the Federal Social Insurance Office

There are many manifest advantages associated with greater day nursery provision, ranging from the successful and long-lasting social integration of the children who attend such a facility, to the opportunity these afford parents to strike a more harmonious work-life balance and the positive economic and financial effects that they could enable the public authorities to reap.

However, the provision of more day nursery places in Switzerland comes up against the thorny issue of cost. Of course, the quality of the services they deliver has a considerable bearing on the level of these costs. Given that the issue of quality is a matter for policy makers, our interest lies rather in the economic effectiveness of the service provision. In other words, are day nurseries able to deliver such services - whatever their given level of quality is - while keeping their costs to a minimum? It is in the interests of not only parents but also the taxpayer in general that they do. Yet, there is a dearth of real competition in this market, which makes it extremely difficult to gather the information needed to answer that question.

The FSIO launched the present research project with the aim of ascertaining the structure and costs levels of a day nursery place, which, if not optimal, are at least acceptable and demonstrate that these facilities have adopted sound business practices. A further aim was to uncover the reasons for the major cost differences from one facility to another, as had frequently been observed previously.

The findings of this report, which was based on an in-depth examination of some 20 day nurseries in the cantons of Zurich and Vaud, are interesting for a variety of reasons.

The first important finding is that the authors did not identify any clear evidence to suggest that the day nurseries in the sample displayed a lack of economic effectiveness. On further analysis, only one factor appeared to explain cost differences, and that this factor was often linked to the strategic choices made by the day nursery (e.g. high child/carer ratio or the location of the facility in the city centre).

The second important finding concerns the cantonal regulations on day nurseries in force in Zurich and Vaud. Although these differ substantially, the outcomes they generate in terms of economic effectiveness are very similar. For example, the full annual costs per occupied place are on average – with important differences between day nurseries – CHF 29'545 in Zurich and CHF 29'485 in Vaud.

Both these findings do not mean that there is no possibility to reduce costs further. Using a reference cost model, the authors estimate that the day nurseries in this sample could, at least theoretically, reduce their costs by an average 15% while still complying with the legal provisions. However, they also point out that exploiting this potential in practice will be difficult for several reasons, such as the problem of finding appropriate premises.

Ultimately the authors conclude that cost-cutting opportunities depend on the content and flexibility of the cantonal regulations. Unsurprisingly, they note that the economic viability of a day nursery is contingent on the rate of occupancy. This, in turn, may depend on the cantonal regulations with regard to not only the number and qualifications of the care staff but also the maximum size and age structure

of groups. If overly rigid, these regulation may have repercussions on the economic effectiveness of a day nursery regardless of the prevailing “early years’ educational philosophy” in the given canton.

For the FSIO, the findings demonstrate that the day nurseries in the survey competently manage the financial resources which they have at their disposal, and show no signs of financial irresponsibility. This is particularly welcome news given the rate of investment, both current and future, in this sector.

Admittedly, it makes sense and is extremely important to regulate the quality of the services that day nurseries deliver. Yet, the efficient management of these facilities demands a certain degree of flexibility. This is why day nursery managers should enjoy as much freedom as possible when it comes to the actual management of their facility. Given that the study finds that the day nurseries in the sample already show sound management, it is neither necessary nor desirable to impose too many restrictions on them.

Olivier Brunner-Patthey  
Research and Evaluation Section  
Mathematics, Analyses and Statistics Department

Cornelia Louis  
Family Affairs Section  
Family, Generations, Society

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>VII</b>
<b>Résumé</b>	<b>XIII</b>
<b>Riassunto</b>	<b>XIX</b>
<b>Summary</b>	<b>XXV</b>
<b>1 Aufbau und Methodik</b>	<b>1</b>
1.1 Ziele der Studie	1
1.2 Begriffsabgrenzungen	2
1.3 Vorgehen in der Untersuchung	2
1.4 Aufbau des Berichts	4
<b>2 Krippenstichprobe</b>	<b>5</b>
2.1 Krippenlandschaft	5
2.1.1 Kanton Zürich	5
2.1.2 Kanton Waadt	6
2.2 Krippenauswahl	8
2.3 Ergebnisse der Krippenbefragung	9
2.3.1 Allgemeine Indikatoren	12
2.3.2 Personalkosten	21
2.3.3 Verpflegungskosten	31
2.3.4 Mietkosten	33
2.3.5 Verwaltungskosten	36
2.3.6 Weitere Kostenarten	37
2.3.7 Einnahmen	38
2.3.8 Weitere mögliche Indikatoren	41
2.4 Wirkung ausgewählter Kosteneinflussfaktoren	41
2.4.1 Einrichtungsgrösse	42
2.4.2 Standort	45
2.4.3 Trägerschaft / Finanzierung	49
2.4.4 Schlussfolgerungen	54

---

<b>3</b>	<b>Betriebswirtschaftlich optimale Kostenstrukturen</b>	<b>57</b>
3.1	Funktionsweise des Krippenvergleichs	57
3.2	Herleitung des Referenzkostenmodells	59
3.2.1	Allgemeine Indikatoren	59
3.2.2	Personalkosten	60
3.2.3	Verpflegungskosten	68
3.2.4	Mietkosten	69
3.2.5	Weitere Kostenarten	71
3.2.6	Fazit des Krippenvergleichs für die Beispielkrippe VD-F-08	72
3.3	Ergebnisse	73
3.4	Abweichungsanalyse	74
3.4.1	Auslastung	78
3.4.2	Öffnungszeiten und Randzeiten	80
3.4.3	Erweiterung der Einrichtungskapazität um einen weiteren Platz	81
<b>4</b>	<b>Fazit</b>	<b>83</b>
4.1	Ergebnisse der Erhebung	83
4.2	Analyse der zentralen Einflussgrößen	86
4.3	Handlungsspielräume aus betriebswirtschaftlicher Perspektive	87
	<b>Glossar</b>	<b>91</b>
	<b>Anlagen</b>	<b>93</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Effektive Einrichtungsgrößen der untersuchten Krippen in Zürich und Waadt	13
Abbildung 2:	Struktur der Vollkosten in den Einrichtungen der Kantone Zürich und Waadt	15
Abbildung 3:	Struktur der Vollkosten in den Einrichtungen der Kantone Zürich und Waadt in %	15
Abbildung 4:	Betriebs- und Vollkosten in den Einrichtungen der Kantone Zürich und Waadt in Fr.	16
Abbildung 5:	Struktur der Vollkosten in den Einrichtungen Zürichs	17
Abbildung 6:	Struktur der Vollkosten in den Einrichtungen Waadts	18
Abbildung 7:	Aggregierte Struktur der Vollkosten in den Einrichtungen der Kantone Zürich und Waadt in %	19
Abbildung 8:	Auslastungsquoten im Vergleich	20
Abbildung 9:	Vollkosten pro effektivem Platz und durchschnittlich belegtem Platz im Vergleich	21
Abbildung 10:	Qualifikationsstruktur des Betreuungspersonals in Zürich und Waadt	22
Abbildung 11:	Qualifikationsstruktur des Betreuungspersonals in Zürich	23
Abbildung 12:	Qualifikationsstruktur des Betreuungspersonals im Kanton Waadt	24
Abbildung 13:	Personalkosten nach Qualifikationsgrad in Zürich und Waadt	26
Abbildung 14:	Zahl der betreuten Kinder pro Betreuungspersonal	27
Abbildung 15:	Altersstruktur der bewilligten Plätze der Einrichtungen im Kanton Waadt	28
Abbildung 16:	Anteil der Kinder unter einem Jahr in den Einrichtungen des Kantons Zürich	29
Abbildung 17:	Betreuungsverhältnisse der Kinder in Abhängigkeit vom Alter	30
Abbildung 18:	Tägliche Verpflegungskosten pro durchschnittlich belegtem Platz	32
Abbildung 19:	Durchschnittliche Verteilung der Verpflegungskosten nach Zubereitungsart und Kanton	33
Abbildung 20:	Fläche pro effektivem Platz	34

---

Abbildung 21:	Jährliche Mietkosten einschliesslich Subventionen und Nebenkosten pro qm	35
Abbildung 22:	Verwaltungskostenarten pro durchschnittlich belegtem Platz und Jahr	37
Abbildung 23:	Abschreibungen und sonstige Kosten pro durchschnittlich belegtem Platz und Jahr	38
Abbildung 24:	Anteil der Einnahmequellen in Zürich	39
Abbildung 25:	Anteil der Einnahmequellen im Kanton Waadt	40
Abbildung 26:	Betriebsergebnis pro durchschnittlich belegtem Platz und Jahr	41
Abbildung 27:	Zusammenhang zwischen Einrichtungsgrosse und Vollkosten	42
Abbildung 28:	Zusammenhang zwischen Einrichtungsgrosse und Kosten pro durchschnittlich belegtem Platz	43
Abbildung 29:	Zusammenhang zwischen Einrichtungsgrosse und Fixkosten (Verwaltungskosten) pro durchschnittlich belegtem Platz	44
Abbildung 30:	Öffnungszeiten nach Krippenstandort	47
Abbildung 31:	Personalkosten des qualifizierten Betreuungspersonals nach Krippenstandort	48
Abbildung 32:	Mietkosten nach Krippenstandort	49
Abbildung 33:	Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Platz nach Finanzierung	51
Abbildung 34:	Auslastung nach Finanzierung	52
Abbildung 35:	Personalkosten pro Std. nach Finanzierung	53
Abbildung 36:	Betreuungsverhältnis nach Finanzierung	54
Abbildung 37:	Schematische Darstellung des Krippenvergleichs	57
Abbildung 38:	Krippenvergleich VD-F-08: Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Platz	72
Abbildung 39:	Angenommene und realitätsnahe Krippenstrukturen (schematische Darstellung)	78

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Bevölkerungsstruktur und Betreuungsangebot im Kanton Zürich 2007	6
Tabelle 2:	Bevölkerungsstruktur und Betreuungsangebot im Kanton Waadt 2007	8
Tabelle 3:	Auswahlkriterien und Untersuchungsziele	8
Tabelle 4:	Struktur der Krippenstichprobe in Zürich und Waadt	9
Tabelle 5:	Definition der Platzzahl	10
Tabelle 6:	Ausgewählte Indikatoren der untersuchten Krippen für Zürich und Waadt im Vergleich	11
Tabelle 7:	Legende der Krippenkürzel	11
Tabelle 8:	Zusammensetzung der Personalkosten des Betreuungspersonals	31
Tabelle 9:	Einteilung der Einrichtungen nach dem Standort	45
Tabelle 10:	Wirkung ausgewählter Kosteneinflussfaktoren im Überblick	55
Tabelle 11:	Aggregationsniveau von Referenzwerten	58
Tabelle 12:	Referenzwerte allgemeiner Indikatoren	59
Tabelle 13:	Kantonale Rahmenbedingungen Betreuung	61
Tabelle 14:	Herleitung des rechnerischen Personalbedarfs am Beispiel VD-F-08	62
Tabelle 15:	Herleitung des Personalbedarfs für die individuelle Referenzkrippe der Einrichtung VD-F-08	63
Tabelle 16:	Ableitung der Referenzwerte für die Personalkosten (Kosten je Stunde)	64
Tabelle 17:	Gegenüberstellung der Personalkosten der Referenzkrippe mit der Beispielkrippe VD-F-08	65
Tabelle 18:	Kantonale Ausbildungsvoraussetzungen	66
Tabelle 19:	Referenzwerte für die Struktur des Betreuungspersonals	67
Tabelle 20:	Gegenüberstellung der Betreuungsstruktur der Referenzkrippe mit der Beispielkrippe VD-F-08	68

---

Tabelle 21:	Gegenüberstellung der Personalkosten nach Qualifikationsstruktur der Referenzkrippe mit der Beispielkrippe VD-F-08	68
Tabelle 22:	Gegenüberstellung der Verpflegungskosten der Referenzkrippe mit der Beispielkrippe VD-F-08	69
Tabelle 23:	Herleitung der Mietkosten für die Referenzkrippe	70
Tabelle 24:	Gegenüberstellung der Mietkosten der Referenzkrippe mit der Beispielkrippe VD-F-08	71
Tabelle 25:	Herleitung weiterer Kosten für die Referenzkrippe	71
Tabelle 26:	Vergleich weiterer Kosten für die Referenzkrippe und die Beispielkrippe VD-F-08	71
Tabelle 27:	Krippenvergleich VD-F-08: Ergebnisse im Überblick	73
Tabelle 28:	Gegenüberstellung der Voll- und Referenzkosten pro durchschnittlich belegtem Platz für die Kantone Zürich und Waadt	74
Tabelle 29:	Gegenüberstellung allgemeiner Krippenindikatoren der Musterkrippe mit dem Durchschnitt der Stichprobe des Kantons Zürich	75
Tabelle 30:	Gegenüberstellung der Kosten pro Platz der Musterkrippe mit dem Durchschnitt der Stichprobe des Kantons Zürich	76
Tabelle 31:	Gegenüberstellung von Arbeitseinsatz des Betreuungspersonals und erforderlicher Betreuungszeit	77
Tabelle 32:	Monetäre Wirkung unterschiedlicher Auslastungsquoten	79
Tabelle 33:	Monetäre Wirkung unterschiedlicher Öffnungszeiten	80
Tabelle 34:	Monetäre Wirkung einer Erweiterung der Einrichtungskapazität um ein weiterer Platz	82
Tabelle 35:	Kosten der Eröffnung einer neuen Gruppe mit einem einzigen Platz	82

## Zusammenfassung

Die Kosten von Krippenplätzen stehen im Kontext unterschiedlicher regionaler und institutioneller Rahmenbedingungen, die von vielen verschiedenen Akteuren beeinflusst werden. Bund, Kantone und Gemeinden, Verbände, lokale Organisationen und nicht zuletzt auch die wirtschaftliche Situation sowie das Nachfrageverhalten der Eltern prägen Angebot, Betriebsrichtlinien und schliesslich die Kosten von Krippenplätzen. Vor diesem Hintergrund war es das Ziel des BSV, über ein Forschungsprojekt Transparenz bezüglich der Kostenstruktur und Kosteneinflussfaktoren einer Kinderkrippe herzustellen. Die Prognos AG analysierte im Rahmen dieses Projekts die Kostenstruktur von 20 Kinderkrippen in den Kantonen Waadt und Zürich auf der Basis einer umfassenden Erhebung der Vollkosten. Folgende Ziele standen im Zentrum der Untersuchung:

- Analyse der **Kostenstrukturen** und **Kosteneinflussfaktoren** von Kinderkrippen,
- Vergleich der **Kosten** zwischen Krippen in verschiedenen Gemeinden und Kantonen,
- Bestimmung der **Handlungsspielräume** der Akteure zur Kostenoptimierung und Darstellung möglicher Massnahmen,
- Ableitung **betriebswirtschaftlich optimaler Kostenstrukturen** aus der Vollkostenrechnung.

Die Ergebnisse der Untersuchung tragen dazu bei, die Datenlage bezüglich der Kosten von Krippenplätzen zu verbessern sowie die Gründe für allfällige Kostenunterschiede zwischen einzelnen Krippen an verschiedenen Standorten aufzuzeigen. Zu diesem Zweck wurde ein in mehreren Kantonen einsetzbares Referenzkostenmodell und Vergleichsinstrument entwickelt. Die pädagogische Qualität von Krippenplätzen steht ausdrücklich nicht im Fokus der vorliegenden Studie. Viele der im Folgenden untersuchten Aspekte haben zwar Auswirkungen auf die Qualität der Angebote, eine Beurteilung dieser Zusammenhänge konnte jedoch im gegebenen Rahmen nicht geleistet werden.

## Untersuchungsaufbau

In den Kantonen Zürich und Waadt wurden exemplarisch jeweils zehn Einrichtungen, die hauptsächlich Kinder zwischen 0 und 4 Jahren betreuen, für die Kostenerhebung ausgewählt. Um trotz der geringen Stichprobengrösse ein möglichst breites Spektrum der Krippenlandschaft erfassen zu können, wurden bei der Auswahl der Krippen verschiedene Schichtungskriterien, wie Finanzierung oder Trägerschaft festgelegt. In der Stichprobe sind daher Einrichtungen unterschiedlicher Grösse (10 bis 192 bewilligte Betreuungsplätze), Trägerschaft (öffentliche Hand, Verein, Betriebskrippe), Finanzierung (fixe Subventionierung, Defizitgarantie) und Lage (Stadtzentrum, Stadtrand, ländliche Lage) vertreten.

Zur Gewährleistung einer belastbaren Datenbasis wurden in den zwanzig ausgewählten Einrichtungen sämtliche relevanten Einflussfaktoren und Kostenarten erhoben. Die Erhebung erfolgte mittels zweisprachiger, standardisierter Datenerhebungsbögen und im Rahmen von persönlichen Interviews mit den Krippenverantwortlichen in jeder Einrichtung. Um

eine bessere Vergleichbarkeit zu erzielen wurde mit den Vollkosten gerechnet, einschliesslich kalkulatorischer Aufwendungen, zum Beispiel für Freiwilligenarbeit oder gewährte Mietsubventionen. Ausserdem wurden die regionalen und institutionellen Kosteneinflussfaktoren in den Gemeinden und Kantonen einbezogen. Dies geschah anhand eigener Recherchen, im Rahmen der Vor-Ort-Gespräche in den Einrichtungen und in Fachgesprächen mit Trägerverantwortlichen. Wichtige Rahmenbedingungen wie die Förderstruktur, rechtliche Anforderungen, regionale Kostenniveaus sowie die Organisation der Trägerschaft wurden in diesem Schritt erhoben.

Die Auswertung der krippenspezifischen Kostenarten sowie der regionalen und institutionellen Kosteneinflussfaktoren ermöglicht die Ableitung einer Referenzkostenstruktur und eines Referenzkostenmodells für einen Krippenvergleich. In einem Excel-Tool wurde das Referenzkostenmodell zu einem Instrument für einen systematischen Krippenvergleich weiterentwickelt, mit dem Einrichtungen mit ihren individuellen Referenzkosten verglichen werden können.

## Ergebnisse der Untersuchung

Obwohl die ausgewählten Einrichtungen im Kanton Waadt mit durchschnittlich 44 Plätzen deutlich grösser sind als im Kanton Zürich mit lediglich 24 Plätzen, werden bei einem Vergleich der durchschnittlichen Vollkosten zwischen beiden Kantonen zunächst keine signifikanten Unterschiede sichtbar. Für die **Vollkosten** pro durchschnittlich belegtem Betreuungsplatz errechnen sich im Kanton Zürich 29'545 Fr. und im Kanton Waadt 29'485 Fr. pro Jahr. Umgerechnet auf Betreuungseinheiten sind es pro Betreuungsstunde 10,70 Fr. in Zürich und 10,60 Fr. in der Waadt bzw. pro Betreuungstag 121,40 Fr. in Zürich und 126,50 Fr. in der Waadt. Die etwas tieferen Vollkosten pro Betreuungstag in Zürich ergeben sich daraus, dass sich die insgesamt höheren Kosten pro Jahr auf mehr Betriebstage verteilen. Die durchschnittliche Anzahl Betriebstage betragen in Zürich 243 und im Kanton Waadt 233. Demgegenüber sind die Krippen im Kanton Waadt im Durchschnitt mit 11,9 statt 11,3 Stunden pro Tag etwas länger als in Zürich geöffnet. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist jedoch zu beachten, dass Analysen auf der aggregierten Ebene nur begrenzt aussagefähig sind, da die Streuung zwischen den Einrichtungen in den Kantonen sehr gross ist. Im Kanton Zürich beträgt die Differenz zwischen den Vollkosten pro Jahr der günstigsten und teuersten Krippe nahezu 100 %.

Der Blick auf die **Kostenstrukturen** zeigt zunächst erwartungsgemäss, dass die Personalkosten für Betreuungs- und Verwaltungspersonal mit durchschnittlich 72 % bei den Einrichtungen im Kanton Zürich bzw. 75 % im Kanton Waadt die dominierende Kostenposition darstellen. Die nächst grösseren Positionen für Mietkosten (Miete einschliesslich Subventionen und Nebenkosten) haben mit 13 % im Kanton Zürich bzw. 7 % im Kanton Waadt ebenso wie die Verpflegungskosten (8 % in Zürich, 10 % Waadt) deutlich geringere Anteile an den Vollkosten. Insgesamt werden mit diesen drei Kostenarten bereits rund 90 % der gesamten Vollkosten einer Einrichtung erfasst. Mit Blick auf die Durchschnittskosten ist der Einfluss der kalkulatorischen Kosten gering: Mit 2 % im Kanton Zürich bzw. 3 % im Kanton Waadt haben sie nur geringen Einfluss auf die Vollkosten einer Einrichtung. Anders sieht

es aus, wenn einzelne Einrichtungen betrachtet werden. So werden beispielsweise unter den im Kanton Waadt ausgewählten Einrichtungen die Mietkosten mit bis zu 90 % eines marktüblichen Mietzinses subventioniert.

Die Höhe der **Personalkosten** pro durchschnittlich belegtem Platz ist, über alle untersuchten Einrichtungen betrachtet, in beiden Kantonen nahezu gleich. Hinsichtlich der relevanten Kosteneinflussfaktoren wie Personalstruktur, Quantität und Höhe der Stundenlöhne bestehen jedoch zum Teil erhebliche Unterschiede. Diese gehen nicht zuletzt auf die jeweiligen Vorgaben der kantonalen Richtlinien für Kinderbetreuungseinrichtungen zurück. Die Auslegung der jeweils geltenden Richtlinien bezüglich maximaler Gruppengrößen, erforderlicher Betreuungsverhältnisse und Mindestanforderungen an die Qualifikation des Personals hat erheblichen Einfluss auf den Personalbedarf und die Personalstruktur der Einrichtungen und damit auf die Personalkosten. So werden beispielsweise die Krippen im Kanton Zürich auch als Ausbildungsort angesehen. Lernende und Praktikanten können entsprechend einen Anteil von über 40 % am Betreuungspersonal haben. Im Kanton Waadt ist dieser Anteil mit rund 20 % bedeutend geringer.

Zudem handelt es sich beim Betreuungspersonal des Kantons Zürich mehrheitlich um Kleinkinderzieherinnen (sekundäre Ausbildung), während im Kanton Waadt hauptsächlich Sozialpädagoginnen mit tertiärer Ausbildung angestellt sind. Hinsichtlich des Betreuungsverhältnisses bestehen ebenfalls Unterschiede zwischen den beiden Kantonen. Im Kanton Zürich ergibt sich ein Verhältnis von 3,7 und im Kanton Waadt ein Verhältnis von 5,2 Kindern pro Betreuerin. Das niedrigere Betreuungsverhältnis im Kanton Zürich wird zum einen durch die höhere Qualifikation und entsprechend höhere Löhne des Personals im Kanton Waadt ausgeglichen. Zum anderen wurde in den befragten Einrichtungen beobachtet, dass bei gleicher Qualifikation das durchschnittliche Lohnniveau im Kanton Waadt über dem Niveau im Kanton Zürich liegt. Im Ergebnis liegen die durchschnittlichen Personalkosten pro belegtem Betreuungsplatz, trotz deutlicher struktureller Unterschiede in beiden Kantonen auf einem ähnlichen Niveau.

Die geltenden Richtlinien sehen im Kanton Zürich mindestens 5,5 m<sup>2</sup> Betreuungsfläche je Platz und für Waadt 3 m<sup>2</sup> je Platz vor. Aus diesen Mindestanforderungen liesse sich zunächst auch bei den **Mietkosten** ein Kostenvorteil zugunsten des Kantons Waadt erwarten. Da jedoch aufgrund der Marktlage passgenau geschnittene Flächen kaum zur Verfügung stehen, werden die Richtlinien in beiden Kantonen deutlich überschritten und die gemieteten Flächen je Betreuungsplatz (inkl. Nebenflächen wie Küche, WC-Anlagen, Büro, Flure, etc.) streuen zwischen den Einrichtungen erheblich. Ferner ist die Varianz in den Mietkosten sowohl inner- als auch interkantonal sehr gross, so dass schliesslich die individuellen Lagen und Ausstattungen der Objekte über den Mietzins entscheiden. Insgesamt ist daher kein eindeutiger Kostentreiber für die Höhe der Mietkosten der einzelnen Einrichtungen feststellbar. Auch bezogen auf die drittgrösste Kostenposition, die **Verpflegungskosten**, lassen sich weder zwischen den beiden Optionen externer und interner Zubereitung noch interkantonal massgebliche Unterschiede oder Kostenvorteile feststellen.

Im Rahmen einer **Kostenanalyse** wurde auch der Frage nachgegangen, inwieweit die Faktoren Einrichtungsgrösse, Trägerschaft/Finanzierung und räumliche Lage Einfluss auf die Kosten nehmen. Bei der Interpretation der in diesem Kontext ermittelten Ergebnisse muss jedoch berücksichtigt werden, dass mit einer Grundgesamtheit von lediglich zwanzig Einrichtungen keine empirisch belastbaren Aussagen gemacht werden können. Allerdings liefern die Ergebnisse Hinweise auf mögliche Trends und weiteren empirischen Forschungsbedarf.

Trotz einer breiten Varianz des Krippensamples, mit Einrichtungen zwischen 10 und 192 bewilligten Plätzen lieferte eine Regressionsanalyse keinen signifikanten Zusammenhang zwischen **Einrichtungsgrösse** und Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Betreuungsplatz. Erwartbare Zusammenhänge wie beispielsweise Skaleneffekte bzw. degressive Platzkosten mit zunehmender Krippengrösse werden durch die Ergebnisse der Erhebung nicht bestätigt. Ein wesentlicher Grund kann im geringen Anteil grössenunabhängiger Fixkosten einer Kinderbetreuungseinrichtung gesehen werden: Auch originäre Fixkosten, wie beispielsweise Mietkosten, sind dem Charakter nach sprungfix, sie orientieren sich an der Zahl der bewilligten Plätze. Die Mehrzahl der Kostenarten wächst entsprechend mit der Einrichtungsgrösse. Allein bei den Verwaltungskosten sind Grössenvorteile denkbar, liessen sich aber in der Stichprobe nicht eindeutig nachweisen.

Entscheidend sind also vielmehr eine optimale Auslastung der bereitgestellten Kapazitäten und ein insgesamt effizientes Management der Einrichtung. Hier agieren die befragten Einrichtungen in beiden Kantonen (abgesehen von Ausreissern) mit einer durchschnittlichen Auslastung von rund 90 % auf hohem Niveau. Kleinen Einrichtungen scheint es zudem leichter möglich zu sein, durch Flexibilität z.B. in Bezug auf Arbeits- und Belegpläne sogar Kostenvorteile gegenüber grösseren Krippen zu erzielen.

Zu der Frage, ob unterschiedliche **Trägerschaften und Finanzierungsmodelle** (Defizitfinanzierung versus fixe Subventionierung, sei es mit einer Pauschale oder einem von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Eltern abhängigen Betrag) einen Einfluss auf die Managementeffizienz und damit auf die Vollkosten einer Krippe haben, lassen sich auf Grundlage der Erhebung keine eindeutigen Aussagen machen. Zwar sind bei den untersuchten defizitfinanzierten Einrichtungen tendenziell höhere Vollkosten im Vergleich zu anderen Einrichtungen feststellbar, allerdings lassen sich anhand der relevanten Effizienzkriterien Auslastung, Personalkosten oder dem Betreuungsverhältnis keine eindeutigen Hinweise für durchgängige Optimierungspotenziale feststellen.

Hinsichtlich der **Standorte** der Krippen können aufgrund der starken Streuung der Stichprobe ebenfalls keine Kostenvorteile bzw. -nachteile für Krippen in der Stadt, am Stadtrand oder im ländlichen Raum nachgewiesen werden. Es ist lediglich eine kaum überraschende Tendaussage möglich: Mietkosten in der Stadt und teilweise auch am Stadtrand sind höher als Mietkosten auf dem Land.

Im Rahmen des Krippenvergleichs wird jede Krippe anhand einer **individuellen Referenzkrippe** analysiert, die sich aus Ist-Werten der untersuchten Einrichtung (bspw. Anzahl Plätze, Öffnungsdauer, etc.), Vorgaben aus den kantonalen Richtlinien (Betreuungsschlüs-

sel, Raumgrösse, etc.) und verschiedenen Referenzwerten aus den Erhebungsdaten oder anderen statistischen Erhebungen (z.B. durchschnittliche Personalkosten) zusammensetzt. Diese individuell angepasste Referenzkrippe bietet somit einen realistischen Vergleich für jede untersuchte Krippe. Im Vergleich zu den individuellen Referenzkrippen sind die untersuchten Einrichtungen Zürichs im Durchschnitt 13 % und die Krippen des Kantons Waadt 18 % teurer. In beiden Kantonen weisen trotz der insgesamt hohen Abweichung jeweils drei Einrichtungen geringere Vollkosten aus als ihre Referenzkrippe.

Der überwiegende Teil der Abweichung erklärt sich in beiden Regionen aus den im Vergleich zu den Referenzwerten höheren Personalkosten. Die Ursachen für die festgestellten Abweichungen sind vielfältig, ein eindeutiger Treiber ist nicht erkennbar. In einigen Krippen ist ein vergleichsweise hohes Lohnniveau, in anderen ein vergleichsweise geringes Betreuungsverhältnis und in wieder anderen Einrichtungen der Einsatz überdurchschnittlich vieler qualifizierter Betreuerinnen für die Abweichungen verantwortlich.

Eine **Abweichungsanalyse** zeigt, dass die Reaktionen der Kosten auf sich ändernde Auslastungsquoten, Öffnungszeiten und eine Erweiterung der Platzkapazität stets in der kurzen und langen Frist zu betrachten sind. Sie hängen stark von der Anpassung der Personalkapazitäten ab, die auf kurze Sicht auslastungsunabhängig und damit fix sind und den grössten Fixkostenblock ausmachen, auf lange Sicht aber ebenfalls angepasst werden können. Ist diese Anpassung kurzfristig nicht möglich, reagieren die Vollkosten aufgrund des grossen Fixkostenanteils in der Regel proportional auf Ausdehnungen und Beschränkungen der Nachfrage. Sinkt beispielsweise die Auslastung um 10 %, erhöhen sich zumindest kurzfristig auch die Vollkosten pro belegtem Platz um 10 %. Erst wenn die Kapazitäten ebenfalls verringert werden können, kann der Anstieg der Vollkosten pro belegtem Platz begrenzt werden. Langfristig sind die Effekte schwankender Auslastungsquoten folglich deutlich geringer als in der kurzen Frist.

Gerade in Fällen einer Steigerung der Auslastung müssen jedoch in der Praxis die vielfältigen Restriktionen durch die Richtlinien berücksichtigt werden, die häufig zum sofortigen Aufbau von Personalkapazitäten und damit sprungfixen Kosten führen, wodurch betriebswirtschaftliche Skaleneffekte nur begrenzt möglich sind.

## **Ausblick**

Insgesamt hat die Erhebung gezeigt, dass die befragten Einrichtungen im Rahmen der Möglichkeiten, die ihnen die geltenden Richtlinien bieten, bereits gut aufgestellt sind. Die Auslastung ist letztlich das zentrale Kriterium für den effizienten Betrieb einer Kinderbetreuungseinrichtung. Eine Krippe ist in der Regel umso rentabler, je besser die angebotenen Betreuungskapazitäten ausgelastet werden. Für das Erreichen einer konstant hohen Auslastung ist es für alle Krippen essentiell, eine möglichst langfristige Belegungsplanung aufzustellen und dabei die sich ändernde Altersstruktur und Zusammensetzung der Gruppen mit einzubeziehen. Mit Blick auf die Kosten pro Platz sollte dennoch darauf geachtet werden, pädagogisch vertretbare Einsparpotenziale zu nutzen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht liegt das hauptsächliche Potenzial zur Reduzierung der Kosten von Krippenplätzen in der Ausgestaltung und Flexibilität der Richtlinien betreffend der Qualifikation und Struktur

des Krippenpersonals, der maximalen Gruppengrösse, der Alterstruktur der Gruppen und des Betreuungsverhältnisses.

## Résumé

Les coûts des places de crèche s'inscrivent dans un environnement caractérisé par la disparité des conditions-cadre régionales et institutionnelles, ces dernières étant déterminées par de nombreux acteurs. La Confédération, les cantons et les communes, les associations et les organisations locales, mais surtout la situation économique et la demande des parents agissent sur l'offre, les directives et finalement sur les coûts des places de crèche. Dans ce contexte, l'objectif de l'OFAS consistait à établir de façon transparente les structures des coûts d'une crèche et les facteurs de coûts. Prognos AG a analysé dans le cadre de ce projet la structure des coûts de vingt crèches dans les cantons de Zurich et de Vaud en se basant sur un relevé exhaustif des coûts complets. Les objectifs de cette enquête étaient les suivants:

- analyser les **structures des coûts** des crèches et les **facteurs de coûts** ;
- comparer les **coûts** des crèches entre les communes et les cantons ;
- déterminer les **marges de manœuvre** des acteurs dans la perspective de réduire les coûts et de présenter des pistes d'action ;
- déduire des **coûts optimisés** de la méthode des coûts de revient complets.

Les résultats de l'étude concourent à améliorer les données relatives aux coûts des places de crèche, tout en signalant les raisons qui expliquent les éventuelles différences de coûts entre les crèches de divers lieux. Cela a nécessité le développement d'un référentiel de coûts et d'un outil de comparaison applicables dans de nombreux cantons. La qualité (pédagogique) des crèches a été explicitement exclue du champ de cette étude. Si une grande partie des aspects étudiés dans les pages qui suivent ont certes des effets sur la qualité de l'offre, les limites de l'étude ne nous ont toutefois pas permis d'évaluer ces relations.

## Structure de l'enquête

Nous avons choisi dix crèches dans le canton de Vaud et dix dans le canton de Zurich afin de procéder au recueil des données relatives aux coûts. Souhaitant saisir une gamme de crèches aussi vaste que possible malgré cet échantillon réduit, nous avons fixé, avant de choisir les crèches à sonder, plusieurs critères de segmentation, tels que la taille de la structure d'accueil et son mode de financement. L'échantillon comprend ainsi des structures d'accueil présentant une grande disparité du point de vue de la taille (allant de 10 à 192 places), du statut (crèches publiques, crèches associatives et crèches d'entreprise), du mode de financement (subvention publique fixe ou garantie de déficit) et de l'emplacement (centre-ville, périphérie, zone rurale).

Nous avons passé en revue l'ensemble des facteurs et des catégories de coûts pertinents dans les vingt structures retenues afin d'obtenir les meilleures données de référence possible. Nous avons recueilli les données à l'aide de questionnaires bilingues normalisés et d'entretiens personnels avec les responsables de chaque crèche.

Afin d'obtenir une meilleure comparabilité, l'étude se réfère aux coûts complets, qui comprennent également les coûts comptables, par exemple ceux calculés pour le bénévolat et les indemnités de loyer. Nous avons également analysé les facteurs de coûts régionaux et institutionnels applicables aux crèches étudiées. Pour ce faire, nous avons fait des recherches et mené des entretiens tant au sein des crèches qu'avec les responsables des organisations qui les financent. Lors de cette phase, nous avons recueilli des données relatives aux conditions-cadre importantes, comme la structure de soutien, les exigences légales, le niveau régional des coûts et l'organisation de l'organisme responsable.

L'analyse des catégories de coûts propres aux crèches et des facteurs de coûts régionaux et institutionnels a permis d'élaborer une structure des coûts de référence et un référentiel de coûts qui se prête à la comparaison entre les crèches. Nous avons développé un outil Excel sur la base du référentiel de coûts afin de pouvoir comparer systématiquement les crèches à leurs coûts de référence.

### Résultats de l'enquête

Avec une moyenne de 44 places contre 24, les structures d'accueil du canton de Vaud que nous avons étudiées s'avèrent être nettement plus grandes que celles de l'échantillon zurichois. L'examen des **coûts complets** moyens n'a pourtant pas fait apparaître de différence considérable entre les deux cantons. Par place occupée en moyenne, ils s'élèvent à 29 545 francs par année dans le canton de Zurich et à 29 485 francs dans le canton de Vaud. En d'autres termes, l'heure d'accueil est de 10 fr. 70 à Zurich et de 10 fr. 60 dans le canton de Vaud, et la journée d'accueil de 121 fr. 40 resp. 126 fr. 50. La légère différence provient du fait que les coûts, au total plus élevés à Zurich, sont répartis sur davantage de jours ouvrables (243 jours par année en moyenne à Zurich, contre 233 dans le canton de Vaud). A l'inverse, les crèches vaudoises sont ouvertes en moyenne 11,9 heures par jour, soit un peu plus longtemps que les crèches zurichoises (11,3 heures). L'interprétation de ces résultats doit néanmoins tenir dûment compte des écarts importants entre les différentes institutions d'un même canton. A Zurich, les coûts complets par année de la crèche la plus chère équivalent quasiment au double de ceux de la moins chère. La pertinence des analyses au niveau des coûts agrégés est donc limitée.

L'examen des **structures de coûts** révèle tout d'abord, comme on s'y attendait, que les frais de personnel (accueil et administration) représentent le poste de loin le plus important : 72 % en moyenne pour les crèches du canton de Zurich et 75 % pour les crèches vaudoises. Les autres postes les plus importants sont les frais de loyer (y compris subventions et charges) et les frais de restauration. La part respective de ces deux postes dans les coûts complets est toutefois nettement moindre : celle des frais de loyers s'élève à 13 % dans le canton de Zurich et à 7 % dans le canton de Vaud, tandis que celle des frais de restauration est de 8 % à Zurich et de 10 % en terre vaudoise. Ces trois catégories de coûts sont responsables à elles seules d'environ 90 % de l'ensemble des coûts d'une structure d'accueil. En regard des coûts moyens, les coûts comptables – qui sont de 2 % à Zurich et de 3 % dans le canton de Vaud – n'ont qu'une faible influence sur les coûts complets d'une structure d'accueil. Il n'en va toutefois pas de même lorsqu'on considère les

structures séparément. Les frais de loyer de certaines des crèches analysées dans le canton de Vaud sont par exemple subventionnés jusqu'à près de 90 % d'un loyer usuel sur le marché.

Le niveau des **frais de personnel** par place occupée en moyenne est en grande partie comparable dans les deux cantons si on considère l'ensemble des crèches. Nous pouvons en revanche observer des différences considérables en ce qui concerne les facteurs de coûts comme la composition du personnel, les effectifs et le niveau des salaires horaires. Ces différences sont notamment imputables à la teneur des directives cantonales respectives. L'interprétation de ces directives au sujet de la taille maximale des groupes, du taux d'encadrement nécessaire et des exigences minimales en matière de qualifications du personnel a une influence considérable sur les besoins en personnel ainsi que sur la composition des effectifs des structures d'accueil et, partant, sur les frais de personnel. Les crèches zurichoises sont également des lieux de formation : les apprenants et les stagiaires y représentent plus de 40 % de l'effectif du personnel. Cette proportion est significativement plus faible dans le canton de Vaud, puisque, pour répondre aux normes d'encadrement, seule une partie des apprenants et stagiaires est prise en compte.

Le personnel éducatif du canton de Zurich est en outre majoritairement composé d'éducatrices de la petite enfance de formation secondaire, tandis que les employés dans le canton de Vaud sont principalement des éducatrices de la petite enfance de formation supérieure (ES) ou des éducatrices sociales de formation tertiaire (HES). Le taux d'encadrement éducatif fait aussi l'objet d'importantes différences entre les cantons. Ce taux est de 3,7 enfants par éducatrice dans le canton Zurich, tandis qu'il est de 5,2 dans le canton de Vaud. Si le nombre d'enfants par éducatrice est moindre dans le canton de Zurich, le niveau de qualification – et donc de rémunération – du personnel est plus élevé dans le canton de Vaud. En outre, on a pu observer, à qualification égale, un niveau des salaires plus élevé dans les crèches étudiées du canton de Vaud. Malgré ces différences structurelles, les frais de personnel moyens par place d'accueil occupée se situent au final à un niveau semblable dans les deux cantons.

Etant donné les directives en vigueur, nous aurions aussi pu nous attendre à trouver des **frais de loyer** plus avantageux dans le canton de Vaud. Les directives zurichoises prévoient en effet une surface d'accueil de 5,5 m<sup>2</sup> par place d'accueil contre 3 m<sup>2</sup> seulement pour le canton de Vaud. Néanmoins, en raison de la pénurie de locaux adaptés sur le marché, les surfaces d'accueil prévues par les directives sont largement dépassées dans les deux cantons. Rapportées au nombre de places, les surfaces louées varient fortement d'une structure d'accueil à l'autre. Les frais de loyer diffèrent en outre très fortement aussi bien à l'intérieur d'un même canton qu'entre les deux cantons. Les loyers dépendent donc en définitive de l'emplacement et de l'équipement propres à chaque structure d'accueil. Il n'est dans l'ensemble pas possible d'attribuer le montant du loyer des différentes structures d'accueil à un facteur de coûts unique. Une conclusion semblable s'applique au troisième poste de coûts en importance, les **frais de restauration**. Là aussi, aucune différence décisive (ni aucune économie particulière) ne peut être établie, que ce soit entre les

options concernant la préparation des repas, sur place ou externalisée, ou entre les cantons.

Dans le cadre de l'**analyse des coûts**, nous nous sommes efforcés de déterminer l'influence respective de trois facteurs : la taille de la crèche, son statut et son mode de financement, ainsi que son emplacement géographique. L'interprétation des résultats obtenus doit tenir compte du fait qu'un échantillon de seulement vingt crèches n'autorise pas à tirer des conclusions empiriquement probantes. Les résultats fournissent malgré tout des indications sur de possibles tendances et sur les recherches empiriques complémentaires qu'il serait souhaitable d'entreprendre.

Malgré la grande variance de l'échantillon, avec des structures d'accueil offrant de 10 à 192 places autorisées, une analyse de régression n'a révélé aucun lien significatif entre la **taille d'une crèche** et les coûts complets par place d'accueil occupée en moyenne. Les résultats de l'enquête n'ont par exemple pas confirmé, comme on aurait peut-être pu s'y attendre, l'existence d'économies d'échelle ou de coûts dégressifs par place associés à une augmentation de la taille d'une crèche. Une raison fondamentale est sans doute que les coûts qui sont fixes et indépendants de la taille d'une structure d'accueil ne constituent qu'une faible partie de l'ensemble des coûts. Même des coûts en substance fixes, comme par exemple les frais de loyer, correspondent en réalité à des coûts variant par paliers : ils sont liés au nombre de places autorisées. La plupart des catégories de coûts augmentent ainsi proportionnellement à la taille de l'institution. Des économies d'échelles ne sont concevables que pour les frais administratifs, même si notre échantillon ne permet pas de l'établir clairement.

Une occupation optimale des capacités disponibles et une gestion efficace de la crèche constituent des éléments plus décisifs. Les structures d'accueil examinées font à cet égard excellente figure : tant à Zurich que dans le canton de Vaud (abstraction faite de rares exceptions), elles affichent un taux de fréquentation moyen avoisinant 90 %. Les petites structures semblent aussi avoir certains avantages sur les plus grandes, par exemple une flexibilité plus élevée dans le domaine des plans de travail et d'occupation.

L'enquête ne permet pas d'apporter de réponse tranchée à la question de savoir si le **statut et le modèle de financement** (couverture de déficit / subventions fixes, que ce soit au moyen d'un forfait ou d'une subvention dépendant de la capacité de gain des parents) ont une influence sur l'efficacité de la gestion et, partant, sur les coûts complets d'une crèche. Nous pouvons certes constater que les structures d'accueil examinées qui bénéficient d'une garantie de couverture du déficit ont tendance à présenter des coûts complets plus élevés que les autres. Les critères d'efficacité pertinents que sont la fréquentation, les frais de personnel ou le taux d'encadrement éducatif ne permettent toutefois pas d'identifier de potentiels d'optimisation évidents.

Concernant l'**emplacement** des crèches, la forte dispersion de l'échantillon ne permet pas non plus de dégager des avantages ou des inconvénients manifestes associés à la situation des crèches en centre-ville, en périphérie ou en zone rurale. La seule tendance que nous pouvons mettre en évidence n'est guère surprenante : les frais de loyer sont, en ville

et (en certains cas) en périphérie, plus élevés qu'à la campagne et cette disparité se reflète dans les structures de coûts.

Chaque crèche de l'échantillon a été comparée dans le cadre de cette étude à une **crèche dite de référence** ayant la particularité d'intégrer des valeurs réelles de la crèche examinée (le nombre de places, les heures d'ouverture, etc.), le contenu des directives cantonales (p. ex. le taux d'encadrement éducatif ou la surface d'accueil minimale) et diverses valeurs de référence établies sur la base des données de l'enquête ou d'autres données statistiques (p. ex. le coût moyen des frais de personnel). Adaptée sur mesure, la crèche de référence offre ainsi un point de comparaison réaliste pour évaluer la crèche examinée. Les institutions de l'échantillon sont en moyenne plus chères que leur crèche de référence, de 13% à Zurich et de 18 % dans le canton de Vaud. En dépit de ces écarts, dans l'ensemble considérables, les deux cantons ont chacun trois crèches dont les coûts complets sont inférieurs aux valeurs de leur crèche de référence.

Dans les deux régions, ces écarts s'expliquent pour l'essentiel par des frais de personnel bien plus élevés dans les institutions que dans leurs crèches de référence. Il peut y avoir plusieurs raisons à cela, mais aucune ne ressort nettement : dans certaines crèches, le niveau des rétributions est relativement élevé, dans d'autres, le taux d'encadrement est relativement bas, et dans d'autres encore, l'accueil est assuré par un nombre d'éducatrices qualifiées au dessus de la moyenne.

Une **analyse de sensibilité** a montré que la façon dont les coûts réagissent à des modifications du taux de fréquentation, des horaires d'ouverture et des capacités d'accueil doit être envisagée tant à court qu'à long terme. L'évolution des coûts dépend fortement de l'ajustement des ressources en personnel. A court terme, ces ressources, qui représentent le poste de coûts fixes le plus important, sont indépendantes de la fréquentation et sont en ce sens constantes. A plus long terme, il est en revanche possible de les ajuster à l'évolution de la fréquentation. Si cet ajustement n'est pas possible à court terme, les coûts complets réagiront en principe de façon proportionnelle aux extensions ou aux rétrécissements de la demande en raison de la part importante des coûts fixes. Si la fréquentation baisse par exemple de 10 %, les coûts complets par place occupée augmenteront aussi de 10 %, du moins à court terme. C'est uniquement si les capacités peuvent elles aussi être réduites que l'on parviendra à contenir l'augmentation des coûts complets par place occupée. Les effets des fluctuations du taux d'occupation sont donc nettement moins importants à long terme qu'à court terme.

C'est précisément dans le cas d'une augmentation de la fréquentation qu'il faut tenir compte des diverses restrictions prévues par les directives cantonales. Elles se traduisent souvent par un accroissement des effectifs et donc par une augmentation des coûts variant par paliers, limitant ainsi fortement les possibles économies d'échelle.

## **Perspectives**

L'enquête a dans l'ensemble montré que les structures d'accueil consultées font bonne figure dans le cadre des possibilités prévues par les directives en vigueur. La fréquentation

est en fin de compte le principal critère d'efficacité dans la gestion d'une structure d'accueil. Le niveau de rentabilité d'une crèche dépend généralement du taux d'occupation de ses capacités d'accueil. Afin de maintenir un taux d'occupation élevé, une crèche doit autant que possible établir une planification de l'occupation à long terme, en tenant compte de l'évolution de la structure d'âge et de la composition des groupes. S'agissant des coûts par place, il faudrait cependant veiller à bien utiliser les potentiels d'économie qui sont acceptables sur le plan pédagogique. Du point de vue économique, le principal potentiel de réduction du coût des places de crèche réside dans le contenu et la flexibilité des directives portant sur la qualification et la structure du personnel, la taille maximale des groupes d'enfants, la structure d'âge de ces groupes et le taux d'encadrement.

## Riassunto

I costi dei posti di custodia negli asili nido dipendono dallo specifico contesto regionale e istituzionale, che a sua volta è influenzato da numerosi attori. L'offerta, le direttive aziendali e, in definitiva, il costo dei posti di custodia sono determinati da Confederazione, Cantoni, Comuni, federazioni e organizzazioni locali, dalla congiuntura e dall'evoluzione della domanda dei genitori. Data questa situazione, l'UFAS ha lanciato un progetto per fare chiarezza sulla struttura dei costi degli asili nido e sui fattori che li influenzano. Nel quadro del presente progetto, la società Prognos AG ha analizzato la struttura dei costi di 20 asili nido dei Cantoni di Vaud e Zurigo sulla base di un'ampia rilevazione dei costi totali. Lo studio aveva i seguenti obiettivi:

- **analizzare la struttura dei costi** degli asili nido e i **fattori che li influenzano**;
- **confrontare i costi** degli asili nido di diversi Comuni e Cantoni;
- determinare il **marginale di manovra degli attori nell'ottimizzazione dei costi** e illustrare possibili provvedimenti;
- desumere dalla contabilità analitica le **strutture dei costi ottimali sotto il profilo economico-aziendale**.

I risultati della presente ricerca contribuiscono a migliorare la qualità dei dati disponibili sui costi dei posti di custodia e a spiegare le differenze tra i vari asili nido. Si astiene però espressamente da qualsiasi valutazione sulla qualità pedagogica dei posti di custodia degli asili nido. Infatti, sebbene molti degli aspetti analizzati abbiano ripercussioni sulla qualità dell'offerta, la valutazione di queste relazioni avrebbe oltrepassato i limiti del campo d'indagine.

## Metodo di analisi

Per la rilevazione dei costi, nei Cantoni di Zurigo e di Vaud sono stati scelti due campioni rappresentativi di 10 strutture che accudiscono prevalentemente bambini in età compresa tra 0 e 4 anni. Per includere nell'analisi il ventaglio più ampio possibile di tipi di asili nido nonostante l'esiguità del campione, nella scelta delle istituzioni sono stati utilizzati vari criteri di stratificazione, come il sistema di finanziamento o l'ente responsabile. Il campione comprende pertanto strutture diverse per dimensioni (da 10 a 192 posti di custodia autorizzati), ente responsabile (ente pubblico, associazione, azienda), finanziamento (sussidio fisso, garanzia di copertura del deficit) e ubicazione (centro città, periferia, zona di campagna).

Per avere una solida base di dati, nei venti istituti selezionati sono stati identificati tutti i fattori di influenza e le voci di costo rilevanti. L'indagine è stata effettuata mediante questionari standardizzati bilingui e interviste personali con i responsabili di tutti gli asili nido. Per poter confrontare meglio i risultati, sono stati utilizzati i costi totali, incluse le spese calcolate, come ad esempio quelle per il volontariato o i sussidi per le spese d'affitto. Si è inoltre tenuto conto dei fattori d'influenza regionali e istituzionali nei diversi Comuni e Can-

toni, che sono stati determinati mediante ricerche personali e colloqui con i direttori degli asili nido e degli enti responsabili. Tra i principali fattori vanno menzionati il sistema di sussidi, i requisiti legali, il livello dei costi regionale e l'organizzazione dell'ente responsabile.

In base all'analisi delle voci di costo specifiche agli asili nido e dei fattori d'influenza regionali e istituzionali è stato definito un modello di costi di riferimento che permette di confrontare gli asili. Questo modello è stato utilizzato per sviluppare uno strumento Excel che consente di confrontare sistematicamente tra loro gli istituti e i loro costi di riferimento.

## Risultati

Sebbene gli istituti selezionati nel Cantone di Vaud siano mediamente molto più grandi (44 posti) di quelli del Cantone di Zurigo (24 posti), se si confrontano i costi totali medi nei due Cantoni, a prima vista non si riscontrano differenze significative. I **costi totali** annui per posto di custodia occupato ammontano a 29 545 franchi a Zurigo, contro 29 485 franchi nel Cantone di Vaud, che convertiti in costi per unità di custodia corrispondono a 10,7 rispettivamente 10,6 franchi per ora di custodia e a 121,4 rispettivamente 126,5 franchi per giorno di custodia. La spiegazione di questi risultati è che gli istituti del Cantone di Zurigo sono aperti in media 10 giorni in più all'anno, mentre quelli di Vaud sono aperti mediamente mezz'ora in più al giorno. Nell'interpretazione dei risultati bisogna però tenere presente che le analisi di dati aggregati sono soltanto parzialmente attendibili, poiché la dispersione degli istituti dei singoli Cantoni è molto elevata. Nel Cantone di Zurigo, per esempio, i costi totali annui dell'asilo nido più costoso ammontano a quasi il doppio di quelli dell'istituto meno costoso.

L'analisi della **struttura dei costi** rivela innanzitutto che, come era prevedibile, i costi del personale di custodia e amministrativo rappresentano la principale voce di costo, con una media del 72 % nel Cantone di Zurigo e del 75 % in quello di Vaud. Le voci seguenti in ordine d'importanza, vale a dire i costi d'affitto (inclusi i sussidi e le spese accessorie) e i costi per il vitto, sono percentualmente molto inferiori (il 13 % rispettivamente l'8 % nel Cantone di Zurigo e il 7 % rispettivamente il 10 % nel Cantone di Vaud). Queste tre voci causano da sole circa il 90 % dei costi totali delle strutture di custodia. L'incidenza dei costi calcolati sui costi totali medi è invece esigua: nel Cantone di Zurigo ammontano al 2 % e nel Cantone di Vaud al 3 %. La situazione cambia però se si considerano i singoli istituti: nel caso degli asili nido del Cantone di Vaud, per esempio, i sussidi per l'affitto possono coprire fino al 90 % di un affitto a prezzo di mercato.

Dai dati degli asili nido selezionati risulta che nei due Cantoni l'importo medio dei **costi del personale** per posto occupato è pressoché identico. I fattori che influiscono maggiormente sui costi – come la struttura del personale o l'importo dei salari orari e la quantità di ore – presentano tuttavia differenze, che possono essere anche notevoli. Queste sono in parte dovute alle direttive cantonali per le strutture di custodia di bambini. L'interpretazione delle direttive concernenti le dimensioni massime dei gruppi, il rapporto numerico tra educatori e bambini e le qualifiche minime del personale influisce in misura considerevole sul numero di dipendenti, sulla struttura del personale e, di conseguenza, sui relativi costi. Gli asili nido

del Cantone di Zurigo, per esempio, fungono anche da istituti di formazione. La quota di apprendisti e stagiaire può pertanto arrivare a oltre il 40 % del personale educativo. Nel Cantone di Vaud la quota è molto inferiore (ca. il 20 %).

Nel Cantone di Zurigo, inoltre, il personale educativo è costituito in prevalenza da educatori della prima infanzia (formazione secondaria), mentre nel Cantone di Vaud gli asili nido impiegano soprattutto pedagoghi sociali con una formazione terziaria. Tra i due Cantoni vi sono differenze anche per quanto concerne il rapporto numerico tra educatori e bambini, che è di uno a 3,7 nel primo e di uno a 5,2 nel secondo. Nonostante il rapporto numerico inferiore del Cantone di Zurigo, i costi sono più o meno uguali poiché nel Cantone di Vaud il personale è più qualificato e quindi i salari sono più elevati. Si è inoltre constatato che, a parità di qualifiche, nel Cantone romando i salari medi sono più alti che in quello svizzero-tedesco. In definitiva, i costi del personale per posto di custodia occupato sono più o meno equivalenti nonostante le notevoli differenze strutturali tra i due Cantoni.

Nel Cantone di Zurigo, le direttive vigenti prescrivono una superficie di custodia di almeno 5,5 m<sup>2</sup> per posto, nel Cantone di Vaud di 3 m<sup>2</sup>. Considerati questi requisiti minimi, ci si attenderebbero **costi di affitto** inferiori nel Cantone di Vaud. Visto però che a causa della situazione del mercato immobiliare è quasi impossibile trovare superfici perfettamente adatte ai bisogni, in entrambi i Cantoni le superfici effettive superano di gran lunga quelle minime prescritte. La superficie affittata per posto di custodia (incluse le superfici annesse come la cucina, i locali sanitari, gli uffici, i corridoi ecc.) varia inoltre notevolmente da istituto a istituto, e da Cantone a Cantone, per cui si può concludere che in definitiva l'affitto dipende dall'ubicazione e dall'infrastruttura del singolo immobile. In generale, dunque, non è possibile indicare con precisione un fattore determinante per l'ammontare dei costi di affitto. Anche nel caso della terza voce di costo più importante, i **costi del vitto**, non si riscontrano differenze sostanziali tra Cantone e Cantone e tra gli asili che hanno una propria cucina e gli asili che ricorrono a servizi di ristorazione esterni.

Nel quadro dell'**analisi dei costi** è stata anche esaminata l'influenza di fattori quali le dimensioni della struttura, l'ente responsabile/il tipo di finanziamento e l'ubicazione. Nell'interpretazione dei relativi risultati occorre però considerare che con un campione di soli 20 istituti non è possibile trarre conclusioni a prova di smentita. Se ne possono tuttavia ricavare indicazioni su possibili tendenze e sull'eventuale necessità di ulteriori ricerche empiriche.

Nonostante la grande varietà del campione di asili nido, in cui il numero di posti autorizzati andava da 10 a 192, dall'analisi di regressione non è emerso un rapporto significativo tra le **dimensioni della struttura** e i costi totali per posto di custodia occupato. Contrariamente a quanto ci si sarebbe potuto attendere, la rilevazione non ha confermato neppure l'esistenza di relazioni quali le economie di scala, vale a dire la diminuzione dei costi in proporzione all'aumento delle dimensioni dell'asilo nido. Ciò è dovuto principalmente all'esigua quota di costi fissi indipendenti dalle dimensioni della struttura di custodia: infatti, anche un costo di per sé fisso come l'affitto può aumentare, a scatti, e quindi subire brusche variazioni legate al numero di posti autorizzati. La maggior parte delle voci di costo cresce in funzione delle

dimensioni dell'istituto. Soltanto per i costi amministrativi sono ipotizzabili economie di scala, che però non hanno potuto essere chiaramente dimostrate in base al campione esaminato.

I fattori determinanti sono quindi l'occupazione ottimale dei posti disponibili e, in generale, l'efficienza nella gestione della struttura. Fatta eccezione per alcuni valori anomali, gli asili nido di entrambi i Cantoni presentano tassi di occupazione medi elevati (ca. il 90 %). Un altro dato interessante è che gli asili nido di piccole dimensioni sembrerebbero avere maggiore facilità nell'ottimizzare i costi grazie alla loro maggiore flessibilità, per esempio per quanto riguarda i piani di lavoro e di occupazione.

La rilevazione effettuata non permette di stabilire se il **tipo di ente responsabile** e il **modello di finanziamento** (copertura del deficit o sussidio fisso sotto forma di contributo forfettario o di contributo in funzione del reddito dei genitori), influiscano sull'efficienza della gestione e di conseguenza sui costi totali di un asilo nido. Sebbene i costi totali delle strutture con copertura del deficit siano tendenzialmente più elevati di quelli degli altri istituti, se si considerano i criteri di efficienza presi come riferimento (tasso di occupazione, costi del personale e rapporto numerico tra educatori e bambini) non si riescono a individuare chiaramente miglioramenti attuabili in tutte le strutture.

A causa della forte dispersione del campione non è possibile dimostrare l'esistenza di vantaggi o svantaggi derivanti da una determinata **ubicazione** degli asili nido (città, periferia o campagna) sotto il profilo dei costi. L'unica tendenza riscontrabile – per nulla sorprendente – è che gli affitti in città e, in parte, anche in periferia sono più alti che in campagna.

Per il confronto degli asili, i costi di ogni struttura sono stati paragonati a quelli di **un asilo di riferimento**, calcolati di volta in volta sulla base dei dati effettivi dell'asilo esaminato (p. es. numero di posti, orario di apertura ecc.), delle direttive cantonali (rapporto numerico tra educatori e bambini, dimensioni dei locali ecc.) e di alcuni valori di riferimento tratti dai dati della rilevazione dei costi o di altre statistiche (p. es. costo medio del personale). Il metodo degli asili di riferimento permette un confronto realistico per ognuna delle strutture analizzate. Rispetto agli asili di riferimento, le strutture del Cantone di Zurigo sono mediamente più care del 13 %, quelle del Cantone di Vaud del 18 %. In entrambi i Cantoni, nonostante gli scarti nel complesso notevoli, vi sono tre strutture che presentano costi totali inferiori rispetto al loro asilo di riferimento.

Nei due Cantoni, la maggior parte degli scarti è dovuta al fatto che i costi del personale sono più elevati rispetto ai valori di riferimento. Le ragioni di queste differenze sono molteplici e non è quindi possibile attribuire la responsabilità a un fattore in particolare. In alcuni asili gli scarti sono dovuti a un livello dei salari relativamente elevato, in altri a un rapporto numerico tra educatori e bambini relativamente basso e in altri ancora all'impiego di educatori con qualifiche superiori alla media.

L'**analisi degli scarti** mostra che le ripercussioni sui costi della variazione dei tassi di occupazione, degli orari di lavoro e del numero di posti vanno sempre considerate sul breve e sul lungo periodo. Esse dipendono in larga misura dall'adeguamento delle risorse

di personale, che, sul breve periodo, sono indipendenti dal tasso di occupazione e rappresentano quindi un costo fisso (la voce di costo principale), mentre a lungo termine possono anch'esse variare. A causa della quota elevata di costi fissi, se non è possibile procedere rapidamente a un adeguamento, i costi totali reagiscono di regola in modo proporzionale all'aumento o alla diminuzione della domanda. Se per esempio il tasso di occupazione scende del 10 %, i costi totali per posto occupato aumentano, perlomeno a breve termine, nella stessa misura. I costi totali per posto occupato tornano a diminuire soltanto al momento in cui è possibile ridurre le risorse impiegate. A lungo termine, l'effetto delle fluttuazioni del tasso di occupazione è pertanto molto minore che sul breve periodo. Se il tasso di occupazione aumenta, nella pratica occorre tenere conto delle numerose restrizioni imposte dalle direttive, che di regola rendono necessario un aumento immediato delle risorse di personale e causano quindi uno scatto in avanti dei costi fissi (costi a gradini). La realizzazione di economie di scala è pertanto possibile soltanto in misura limitata.

### **Prospettive**

La rilevazione ha mostrato che in generale gli istituti interpellati, nei limiti delle possibilità offerte loro dalle direttive cantonali, sono già oggi ben organizzati. In definitiva, il criterio fondamentale per gestire in modo efficiente una struttura di custodia di bambini è il tasso di occupazione: un asilo nido è tanto più redditizio, quanto più è alto lo sfruttamento delle risorse impiegate. Per garantire che quest'ultimo resti costantemente elevato, è indispensabile che gli asili nido pianifichino a lungo termine l'occupazione dell'istituto, tenendo conto del cambiamento della struttura di età e della composizione dei gruppi. Per ridurre i costi per posto di custodia bisognerebbe tuttavia cercare di sfruttare possibilità di risparmio sostenibili sul piano pedagogico. Sul piano economico-aziendale, il maggiore potenziale di riduzione dei costi dei posti di custodia è dato dal contenuto e dalla flessibilità delle direttive concernenti le qualifiche e la struttura del personale di custodia, le dimensioni massime dei gruppi, la loro struttura d'età e il rapporto numerico tra gli educatori e i bambini.



## Summary

The costs of a day nursery place vary from one region and from one facility to another, which themselves also vary due to the influence of the great many stakeholders involved. The Confederation, the cantons and municipalities, associations, local organisations, not to mention the state of the general economy and parental demand have a bearing on the availability of day nurseries, on their codes of practice and on the costs of each nursery place. In light of this situation, the FSIO decided that there was a need for clearer and more precise information on the cost structures of these facilities and the factors that determine these costs. To this end, it commissioned Prognos AG to carry out such a survey. The Basle-based consultancy subsequently analysed the cost structures of 20 day nurseries - half in the canton of Vaud, the other half in the canton of Zurich – based on an extensive investigation of the full costs per day nursery place. The main objectives of the study were as follows:

- to analyse the **cost structures** and **cost determinants** of day nurseries;
- to compare the **costs** of day nurseries in different municipalities and cantons;
- to determine the **leeway** that all parties concerned have to optimise costs, and to put forward possible measures to achieve this objective;
- to identify **economically optimal cost structures** from the full cost accounting.

The results of the study will also help to improve existing data on day nursery costs as well as to identify the reasons behind any cost differences between individual nurseries in various parts of Switzerland. The study does not explicitly look at the quality of the services provided by the day nurseries. Admittedly, many of the aspects which the study investigates have an impact on the quality of the services provided by these day care facilities, though an evaluation of these links was beyond the scope of the present research.

### Structure of the analysis

Cost data were collected from 20 day nurseries, 10 in the canton of Zurich and 10 in the canton of Vaud. All 20 facilities chiefly look after children aged between 0 and 4. In order to ensure that the sample, although small, was as representative as possible, the criteria to select the day nurseries for inclusion in the survey were their size (the sample ranges from 10 to 192 places), source of funding (public authorities, associations and private firms), type of funding (subsidised, deficit guarantee) and location (city centre, suburbs, rural areas).

To guarantee a sufficiently large data set, all relevant factors and types of costs were collected from the selected 20 nurseries. The collection was performed by means of a bilingual, standardised data survey as well as through face-to-face interviews with day nursery managers. To improve comparability, the cost of work provided by volunteers and secured rent subsidies, for example, were calculated based on the full costs, including imputed costs for items such as volunteer work and rent subsidies. Account was also taken of re-

gional and institutional cost factors. This phase of the survey consisted of one-to-one, on-site discussions with the responsible funding bodies. Important aspects, such as the funding structure, legal requirements, regional cost levels as well as the organisation of funding bodies were also gathered during this phase.

The evaluation of not only the different types of costs incurred by day nurseries but also the regional and institutional cost factors allowed us to establish a reference cost structure. Using an Excel tool, the reference cost model was developed into an instrument that would enable a systematic comparison of the 20 day nurseries and their individual reference costs.

## Research findings

Although the day nurseries in the canton of Vaud are much larger than those in the canton of Zurich (an average of 44 and 24 places respectively), a comparison of the average full costs in the two cantons did not produce any significant differences. The **full costs** of an average day nursery place per year were CHF 29'545 in Zurich and CHF 29'485 in Vaud. In terms of the hourly cost of care, this equates to CHF 10.70 in Zurich and CHF 10.60 in Vaud, or CHF 121.40 and CHF 126.50 per day. The reason for this difference may be that the day nurseries in Zurich were opened ten days' longer, and that those in Vaud were opened on average 30 minutes more per day. However, when interpreting these findings, it should be noted that the meaningfulness of analyses at the aggregated level are limited due to the considerable variance between facilities in the same canton. In Zurich the full costs per year of the cheapest and most expensive nurseries differ by nearly 100%.

As expected, an examination of the **cost structures** shows that personnel costs (care and administrative staff) are by far the largest cost item: an average of 72% for day nurseries in Zurich, and 75% for those in Vaud. This is followed by rent (including subsidies and utilities) and catering costs. However, both these cost items make up a much smaller part of the overall costs. Rent costs account for 13% of the total costs of facilities in Zurich and 7% in Vaud, while for catering costs the figures are 8% and 10%, respectively. Together these three cost items make up approximately 90% of the full costs of a childcare facility. With regard to the average costs, the accounting costs – 2% in Zurich and 3% in Vaud – have little bearing on the full costs of a day nursery. Nevertheless, the situation is very different when we consider the facilities individually. For example, some of the facilities surveyed in Vaud receive rent subsidies which are the equivalent of up to 90% of the going market rent.

While the **personnel costs** per occupied place are largely similar in both cantons, there are considerable differences in terms of the composition, quantity and level of the hourly wage. One of the reasons for this may be the cantonal regulations on day nurseries. The interpretation of the given regulations in relation to the maximum group sizes, carer/child ratios and the minimum staff qualification requirements has a major bearing on the demand for labour and the personnel structure of day nurseries. For example, day nurseries in Zurich are also considered as training facilities, with apprentices and trainees making up over 40% of the payroll. In Vaud, this figure is much lower at around 20%. In Zurich, the

educational staff are largely early years teachers (secondary education), while in Vaud they are primarily social educators (third-level education).

There are also differences in the carer/child ratio. In the canton of Zurich, the ratio is 3.7, and 5.2 in Vaud. While Zurich has a lower carer/child ratio, the level of qualifications, and thus the salaries, of day nursery staff in Vaud is higher. Furthermore, contrary to what the cost of living would have us suppose, the salary level for an employee in Vaud with the same qualifications as an employee in Zurich is higher. In the end, both cantons have similar personnel costs per occupied place despite their considerable structural differences.

According to the day nursery regulations currently in force in both cantons, day nurseries in Zurich should offer at least 5.5 m<sup>2</sup> per place, while in Vaud the minimum requirement is 3 m<sup>2</sup> per place. It would be reasonable, therefore, to assume that **rent costs** in the Vaud would be lower. Nevertheless, given the lack of appropriate space on the rental market, the floor surface of day care facilities in both cantons largely exceeds these minimum requirements. Seen in terms of the number of places, the rented space (incl. adjacent space such as kitchen, toilets, office, corridors etc) varies widely both within and between the cantons. Rents therefore ultimately are contingent on the location and facilities of each day nursery. It was therefore not possible to identify a dominant determinant of the level of rent costs incurred by individual nurseries. Also, in relation to the third-largest cost item, **catering costs**, we were not able to establish any decisive difference or cost advantage either between cantons or depending on whether meals were prepared on- or off-site.

As part of a **cost analysis** we also investigated the individual influence of three factors on the full costs of a nursery: size, status and source of funding, as well as location. When interpreting the average results of this analysis, it is important to bear in mind that the small sample size means that empirically sound and statistically significant conclusions could not be made. Nevertheless, the findings provide pointers with regard to possible trends, as well as highlight the need for complementary empirical research.

Despite a wide variance in the sample, with the 20 nurseries surveyed offering between 10 and 192 authorised places, a regression analysis found no significant correlation between the **facility size** and the average full costs per occupied day care place. The survey findings did not confirm, as could have been expected, the existence of economies of scale or a situation where the larger the size of the day nursery, the lower the costs per place. This is undoubtedly due to the fact that costs which are fixed and independent of the size of the childcare facility account for only a small share of the total costs.

Indeed, some apparent fixed costs, like rent costs, are in reality step-wise fixed costs, implying that, despite a degree of “fixedness”, they are linked to the number of places the nursery is authorised to offer. Most cost categories grow concomitantly with the size of the facility. Economies of scale are therefore only conceivable for administrative costs, even if our sample does not find unequivocal evidence to bear out this claim.

What is more decisive is the optimal level of occupancy of the existing places and the effective management of the nursery. Here the facilities in both cantons (barring outliers)

fare well, with an average occupancy rate of close to 90%. However, it seems that small facilities also have a number of advantages over larger day nurseries, such as greater flexibility in terms of work schedules and occupancy planning.

The survey was unable to answer with any particular clarity the question of whether the **source and nature of funding** (deficit cover or fixed subsidies, whether flat rate or calculated according to the parents' income) influence the effectiveness of the management of the day nursery, and thus its full costs. However, we observed that nurseries which benefited from a deficit guarantee tend to have higher full costs than others. Nevertheless, on the basis of the relevant efficiency criteria (occupancy, personnel costs and the carer/child ratio), we were unable to identify any across-the-board potential for optimising cost structures.

With regard to **location** (town, suburbs or rural areas), the major dispersal of the sample makes it impossible to identify any cost advantages or disadvantages. The only trend we observed was hardly surprising, namely that rent costs in the city, and in some cases the suburbs, are higher than in rural areas.

Every day nursery in the sample was compared to a **reference day nursery**. The following information was attributed to these reference facilities: the actual values of the real day nursery (number of places, opening hours etc.), the relevant cantonal regulations (e.g. the legally stipulated carer/child ratio and the minimum surface area per place), as well as additional reference values taken from the present survey data and statistics from other surveys (e.g. average personnel costs). This made it possible to perform a realistic comparison between the real nursery and the tailor-made reference nursery. On average, the surveyed day care facilities were more expensive than the given reference nursery - 13% higher in Zurich and 18% in Vaud. Despite this major generalised difference, there were three day nurseries in each of the cantons which posted lower full costs than the relevant reference facility.

For both Zurich and Vaud, these differences were largely due to the much higher personnel costs incurred by the day nurseries compared to those of the reference facility. However, many other less important factors help explain this finding. For example, the salaries of carers in some day nurseries are relatively high, while in others the child/carer ratio is relatively low or the carers have above-average educational qualifications.

Every day nursery in the sample was compared to a **reference day nursery**. The following information was attributed to these reference facilities: the actual values of the real day nursery (number of places, opening hours etc.), the relevant cantonal regulations (e.g. the legally stipulated carer/child ratio and the minimum surface area per place), as well as additional reference values taken from the present survey data and statistics from other surveys (e.g. average personnel costs). This made it possible to perform a realistic comparison between the real nursery and the tailor-made reference nursery. On average, the surveyed day care facilities were more expensive than the given reference nursery - 13% higher in Zurich and 18% in Vaud. Despite this major generalised difference, there were

three day nurseries in each of the cantons which posted lower full costs than the relevant reference facility.

For both Zurich and Vaud, these differences were largely due to the much higher personnel costs incurred by the day nurseries compared to those of the reference facility. However, many other less important factors help explain this finding. For example, the salaries of carers in some day nurseries are relatively high, while in others the child/carer ratio is relatively low or the carers have above-average educational qualifications.

A **sensibility analysis** shows that the way in which costs react to changing occupancy rates, opening times and an increase in capacity must be considered from both a short- and long-term perspective. Cost trends greatly depend on changes in staffing levels. In the short term, these human resources, which constitute the largest fixed cost item, are not dependent on occupancy rates and, in this sense, remain constant. In the longer run, however, these may be adapted in line with changes in occupancy rates. If this adaptation is not possible in the short term, the full costs, due to the large share of fixed costs, will generally react proportionally to the extension and contraction of the proposed services. For example, if the occupancy rate drops by around 10%, the full costs per occupied place will rise by around 10%, at least in the short term. It is only if the nursery is able to reduce its capacities that an increase in the full costs of each occupied place can be curbed. In the long term, the effects of fluctuating occupancy rates are thus significantly weaker than in the short term. It is precisely in cases of higher occupancy, however, that we must consider the restrictions on day nurseries due to the relevant cantonal regulations. As a general rule, these take the form of an immediate rise in the workforce and thus an increase in the step-wise fixed costs, thereby greatly limiting possible economies of scale.

## Prospects

The survey has generally shown that the day nurseries in our sample perform well despite the restrictions due to the relevant cantonal legislation. In the final analysis, capacity utilisation is the central criterion for the efficient running of such a facility. As a general rule, the more profitable a day nursery is the better its care capacities are utilised. To achieve a constantly high occupancy rate, it is essential for all nurseries to establish a long-term utilisation forecast, which takes account of the changing age structure and composition of the children in their care. With regard to the costs per childcare place, cost-cutting opportunities should be seized insofar as they do not affect the quality of the educational services dispensed by the day nurseries. From a business management perspective, the chief potential for reducing the costs of childcare lies with the design and flexibility of the guidelines in relation to the qualifications and structure of personnel, the maximum group sizes, the age structures of these groups, and the carer-child ratio.



# 1 Aufbau und Methodik

## 1.1 Ziele der Studie

Die Analyse und der Vergleich der Kosten von Krippenplätzen stehen im Kontext unterschiedlicher regionaler und institutioneller Rahmenbedingungen, wobei letztere von zahlreichen Akteuren<sup>1</sup> beeinflusst werden. Bund, Kantone und Gemeinden, Verbände, lokale Organisationen und nicht zuletzt auch die wirtschaftliche Situation sowie das Nachfrageverhalten der Eltern prägen den Rahmen für das Angebot und die Kosten von Krippenplätzen.

Mit dem Forschungsprojekt werden die folgenden Ziele verfolgt:

1. Herstellung von **Transparenz** über alle relevanten Kostenfaktoren und Kostenarten einer Kinderkrippe,
2. Vergleich der **Kosten** zwischen Krippen in verschiedenen Gemeinden und Kantonen,
3. Bestimmung der **Handlungsspielräume** der Akteure zur Kostenoptimierung und Darstellung möglicher Massnahmen,
4. Ableitung **betriebswirtschaftlich optimaler Vorgaben** aus der Vollkostenrechnung.

Für die Erfüllung des Auftrags sind geeignete, möglichst empirisch abgesicherte und zugleich richtlinienkonforme Vergleichsdaten erforderlich. Solche Daten können zum Teil direkt aus den geltenden rechtlichen Vorschriften für die Einrichtungen abgeleitet werden. Andere Werte können amtlichen Statistiken entnommen werden. Darüber hinaus gibt es jedoch für viele Kosteneinflussfaktoren keine allgemeinen Werte. Zur Deckung dieser Datenlücke wurde in den Kantonen Zürich und Waadt eine Primärdatenerhebung in jeweils 10 Einrichtungen vorgenommen.

Die Untersuchung soll dazu beitragen, die Datenlage bezüglich der Kosten von Krippenplätzen zu ergänzen und zu verbessern sowie die Gründe für allfällige Kostenunterschiede zwischen einzelnen Krippen an verschiedenen Standorten aufzuzeigen. Zu diesem Zweck wurde ein in mehreren Kantonen einsetzbares Referenzkostenmodell und Vergleichsinstrument entwickelt. Die (pädagogische) Qualität von Krippenplätzen stand ausdrücklich nicht im Fokus der vorliegenden Studie. Viele der im Folgenden untersuchten Aspekte haben zwar Auswirkungen auf die Qualität der Angebote, eine Messung und Beurteilung dieser Zusammenhänge konnte jedoch im gegebenen Rahmen nicht geleistet werden.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden darauf verzichtet, jeweils die männliche und weibliche Form zu nennen. Selbstverständlich sind aber immer beide Geschlechter gemeint.

## 1.2 Begriffsabgrenzungen

Kinderkrippen sind Einrichtungen der Kindertagesbetreuung bzw. familienergänzenden Kinderbetreuungen für Kleinkinder. Der Begriff der Kinderkrippe bzw. die Kurzform Krippe wird uneinheitlich verwendet. Meist werden unter einer Krippe Einrichtungen mit einem Altersspektrum von der Geburt bis zum Eintritt in den Kindergarten (im Alter von vier bis fünf Jahren) verstanden. Oft wird der Begriff aber synonym zu Kindertagesstätten ganz allgemein verwendet, der ab und zu auch Hortangebote mit einschliesst. Für die vorliegende Untersuchung wurden Krippen ausgewählt, die überwiegend Kinder im Alter von 0 bis 4 Jahren betreuen. Zu weiteren Aspekten der Krippenauswahl siehe Kapitel 2.2.

Ziel dieser Untersuchung ist die Analyse und der Vergleich der Vollkosten von Krippenplätzen in der Schweiz, am Beispiel der Kantone Waadt und Zürich. Zwei Merkmale kennzeichnen die Vollkostenrechnung: Für einen aussagefähigen Vergleich der massgeblichen Kennzahl der Kosten pro Betreuungsplatz werden in einer Vollkostenrechnung sowohl Einzelkosten (z.B. Kosten für das Betreuungspersonal oder Verpflegungskosten) als auch Gemeinkosten (z.B. Raum- oder Verwaltungskosten) auf die Kostenträger, d.h. auf die Betreuungsplätze, umgelegt. In die Vollkostenrechnung fliessen zudem sämtliche Kosten ein, denen Aufwendungen gegenüberstehen, unabhängig davon, ob sie für die Einrichtung tatsächlich zahlungswirksam werden. Zu den nicht zahlungswirksamen Kosten zählen insbesondere ehrenamtliche Tätigkeiten und subventionierte Mieten.

Alle weiteren zentralen Begriffe werden im Text erläutert bzw. im Glossar definiert.

## 1.3 Vorgehen in der Untersuchung

### Krippenauswahl

In den Kantonen Zürich und Waadt wurden exemplarisch jeweils zehn Einrichtungen für die Kostenerhebung ausgewählt. Um ein möglichst breites Spektrum der Krippenlandschaft mit einer Stichprobengrösse von zwanzig Einrichtungen erfassen zu können, wurden vor der Auswahl der zu befragenden Krippen mehrere Schichtungskriterien wie Einrichtungsgrösse und Art der Finanzierung festgelegt. Der Festlegung dieser Schichtungskriterien ging wiederum ein Screening der Krippenlandschaften in den zwei Kantonen voraus.

### Datenerhebung

In den zwanzig ausgewählten Einrichtungen wurden sämtliche relevanten Einflussfaktoren und Kostenarten erhoben. Als Ziel der Erhebung sollten von jeweils mindestens acht Einrichtungen je Kanton vollständige Datensätze vorliegen. Die Erhebung erfolgte mittels zweisprachiger, standardisierter Datenerhebungsbögen auf Excel-Basis (siehe Anhang) und im Rahmen von persönlichen Interviews mit den Krippenverantwortlichen in jeder Einrichtung.

## **Analyse der Rahmenbedingungen**

Ausserdem wurden die regionalen und institutionellen Kosteneinflussfaktoren für die untersuchten Krippen analysiert. Dies geschah anhand eigener Recherchen, im Rahmen der Vor-Ort-Gespräche in den Einrichtungen und in Fachgesprächen mit Trägerverantwortlichen. Wichtige Rahmenbedingungen wie die Förderstruktur, die rechtlichen Anforderungen, regionalen Kostenniveaus sowie die Organisation der Trägerschaft wurden in diesem Schritt erhoben.

## **Ableitung der Referenzkostenstruktur und Krippenvergleich**

Die Auswertung der krippenspezifischen Kostenarten sowie der regionalen und institutionellen Kosteneinflussfaktoren ermöglicht die Ableitung einer Referenzkostenstruktur und eines Referenzkostenmodells für einen Krippenvergleich. In einem Excel-Tool wurde das Referenzkostenmodell zu einem Instrument für einen systematischen Krippenvergleich weiterentwickelt, mit dem Einrichtungen mit ihren individuellen Referenzkosten verglichen werden können. Exemplarisch wurden die Ergebnisse eines Kostenvergleichs einer Einrichtung in die Studie aufgenommen, indem die Kostenstrukturen der befragten Krippen mit ihrer Referenzkrippe verglichen wurden. Diese Einzelauswertungen wurden den an der Untersuchung teilnehmenden Krippen zur Verfügung gestellt.

Auf Basis der Herleitung der Referenzkosten, der Auswertung der Kostenvergleiche und ergänzt um Abweichungsanalysen wesentlicher Einflussfaktoren werden Kosteneinflüsse und Möglichkeiten der Systemanpassung aufgezeigt sowie die damit verbundenen Konsequenzen für die Qualität, Nachfrage, usw. für die Krippen diskutiert.

## **Projektorganisation und Durchführung**

Um eine intensive Zusammenarbeit zwischen Prognos und dem Bundesamt für Sozialversicherungen sowie den Vertretern aus den beteiligten Kantonen und dem Seco zu gewährleisten, wurde eine Begleitgruppe mit folgenden Mitgliedern eingerichtet:

- Olivier Brunner-Patthey (BSV)
- Jérémie Lecoultre (BSV)
- Sabina Littmann (BSV)
- Cornelia Louis (BSV)
- Ulla Grob-Menges (Verband Kindertagesstätten der Schweiz KiTaS)
- Bea Troxler (Sozialdepartement der Stadt Zürich)
- Anne-Marie Maillefer (Fondation pour l'accueil de jour des enfants FAJE)
- Jean-Claude Seiler (Service de la petite enfance, Lausanne)
- Anne Küng (Staatssekretariat für Wirtschaft Seco)

Das Projekt wurde im Zeitraum zwischen Januar 2008 (1. Sitzung der Begleitgruppe) und November 2008 (Abschlusssitzung der Begleitgruppe) durchgeführt. Die Datenerhebung bei den Krippen erfolgte im April 2008 und bezog sich mehrheitlich auf die Zahlen aus dem Geschäftsjahr 2007.

## **1.4 Aufbau des Berichts**

Im folgenden Kapitel 2 „Krippenstichprobe“ wird nach einem kurzen Überblick über die Krippenlandschaft in den der Untersuchung zugrunde liegenden Kantonen zunächst die Auswahl der befragten Einrichtungen erläutert. Anschliessend erfolgt eine ausführliche Analyse der Ergebnisse der Kostenstrukturerhebung in den Einrichtungen. Neben den allgemeinen Indikatoren werden die Kostenarten innerhalb der folgenden Kategorien betrachtet: Personalkosten, Verpflegungskosten, Mietkosten, Verwaltungskosten und weitere Kostenarten. Im letzten Teil dieses Kapitels wird schliesslich der Einfluss ausgewählter Rahmenbedingungen wie Einrichtungsgrösse, Standort und Trägerschaft auf die Kosten der Einrichtungen untersucht.

In Kapitel 3 wird aufbauend auf den Ergebnissen der Erhebung eine betriebswirtschaftlich optimierte Kostenstruktur hergeleitet und ein Referenzkostenmodell für einen systematischen Krippenvergleich entwickelt. Die Herleitung der Referenzwerte erfolgt schrittweise entlang der wesentlichen Kosteneinflussfaktoren und Kostenarten. Zur Veranschaulichung der Möglichkeiten eines Krippenvergleichs mit dem Referenzkostenmodell wird ein Vergleich anhand einer Beispielkrippe aus der Stichprobe durchgeführt. Kapitel 3 endet mit einer Abweichungsanalyse, in der die Auswirkungen der Variation einiger veränderbarer Stellschrauben im Kostenmodell untersucht werden.

In Kapitel 4 werden die Ergebnisse resümiert und mit Handlungsspielräumen verknüpft.

## 2 Krippenstichprobe

### 2.1 Krippenlandschaft

Die heute anzutreffenden Krippenlandschaften und -strukturen der beiden Kantone Waadt und Zürich sind als Ergebnis einer längeren Entwicklung zu betrachten. Die Situation ist jeweils geprägt von unterschiedlichen programmatischen Ausrichtungen und pädagogischen Ansätzen. Die hauptsächlichen Unterschiede sind die folgenden: Die Krippen Zürichs sind auch Ausbildungsort und haben entsprechend einen grossen Anteil an Lernenden und Praktikantinnen. Im Kanton Waadt ist dieser Anteil bedeutend geringer. Zudem handelt es sich beim Betreuungspersonal des Kantons Zürich mehrheitlich um Kleinkinderzieherinnen (sekundäre Ausbildung), während im Kanton Waadt hauptsächlich Sozialpädagoginnen (tertiäre Ausbildung) angestellt werden. Eine weitere wichtige Rolle spielt das Konzept der altershomogenen Gruppen im Kanton Waadt, nach dem die Kinder gemäss ihrem Alter in Gruppen zusammengefasst werden.

Diese Unterschiede sind nicht Gegenstand der vorliegenden Analyse, müssen jedoch bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden. Nicht zuletzt, da sie sich auch in den rechtlichen Rahmenbedingungen niederschlagen und so verbindliche Auswirkungen auf Struktur und Kosten der Einrichtungen haben.

#### 2.1.1 Kanton Zürich

Grundlage für die Einrichtung und den Betrieb von Kinderkrippen im Kanton Zürich sind die *Richtlinien über die Bewilligung von Kinderkrippen vom 1. Dezember 2002*, erlassen durch die *Bildungsdirektion des Kantons Zürich*.<sup>2</sup> Diese Richtlinien stützen sich auf die Verordnung des Regierungsrats (*Verordnung über die Bewilligung von Kinder- und Jugendheimen, Kinderkrippen und Kinderhorten vom 6. Mai 1998*) und enthalten verbindliche Festlegungen zu Gruppengrössen, Ausbildungsanforderungen an das Personal, Stellenplan und den erforderlichen Raumgrössen.

Bewilligungsabklärungen für Betreuungseinrichtungen laufen über die *Bezirksjugendsekretariate*, welche auch als Anlaufstelle für Fragen rund um das Krippenwesen fungieren. In der Regel üben sie im Auftrag der *Vormundschaftsbehörden* der Gemeinden die Aufsicht über die Kinderkrippen und deren Betrieb aus. Die ebenfalls bei den Bezirksjugendsekretariaten angesiedelten *Gemeinwesenberatungen* unterstützen private Trägerschaften beim Aufbau neuer Einrichtungen und beraten sie im Qualitätsentwicklungsprozess.

---

2 Die genannte Richtlinie aus dem Jahre 2002 war massgeblich für das Untersuchungsjahr 2007. Am 5. Juni 2008 sind neue Richtlinien erlassen worden, die in einigen Punkten geringfügige Änderungen mit sich brachten. Diese wurden im Rahmen dieser Untersuchung dort angesetzt, wo die aktuelle bzw. zukünftige Situation abgebildet werden soll, z.B. im Rahmen des Referenzkostenmodells.

In der Stadt Zürich ist das *Sozialdepartement* für die Überwachung und Subventionierung des Krippenangebots zuständig. Die Verteilung von Subventionen erfolgt über so genannte Kontrakte mit den beteiligten Krippen, die an genau festgelegte Bedingungen geknüpft sind. Etwa 150 der rund 200 Krippen in der Stadt Zürich haben einen Kontrakt mit der Stadt und erhalten zumindest für einen Teil der angebotenen Plätze Subventionen. Eine der Bedingungen, welche die Stadt an die Subventionen knüpft, ist das Erreichen einer durchschnittlichen Auslastung von 90 %. Im Jahr 2007 brachte die Stadt insgesamt rund 35,4 Mio Fr. an Subventionsgeldern für die Kleinkindbetreuung auf.

Aufgrund der zur Verfügung stehenden Daten lassen sich über das Krippenangebot und den Umfang von Subventionen nur einige allgemeingültige Aussagen für den gesamten Kanton ableiten. In den meisten Fällen befinden sich die Einrichtungen in privater Trägerschaft und erhalten finanzielle Unterstützung von der jeweiligen Gemeinde. Dabei kann es sich um fixe Unterstützungen (z.B. für die Miete oder Verwaltung) oder um eine bedarfsorientierte Förderung der Eltern handeln. Vollständig kommunal betriebene Einrichtungen bilden eher die Ausnahme.

*Tabelle 1: Bevölkerungsstruktur und Betreuungsangebot im Kanton Zürich 2007*

	Kanton Zürich
<b>Gesamtbevölkerung</b>	1.300.545
<b>Davon im Vorschulalter*</b>	90.729
<b>Anzahl Betreuungseinrichtungen (2006)</b>	347
<b>Betreuungsplätze im Vorschulalter</b>	9.163
<b>Versorgungsgrad in %**</b>	10,1

Quelle: Statistisches Amt des Kantons Zürich; eigene Berechnungen

\* 0 – 6 Jahre

\*\* *Betreuungsplätze / Kinder im Vorschulalter*

Zum Ende des Jahres 2007 standen im Kanton Zürich 9.163 Betreuungsplätze zur Verfügung. Dies entspricht einem Versorgungsgrad von rund 10 %. Innerkantonale ist das Angebot an Betreuungsplätzen sehr heterogen verteilt und von Gemeinde zu Gemeinde verschieden. Während in der Stadt Zürich für knapp 48 % der Vorschulkinder ein ausserhäuslicher Betreuungsplatz zur Verfügung steht, sind es in den umliegenden Gemeinden nur etwas über 10 % (Tabelle 1). Ein Grund für den hohen Betreuungsgrad der Stadt Zürich ist in der hohen Subventionierung in diesem Bereich zu sehen.

### 2.1.2 Kanton Waadt

Im Kanton Waadt gibt es zwei Institutionen, die für die Organisation, Kontrolle und Subventionierung der Krippen zuständig sind. Zum einen ist das der *Service de la Protection de la Jeunesse (SPJ)*, angesiedelt beim *Departement de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC)* des Kantons Waadt. Neben anderen Aufgaben ist dort das *Office de surveillance des structures d'accueil de mineurs (OSSAM)* angesiedelt, welches mit der Auto-

risierung von Kinderbetreuungseinrichtungen betraut ist, also Betriebsgenehmigungen ausstellt und die Einhaltung der Bestimmungen kontrolliert. Ausserdem erlässt der SPJ die *Directives pour l'accueil de jour des enfants*, in denen u.a. der Betreuungsschlüssel nach Alterskategorien, das Ausbildungsniveau des Betreuungspersonals und die räumlichen Voraussetzungen festgelegt sind.<sup>3</sup>

Daneben ist die *Fondation pour l'accueil de jour des enfants (FAJE)* für die Subventionierung der Einrichtungen zuständig. Mit der Gründung der FAJE Ende 2006 ging eine komplette Neuregelung der kantonalen Subventionierung der ausserfamiliären Kinderbetreuung einher. Leitgedanke dieser Neuregelung ist der Ausbau der Betreuungsangebote durch die gezielte Förderung von neuen Einrichtungen bzw. Ausbaumassnahmen in bestehenden Einrichtungen. Grundlegendes Merkmal der neuen Struktur ist die Organisation der Betreuungslandschaft in regionalen Netzwerken, zu denen sich die Einrichtungen eines örtlich begrenzten Gebietes zusammenschliessen. Nur wer als Betreuungseinrichtung Teil eines anerkannten Netzwerkes ist, kann in den Genuss von Subventionen der FAJE kommen. Die Netzwerke fördern die Abstimmung des Angebots, die alle Betreuungsarten (vorschulische, ausserschulische und Betreuung in Tagesfamilien) und vor allem alle Altersgruppen (von 0 bis 12 Jahren) abdeckt. In der Stadt Lausanne besteht eine weitere Bedingung darin, dass durchschnittlich mindestens 90 % der angebotenen Plätze belegt werden müssen.

In der Stadt Lausanne gibt es daneben noch den städtischen *Service de la Petite Enfance*, welcher die örtlichen Betreuungsangebote berät und unterstützt. Angebot und Nachfrage nach Betreuungsplätzen werden überwacht sowie Bedürfnisse und Anforderungen an die Kinderbetreuung formuliert. Ausserdem unterhält das *Bureau d'information aux parents (BIP)* eine zentrale Warteliste.

Ende des Jahres 2007 standen im Kanton Waadt insgesamt 5.024 Krippenplätze für die Ganztagesbetreuung im Vorschulalter zur Verfügung (vgl. Tabelle 2). Bei einer Zahl von 35.554 Kindern im Vorschulalter im gleichen Zeitraum kommen rechnerisch 7,08 Kinder auf einen Betreuungsplatz, was ohne die Berücksichtigung von Mehrfachbelegungen einem Versorgungsgrad von 14,1 % entspricht. Im Vergleich zum Kanton Zürich ist der Versorgungsgrad etwa 4 Prozentpunkte höher. Im Jahr 2007 wurden vom Kanton Waadt über den SPJ 5,8 Mio Fr. an Subventionen an die Einrichtungen der vorschulischen und schulergänzenden Kindertagesbetreuung gezahlt. Dies entspricht ca. 6 % der Personalkosten des Betreuungspersonals. Die Subventionssumme wird sich aufgrund der Neuorganisation des Systems in den nächsten Jahren markant erhöhen, insbesondere durch die Beteiligung der Arbeitgeber.

---

3 Für den Untersuchungszeitraum 2007 waren die Directives vom 1. Dezember 2006 massgeblich. Diese wurden am 1. Februar 2008 aktualisiert, so dass für aktuelle und in die Zukunft gerichtete Berechnungen, z.B. im Referenzkostenmodell, auf die aktualisierten Directives zurückgegriffen wurde.

Tabelle 2: Bevölkerungsstruktur und Betreuungsangebot im Kanton Waadt 2007

	Kanton Waadt
<b>Gesamtbevölkerung</b>	668.581
<b>Davon im Vorschulalter*</b>	35.554
<b>Anzahl Betreuungseinrichtungen</b>	208
<b>Betreuungsplätze im Vorschulalter</b>	5.024
<b>Versorgungsgrad in %**</b>	14,1

Quelle: SPJ 2007, Service cantonal de recherche et d'information statistiques (SCRIS) 2007 ; eigene Berechnungen

\* 0 bis 4 Jahre

\*\* Betreuungsplätze / Kinder im Vorschulalter

## 2.2 Krippenauswahl

Für die Stichprobe wurden Krippen unterschiedlicher Grösse und Finanzierungsart in den Kantonen Zürich und Waadt ausgewählt. Generelles Kriterium der Auswahl war das Alter der Kinder: Die Einrichtungen sollten überwiegend Kinder im Alter von 0 bis 4 Jahren betreuen.<sup>4</sup> Es wurde ferner darauf Wert gelegt, ein möglichst breites Spektrum an verschiedenen Einrichtungstypen zu erfassen und gleichzeitig in der Stichprobe auch in etwa die reale Krippenstruktur in den Kantonen widerzuspiegeln.<sup>5</sup>

Tabelle 3: Auswahlkriterien und Untersuchungsziele

Kriterium	Untersuchungsziel
<b>Sprachregion</b>	Interkantonaler Vergleich, Analyse des Einflusses rechtlicher und institutioneller Rahmenbedingungen
<b>Finanzierungsart</b>	Analyse des Einflusses unterschiedlicher Finanzierungsarten und Subventionsmodelle
<b>Einrichtungsgrosse</b>	Analyse des Einflusses von Grössenunterschieden
<b>Krippenträger</b>	Analyse des Einflusses der Organisationsstruktur
<b>Region (Stadt/ Land)</b>	Analyse des Einflusses von gemeindespezifischen Unterschieden

Mit der Festlegung der Kriterien wurden bereits Untersuchungsziele verbunden (Tabelle 3). Die Analyse weiterer Einflussfaktoren wird immanent durch das Krippensample ermöglicht, da unter den 20 untersuchten Einrichtungen Standorte in verschiedenen Gemeinden enthalten sind und eine breite Varianz krippenspezifischer Einflussfaktoren gegeben ist.

Insgesamt wurden in beiden Kantonen jeweils 10 Einrichtungen befragt, wovon allerdings aufgrund fehlender oder nicht vergleichbarer Daten sowohl in Zürich als auch im Kanton Waadt je eine Einrichtung aus der Stichprobe herausgenommen werden musste. Somit hat

4 Da die Kinder nicht unmittelbar nach ihrem 4. Geburtstag sondern erst zu einem festgelegten Stichtag im Herbst in den Kindergarten wechseln, können einige Kinder auch älter als 4 Jahre sein.

die Stichprobe eine Grundgesamtheit von 18 Krippen, deren Zusammensetzung sich wie folgt abbilden lässt:

Tabelle 4: Struktur der Krippenstichprobe in Zürich und Waadt

	Zürich		Waadt	
	Bis 24 Plätze	Mehr als 24 Plätze	Bis 24 Plätze	Mehr als 24 Plätze
<b>Fixe Subventionierung</b>	2	3	2	2
<b>Subventionierung mit Defizitgarantie</b>	1	-	1	-
<b>Betriebskrippe</b>	-	1	1	1
<b>Öffentliche Krippe</b>	1	-	1	1
<b>Sonstige Einrichtung</b>	1	1*	1*	-
<b>Aufnahme in die Auswertung</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

\* Aufgrund fehlender oder nicht vergleichbarer Daten nicht in die Auswertung aufgenommen

Alle 20 ausgewählten Einrichtungen wurden persönlich besucht und anhand eines standardisierten Fragebogens detailliert nach den Einrichtungsmerkmalen und entstehenden Kosten befragt. Bei den Kostenangaben wurden jeweils die Werte aus der Gewinn- und Verlustrechnung des Geschäftsjahres 2007 (wenn noch nicht verfügbar wurde ersatzweise auf das Jahr 2006 zurückgegriffen<sup>6</sup>) herangezogen, um eine möglichst hohe Aussagekraft der Daten und eine gute Vergleichbarkeit unter den Einrichtungen zu gewährleisten.

## 2.3 Ergebnisse der Krippenbefragung

In diesem Kapitel werden die wesentlichen Einflussfaktoren für die Vollkosten der Einrichtungen analysiert. Hierzu zählen

- Allgemeine Indikatoren
  - Einrichtungsgrösse
  - Kostenstruktur
  - Auslastung
  - Öffnungszeiten
- Personalkosten
  - Qualifikation
  - Lohnniveau

<sup>5</sup> Ohne eine empirische Vollerhebung sind einer solchen Spiegelung allerdings Grenzen gesetzt. Ferner ist die Krippenlandschaft sehr heterogen bzw. lassen sich die verschiedenen Einrichtungen kaum typisieren.

<sup>6</sup> Für folgende Krippen wurde auf Daten aus dem Jahr 2006 zurückgegriffen: VD-K-01, VD-F-04, ZH-F-05, ZH-F-06, ZH-G-10, ZH-F-07

- Betreuungsverhältnis
- Verpflegungskosten
- Mietkosten
- Weitere Kosten

Die Analyse wird interkantonal geführt, wobei jeweils auch auf die innerkantonalen Besonderheiten eingegangen wird.

Die „Kosten pro durchschnittlich belegtem Platz“ sind die zentrale Vergleichsgrösse. Sie ermöglichen einen Vergleich der effektiven Platzkosten der Einrichtungen untereinander bereinigt um Einflüsse aufgrund höherer Betreuungsanforderungen bei Säuglingen und Auslastungsunterschiede.

*Tabelle 5: Definition der Platzzahl*

<b>Bewilligte Plätze</b>	Zahl der amtlich zugelassenen Plätze.
<b>Effektive Plätze</b>	Zahl der tatsächlich angebotenen Plätze. Im Kanton Zürich beanspruchen Kinder unter 18 Monaten <sup>7</sup> 1,5 Plätze. Dies führt zu einer Überschätzung der tatsächlich betreuten Kinder. Um einen Vergleich zwischen den Kantonen zu ermöglichen, wurde diese Gewichtung bei den „effektiven Plätzen“ hinausgerechnet. Im Kanton Waadt gibt es keine Gewichtung nach Alter.
<b>Durchschnittlich belegte Plätze</b>	Multiplikation der effektiven Platzzahl mit der durchschnittlichen Auslastung.

Bevor auf die Erhebungsergebnisse im Einzelnen eingegangen wird, werden in der Tabelle 6 die wichtigsten Parameter der Einrichtungen aus Zürich und der Waadt zusammenfassend gegenübergestellt. Im Wesentlichen lassen sich an dieser Stelle zwei Hauptergebnisse ablesen:

1. Die untersuchten Einrichtungen des Kantons Waadt sind im Mittel deutlich grösser als die Einrichtungen der Stichprobe im Kanton Zürich.
2. Die Vollkosten pro belegtem Platz und Betreuungsstunde bewegen sich auf demselben Niveau.

Wie diese Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu interpretieren und worauf sie im Einzelnen zurückzuführen sind wird im Folgenden näher erläutert.

<sup>7</sup> Zum Zeitpunkt der Erhebung lag die Altersgrenze bei 12 Monaten, mit Inkrafttreten der neuen Richtlinie (06/2008) wurde die Grenze auf 18 Monate angehoben.

Tabelle 6: Ausgewählte Indikatoren der untersuchten Krippen für Zürich und Waadt im Vergleich

	Stichprobe Kanton Zürich	Stichprobe Kanton Waadt
Effektive Plätze gesamt	250	510
Durchschnittliche Auslastung	91 %	85 %
Zahl der durchschnittlich belegten Plätze	227,5	433,5
Summe der Vollkosten aller erhobenen Einrichtungen (in Mio Fr.)	6,6	13,4
Jährliche Vollkosten pro belegtem Platz (in Fr.)	29.545	29.483
Jährliche Betriebstage	243,4	233,1
Vollkosten pro belegtem Platz und Betreuungstag (in Fr.)	121,4	126,5
Tägliche Öffnungszeit	11,3	11,9
Vollkosten pro belegtem Platz und Betreuungsstunde (in Fr.)	10,7	10,6

Da die nachfolgenden Ergebnisse anonymisiert vorgestellt werden, bekommt jede der Einrichtungen ein eindeutiges Kürzel zugewiesen, aus welchem der Kanton und die Finanzierungsart der Krippe hervorgehen. Die Einrichtungskürzel sind wie folgt zusammengesetzt:

KANTON – FINANZIERUNG – NUMMER

Die genauen Bedeutungen der jeweiligen Abkürzungen können der Tabelle 7 entnommen werden. Da Kantons- und Finanzierungskürzel für eine eindeutige Zuordnung der Krippen nicht ausreichen, wurden die Einrichtungen fortlaufend durchnummeriert. Der Nummerierungsreihenfolge liegt keine weitere Systematik zu Grunde.

Tabelle 7: Legende der Krippenkürzel

Symbol	Erklärung
<b>Kantonskürzel</b>	
ZH	Zürich
VD	Waadt
<b>Trägerschafts-/ Finanzierungskürzel</b>	
B	Betriebskrippen
D	Subventionierung mit Defizitgarantie
F	Fixe Subventionierung
G	Sonstige Krippen
K	Kommunale Krippen

In den nachfolgenden Grafiken wurden die Einrichtungen absteigend nach Grösse sortiert.

### 2.3.1 Allgemeine Indikatoren

#### Einrichtungsrösse

Die im Kanton Zürich befragten Einrichtungen haben eine Gesamtkapazität von insgesamt 250 effektiven Plätzen. Die Zahl der bewilligten Plätze liegt aufgrund der 1,5-fachen Platzbeanspruchung der Kinder unter einem Jahr mit 265 Plätzen etwas darüber. Aus Gründen der Vergleichbarkeit zu anderen Kantonen kann die Zahl der bewilligten Plätze für die weiteren Berechnungen nicht verwendet werden, da sie bei der Gegenüberstellung mit den Betreuungszahlen der Einrichtungen des Kantons Waadt zu einer Überschätzung der tatsächlichen Betreuungskapazität führen würde. Um die Einrichtungsrößen vergleichbar zu machen wird daher zusätzlich die Zahl der „effektiven Plätze“ eingeführt. Dazu wird die Beanspruchung von 1,5 Plätzen durch Säuglinge (unter 12 Monaten) herausgerechnet, um die Kapazität einer Krippe in ungewichteten Plätzen darzustellen. Die Berechnung dieser Kennzahl orientiert sich jeweils an der durchschnittlichen Zahl von betreuten Säuglingen im Jahr 2007.<sup>8</sup>

Im Kanton Waadt haben die neun in die Auswertung eingeschlossenen Einrichtungen eine Betreuungskapazität von insgesamt 510 Plätzen. Zwischen genehmigter und effektiver Platzzahl gibt es keine Unterschiede, da keine Gewichtung der Plätze in Abhängigkeit vom Alter der Kinder erfolgt.<sup>9</sup>

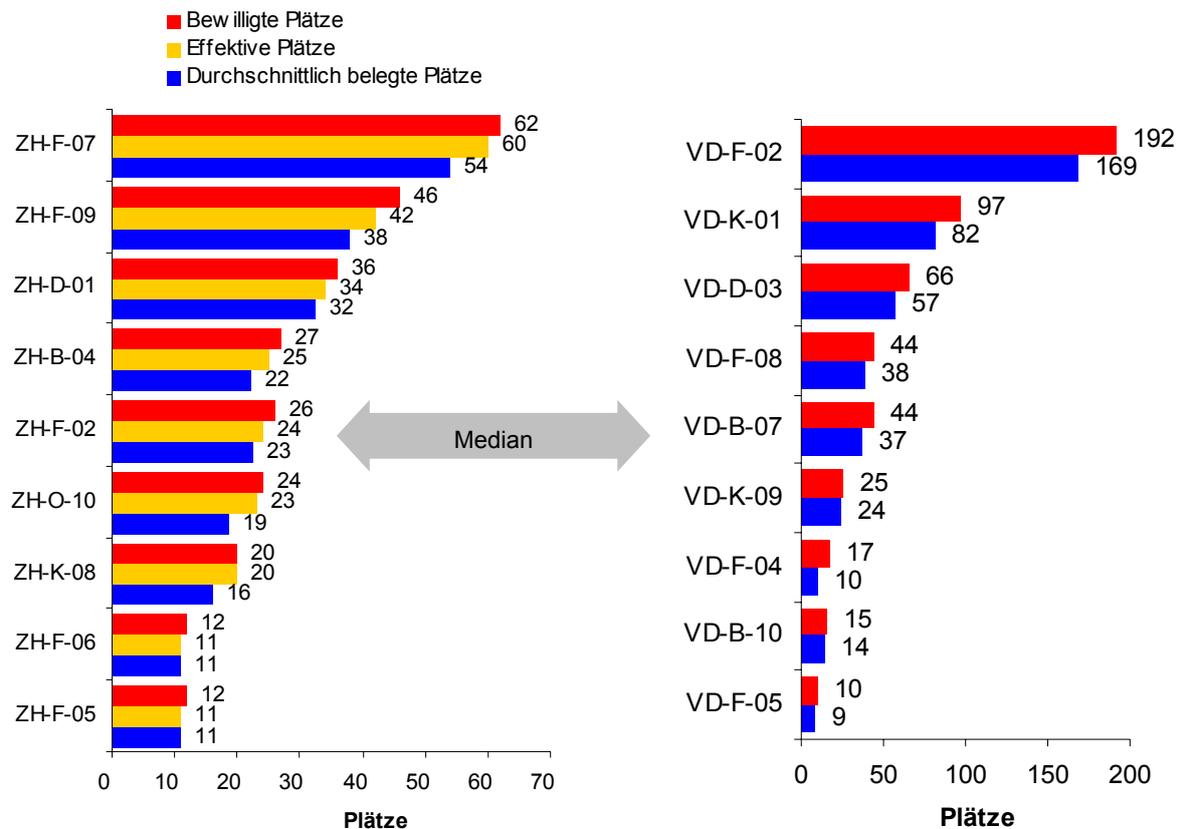
Die Zahl der durchschnittlich belegten Plätze errechnet sich aus dem Produkt zwischen effektiven Plätzen und der Krippenauslastung. Diese Zahl ist vor allem für die Berechnung der Vollkosten pro Betreuungsplatz massgeblich und kann beispielsweise sinnvoll den Betreuungsgebühren gegenübergestellt werden.

---

8 Seit 2008 liegt die Grenze der Kinder die 1,5 Plätze beanspruchen bei 18 Monaten. Da sich die Daten auf 2007 beziehen wurde die alte Richtlinie verwendet.

9 Die bewilligte Platzzahl muss nicht immer der angestrebten Platzzahl entsprechen, siehe Glossar.

Abbildung 1: Effektive Einrichtungsgrössen der untersuchten Krippen in Zürich und Waadt



Im direkten Vergleich beider Kantone wird deutlich, dass die befragten Einrichtungen aus der Waadt im Durchschnitt deutlich grösser sind als in Zürich. Mit einer mittleren Grösse von 44 Plätzen (Median) sind die Einrichtungen im Kanton Waadt gegenüber den 24 Plätzen in Zürich annähernd doppelt so gross. In beiden Kantonen gibt es jeweils einen Ausreisser. In Zürich betrifft dies eine Einrichtung mit 60 effektiven Plätzen, im Kanton Waadt handelt es sich um eine Krippe mit 192 Plätzen, die gleichzeitig zu den grössten des Kantons zählt.

### Kostenstruktur

Die Analyse der Kostenstrukturen der Einrichtungen folgt dem Vollkostenansatz, um durch Einbeziehung kalkulatorischer Kosten eine Vergleichbarkeit der Einrichtungen zu erzielen und ferner eine vergleichbare Kennzahl pro Betreuungsplatz errechnen zu können. In der Vollkostenrechnung werden sowohl Einzelkosten (z.B. Kosten für das Betreuungspersonal oder Verpflegungskosten) als auch Gemeinkosten (z.B. Raum- oder Verwaltungskosten) auf die Kostenträger, in diesem Fall auf die „durchschnittlich belegten Plätze“, umgelegt.

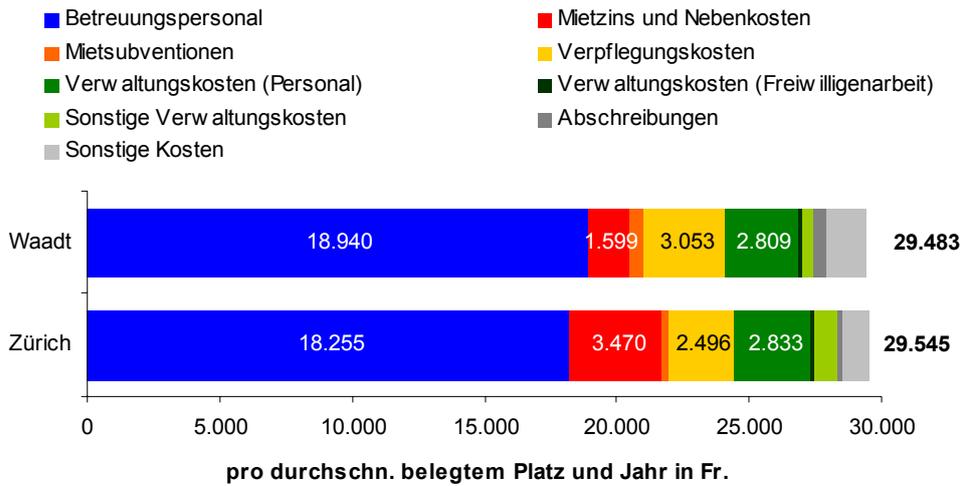
In die Vollkosten fliessen, unabhängig davon ob sie zahlungswirksam werden, sämtliche Kosten ein, denen faktische Aufwendungen gegenüberstehen. Zu den nicht zahlungswirk-

samen Kosten zählen insbesondere ehrenamtliche Tätigkeiten bzw. Freiwilligenarbeit und subventionierte Mieten. Zur Bewertung der Freiwilligenarbeit wurden sämtliche geleisteten Stunden eines Jahres addiert und mit einem kalkulatorischen Durchschnittsstundensatz von 30 Fr. bewertet. Im Fall von Mietsubventionen erfolgte eine Bewertung der Objekte zu Marktpreisen. Die Differenz zwischen der tatsächlich gezahlten Miete und den zu erwartenden ortsüblichen Preisen repräsentiert die Mietsubventionen. Die genauen Berechnungsschritte werden in den jeweiligen Abschnitten erläutert.

Entsprechend der Grössenunterschiede der Einrichtungen beider Kantone liegen die Gesamtsummen der Vollkosten weit auseinander. In Zürich fielen in den Einrichtungen im Jahr 2007 Kosten von insgesamt 6,6 Mio Fr. an. Im Kanton Waadt waren es dagegen 13,4 Mio Fr. Bezogen auf die durchschnittlich belegten Plätze fallen die Vollkosten in beiden Kantonen genauso hoch aus (29.545 in Zürich und 29.483 in der Waadt). Aufgrund der um 10 Tagen längeren Öffnungszeit pro Jahr in den Einrichtungen Zürichs sind die Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Betreuungstag dort mit 121,4 Fr. rund 4 % niedriger als in der Waadt mit 126,5 Fr. Betrachtet man die Vollkosten pro Betreuungsstunde ist das Kostenniveau in beiden Kantonen mit rund 10,6 bis 10,7 Fr. wiederum auf demselben Niveau. Dies liegt daran, dass die untersuchten Einrichtungen des Kantons Waadt durchschnittlich eine halbe Stunde länger pro Tag geöffnet haben als die Zürcher Einrichtungen und damit die um 10 Tage kürzere Öffnungszeit pro Jahr wieder ausgleichen (vgl. Tabelle 6).

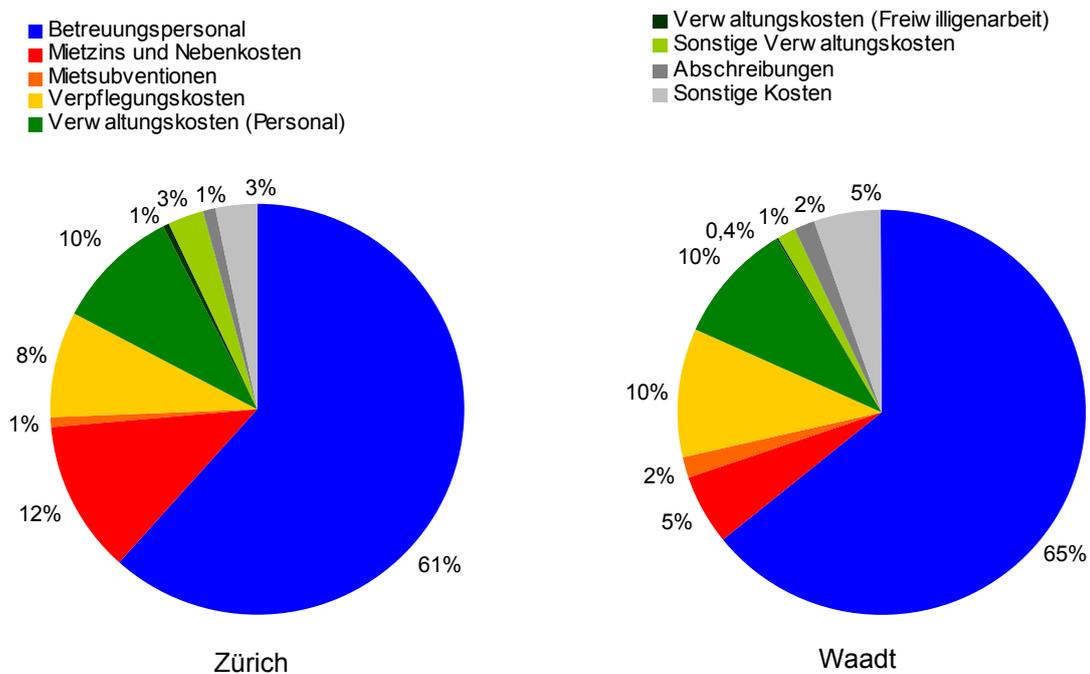
Trotz der in Summe eher geringen Differenzen in den Kostenniveaus zwischen den Kantonen Zürich und Waadt gibt es einige Unterschiede in der Zusammensetzung der Vollkosten, wie aus dem Kostenartendiagramm (Abbildung 2) ersichtlich ist. Während im Kanton Waadt etwas höhere Personalkosten anfallen, wenden die Zürcher Krippen im Durchschnitt mehr als doppelt so viel Geld für Mietzahlungen und Mietnebenkosten auf. Diese Lücke wird auch durch die explizite Berücksichtigung der Mietsubventionen nicht geschlossen, obwohl diese im Kanton Waadt mehr als doppelt so hoch sind wie in Zürich. Die Verpflegungskosten sind wiederum im Kanton Waadt rund 10 % höher als in Zürich. Bei den übrigen Kostenarten treten zwar auch zum Teil deutliche Abweichungen auf, allerdings sind die Ergebnisse aufgrund der ausgeprägten Heterogenität zwischen den Einrichtungen sehr zurückhaltend zu interpretieren. An dieser Stelle ist also festzuhalten, dass sich die bisher identifizierten Kostenunterschiede bei den Vollkosten je durchschnittlich belegtem Platz hauptsächlich durch das unterschiedliche Mietniveau in beiden Kantonen erklären.

Abbildung 2: Struktur der Vollkosten in den Einrichtungen der Kantone Zürich und Waadt



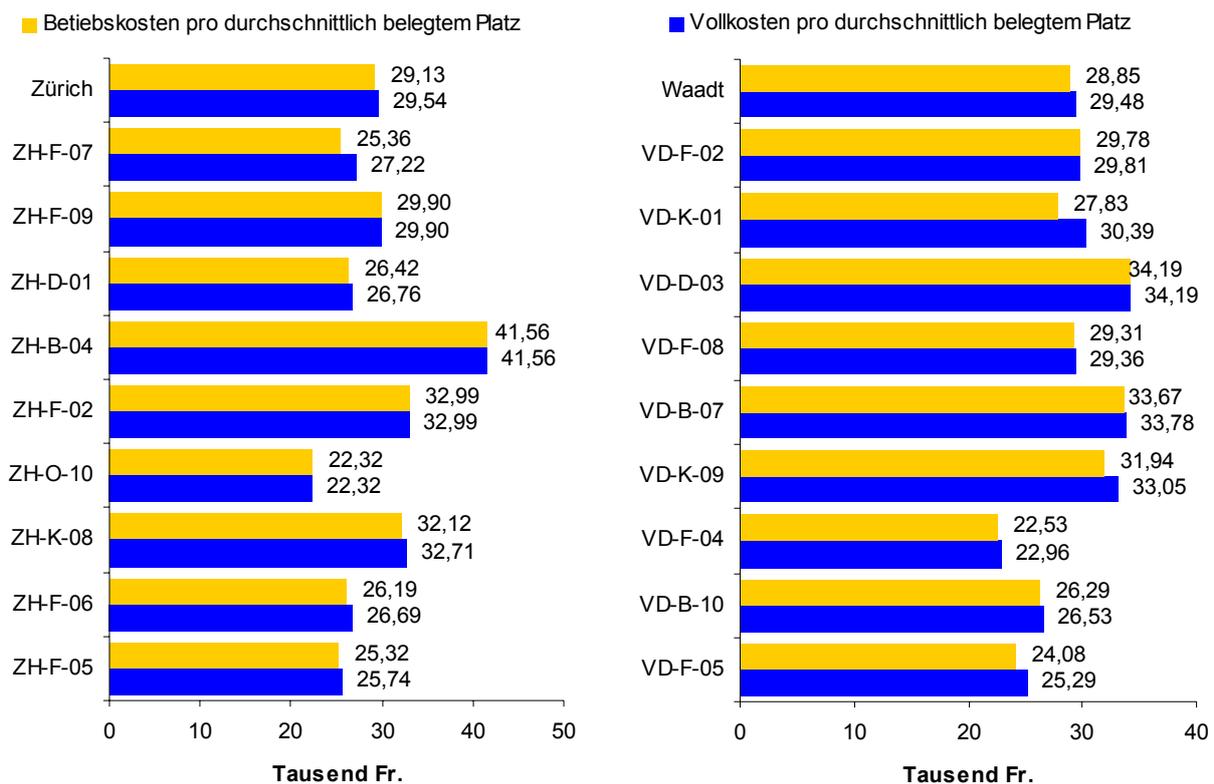
Die prozentuale Verteilung der Kostenarten ist in beiden Kantonen sehr ähnlich. Nennenswerte Unterschiede bestehen lediglich beim Anteil der Mietkosten, der in Zürich doppelt so hoch ausfällt wie im Kanton Waadt. Die Personalkosten sind dagegen im Kanton Waadt mit 65 % anteilig etwas höher als in Zürich, wo sie nur 61 % ausmachen. Weitere augenscheinliche Abweichungen sind zwischen beiden Kantonen in der aggregierten Betrachtung nicht erkennbar.

Abbildung 3: Struktur der Vollkosten in den Einrichtungen der Kantone Zürich und Waadt in %



Die Unterschiede zwischen Betriebs- und Vollkosten fallen in der aggregierten Darstellung kaum ins Gewicht. Grund dafür ist, dass lediglich Teile der Miet- und Verwaltungskosten und auch nur in bestimmten Einrichtungen nicht ausgabenwirksam werden und damit auch nicht in die Betriebskosten mit einfließen. Zwischen den beiden untersuchten Kantonen sind aus dieser Darstellung keine grossen Unterschiede erkennbar. Bei einzelnen Einrichtungen können die kalkulatorischen Kosten aber zu bis zu 10 % höheren Vollkosten führen.

Abbildung 4: Betriebs- und Vollkosten in den Einrichtungen der Kantone Zürich und Waadt in Fr.

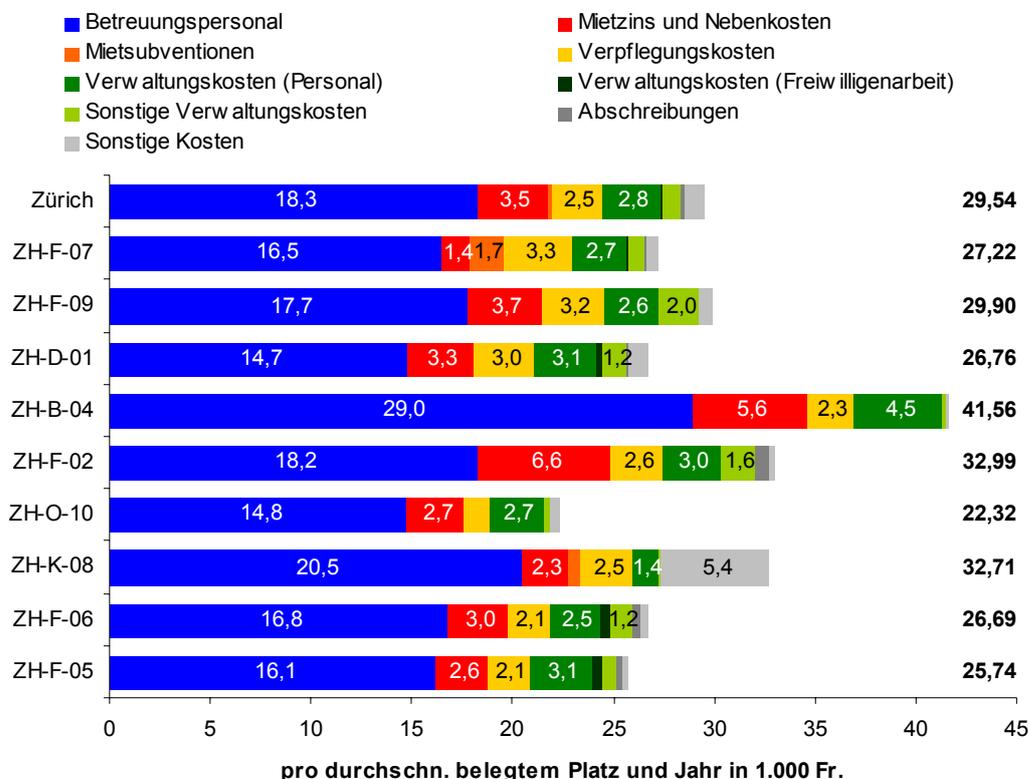


Für den Kanton Zürich verdeutlicht die Abbildung 5, dass die Durchschnittswerte durch einen Ausreisser der Einrichtung ZH-B-04 nach oben verzerrt werden. In der betreffenden Krippe – einer privaten Betriebskrippe – sind die Personalkosten fast doppelt so hoch wie in vergleichbaren Einrichtungen des Kantons. Verantwortlich hierfür ist – wie später zu zeigen sein wird – ein überdurchschnittlich hoher Einsatz qualifizierten Betreuungspersonals und ein leicht erhöhtes Lohn- und Gehaltsgefüge. Für die weit weniger augenfälligen Abweichungen nach unten sind zumeist niedrige Personalkosten aufgrund der Ausbildungsstruktur, hoher Betreuungsverhältnisse und Auslastungsquoten nahe der Vollausslastung verantwortlich.

In vergleichbarer Grösse wie die Personalkosten streuen auch die Mietkosten einschliesslich der -subventionen. Hier reicht die Spanne von rund 2.600 Fr. in ZH-F-05 bis weit über 6.000 Fr. pro belegtem Platz und Jahr in ZH-F-02. Andere Kostenarten, wie die Verpfle-

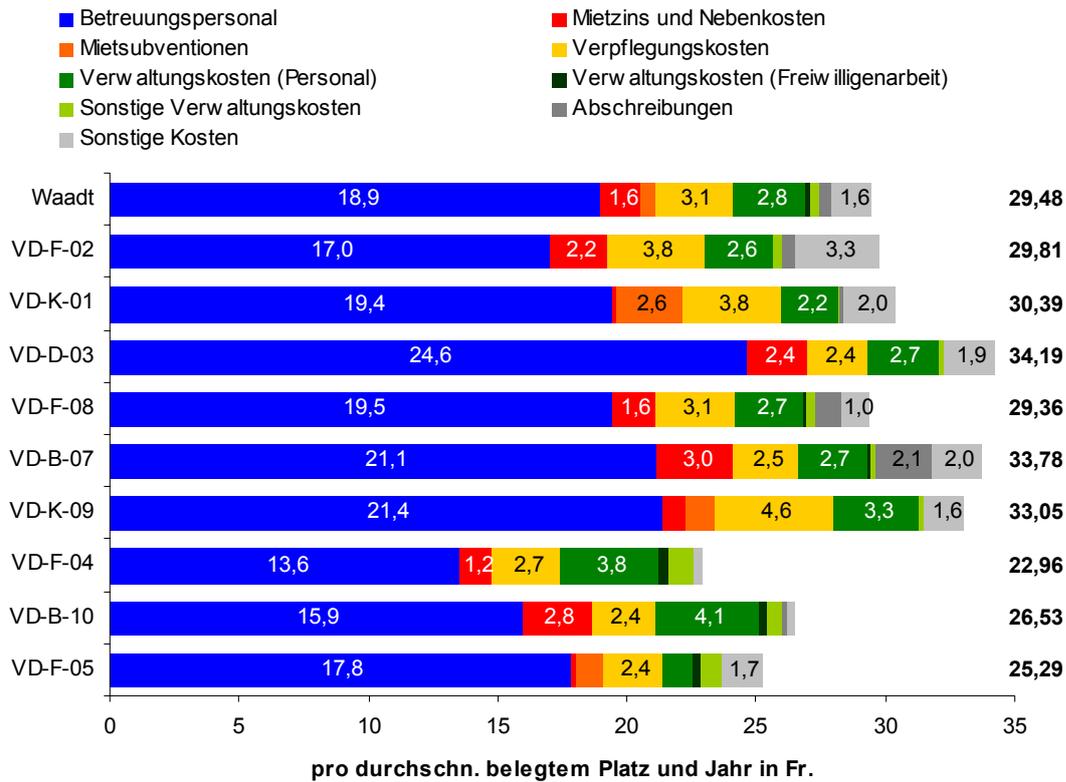
gungskosten sowie die Verwaltungskosten für die Krippenleitung weisen dagegen nur eine geringe Varianz auf.

Abbildung 5: Struktur der Vollkosten in den Einrichtungen Zürichs



Die Vollkosten der untersuchten Einrichtungen des Kantons Waadt bieten ein homogeneres Bild als in Zürich. Zwar beträgt auch hier die Differenz zwischen der billigsten (VD-F-04) und teuersten Einrichtung (VD-D-03) nahezu 50 %, in Zürich betrug diese Spannweite aber annähernd 100 %. Wie bereits angedeutet, spielen im Kanton Waadt Mietsubventionen eine sichtbar grössere Rolle als in Zürich, obwohl das Mietniveau insgesamt deutlich hinter dem Zürichs zurückbleibt – auch hierzu folgt später eine genauere Analyse. Ein grösserer Stellenwert kommt im Kanton Waadt auch den Sonstigen Kosten und Abschreibungen zu. In Zürich sind die Abschreibungen gänzlich unbedeutend und die sonstigen Kosten auch nur aufgrund eines Ausreissers der Einrichtung ZH-K-08 in Erscheinung getreten. Im Kanton Waadt sind beide Kostenarten hingegen deutlich gleichmässiger über die Einrichtungen verteilt.

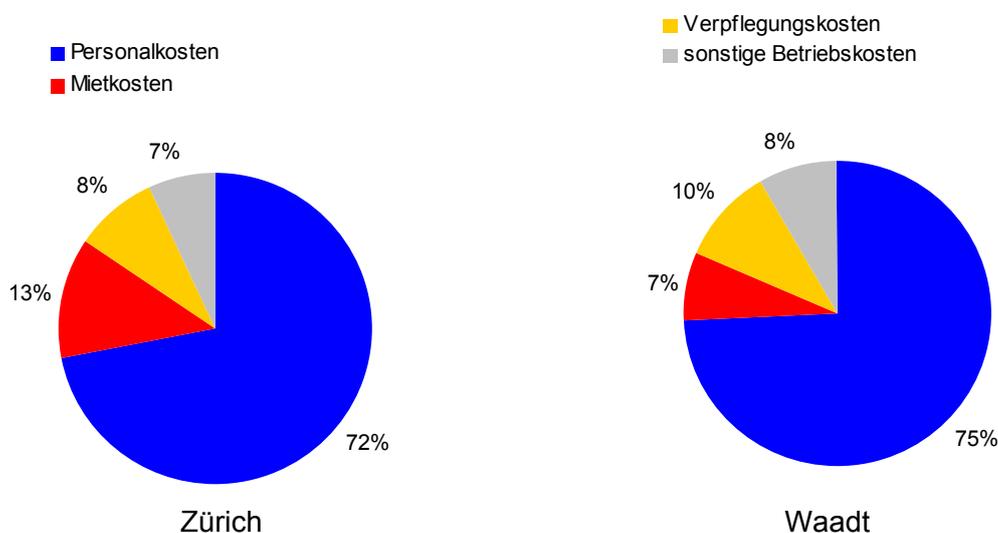
Abbildung 6: Struktur der Vollkosten in den Einrichtungen Waadts



Insgesamt lassen sich bereits auf dieser Ebene anhand des Vergleichs der Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Platz der einzelnen Einrichtungen erste Aussagen zu den dominanten Kosteneinflussfaktoren Personal- und Mietkosten treffen und interessante interkantonale Unterschiede, z.B. bei den Mietkosten, feststellen. Dazu kommen zunächst überraschende Gemeinsamkeiten, wie zum Beispiel das ähnliche Niveau der Personalkosten.

Diese Erkenntnisse sind noch einmal in aggregierter Form in der Abbildung 7 zusammengefasst. Dabei wurden den Personalkosten auch die Kosten für Verwaltung einschliesslich Freiwilligenarbeit zugezählt, während das Küchenpersonal weiterhin den Verpflegungskosten zugeordnet ist. Zu den Mietkosten zählen der Mietzins, die Nebenkosten und die Mietsubventionen. Die sonstigen Betriebskosten enthalten die Abschreibungen, sonstige Verwaltungskosten und sonstigen Kosten.

Abbildung 7: Aggregierte Struktur der Vollkosten in den Einrichtungen der Kantone Zürich und Waadt in %



Diese Punkte sollen im Folgenden näher untersucht werden. Allerdings verdeutlicht der Blick auf die Kostenstrukturen der einzelnen Einrichtungen auch, dass aggregierte Durchschnittskosten über alle Einrichtungen hinweg – vor allem auch angesichts der geringen Stichprobengrösse – bedingt durch die Ausreisser nur begrenzt aussagefähig sind.

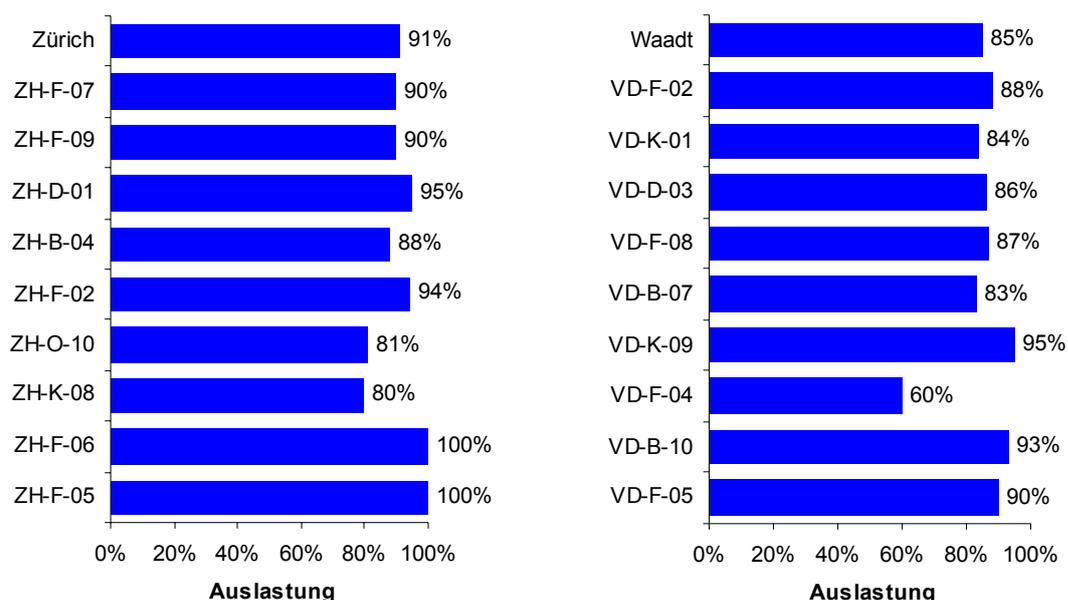
### Auslastung

Die durchschnittliche Auslastung liegt in der Region Zürich mit 91 % etwas über dem Niveau des Kantons Waadt, wo im Mittel 85 % der Plätze verkauft werden.<sup>10</sup> Ein Grund dieser Abweichung liegt einerseits darin, dass eine Einrichtung im Kanton Waadt mit einer durchschnittlichen Auslastung von nur 60 % erheblich zum geringen Durchschnittswert beiträgt. Ohne Berücksichtigung dieser Einrichtung läge der Mittelwert bei 88 %. Auf der anderen Seite erreichen nur drei der neun Krippen eine Auslastung von mindestens 90 %. Zudem ist zu berücksichtigen, dass das Platzangebot im Kanton Waadt deutlich über dem Niveau Zürichs liegt und es für die Einrichtungen deshalb schwieriger sein könnte, sämtliche Plätze auszulasten (vgl. Kap. 2.1.1). Eine weitere wichtige Rolle spielt das Konzept der altershomogenen Gruppen im Kanton Waadt, nach dem die Kinder gemäss ihrem Alter in Gruppen zusammengefasst werden. Eine Unterauslastung in einer Gruppe kann aus diesem Grund nicht durch Kinder anderer Alterskategorien ausgeglichen werden ohne Auswirkung auf den Betreuungsschlüssel, der sich immer nach dem jüngsten Kind in einer Gruppe richtet.

<sup>10</sup> Aufgrund der kantonalen Vorgaben (z.B. bezüglich der Platzanforderungen für eine bestimmte Gruppengrösse) muss die Anzahl der bewilligten Plätze nicht immer die wirtschaftlich sinnvollste und damit angestrebte Platzzahl sein, wodurch eine niedrigere Auslastung durchaus effizient sein kann. Diese krippenindividuellen Unterschiede bewilligte/effektive Plätze lassen sich jedoch aus den vorliegenden Daten nicht systematisch berechnen.

In Zürich können dagegen zwei der neun untersuchten Einrichtungen eine Auslastungsquote von 100 % und vier weitere eine Quote von mindestens 90 % vorweisen. Nur zwei Krippen haben eine Auslastung von lediglich rund 80 %. Die hohen Auslastungswerte einiger sehr kleiner Krippen Zürichs sind auf geringe Fluktuationen der Kinder zurückführbar. Gerade kleine Einrichtungen haben während eines Jahres manchmal keine einzigen Wechsel und können somit alle Plätze vollumfänglich besetzen. Im Folgejahr kann es dann jedoch zu zahlreichen Wechsels und damit zu einer markant geringeren Auslastung kommen.

Abbildung 8: Auslastungsquoten im Vergleich

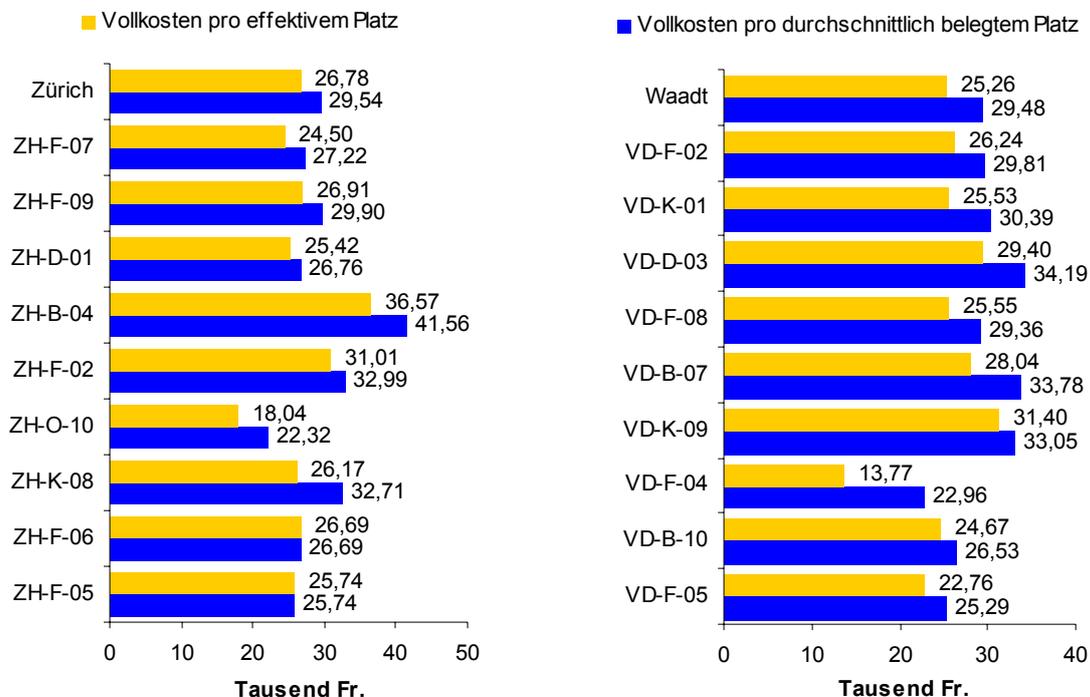


Die Auswirkungen der divergierenden Auslastungszahlen in beiden Kantonen werden in der folgenden Abbildung hervorgehoben, in der die Vollkosten pro effektivem Platz den Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Platz gegenübergestellt sind. Bei einer Auslastung von 100 % ist die Differenz zwischen beiden Zahlen gleich Null.

Die Vollkosten pro effektivem Platz bedürfen einer gesonderten Erklärung: Bei diesem Indikator handelt es sich um den Quotienten der Vollkosten mit der Gesamtzahl der zur Verfügung stehenden effektiven Plätze. Die Zahl der effektiven Plätze ist aber in allen Einrichtungen mit einer Auslastung von weniger als 100 % höher als die tatsächlich belegten Plätze. Die Vollkosten werden also nicht nur auf betreute Kinder, sondern auch auf unbelegte Plätze umgelegt, was dazu führt, dass die Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Platz mindestens genauso hoch (Auslastung=100 %) oder höher (Auslastung<100 %) als die Vollkosten pro effektivem Platz sind. Unter der Annahme, dass die Kosten in den Einrichtungen unabhängig von der Auslastung wären, könnten die Vollkosten pro effektivem Platz als die Kosten im Fall einer Krippenvollauslastung interpretiert werden. Aus den Erfahrungen der geführten Interviews ist am Bestand dieser Annahme allerdings zu zwei-

fein, weil zumindest die Verpflegungskosten und ein Teil der Personalkosten an die Auslastung anpassbar sein sollten.

Abbildung 9: Vollkosten pro effektivem Platz und durchschnittlich belegtem Platz im Vergleich



### 2.3.2 Personalkosten

Aufgrund der hohen Personalintensität der Kinderbetreuung stellen die Personalkosten die mit Abstand wichtigste Kostenart dar. Im Wesentlichen beeinflussen drei Faktoren die Höhe der Personalkosten:

1. Qualifikation
2. Lohnniveau
3. Betreuungsverhältnis

#### Qualifikation

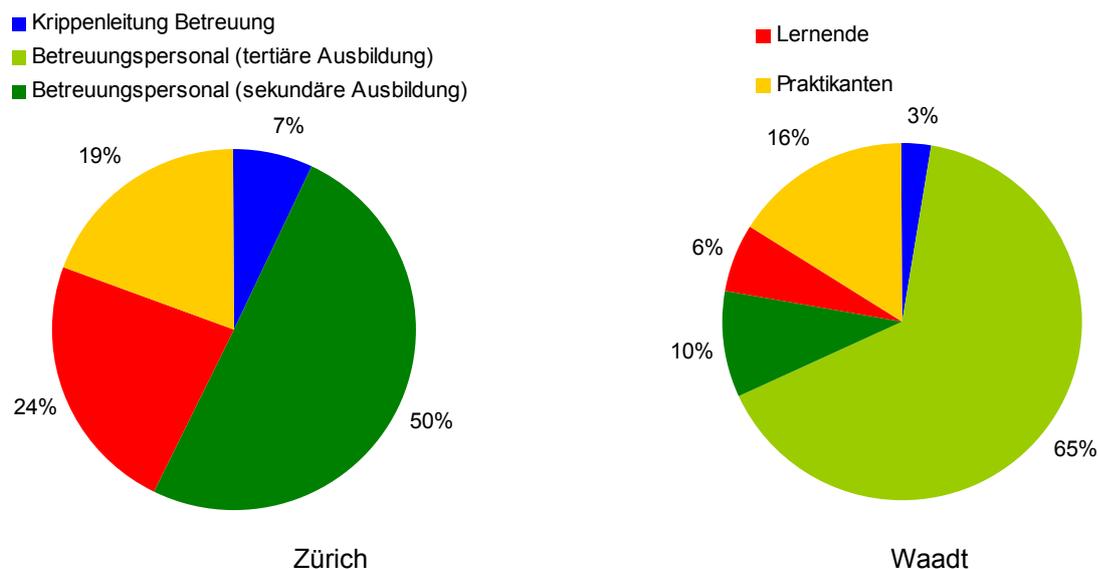
Beim Qualifikationsniveau des Personals ist vor allem zwischen ausgebildetem und unausgebildetem Personal wie Lernenden und Praktikantinnen zu unterscheiden. In der Kategorie „Lernende“ sind Personen zusammengefasst, die sich in einer Berufsausbildung befinden, welche in der Regel drei bis vier Jahre dauert. An ein bis zwei Tagen besuchen Lernende die Berufsschule, so dass sie durchschnittlich mit einem 70 %-Pensum in der Einrichtung anwesend sind. Als Praktikantinnen bezeichnet man Personen, die für eine be-

grenzte Dauer (in der Regel 6 – 12 Monate) erste berufliche Erfahrungen sammeln oder Pflichtpraktika während ihrer beruflichen Ausbildung in einer Höheren Fachschule (HF) oder Fachhochschule (FH) absolvieren<sup>11</sup>.

Der Anteil an unausgebildetem Personal beträgt in den Krippen Zürichs nicht selten bis zu 50 %. Der Mittelwert liegt bei 42 %. Im Kanton Waadt werden hingegen vorwiegend ausgebildete Betreuungskräfte eingesetzt. Lernende und Praktikantinnen spielen mit rund 20 % eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Dies liegt an den kantonalen rechtlichen Grundlagen, welche den auf den Betreuungsschlüssel anrechenbaren Einsatz von Lernenden und Praktikantinnen auf diesen Anteil begrenzen. Eingesetzt werden können nur Lernende und Praktikantinnen, die jeweils in ihrem letzten Ausbildungsjahr sind (vgl. Tabelle 13).

Einen weiteren augenfälligen Unterschied in der Personalstruktur bildet der Anteil des qualifizierten Personals mit tertiärer Ausbildung, der nur im Kanton Waadt zum Tragen kommt (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Qualifikationsstruktur des Betreuungspersonals in Zürich und Waadt



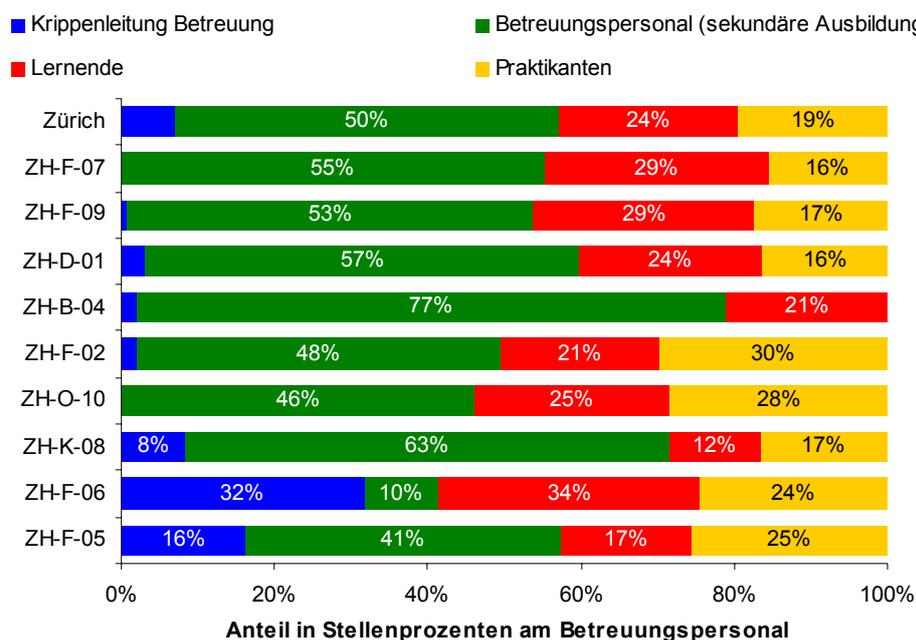
Bei der Datenerhebung in den Krippen wurde noch zwischen weiteren Personalgruppen unterschieden: Unausgebildetes Betreuungspersonal jenseits von Praktikantinnen und Lernenden (beide Kantone), Gruppenleitung (nur im Kanton Zürich) und Betreuungspersonal mit sekundärer und tertiärer Ausbildung (vor allem im Kanton Waadt relevant). Im Zuge der Auswertung der Daten hat sich jedoch gezeigt, dass in den meisten Fällen eine Zusammenfassung der verschiedenen Untergruppen sinnvoll ist, da die Lohnunterschiede oft

11 Im Kanton Waadt sind in diese Kategorie auch Personen eingeflossen, die keine für die Betreuung anerkannte Ausbildung haben, z.B. Psychologinnen und Logopädinnen.

nur sehr gering sind.<sup>12</sup> Für die Erarbeitung des Referenzkostenmodells und zur besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse über die Kantonsgrenzen hinweg wurden die Daten entsprechend aggregiert zu den oben abgebildeten Kategorien zusammengefasst. Von diesem Prinzip wurde lediglich im Kanton Waadt für das Betreuungspersonal mit sekundärer und tertiärer Ausbildung abgewichen, da dort Erklärungsansätze für die unterschiedlichen Lohnniveaus in Zürich und Waadt vermutet werden.

Der innerkantonale Vergleich im Kanton Zürich offenbart grosse Unterschiede in der Qualifikationsstruktur des Betreuungspersonals. Die Krippenleitung nimmt hauptsächlich in den kleineren Krippen ZH-F-05, ZH-F-06 und ZH-K-08 Betreuungsaufgaben wahr. In den grösseren Einrichtungen ist dagegen eine stärkere Arbeitsteilung feststellbar. In allen Einrichtungen haben dagegen unausgebildete Mitarbeiter einen hohen Anteil an der Betreuung der Kinder und keine der untersuchten Krippen kommt gänzlich ohne diese Personalgruppe aus. Der konkrete Anteil des unausgebildeten Personals schwankt jedoch von Einrichtung zu Einrichtung relativ stark. Während die ZH-B-04 lediglich zu 21 % auf Lernende oder Praktikantinnen zurückgreift sind es in der ZH-F-06 58 %. Ein Zusammenhang zwischen der Qualifikationsstruktur des Betreuungspersonals und der Einrichtungsgrosse ist dabei, bis auf den Betreuungsanteil der Krippenleitung, nicht erkennbar.

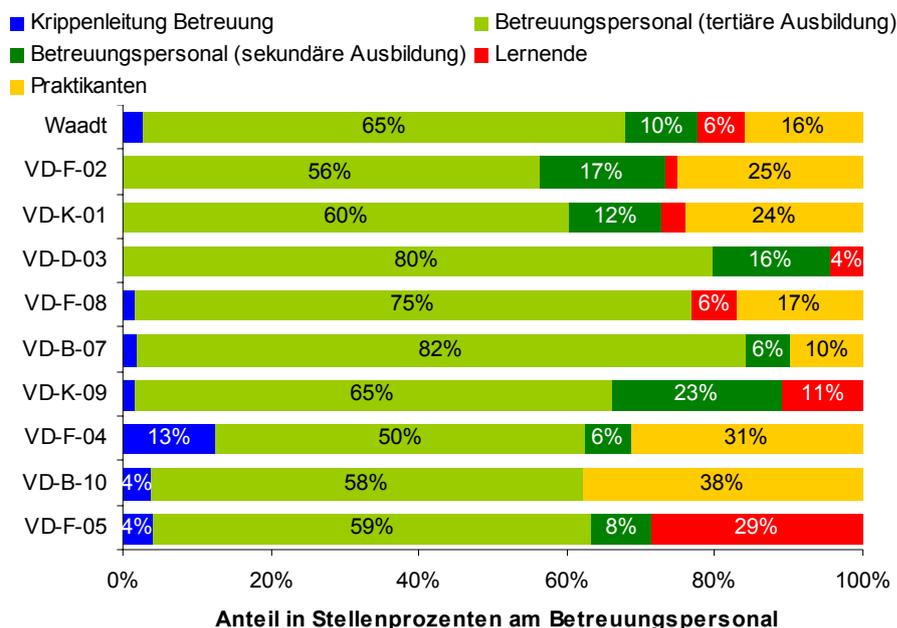
Abbildung 11: Qualifikationsstruktur des Betreuungspersonals in Zürich



12 Für die Funktion der Gruppenleitung hat sich gezeigt, dass die Unterschiede zum „normalen“ Betreuungspersonal hinsichtlich der Personalkosten minimal sind und eher auf der Anciennität der Mitarbeiter beruhen. Unqualifiziertes Betreuungspersonal jenseits von Praktikantinnen und Lernenden wurde in beiden Kantonen nur sporadisch eingesetzt (v.a. als „Springer“), überwiegend wurde jedoch auf Praktikantinnen und Lernende zurückgegriffen, um die zur Verfügung stehenden Spielräume auszunutzen.

Im Kanton Waadt ist hingegen in allen Einrichtungen zu beobachten, dass vornehmlich auf Betreuungspersonal mit einem tertiären Ausbildungshintergrund zurückgegriffen wird. Entsprechend ist der Anteil des unausgebildeten Personals deutlich geringer als in Zürich. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das (formelle) Qualifikationsniveau des Betreuungspersonals des Kantons Waadt sowohl im Durchschnitt, wie auch in jeder einzelnen Einrichtung wesentlich höher ist als in Zürich. Dies liegt an der unterschiedlichen Ausbildungstradition in den Kantonen, aber auch massgeblich – wie in Kapitel 3 (vgl. Tabelle 13) näher erläutert wird – an den Krippenrichtlinien, die für den Kanton Waadt ein höheres Qualifikationsniveau verlangen.

Abbildung 12: Qualifikationsstruktur des Betreuungspersonals im Kanton Waadt



Demgegenüber verhält sich der Betreuungsanteil der Krippenleitung in Abhängigkeit der Einrichtungsgrösse im Kanton Waadt ebenso wie im Kanton Zürich: Je kleiner die Krippe, desto grösser wird der Anteil der Krippenleitung an der Kinderbetreuung. Der höhere Betreuungsanteil der Krippenleitung bei den untersuchten Krippen im Kanton Zürich leitet sich in erster Linie aus den unterschiedlichen Einrichtungsgrössen in beiden Kantonen ab. Im Kanton Zürich ist der Anteil kleiner Einrichtungen im Sample deutlich höher. In diesen kleineren Einrichtungen verwenden die Krippenleiterinnen einen wesentlich höheren Anteil ihrer Arbeitszeit für Kinderbetreuung (die offizielle Obergrenze liegt bei maximal 70 % vgl. Tabelle 13), während sie in grösseren Einrichtungen hauptsächlich administrativ tätig sind.

## Lohnniveau

Die Personalkosten<sup>13</sup> pro Stunde errechnen sich aus der Summe sämtlicher Personalkosten geteilt durch die gesamte Arbeitszeit abzüglich der vertraglich vereinbarten Ferientage.

Wie die Erhebung zeigt (vgl. Abbildung 13), liegt die Vergütung bei ähnlicher Qualifikation in den Kantonen Zürich und Waadt annähernd gleich hoch. Der durchschnittliche Stundenlohn für die Krippenleitung liegt in beiden Kantonen deutlich über 50 Fr. Beim qualifizierten Betreuungspersonal mit sekundärer Ausbildung sind es in Zürich im Mittel 35 Fr. und im Kanton Waadt 38 Fr. Betreuungspersonal mit tertiärer Ausbildung wird im Kanton Waadt mit durchschnittlich 44 Fr. vergütet. Die Einrichtungen in Zürich beschäftigen (abgesehen von den Krippenleitungen, die hier aber gesondert betrachtet werden) kein qualifiziertes Betreuungspersonal mit tertiärer Ausbildung, so dass hier kein Vergleich möglich ist. Ein bei gleicher Ausbildung höheres Vergütungsniveau im Kanton Zürich, wie es die Daten zum schweizerischen Lohnniveau des Bundesamtes für Statistik nahe legen würden, liess sich anhand der Erhebungsdaten eindeutig nicht belegen.<sup>14</sup>

Unausgebildetes Personal in Ausbildung wird in beiden Kantonen mit höchstens 10 Fr. vergütet, wobei die Stundenlöhne im Kanton Waadt durchschnittlich noch unterhalb des Niveaus von Zürich liegen.

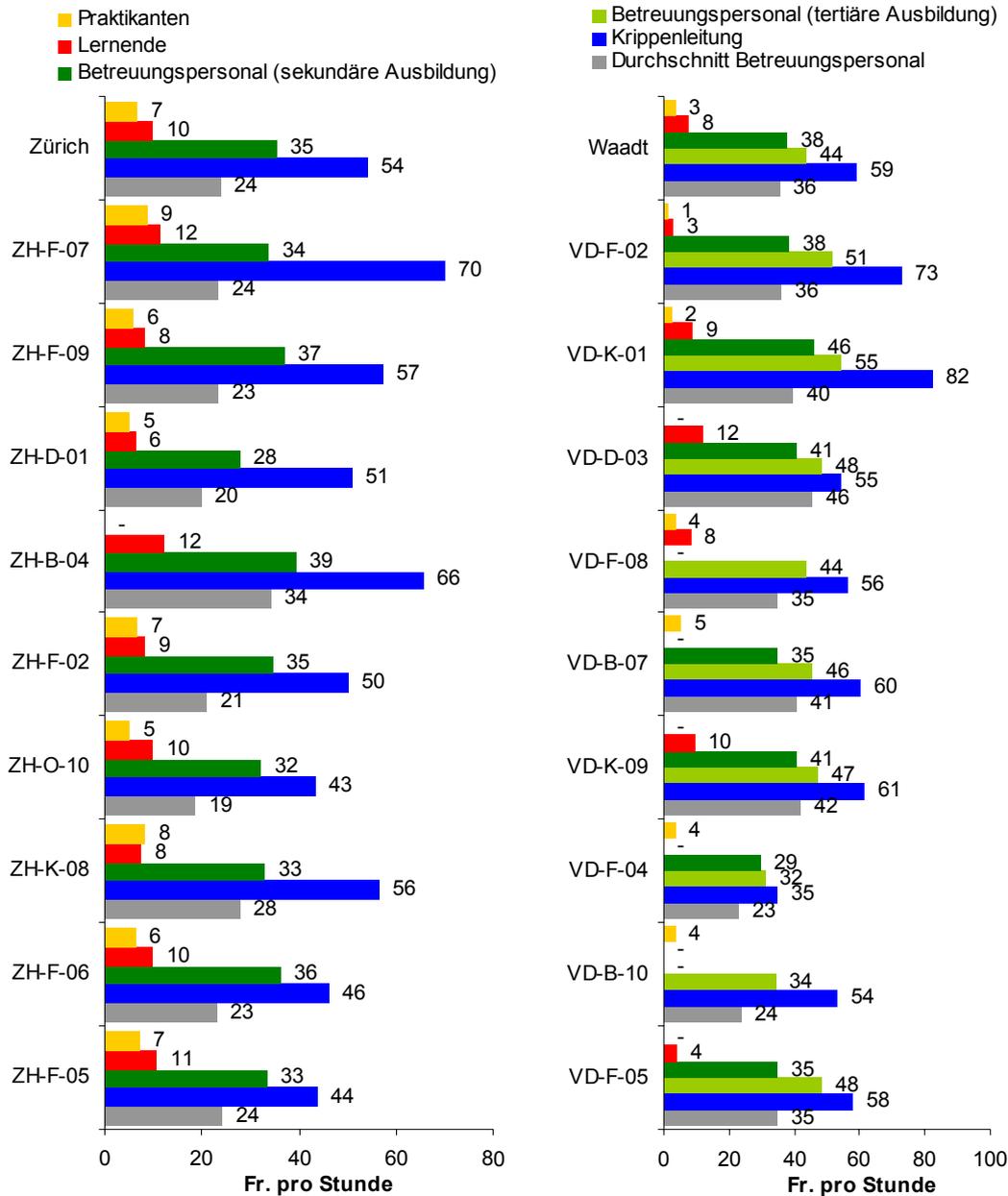
Zwischen den einzelnen Einrichtungen ist eine starke Streuung bei den Werten der Personalkosten beobachtbar, was bei der Interpretation der Durchschnittswerte entsprechend zu berücksichtigen ist. Die Personalkosten für die Krippenleitung liegen in Zürich zwischen dem höchsten und niedrigsten Wert um den Faktor 1,6 auseinander. Im Kanton Waadt liegt dieser Wert zwischen dem zweitniedrigsten und höchsten Personalkosten deutlich über 2. Die Ausreisser bei den Personalkosten der Krippenleitung sind damit dort besonders stark. Dementsprechend lassen sich nur sehr schwer verallgemeinerbare Rückschlüsse auf die übrigen Einrichtungen des Kantons ziehen. Bei den anderen Personalgruppen fällt die Streuung der Personalkosten deutlich geringer aus, wodurch auch die Mittelwerte für beide Kantone robuster und damit besser interpretierbar sind.

---

13 Die Begriffe Personal- und Lohnkosten werden synonym verwendet. Dabei sind jeweils sämtliche Kosten einschliesslich Sozialabgaben, Kosten für Weiterbildung etc. eingeschlossen.

14 Laut Bundesamt für Statistik (BfS) liegen die Löhne im Kanton Zürich im Schnitt um 23 % über denjenigen im Kanton Waadt (Stand 2007).

Abbildung 13: Personalkosten nach Qualifikationsgrad in Zürich und Waadt



Der Blick auf die Vergütungs- und Personalstrukturen in den Kantonen zeigt, dass die Unterschiede bei den Personalkosten zwischen den beiden Kantonen zu einem Teil auf die wesentlich höheren Ausbildungsanforderungen an das Betreuungspersonal im Kanton Waadt zurückzuführen sind. Eine Betreuungsstunde mit tertiär qualifiziertem Personal ist dort rund 23 % teurer als eine Betreuungsstunde mit sekundär qualifiziertem Personal in einer Zürcher Einrichtung. Noch stärker tritt dieser Unterschied zu Tage, wenn vor dem Hintergrund der deutlichen Lohnunterschiede zwischen den Qualifikationen auch die sehr heterogenen Personalstrukturen in beiden Kantonen betrachtet werden: Dann divergieren die durchschnittlich gezahlten Stundenlöhne pro Betreuungsstunde und damit die Perso-

nalkosten je Betreuungsstunde zwischen den Kantonen erheblich. Der Mittelwert über alle Gruppen des Betreuungspersonals liegt in Zürich bei knapp 24 Fr. pro Stunde. Im Kanton Waadt beträgt der Wert dagegen fast 36 Fr.

### Betreuungsverhältnis

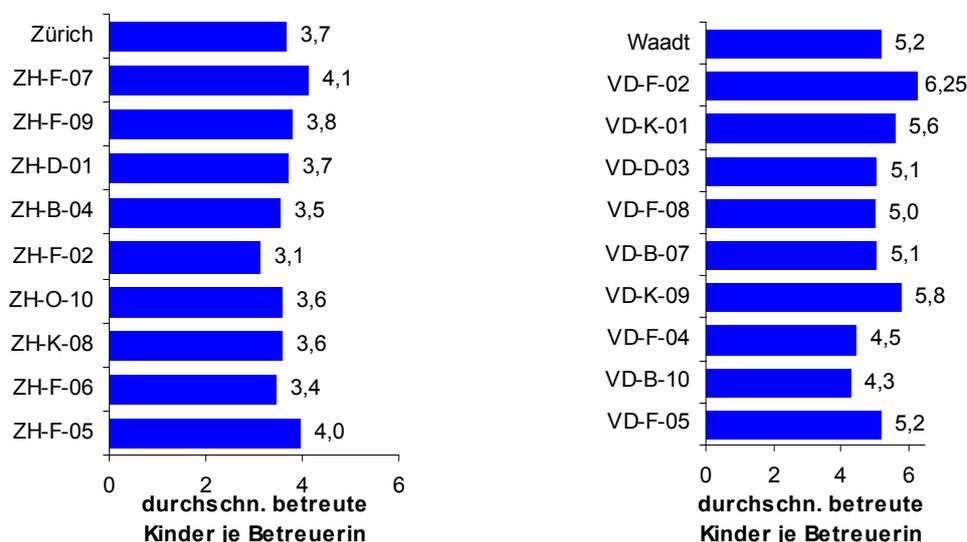
Ein weiterer Faktor, der die Personalkosten in signifikanter Weise beeinflusst, ist das Verhältnis zwischen eingesetztem Personal und durchschnittlich belegten Plätzen:

$$\text{Betreuungsverhältnis} = \frac{\text{Effektive Plätze} \times \text{Auslastung} \times \text{jährliche Öffnungszeit in h}}{\text{Jährliche Arbeitszeit des Betreuungspersonals in h}}$$

Je höher dieses Verhältnis ist, umso mehr Kinder werden von einer Person betreut und umso niedriger fallen die Personalkosten je betreutem Kind aus. Den Ergebnissen der Stichprobe zufolge ist das Betreuungsverhältnis im Kanton Waadt mit durchschnittlich rund fünf Kindern pro Betreuerin deutlich höher als in Zürich, wo im Mittel weniger als vier Kinder von einer Betreuerin betreut werden.

Im Vergleich zu anderen Indikatoren streut das Betreuungsverhältnis unter den betrachteten Einrichtungen Zürichs relativ schwach. Zwischen der Krippe mit dem höchsten (ZH-F-02) und dem niedrigsten Personaleinsatz (ZH-F-07) besteht lediglich eine Differenz von 33 %. Im Kanton Waadt ist dieser Abstand zwischen VD-B-10 und VD-F-02 mit 45 % etwas grösser.

Abbildung 14: Zahl der betreuten Kinder pro Betreuungspersonal<sup>15</sup>

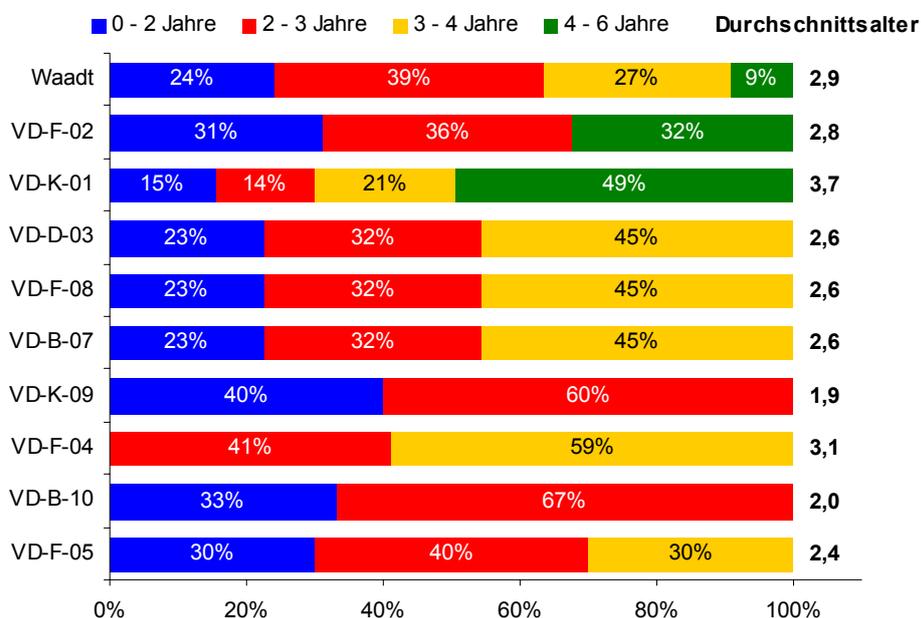


<sup>15</sup> Bei der Berechnung des Betreuungsverhältnisses in diesem Kapitel werden Randzeiten nicht berücksichtigt, was zu einer Überschätzung des tatsächlichen Betreuerin-Kind-Verhältnisses führt.

Im Zusammenhang mit dem Betreuungsverhältnis spielt die Altersverteilung der betreuten Kinder eine wichtige Rolle. Je jünger die betreuten Kinder, umso mehr Betreuungspersonal muss die Einrichtung bereitstellen.

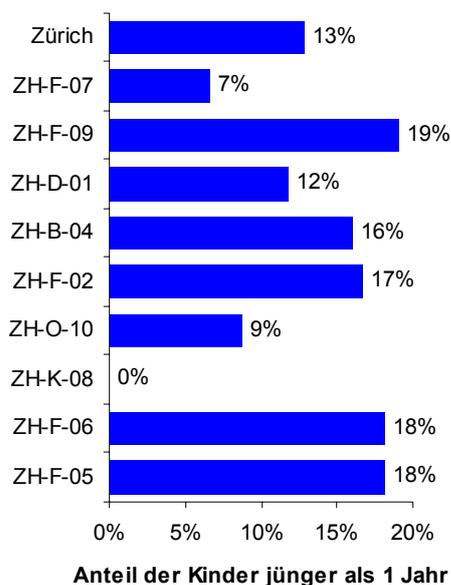
Für den Kanton Waadt kann dabei auf die Angaben in der Betriebsbewilligung zurückgegriffen werden, wobei jedoch zu berücksichtigen ist, dass die tatsächlichen Altersstrukturen in den Einrichtungen etwas von diesen Zahlen abweichen können. Anhand der aus den Daten berechenbaren Altersdurchschnitte wird auch hier eine erhebliche Heterogenität zwischen den Einrichtungen sichtbar; die Altersdifferenz zwischen den Einrichtungen mit den jüngsten und ältesten Kindern beträgt nahezu zwei Jahre. Der vermutete Zusammenhang zum Betreuungsverhältnis ist aber trotz dieser grossen Unterschiede nicht erkennbar.

Abbildung 15: Altersstruktur der bewilligten Plätze der Einrichtungen im Kanton Waadt



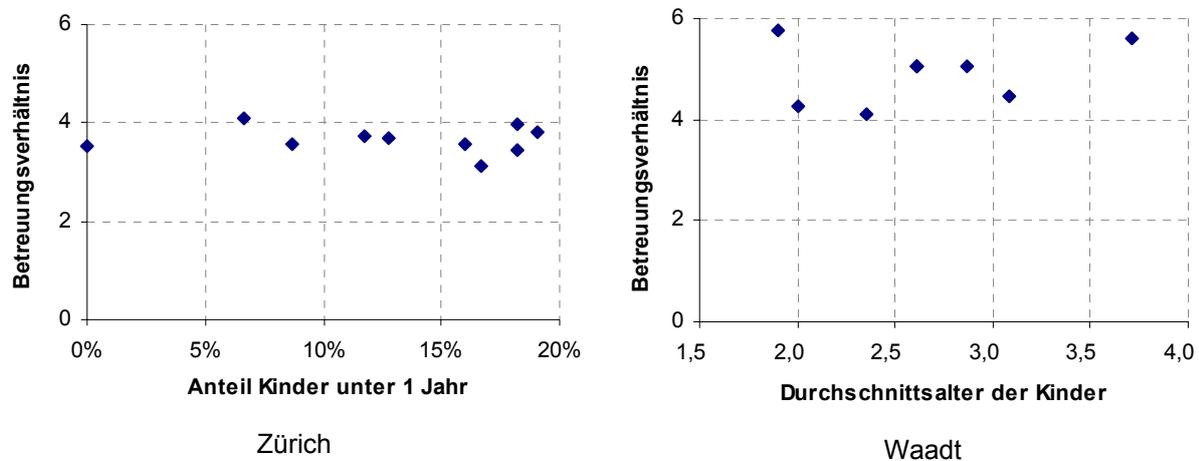
Im Kanton Zürich liegt die Altersverteilung der Kinder nicht so detailliert vor wie im Kanton Waadt, weil dort, mit Ausnahme der Säuglinge unter einem Jahr, alle Kinder mit demselben Betreuungsschlüssel betreut werden. Wie aus Abbildung 17 erkennbar, existiert auch im Kanton Zürich kein offensichtlicher Zusammenhang zwischen dem Alter der Kinder und dem Betreuungsverhältnis. Möglicherweise ist dies durch die geringe Fallzahl der Stichprobe zu erklären.

Abbildung 16: Anteil der Kinder unter einem Jahr in den Einrichtungen des Kantons Zürich



Im Kanton Waadt wird im Durchschnitt weniger Personal für die Betreuung der Kinder eingesetzt als in Zürich. Die Hauptursache ist in den unterschiedlich ausgestalteten Richtlinien zu sehen, nach der im Kanton Waadt bereits Kinder ab einem Alter von 2 Jahren in einem Verhältnis von 1:7 betreut werden. Mit zunehmendem Alter der Kinder verringert sich dieses Verhältnis sogar noch weiter (d.h. von einer Betreuungsperson werden mehr Kinder betreut). In Zürich dagegen wird nur zwischen Kindern über und unter einem Jahr<sup>16</sup> unterschieden, wobei das Verhältnis für die älteren Kinder bei 1:5 und die jüngeren Kinder bei 1:3 liegt. Hier muss jedoch immer berücksichtigt werden, dass im Kanton Waadt der Anteil ausgebildeter Betreuungspersonen wesentlich höher sein muss als im Kanton Zürich und zusätzlich müssen diese Personen ein höheres Qualifikationsniveau aufweisen. Gemessen an diesen Massstäben setzen die Einrichtungen in beiden Kantonen mehr Personal ein als dies in den Richtlinien vorgeschrieben ist. Der Zusammenhang mit dem Alter der Kinder ist dabei überraschend gering.

<sup>16</sup> Neu: 18 Monate

Abbildung 17: *Betreuungsverhältnisse der Kinder in Abhängigkeit vom Alter*

### Zusammenfassung Personalkosten

In Tabelle 8 werden die Einflussfaktoren auf die Personalkosten noch einmal zusammenfassend für beide Kantone gegenübergestellt und danach gegliedert, für welche Region sie kostenreduzierend bzw. kostenerhöhend wirken. Mittels der gegebenen Grössen errechnen sich die Personalkosten nach der Formel<sup>17</sup>

$$\text{Personalkosten} = \frac{\text{Öffnungszeit} \times \text{Personalkosten pro Stunde}}{\text{Effektive Plätze je Betreuer} \times \text{Auslastung}}$$

Die kürzeren Öffnungszeiten, die deutlich niedrigeren Personalkosten sowie die höhere Auslastung führen im Kanton Zürich insgesamt zu Einsparungen von 58,4 % ( $1,01 * 1,48 * 1,06$ ). Dem stehen im Kanton Waadt niedrigere Kosten aufgrund des um 52 % höheren Betreuungsverhältnisses gegenüber. Zusammengenommen gleichen sich jedoch die in die entgegengesetzte Richtung wirkenden Effekte fast aus und es verbleibt lediglich eine Differenz in Höhe von 3,8 % zwischen den beiden Kantonen.

<sup>17</sup> Rundungsbedingt kann es zu kleinen Abweichungen bei den mit der angegebenen Formel berechneten Personalkosten gegenüber den in der Tabelle dargestellten Personalkosten kommen

Tabelle 8: Zusammensetzung der Personalkosten des Betreuungspersonals<sup>18</sup>

	Zürich	Waadt	Auswirkung auf Personalkosten pro Platz
<b>Wirkt kostenreduzierend im Kanton Zürich</b>			
Öffnungszeit in Stunden pro Jahr	2.752	2.778	1 %
Durchschnittliche Personalkosten pro Stunde	24	36	48 %
Auslastung	91 %	85 %	6 %
<b>Wirkt kostenreduzierend im Kanton Waadt</b>			
Anzahl betreute Kinder pro Betreuerin	4,1	6,2	52 %
<b>Gesamteffekt</b>			
Personalkosten pro durchschnittlich belegtem Platz	18.255	18.940	3,8 %

Die niedrigeren Personalkosten pro Betreuerin und Stunde im Kanton Zürich sind in erster Linie auf die unterschiedliche Qualifikationsstruktur des Personals zurückzuführen. In Zürich beträgt der Anteil an Lernenden und Praktikantinnen 42 %. Im Kanton Waadt sind es dagegen nur 20 %. Hinzu kommt, dass das ausgebildete Betreuungspersonal im Kanton Waadt höher qualifiziert ist (hauptsächlich tertiäre Ausbildung) und im Durchschnitt höhere Löhne erhält als in Zürich.

### 2.3.3 Verpflegungskosten

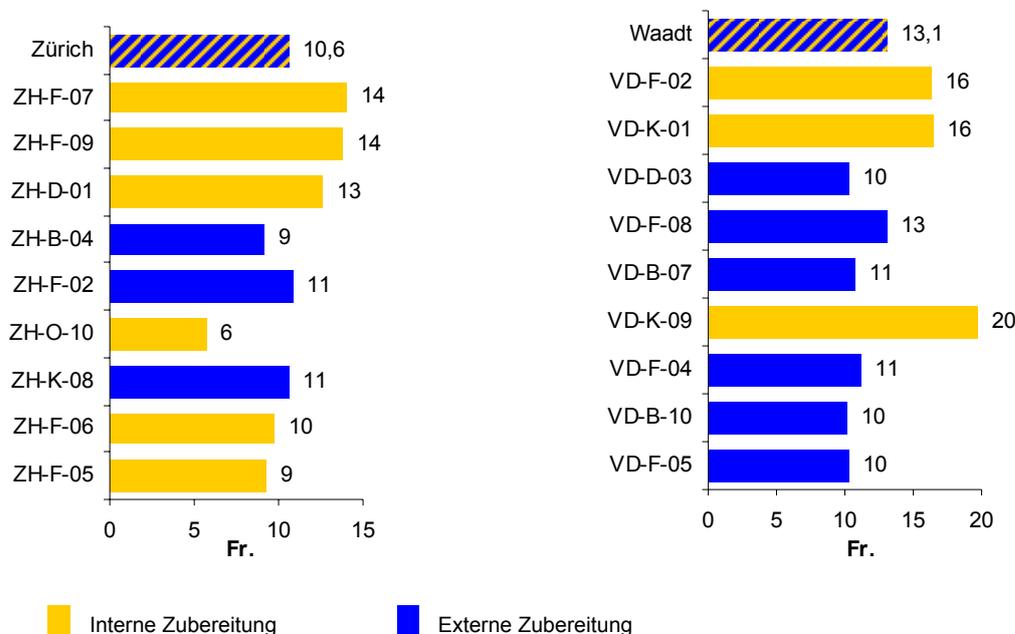
Die Verpflegungskosten gehören mit einem Anteil von ca. 10 % an den Vollkosten zu den vier wichtigsten Kostenarten einer Krippe. Heruntergerechnet auf einen durchschnittlich belegten Platz belaufen sich die Kosten auf durchschnittlich rund 10 bis 13 Fr. pro Tag. Dabei kann unterschieden werden, ob die Einrichtungen die Mittagsmahlzeit selbst zubereiten oder auf einen externen Dienstleister zurückgreifen. Während sich in Zürich lediglich drei Einrichtungen das Mittagessen anliefern lassen, sind es im Kanton Waadt immerhin sechs Krippen.

Inwieweit eine Alternative kostengünstiger als die andere ist, hängt im Wesentlichen von den Kosten für das Küchenpersonal ab. Da diese zwischen den Einrichtungen sehr stark schwanken, lassen sich keine generellen Aussagen darüber machen. In Zürich ist beispielsweise – vornehmlich in den kleineren Einrichtungen – zu beobachten, dass das gesamte Betreuungspersonal an der Essenzubereitung beteiligt ist. Da sich darunter aber auch viele unausgebildete Mitarbeitende mit sehr niedrigen Löhnen befinden, fallen die

<sup>18</sup> Alle Mitarbeitende ausser Küchenpersonal, Verwaltungsanteil der Krippenleitung und in der Verwaltung tätige Mitarbeitende.

Personalkosten für die Zubereitung der Verpflegung entsprechend gering aus. Im Kanton Waadt werden dagegen häufig ausgebildete und gut bezahlte Köche eingesetzt, was sich in deutlich höheren Verpflegungskosten niederschlägt.

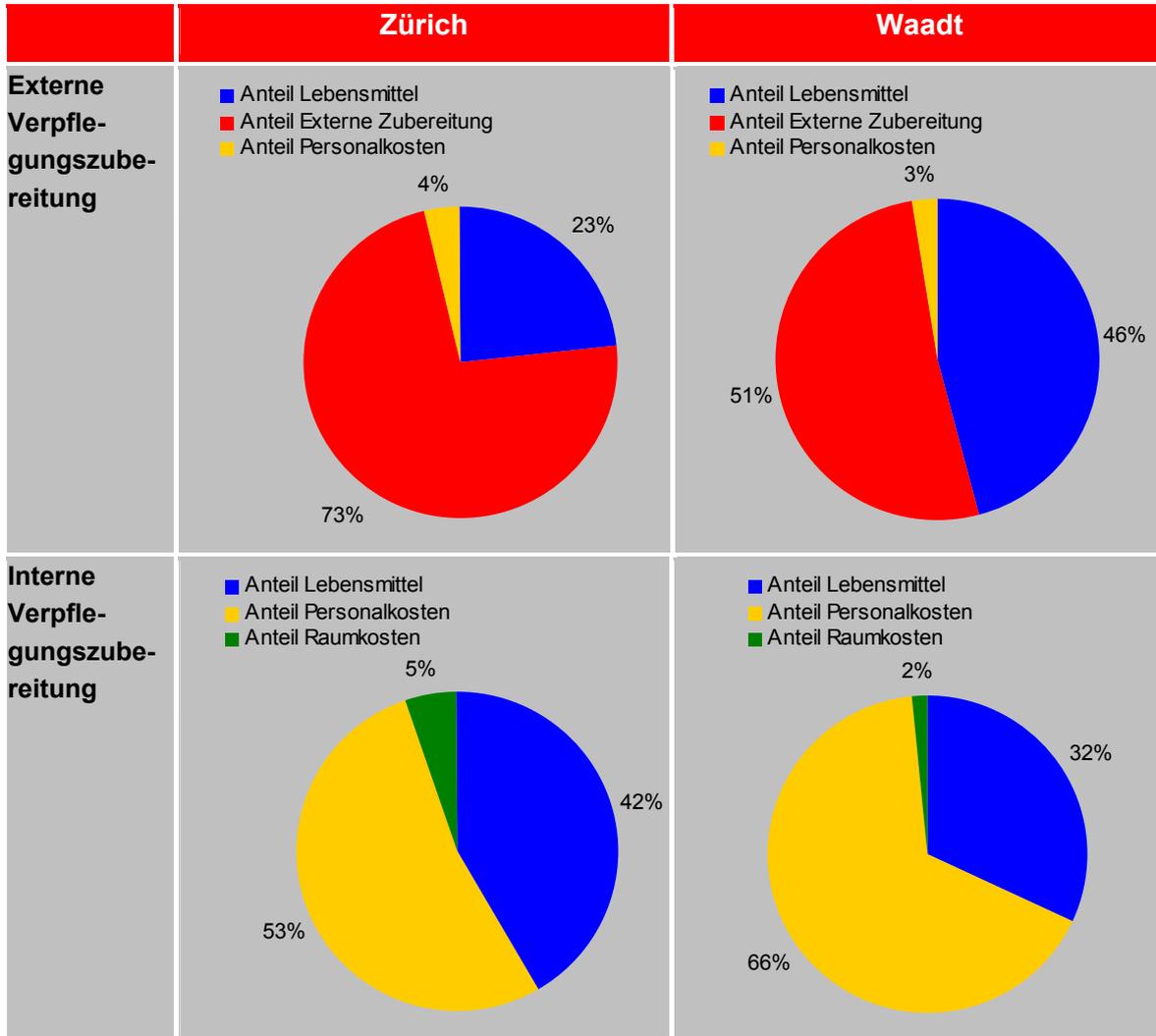
Abbildung 18: Tägliche Verpflegungskosten pro durchschnittlich belegtem Platz



Bei Betrachtung der Kostenverteilung zwischen den Einrichtungen ist ebenfalls zwischen interner und externer Verpflegungszubereitung zu unterscheiden. Bei der externen Zubereitung ist festzustellen, dass der Kostenanteil für die externe Anlieferung im Kanton Zürich im Vergleich mit den weiteren Kosten (zusätzliche Lebensmittel, Personalkosten) mit 73 % deutlich über dem Anteil im Kanton Waadt mit nur 51 % liegt. Diese Differenz dürfte u.a. darauf zurückzuführen sein, dass von den sechs extern belieferten Einrichtungen im Kanton Waadt fünf von Grossküchen (drei von nahe gelegenen Spitälern, zwei von Betriebskantinen) beliefert werden. Ausserdem ist das Preisniveau für Catering in der Agglomeration Zürich, wo die drei extern belieferten Krippen aus der Stichprobe liegen, vermutlich höher als im Kanton Waadt.

Hinsichtlich der internen Verpflegungszubereitung spielen, wie erwartet, die Personalkosten die grösste Rolle. Aus genannten Gründen fallen diese im Kanton Waadt spürbar höher aus als in Zürich. Die kalkulatorischen Mietkosten spielen hingegen nur eine untergeordnete Rolle.

Abbildung 19: Durchschnittliche Verteilung der Verpflegungskosten nach Zubereitungsart und Kanton



### 2.3.4 Mietkosten

Die Höhe der Mietkosten pro durchschnittlich belegtem Platz fallen in Zürich und im Kanton Waadt sehr weit auseinander. Während im Kanton Waadt lediglich rund 6 % der Vollkosten auf diese Kostenart entfallen, sind es in Zürich gut 12 %. Der Analyseschwerpunkt liegt im Folgenden bei der Betrachtung der gemieteten Fläche und den Mietkosten einschliesslich aller Nebenkosten für Wasser, Abwasser, Strom und Heizung. Darüber hinaus wird auf die Rolle der Mietsubventionen eingegangen.

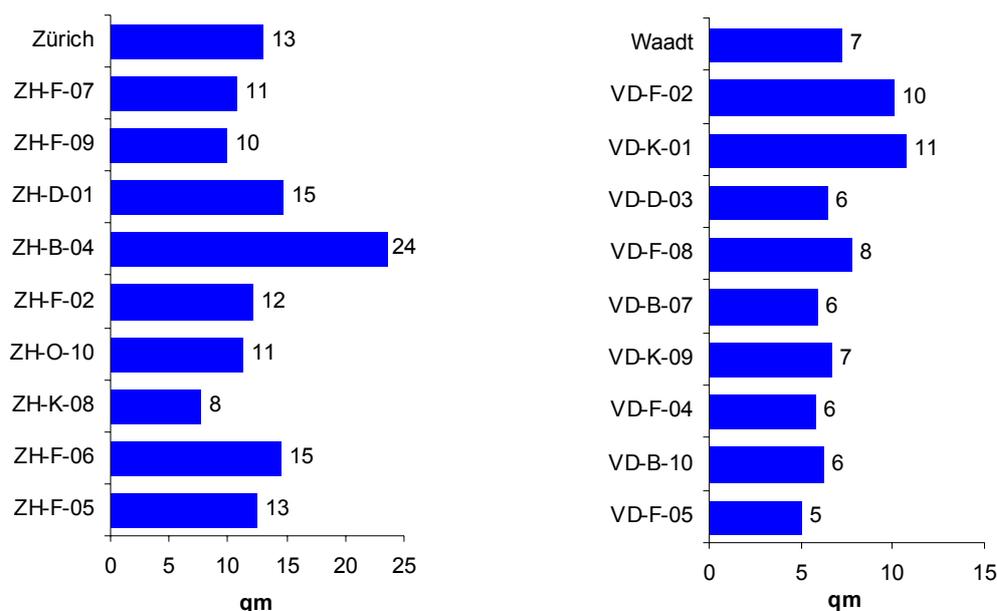
#### Fläche

Hinsichtlich der gemieteten Fläche pro effektivem Platz unterscheiden sich die Werte zwischen den beiden Regionen erheblich. In Zürich wird mit 13,1 Quadratmetern nahezu die doppelte Fläche pro Platz gemietet wie im Kanton Waadt (7,2 qm). Ferner zeigt sich inner-

halb der Kantone zwischen dem Minimal- und Maximalwert eine ausgeprägte Streuung, sie weichen im Kanton Zürich um den Faktor 3 voneinander ab. Im Kanton Waadt liegen die Extremwerte zwar nicht ganz so weit auseinander, die Spannweite beträgt aber immer noch mehr als 100 %.

Die Gründe für diese hohe Streuung bei den vorhandenen Flächen sind vielfältig. Zum einen ist die Auswahl an Immobilien, vor allem in den Städten, aufgrund der hohen Nachfrage sehr gering und deshalb eine optimal zugeschnittene Immobilie nur schwer zu finden. In anderen Fällen befindet sich die Krippe in einem kommunalen Gebäude oder auf Betriebsgelände (z.B. ZH-B-04), weshalb Überflächen in Kauf genommen werden. Des Weiteren tragen die Richtlinien in einigen Fällen dazu bei, dass die Grösse der Räume zwar eine höhere Kinderzahl zuliesse, aufgrund der maximalen Gruppengrösse von in der Regel 12 Kindern aber kein weiteres Kind in die Gruppe aufgenommen werden darf und somit das Raumangebot pro Kind steigt. Die geringe Fläche der Einrichtung ZH-K-08 ist damit zu erklären, dass sie in einem provisorischen Bau untergebracht ist.

Abbildung 20: Fläche pro effektivem Platz



## Mietzins

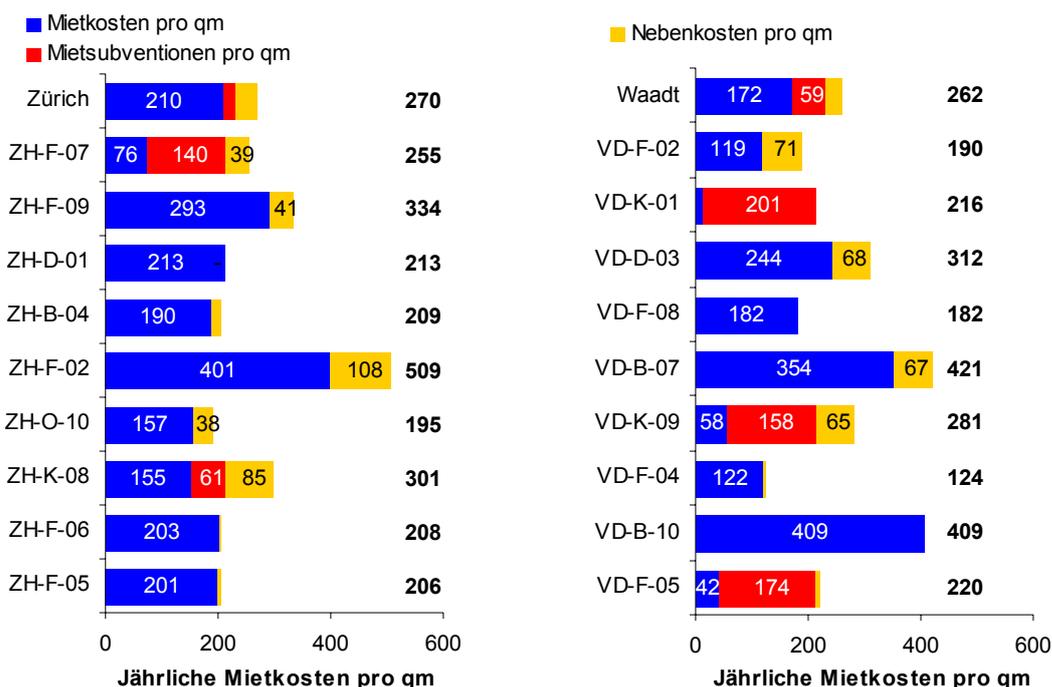
Überraschenderweise bewegen sich die durchschnittlichen Mietkosten pro Quadratmeter in Zürich und Waadt auf demselben Niveau.<sup>19</sup> In beiden Kantonen müssen die Krippen durchschnittlich rund 260 bis 270 Fr. jährlich je Quadratmeter für die Miete einschliesslich Nebenkosten aufbringen.

<sup>19</sup> Laut Bundesamt für Statistik (BFS) ist das durchschnittliche Mietniveau im Kanton Waadt um 17 % niedriger als im Kanton Zürich (Stand 2007).

Aufgrund der hohen Streuung und der geringen Fallzahl der Stichprobe scheinen die Mittelwerte allerdings nicht repräsentativ für alle Einrichtungen in den Kantonen zu sein. Auf der einen Seite verfälschen jeweils ein bis zwei Ausreisser am oberen Ende das Ergebnis und zum anderen mussten die Mietpreise für insgesamt sechs Krippen nachträglich um die Subventionen korrigiert werden. Die erhöhten Nebenkosten in der Krippe ZH-K-08 sind auf das Alter des Gebäudes zurückzuführen, das zunehmend zu den regulären Mietzahlungen Wartungsarbeiten erforderlich macht.

Bei der Höhe der angegebenen Mietsubventionen handelt es sich nicht um einen tatsächlichen, sondern um einen durchschnittlichen Preis. Die Mietsubventionen ergeben sich aus dem Produkt der Innenfläche und einem unterstellten Quadratmeterpreis von 18 Fr.<sup>20</sup>. Tatsächliche Mietzahlungen wurden von diesem Preis abgezogen. Nebenkosten wurden nicht separat berücksichtigt, da sie für vier der fünf betroffenen Einrichtungen ohnehin vorlagen und nur schwer zu schätzen sind. Das sich auf Grundlage dieser Berechnungen ergebende Ausmass an Mietsubventionen ist im Kanton Waadt, gemessen am arithmetischen Mittel, etwas höher als in Zürich.

Abbildung 21: *Jährliche Mietkosten einschliesslich Subventionen und Nebenkosten pro qm*



20 Defensiv geschätzter Wert: Durchschnitt der Erhebung minus 10 %.

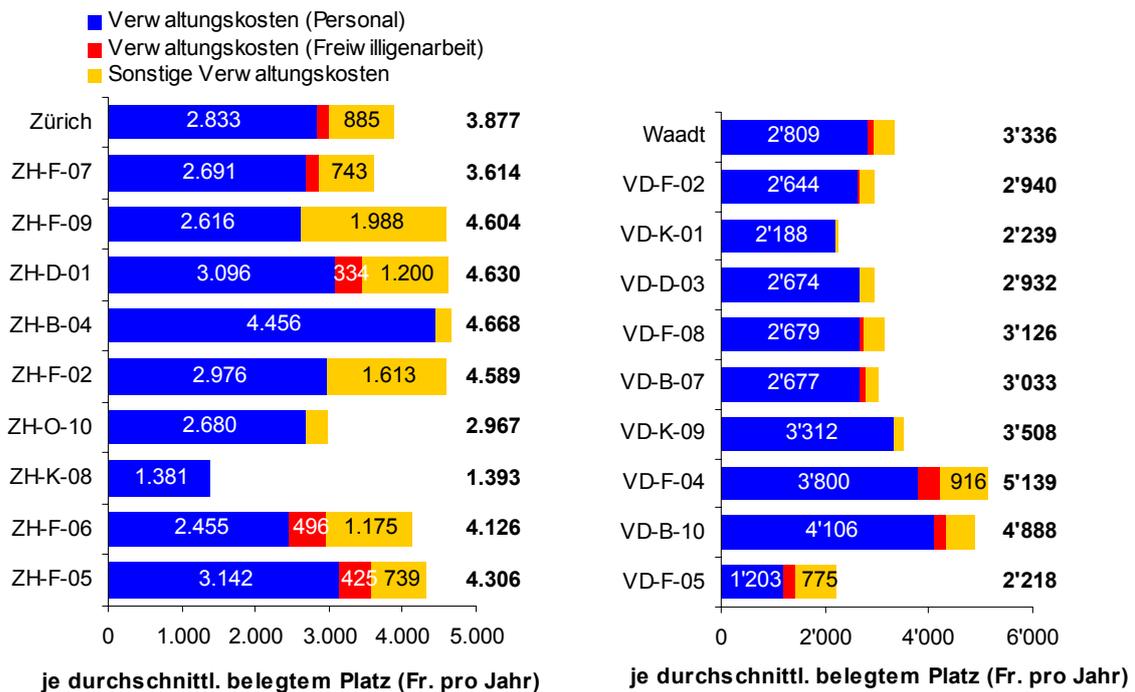
### 2.3.5 Verwaltungskosten

Bei den Verwaltungskosten ist zwischen allgemeinen Kosten für Büromaterial, Versicherungen etc., den Kosten für die Krippenleitung und Freiwilligenarbeit zu unterscheiden. Letzte Kostenart ist in der Regel gar nicht oder nur zu einem geringen Anteil ausgabenwirksam und zählt deshalb zu den kalkulatorischen Kosten.

Insgesamt spielt die Kostenart in Zürich eine grössere Rolle als im Kanton Waadt. Dafür sind folgende Ursachen verantwortlich: Einerseits sind die Personalkosten für die Krippenleitung in Zürich etwas höher als im Kanton Waadt. Hinzu kommt, dass aufgrund der im Durchschnitt geringeren Kapazitäten in den Einrichtungen Zürichs die Verwaltungskosten auf eine deutlich geringere Zahl betreuter Kinder umgelegt werden und dadurch pro durchschnittlich belegtem Platz höher ausfallen. Auf der anderen Seite fallen in Zürich aber auch die sonstigen Verwaltungskosten nahezu doppelt so hoch aus wie im Kanton Waadt. Die Ursachen dafür sind sehr vielfältig: In der Einrichtung ZH-F-07 werden beispielsweise einige Verwaltungsaufgaben von externen Dienstleistern eingekauft (z.B. Buchhaltung, Rechtsberatung, Werbung). In den Einrichtungen ZH-F-02 und ZH-F-09 handelt es sich dagegen um die umgelegten Verwaltungskosten des Krippenträgers. Vermutlich spielen aber auch hier die Unterschiede in den Einrichtungsgrössen eine gewisse Rolle. (vgl. Kap. 2.4.1).

In einigen Krippen der Kantone Zürich und Waadt werden Verwaltungsaufgaben in der Form von Gremienarbeit in einem Trägerverein geleistet. Dort, wo dies der Fall ist, wurde die Arbeit entsprechend den Angaben nach zeitlichem Umfang und Anspruchsniveau der Arbeit quantifiziert und zu den Verwaltungskosten gerechnet. Dabei wurde ein durchschnittlicher Stundenlohn in Höhe von 30 Fr. angesetzt. Freiwilligenarbeit jenseits von Verwaltungsaufgaben im Trägerverein wird in keiner der untersuchten Krippen geleistet.

Abbildung 22: Verwaltungskostenarten pro durchschnittlich belegtem Platz und Jahr



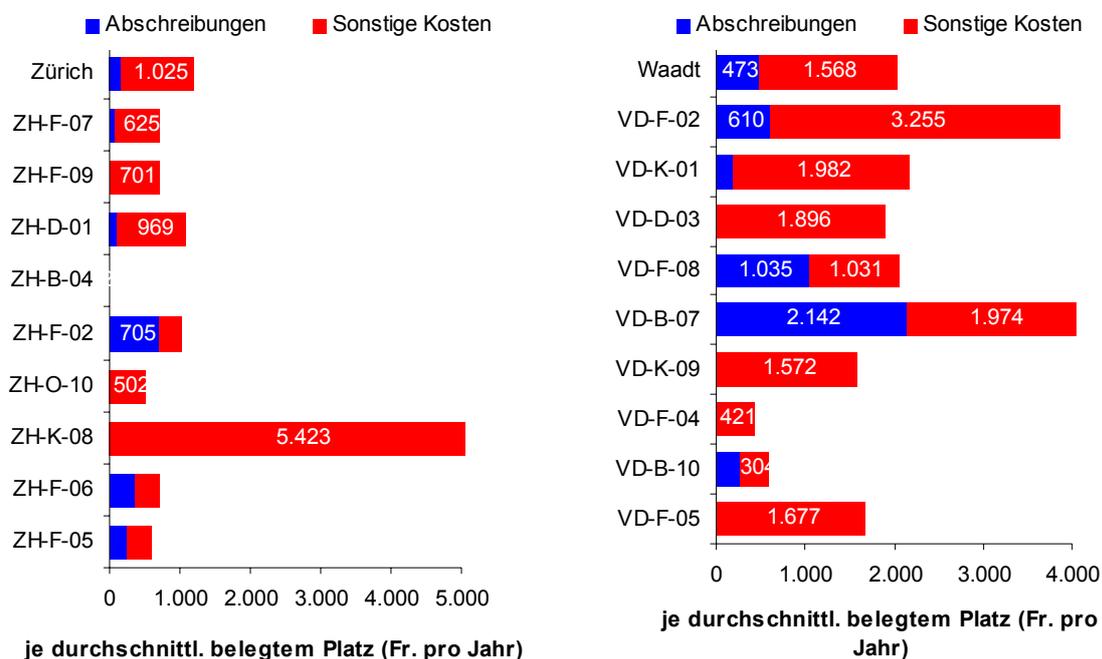
### 2.3.6 Weitere Kostenarten

Zu den weiteren Kostenarten zählen die sonstigen Kosten und Abschreibungen, die gemeinsam in beiden Kantonen einen Anteil von 3,5 % (Kanton Zürich) bzw. 7 % (Kanton Waadt) an den Vollkosten ausmachen.

Die Mittelwerte der Abschreibungen sind aufgrund der hohen Varianzen in der Stichprobe kaum interpretierbar, da die Einrichtungen nur selten Aktivposten von substanziellem Wert in ihrer Bilanz führen. Grössenbedingt scheinen sie aber im Kanton Waadt eine grössere Rolle zu spielen, wo insgesamt von deutlich mehr Einrichtungen Abschreibungen in nennenswerter Höhe ausgewiesen werden.

Insgesamt haben Einrichtungen, die mit abgeschriebenem oder geringwertigem Inventar arbeiten, gegenüber Einrichtungen mit hochwertigem, voll aktiviertem Inventar kostenseitig zunächst einen Vorteil. Allerdings können sie ohne Abschreibungen aus dem laufenden Betrieb heraus keine Rücklagen für etwaige Ersatzinvestitionen bilden.

Abbildung 23: Abschreibungen und sonstige Kosten pro durchschnittlich belegtem Platz und Jahr



Zu den sonstigen Kosten zählen Ausgaben für Ausflüge, Betriebsmaterial, Literatur und alle anderen Ausgaben, die keiner der bestehenden Kategorien zuordenbar sind. Die sonstigen Kosten bilden damit eine Sammelposition, deren Interpretation und Vergleichbarkeit stark eingeschränkt ist. Deren Anteil an den Vollkosten liegt in Zürich mit knapp 1.000 Fr. pro belegtem Platz bei 3,5 % und im Kanton Waadt mit ca. 1.600 Fr. bei rund 5 %. In beiden Kantonen sind die Durchschnittswerte jedoch stark von Ausreißern beeinflusst (Abbildung 23).

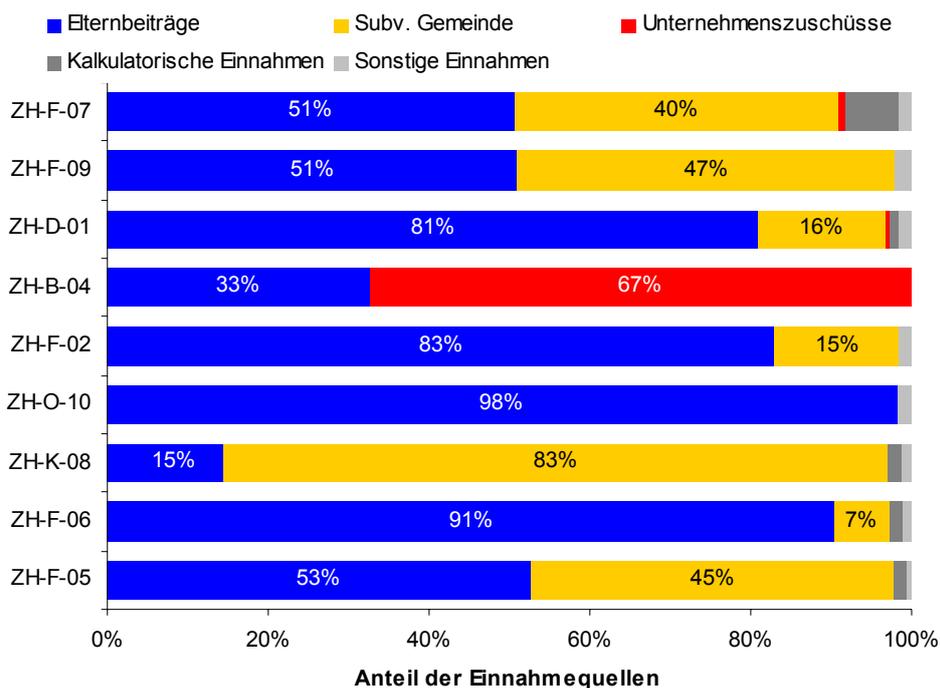
### 2.3.7 Einnahmen

Die untersuchten Kinderkrippen der Kantone Zürich und Waadt beziehen ihre Einnahmen überwiegend aus Elternbeiträgen, Subventionen oder Unternehmenszuschüssen, zu denen auch der Verkauf von Belegplätzen gezählt wird. Um keine Verzerrungen zwischen Einnahmen und Ausgaben zu erhalten, wurden die kalkulatorischen Kosten (kalkulatorische Mieten und Freiwilligenarbeit) den Einnahmen hinzugerechnet. Somit handelt es sich um monetäre und nicht monetäre Einnahmen.

Im Kanton Zürich stellen die Elternbeiträge mit Ausnahme von zwei Einrichtungen die wichtigste Einnahmenart der Krippen dar. Allerdings liegt auch eine erhebliche Streuung vor: Der Anteil der Elternbeiträge an den Gesamtkosten reicht von 15 % bei einer kommunalen Einrichtung bis zu 98 % bei einer Einrichtung, die ohne öffentliche Subventionen betrieben wird.

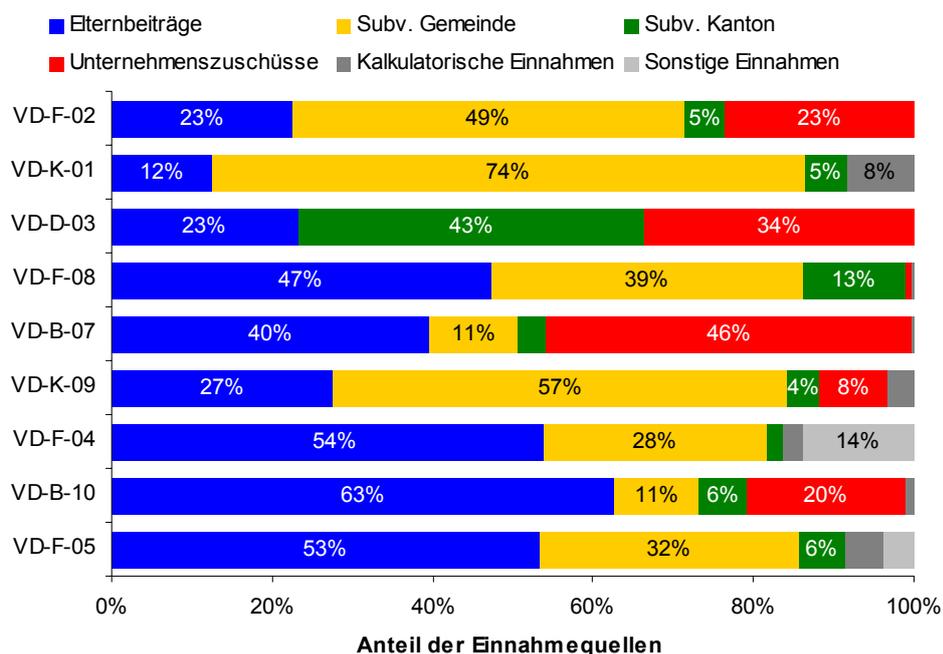
Kalkulatorische und sonstige Einnahmen, zu denen die Verpflegungsbeiträge des Betreuungspersonals, Spenden und Stiftungsmittel gezählt werden, sind praktisch bedeutungslos (Ausnahme: ZH-F-07). Zwei nicht betriebliche Krippen erhalten Unternehmenszuschüsse indem sie Platzkontingente an Unternehmen verkaufen. Keine der untersuchten Einrichtungen hat im Befragungszeitraum Finanzhilfe des Bundes im Rahmen des Bundesgesetzes über Finanzhilfen für familienergänzende Kinderbetreuung erhalten. Kantonale Subventionen gibt es im Kanton Zürich nicht.

Abbildung 24: Anteil der Einnahmequellen in Zürich



Im Kanton Waadt ist die Finanzierungsstruktur der ausgewählten Einrichtungen differenzierter als im Kanton Zürich. Keine Einnahmenart nimmt eine vergleichbar wichtige Stellung ein wie die Elternbeiträge in Zürich. Subventionen von Gemeinden und vom Kanton spielen im Kanton Waadt insgesamt eine grössere Rolle als in Zürich. Die Unternehmenszuschüsse sind in der Stichprobe im Kanton Waadt nicht nur insgesamt höher, sondern unter den Krippen auch deutlich weiter verbreitet: sechs von neun Einrichtungen erhalten Unternehmenszuschüsse. Nur in zwei Fällen handelt es sich um Betriebskrippen, in denen auch das anfallende Defizit von den Unternehmen beglichen wird. In den anderen Fällen kaufen Unternehmen im Umkreis Platzkontingente für ihre Mitarbeitenden bei den Einrichtungen ein. Andere Einnahmequellen, wie die kalkulatorischen und sonstigen Einnahmen spielen auch hier nur eine untergeordnete Rolle.

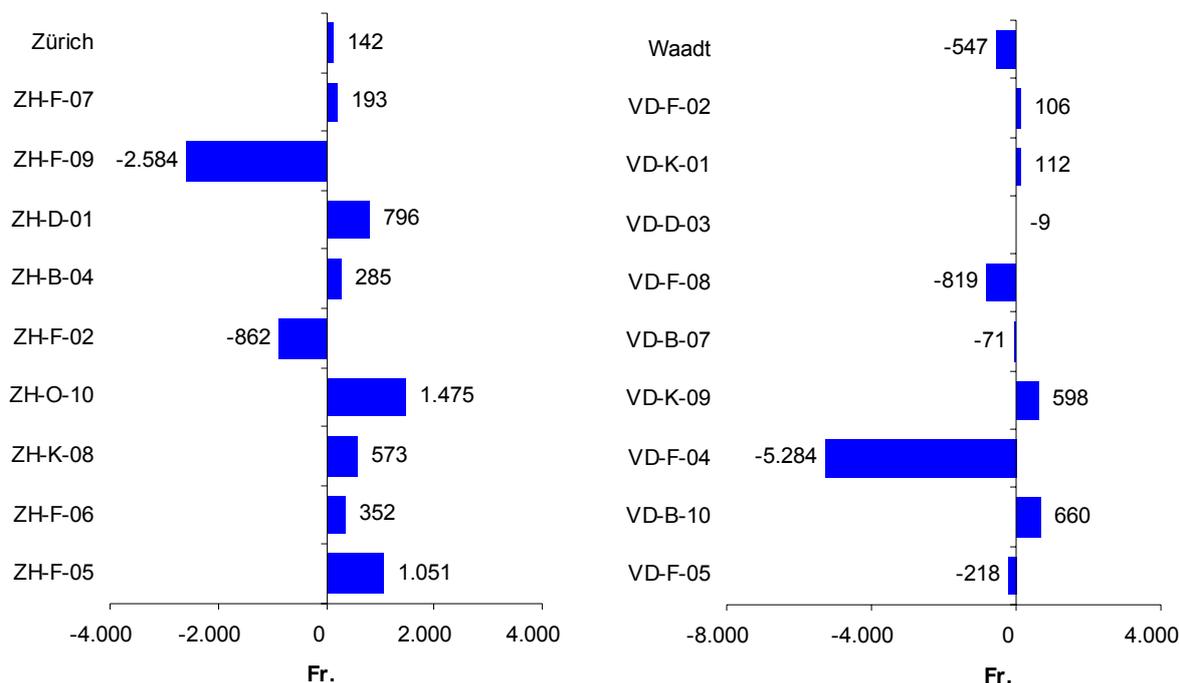
Abbildung 25: Anteil der Einnahmequellen im Kanton Waadt



Die Einnahmen bewegen sich in den meisten Einrichtungen nahe an der Gewinn- bzw. Verlustschwelle. In keiner der befragten Krippen mit Einnahmenüberschüssen übersteigen die Gewinne 5 % des Umsatzes. Demgegenüber wird der überwiegende Teil der Einrichtungen in irgendeiner Form subventioniert, um die anfallenden Defizite auszugleichen. Diese Subventionen sind zumeist jedoch an restriktive Bedingungen geknüpft, wodurch unter anderem ausgeschlossen wird, dass Krippen aufgrund der öffentlichen Zuschüsse (hohe) Gewinne erzielen können.

In beiden Kantonen gibt es jeweils einen Ausreisser mit einem sehr hohen Defizit. Bei der Einrichtung ZH-F-09 wird dieser Verlust vom Träger, einem grossen Verein, getragen. In der Krippe VD-F-04 aus Waadt sind die Verluste auf die erst geringe Bestehensdauer und noch geringe Auslastung der Einrichtung zurückzuführen. Auch hier wird das Defizit von einem Träger, der noch weitere Kinderkrippen betreibt, übernommen, mit Unterstützung von Sponsoren.

Abbildung 26: Betriebsergebnis pro durchschnittlich belegtem Platz und Jahr



### 2.3.8 Weitere mögliche Indikatoren

Zahlreiche weitere in der Befragung erhobene Merkmale, denen theoretisch ein Kosteneinfluss zukommen könnte, wie die Softwareart für das Krippenmanagement, Ort und Baujahr der Krippenräumlichkeiten oder die Qualität der Ausstattung wurden nach einer ersten Auswertung nicht weiter berücksichtigt. Zum einen konnten aufgrund der geringen Stichprobengrösse keine eindeutigen Kosteneffekte von diesen Merkmalen abgeleitet werden. Zum anderen bieten diese Parameter u. E. auch keinen zusätzlichen Informationsgehalt für die Ableitung der Referenzkosten.

## 2.4 Wirkung ausgewählter Kosteneinflussfaktoren

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Stichprobe hinsichtlich der Auswahlkriterien Einrichtungsgrösse, -standort und Finanzierungsart bzw. Träger analysiert. Die Sprachregion wird als Einflussfaktor an dieser Stelle nicht gesondert betrachtet, da bereits die gesamten Auswertungen nach ihr differenziert wurden.

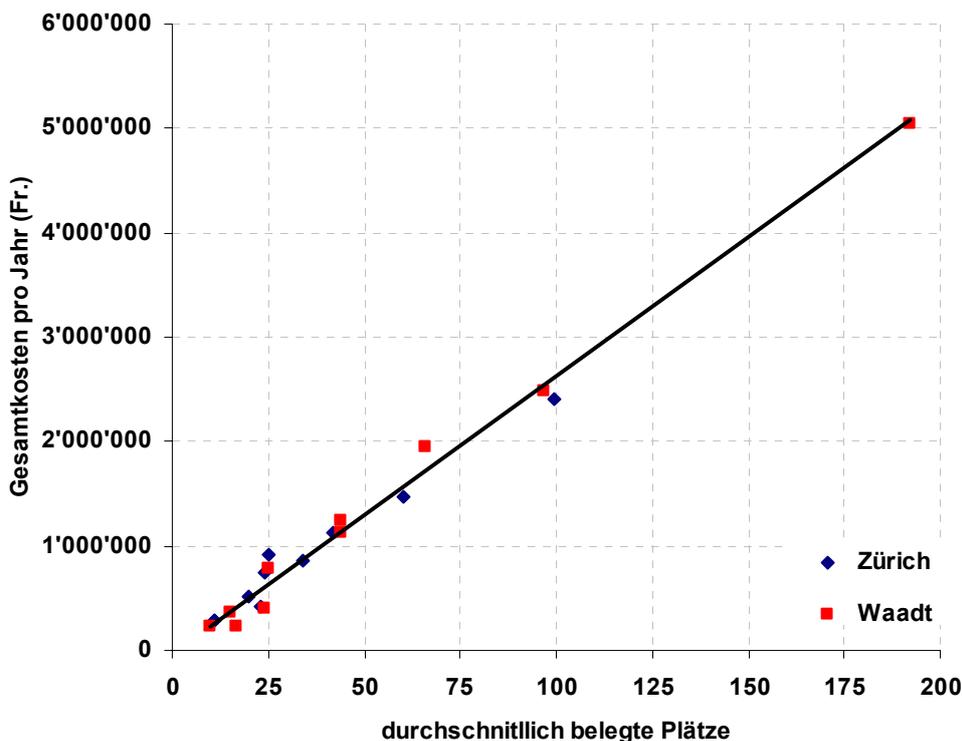
Ziel dieser Auswertungen der Kosteneinflussfaktoren ist es, Hinweise dafür zu erhalten, ob gewisse strukturelle Rahmenbedingungen systematisch die Kosten der betreffenden Einrichtungen beeinflussen oder ob die bereits beobachteten Unterschiede allein auf das Krippenmanagement zurückzuführen sind.

Es ist jedoch einschränkend darauf hinzuweisen, dass sämtliche Ergebnisse keine statistische Aussagekraft haben und bestenfalls als erste Hinweise zu deuten sind. Für empirische Aussagen wären zwingend höhere Fallzahlen erforderlich. Mit den im Folgenden festgestellten Tendenzen lässt sich jedoch weiterer Forschungsbedarf identifizieren.

### 2.4.1 Einrichtungsgrösse

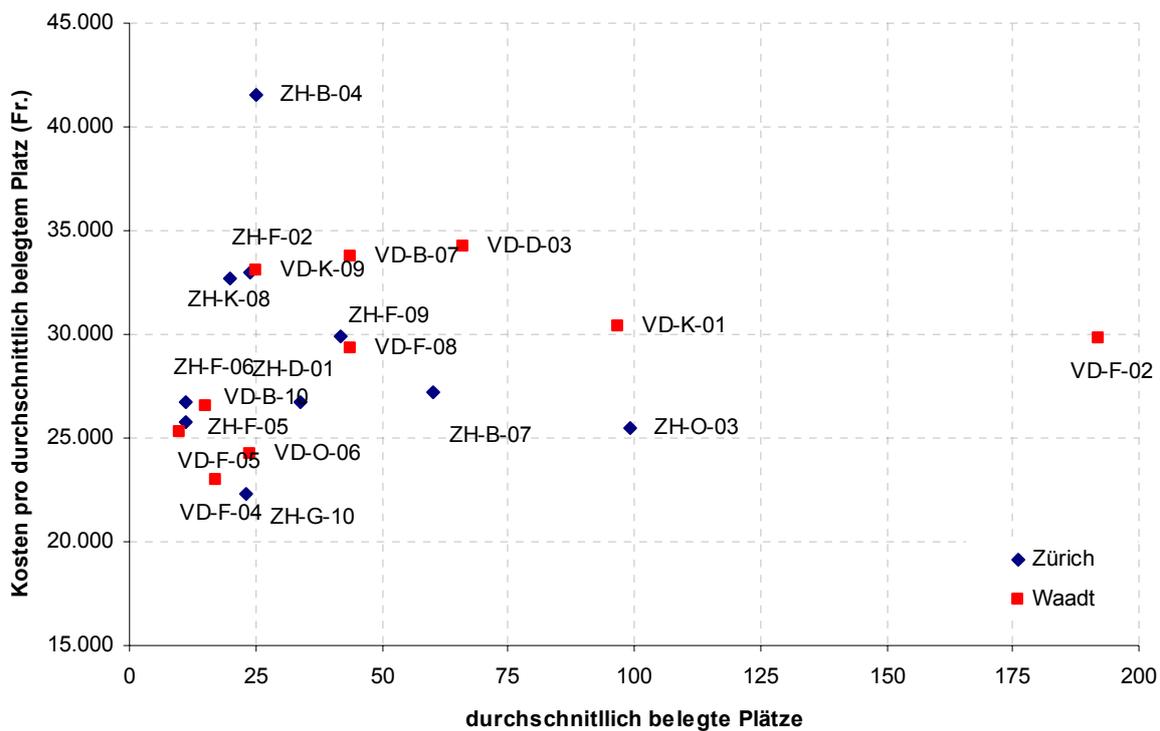
In Bezug auf die Gesamtkosten einer Einrichtung stellt deren Grösse das entscheidende Kriterium dar: Aufgrund der festgelegten Betreuungsverhältnisse muss die Krippe umso mehr Personal beschäftigen, umso grössere Betreuungsflächen bereitstellen usw., je mehr Kinder betreut werden. Aus diesem Grund geht aus der Abbildung 27 ein deutlicher, linearer Zusammenhang zwischen der Einrichtungsgrösse und den Gesamtkosten (auf Vollkostenbasis) hervor.

Abbildung 27: Zusammenhang zwischen Einrichtungsgrösse und Gesamtkosten



Allerdings kann angenommen werden, dass sich mit zunehmender Grösse Skaleneffekte einstellen, z.B. bei den Kosten für die Ausstattung und bei den Verwaltungskosten. Die Gesamtkosten einer Einrichtung sind daher von untergeordneter Bedeutung. Vielmehr sind die **Gesamtkosten pro (belegtem) Platz** von Interesse, die die Tagessätze der Krippe bestimmen. Im nachfolgenden Diagramm sind die Kosten pro durchschnittlich belegtem Platz in Abhängigkeit von der Einrichtungsgrösse dargestellt. Es wird deutlich, dass der oben sichtbare Zusammenhang vollständig verloren geht und aus der Abbildung 28 keine eindeutige Beziehung zwischen beiden Faktoren sichtbar wird.

Abbildung 28: Zusammenhang zwischen Einrichtungsgrösse und Kosten pro durchschnittlich belegtem Platz



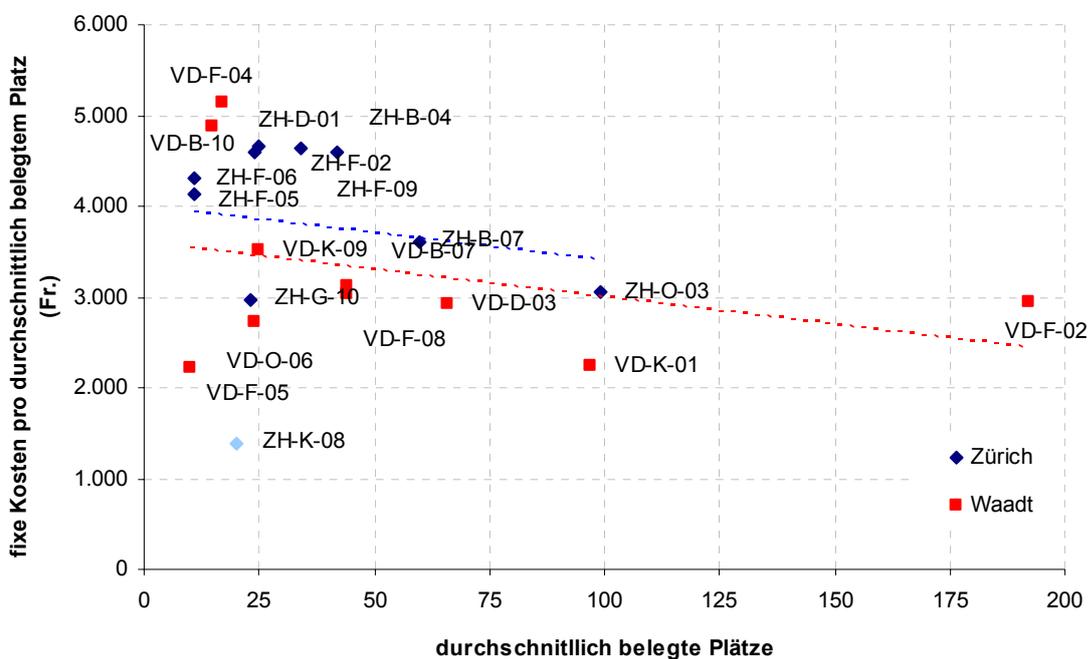
Dafür können folgende Gründe aufgeführt werden:

- **Geringe Fallzahlen:** Im Verhältnis zur Streuung der Einrichtungsgrösse ist die Stichprobenzahl zu gering. Es fehlen insbesondere Einrichtungen, die zwischen 50 und 150 Plätze haben, um komplexere Zusammenhänge aufdecken zu können.
- **Niedriger Fixkostenanteil:** Der Anteil variabler Kosten (z.B. Personal, Mieten, etc.) überwiegt deutlich den der grössenunabhängigen Fixkosten einer Einrichtung. Die variablen Kosten fallen aber nicht mit zunehmender Grösse, sondern können sogar steigen (z.B. wenn grössere Einrichtungen sich vornehmlich in Städten befinden und daher höhere Mietkosten anfallen oder höhere Löhne bezahlt werden). In diesem Fall wären sogar steigende Kosten bei grösseren Einrichtungen möglich.
- **Streuung:** Es fällt auf, dass die Kosten pro Platz bei den Einrichtungen in der Grösse zwischen 10 und 40 Plätzen um fast 100 % zwischen der günstigsten und der teuersten Einrichtung streuen. Abweichungen dieser Grössenordnung sind durch unterschiedliche Einrichtungsgrössen nicht zu erklären. Aus diesem Grund ist davon auszugehen, dass andere Faktoren als die Platzkapazität stärkere Auswirkungen auf die Kosten haben.
- **Weitere Gründe:** Im Rahmen der Erhebung fiel auf, dass vor allem kleinere Einrichtungen ein hohes Mass an Flexibilität aufweisen und es ihnen damit gelingt, den erwarteten Grössennachteil auszugleichen oder überzukompensieren, z.B. hinsichtlich der

Personalstruktur oder auch durch den Einsatz von ungelerntem Personal für die Essenzubereitung.

Um den alleinigen Einfluss der Einrichtungsgrösse auf die Fixkosten bestimmen zu können, werden in der folgenden Abbildung nur noch diese beiden Grössen einander gegenübergestellt. Dabei werden Kosten als variabel definiert, wenn sie unmittelbar von der Einrichtungsgrösse abhängen. Darunter fallen nahezu alle Kosten wie z.B. Personalkosten für das Betreuungspersonal, Mietkosten, Verpflegungskosten und Abschreibungen. Lediglich die Verwaltungskosten fallen dieser Definition zu Folge unter die Fixkosten, weil der Verwaltungsaufwand mit zunehmender Platzzahl nur geringfügig steigen dürfte.

Abbildung 29: Zusammenhang zwischen Einrichtungsgrösse und Fixkosten (Verwaltungskosten) pro durchschnittlich belegtem Platz



Der vermutete Zusammenhang stellt sich allerdings auch bei dieser Darstellung nicht ein. Wenn überhaupt eine Abhängigkeit zwischen beiden Grössen besteht, so ist sie nicht stark genug, um sie aus dieser Abbildung eindeutig identifizieren zu können. Es ist lediglich in beiden Kantonen ein leichter Trend in die erwartete Richtung erkennbar. Mögliche Ursachen sind:

- **Ungenauere Daten:** Bei den Daten handelt es sich um Näherungswerte. Es liegen beispielsweise keine exakten Auskünfte darüber vor, wie viele Wochenstunden der Krippenleitung jeweils tatsächlich auf die Verwaltung und auf die Betreuung entfallen. So ist es denkbar, dass ein Teil der Betreuungszeit für Verwaltungsarbeiten genutzt wird, was zu einer Unterschätzung des tatsächlichen Verwaltungsaufwandes führen würde. Überstunden können ebenfalls das Bild verzerren, sofern davon in kleinen Einrichtungen mehr anfallen als in grossen.

- **Unterschiedliche Vergütung für gleiche Aufgaben:** Wenn das Verwaltungspersonal in den Krippen unterschiedlich vergütet wird, schlägt das automatisch auf die Verwaltungskosten durch, ohne dass der tatsächliche Aufwand sich voneinander unterscheiden muss. Ein klarer Zusammenhang zwischen Einrichtungsgrösse und Lohnniveau ist allerdings ebenfalls nicht erkennbar.

Insgesamt gehen von der Einrichtungsgrösse keine belastbaren Effekte auf die Gesamt- bzw. Fixkosten aus. Dies muss zwar nicht bedeuten, dass es derartige Zusammenhänge nicht gibt. In der Stichprobe wird dieser Bezug aber offensichtlich durch deutlich stärkere Effekte überlagert.

## 2.4.2 Standort

Aufgrund der geografischen Gegebenheiten des Kantons Zürich mit der starken Ausstrahlungswirkung der Stadt Zürich auf die unmittelbaren Nachbarregionen ist es nicht ausreichend, den Krippenstandort danach zu unterscheiden, ob er sich innerhalb der Stadtgrenzen befindet oder nicht. Da im Kanton Waadt mit der Stadt Lausanne eine analoge Situation vorliegt, werden die Krippen in die drei geografischen Gruppen Stadt, Stadtrand und Land eingeteilt:

Tabelle 9: Einteilung der Einrichtungen nach dem Standort

	Zürich	Waadt
<b>Stadt</b>	ZH-F-05	VD-B-07
	ZH-B-04	VD-D-03
	ZH-F-09	VD-K-01
	-	VD-F-02
<b>Stadtrand</b>	ZH-K-08	VD-B-10
	ZH-F-02	VD-K-09
	ZH-D-01	VD-F-08
	ZH-F-07	-
<b>Land</b>	ZH-F-06	VD-F-05
	ZH-O-10	VD-F-04

Dieser Ansatz hat den Vorteil, dass der zu erwartenden Heterogenität mit den drei Kategorien ausreichend Rechnung getragen werden kann und die Ergebnisse dadurch konsistenter werden. Nachteil dieser Differenzierung ist allerdings, dass die Zahl der Einrichtungen in den jeweiligen Gruppen sehr gering ist, worunter die Robustheit der Aussagen leidet.

Wie bei den anderen zu untersuchenden Einflussfaktoren stellt sich auch für den Standort einer Einrichtung die Frage, inwieweit sich dieser auf die (betriebswirtschaftlichen) Strukturen einer Kinderkrippe auswirkt. Dazu werden folgende Hypothesen aufgestellt:

1. Krippen auf dem Land sind im Durchschnitt kleiner als in der Stadt und am Stadtrand.
2. Krippen in der Stadt sind länger geöffnet als andere.
3. Die Personalkosten sind in der Stadt höher als auf dem Land.
4. Der Mietzins von Einrichtungen in der Stadt ist höher als von Krippen auf dem Land.

### **Grösse**

Hinsichtlich der Einrichtungsgrösse können auf Grundlage der vorliegenden Stichproben keine Aussagen gemacht werden, da es sich bei ihr um ein Auswahlkriterium für die Stichprobe handelte. Insofern spiegelt die Stichprobe keine realistische Struktur in den jeweiligen Regionen wider.

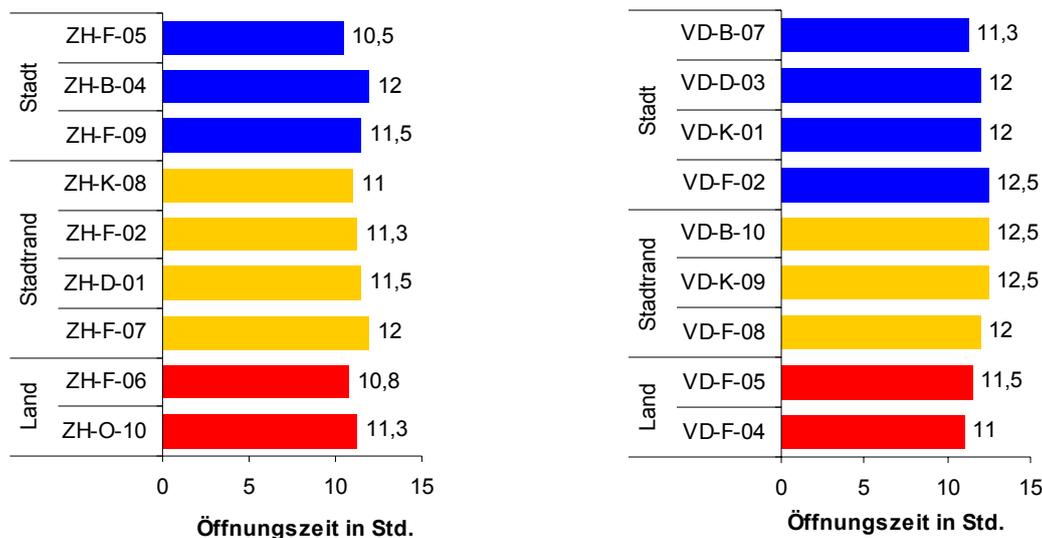
### **Öffnungszeit**

Bei der Öffnungszeit sind keine auffälligen Unterschiede zwischen den Einrichtungen an unterschiedlichen Standorten zu erkennen. Die Abweichungen innerhalb der Gruppen sind grösser als zwischen ihnen, was ein Indiz dafür ist, dass die Kausalität zwischen beiden Grössen als eher gering einzuschätzen ist. Insgesamt sind die Öffnungszeiten über alle erhobenen Einrichtungen hinweg relativ homogen. Dafür erscheinen drei wesentliche Gründe plausibel: Erstens ist anzuerkennen, dass die Öffnungszeiten mit durchschnittlich 11 bis 12 Stunden täglich bereits sehr ausgedehnt sind und weitere Verlängerungen nur bei einer hohen Nachfrage für die Krippen rentabel sind.<sup>21</sup> Des Weiteren arbeitet zumindest ein Elternteil in den meisten Familien nur Teilzeit, so dass die Abhängigkeit von ausgedehnten Öffnungszeiten bis weit in die Abendstunden eher gering sein dürfte. Drittens müssen die Eltern einen hohen Anteil der Betreuungskosten selbst tragen. Offensichtlich scheint heute die Nachfrage nach noch flexibleren Öffnungszeiten beschränkt zu sein.

---

<sup>21</sup> Eine vertiefende Analyse von Ausweitungen bei den Öffnungszeiten befindet sich im Kapitel 3.3.2

Abbildung 30: Öffnungszeiten nach Krippenstandort



Insgesamt kann die zweite Hypothese anhand der vorliegenden Daten nicht bestätigt werden: Die Daten lassen keinen Zusammenhang zwischen dem Standort und den Öffnungszeiten erkennen.

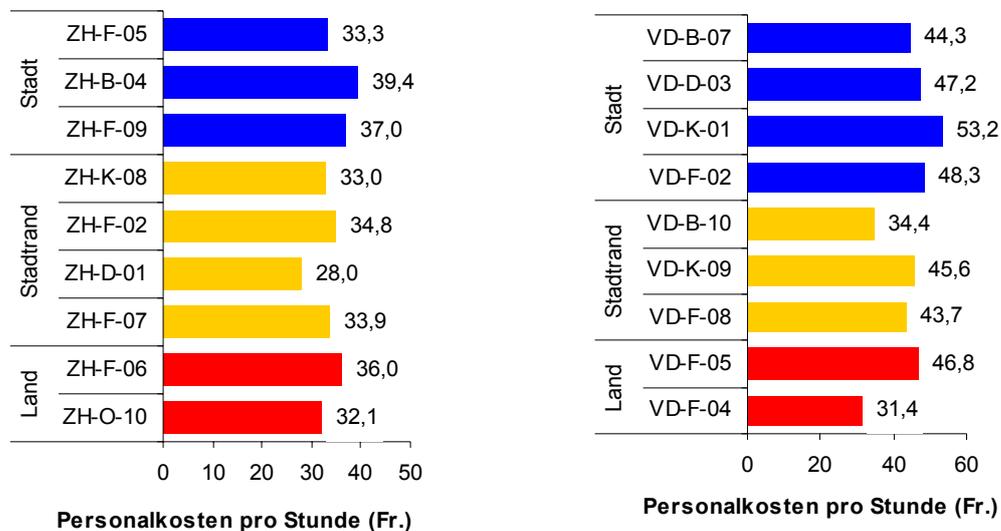
### Personalkosten

Für die Messung eines Standorteffekts auf die Personalkosten werden die Stundenlöhne des qualifizierten Betreuungspersonals miteinander verglichen. Damit wird vermieden, dass unterschiedliche Anteile qualifizierter und nicht qualifizierter Mitarbeiter die Ergebnisse verzerren. Dabei wird im Kanton Waadt nicht zwischen sekundärer und tertiärer Ausbildung unterschieden.

In der Tendenz ist zu erkennen, dass Einrichtungen in Städten leicht höhere Personalkosten haben als Einrichtungen am Stadtrand. Im Kanton Waadt kommt dies dadurch zum Ausdruck, dass die günstigste städtische Einrichtung (VD-B-07) nahezu genauso hohe Kosten hat wie die teuerste Krippe am Stadtrand (VD-F-08). In Zürich sind die Anhaltspunkte zwar nicht ganz so eindeutig wie im Kanton Waadt, der Trend zeigt aber – unter Berücksichtigung der geringen Fallzahl – in die gleiche Richtung. Zwischen städtischen und ländlichen Krippen ist der Unterschied jedoch erstaunlicherweise geringer als zwischen Stadt und Stadtrand. Dies widerspricht klar der aufgestellten Hypothese.

Zwischen dem Stadtrand und dem Land sind ebenfalls keine auffälligen Unterschiede erkennbar, weil die Streuung innerhalb der Gruppen jeweils grösser ist als zwischen ihnen. Aus diesem Grund sind auch Aussagen zu den Unterschieden zwischen Stadt und Stadtrand sehr zurückhaltend zu interpretieren. Für belastbare Aussagen ist die Stichprobe eindeutig zu klein.

Abbildung 31: Personalkosten des qualifizierten Betreuungspersonals nach Krippenstandort



Insgesamt kann die dritte Hypothese anhand der vorliegenden Daten nicht bestätigt werden: Die Personalkosten in der Stadt fallen zwar zum Teil deutlich höher aus als am Stadtrand, aber nicht als auf dem Land. Aus diesem Grund liegt die Vermutung nahe, dass es sich eher um einen zufälligen als um einen systematischen Zusammenhang handelt.

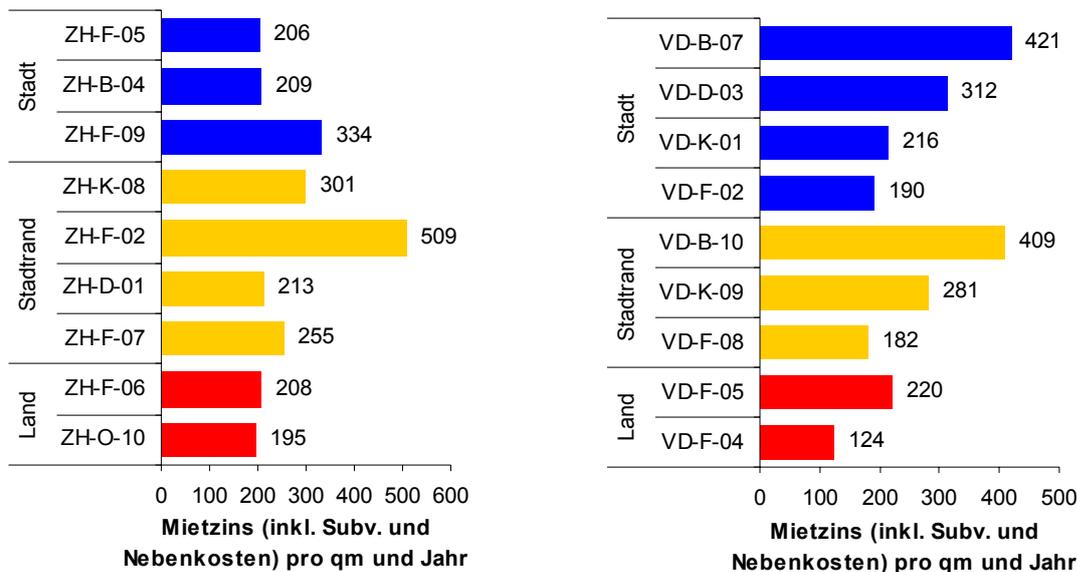
### Mietkosten

Für die Analyse der Beziehung zwischen Standort und Mietkosten wurden, um exogen verursachte Verzerrungen zwischen den Einrichtungen zu minimieren, sämtliche Nebenkosten und Subventionen berücksichtigt.

Dennoch ist im Gegensatz zu den Öffnungszeiten und den Personalkosten bei den Mietkosten eine sehr grosse Streuung zu beobachten. Eine eindeutige Struktur zwischen den Standorten ist dabei nicht augenscheinlich. Der Grund dafür ist, dass es innerhalb der jeweiligen Regionen sehr grosse Unterschiede hinsichtlich der Attraktivität der Lage gibt. So befinden sich im Kanton Zürich beispielsweise Einrichtungen in der Kategorie Stadtrand, die unmittelbar am Zürichsee gelegen sind und solche die weit davon entfernt liegen. Zudem ist zu bedenken, dass neben der Lage auch der Zustand der Immobilie, die Lärmbelastung, die Erreichbarkeit usw. entscheidenden Einfluss auf die Mietpreise nehmen und somit zur Streuung zwischen den Einrichtungen beitragen.

Es kann festgehalten werden, dass die innerstädtischen Mieten tendenziell teurer sind als die auf dem Land. Je nach Lage können aber die Mietpreise am Stadtrand nochmals deutlich über dem Niveau der Stadt liegen. Beides ist sowohl in Zürich als auch im Kanton Waadt beobachtbar.

Abbildung 32: Mietkosten nach Krippenstandort



Insgesamt kann die vierte Hypothese anhand der vorliegenden Daten bestätigt werden: Die Mietkosten sind in der Stadt und in den stadtnahen Lagen höher als auf dem Land, wobei die Mietkosten am Stadtrand, je nach Lage, noch deutlich höher sein können als im Stadtzentrum.

### 2.4.3 Trägerschaft / Finanzierung

Hinsichtlich der Kategorien Trägerschaft und Finanzierung kann auf Grundlage der vorliegenden Daten nur auf den Einfluss letzterer auf bestimmte Indikatoren eingegangen werden. Bei den Trägerschaften gibt es in der Stichprobe eine breite Varianz (private Krippe, Betriebskrippe, kommunale Krippe) mit entsprechend geringen Fallzahlen, so dass hier anhand der Erhebung keine Tendaussagen gemacht werden können.

Aus diesen Gründen wird für die Analyse lediglich die Finanzierung als Einflussfaktor betrachtet. Dabei wird zwischen fixer Subventionierung, Subventionierung durch Defizitgarantie und Krippen ohne Subventionierung unterschieden.

Die fixe Subventionierung unterteilt sich in zwei Finanzierungsarten: Erstens die Förderung der Elternbeiträge nach sozialen Kriterien (Einkommen), d.h. die Subventionierung ist von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Eltern abhängig. Je kleiner das Einkommen der Eltern desto höher die Unterstützung. Die zweite Finanzierungsart welche unter fixe Subventionierung fällt ist die Gewährleistung eines Pauschalbetrags in einer bestimmten Höhe unabhängig davon, ob Gewinn oder Verlust erwirtschaftet wird. Die öffentliche Hand macht den Krippen dabei häufig gewisse Auflagen bzgl. Öffnungszeit, Kosten, Betreuungsverhältnis, usw. In der Stichprobe überwiegt die erste Variante, also die Förderung der Elternbeiträge in Abhängigkeit vom Einkommen der Eltern.

Die Subventionierung durch Defizitgarantie heisst, wenn die Krippe einen Verlust erwirtschaftet, wird dieser von der öffentlichen Hand übernommen, bei Gewinn gibt es keinen Beitrag. Unter Subventionierung durch Defizitgarantie wurden auch die Betriebskrippen hinzugezählt, da die Unternehmen anfallende Verluste auffangen.

Weil lediglich eine der 18 untersuchten Krippen überhaupt keine Subventionen erhält (ZH-O-10), wird diese Krippe bei den nachfolgenden Betrachtungen nicht einbezogen<sup>22</sup>. Es werden somit nur die Alternativen „Defizitfinanzierung“ und „fixe Subventionierung“ miteinander verglichen.<sup>23</sup>

Der Einfluss der Finanzierung wird anhand folgender Hypothesen untersucht:

1. Krippen mit Defizitgarantie haben tendenziell höhere Kosten pro Platz als Einrichtungen mit fixer Subventionierung.
2. Krippen mit Defizitgarantie sind weniger gut ausgelastet als andere Einrichtungen.
3. Die Personalkosten defizitfinanzierter Einrichtungen liegen aufgrund höherer Stundenlöhne über dem Niveau anderer Einrichtungen.
4. Die Betreuungsverhältnisse defizitfinanzierter Einrichtungen sind niedriger, weil sie sich aufgrund der Subventionen mehr Personal leisten können als andere Krippen.

### **Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Platz**

Die vorliegenden Daten bieten gewisse Anhaltspunkte dafür, dass defizitfinanzierte Einrichtungen im Durchschnitt teurer sind als andere. Im Kanton Zürich befinden sich unter den drei Einrichtungen mit Defizitausgleich die teuerste und drittteuerste Krippe der Stichprobe, wobei vor allem die Betriebskrippe überdurchschnittlich hohe Kosten pro Platz aufweist. Im Kanton Waadt sind unter den fünf Einrichtungen sogar die vier teuersten vertreten.

Es ist aber wiederum darauf hinzuweisen, dass die Daten relativ stark streuen, was insbesondere in Zürich zum Tragen kommt. Hier verschärft sich das aufgezeigte Bild noch einmal, wenn für die Einrichtung ZH-F-02, die aufgrund der exponierten Lage zustande kommenden Mietpreisunterschiede herausgerechnet und 3.000 Fr. von den Vollkosten abgezogen werden. Dann befinden sich auch in Zürich unter den drei defizitfinanzierten Krippen die beiden teuersten Einrichtungen der Stichprobe.

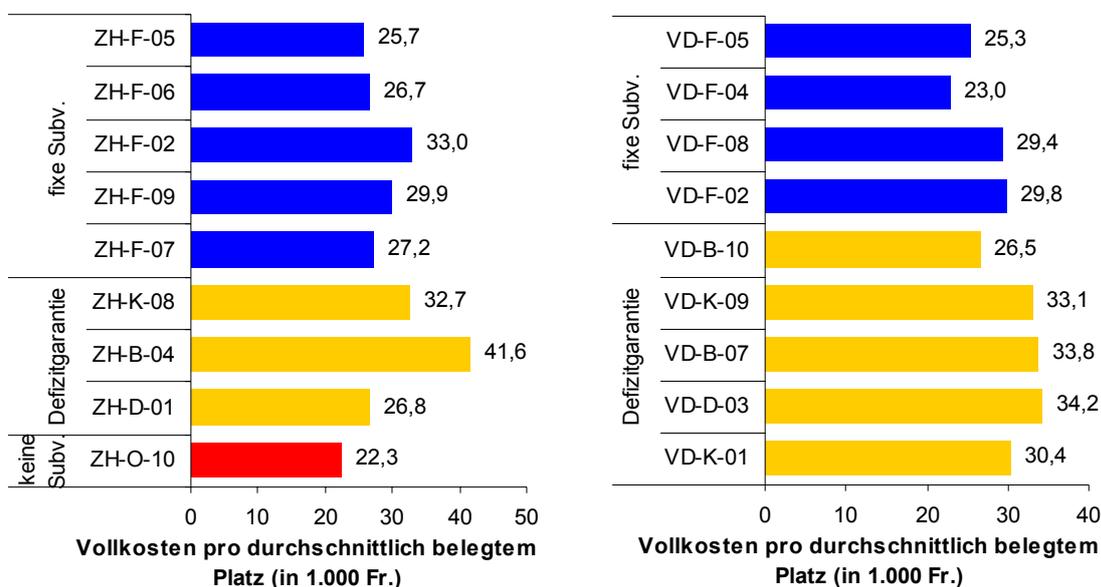
Die Gründe für solche Abweichungen können allerdings sehr vielfältig sein und sind nicht generell beim Management der Krippe zu suchen. So können beispielsweise auch pädagogische Gründe gegeben sein, wenn die Einrichtungen ein höheres Betreuungsverhältnis anstreben oder qualifizierteres Personal einsetzen. Von einem unwirtschaftlichen Krippenmanagement ist lediglich dann auszugehen, wenn bspw. eine Einrichtung schlecht ausge-

<sup>22</sup> Die Krippe ZH-O-10 ist aber in den folgenden Abbildungen enthalten.

<sup>23</sup> Die Krippe VD-F-02 ist unter fixe Subventionierung hinzugezählt, sie stellt aber hinsichtlich der Finanzierung eine Mischform dar, da sie einerseits fixe Subventionierung erhält (in der Form von Förderung der Elternbeiträgen), andererseits die Stadt Lausanne aber auch für ein allfälliges Defizit aufkommt.

lastet ist oder deutlich höhere Löhne als in den Vergleichskrippen bezahlt werden. Aus diesem Grund sollte die Analyse für eindeutige Aussagen noch erheblich differenzierter und mit einer deutlich grösseren Stichprobe betrieben werden.

Abbildung 33: Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Platz nach Finanzierung



Die erste Hypothese kann jedoch insgesamt bestätigt werden: Hinsichtlich der Vollkosten geben die Daten dieser Stichprobe Hinweise, dass defizitgedeckte Einrichtungen tendenziell teurer sind als andere.

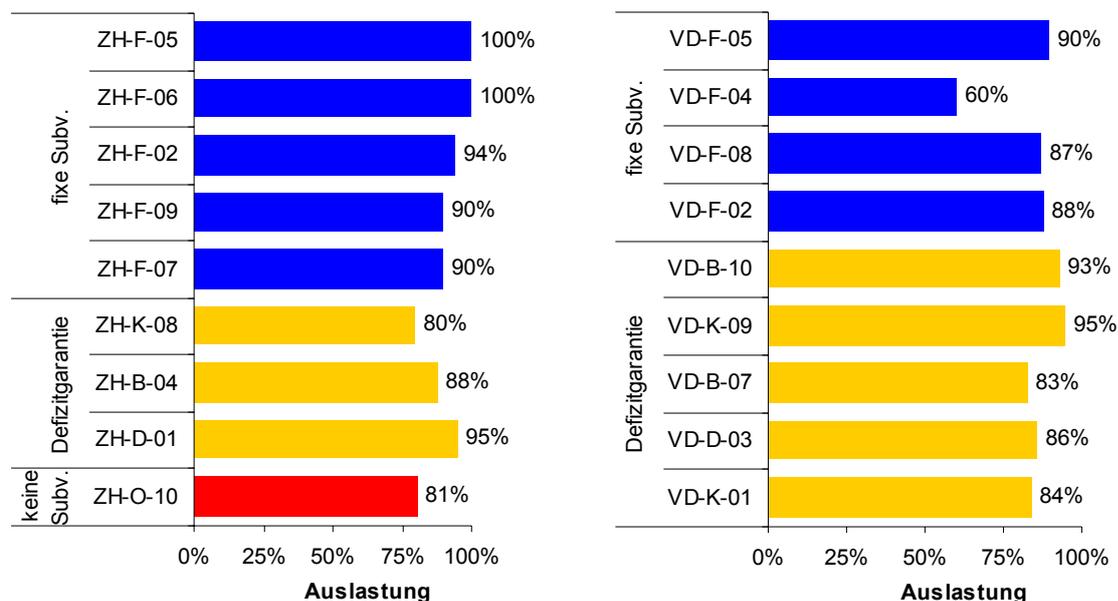
## Auslastung

Die Auslastung ist eines der zentralen Kriterien für den Betrieb einer Kinderbetreuungseinrichtung. Die durch die Überkapazitäten entstehenden Kosten müssen entweder auf die übrigen Kinder umgelegt werden oder führen zu einem Defizit.

Unter den Einrichtungen mit Defizitgarantie befinden sich in Zürich die beiden am schlechtesten ausgelasteten Einrichtungen.<sup>24</sup> Allerdings liegt die Auslastung der Einrichtung ZH-B-04 im Vergleich zu den anderen Krippen nur marginal unter dem Durchschnitt. Die beobachteten Kostenunterschiede sind damit nicht zu erklären. Die dritte Einrichtung hat mit 95 % sogar eine überdurchschnittliche Auslastung. Im Kanton Waadt ist hinsichtlich der Auslastung überhaupt kein Unterschied zwischen den Einrichtungen mit unterschiedlicher Finanzierung feststellbar. Die defizitfinanzierten Krippen sind tendenziell sogar besser ausgelastet als die übrigen Einrichtungen.

<sup>24</sup> Die nicht subventionierte Einrichtung wird nicht betrachtet.

Abbildung 34: Auslastung nach Finanzierung



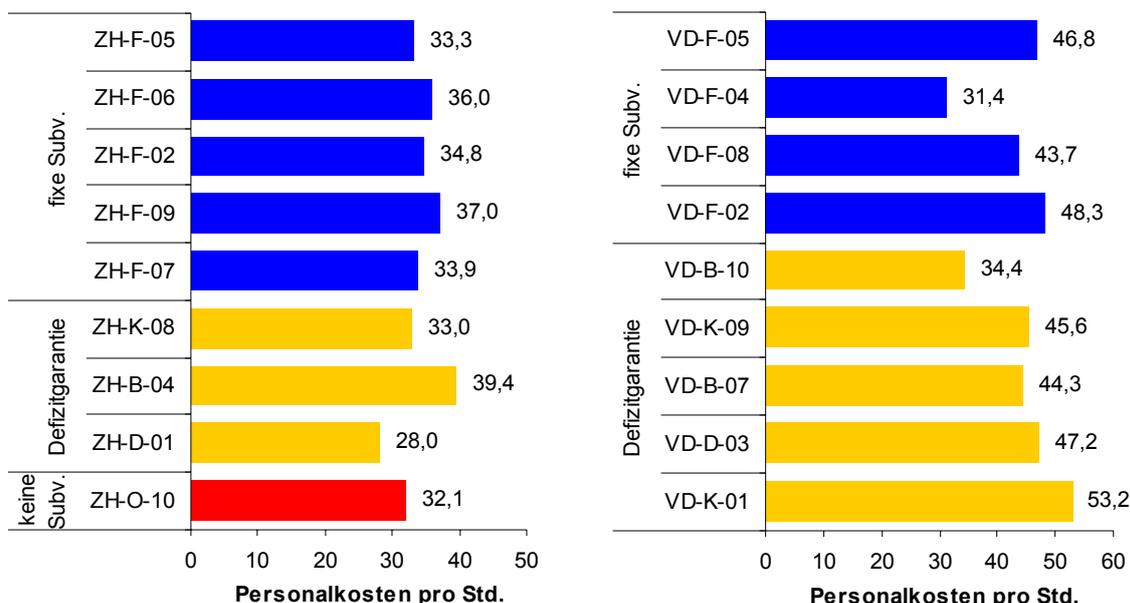
Aus diesem Grund ist die zweite Hypothese zu verwerfen. Es gibt keine eindeutigen Hinweise, dass defizitfinanzierte Einrichtungen schlechter ausgelastet sind als andere.

### Personalkosten

Wie bereits bei den Betrachtungen hinsichtlich des Krippenstandortes begründet, werden auch an dieser Stelle zur Beurteilung des Zusammenhangs zwischen Finanzierung und Personalkosten lediglich die Stundenlöhne des qualifizierten Betreuungspersonals herangezogen, weil auf diese Gruppe von Mitarbeitenden in der Regel der grösste Personalkostenanteil entfällt und Verzerrungen durch unterschiedliche Anteile von Lernenden und Praktikantinnen vermieden werden können.

Im Kanton Zürich ist in dieser Abbildung im Wesentlichen nur eine Einrichtung auffällig: ZH-B-04. Mit durchschnittlichen Personalkosten von mehr als 39 Fr. für die ausgewählte Mitarbeitergruppe zahlt die Einrichtung die höchsten Löhne in der Stichprobe. Da die Personalkosten der verbleibenden beiden Krippen im Rahmen des Durchschnitts der übrigen Einrichtungen liegen, kann hinsichtlich der Personalkosten in Zürich kein allgemeiner Trend festgestellt werden. Aus den Daten des Kantons Waadt können ebenfalls keine verallgemeinerbaren Rückschlüsse gezogen werden, weil die Personalkosten innerhalb beider Gruppen deutlich stärker streuen als zwischen ihnen.

Abbildung 35: Personalkosten pro Std. nach Finanzierung

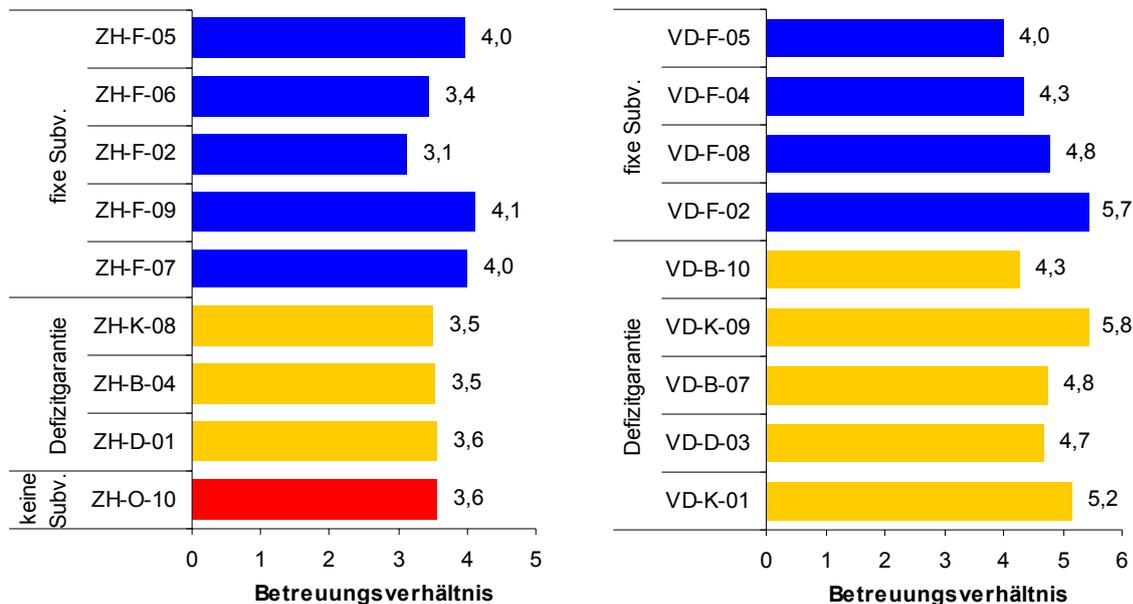


Aufgrund der wenigen Anhaltspunkte, die sich in den Daten finden lassen ist die dritte Hypothese ebenfalls abzulehnen.

### Betreuungsverhältnis

Neben der Auslastung und den Personalkosten zählt das Betreuungsverhältnis einer Einrichtung zu den signifikantesten Treibern der Vollkosten: je weniger Kinder von einer Person betreut werden, umso höher sind die Personalkosten und letztlich auch die Vollkosten. Die Mindestanforderungen an das Betreuungsverhältnis sind in den Richtlinien geregelt. Eine Abweichung nach oben ist jeder Einrichtung grundsätzlich freigestellt.

Einen eindeutigen Zusammenhang scheint es aber auch zwischen dem Betreuungsverhältnis und der Finanzierungsart nicht zu geben. In Zürich haben die defizitfinanzierten Einrichtungen zwar durchweg ein sehr niedriges Betreuungsverhältnis (wenige Kinder pro Betreuerin), unter den übrigen Einrichtungen befinden sich aber zwei weitere Krippen, die noch weniger Kinder pro Mitarbeiter betreuen. Im Kanton Waadt erscheinen die Betreuungsverhältnisse ebenso zufällig über die Einrichtungen verteilt zu sein. In beiden Gruppen gibt es sowohl Einrichtungen die verhältnismässig viel bzw. wenig Personal einsetzen. Vermutlich spielen hier die nicht bis ins Detail erhobenen divergierenden Altersstrukturen der betreuten Kinder in den Einrichtungen eine wichtigere Rolle.

Abbildung 36: *Betreuungsverhältnis nach Finanzierung*

Auch die vierte Hypothese ist zu verwerfen. Es lässt sich anhand der Daten kein offenkundiger Zusammenhang zwischen der Finanzierungsform und dem Betreuungsverhältnis feststellen.

Insgesamt finden sich in den Daten nur wenige Hinweise, dass unterschiedliche Finanzierungsmodelle einen Einfluss auf Strukturen einer Krippe haben. Obwohl defizitfinanzierte Einrichtungen zwar teurer als andere Krippen erscheinen sind die Gründe sehr vielschichtig: in einigen Fällen liegt es an der Auslastung, in anderen an den Personalkosten oder dem Betreuungsverhältnis. Ein verallgemeinerbares Muster, nach dem defizitfinanzierte Einrichtungen bspw. aufgrund mangelnder Auslastung oder schlechtem Management tendenziell teurer sind, ist in der Realität nicht anzutreffen. Für stichhaltigere Aussagen ist allerdings die Stichprobe zu klein, weshalb diese Bewertungen eher als Hinweise denn als gesicherte Ergebnisse zu interpretieren sind.

#### 2.4.4 Schlussfolgerungen

Die Analyse der drei untersuchten Einflussfaktoren auf bestimmte Strukturen und Kostenarten in den Einrichtungen hat insgesamt nur wenige zusätzliche Erkenntnisse liefern können. Der überwiegende Teil der unterstellten Thesen muss auf Grundlage der vorhandenen Daten verworfen werden. Lediglich zwischen dem Standort und den Mietkosten sowie der Finanzierung und den Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Platz gibt es Hinweise für eventuell bestehende Zusammenhänge. Weiterer Forschungsbedarf besteht daher insbesondere bei der Aufdeckung möglicher Abhängigkeiten zwischen der Finanzierungsform und den Kosten einer Einrichtung.

Es lässt sich allerdings keine eindeutige Aussagen darüber treffen, ob die übrigen unterstellten Kausalitäten tatsächlich nicht existieren oder nur aufgrund der begrenzten Datenlage nicht aufgedeckt werden konnten.

Tabelle 10: Wirkung ausgewählter Kosteneinflussfaktoren im Überblick

Einflussfaktor (Unabhängig)	Beeinflusste Grösse (Abhängig)	Stärke des gefundenen Zusammenhangs
<b>Grösse</b>	Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Platz	Keiner
	Fixkosten pro durchschnittlich belegtem Platz	Keiner
<b>Standort</b>	Grösse	Keine Untersuchung möglich
	Öffnungszeit	Keiner
	Personalkosten	Keiner
	Mietkosten	Schwach
<b>Trägerschaft/ Finanzierung</b>	Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Platz	Hoch
	Auslastung	Keiner
	Personalkosten	Keiner
	Betreuungsverhältnis	Keiner



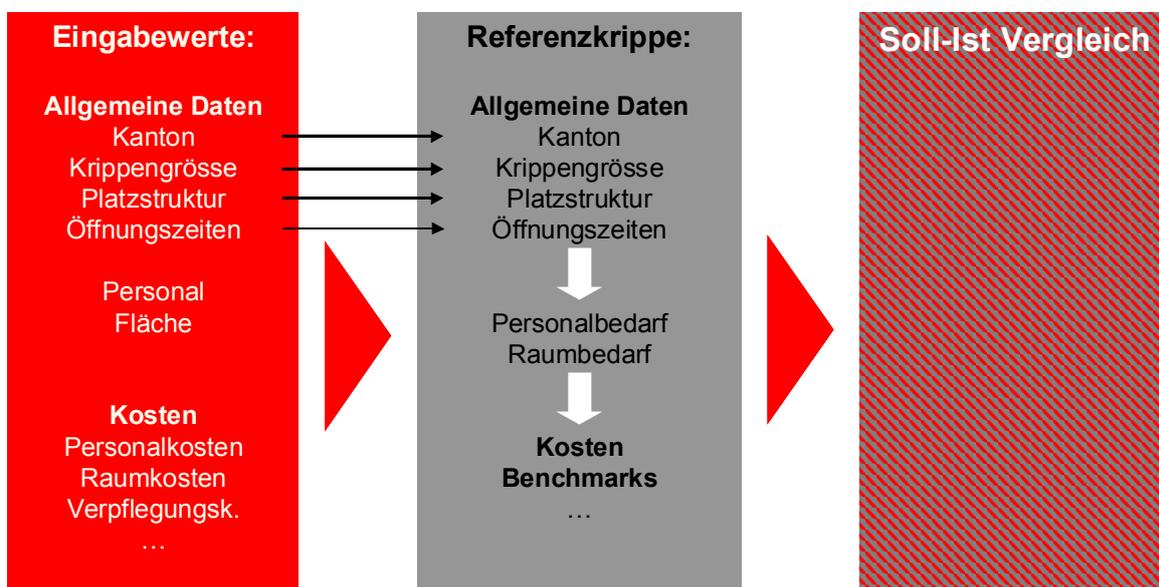
### 3 Betriebswirtschaftlich optimale Kostenstrukturen

Mit der Ermittlung betriebswirtschaftlich optimaler Kostenstrukturen werden im Rahmen dieses Kapitels drei Ziele verfolgt: Erstens werden die Einflussfaktoren für ein kostenoptimales Krippenmanagement aufgezeigt. Zweitens werden geeignete Referenzstrukturen und Referenzwerte abgeleitet. Auf dieser Grundlage wird drittens ein Referenzkostenmodell für einen systematischen Krippenvergleich entwickelt. Der Krippenvergleich soll den Vergleich einer individuellen Krippe mit einer vergleichbaren Einrichtung unter Referenzbedingungen („*individuelle Referenzkrippe*“) ermöglichen.

#### 3.1 Funktionsweise des Krippenvergleichs

Die Möglichkeiten eines Krippenvergleichs werden im Folgenden parallel zur Erarbeitung der Referenzkosten anhand der Einrichtung VD-F-08 exemplarisch gezeigt. Zum besseren Verständnis werden vorab einige wesentliche Anforderungen erläutert, die an ein solches Referenzkostenmodell gestellt werden müssen.

Abbildung 37: Schematische Darstellung des Krippenvergleichs



Dem Referenzkostenmodell liegt der Gedanke zu Grunde, eine beliebige Kinderbetreuungseinrichtung mit einer unter den gleichen rechtlichen Voraussetzungen optimalen Einrichtung vergleichen zu können. Die so genannte *individuelle Referenzkrippe* muss daher zwei Prämissen erfüllen: Sie muss erstens so gut wie möglich die Rahmenbedingungen und Eckdaten (z.B. offizieller Betreuungsschlüssel, Grösse der Einrichtung) der Vergleichskrippe abbilden und zweitens bei den durch das Krippenmanagement beeinflussbaren Parametern kostenoptimale Referenzwerte liefern. Um möglichst aussagekräftige

Referenzwerte berechnen zu können bedient sich das Modell sowohl kantons- als auch krippenspezifischer Daten.

*Tabelle 11: Aggregationsniveau von Referenzwerten*

Krippenspezifische Werte (Istwerte)	Referenzwerte	
	Kantonsspezifische Werte	Kantonsübergreifende Werte
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Öffnungszeit</li> <li>▪ Betriebstage</li> <li>▪ Zahl der Plätze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personalstruktur und -kosten sowie</li> <li>▪ Mindestbetreuungsflächen und Mietkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wochenarbeitszeit, die jährlichen Ferientage, die zu erwartenden Krankheits- und Weiterbildungstage</li> <li>▪ Kernzeit, den Personalbedarf während der Randzeiten</li> <li>▪ Auslastung sowie</li> <li>▪ Verpflegungs-, Verwaltungs-, sonstigen Kosten und Abschreibungen</li> </ul>

Entsprechend setzt sich die Referenzkrippe aus zwei verschiedenen Datentypen zusammen:

- **Istwerte** der Vergleichskrippe (im Folgenden Werte der Einrichtung VD-F-08)
- **Referenzwerte** aus den Erhebungsdaten, statistischen Erhebungen oder rechtlichen Vorgaben

Die Verwendung von Istwerten ist immer dann sinnvoll, wenn mit der jeweiligen Kennzahl die Vergleichbarkeit zwischen beiden Einrichtungen verbessert wird, ohne der Referenzkrippe betriebswirtschaftliche Handlungsspielräume zu nehmen.

Bei Vorgabe eines Referenzwertes wird ein Vergleichswert aus einer externen Datenquelle bezogen und später der Vergleichskrippe gegenübergestellt. Je nach Art des Wertes kann es sich dabei um Mittelwerte der Erhebung, kostenoptimale Minima oder Maxima oder statistische Daten handeln.

Für einen systematischen Krippenvergleich wurde auf Basis des Referenzkostenmodells ein Excel-Tool entwickelt, das den Vergleich einer beliebigen Einrichtung mit ihrer jeweils individuell konfigurierten Referenzkrippe ermöglicht. Das Tool berücksichtigt die jeweiligen kantonalen Rahmenbedingungen und ist auf weitere Kantone erweiterbar. Der im Folgenden durchgeführte Vergleich anhand der Beispielkrippe VD-F-08 basiert auf einer Auswertung des Excel-Tools. Im Anhang dieses Berichts befindet sich ergänzend jeweils ein Screenshot zur Eingabe- und Auswertungsmaske des Tools, ebenfalls mit dem Beispiel der Einrichtung VD-F-08.

## 3.2 Herleitung des Referenzkostenmodells

### 3.2.1 Allgemeine Indikatoren

Zu den allgemeinen Indikatoren, die die Struktur einer Krippe bestimmen, zählen beispielsweise die Zahl der jährlichen Betriebstage, die Betriebsferien, die Auslastung oder die Grösse der Einrichtung. Diese fliessen, mit Ausnahme der Auslastung, als Istwerte in das Referenzkostenmodell ein. Da die Einrichtungsgrösse als Istwert behandelt wird, ist das Referenzkostenmodell für Krippen jeder Grösse anwendbar und die Ergebnisse leicht zu interpretieren. Darüber hinaus ergab die Auswertung der Daten keine Anhaltspunkte für einen Zusammenhang zwischen den Kosten und der Grösse einer Einrichtung. Aus diesem Grund sind, bis auf die Auslastung, alle in der nachfolgenden Tabelle angegebenen Werte für die Referenz- und Beispielkrippe identisch.

Tabelle 12: Referenzwerte allgemeiner Indikatoren

	Quelle	Referenzwert allgemein	Ist-Wert VD-F-08	Referenzkrippe
<b>Jährliche Betriebstage</b>	Istwerte	-	234	234
<b>Jährliche Betriebsferien</b>	Istwerte	-	19	19
<b>Auslastung</b>	Referenz	Mindestens 92 %	87 %	92 %
<b>Tägliche Öffnungszeit in Stunden</b>	Istwerte	-	12,0	12,0
<b>Durchschnittliche Anwesenheit je Platz in Stunden</b>	Annahme: Ausnutzung der verkauften Betreuungszeit	8 Std. + 50 % der Randzeit	-	10,0
<b>Grösse der Einrichtung</b>	Istwerte differenziert nach Alter der Kinder	-	44	44

Hinsichtlich der Krippenauslastung wird ein Referenzwert von **mindestens** 92 % vorgegeben, d.h. die Auslastung wird bis zum Unterschreiten dieser Schwelle als Istwert übernommen. Erst darunter nimmt sie den Status eines Referenzwertes an. Dadurch werden Auslastungsunterschiede für einen grossen Teil der Krippen im Vergleich mit den Referenzkosten vermieden, ohne die Interpretation dieser Grösse als einen Referenzwert in Frage zu stellen. Für die Beispielkrippe VD-F-08 stellt die Auslastung ein Referenzwert dar, weil die Krippe zu weniger als 92 % ausgelastet ist.

Für die Zahl der jährlichen Betriebstage und die täglichen Öffnungszeiten wurde auf die Vorgabe von Referenzwerten (Betriebstage, Betriebsferien, tägliche Öffnungsdauer) verzichtet, da sich die Festlegung geeigneter Öffnungszeiten an der lokalen Nachfrage orientieren sollte und daher u.E. nicht extern vorgegeben werden kann. Grundsätzlich gilt, dass durch längere Öffnungszeiten und kürzere Betriebsferien eine bessere Nutzung der Infra-

struktur und damit – eine Auslastung der Kapazitäten vorausgesetzt – niedrigere Fixkosten pro Platz erreicht werden können.

### 3.2.2 Personalkosten

Analog zum Abschnitt 2.3.2 wird auch an dieser Stelle die Betrachtung der Personalkosten nach den drei Bestandteilen Menge, Preis und Qualifikation differenziert:

- **Betreuungsverhältnis:** Die Zahl des eingesetzten Personals hängt wesentlich von dem (rechtlich vorgeschriebenen) Betreuungsverhältnis und den Öffnungszeiten ab.
- **Lohnniveau:** Ergibt sich aus den Löhnen und Lohnnebenkosten des Personals sowie der Wochenarbeitszeit.
- **Qualifikation:** Hierbei ist im Wesentlichen das Verhältnis zwischen ausgebildetem und unausgebildetem Personal entscheidend

Im Folgenden wird nur auf das Betreuungspersonal und die Krippenleitung als zahlen- und kostenmässig bedeutendste Personalgruppen näher eingegangen. Andere Personalgruppen spielen eine untergeordnete Rolle und werden nach ihrem Wesen z.B. zu den Verpflegungskosten oder zur Verwaltung hinzugezählt.

#### Berechnung des erforderlichen Betreuungspersonals

Für die Ermittlung des benötigten Betreuungspersonals ist in der Regel das angestrebte Verhältnis zwischen Betreuerinnen und Kindern massgeblich. Dieses Verhältnis wird wiederum von der Zahl der Kinder und deren Alter beeinflusst. Darüber hinaus kann aufgrund der kantonalen Richtlinien das Ausbildungsniveau des eingesetzten Personals eine Rolle spielen. Einen weiteren nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die erforderliche Quantität an Personal haben die Öffnungszeiten und der Umfang der Betreuungsrandzeiten.

Das Verhältnis von Betreuungspersonal zu betreuten Kindern wird in den kantonalen Richtlinien verpflichtend festgelegt. In Zürich ist die Bildungsdirektion für die Richtlinien zuständig, im Kanton Waadt der Service de protection de la jeunesse. In beiden untersuchten Kantonen sind im Laufe der Untersuchung überarbeitete Richtlinien in Kraft getreten.<sup>25</sup> Dies wurde dahingehend berücksichtigt, dass bei der Analyse der erhobenen Daten, die sich auf das Betriebsjahr 2007 beziehen, die alten Richtlinien zugrunde gelegt wurden. Bei der Erarbeitung des Referenzkostenmodells wurden hingegen die aktuellen Bestimmungen berücksichtigt.

---

<sup>25</sup> Im Kanton Zürich bestehen die relevanten Änderungen darin, dass eine Gruppe neu 11 statt wie bisher 10 Plätze umfasst, und dass Kinder unter 18 Monaten anstatt wie bisher unter 12 Monaten 1,5 Plätze beanspruchen. Im Kanton Waadt besteht die für die Untersuchung relevante Änderung darin, dass Praktikantinnen und Lernende jeweils nur noch für 6 statt wie bisher für maximal 12 Monate als Aushilfen zum Betreuungspersonal gerechnet werden dürfen.

Wie Tabelle 13 zeigt, sind die Richtlinien für das einzusetzende Personal in Zürich deutlich restriktiver als im Kanton Waadt. Während in Zürich Säuglinge bis zu 1,5 Jahren mit einem Verhältnis von ca. 1 zu 3 betreut werden ist es im Kanton Waadt möglich, bereits fünf unter-2-jährige Kinder mit einer Betreuerin zu betreuen. In diesem Zusammenhang ist allerdings zu berücksichtigen, dass im Kanton Waadt mindestens 80 % des Betreuungspersonals über eine qualifizierte Ausbildung verfügen müssen, während in Zürich nur eine pädagogisch ausgebildete Betreuerin anwesend sein muss.

*Tabelle 13: Kantonale Rahmenbedingungen Betreuung*

Rechtliche Rahmenbedingungen (Stand 2008)	Kanton Zürich	Stadt Zürich	Kanton Waadt
<b>Betreuungsschlüssel</b>	1:3 unter 1 Jahr 1:5 über 1 Jahr	1:3 unter 1,5 Jahre 1:5 über 1,5 Jahre	1:5 zw. 0 und 18/24 Monate 1:7 zw. 18/24 und 30/36 Monaten 1:10 zw. 30/36 Monaten und Eintritt CIN (ca. 4 Jahre) 1:12 im Alter des CIN (ca. 4 – 6 Jahre)
<b>Betreuungspersonal</b>	Pro Gruppe mindestens eine ausgebildete Betreuungsperson, die zweite Betreuungsperson (Pflicht bei Gruppen über 7 Plätzen) muss noch nicht ausgebildet sein.		Lernende im letzten Ausbildungsjahr und Praktikantinnen können für max. 6 Monate als Aushilfen eingesetzt werden. Sie dürfen max. 20 % des offiziell vorgeschriebenen Betreuungspersonals stellen.
<b>Arbeitszeit ohne Betreuungsaufgaben</b>			Mindestens 10 % der Arbeitszeit muss für Tätigkeiten jenseits der direkten Betreuung reserviert sein
<b>Verwaltungsanteil Direktion</b>	Die Krippenleitung ist vom Betreuungsanteil in angemessenem Umfang (mindestens 30 %) befreit.		Anwesenheit in der Krippe ohne Betreuungstätigkeit von mindestens 30%.
<b>Betreuung zu Randzeiten</b>	Jederzeit muss mindestens eine ausgebildete Betreuungsperson anwesend sein.		Wenn weniger als 11 Kinder anwesend sind, richtet sich der Betreuungsschlüssel nach dem jüngsten anwesenden Kind

Die Ermittlung der Personalausstattung in der Referenzkrippe orientiert sich nicht an den Durchschnittswerten der untersuchten Einrichtungen, sondern an den rechtlichen Betreuungsschlüsseln in den jeweiligen Kantonen. Im Falle einer konkreten Krippe errechnet sich der Personalbedarf der Referenzkrippe anhand der bewilligten Plätze und der beschriebenen Betreuungsklassen bzw. dem Alter der Kinder. Damit richtet sich der Referenzwert automatisch nach den rechtlichen Mindestanforderungen.<sup>26</sup>

In der Beispielinrichtung VD-F-08 werden 10 Plätze im Verhältnis von 1 zu 5, 14 Plätze im Verhältnis von 1 zu 7 und 20 Plätze im Verhältnis von 1 zu 10 Betreuern betreut. Die Einrichtung mit insgesamt 44 Plätzen benötigt demnach bei Anwesenheit aller Kinder rechnerisch gleichzeitig 6 Betreuungspersonen (Tabelle 14). Auf den errechneten Betreuungsbedarf werden zusätzlich 10 % für administrative Tätigkeiten des Betreuungspersonals auf-

geschlagen, da, wie im Kanton Waadt vorgeschrieben, das Personal mindestens 10 % der wöchentlichen Arbeitszeit mit der „Arbeit ohne Kinder“ (Vor- und Nachbereitung, Elterngespräche, etc.) verbringen muss und während dieser Zeit nicht zur Berechnung des Betreuungsschlüssels herangezogen werden kann. Der Personalbedarf beträgt damit rechnerisch während der Kernzeit 6,6 Betreuungspersonen.

*Tabelle 14: Herleitung des rechnerischen Personalbedarfs am Beispiel VD-F-08*

Alter der Kinder	Betreuungsschlüssel	Zahl der Plätze VD-F-08	Rechnerischer Betreuungsbedarf VD-F-08
Unter 2 Jahre	1:5	10	2
2 bis unter 3 Jahre	1:7	14	2
3 bis unter 4 Jahre	1:10	20	2
4 bis unter 6 Jahre	1:12	-	
<b>Summe</b>	-	44	6
<b>Nach Aufschlag für Administration (10 %)</b>			<b>6,6</b>

Aufgrund unterschiedlicher Arbeits- und Öffnungszeiten, Ferien und Krankheit liegt der tatsächliche Personalbedarf über dem rechnerischen Bedarf. Zur Herleitung dieses Wertes ist neben der Altersstruktur der Kinder eine Gegenüberstellung von Betreuungsbedarf in der Krippe und Arbeitszeit des Personals erforderlich.

Der Personalbedarf richtet sich in erster Linie nach der Öffnungszeit und den Betriebstagen multipliziert mit dem rechnerischen Betreuungsbedarf. Dabei ist jedoch zu beachten, dass nicht über die gesamte Öffnungszeit alle Kinder anwesend sind. Vor allem in den Randzeiten, also kurz nach Öffnen der Krippe und kurz vor Betriebsschluss, sind nur noch wenige Kinder in der Einrichtung. Entsprechend kann zu diesen Zeiten auch das Betreuungspersonal reduziert werden. Das Ausmass dieser Randzeitenauslastung wird nicht als Referenzwert vorgegeben, da es für die Krippenleitung in der Regel nicht möglich ist, die Bring- und Abholzeiten der Kinder genau festzulegen. Zudem können insbesondere kleinere Krippen nicht nach Belieben ausserhalb der Kernzeiten ihr Personal reduzieren. Bezüglich des Personalbedarfs wird unterstellt, dass, angelehnt an Aussagen der befragten Einrichtungen, in den Randzeiten nur die Hälfte des Personals benötigt wird.

Der Personalbedarf einer Einrichtung richtet sich in der Regel auch nach deren Auslastung: je niedriger die Auslastung desto weniger Personal ist für die Betreuung der Kinder erforderlich. Aufgrund der geringen Flexibilität der Einrichtungen von der in der Genehmigung

26 Das Excel-Tool zum Krippenvergleich ermöglicht alternativ - abweichend von den Vorgaben der Richtlinie - eine krippenindividuelle Eingabemöglichkeit des Personalbedarfs, da sich nicht in allen Einrichtungen die erforderliche Personalkapa-

vorgeschriebenen Verteilung der Kinder auf die einzelnen Gruppen abzuweichen, ist für Waadt jedoch zu bezweifeln, ob mit einer Reduktion der Auslastung tatsächlich auch im gleichen Umfang das Personal reduziert werden kann. Solange die Auslastung einer Gruppe nicht unter 50 % sinkt, müssen die Kinder in der vollen Personalbesetzung betreut werden. Weil Unterauslastung in diesem Umfang jedoch nur selten vorkommt, wird für das Referenzkostenmodell unterstellt, dass trotz einer Auslastung von mindestens 92 % bereits genauso viel Betreuungspersonal bereitgestellt werden muss, wie im Falle der Vollausslastung.

*Tabelle 15: Herleitung des Personalbedarfs für die individuelle Referenzkrippe der Einrichtung VD-F-08*

Personalbedarf	Arbeitszeit Personal
(8h Kernzeit + 4h Randzeit x 50 %) x 234 Betriebstage x 6,6 Betreuerinnen <b>x Auslastung (nur Zürich)</b>	234 Betriebstage + 19 Tage Betriebsferien - 23,5 Ferientage - 7,7 Krankheitstage und Weiterbildung = 221,8 effektive Arbeitstage = 221,8 Tage x 8,2h
<b>= 15.444 Betreuungsstunden</b>	<b>= 1.819 Arbeitsstunden je VZÄ und Jahr</b>
<b>= 15.444 Betreuungsstunden / 1.819 Arbeitsstunden = 8,5 VZÄ Betreuerinnen (Personalbedarf)</b>	

Auf Seiten der Personalarbeitszeit sind zunächst von allen Wochentagen eines Jahres die gesetzlichen Feiertage, ca. 23,5 Ferientage und 6,7 Tage für Krankheit und einen Tag für Weiterbildung zu berücksichtigen. Die verbleibenden Tage sind mit der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit zu multiplizieren. Die Krankheitstage entsprechen dem statistischen Durchschnittswert aller Absenzzzeiten eines Jahres<sup>27</sup> zzgl. eines weiteren Tages für Weiterbildung und werden als Referenzwert angesetzt. Die Zahl der zu leistenden Wochenstunden (im Fall der Referenzkrippe sind es 41) hat keinen Einfluss auf die Kosten für das Betreuungspersonal, da von konstanten Stundenlöhnen ausgegangen wird. Würde die Anzahl der geleisteten Wochenstunden pro Betreuungsperson verringert werden, müsste zwar zusätzliches Personal eingestellt werden, aufgrund der geringeren Stundenzahl würden aber keine höheren Personalkosten anfallen. Bei den Ferientagen wurde auf den Durchschnittswert der Erhebung zurückgegriffen, was aufgrund der geringen Streuung des Wertes unproblematisch sein dürfte. Für die Öffnungszeiten werden ausnahmslos die Istwerte der Vergleichskrippe für die Referenzkrippe übernommen.

zität ausschliesslich an der Zahl der Kinder orientiert.

<sup>27</sup> Vgl. Jährliche Dauer der Absenzen der Vollzeitarbeitnehmenden nach Geschlecht und Wirtschaftsabschnitten, Bundesamt für Statistik, 2006.

Durch Division der 15.444 erforderlichen Betreuungsstunden mit den 1.819 Arbeitsstunden des Betreuungspersonals (Sollwerte) errechnet sich die Zahl des erforderlichen (vollzeit-äquivalenten) Betreuungspersonals. Tatsächlich werden in der Einrichtung jährlich 21.341 Betreuungsstunden (Istwert) erbracht, also rund 40 % mehr als auf Grundlage der Einrichtungsgrösse zu vermuten wäre.

Für diese Abweichung können mehrere Faktoren verantwortlich sein. Es ist beispielsweise möglich, dass die Krippe nicht in dem Ausmass der Referenzkrippe die Personalkapazitäten während der Randzeiten reduzieren kann. Denkbar wäre aber auch, dass in der Krippe tatsächlich ein Personalüberhang besteht. Auf welche Faktoren die Differenz zurückgeht, kann anhand der vorliegenden Daten nicht ermittelt werden. Das Beispiel zeigt aber anschaulich, welche Fragen mit dem Benchmarking aufgeworfen werden können und welche Interpretationsspielräume sich ergeben.

### Kosten des Betreuungspersonals

Zur Ermittlung der Personalkosten der individuellen Referenzkrippe wurden zunächst die Daten aus der Erhebung mit Werten aus lokalen Statistiken verglichen: Für den Kanton Zürich wurden die durchschnittlichen Stundenlöhne aus der Lohnerhebung der Stadt Zürich herangezogen, für den Kanton Waadt ist die Bemessungsgrundlage der FSAE und die Skala für kantonale Bedienstete. Die Vergleiche zeigen, dass die erhobenen Werte trotz der geringen Stichprobengrösse nur relativ gering von den statistischen Werten abweichen (siehe Tabelle 16). Allerdings ist beim qualifizierten Betreuungspersonal im Kanton Zürich die Abweichung verhältnismässig gross, was daran liegen kann, dass die amtlichen Werte lediglich aus der Stadt Zürich stammen, während in der vorliegenden Stichprobe Einrichtungen des gesamten Kantons enthalten sind. Für die Referenzkrippe wurde daher auf die Durchschnittswerte der Erhebung zurückgegriffen.

Tabelle 16: Ableitung der Referenzwerte für die Personalkosten (Kosten je Stunde)

Fr. / Std.	Durchschnittswerte Erhebung (Referenzwerte)		Werte aus kantonalen Erhebungen	
	Zürich	Waadt	Zürich <sup>1</sup>	Waadt <sup>2</sup>
<b>Krippenleitung</b>	54	59	52	48
<b>Qualifiziertes Betreuungspersonal (tertiäre Ausbildung)</b>	-	44	-	39
<b>Qualifiziertes Betreuungspersonal (sekundäre Ausbildung)</b>	35	38	40	36
<b>Lernende</b>	10	8	10	6
<b>Praktikantinnen</b>	7	3	8	4

<sup>1</sup> Quelle: Sozialdepartement der Stadt Zürich: Lohnerhebung Kindertagesstätten 2005

<sup>2</sup> Fédération vaudoise des structures d'accueil de l'enfance (FSAE): Barème de référence des salaires bruts (2007); Etat de Vaud: Echelle des salaires dès le 1er janvier 2008

Durch die Vorgabe der Personalkosten als Referenzwerte wird implizit davon ausgegangen, dass sie nicht (vollständig) exogen sind und von der Krippenleitung durch Verhandlungen beeinflusst werden können. Bezüglich weiterer Merkmale des Personals wie z.B. Alter, Zusatzqualifikationen, Berufserfahrung konnte kein eindeutiger Zusammenhang zu den Kosten festgestellt werden. Ferner liegen für die Stichprobe keine vollständigen Informationen zu diesen Merkmalen vor. Hinsichtlich der Personalqualifikation wird daher nur zwischen den fünf Qualifikationsstufen Krippenleitung, qualifiziertes Betreuungspersonal mit tertiärer und sekundärer Ausbildung, Lernende sowie Praktikantinnen differenziert. Die Berechnung der Personalkosten erfolgt dann mit den erhobenen Stundensätzen der einzelnen Qualifikationsstufen.

Im Vergleich mit der auf dieser Grundlage festgelegten Personalkostenstruktur der Referenzkrippe weist die Einrichtung VD-F-08, mit Ausnahme des unqualifizierten Betreuungspersonals, durchweg niedrigere Stundenlöhne auf.

*Tabelle 17: Gegenüberstellung der Personalkosten der Referenzkrippe mit der Beispielkrippe VD-F-08*

Fr. / Std.	Referenzkrippe	VD-F-08
<b>Krippenleitung</b>	59	56
<b>Qualifiziertes Betreuungspersonal (tertiäre Ausbildung)</b>	44	44
<b>Qualifiziertes Betreuungspersonal (sekundäre Ausbildung)</b>	38	-
<b>Lernende</b>	8	8
<b>Praktikantinnen</b>	3	4

### Qualifikation des Betreuungspersonals

Bei der Bestimmung einer Referenz bezüglich der Personalstruktur, also der Zusammensetzung des Personals hinsichtlich der Qualifikationsstufen, orientiert sich das Referenzkostenmodell an den geltenden Richtlinien der Kantone (vgl. Tabelle 18) und bei Auslegungsspielräumen an den durchschnittlichen Qualifikationsstrukturen der Stichprobe. Die Zusammensetzung des Betreuungspersonals wird dabei, mit Ausnahme der Krippenleitung, unabhängig von der Einrichtungsgrösse festgelegt.

Relativ grosse Unterschiede gibt es in den beiden Kantonen hinsichtlich des geforderten Qualifizierungsniveaus des Personals (Tabelle 18). In Zürich muss ab einer Zahl von acht Kindern in einer Gruppe eine Doppelbesetzung gewährleistet werden. Davon muss jedoch nur die erste Betreuungsperson über eine abgeschlossene pädagogische Ausbildung verfügen. Die zweite Betreuerin kann eine Auszubildende, Praktikantin oder Betreuungsperson ohne eine pädagogische Ausbildung sein. Dies erklärt den hohen Anteil an Lernenden und Praktikantinnen am Personal der Krippen des Kantons Zürich.

Tabelle 18: Kantonale Ausbildungsvoraussetzungen

Rechtliche Rahmenbedingungen (Stand 2008) <sup>28</sup>	Kanton Zürich	Kanton Waadt
<b>Betreuungspersonal</b>	13 verschiedene Berufs- und Ausbildungsabschlüsse werden anerkannt (Berufsausbildung/EFZ, Höhere Fachschule, Fachhochschule, Hochschule)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mind. 53,3 % (2/3 von 80 %) mit Hochschulausbildung (école supérieure oder haute école spécialisée)</li> <li>▪ Höchstens 26,7 % (1/3 von 80 %) mit Berufsausbildung</li> <li>▪ Höchstens 20 % Aushilfspersonal</li> </ul>
<b>Direktion</b>	verfügt über zusätzliche Weiterbildung im Führungsbereich oder absolviert diese berufsbegleitend	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hochschulausbildung oder Fachausbildung + Zusatzausbildung</li> <li>▪ Mindest. 4 Jahre Berufserfahrung</li> <li>▪ Spezifische Weiterbildung innerhalb der ersten fünf Berufsjahre obligatorisch</li> </ul>

Im Kanton Waadt hingegen ist maximal ein Anteil von 20 % des Betreuungspersonals ohne entsprechende Ausbildung zugelassen, d.h. entweder Aushilfskräfte oder Lernende und Praktikantinnen. Hier ist ausserdem vorgeschrieben, dass effektiv mindestens 53,3 % des Betreuungspersonals über eine Hochschulausbildung verfügen müssen, während in Zürich Berufslehre und Hochschulausbildungen gleichgestellt sind. Dieser relativ hohe Anteil an hochqualifiziertem Personal im Kanton Waadt wirkt sich spürbar auf die Höhe der Personalkosten aus.

Auf Grundlage dieser Richtlinien werden in der nachfolgenden Tabelle die Referenzwerte für die Struktur des Betreuungspersonals ermittelt und den im Rahmen der Befragung erhobenen Werten gegenübergestellt. Es wird ersichtlich, dass aufgrund der unterschiedlichen Richtlinien die Verteilungen auf die einzelnen Qualifikationsstufen zwischen beiden Kantonen deutlich voneinander abweichen.<sup>29</sup>

28 Für eine vollständige Auflistung anerkannter Ausbildungen siehe auch die von der OdA Soziales Bern herausgegebene Fachkräfteliste; [www.oda-s.ch](http://www.oda-s.ch).

29 Durch neue Ausbildungsgänge wird sich das Verhältnis von Praktikantinnen und Lernenden im Kanton Waadt zu Gunsten Letzterer ändern, was bei der Referenzstruktur bereits berücksichtigt wurde.

Tabelle 19: Referenzwerte für die Struktur des Betreuungspersonals

in %	Durchschnittswerte Befragung		Zugrunde gelegte Referenzwerte	
	Zürich	Waadt	Zürich	Waadt
<b>Krippenleitung</b>	nach Einrichtungsgrösse			
<b>Qualifiziertes Betreuungspersonal</b>	55	80	<b>55</b>	<b>80</b>
<b>Lernende</b>	26	3	<b>25</b>	<b>15</b>
<b>Praktikantinnen</b>	19	17	<b>20</b>	<b>5</b>

Für die Krippenleitung wird als Referenzwert grundsätzlich eine Vollzeitstelle angesetzt. Abhängig von der Einrichtungsgrösse nimmt die Krippenleitung neben der administrativen Arbeit auch an der Kinderbetreuung teil. Dadurch reduzieren sich die errechneten Anteile der anderen Personalgruppen proportional.

Es wird angenommen, dass der Betreuungsanteil der Krippenleitung wie folgt von der Einrichtungsgrösse abhängt:

- < 16 Plätze: 60 %
- 16 – 30 Plätze: 30 %
- 31 – 45 Plätze: 20 %
- > 45 Plätze: 0 %

Die aufgeführten Werte orientieren sich an den Durchschnittswerten der Befragung. Dabei werden auch die kantonalen Richtlinien von Zürich und Waadt berücksichtigt, die einen maximalen Anteil von Betreuungsarbeit am gesamten Arbeitspensum von 70 % vorgeben.

Der detaillierte Vergleich der Personalstruktur zwischen der Referenzkrippe und der Beispielinrichtung VD-F-08 zeigt, dass die Beispielinrichtung mehr Betreuungspersonal als vorgeschrieben einsetzt. Dies wirkt sich vielleicht positiv auf die Qualität der Betreuung aus, erhöht jedoch die Kosten. Abweichungen gibt es auch bei der Qualifikationsstruktur des Personals: Die Krippe VD-F-08 beschäftigt ausschliesslich tertiär ausgebildetes Personal und schöpft das durch die Richtlinien vorgegebene Potenzial an Personal mit sekundärer Ausbildung nicht aus. Auch der Einsatz von Praktikantinnen und Lernenden weicht von der Referenzkrippe ab, was darauf zurückzuführen ist, dass im Referenzmodell bereits Auswirkungen geänderter Ausbildungsstrukturen im Kanton Waadt berücksichtigt wurden.

Tabelle 20: Gegenüberstellung der Betreuungsstruktur der Referenzkrippe mit der Beispielkrippe VD-F-08

	Referenzkrippe		VD-F-08	
	VZÄ	prozentual	VZÄ	prozentual
Krippenleitung (Betreuung)	0,2	2%	0,2	2%
Qualifiziertes Betreuungspersonal (tertiäre Ausbildung)	4,39	52%	8,8	75%
Qualifiziertes Betreuungspersonal (sekundäre Ausbildung)	2,24	26%	-	
Lernende	1,24	15%	0,7	6%
Praktikantinnen	0,41	5%	2	17%
<b>Gesamt</b>	<b>8,48</b>	<b>100%</b>	<b>11,7</b>	<b>100%</b>

Insgesamt beträgt die Abweichung bei den Personalkosten (einschliesslich Krippenverwaltung) knapp 180.000 Fr. oder 31,4 %. Vor dem Hintergrund der oben diskutierten Einflussfaktoren wird ersichtlich, dass die Abweichungen in den Personalkosten vor allem auf die unterschiedliche Anzahl an Betreuungspersonen in beiden Einrichtungen zurückzuführen sind. Stundenlöhne und Personalstruktur spielen nur eine untergeordnete Rolle.

Tabelle 21: Gegenüberstellung der Personalkosten nach Qualifikationsstruktur der Referenzkrippe mit der Beispielkrippe VD-F-08

	Referenzkrippe	VD-F-08
Krippenleitung (Betreuung)	22.206	20.514
Qualifiziertes Betreuungspersonal (tertiäre Ausbildung)	363.880	701.532
Qualifiziertes Betreuungspersonal (sekundäre Ausbildung)	160.095	-
Lernende	18.725	10.400
Praktikantinnen	2.341	13.000
Weiteres Betreuungspersonal	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>567.246</b>	<b>745.446</b>

### 3.2.3 Verpflegungskosten

Anhand der Befragungsergebnisse konnte kein signifikanter Kostenunterschied zwischen interner und externer Zubereitung festgestellt werden, der eine eindeutige Empfehlung für die Referenzkrippe rechtfertigen würde. Für die Verpflegungskosten der Referenzkrippe ist es daher unerheblich, ob das Mittagessen in der eigenen Küche zubereitet oder von einem externen Anbieter eingekauft wird. Somit wird als Referenzwert ein Preis pro Platz und Tag vorgegeben, der sich mit 11 Fr. am Mittelwert aller Einrichtungen der Stichprobe orientiert.

Da die Qualität der bereitgestellten Verpflegung theoretisch stark variieren kann, werden für die Kosten der Durchschnitts- und nicht der Mindestbetrag der Erhebung angesetzt. Davon sollten die Krippen neben dem Mittagessen ein Frühstück, ein z'Nüni sowie ein z'Vieri anbieten. Der Wert beinhaltet sämtliche Kosten für das Küchenpersonal, die verbrauchten Lebensmittel und kalkulatorische Mietkosten der Küche bzw. alternativ den Bezug der extern eingekauften Mahlzeiten.

In der Beispielkrippe VD-F-08 fallen mit 117.881 Fr., trotz niedrigerer Auslastung, höhere Verpflegungskosten an als in der Referenzkrippe. Dies ist auf den höheren Tagessatz von 13,2 Fr. statt 11 Fr. in der Referenzkrippe zurückzuführen.

*Tabelle 22: Gegenüberstellung der Verpflegungskosten der Referenzkrippe mit der Beispielkrippe VD-F-08*

	Referenzkrippe	VD-F-08
<b>Verpflegungskosten pro durchschnittlich belegtem Platz und Betriebstag (Fr.)</b>	11,0	13,2
<b>Jährliche Verpflegungskosten (Fr.)</b>	104.196	117.881

### 3.2.4 Mietkosten

Massgebliche Einflussfaktoren der Mietkosten sind die gemietete Fläche, der Quadratmeterpreis und die Höhe der Nebenkosten.

#### Innenfläche

Die Datenerhebung hat eine durchschnittliche Innenfläche von 10 qm pro Platz ergeben, wobei der Durchschnitt in Zürich mit 13,2 qm pro Platz deutlich über dem Wert von Waadt mit 7,2 qm pro Platz liegt. Damit liegen die Durchschnittswerte jedoch in beiden Kantonen signifikant über der rechtlich vorgeschriebenen Grösse von 5,5 qm in Zürich und 3 qm im Kanton Waadt.<sup>30</sup>

Die Werte für die Referenzkrippe orientieren sich an der rechtlich vorgeschriebenen Betreuungsfläche. Da es in der Praxis oft schwer fällt ein Mietobjekt zu finden, welches die vorgeschriebene Mindestfläche nicht übersteigt, wird für den Referenzwert ein Quadratmeter zusätzlich zum rechtlichen Mindestwert kalkuliert. Zur Ermittlung der gesamten Innenfläche wird auf die erforderliche Betreuungsfläche noch einmal ein 30 %-iger Aufschlag für Nebenflächen wie Küche, WC-Anlagen, Büro, Flure, etc. vorgenommen.

<sup>30</sup> In den massgeblichen Richtlinien der beiden Kantone ist die Grösse der Betreuungsfläche unterschiedlich definiert. In den Richtlinien des Kantons Zürich heisst es: Pro Kindergruppe (11 Plätze) stehen insgesamt rund 60 qm zur Verfügung; in der Regel verteilt auf wenigstens zwei Räume. Der Kanton Waadt schreibt vor: Der für erzieherische Aktivitäten mit den Kindern zur Verfügung stehende Innenraum beträgt mindestens 3 qm pro Kind (exkl. Zusatzflächen wie Garderobe, Flure, Sanitäranlagen etc.). Die Räumlichkeiten ermöglichen eine Aufteilung der Kinder nach Altersklassen.

## Mietkosten

Die Mietkosten der Erhebung weichen relativ stark von den offiziellen eidgenössischen Statistiken und Mietspiegeln für Wohnimmobilien ab. Viele Krippen mieten jedoch Gewerbeflächen, da diese am Markt besser verfügbar sind und einfacher den individuellen Anforderungen angepasst werden können. Ausserdem muss kein Umnutzungsantrag gestellt werden, was notwendig wird, wenn Wohnflächen als Krippen genutzt werden sollen. Für Gewerbeimmobilien existiert kein offizieller Mietspiegel, wodurch ein Vergleich mit Marktpreisen erschwert wird. Mietspiegel sind aber insgesamt umstritten, da die Kosten von einer Vielzahl von Faktoren abhängen und auch auf kleinem Raum stark variieren können. Ein Referenzwert müsste sich ferner auch an schwer objektivierbaren Grössen wie Lage und Ausstattung der Einrichtung orientieren.

Zur Kalkulation des Referenzwertes erfolgt im Referenzkostenmodell keine Vorgabe eines Referenz-Mietpreises, sondern es wird eine Eingabemöglichkeit für einen ortsüblichen Quadratmeterpreis angeboten. Zusätzlich wird der real gezahlte Mietpreis abgefragt. Nur wenn kein Referenz-Quadratmeterpreis eingegeben wird, greift das Modell auf einen Standardwert von 18 Fr. je qm zzgl. 2,5 Fr. Nebenkosten zurück, der rund 10 % niedriger als der Durchschnittswert der Befragung angesetzt wird.

Tabelle 23: Herleitung der Mietkosten für die Referenzkrippe

	Durchschnittswerte aus Befragung		Mindestanforderungen gemäss Richtlinien		Referenz
	Zürich	Waadt	Zürich	Waadt	
<b>Betreuungsfläche pro Platz</b>	9,9	5,2	5,5	3	<b>x+1</b>
<b>Innenfläche pro Platz (in qm)</b>	13,1	7,2	-	-	<b>1,3*(x+1)</b>
<b>Mietkosten (monatlich pro qm in Fr.)</b>	19,7	19,9	-	-	<b>18,0</b>
<b>Nebenkosten (monatlich pro qm in Fr.)</b>	2,6	2,9	-	-	<b>2,5</b>
<b>Gesamtmiete (monatlich pro qm in Fr.)</b>	22,3	23,8	-	-	<b>20,5</b>

Die Mietkosten der Beispielkrippe VD-F-08 liegen aufgrund der erheblich über den Anforderungen der Krippenrichtlinien angebotenen Fläche pro Platz über dem Niveau der Referenzkrippe. Dieser Umstand ist allerdings in nahezu jeder Einrichtung des Kantons zu beobachten und lässt sich damit erklären, dass die verfügbaren Räumlichkeiten selten optimal auf die Bedürfnisse einer Kinderkrippe zugeschnitten sind. Der Quadratmetermietpreis ist in VD-F-08 dagegen rund 25 % niedriger als in der Referenzkrippe, wodurch sich die Höhe der Mietkosten in beiden Krippen auf einem vergleichbaren Niveau bewegen.

Tabelle 24: Gegenüberstellung der Mietkosten der Referenzkrippe mit der Beispielkrippe VD-F-08

Raumangebot / Mietkosten	Referenzkrippe	VD-F-08
Innenfläche pro Platz	5,20	7,73
Mietkosten pro qm	20,50	15,20
<b>Mietkosten</b>	<b>56.285</b>	<b>62.000</b>

### 3.2.5 Weitere Kostenarten

Für die Verwaltungskosten, Abschreibungen und sonstigen Kosten wird der Mittelwert aus den erhobenen Daten herangezogen, wobei Einrichtungen mit fehlenden sowie unplausiblen Werten nicht berücksichtigt wurden.

Tabelle 25: Herleitung weiterer Kosten für die Referenzkrippe

Kostenarten	Beschreibung	Durchschnittswert pro Platz
<b>Sonstige Verwaltungskosten</b>	Buchhaltungskosten, zurechenbarer Aufwand auf Vereins-/Vorstandsebene, Werbeaufwendungen, Öffentlichkeitsarbeit, Büromaterial, ...	850 Fr.
<b>Abschreibungen</b>	ausgewiesener Werteverzehr von Ersatz- / Erweiterungsinvestitionen	487 Fr.
<b>Sonstige Kosten</b>	Ausflüge, Betriebsmaterial (z.B. Putzmittel, Windeln), Literatur, ...	1.250 Fr.

Bei der Ermittlung der Referenzwerte für diese drei Kostenarten bleibt die Auslastung unberücksichtigt, weil es sich um fixe Kosten handelt. Somit errechnen sich die Referenzwerte aus dem Produkt der Platzkapazität (44, gemäss der Beispielkrippe VD-F-08) und den Werten der Tabelle 25. In der Summe liegt die Krippe VD-F-08 bei diesen drei Kostenarten auf dem Niveau des vorgegebenen Referenzwertes.

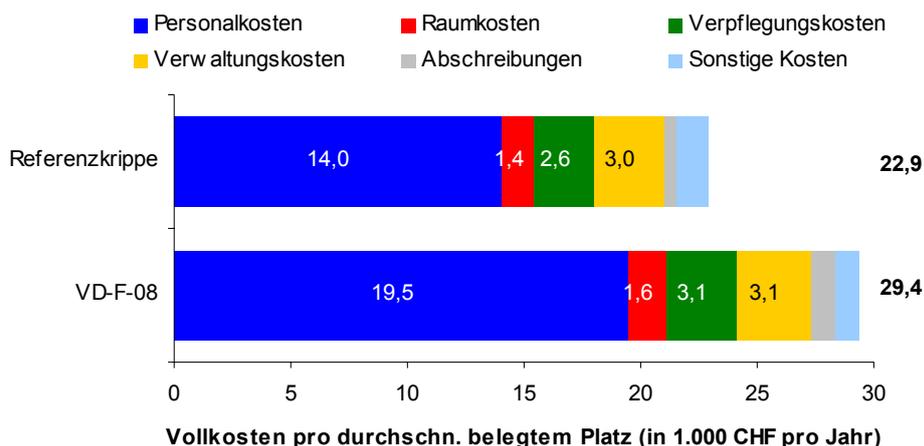
Tabelle 26: Vergleich weiterer Kosten für die Referenzkrippe und die Beispielkrippe VD-F-08

Kostenart	Referenzkrippe	VD-F-08
<b>Verwaltungskosten</b>	123.245	119.657
Anteil Krippenleitung	85.845	102.570
Weitere Verwaltungskosten	37.400	17.087
<b>Abschreibungen</b>	21.296	39.609
<b>Sonstige Kosten</b>	55.000	39.468
<b>Summe</b>	<b>199.541</b>	<b>198.734</b>

### 3.2.6 Fazit des Krippenvergleichs für die Beispielkrippe VD-F-08

Die Krippe VD-F-08 zählt mit einer Platzkapazität von 44 bewilligten Plätzen zu den grösseren Einrichtungen der Stichprobe des Kantons Waadt. Wie Abbildung 38 zeigt, schneidet die Einrichtung im Vergleich mit ihrer individuellen Referenzkrippe insgesamt 28 % teurer ab.

Abbildung 38: Krippenvergleich VD-F-08: Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Platz



Die nähere Analyse der einzelnen Kostenarten hat gezeigt, dass die Abweichung im Wesentlichen auf die rund 39 % höheren Personalkosten und zu einem geringen Teil auch auf die ebenfalls höheren Verpflegungskosten zurückzuführen ist. Kaum ins Gewicht fallen die nur wenig höheren Mietkosten (bei denen allerdings eine deutlich bessere Flächenausstattung durch einen niedrigen Mietzins kompensiert wird), die höheren Abschreibungen und die leicht niedrigeren Verwaltungskosten. Die hohen Anforderungen des Kantons Waadt an die Qualifikation, wie auch das kantonale Lohnniveau sind in der Referenzkrippe bereits berücksichtigt. Die detaillierte Analyse der Einflussfaktoren der Personalkosten hat ergeben, dass die Beispielkrippe bei diesen Einflussfaktoren der Personalkosten – Preis und Qualität – keine relevanten Ausreisser aufweist. Ein Blick auf den Einflussfaktor Quantität, das heisst die Zahl des eingesetzten Personals, hat aber gezeigt, dass die höheren Personalkosten vor allem von dieser Grösse abhängig sind, obwohl die Referenzkrippe bei 92 %iger Auslastung mit vollem Personaleinsatz betreut.

Tabelle 27: Krippenvergleich VD-F-08: Ergebnisse im Überblick

Fr.	Gesamt		Pro durchschn. belegtem Platz	
	Referenzkrippe	VD-F-08	Referenzkrippe	VD-F-08
<b>Kosten Betreuungspersonal</b>	567.246	745.446	14.013	19.474
<b>Raumangebot / Mietkosten</b>	56.285	62.000	1.390	1.620
<b>Verpflegungskosten</b>	104.196	117.881	2.574	3.079
<b>Verwaltungskosten</b>	123.245	119.657	3.045	3.126
<b>Abschreibungen</b>	21.296	39.609	526	1.035
<b>Sonstige Kosten</b>	55.000	39.468	1.359	1.031
<b>Total</b>	<b>927.268</b>	<b>1.124.061</b>	<b>22.907</b>	<b>29.364</b>

### 3.3 Ergebnisse

Im Vergleich zu den individuellen Referenzkosten sind die untersuchten Einrichtungen Zürichs im Durchschnitt 13 % und die Krippen des Kantons Waadt 18 % teurer. In beiden Kantonen weisen trotz der insgesamt hohen Abweichung jeweils drei Einrichtungen geringere Vollkosten aus als ihre Referenzkrippe.

Der überwiegende Teil der Abweichung erklärt sich in beiden Regionen aus den im Vergleich zu den Referenzwerten höheren Personalkosten. Die Ursachen für die festgestellten Abweichungen sind vielfältig, ein eindeutiger Treiber ist nicht erkennbar. In einigen Krippen ist ein vergleichsweise hohes Lohnniveau, in anderen ein vergleichsweise geringes Betreuungsverhältnis und in wieder anderen Einrichtungen der Einsatz überdurchschnittsweise vieler qualifizierter Betreuerinnen für die Abweichungen verantwortlich.

Hinsichtlich der Mietkosten bestehen in beiden Kantonen ebenfalls deutliche Differenzen zwischen den Voll- und Referenzkosten, die sich überwiegend aufgrund der zumeist überdurchschnittlichen vorhandenen Fläche im Vergleich zu der aus den Richtlinien hergeleiteten Fläche pro Betreuungsplatz ergeben. In der Summe beträgt die Abweichung im Kanton Zürich mit mehr als 1.500 Fr. pro belegtem Platz und Jahr 41 % vom Referenzwert. Im Kanton Waadt sind es mit über 700 Fr. immerhin noch 35 %.

Hinsichtlich der Verpflegungskosten fällt auf, dass die Einrichtungen Zürichs im Durchschnitt die Mahlzeiten günstiger zubereiten können als die Referenzkrippe. Dies ist damit zu begründen, dass der überwiegende Teil der untersuchten Einrichtungen die Mahlzeiten intern vom Betreuungspersonal zubereiten lässt. Aufgrund des hohen Anteils Lernender und Praktikantinnen am Betreuungspersonal fallen letztlich auch die Verpflegungskosten vergleichsweise gering aus. Da die untersuchten Einrichtungen des Kantons Waadt im Mittel grösser sind und eigenes Küchenpersonal beschäftigen fallen dort höhere Kosten für die Zubereitung von Verpflegung an.

Hinsichtlich der übrigen Kostenarten sind die Abweichungen zu den Referenzwerten vergleichsweise gering und auch keine allgemeingültigen Trends erkennbar, die weiteres Optimierungspotential vermuten liessen.

*Tabelle 28: Gegenüberstellung der Voll- und Referenzkosten pro durchschnittlich belegtem Platz für die Kantone Zürich und Waadt*

	Zürich			Waadt		
	Vollkosten je belegtem Platz	Referenzkosten je belegtem Platz	Abweichung	Vollkosten je belegtem Platz	Referenzkosten je belegtem Platz	Abweichung
<b>Personalkosten</b>						
<b>Betreuungspersonal</b>	18.255	15.115	-3.140	18.940	14.596	-4.344
<b>Mietkosten</b>	3.723	2.206	-1.517	2.114	1.384	-0.730
<b>Verpflegungskosten</b>	2.496	2.678	0.182	3.053	2.564	-0.489
<b>Verwaltungskosten</b>	3.877	3.836	-0.041	3.336	3.790	0.454
<b>Abschreibungen</b>	169	514	0.345	472	523	0.051
<b>Sonstige Kosten</b>	1.025	1.327	0.302	1.568	1.353	-0.215
<b>Total</b>	<b>29.545</b>	<b>25.676</b>	<b>-3.869</b> <b>(-13%)</b>	<b>29.483</b>	<b>24.210</b>	<b>-5.273</b> <b>(-18%)</b>

### 3.4 Abweichungsanalyse

Zur Beurteilung des Einflusses einzelner krippenspezifischer Parameter auf die Vollkosten einer Einrichtung und die Kosten pro Platz wird für die Parameter

- Öffnungszeit,
- Auslastung und
- Gesamtkapazität

eine Abweichungs- bzw. Sensitivitätsanalyse vorgenommen. Die Aussagen der Analyse sind weitgehend unabhängig von kantonalen Rahmenbedingungen oder der Grösse der Einrichtung und damit auch auf andere Einrichtungen und Kantone übertragbar.

Für die Berechnungen wird eine fiktive Einrichtung („Musterkrippe“) herangezogen, die sich jedoch hinsichtlich ihrer Strukturen und Referenzkosten an den Gegebenheiten des Kantons Zürich, bzw. an der Stichprobe aus diesem Kanton, orientiert.

Für die modellhafte Auswertung kommt es weniger auf die konkreten Einrichtungsmerkmale an. Vielmehr ist es für eine Übertragbarkeit der Ergebnisse entscheidend, dass das Verhältnis zwischen fixen und variablen Kosten möglichst realitätsnah ist. Weicht dieses Verhältnis in der Musterkrippe zu stark von einer durchschnittlichen Einrichtung ab, werden die ausgewiesenen Effekte systematisch über- oder unterschätzt, da jeweils nur die variablen Kosten von der Analyse berührt werden.

Die allgemeinen Strukturindikatoren der Musterkrippe werden in Tabelle 29 den Durchschnittswerten der Stichprobe des Kantons Zürich gegenübergestellt. Mit Ausnahme der Einrichtungsgrösse besteht zwischen der Musterkrippe und der Stichprobe des Kantons Zürich grosse Ähnlichkeit. Aufgrund der geltenden Richtlinien und der darin festgelegten maximalen Gruppengrösse von 12 Plätzen (gewichtet), orientiert sich die gewählte Einrichtungskapazität nicht am Durchschnittswert des Kantons, sondern einem in der Realität tatsächlich vorfindbaren Wert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Kinder unter einem Jahr ungewichtet in die absolute Platzzahl einfließen.

*Tabelle 29: Gegenüberstellung allgemeiner Krippenindikatoren der Musterkrippe mit dem Durchschnitt der Stichprobe des Kantons Zürich*

	Musterkrippe	StichprobeZH
<b>Grösse der Einrichtung</b>		
Bewilligte Plätze	36	30
davon unter 1 Jahr	9	6
davon über 1 Jahr	27	24
Effektive Plätze Gesamt	33	28
davon unter 1 Jahr	6	4
davon über 1 Jahr	27	24
Zahl der Gruppen	3	3
Durchschnittliche Auslastung	90%	91%
<b>Öffnungszeiten</b>		
Tägliche Öffnungszeit in Stunden	11,5	11,3
Jährliche Betriebstage	240	243
Betriebsferien in Tagen	13	10
Durchschnittliche tägliche Anwesenheit je Vollzeitplatz	8	8
Personalbedarf in Randzeiten	50%	50%
<b>Arbeitszeiten Personal</b>		
Wöchentliche Arbeitszeit in Stunden	41	42
Jährlicher Ferienanspruch in Tagen	25	24
Krankheit/ Weiterbildung	8	-

Aus Tabelle 30 geht hervor, dass die Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Platz mit 28.418 Fr. etwas unter dem Durchschnittswert der Stichprobe des Kantons Zürich mit 29.545 Fr liegen. Die Kosten für das Betreuungspersonal und die Verpflegung sind dabei etwas höher, die Mietzins-, Verwaltungs- und sonstigen Kosten etwas tiefer als der Durchschnitt der Stichprobe im Vergleichskanton. Ursächlich für die höheren Personalkosten in der Musterkrippe sind vor allem die etwas höheren Stundenlöhne des qualifizierten Betreu-

ungspersonals und der geringere Betreuungsschlüssel. Insgesamt bietet die Musterkrippe sowohl hinsichtlich der absoluten Kostenhöhe als auch der -verteilung eine realitätsnahe Basis für die Sensitivitätsanalyse.

*Tabelle 30: Gegenüberstellung der Kosten pro Platz der Musterkrippe mit dem Durchschnitt der Stichprobe des Kantons Zürich*

	<b>Musterkrippe</b>	<b>StichprobeZH</b>
Personalkosten Betreuungspersonal	19.024	18.255
Mietzins und Nebenkosten	3.030	3.470
Mietsubventionen	-	253
Verpflegungskosten	3.030	2.496
Verwaltungskosten (Personal)	2.020	2.833
Verwaltungskosten (Freiwilligenarbeit)	-	160
Sonstige Verwaltungskosten	673	885
Abschreibungen	135	169
Sonstige Kosten	505	1.025
<b>Summe Vollkosten pro Platz</b>	<b>28.418</b>	<b>29.545</b>
<b>Kostendeckender Beitragssatz (Pro Tag in Fr.)</b>	<b>118</b>	<b>121</b>

Die Sensitivitätsanalyse wird anhand von zwei Varianten durchgeführt: Mit und ohne Anpassung des Betreuungsverhältnisses. Bei der Variante mit Anpassung des Betreuungsverhältnisses wird die Zahl des Betreuungspersonals bei der Veränderung einer der unabhängigen Grössen (Öffnungszeiten, Auslastung, Gesamtkapazität) nicht angepasst. Diese Variante ist vor allem für die Beurteilung kurzfristiger Effekte sinnvoll.

Längerfristig wird eine Einrichtung jedoch auf sich ändernde Rahmenbedingungen mit einer Anpassung des Betreuungspersonals reagieren, indem sie den rechtlich erforderlichen Betreuungsschlüssel wieder möglichst genau erfüllt. Dies geschieht, indem die Krippe den Arbeitseinsatz des Personals an die erforderliche Betreuungszeit der Einrichtung anpasst. Diese zweite Variante wird ebenfalls analysiert.

Für die Anpassung ist es erforderlich, zum einen die erforderliche Betreuungszeit (Produkt der Plätze, Betriebstage und täglicher Öffnungszeit, mit Berücksichtigung der Randzeiten und der Auslastung) zu berechnen und zum anderen die verfügbare Betreuungskapazität bzw. Arbeitszeit des Betreuungspersonals (Ferien-, Krankheits- und Weiterbildungstage sind von der Arbeitszeit abzuziehen) gegenüberzustellen, wie in Tabelle 30 dargestellt.

Aus dem Quotient beider Grössen errechnet sich das Betreuungsverhältnis, das bei einer Änderung auf Seiten der erforderlichen Betreuungszeit, bspw. aufgrund der Auslastung, durch eine Variation des Arbeitseinsatzes des Betreuungspersonals (in Vollzeitäquivalenten Betreuerinnen) ausgeglichen wird.

Tabelle 31: Gegenüberstellung von Arbeitseinsatz des Betreuungspersonals und erforderlicher Betreuungszeit

Erforderliche Betreuungszeit	Arbeitseinsatz des Betreuungspersonals
<b>Tägliche Öffnungszeit</b> <b>korrigiert um Randzeit</b> <b>x jährliche Betriebstage</b> <b>x Plätze</b> <b>x Auslastung</b>	<b>(Tägliche Arbeitszeit x VZÄ Betreuerinnen)</b> <b>x</b> <b>(Jährliche Betriebstage</b> <b>+ Betriebsferien</b> <b>- Urlaub</b> <b>- Krankheit</b> <b>- Weiterbildung)</b>

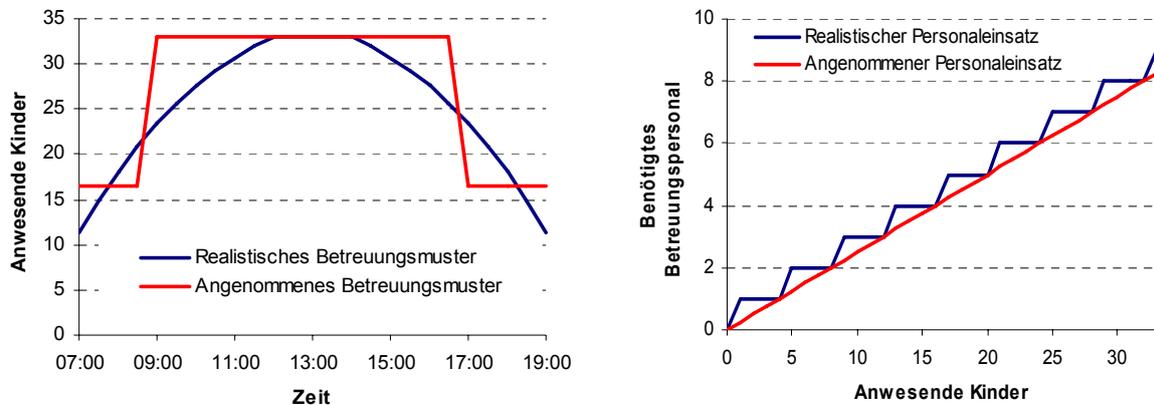
Die Modellannahmen implizieren zwischen allen Input- und Outputgrößen einen linearen Zusammenhang. Es wird beispielsweise angenommen, dass sich das benötigte Betreuungspersonal durch

$$\text{Betreuungspersonal} = \frac{\text{Anwesende Kinder}}{\text{Betreuungsschlüssel}}$$

errechnet.

Durch diese vereinfachende (lineare) Beziehung wird davon abstrahiert, dass Betreuungspersonen jeweils nur in den Sprüngen einer Person einsetzbar sind. Die (implizite) Vorgabe zur Doppelbesetzung einer Kindergruppe mit Betreuerinnen unterschiedlicher Qualifikationsstufen wird ebenfalls der Einfachheit halber ignoriert. Stattdessen wird angenommen, dass sich die Personalstruktur stets proportional verändert und das Verhältnis der unterschiedlich qualifizierten Personalgruppen konstant bleibt (Abbildung 39, rechte Seite). Darüber hinaus wird über die Tageszeit hinweg ein sprunghaftes Belegungsmuster unterstellt und davon ausgegangen, dass bis zu einer vordefinierten Zeit die Krippe nur zu 50 % ausgelastet ist und während dieser Zeit die Personalkapazität entsprechend reduziert werden kann. Realistischerweise ist dagegen davon auszugehen, dass sich die Hol- und Bringzeiten deutlich stärker über den Tag verteilen und sich dieses Muster auch nicht jeden Tag exakt wiederholt (Abbildung 39, linke Seite).

Abbildung 39: Angenommene und realitätsnahe Krippenstrukturen (schematische Darstellung)



Es wird stets unterstellt, dass der Betreuungsumfang und die Personalkosten für das betreuende Personal sowie die Verpflegungskosten linear voneinander abhängen. Alle weiteren Kostenarten werden von den veränderbaren Faktoren als unabhängig angenommen, was bei marginalen Abweichungsanalysen durchaus sinnvoll ist. Bei einer Verringerung der Auslastung ist es nicht realistisch anzunehmen, dass sich dadurch automatisch die Raum- oder Verwaltungskosten ändern.

Nach diesen allgemeingültigen Vorbemerkungen wird im Folgenden anhand der ausgewählten drei Grössen eine Messung der Sensitivitäten vorgenommen.

### 3.4.1 Auslastung

In der Praxis ist die Auslastungsquote einer der wichtigsten Indikatoren für den wirtschaftlichen Erfolg einer Kinderkrippe. Auch unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten gilt der Zusammenhang: Je höher die Auslastung, desto optimaler können die fixen Kosten auf die belegten Plätze verteilt werden und desto niedriger fällt der kostendeckende Beitragsatz aus. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass längerfristig mehr als 75 % der Betreuungskosten in einer Kinderkrippe grundsätzlich variabel sind und damit langfristig keine Auswirkungen auf den Beitragssatz haben. In der längeren Frist sind die Effekte schwankender Auslastungsquoten folglich deutlich geringer als in der kurzen Frist.

Diesem Umstand wird bei der modellhaften Betrachtung dadurch Rechnung getragen, dass die Effekte sich ändernder Auslastungsquoten sowohl unter der Annahme eines konstanten als auch eines variablen Betreuungsschlüssels analysiert werden.

In der kurzen Frist hat ein Rückgang der Auslastung, mit Ausnahme der Verpflegungskosten, keine Auswirkungen auf die variablen Kosten. Dementsprechend steigt der kostendeckende Beitragsatz in der gleichen Grössenordnung wie zuvor die Auslastung zurückge-

gangen ist. Im Beispiel der Tabelle 32 wird von einem Rückgang der Auslastung von 10 % ausgegangen, wodurch der Beitragssatz ebenfalls um mindestens 10 % auf 130 - 132 Fr. angehoben werden müsste, um einen Verlust für die Einrichtung zu vermeiden. Das Kostenintervall entsteht durch verschiedene Annahmen über die Verpflegung. Sind die Kosten sehr schnell abbaubar (vor allem bei externer Lieferung) ist davon auszugehen, dass sie sich im unteren Ende des Intervalls bewegen werden. Wird die Verpflegung dagegen intern zubereitet, werden sich die Kosten kurzfristig nur geringfügig reduzieren lassen.

*Tabelle 32: Monetäre Wirkung unterschiedlicher Auslastungsquoten*

	Ist-Zustand	Veränderung	
		Variabler Betreuungsschlüssel (kurze Frist)	Konstanter Betreuungsschlüssel (längere Frist)
<b>Auslastung</b>	<b>90 %</b>	<b>81 %</b>	<b>81 %</b>
<b>Personalkosten für das Betreuungspersonal (in Fr.)</b>	565.000	565.000	508.506
<b>Vollkosten (in Fr.)</b>	844.000	835.000 - 844.000	778.506
<b>Kostendeckender Beitragssatz (pro Tag in Fr.)</b>	118	130-132	121

Nach längerfristiger Übergangszeit ist davon auszugehen, dass die Krippe neben den Verpflegungskosten auch die Personalkosten entsprechend der gesunkenen Auslastung abbaut und um bis zu 10 % senkt. Im Idealfall kann der Anstieg des Beitragssatzes auf eine Grössenordnung von 2,5 % begrenzt werden, weil lediglich die Fixkosten auf die verbleibenden Kinder umgelegt werden müssen. Dementsprechend müsste der Beitragssatz lediglich um 3 Fr. erhöht werden. Dieser Zusammenhang gilt auch in umgekehrter Richtung: Eine langfristig flexible Anpassung der Personalkapazitäten vorausgesetzt, können rund 2,5 % Kosten eingespart werden, wenn die Auslastung um 10% gesteigert wird.

Allerdings ist eine solch flexible Anpassung sehr idealtypisch und wird in dieser Form in der Praxis nicht anzutreffen sein. Die verhältnismässig starren Betreuungsvorschriften stehen in vielen Fällen einer flexiblen Anpassung des Personals entgegen. Die Richtlinien bewirken sprungfixe Personalkosten, sobald festgelegte Gruppengrössen oder Alterszusammensetzungen überschritten werden. Ferner sind häufig die Schwankungen der Auslastungsquoten von eher kurzfristiger Natur, so dass nicht jedes Mal das Betreuungspersonal neu ausgerichtet werden kann. Schliesslich ist auch aus pädagogischen Gesichtspunkten eine permanente Veränderung des Personalstamms oder der Gruppenzusammensetzungen nicht zu empfehlen.

### 3.4.2 Öffnungszeiten und Randzeiten

Im Allgemeinen hat eine Ausdehnung der Öffnungszeiten im beliebigen Umfang eine Anpassung der personellen Kapazitäten in gleicher Höhe zur Folge. D.h. im Falle einer Ausdehnung der Öffnungszeit um 10 % entstehen der Einrichtung auch zusätzliche Personalkosten in dieser Grössenordnung. Dieser Zusammenhang gilt aber nur, wenn sich die Kernzeit im gleichen Umfang ausdehnt. Anderenfalls richtet sich die Effekthöhe einer längeren Öffnungszeit nach dem Verhältnis zwischen Kern- und Randzeit.

Wie in der Tabelle 33 dargestellt, führt eine alleinige Ausdehnung der Öffnungszeit um 10 % bzw. 1,15 Stunden täglich, ohne Anpassung der Kernzeiten zu einer realen Ausdehnung der Betreuungszeit um lediglich 5,9 % bzw. etwas mehr als einer halben Stunde. Dementsprechend erhöhen sich auch die variablen Kosten für das Betreuungspersonal um knapp 6 %. Die Vollkosten steigen aufgrund der sich nicht ändernden Fixkosten unterproportional nur um 4 %. Die verlängerte Öffnungszeit führt dazu, dass die Vollkosten pro Betreuungsstunde insgesamt sinken.

Tabelle 33: Monetäre Wirkung unterschiedlicher Öffnungszeiten

	Ist-Zustand	konstante Kernzeiten		verlängerte Kernzeiten	
		Neuer Zustand	absolute (prozent.) Veränderung	Neuer Zustand	absolute (prozent.) Veränderung
Öffnungszeit in Std.	11,5	12,65	+ 1,15 (+ 10 %)	12,65	+ 1,15 (+ 10 %)
Kernzeit in Std.	8	8	-	8,8	+ 0,8 (+ 10 %)
Durchschnittliche Anwesenheit je Platz in Std.	9,75	10,33	+ 0,58 (+ 5,9 %)	10,73	+ 0,98 (+ 10 %)
Personalkosten für das Betreuungspersonal (in Fr.)	565.000	598.249	+ 33.249 (+ 5,9 %)	621.489	+ 56.489 (+ 10 %)
Vollkosten (in Fr.)	844.000	877.249	+ 33.249 (+ 3,9 %)	900.486	+ 56.486 (+ 6,7 %)
Kostendeckender Beitragssatz (Pro Tag in Fr.)	118	123	+ 5 (+ 3,9 %)	126,3	+ 8,6 (+ 6,7 %)
Vollkosten pro Betreuungsstunde (in Fr.)	12,1	11,9	-0,20 (-1,62%)	11,8	-0,33 (-2,7%)

Bei einer gleichzeitigen Ausdehnung von Kern- und Öffnungszeit um jeweils 10 % steigen die Personalkosten dagegen im selben prozentualen Umfang auf 621.489 Fr. und der Beitragssatz steigt um 6,7 % auf 126 Fr. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Verpflegungskosten konstant bleiben. Die verlängerte Kern- und Öffnungszeit führt dazu, dass die Vollkosten pro Betreuungsstunde sogar um 2,7 % sinken.

Die dargestellten Ergebnisse der Variation der Öffnungszeiten gelten nur für marginale Änderungen im Bereich weniger Stunden. Bei umfangreicheren Ausdehnungen der Betriebszeit sind ggf. auch steigende Kosten für zusätzliche Verpflegung oder höhere Stundenlöhne (Zuschläge) des Personals zu berücksichtigen. Darüber hinaus ist es möglich, dass auch der Verwaltungsaufwand für das Management einer gestiegenen Belegungsflexibilität steigt. Zudem wurde stets davon ausgegangen, dass die Auslastung auch während der zusätzlich geöffneten Stunden konstant bleibt und sich die Personalkosten pro belegtem Platz während dieser Zeit nicht erhöhen. Diese Annahme ist aber nur realistisch, wenn zumindest eine Gruppe mit ca. 11 Kindern möglichst vollständig belegt ist. Nur in diesem Fall kann nämlich das Verhältnis zwischen ausgebildetem und unausgebildetem Personal aufrecht erhalten werden und lassen sich die Personalkosten auf ein Minimum reduzieren. Sinkt die Auslastung mit zunehmender Öffnungszeit steigen die Betreuungskosten dagegen überproportional an.

Auf eine kurzfristige Analyse veränderter Öffnungszeiten mit einem variablen Betreuungsschlüssel (d.h. bei Verlängerung der Öffnungszeit einem steigenden Betreuungsschlüssel) wurde an dieser Stelle verzichtet, da die Veränderung dieser Grösse, anders als die Auslastung, planbar ist und in der Regel auch für einen längeren Zeitraum vorgesehen sein sollte. Dementsprechend sollte in jedem Fall auch die Betreuungskapazität ausgedehnt werden.

### **3.4.3 Erweiterung der Einrichtungskapazität um einen weiteren Platz**

Die Interpretation eines solchen Szenarios ist weitgehend identisch mit den skizzierten Veränderungen bei der Auslastung, weshalb an dieser Stelle nur kurz darauf eingegangen wird.

Auch in diesem Fall kann zwischen zwei Situationen unterschieden werden: ist die Veränderung der Kinderzahl von Dauer und muss die Zahl der Betreuerinnen entsprechend angepasst werden oder ist sie nur kurzfristig und erfordert keinerlei Anpassungen.

Ohne Anpassung der Betreuungspersonen (kurze Frist) bleiben die Personalkosten konstant. Die Vollkosten steigen von 844.000 auf 846.000 Fr., weil ein proportionaler Anstieg der Verpflegungskosten angenommen wird. Mit dem zusätzlichen Platz sinkt aber der kostendeckende Beitragssatz pro Tag und Platz von 118 auf 115 Fr.

Realistischer ist allerdings, sofern das Betreuungspersonal entsprechend der Richtlinien ausgelastet ist, die zweite Variante, nach der sich die Zahl des Betreuungspersonals entsprechend der zu betreuenden Kinder ändert. Dadurch steigen die Personalkosten um 3 % von 565.000 auf 582.000 Fr., wodurch der kostendeckende Beitragssatz gegenüber dem Ist-Zustand annähernd konstant bleibt.

Tabelle 34: Monetäre Wirkung einer Erweiterung der Einrichtungskapazität um ein weiterer Platz

	Ist-Zustand	Veränderung	
		Variabler Betreuungsschlüssel (kurze Frist)	Konstanter Betreuungsschlüssel (längere Frist)
Effektive Plätze	33	34	34
Personalkosten für das Betreuungspersonal (in Fr.)	565.000	565.000	582.000
Vollkosten (in Fr.)	844.000	846.000	864.000
Kostendeckender Beitragssatz (Pro Tag in Fr.)	118	115	117,6

Ein weiterer denkbarer Fall wäre gegeben, wenn durch die Aufnahme eines zusätzlichen Kindes eine neue Gruppe eröffnet werden müsste und somit sämtliche Personalkosten dieser Betreuerin nur der Betreuung dieses einen Kindes zuzurechnen wären. In diesem Fall ist von Personalkosten in Höhe von rund 40 Fr. pro Stunde und Verpflegungskosten in Höhe von ca. 11 Fr. pro Tag auszugehen. Über die anfallenden Mietkosten können keine genauen Angaben gemacht werden, da diese von der gemieteten Fläche abhängig sind. Setzt man die Durchschnittswerte der Stichprobe des Kantons Zürich mit ca. 13 qm und ca. 20 Fr. monatlich an ergäben sich rund 13 Fr. pro Tag. Alle weiteren Kosten sind keine sprungfixen Kosten, weshalb die Durchschnittswerte der Erhebungen herangezogen werden können. Insgesamt summieren sich die Kosten auf Grundlage der Werte des Kantons Zürich auf rund 448 Fr. pro Tag bzw. 108.000 Fr. pro Jahr (Tabelle 35).

Tabelle 35: Kosten der Eröffnung einer neuen Gruppe mit einem einzigen Platz

	Kosten pro Tag (Fr.)
Betreuungspersonal (bei 10 h und 40 Fr. pro Stunde)	400
Mietzins und Nebenkosten	13
Mietsubventionen	1
Verpflegungskosten	11
Verwaltungskosten (Personal)	12
Verwaltungskosten (Freiwilligenarbeit)	1
Sonstige Verwaltungskosten	4
Abschreibungen	1
Sonstige Kosten	5
<b>Summe Vollkosten (Gruppe mit einem einzigen Platz)</b>	<b>448</b>

## 4 Fazit

### 4.1 Ergebnisse der Erhebung

Die betriebswirtschaftliche Analyse der Kostenstrukturen, Kosteneinflussfaktoren und Einnahmesituation für die Bereitstellung von Krippenplätzen wurde auf der Grundlage einer Befragung in je zehn gezielt ausgewählten Krippen in den Kantonen Zürich und Waadt geführt. Bei der Auswahl der Krippen wurde sowohl darauf geachtet, dass die Einrichtungen hauptsächlich Kinder zwischen 0 und 4 Jahren betreuen, aber gleichzeitig auch ein möglichst breites Spektrum denkbarer Kosteneinflussfaktoren abdecken. In der Stichprobe sind daher Einrichtungen unterschiedlicher Grösse (10 bis 192 bewilligte Betreuungsplätze), Trägerschaft (öffentliche Hand, Verein, Betriebskrippe), Finanzierung (fixe Subventionierung, Defizitgarantie) und Lage (Stadtzentrum, Stadtrand, ländliche Lage) vertreten.

Um eine bessere Vergleichbarkeit zu erzielen, wurde mit den Vollkosten gerechnet, die um kalkulatorische Aufwendungen, zum Beispiel für Freiwilligenarbeit oder gewährte Mietsubventionen, ergänzt wurden.

Im Kanton Waadt sind die ausgewählten Einrichtungen mit durchschnittlich 44 Plätzen deutlich grösser als die ausgewählten Einrichtungen im Kanton Zürich mit 24 Plätzen. Bei der Betrachtung der durchschnittlichen Vollkosten werden zwischen beiden Kantonen jedoch keine erheblichen Unterschiede sichtbar. Mit Blick auf die Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Betreuungsplatz errechnen sich in Zürich Vollkosten in Höhe von 29.545 Fr. und im Kanton Waadt in Höhe von 29.485 Fr. pro Jahr. Umgerechnet auf Betreuungseinheiten sind es pro Betreuungsstunde 10,7 Fr. in Zürich und 10,6 Fr. in Waadt, pro Betreuungstag 121,4 Fr. in Zürich und 126,5 Fr. in Waadt. Die etwas tieferen Vollkosten pro Betreuungstag in Zürich ergeben sich daraus, dass sich die insgesamt höheren Kosten pro Jahr auf mehr Betriebstage verteilen. Die durchschnittliche Anzahl Betriebstage betragen in Zürich 243 und im Kanton Waadt 233. Demgegenüber sind die Krippen im Kanton Waadt im Durchschnitt mit 11.9 statt 11.3 Stunden pro Tag etwas länger als in Zürich geöffnet. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist jedoch zu beachten, dass die Streuung zwischen den Einrichtungen in den Kantonen sehr gross ist. In Zürich beträgt die Differenz zwischen den Vollkosten pro Jahr der günstigsten und teuersten Krippe nahezu 100 %. Analysen auf der aggregierten Ebene sind damit nur begrenzt aussagefähig.

Der Blick auf die **Kostenstrukturen** offenbart zunächst, dass die Personalkosten (Betreuung und Verwaltung) mit durchschnittlich 72 % bei den Einrichtungen im Kanton Zürich bzw. 75 % im Kanton Waadt die dominierende Kostenposition darstellen. Die nächst grösseren Positionen für Mietkosten (Miete einschliesslich Subventionen und Nebenkosten) haben mit 13 % im Kanton Zürich bzw. 7 % im Kanton Waadt ebenso wie die Verpflegungskosten (8 % in Zürich, 10 % Waadt) deutlich geringere Anteile an den Vollkosten.

Insgesamt werden mit diesen drei Kostenarten bereits rund 90 % der gesamten Vollkosten einer Einrichtung erfasst. Mit Blick auf die Durchschnittskosten ist der Einfluss der kalkulatorischen Kosten gering: Mit 2 % in Zürich bzw. 3 % im Kanton Waadt haben sie nur geringen Einfluss auf die Vollkosten einer Einrichtung. Anders sieht es aus, wenn einzelne Einrichtungen betrachtet werden. So werden beispielsweise unter den im Kanton Waadt ausgewählten Einrichtungen die Mietkosten mit bis zu 90 % eines marktüblichen Mietzinses subventioniert.

Obwohl das Niveau der **Personalkosten** in beiden Kantonen weitgehend vergleichbar ist, gibt es hinsichtlich Struktur, Quantität und Höhe der Stundenlöhne zum Teil erhebliche Unterschiede. Die Struktur des Betreuungspersonals fällt in beiden Kantonen sehr unterschiedlich aus, weil die Krippen Zürichs auch Ausbildungsort sind und entsprechend einen Anteil von über 40 % an Lernenden und Praktikantinnen haben, die zum Mitarbeiterbestand gezählt werden. Im Kanton Waadt ist dieser Anteil mit rund 20 % bedeutend geringer, da nur ein Teil der Lernenden und Praktikantinnen zur Erfüllung des vorgeschriebenen Betreuungsverhältnisses eingesetzt werden können. Zudem handelt es sich beim Betreuungspersonal des Kantons Zürich mehrheitlich um Kleinkinderzieherinnen (sekundäre Ausbildung), während im Kanton Waadt hauptsächlich Sozialpädagoginnen (tertiäre Ausbildung) angestellt werden.

Hinsichtlich des Betreuungsverhältnisses konnten ebenfalls grosse Unterschiede zwischen den beiden Kantonen festgestellt werden. Im Kanton Zürich ergibt sich ein Verhältnis von 3,7 und im Kanton Waadt ein Verhältnis von 5,2 Kindern pro Betreuerin.<sup>31</sup> Die Unterschiede gehen nicht zuletzt auf die jeweiligen Vorgaben der kantonalen Richtlinien für Kinderbetreuungseinrichtungen zurück. Die Auslegung der jeweils geltenden Richtlinien bezüglich maximaler Gruppengrössen, erforderlicher Betreuungsverhältnisse und Mindestanforderungen an die Qualifikation des Personals hat erheblichen Einfluss auf den Personalbedarf und die Personalstruktur der Einrichtungen und damit auf die Personalkosten. Im Ergebnis liegen die durchschnittlichen Personalkosten pro belegtem Betreuungsplatz in beiden Kantonen auf einem ähnlichen Niveau. Das niedrigere Betreuungsverhältnis im Kanton Zürich wird zum einen durch die höhere Qualifikation und entsprechend höhere Löhne des Personals im Kanton Waadt ausgeglichen. Zum anderen wurde in den befragten Einrichtungen beobachtet, dass bei gleicher Qualifikation das durchschnittliche Lohnniveau im Kanton Waadt über dem Niveau im Kanton Zürich liegt.

Aufgrund der geltenden Richtlinien liesse sich auch bei den **Mietkosten** zunächst ein Kostenvorteil zugunsten des Kantons Waadt erwarten. Diese sehen im Kanton Zürich 5,5 m<sup>2</sup> Betreuungsfläche je Platz und für Waadt 3 m<sup>2</sup> je Platz vor. Da jedoch aufgrund der Marktlage passgenau geschnittene Flächen kaum zur Verfügung stehen, werden die Richtlinien in beiden Kantonen deutlich überschritten und die gemieteten Flächen je Platz (inkl. Nebenflächen wie Küche, WC-Anlagen, Büro, Flure, etc.) streuen zwischen den Einrich-

<sup>31</sup> Es konnten keine Daten hinsichtlich der tatsächlichen Anwesenheit der Kinder erhoben werden, weshalb davon auszugehen ist, dass die berechneten Betreuungsverhältnisse überschätzt sind.

tungen erheblich. Ferner ist die Varianz in den Mietkosten sowohl inner- als auch interkantonal sehr gross, so dass schliesslich die individuellen Lagen und Ausstattungen der Objekte über den Mietzins entscheiden. Insgesamt ist daher kein eindeutiger Kostentreiber für die Höhe der Mietkosten der einzelnen Einrichtungen feststellbar.

Auch bezogen auf die drittgrösste Kostenposition, die **Verpflegungskosten**, lassen sich weder zwischen den beiden Optionen externer und interner Zubereitung noch interkantonal massgebliche Unterschiede oder Kostenvorteile feststellen.

**Verwaltungskosten** spielen im Kanton Zürich eine grössere Rolle als im Kanton Waadt, weil dort die Personalkosten für die Krippenleitung im Mittel höher ausfallen und aufgrund der im Durchschnitt geringeren Kapazitäten in den Einrichtungen Zürichs die Verwaltungskosten auf eine deutlich geringere Zahl betreuter Kinder umgelegt werden. Die sonstigen Verwaltungskosten sind in Zürich ebenfalls nahezu doppelt so hoch wie im Kanton Waadt.

Die darüber hinaus untersuchten **sonstigen Kosten** und **Abschreibungskosten** spielen im Durchschnitt im Kanton Waadt (7 %) eine grössere Rolle als in Zürich (3,5 %). Die Vergleichbarkeit dieser Werte zwischen den Kantonen ist allerdings nur eingeschränkt möglich, da diese Kosten besonders bei kleinen Einrichtungen nur schwer quantifizierbar sind und sich aus diesem Grund z.T. erhebliche Unterschiede zwischen den Einrichtungen ergeben.

Auf der **Ertragsseite** ist das Bild ebenfalls sehr heterogen: Die untersuchten Kinderkrippen der Kantone Zürich und Waadt beziehen ihre Einnahmen überwiegend aus einem Mix aus Elternbeiträgen, Subventionen oder Unternehmenszuschüssen, zu denen hier auch der Einkauf von Platzkontingenten für die Mitarbeitenden gezählt wird. In Zürich haben über alle untersuchten Einrichtungen betrachtet die Elternbeiträge den grössten Anteil an den Einnahmen, gefolgt von den Gemeindesubventionen. Der Kanton selbst gewährt keine Subventionen und auch Unternehmenszuschüsse spielen nur bei zwei Einrichtungen eine Rolle.

Im Kanton Waadt stellt sich die Verteilung der Einnahmen insgesamt heterogener dar; Elternbeiträge machen häufig weniger als 50 % der Einnahmen aus. Eine wichtige Rolle kommt hingegen den kantonalen und Gemeindesubventionen zu. Ferner sind Unternehmenszuschüsse in der Stichprobe des Kantons Waadt verbreiteter und werden von sechs der neun Einrichtungen bezogen.

Fast alle Einrichtungen werden entweder durch einen Defizitausgleich oder durch fixe Zuschüsse (sei es mit einer Pauschale oder einem von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Eltern abhängigen Betrag) subventioniert. Die Subventionen sind zumeist so konzipiert, dass ausgeschlossen wird, dass die Krippen aufgrund der öffentlichen Zuschüsse (hohe) Gewinne erzielen können. Die meisten Einrichtungen arbeiten entsprechend nahe an der Gewinn- bzw. Verlustschwelle.

## 4.2 Analyse der zentralen Einflussgrössen

Im Rahmen der Kostenanalyse wurde auch der Frage nachgegangen, inwieweit die Faktoren Einrichtungsgrösse, Trägerschaft/Finanzierung und räumliche Lage Einfluss auf die Kosten nehmen. Bei der Interpretation der in diesem Kontext ermittelten Durchschnitte und der Analyse der Ergebnisse muss berücksichtigt werden, dass mit einer Grundgesamtheit von lediglich zwanzig Einrichtungen (in einigen Auswertungen sind es aufgrund von Ausreissern oder fehlenden Daten sogar weniger) keine empirisch belastbaren Aussagen gemacht werden können. Allerdings liefern die Ergebnisse Hinweise auf mögliche Trends und weiteren empirischen Forschungsbedarf.

Trotz einer breiten Varianz des Krippensamples, mit Einrichtungen zwischen 10 und 192 bewilligten Plätzen lieferte eine Regressionsanalyse keinen signifikanten Zusammenhang zwischen **Einrichtungsgrösse** und Vollkosten pro durchschnittlich belegtem Betreuungsplatz. Erwartbare Zusammenhänge wie beispielsweise Skaleneffekte bzw. degressive Platzkosten mit zunehmender Krippengrösse wurden durch die Ergebnisse der Erhebung nicht bestätigt. Ein wesentlicher Grund kann im geringen Anteil grössenunabhängiger Fixkosten einer Kinderbetreuungseinrichtung gesehen werden: Auch originäre Fixkosten, wie beispielsweise Mietkosten, sind dem Charakter nach sprungfix, sie orientieren sich an der Zahl der bewilligten Plätze. Die Mehrzahl der Kostenarten wächst entsprechend mit der Einrichtungsgrösse. Allein bei den Verwaltungskosten sind Grössenvorteile denkbar, liessen sich aber in der Stichprobe nicht eindeutig nachweisen.

Entscheidend sind also vielmehr eine optimale Auslastung der bereitgestellten Kapazitäten und ein insgesamt effizientes Management der Einrichtung. Hier agieren sowohl die befragten Einrichtungen in Zürich als auch im Kanton Waadt (abgesehen von Ausreissern) mit einer durchschnittlichen Auslastung von rund 90 % auf hohem Niveau. Kleinen Einrichtungen scheint es zudem leichter möglich zu sein, durch Flexibilität z.B. in Bezug auf Arbeits- und Belegpläne Vorteile gegenüber grösseren Krippen auszuspielen.

Zu der Frage, ob unterschiedliche **Trägerschaften und Finanzierungsmodelle** (Defizitfinanzierung versus fixe Subventionierung) einen Einfluss auf die Managementeffizienz und damit auf die Vollkosten einer Krippe haben, lassen sich auf Grundlage der Erhebung keine eindeutigen Aussagen machen. Zwar lassen sich anhand der untersuchten defizitfinanzierten Einrichtungen tendenziell höhere Vollkosten im Vergleich zu anderen Einrichtungen feststellen. Allerdings lassen sich anhand der relevanten Effizienzkriterien Auslastung, Personalkosten oder dem Betreuungsverhältnis keine eindeutigen Hinweise für durchgängige Optimierungspotenziale feststellen.

Hinsichtlich der **Standorte** der Krippen können aufgrund der starken Streuung der Stichprobe ebenfalls keine eindeutigen Kostenvorteile bzw. -nachteile für Krippen in der Stadt, am Stadtrand oder im ländlichen Raum nachgewiesen werden. Es ist lediglich eine wenig überraschende Tendaussage möglich: Mietkosten in der Stadt und teilweise auch am Stadtrand sind höher als Mietkosten auf dem Land, was sich entsprechend in den Kostenstrukturen widerspiegelt.

Die Abweichungsanalyse hat gezeigt, dass die Reaktionen der Kosten auf sich ändernde Auslastungsquoten, Öffnungszeiten und eine Erweiterung der Platzkapazität stets in der kurzen und langen Frist zu betrachten sind. Sie hängen stark von der Anpassung der Personalkapazitäten ab, die auf kurze Sicht auslastungsunabhängig und damit fix sind und den grössten Fixkostenblock ausmachen, auf lange Sicht aber ebenfalls angepasst werden können. Ist diese Anpassung kurzfristig nicht möglich, reagieren die Vollkosten aufgrund des grossen Fixkostenanteils in der Regel proportional auf Ausdehnungen und Beschränkungen des Angebotes. Sinkt beispielsweise die Auslastung um 10 %, erhöhen sich zumindest kurzfristig auch die Vollkosten pro belegtem Platz um 10 %. Erst wenn die Kapazitäten ebenfalls verringert werden können, kann der Anstieg der Vollkosten pro belegtem Platz begrenzt werden. Langfristig sind die Effekte schwankender Auslastungsquoten folglich deutlich geringer als in der kurzen Frist.

Gerade in Fällen einer Steigerung der Auslastung müssen in der Praxis die vielfältigen Restriktionen durch die Richtlinien berücksichtigt werden, die häufig zum Aufbau von Personalkapazitäten und damit sprungfixen Kosten führen, wodurch betriebswirtschaftliche Skaleneffekte nur begrenzt möglich sind.

### 4.3 Handlungsspielräume aus betriebswirtschaftlicher Perspektive

Insgesamt konnten anhand des Samples **keine offensichtlichen Unwirtschaftlichkeiten** und nur wenige allgemeingültige Effizienzreserven im Rahmen der geltenden Vorschriften identifiziert werden. Bei den Krippen mit deutlich über dem Durchschnitt liegenden Kosten liess sich in der Regel ein eindeutiger Kostentreiber identifizieren: Bei der Betriebskrippe ZH-B-04 ist z.B. der für den Kanton überdurchschnittliche Einsatz qualifizierten Personals zu benennen. In der Krippe ZH-F-02 ist dagegen die exponierte Lage für die hohen Miet- und Gesamtkosten verantwortlich. In den vorliegenden Fällen spiegeln diese auffälligen Kostenunterschiede aber auch ein besonderes Profil der Einrichtungen wider, die beispielsweise durch eine besondere pädagogische Qualität, Ausstattung oder Wohnortnähe den Präferenzen ihres Trägers bzw. der Eltern entsprechen.

Die im Folgenden genannten Möglichkeiten einer betriebswirtschaftlichen Optimierung beziehen sich nicht speziell auf die Einrichtungen und Kantone des untersuchten Samples. Vielmehr hat die Vollkostenanalyse gezeigt, dass nur eine begrenzte Anzahl von Faktoren den Krippen einen effektiven Handlungsspielraum bieten, ihre Kostenstruktur zu optimieren. In dieser Betrachtung steht die betriebswirtschaftliche Perspektive im Vordergrund. Inwiefern diese Überlegungen nicht nur für die untersuchten Krippen gelten, sondern auch einer repräsentativen und umfassenden Untersuchung standhalten, können erst vertiefte Analysen in einem oder mehreren Kantonen zeigen.

Veränderungen von Rahmenbedingungen und Management einer Kinderbetreuungseinrichtung haben immer auch Konsequenzen für die Betreuungsqualität und das Wohl der

Kinder. Betreuungsqualität und pädagogische Ausrichtung der Einrichtungen waren jedoch nicht Teil der vorliegenden Untersuchung und werden daher auch in diesem Kapitel aussen vor gelassen. Sie müssen aber selbstverständlich bei jeder praktischen Umsetzung mit bedacht werden.

Die **Auslastung** ist letztlich das zentrale Kriterium für den effizienten Betrieb einer Kinderbetreuungseinrichtung. Eine Krippe ist in der Regel umso rentabler, je besser die angebotenen Betreuungskapazitäten ausgelastet werden. Für das Erreichen einer konstant hohen Auslastung ist es für alle Krippen essentiell, eine möglichst langfristige Belegungsplanung aufzustellen und dabei die sich ändernde Altersstruktur und Zusammensetzung der Gruppen mit einzubeziehen. Insgesamt schränkt eine restriktive Auslegung der Richtlinien bezüglich Betreuungsverhältnissen und Gruppenzusammensetzung die Flexibilität der Einrichtungen beim Belegungsmanagement ein. Besonders schwierig gestaltet sich die Situation, wenn, wie im Kanton Waadt, keine altersgemischten Gruppen erlaubt sind und die Zusammensetzung der Kinder nur schwer mit den freien Plätzen in der Krippe zusammenzubringen ist. Die Personalkosten als grösste Kostenposition sind damit dem Charakter nach sprungfix – sie können auf die Zahl der eingerichteten Gruppen reagieren, aber kaum auf Auslastungsschwankungen innerhalb der Gruppen. Die durch Überkapazitäten hervortretenden Kosten müssen dann entweder auf die übrigen Kinder umgelegt werden oder führen zu einem Defizit. Im negativsten Szenario kann sich eine Verschlechterung der Auslastung um bspw. zehn Prozent mangels personeller Anpassungsspielräume in einer überproportionalen (d.h. mehr als zehnprozentigen) Verteuerung der Vollkosten je belegtem Platz niederschlagen. Erst in der längeren Frist können die Kostensteigerungen durch den Abbau von Personal- und im Extremfall auch Raumkapazitäten auf ein Minimum beschränkt werden.

Es zeigt sich zudem, dass eine hohe Auslastung schwieriger zu erreichen ist, wenn die Einrichtung gleichzeitig den vielfältigen Anforderungen der Eltern nach einer möglichst flexiblen Betreuung gerecht werden will. Halbtagsbetreuung bzw. Platz-Sharing (mehrere Kinder teilen sich einen Betreuungsplatz an verschiedenen Wochentagen) bringt einen erheblichen Organisationsaufwand mit sich. Eine Hilfe zur Bewältigung dieser Aufgabe ist die Arbeit mit professioneller Software, wie sie bei einigen Einrichtungen des Untersuchungssamples im Einsatz ist. Für kleinere Krippen genügt es, auf herkömmliche Programme zurückzugreifen, während in grösseren Einrichtungen der Einsatz professioneller Krippensoftware unbedingt empfehlenswert ist. Vor allem für kleinere Krippen kann es bei ausreichender Nachfrage auch ratsam sein, die Zahl der angebotenen Belegungsmuster möglichst klein zu halten, um so die Betreuungszeiten bestmöglich auslasten zu können.

Für viele Unternehmen wird im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte die Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zunehmend wichtiger. Vor dem Hintergrund eines insgesamt unzureichenden Angebots an Betreuungsplätzen wächst das Interesse an einer dauerhaften Kooperation mit qualitativ hochwertigen Anbietern von Kinderbetreuung. Für eine Krippe kann es daher betriebswirtschaftlich sinnvoll sein, Unternehmen oder anderen Organisationen ein Kontingent fester **Belegplätze** zum Kauf anzubieten. Der Vorteil für die

Einrichtung ist, dass Planungsaufwand und Belegungsrisiko ausgelagert und Einnahmen verstetigt werden können. Konzepte mit hoher Flexibilität und langen Öffnungszeiten, die sich an den Bedürfnissen der Unternehmen orientieren, sind allerdings eine Voraussetzung, um attraktive Belegplätze langfristig verkaufen zu können. Angebote mit erhöhter Flexibilität sind dann gerechtfertigt, wenn die zusätzlichen Einnahmen höher sind als die durch die Flexibilität verursachten Mehrkosten.

Den grössten Kostenblock einer Kindertagesstätte stellen die **Personalkosten** dar. Qualifiziertes und motiviertes Personal ist der Schlüssel für eine pädagogisch hochwertige Betreuung, zufriedene Eltern und damit für eine erfolgreiche Krippe. Insofern besteht ein grundsätzlicher Zielkonflikt zwischen pädagogischer Qualität und Kosten. Dennoch sollte mit Blick auf die Kosten pro Platz darauf geachtet werden, pädagogisch vertretbare Einsparpotenziale zu nutzen, bspw. dort, wo die rechtlichen Vorgaben hinsichtlich des ausgebildeten Personals (z.B. in Bezug auf die Qualifizierung) längerfristig deutlich überschritten werden. Ausserdem kann es in manchen Fällen sinnvoll sein, für Aufgaben ausserhalb der Kinderbetreuung, also z.B. für Garten- und Abwartstätigkeiten, in der Küche oder bei der Verwaltung auf ehrenamtliche Unterstützung oder niedriger qualifiziertes Personal zurückzugreifen.

Die Höhe der **Mietkosten** wird massgeblich durch die Verfügbarkeit geeigneter Räumlichkeiten bestimmt. Gerade in Ballungszentren haben Träger selten die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Objekten auszuwählen und optimal an die Bedürfnisse und Vorgaben angepasste Räumlichkeiten zu finden. Dennoch sollte bei der Auswahl von Flächen dringend berücksichtigt werden, dass in der Regel eine Langfristentscheidung mit klarem Fixkostencharakter getroffen wird. Daher sollte eine Mietung zu grosser oder ungünstig geschnittener Flächen nach Möglichkeit vermieden werden und soweit wie möglich auf die Nebenkostensituation der Räumlichkeiten geachtet werden.

Auch wenn Grössenvorteile im Rahmen der Erhebung nicht unmittelbar nachgewiesen werden konnten, bestehen u.E. weitere Effizienzpotenziale in der **Kooperation** von Krippen untereinander. Eine Zusammenarbeit von Einrichtungen könnte auf unterschiedlichen Feldern sinnvoll sein. Denkbar ist etwa eine Kooperation bei Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, eine Optimierung des Einkaufs, z.B. der Verpflegungskosten, durch höhere Stückzahlen oder bei der Organisation externer Aktivitäten. Angesichts eines Marktes in dem die Nachfrage nach Plätzen das Angebot übersteigt und damit kein wirklicher Wettbewerb existiert, ist es auch vorstellbar, dass Krippen auf der Managementebene stärker zusammenarbeiten: Z.B. wird im Kanton Waadt innerhalb der Netzwerke bereits gezeigt, wie mit einrichtungsübergreifender Kooperation bei der Konzeptionierung und Abstimmung der Angebote einerseits eine gezieltere Förderung erreicht werden und andererseits in der Folge den Bedürfnissen der Eltern entgegengekommen werden kann. Eine Zusammenarbeit könnte ferner im Personalbereich bei der Koordination von Aus- und Weiterbildung greifen und bis hin zur Zusammenarbeit bei der Personalbeschaffung oder dem Austausch von Personal reichen. Letzteres könnte besonders im Hinblick auf die eigenen Ausbildungstätigkeiten interessant sein und diese sinnvoll ergänzen. Damit einhergehen könnte

eine (informelle) Zusammenarbeit von Einrichtungen zur Sicherung der eigenen Qualitätsstandards und zum Wissensaustausch, z.B. in der Form von Qualitätszirkeln.

Insgesamt hat die Erhebung gezeigt, dass die befragten Einrichtungen im Rahmen der Möglichkeiten, die ihnen die geltenden Richtlinien bieten, bereits gut aufgestellt sind.

Grössere Effizienzpotenziale der Krippenlandschaft lassen sich daher zukünftig vor allem durch eine weitere betriebswirtschaftliche **bedarfsorientierte Optimierung** der Richtlinien und durch eine **flexiblere Auslegung** erzielen.

Durch die ausgeprägte Regulierung der Krippenlandschaft soll ein Mindestniveau an Qualität des Angebots gesichert werden. Beispiele für solche Vorgaben sind u. a. Regelungen bezüglich der maximalen Gruppengrösse, des Betreuungsverhältnisses, der minimalen Raumgrösse und Betreuungsfläche pro Kind, Mindestanforderungen an die Qualifikation und Struktur des Krippenpersonals sowie spezifische Weiterbildungsanforderungen an die Krippenleitung. Dem berechtigten Interesse, durch Mindestanforderungen Sicherheit und allen Kindern eine pädagogisch hochwertige Betreuung zu bieten, steht entgegen, dass umfangreiche Regulierung auch immer eine Verteuerung und damit gegebenenfalls eine Verknappung des Angebots bewirken können. Strikte Begrenzungen der Gruppengrösse oder der Alterstruktur der Gruppen können zum Beispiel negative Auswirkungen auf die Flexibilität des Personaleinsatzes und die Auslastung der Betreuungskapazitäten haben und führen vor allem bei kleineren Einrichtungen bei Überschreitung der Höchstgrenzen zu sprunghaft steigenden Personalkosten. Im Bereich der Richtlinien bieten sich somit vielfältige Möglichkeiten einer Optimierung. Die geforderten Standards sollten mit Blick auf ihre Kostenfolge überprüft und Möglichkeiten zur flexiblen Auslegung deutlich gemacht werden. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht liegt das hauptsächliche Potenzial zur Reduzierung der Kosten von Krippenplätzen in der Ausgestaltung und Flexibilität der Richtlinien betreffend der Qualifikation und Struktur des Krippenpersonals, der maximalen Gruppengrösse, der Alterstruktur der Gruppen und des Betreuungsverhältnisses.

## Glossar

<b>Auslastung (durchschnittliche)</b>	Summe aller verkauften Plätze eines Jahres geteilt durch die Summe der bewilligten Plätze
<b>Betreuungspersonal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Krippenleitung (nur Anteil Betreuungsarbeit)</li><li>▪ Betreuerinnen (im Kanton Zürich inkl. Gruppenleitung) mit oder ohne Fachausbildung</li><li>▪ Lernende</li><li>• Praktikantinnen</li></ul>
<b>Betreuungstag</b>	Tage, an denen die Krippen geöffnet haben: Arbeitstage abzüglich gesetzlichen Feiertagen und Betriebsferien (im Referenzkostenmodell 243 in Zürich, 233 im Kanton Waadt).
<b>Kindertagesstätte</b>	Sammelbegriff für Einrichtungen, die <ul style="list-style-type: none"><li>- Kinder ab 3 Monaten bis zum Ende der Schulzeit betreuen</li><li>- regelmässig an mindestens 5 halben Tagen in Woche geöffnet sind</li><li>- mehr als 5 Plätze anbieten</li></ul>
<b>Krippe</b>	Einrichtung zur familienergänzenden Tagesbetreuung von Kleinkindern bis zum Eintritt in den Kindergarten.
<b>Lernende</b>	Person, die sich in einer Berufsausbildung befindet. Auch bezeichnet als Berufslernende/Berufslernender oder Lernende Person.  Im Kanton Waadt können Lernende im letzten Lehrjahr für eine maximale Dauer von 6 Monaten (zum Zeitpunkt der Erhebung 12 Monate) als Aus- hilfskräfte (maximal 20 % des vorgeschriebenen Betreuungspersonals) eingesetzt werden.
<b>Personalgruppen, weitere</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Krippenleitung (nur Anteil Verwaltung)</li><li>▪ Küchenpersonal</li><li>▪ Verwaltungsangestellte</li><li>• Sonstige Mitarbeiter (Gärtner, Raumpflege, etc.)</li></ul>
<b>Personalkosten</b>	Die Personalkosten setzen sich zusammen aus den Lohnkosten (Gehälter und Löhne) und den Lohnnebenkosten für Renten-, Kranken-, Arbeitslosen- und Unfallkassen. Diese Kosten werden meist geteilt, wobei nur der Anteil den der Arbeitgeber zu zahlen hat den Personalkosten angerechnet wird.
<b>Plätze, bewilligte</b>	Zahl der durch die zuständige Behörde bewilligten Plätze (inkl. allfällige Gewichtungen nach Alter der Kinder).
<b>Plätze, durchschnittlich belegte</b>	Effektive Plätze multipliziert mit der durchschnittlichen Auslastung des Betriebsjahres.

---

<b>Plätze, effektive</b>	<p>Zahl der tatsächlich angebotenen Plätze (ohne allfällige Gewichtungen nach Alter der Kinder).</p> <p>Im Kanton Zürich beanspruchen Kinder unter 18 Monaten 1,5 bewilligte Plätze. Dies führt zu einer Überschätzung der tatsächlich betreuten Kinder. Um einen Vergleich zwischen den Kantonen zu ermöglichen, wurde diese Gewichtung bei den „effektiven Plätzen“ hinausgerechnet. Im Kanton Waadt gibt es keine Gewichtung nach Alter.</p> <p>Die bewilligte Platzzahl muss in beiden Kantonen nicht die wirtschaftlich sinnvollste und daher angestrebte Zahl sein. Diese krippenindividuellen Unterschiede bewilligte/effektive Plätze lassen sich jedoch aus den vorliegenden Daten nicht systematisch berechnen.</p>
<b>Praktikantinnen</b>	<p>Personen, die für eine begrenzte Dauer (in der Regel 6 – 12 Monate) erste berufliche Erfahrungen sammeln oder Pflichtpraktika während ihrer beruflichen Ausbildung in einer Höheren Fachschule (HF) oder Fachhochschule (FH) absolvieren.</p> <p>Im Kanton Waadt können Praktikantinnen im letzten Ausbildungsjahr an einer Höheren Fachschule (HF) oder Fachhochschule (FH) für eine maximale Dauer von 6 Monaten (zum Zeitpunkt der Erhebung 12 Monate) als Aushilfskräfte (maximal 20 % des vorgeschriebenen Betreuungspersonals) eingesetzt werden.</p>
<b>Säugling</b>	<p>Wird hier verwendet gemäss den Richtlinien des Kantons Zürich: Kinder im Alter bis 18 Monaten (bzw. bis 12 Monaten bezogen auf den Zeitraum vor 2008).</p>
<b>Vollkosten</b>	<p>Summe aller Kosten inklusive der kalkulatorischen Kosten (Bewertung ehrenamtlicher Tätigkeiten, Korrektur von Mietsubventionen etc.).</p>

## Anlagen

- Fragebogen (Deutsch)
- Auswertung Referenzkostenmodell
- Eingabemaske Referenzkostenmodell

Fragebogen (Deutsch)



**Kostenstrukturerhebung Kinderkrippen: Teil I - Allgemeine Daten**

*Bitte nur die weißen Felder ausfüllen !*

*Gehen Sie bitte mit dem Mauszeiger auf die Felder mit den roten Ecken, um erläuternde Kommentare zu öffnen.*

**Datenschutz:**  
*Alle Angaben werden vertraulich behandelt, nicht an Dritte weitergegeben und nicht krippenspezifisch veröffentlicht!*

Krippen-Code		Bearbeiter/in-Code	
--------------	--	--------------------	--

**1 Allgemeine Daten zur Kinderkrippe**

1.1 **Art der Einrichtung**  
 (zutreffendes bitte ankreuzen)

<b>fixe Betreuungszeiten</b>	Bemerkungen:		
fixe Tage	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:	
fixe Blockzeiten	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:	
<b>flexible Betreuung</b>	Bemerkungen:		
Tage / Blöcke wählbar	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:	
frei wählbar	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:	
<b>Mindestbetreuungszeit erforderlich?</b>	Bemerkungen:		
Ja, erforderlich	<input type="checkbox"/>	Stunden / Tage (bitte ankreuzen) pro Woche:	<input type="text"/>
<b>Back-up Angebot (Notfallbetreuung)</b>	Bemerkungen:		
<b>Hortangebot (z.B. Kindergarten-/ Schulkinder)</b>	Bemerkungen:		
<b>Nachtbetreuung</b>	Bemerkungen:		
<b>altersgemischte Gruppen (mehr als 3 Jahre Altersunterschied)</b>	Bemerkungen:		

1.2 **Zu betreuende Kinder**  
 (zutreffendes bitte ankreuzen)

<b>Alter der Kinder</b>	von	Monaten:	<input type="text"/>	bis	Jahren:	<input type="text"/>
<b>Betreuung fremdsprachiger Kinder</b> (ohne Kenntnis der Landessprache)	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:				
Anteil an allen Kindern (in %)	<input type="text"/>	Signifikant höherer Betreuungsbedarf? Ja/Nein				
<b>Integrierte Betreuung behinderter Kinder</b>	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:				
Zahl oder Anteil an allen Kindern (in %)	<input type="text"/>	Signifikant höherer Betreuungsbedarf? Ja/Nein				

1.3 **Besondere pädagogische Angebote**  
 (zutreffendes bitte ankreuzen und unter 'Bemerkungen' spezifizieren)

Pädagogische Sprachförderung	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:	
Fremdsprachenunterricht	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:	
Muttersprachliche Gruppen	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:	
Motorische Angebote (Tanz, Sport,...)	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:	
Besondere religiöse Inhalte	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:	
Musische Angebote (Unterricht)	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:	

1.4	<b>Angaben zur Grösse der Kinderkrippe</b>	<b>Stichtag 2008 (Tag des Inter- views)</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
	Anzahl der Gruppen (für 2005 - 2007: Mittelwerte)				
	<b>Zahl der genehmigten Vollzeitplätze insgesamt</b>				
	davon 0 bis unter 1 Jahr				
	1 Jahr und älter				
	<b>Durchschnittliche Auslastung (in %)</b>				
	davon 0 bis unter 1 Jahr				
	1 Jahr und älter				
	<b>Zahl der durchschnittlich pro Tag betreuten Kinder (ggf. Schätzung)</b>				
	davon 0 bis unter 1 Jahr				
	1 Jahr und älter				

1.5	<b>Regelmäßige Öffnungszeiten</b>	<b>Mo</b>	<b>Di</b>	<b>Mi</b>	<b>Do</b>	<b>Fr</b>	<b>Sa/So</b>
	von .... Uhr						
	bis .... Uhr						

1.6	<b>Zu welchen Zeiten ist die Einrichtung geschlossen?</b>	<b>Anzahl der Tage</b>		
	Betriebsferien			
	Weihnachten / Neujahr			
	Weitere .....			
	<b>Gesamt</b>	<b>0</b>		

1.9	<b>Ist die Krippe an Wochenenden oder Feiertagen geöffnet?</b>	<b>Anzahl der Tage</b>
	an Feiertagen	
	an Wochenenden	
	Sonstiges .....	
	<b>Gesamt</b>	<b>0</b>

**2 Organisation und Management der Krippe**

2.1	<b>Welche informatikgestützten Managementinstrumente finden Anwendung?</b> (zutreffendes bitte ankreuzen, ggf. ergänzen)		
	<input type="checkbox"/> Belegungsplanung	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:
	<input type="checkbox"/> professionelle Personaleinsatzplanung	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:
	<input type="checkbox"/> Kostenrechnung	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:
	<input type="checkbox"/> Belegungsstatistik	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:
	...	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:
	...	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:

2.2	<b>Gesetzlicher Betreuungsschlüssel: Kinder pro Betreuer/in</b>		
	0 bis unter 1 Jahr	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:
	1 Jahr und älter	<input type="checkbox"/>	Bemerkungen:

2.3		Wieviele Kinder werden zu der jeweiligen Tageszeit betreut? (Bitte geben Sie Werte einer durchschnittliche Woche ein)		Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa/So
<b>Kinder von 0 bis 12 Monaten</b>									
<b>Vormittags</b>	Zahl der Kinder								
	Zahl der Be- treuer/innen								
<b>Mittags</b>	Zahl der Kinder								
	Zahl der Be- treuer/innen								
<b>Nachmittags</b>	Zahl der Kinder								
	Zahl der Be- treuer/innen								
<b>Abends (ab ca. 18:00)</b>	Zahl der Kinder								
	Zahl der Be- treuer/innen								
Betreuungsschlüssel Vormittags			#DIV/0!						
Betreuungsschlüssel Mittags			#DIV/0!						
Betreuungsschlüssel Nachmittags			#DIV/0!						
Betreuungsschlüssel Abends			#DIV/0!						

2.4		Kinder 1 Jahr und älter		Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa/So
<b>Vormittags</b>	Zahl der Kinder								
	Zahl der Be- treuer/innen								
<b>Mittags</b>	Zahl der Kinder								
	Zahl der Be- treuer/innen								
<b>Nachmittags</b>	Zahl der Kinder								
	Zahl der Be- treuer/innen								
<b>Abends (ab ca. 18:00)</b>	Zahl der Kinder								
	Zahl der Be- treuer/innen								
Betreuungsschlüssel Vormittags			#DIV/0!						
Betreuungsschlüssel Mittags			#DIV/0!						
Betreuungsschlüssel Nachmittags			#DIV/0!						
Betreuungsschlüssel Abends			#DIV/0!						

**3 Ausstattung und Verpflegung der Kinderkrippe**

3.1 **Räume**

Baujahr des Gebäudes	
Lage des Gebäudes (bitte ankreuzen)	
Zentral/Innenstadt	<input type="checkbox"/>
Stadttrand	<input type="checkbox"/>
Kleinstadt/Dorf	<input type="checkbox"/>
Betriebsgelände	<input type="checkbox"/>

3.2	<b>Flächen (ggf. Schätzungen)</b>	<b>Zahl der Räume</b>	<b>Fläche in qm</b>	
	<b>Innenflächen</b>			<b>Bemerkungen:</b>
	Betreuungsflächen			
	Büroflächen			
	Küche			
	Sonstiges			
	<b>Gesamt</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>Aussenflächen</b>			
	Spielflächen für Kinder			
	Garten			
	Sonstiges			
	<b>Gesamt</b>		<b>0</b>	

**3.3 Verpflegung**

Welche Mahlzeiten werden angeboten?	
Frühstück	<input type="checkbox"/>
z/Nüni	<input type="checkbox"/>
Mittagessen	<input type="checkbox"/>
z/Vieri	<input type="checkbox"/>
Abendessen	<input type="checkbox"/>

Art der Verpflegung (zutreffendes bitte ankreuzen)	
Standardküche	<input type="checkbox"/>
Hochwertige Küche (z.B. frische Zubereitung, Bioprodukte)	<input type="checkbox"/>
Vegetarische Küche	<input type="checkbox"/>
Essen wird von Eltern (z.T.) selbst mitgebracht	<input type="checkbox"/>
Berücksichtigung weltanschaulicher Speisegewohnheiten	<input type="checkbox"/>

**3.4 Zubereitung der Mittagsverpflegung**

	intern	extern
Anzahl Essen pro Tag		
Kosten pro Essen		
<b>Kosten Verpflegung pro Tag gesamt</b>		
<b>Kosten der Verpflegung intern im Einzelnen (pro Jahr)</b>		
Kosten Lebensmittel		
Wert Kücheninventar (Neuanschaffung)		
Wartungskosten Küchengeräte		
Sonstige Kosten		



**Kostenstrukturerhebung Kinderkrippen: Teil II - Finanzdaten**

*Bitte nur die weißen Felder ausfüllen !*

*Gehen Sie bitte mit dem Mauszeiger auf die Felder mit den roten Ecken, um erläuternde Kommentare zu öffnen.*

**Datenschutz:**  
*Alle Angaben werden vertraulich behandelt, nicht an Dritte weitergegeben und nicht krippenspezifisch veröffentlicht!*

Krippen-Code		Bearbeiter/in-Code	
--------------	--	--------------------	--

**4 Personalsituation und Personalkosten der Kinderkrippe**

4.1	Regelarbeitszeit (Vollzeit) in Std. pro Woche		Urlaubsanspruch (für Vollzeitbesch. in Tagen)	
-----	---	--	---	--

**4.2 Ausbildung, Arbeitszeit und Kosten**

Anzahl der MA und Personalkosten in CHF nach Ausbildungsgrad (2007)	Bitte angeben:		Alter (in Jahren)	Pensum (Teilzeit bzw. anteilig der Krippe zuzurechnende Arbeitszeit in %)	Bruttolohn (a)	Prämien / Boni (p)	Lohnzusatzkosten / Sozialstg. (b)	Personalkosten (c=a+b+p)
	HA = Hochschul-ausbildung MA = mit entsprech. Fach-ausbild. OA = ohne entsprech. Fach-ausbild. LP = LernendeR/Praktikantin							
<b>Krippenleitung (nicht Träger)</b>								
KL Mitarbeiter/in 1								
KL Mitarbeiter/in 2								
KL Mitarbeiter/in 3								
KL Mitarbeiter/in 4								
<b>Gruppenleitung</b>								
GL Mitarbeiter/in 1								
GL Mitarbeiter/in 1								
GL Mitarbeiter/in 1								
GL Mitarbeiter/in 1								
GL Mitarbeiter/in 1								
<b>Betreuungspersonal</b>								
BP Mitarbeiter/in 2								
BP Mitarbeiter/in 3								
BP Mitarbeiter/in 4								
BP Mitarbeiter/in 5								
BP Mitarbeiter/in 6								
BP Mitarbeiter/in 7								
BP Mitarbeiter/in 8								
BP Mitarbeiter/in 9								
BP Mitarbeiter/in 10								
<b>Verwaltung</b>								
VW Mitarbeiter/in 1								
VW Mitarbeiter/in 2								
VW Mitarbeiter/in 3								
VW Mitarbeiter/in 4								
<b>Küche</b>								
KU Mitarbeiter/in 1								
KU Mitarbeiter/in 2								
KU Mitarbeiter/in 3								
KU Mitarbeiter/in 4								
<b>Weitere (bitte benennen)</b>								
...								
...								
...								
	Zahl der Mitarbeit. gesamt	Durchschn. Alter	VZE Gesamt	Bruttolohn gesamt	Prämien gesamt	Zusatzkosten gesamt	Personalkosten gesamt	
<b>Gesamt</b>								

4.3	<b>Fort- / Weiterbildungen pro Jahr</b>	<b>Kosten in Tsd.</b>	<b>Beschreibung der Inhalte</b>
	Krippenleiter/innen		
	Gruppenleiter/innen		
	Betreuer/innen		
	Verwaltung		
	Übrige		

4.4	<b>Gremien- und Freiwilligenarbeit</b>					
	<b>Gremien</b> (zutreffendes bitte ankreuzen bzw. ggf. ergänzen)	<b>Anzahl Köpfe</b>	<b>Welche Kompetenzen besitzen die Gremien? Welche Funktionen nehmen sie wahr? (Bitte beschreiben Sie kurz)</b>	<b>Freiwillige Arbeit?</b>		<b>Höhe des Aufwands bei entgeltl. Tätigk. (in CHF)</b>
			<b>Ja/Nein?</b>	<b>in Stunden</b>		
	Geschäftsleitung / Träger (nicht Krippenleitung)					
	Vorstand					
	Elternvertretung					
	...					
	...					
<b>Wird weitere Benevolarbeit geleistet? Wenn ja in welchen Funktionen und in welchem Umfang?</b>						
	<b>Funktionen</b>	<b>Anzahl Köpfe</b>	<b>Bitte beschreiben Sie kurz die Arbeit.</b>	<b>Komplexität der Arbeit:</b> (hoch=3, mittel=2, gering=1)	<b>Anzahl der Stunden pro Woche</b>	
	...					
	...					
	...					
	...					

**5 Kosten für Räume und Einrichtungen**

<b>Raumkosten</b>							
5.1	<b>Die Räumlichkeiten der Kita sind gemietet</b>	nein		ja		<b>Die Räume sind weder gemietet noch Eigentum, sondern:</b>	
				reine Rohbaumiete	Miete inkl. Mobilien		
	<b>Kinderkrippengebäude im Eigentum des Krippenträgers</b>	<b>Kosten in CHF</b>		<b>jährlicher Mietzins in CHF</b>			
	Grundstückskosten						
	Marktwert des Grundstücks						
	Kosten für den Neubau						
	Jährliche Instandhaltungskosten						
	Kapitalkosten (Zinsen)						
	Kosten für Umbaumaassnahmen in den letzten 5 Jahren						
				<b>Weitere Mietkosten (bitte spezifizieren)</b>	<b>CHF pro Jahr</b>		
			...				
			...				
			...				

5.2	<b>Gebäudenebenkosten</b> (sofern nicht einzeln ausweisbar, bitte Gesamt eintragen)	<b>Menge pro Jahr</b>	<b>Kosten in CHF pro Jahr</b>	
	Energie			
	Wasser			
	Reinigungskosten			
	Müllabfuhr / Abfallentsorgung			
	Gartenpflege / Hausmeisterdienstleistungen			
	Weitere Nebenkosten (bitte benennen)			
	...			
<b>Gesamt</b>			<b>0</b>	

<b>Einrichtungsgegenstände</b>				
5.3	<b>Qualität der Einrichtung</b>	<b>bitte klassifizieren: 1 = Standard 2 = Hochwertig 3 = Sehr hochwertig</b>		
	Möbel			
	Spielzeug			
	Büroausstattung			
5.4	<b>Wert der Einrichtung (in Tsd.CHF)</b>	<b>Kosten der Erstausstattung der Krippe (in CHF)</b>	<b>durchschn. kalkulator. Nutzungsdauer (in J.)</b>	<b>durchschn. jährliche Ersatzanschaffungen (in CHF)</b>
	Möbel			
	Spielzeuge zur Nutzung innerhalb des Geb.			
	Spielzeuge zur Nutzung im Freien			
	fest installierte Spielgeräte			
	bewegliche Spielgeräte			
	Büroausstattung			

**6 Kosten und Erlöse der Kinderkrippe**

6.1	<b>Bitte geben Sie folgende Kostendaten aus Ihrer Jahresabrechnung an (Angaben in CHF)</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
	<b>Ausgaben</b>			
	Personalkosten			
	Mieten			
	Gebäudenebenkosten			
	Abschreibungen			
	Sach- und Betriebskosten (falls einzeln ausgewiesen)			
	...			
	...			
	<b>Summe Ausgaben</b>			
Jahresergebnis (Defizit/Überschuss)				

**Bezahlung durch die Eltern / Reservierung eines Platzes**

6.2	Wie ist der Bezahlungsmodus?	
	Muss bei Krankheit des Kindes trotzdem bezahlt werden?	
	Muss während Abwesenheit des Kindes in den Ferien trotzdem bezahlt werden?	
	Werden Strafen erhoben bei zu spätem Abholen der Kinder? Wenn ja, in welcher Höhe?	
	Wird bei längerer Abwesenheit des Kindes (z.B. wegen Sabbatical der Eltern, Krankheit, etc.) der Platz für das Kind bis zur Rückkehr reserviert? Bitte spezifizieren.	

**7 Finanzierung der Kinderkrippe**

7.1	<b>Finanzierung der Krippe (Bilanz 12/2007)</b>	<b>in CHF</b>	
	<b>Eigenkapital</b>		
	davon Rücklagen		
	<b>Fremdkapital</b>		<b>Zins in % p.a.</b>
	davon langfristige Darlehen		%
	davon kurzfristiges Fremdkapital (Kontokorrent)		%
	davon Rückstellungen		

7.2	<b>Durch den Kanton/ die Gemeinde eingekaufte Plätze</b>	<b>Zahl der Plätze</b>	<b>Gebühr pro Platz (in CHF)</b>	<b>Bemerkungen</b>

7.3	<b>Einnahmen der Kinderkrippe 2007</b>	<b>Gesamt (in CHF)</b>	<b>pro Platz (in CHF)</b>	<b>Bemerkungen</b>
	Elternbeiträge (ohne Verpflegung)			
	Verpflegungsbeiträge der Eltern			
	Subventionierung durch das BSV (Ausbau)			
	Subventionierung durch den Kanton			
	Subventionierung durch die Gemeinde			
	Unternehmenszuschüsse			
	Stiftungsmittel			
	Spenden			

7.4	<b>Spenden in Form von Sachleistungen</b>	<b>Wert in CHF pro Jahr (geschätzt)</b>
	Räume	
	Möbel	
	Spieleachen	
	Elektronik	
	Sonstiges	
	<b>Gesamt</b>	<b>0</b>



**Kostenstrukturerhebung Kinderkrippen: Kontaktdaten**

*Bitte nur die weißen Felder ausfüllen !*

*Gehen Sie bitte mit dem Mauszeiger auf die Felder mit den roten Ecken, um erläuternde Kommentare zu öffnen.*

**Datenschutz:**

*Alle Angaben werden vertraulich behandelt, nicht an Dritte weitergegeben und nicht krippenspezifisch veröffentlicht!*

Krippen-Code	
--------------	--

K1

Name der Einrichtung			
Strasse und Hausnummer			
PLZ			Ort:
Krippenleitung			Tel:
			Mail:
Bearbeiter/in 1 dieses Fragebogens (falls abweichend)		Code:	Tel:
			Mail:
Bearbeiter/in 2 dieses Fragebogens (falls abweichend)		Code:	Tel:
			Mail:

K2

Träger der Einrichtung			
Strasse und Hausnummer			
PLZ			Ort
Verantwortliche/r Ansprechpartner/in des Trägers für Kinderbetreuungseinrichtungen			Tel:
			Mail:
Weitere vergleichbare Einrichtungen des Trägers (bitte benennen)			

Auswertung Referenzkostenmodell

Kostenvergleich Kinderkrippen <span style="float: right; color: red; font-weight: bold;">prognos</span>						
Kantonale Indikatoren: Waadt	VD-F-08		Referenzkrippe		Abweichung	
	Wert	Berechnung / Bemerkung	Wert	Berechnung / Bemerkung	absolut	in %
Kommentar:						
<b>Allgemeine Indikatoren</b>						
Tägliche Öffnungszeit in Stunden	12,0	Istwert aus Eingabe	12,0	Durchschnittswert aus Befragung		
Kernzeit	8	Annahme	8	Annahme		
Jährliche Betriebstage	234	Istwert aus Eingabe	234	Istwert aus Eingabe		
Betriebsferien	19	Istwert aus Eingabe	19	Istwert aus Eingabe		
Plätze	44	Istwert aus Eingabe	44	Istwert aus Eingabe		
Durchschnittliche Auslastung in %	87%	Istwert aus Eingabe	92%	Benchmark - siehe Berechnungsparameter	- 0,05	-5%
Personalbedarf in Randzeiten	50%	Annahme	50%	Annahme - siehe Berechnungsparameter		
Aufschlag für Elternbetreuung und Administration	-		10%			
Rechnerischer Betreuungsbedarf einer Normstunde gemäss Betr.-schlüssel	-		6,6	Berechnung - Nach Betreuungsschlüssel und Altersstruktur		
Personalbedarf (Ist bzw. Soll)	11,7	Istwert aus Eingabe	8,5	Berechnung - Jährlicher Betreuungsbedarf / Jährliche Arbeitszeit Personal	3,2	38%
Jährlicher Betreuungsbedarf (in Std.)	13.436	Berechnung - Jährliche Betriebstage (Ist) x Tägliche Öffnungszeit (Randzeiten = 50 %) x Auslastung (Ist) x Betreuungspersonal (soll)	15.444	Berechnung - Jährliche Betriebstage (soll) x Tägliche Öffnungszeit (Randzeiten = 50 %) x Auslastung (soll) x Betreuungspersonal (soll)	- 2.008	-13%
Jährliche Betreuungszeit des Betreuungspersonals (in Std.)	21.341	Berechnung - Personalbedarf x Jährliche Arbeitszeit	15.444	Berechnung - Jährliche Betriebstage (soll) x Tägliche Öffnungszeit (Randzeiten = 50 %) x Auslastung (soll) x Betreuungspersonal (soll)	5.897	38%
<b>Indikatoren Personalkosten</b>						
Wochenarbeitszeit	40,0	Istwert aus Eingabe	41,0	Durchschnittswert aus Befragung - siehe Berechnungsparameter	- 1	-2%
Urlaubsanspruch	25,0	Istwert aus Eingabe	23,5	Durchschnittswert aus Befragung - siehe Berechnungsparameter	2	6%
Krankheit / Weiterbildung	-	Istwert aus Eingabe	7,7	Statistischer Mittelwert (50 %) - siehe Berechnungsparameter	- 8	-100%
Jährliche Arbeitszeit Personal in Stunden	1.824	Berechnung - Durchschnittliche tägliche Arbeitszeit x (Jährliche Betriebstage + Betriebsferien - Urlaub - Krankheit/Weiterbildung)	1.819	Berechnung - Durchschnittliche tägliche Arbeitszeit x (Jährliche Betriebstage + Betriebsferien - Urlaub - Krankheit/Weiterbildung)	5,2	0%
Jährliche bezahlte Stunden des Personals	2.024		1.882			
Rechnerisches Betreuungsverhältnis	5,04	Berechnung - Plätze / Personalbedarf	7,36	Berechnung - Plätze / Rechnerischer Betreuungsbedarf	- 2,32	-32%
<b>Personalkosten Gesamt</b>	<b>743.470</b>		-	Kein Referenzwert möglich, da Küchenpersonal und Sonstiges Personal nicht endogen berechnet werden kann		
Krippenleitung (Verwaltung)	85.475		76.782		8.693	11%
Krippenleitung (Betreuung)	17.095		19.195		-	-11%
Betreuungspersonal (tertiäre Ausbildung)	584.610		339.070		245.540	72%
Betreuungspersonal (sekundäre Ausbildung)	-		155.882			
Lernende	10.400		16.384		- 5.984	-37%
Praktikanten	13.000		2.341		10.659	455%
Küchenpersonal	-					
Sonstiges Personal	32.890					
<b>Struktur Betreuungspersonal</b>	<b>11,7</b>		<b>8,5</b>		<b>3,2</b>	<b>38%</b>
Krippenleitung (Verwaltung)	1,00		0,80		0,20	25%
Krippenleitung (Betreuung)	0,20		0,20		-	0%
Betreuungspersonal (tertiäre Ausbildung)	8,80		4,39		4,41	100%
Betreuungspersonal (sekundäre Ausbildung)	-	Istwerte aus Eingabe	2,24	Durchschnittswerte aus Befragung	- 2,24	-100%
Lernende	0,70		1,24		- 0,54	-44%
Praktikanten	2,00		0,41		1,59	382%
Weiteres Betreuungspersonal	-		-		-	
<b>Lohnkosten Betreuungspersonal</b>	<b>625.105</b>		<b>532.872</b>		<b>92.233</b>	<b>17%</b>
Krippenleitung (Verwaltung)	46,86		51		- 4	-8%
Krippenleitung (Betreuung)	46,86		51		- 4	-8%
Betreuungspersonal (tertiäre Ausbildung)	36,42	Stundenlöhne errechnet aus Eingabe: Jährliche Lohnkosten / Arbeitspensum / Jährliche Arbeitszeit	41	Durchschnittswerte aus Befragung	- 5	-11%
Betreuungspersonal (sekundäre Ausbildung)	-		37			
Lernende	8,15		7		1	16%
Praktikanten	3,56		3		1	19%
Weiteres Betreuungspersonal	-		-		-	

<b>Raumangebot / Mietkosten</b>	<b>62.000</b>		<b>56.285</b>		<b>5.715</b>	<b>10%</b>
Innenfläche pro Platz	7,73	Eingabe	5,20	Benchmark - siehe Berechnungsparameter	3	49%
Mietkosten pro qm	15,20	Eingabe	20,50	Benchmark - siehe Berechnungsparameter oder Eingabe	- 5	-26%
<b>Verpflegungskosten</b>	<b>117.881</b>		<b>104.196</b>		<b>13.686</b>	<b>13%</b>
pro Vollzeitplatz und Betriebstag	13,16		11	Durchschnittswert aus Befragung	2	20%
<b>Verwaltungskosten</b>	<b>102.562</b>		<b>111.605</b>		<b>- 9.044</b>	<b>-8%</b>
Anteil Krippenleitung	85.475		74.205		11.270	15%
Weitere Verwaltungskosten	17.087		37.400	Durchschnittswert aus Befragung	- 20.313	-54%
<b>Abschreibungen</b>	<b>39.609</b>		<b>21.296</b>	Durchschnittswert aus Befragung	<b>18.313</b>	<b>86%</b>
<b>Sonstige Kosten</b>	<b>32.890</b>		<b>55.000</b>	Durchschnittswert aus Befragung	<b>- 22.110</b>	<b>-40%</b>
<b>Gesamtkosten</b>	<b>980.047</b>		<b>881.253</b>		<b>98.793</b>	<b>11%</b>
Gesamtkosten zuzüglich Mietsubv.	980.047					
<b>Gesamteinnahmen</b>	<b>1.090.771</b>		<b>947.232</b>		<b>143.539</b>	<b>15%</b>
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>110.724</b>		<b>65.979</b>		<b>44.746</b>	<b>68%</b>
<b>Kennzahlen pro Platz</b>						
<b>Kosten pro Betreuungsplatz (jeweils um Auslastung korrigiert)</b>	<b>25.602</b>		<b>21.770</b>		<b>3.832</b>	<b>18%</b>
Personalkosten	16.330		13.164		3.166	24%
Raumkosten	1.620		1.390		229	16%
Verpflegungskosten	3.079		2.574		505	20%
Verwaltungskosten	2.679		2.757		- 78	-3%
Abschreibungen	1.035		526		509	97%
Sonstige Kosten	859		1.359		- 500	-37%

Eingabemaske Referenzkostenmodell

<b>Name der Einrichtung</b>	VD-F-08	
<b>Kanton</b>	Waadt	▼
<b>1 Allgemeine Daten zur Kinderkrippe</b>		
<b>Größe der Einrichtung</b>	<b>Werte</b>	<b>Bemerkungen</b>
Effektive Plätze Gesamt	44,00	
davon unter 1 Jahr	7,00	
Zahl der Gruppen	3,00	
Durchschnittliche Auslastung	87%	Prozent
<b>Mindestbetreuungspersonal gemäss Bewilligung</b>	-	
<b>alternativ: Altersstruktur der Kinder gemäss Betreuungsschlüssel</b>	<b>Werte</b>	<b>Bemerkungen</b>
1 zu 3		
1 zu 5	10,00	
1 zu 7	14,00	
1 zu 10	20,00	
1 zu 12	0	
<b>Summe</b>	<b>6,00</b>	
<b>Öffnungszeiten</b>	<b>Werte</b>	<b>Bemerkungen</b>
Tägliche Öffnungszeit in Stunden	12,0	
Jährliche Betriebstage	234,0	
Betriebsferien in Tagen	19,0	
Durchschnittliche tägliche Anwesenheit je Vollzeitplatz in Stunden	8,0	
Personalbedarf in Randzeiten	50%	Prozent

**2 Finanzielle Kennzahlen**

<b>Arbeitszeiten Personal</b>		<b>Bemerkungen</b>
Wöchentliche Arbeitszeit in Stunden	40	
Jährlicher Urlaubsanspruch in Tagen	25	
Krankheit/ Weiterbildung	0	

<b>Personalkosten</b>		
<b>Funktion</b>	<b>Pensum</b>	<b>Personalkosten</b>
Krippenleitung (Verwaltung)	100	85.475
Krippenleitung (Betreuung)	20	17.095
Betreuungspersonal (tertiäre Ausbildung)	880	584.610
Betreuungspersonal (sekundäre Ausbildung)	-	-
Lernende	70	10.400
Praktikanten	200	13.000
Küchenpersonal	-	-
Sonstiges Personal	60	32.890
<b>Summe</b>	<b>1.330</b>	<b>743.470</b>
<b>davon Betreuungspersonal</b>	<b>1.170</b>	

<b>Raumkosten</b>		<b>Bemerkungen</b>
Größe der gemieteten Fläche (qm)	340	
davon:		
Betreuungsfläche	232	
Küche	8	
Büro- und Verwaltungsfläche		
Sonstige Flächen		
Jährlicher Mietzins (ohne Nebenkosten)	62.000	
evtl. Mietsubventionen		
Marktüblicher Mietzins (pro qm)	18	Wert für Referenzkrippe
Jährliche Nebenkosten	-	
<b>Summe</b>	<b>62.000</b>	

<b>Verpflegungskosten</b>		<b>Bemerkungen</b>
<b>Summe</b>	<b>117.881</b>	dazu zählen: Einkaufskosten Lebensmittel, anteilige Mietkosten Küche (nur bei interner Verpflegung), Personalkosten Küchenpersonal

<b>Sonstige Kosten</b>		<b>Bemerkungen</b>
Abschreibungen	39.609	
Verwaltung/Büromaterial	17.087	
Betriebsbedarf		
Sonstiges	-	
<b>Summe</b>	<b>56.696</b>	

<b>Gesamteinnahmen</b>	<b>1.090.771</b>	
------------------------	------------------	--

<b>Kontrolle Gesamtkosten</b>		<b>Bemerkungen</b>
Personalkosten (ohne Küchenpersonal)	743.470	
Raumkosten	62.000	
Verpflegungskosten (incl. Küchenpers.)	117.881	
Sonstige Kosten	56.696	
<b>Summe</b>	<b>980.047</b>	

**Weitere Forschungs- und Expertenberichte aus der Reihe  
«Beiträge zur Sozialen Sicherheit»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=de>

**Autres rapports de recherche et expertises de la série  
«Aspects de la sécurité sociale»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=fr>

**Altri rapporti di ricerca e perizie della collana  
«Aspetti della sicurezza sociale»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=it>

**Further research reports and expertises in the series  
«Beiträge zur Sozialen Sicherheit»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=en>