Onderzoek normbedragen Subsidieregeling opvang kinderen van ouders met trekkend/varend bestaan

In opdracht van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

28 april 2023

Inhoudsopgave

Pagina

1. **Inleiding** 3
2. **Aanpak** 5
3. **Context schippersinternaten** 7
4. **Scenario's en normkosten** 13
5. **Vergoeding mobiliteit en kwaliteit** 20
6. **Aanbevelingen** 23

Bijlagen

A. Overzicht betrokken personen / organisaties
B. Overzicht geraadpleegde documenten
C. Toelichting berekening componenten normbedragen

De contactpersonen bij KPMG voor dit rapport zijn:

De resultaten van dit onderzoek zijn tot stand gekomen met medewerking van betrokken medewerkers bij stichting Limena en stichting Meander, beiden aanbieders van schippersinternaten, met tevens input van het Landelijk Oudercontact voor Trekkende Beroepsbevolking (het L.O.V.T.) Zie bijlage A voor een overzicht van de betrokken personen. Het onderzoek heeft de aard van een deskresearch aangevuld met interviews en werksessies. Alle rechten voorbehouden. KPMG aanvaardt geen aansprakelijkheid voor het gebruik van de resultaten van de verkenning anders dan waarvoor het is opgesteld en aanvaardt geen aansprakelijkheid jegens andere partijen dan het ministerie van VWS als opdrachtgever. Ten behoeve van de opdracht zijn aan KPMG (financiële) gegevens ter beschikking gesteld. Het Ministerie van VWS heeft KPMG niet verzocht een controleopdracht uit te voeren op deze gegevens. Voor alle duidelijkheid vermelden wij dat wij geen werkzaamheden hebben uitgevoerd die bij controle-of beoordelingsopdrachten van jaarrekeningen van toepassing zijn. Daarom kan aan onze verkenning geen zekerheid met betrekking tot de getrouwheid van financiële of andere informatie worden ontleend. De rol van KPMG is geweest om informatie bij elkaar te brengen, te valideren en te challengen en de inzichten vast te leggen in voorliggend eindrapport. Wij benadrukken dat KPMG geen beslissingen neemt namens of participeert in enig besluitvormingsproces. In deze rapportage worden derhalve geen keuzes gemaakt. De resultaten zijn uitsluitend bedoeld voor het ministerie van VWS. De uitkomsten bevatten bedrijfsgevoelige informatie. Het is niet toegestaan het rapport, in het geheel of in delen openbaar te maken of aan derde organisaties te verstrekken, eruit te citeren of eraan te refereren zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van KPMG.

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

01
Inleiding

Inleiding en vraagstelling

Aanleiding

De Directie Jeugd van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) had in het kader ‘Subsidieregeling opvang kinderen van ouders met trekkend/varend bestaan’, en de periodiek benodigde herijking van bedragen in de subsidieregeling, de behoefte aan een onderzoek naar de normbedragen van deze regeling vanwege actuele ontwikkelingen (o.a. krimp) en de invloed hiervan op de kostenstructuur (o.a. gebouwen en personeel). De normbedragen bij de Subsidieregeling ‘opvang kinderen van ouders met een trekkend/varend bestaan’ zijn in 2000 vastgesteld. Daarna heeft, anders dan jaarlijkse bijstelling o.b.v. loon- en prijsbijstelling, geen aanpassing van de normbedragen meer plaatsgevonden.

De ‘Subsidieregeling opvang kinderen van ouders met trekkend/varend bestaan’ heeft als doel om het verblijf, de opvoeding en de verzorging van de kinderen van binnenschippers, kermisexploitanten of circusartiesten op internaten of in gastoudergezinnen te bekostigen zodat de kinderen onderwijs kunnen volgen. De Subsidieregeling is geëvalueerd in 2009 (Berenschot) en in 2021 (Significant), waarin wordt geconcludeerd dat deze doelmatig/doeltreffend is voor schippersinternaten. Voor kermisexploitanten voorziet de Subsidieregeling amper in een behoefte, (gering aantal kinderen kermisexploitanten op een internaat). Er zijn momenteel geen circusartiesten die gebruikmaken van de subsidieregeling voor hun kinderen.

Vraagstelling

Het doel van het onderzoek is een herijking van de normbedragen bij de Subsidieregeling opvang kinderen van ouders met trekkend/varend bestaan, zodat de normbedragen kostendekkend zijn gezien het doel van de subsidie (artikel 4 van subsidieregeling) en ook gezien relevante ontwikkelingen. Waarbij er wel vanuit wordt gegaan dat de stichtingen waar mogelijk inspelen op deze nieuwe ontwikkelingen.

Resultaat

Het resultaat is een adviesrapport over normbedragen uitgewerkt in verschillende scenario’s, bij de subsidieregeling in het licht van de genoemde ontwikkelingen, in het licht van bovengenoemde relevante wet- en regelgeving, en dit mede gebaseerd op (veranderende) kostenstructuur van subsidienemers. Ter verdere verdieping is er een uitwerking van mogelijke scenario’s voor de sector inclusief een eventuele samenwerking van beide stichtingen.

Leeswijzer

Dit hoofdstuk beschrijft de inleiding, onderzoeksvragen, resultaten en de reikwijdte van de verkenning. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de aanpak van de verkenning. Hoofdstuk 3 gaat in op de schippersinternaten en de ontwikkelingen. In hoofdstuk 4 zijn vier mogelijke scenario’s naast elkaar gezet waarbij de impact op de normbedragen is doorgerekend. Hoofdstuk 5 gaat in op het bedrag van artikel 5C van de subsidieregeling inzake premobiliteit. In hoofdstuk 6 zijn de aanbevelingen opgenomen. De bijlage bevat een overzicht van de betrokken personen en de documentatie op basis waarvan de verkenning is uitgevoerd.

KPMG

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Document Classification: KPMG Confidential

02
Aanpak

Het onderzoek is uitgevoerd in vijf stappen met heldere resultaten per stap

De aanpak was erop gericht om in een periode van 10 tot 12 weken de onderzoeksvragen te beantwoorden op basis van de beschikbare informatie. Het inhoudelijke deel van het onderzoek, stappen 2,3 en 4, is uitgevoerd in de periode van 21 november 2022 tot en met februari 2023. De concept rapportage is op 13 februari besproken met VWS en op 23 februari met de stichtingen Limena en Meander. Hierna is e.e.a. definitief samengebracht in een eindrapportage. Het onderzoek is uitgevoerd in vijf stappen op basis van documentanalyse, interviews en werksessies met de stichtingen. De onderzoeksvragen zijn hierin leidend geweest. De vijf stappen zijn:

1. Start onderzoek

- Kick-off met VWS om de aanpak en tijdslijnen vast te stellen.
- Kick-off met de stichtingen Meander en Limena om de aanpak en tijdslijnen te bespreken.
- Het opvragen van informatie bij de stichtingen.

2. Begrip kostenstructuur en dataverzameling

Het ontwikkelen van een kostprijs analysemodel is op basis van financiële data van de stichtingen en interviews met business controllers gedaan. Hierin zijn de kostendrivers per activiteit in beeld gebracht.

Deze activiteiten hebben geleid tot inzicht in de kostendrivers van de stichtingen.

3. Verdiepen van de ontwikkelingen en impact

Om de ontwikkelingen in de sector nader te duiden en de impact van de kosten te bepalen en het valideren en inventariseren van mogelijkheden om de impact te verminderen is een werksessie georganiseerd met de stichtingen en het LOVT (als vertegenwoordigers van de ouders).

Deze activiteiten hebben geleid tot een duidelijk beeld van de impact van de ontwikkelingen en mogelijkheden op de kosten van de stichtingen.

4. Opstellen scenario's

In overleg met VWS zijn de scenario's vastgesteld. Deze scenario's zijn vervolgens uitgewerkt en doorberekend naar normen in de subsidieregeling.

Deze activiteiten hebben geleid tot het vaststellen van normbedragen voor verschillende toekomst scenario's.

5. Rapporteren

- Het resultaat van de voorliggende stappen is vastgelegd in een rapportage.
- De rapportage is besproken met VWS en de stichtingen alvorens deze definitief is gemaakt

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

KPMG

03

Context schippers-internaten

De hoogte van de jaarlijkse subsidie is voornamelijk afhankelijk van het aantal kinderen op een internaat

De subsidie betreft een instellingssubsidie[1], bedoeld voor het huisvesten, verzorgen en opvoeden van kinderen voor wie op grond van de Leerplichtwet 1969 een leerplicht of kwalificatieplicht geldt en waarvan de ouders een trekkend of varend bestaan hebben.

Het doel van de regeling is dat familiebedrijven van ouders met een trekkend of varend bestaan de mogelijkheid hebben om beiden te blijven werken in de periode dat er leerplichtige kinderen zijn. De kinderen verblijven in deze periode op een internaat terwijl de ouders aan boord blijven. Zo kunnen de kinderen naar het reguliere onderwijs en een hobby of sport beoefenen. De regeling is naast schipperskinderen, ook bedoeld voor kinderen van circusartiesten en kermisexploitanten. De hoogte van de jaarlijkse instellingsubsidie is afhankelijk van het aantal kinderen en de wijze van huisvesting en wordt berekend op basis van de onderstaande formule[2]:

$$\underbrace{\Sigma(\#\text{ kinderen x huisvestingskosten})_n}_{\text{Vergoeding huisvesting}} + \underbrace{\Sigma(\#\text{kinderen x } \frac{€\ 1\text{ miljoen}}{\#\text{ kinderen}})_n}_{\text{Vergoeding mobiliteit \& kwaliteit}} + (\#\text{kinderen in pleeggezin x €6.536,00}) - \underbrace{\text{ouderbijdragen}}_{\text{Ouderbijdragen}}$$

Pleegzorgvergoeding

De **vergoeding voor de huisvesting** heeft betrekking op de kosten voor de huisvesting, verzorging en opvoeding van de kinderen en voor het personeel (direct, ondersteunend en overhead). De vergoeding is afhankelijk van de categorie van de huisvesting. In de regeling zijn er vier categorieën met elk een eigen subsidiebedrag voor 2022:

1. Huren gebouw: EUR 29.853,00
2. Eigenaar gebouw met hypotheek: EUR 35.050,00
3. Eigenaar gebouw zonder hypotheek: EUR 27.973,00
4. Eigenaar gebouw maar niet van de onroerende zaak: EUR 28.121,00

De **vergoeding voor mobiliteit en kwaliteit** is in 2009 toegevoegd aan de regeling en betreft een bedrag van EUR 1 miljoen dat verdeeld wordt tussen de stichtingen op basis van het aantal kinderen. De stichtingen geven aan dat de middelen voor mobiliteit zijn toegevoegd omdat zij het risico op wachtgeld hebben overgenomen.

De **pleegzorgvergoeding** heeft betrekking op de vergoeding voor schipperskinderen die door bemiddeling van de exploitant in pleeggezinnen worden gehuisvest, verzorgd en opgevoed.

De **hoogte van de ouderbijdrage** hangt af van het inkomen van de ouders. Voor het eerste kind geldt een minimale ouderbijdrage van EUR 1.804,04 welke afhankelijk van het inkomen kan oplopen tot EUR 3.271,50

De normbedragen zijn in 2000 vastgesteld en vervolgens jaarlijks geïndexeerd voor het personele deel van de kosten op basis van de Overheidsbijdrage in de Arbeidskostenontwikkeling (Ova). Het materiële deel van de kosten en de vergoeding voor mobiliteit en kwaliteit worden niet geïndexeerd.

Om de kwaliteit van de huisvesting te waarborgen zijn er een aantal normen voor het personeel en leefruimte vastgesteld. De hoogte van de subsidie is in 2000 gebaseerd op deze normen. Deze normen zijn:

A. 0,22 fte groepsleiding (pedagogisch medewerker) per kind;
B. 0,11 fte overig personeel per kind;
C. 35 m^2 leefruimte per kind.

[1]Een instellingssubsidie is een subsidie voor de uitvoering van dezelfde of in hoofdzaak dezelfde voortdurende, structurele activiteiten door een instelling. De subsidie wordt meestal jaarlijks verstrekt, mits de instelling voldoet aan de subsidievoorwaarden.
[2]Subsidieregeling opvang kinderen van ouders met trekkend/varend bestaan

KPMG
© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Twee stichtingen maken gebruik van de subsidieregeling voor het opvangen van schipperskinderen

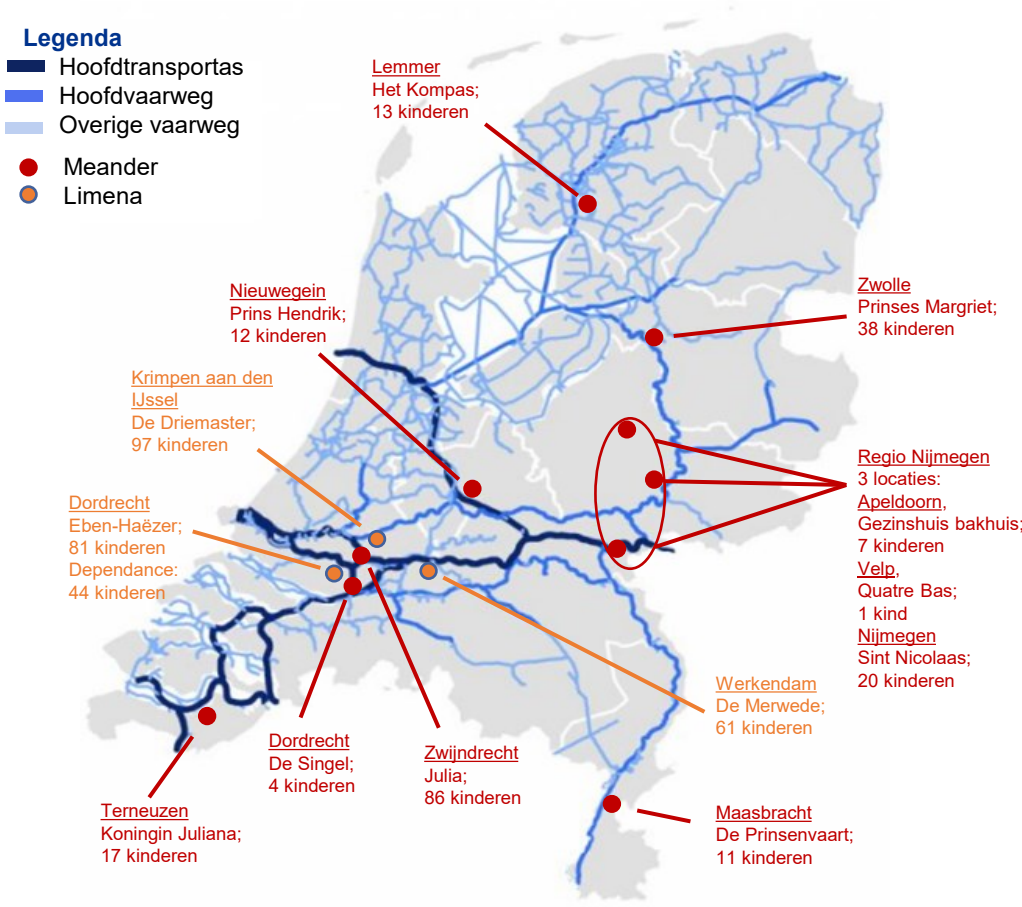
De stichtingen Limena en Meander verzorgen momenteel het verblijf, de opvoeding en verzorging van de kinderen van binnenschippers met een varend bestaan.

	Limena	Meander
Ontstaan:	1955	1915
Visie:	Reformatorisch grondslag	Katholiek, protestants-christelijk en openbaar
Kindertal[3]:	283 kinderen	209 kinderen
FTE[4]:	95,77 fte	77,38 fte[5]
Locaties:	3 locaties rondom de Rijndelta	10 locaties[6] verspreid door het land
Kosten 2021:	€ 8.938.000	€ 7.658.000 (Meander is onderdeel van Meander-Prokino. Meander-Prokino heeft een omzet van EUR 82 miljoen (2020))

Het totale aantal kinderen dat op een internaat verblijft is gedaald van 1.615 naar 510 in de periode 2000-2020

De daling van het aantal kinderen heeft geleid tot een concentratie van het aantal stichtingen in Nederland resulterend in de huidige twee stichtingen: Meander (10 locaties) en Limena (4 locaties) waarbij Limena is geconcentreerd in de Rijndelta en de locaties van Meander door het land zitten langs de hoofdvaarwegen. De daling van het aantal kinderen is o.a. het gevolg van kleiner wordende gezinnen en het feit dat schippers aan de wal zijn gaan wonen.[7] Het is de verwachting van de stichtingen dat de daling ook in de toekomst doorzet maar afvlakt (zie volgende pagina). Daarnaast zijn er ontwikkelingen op het gebied van digitale / hybride onderwijs welke mogelijk leiden tot minder kinderen op een internaat. De daling heeft geleid tot een relatief oud personeelsbestand bij Meander dat gemiddeld 24 jaar in dienst is ten opzichte van 12,4 jaar in dienst bij Limena. Dit doordat bij een gedwongen vertrek het last-in, first out principe wordt gehanteerd.

Met ingang van schooljaar 2022/2023 zijn er 492 kinderen gehuisvest op 8 locaties van Meander en 3 locaties van Limena.



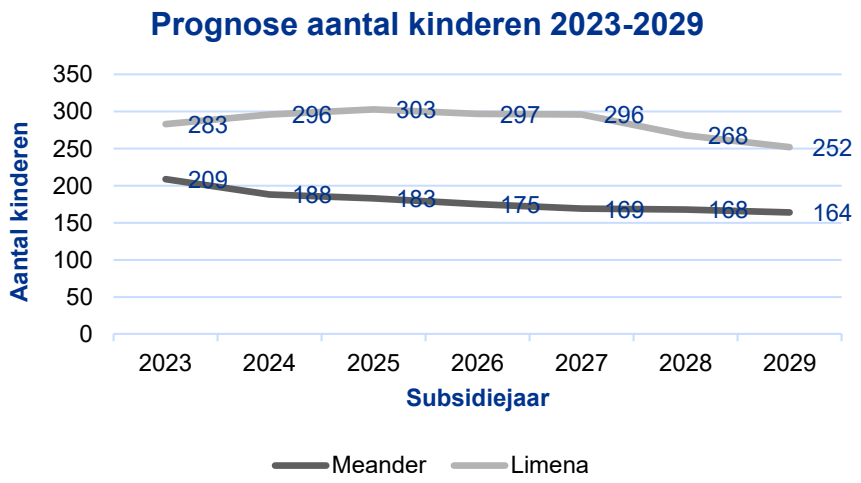
[3]Aantal kinderen begin schooljaar 2022/2023
[4]Aantal fte op 31-12-2021 volgens jaarverslag 2021
[5]Exclusief fte centrale diensten Meander-Prokino
[6]Stichting Meander heeft in regio Nijmegen drie locaties
[7]Significant: Evaluatie subsidieregeling opvang kinderen met trekkend/varend bestaan, 2021

ge ondernemingen die

De stichtingen verwachten dat het aantal kinderen nog verder daalt, waarbij de daling minder scherp is dan voorheen

Het aantal kinderen zal volgens de verwachtingen van de stichtingen de komende jaren blijven dalen. Wel is de verwachting dat de snelheid van de verwachte daling in vergelijking met de eerdere jaren afneemt.

De stichtingen hebben het aantal kinderen voor de komende jaren geraamd op basis van de verwachte instroom en uitstroom. De verwachte instroom is gebaseerd op de broertjes en zusjes van kinderen die nu al op een internaat zitten en dat als zij 6 jaar worden ook naar een internaat gaan. Dit omdat kinderen vanaf 6 jaar kunnen instromen op een internaat. De uitstroom is gebaseerd op de leeftijden van de kinderen die momenteel op een internaat zitten. De stichtingen ramen conservatief en houden geen rekening met de instroom van kinderen van ouders waarvan nog geen kinderen op een internaat zitten of de verwachte uitstroom doordat ouders tussentijds besluiten hun kinderen van het internaat te halen. Beiden zijn buiten de prognose gelaten omdat de stichtingen hier geen inzicht in hebben en leiden tot onzekerheden in de prognose. De prognose van het aantal kinderen is per stichting weergegeven in de onderstaande grafiek.



Het totale verwachte aantal kinderen daalt van 492 in 2023 naar 465 (-5,5%) in 2027 en 416 (15,4%) in 2029. De daling verschilt per stichting. Limena verwacht voor de komende jaren een stabilisatie van het aantal kinderen en uiteindelijk een daling van 282 in 2023 naar 252 in 2029 (-11,9%). Meander verwacht een voortgang van een dalende kindertal van 209 in 2023 naar 164 in 2029 (-21,5%). Opvallend is dat de ouders (LOVT) in het onderzoek hebben aangegeven dat jonge gezinnen weer bereid zijn hun kinderen in te schrijven op een internaat door ontwikkelingen op het gebied van digitale communicatiemiddelen waardoor het eenvoudiger is om contact te houden met de kinderen, de behoefte van jonge stellen om samen te zijn in plaats van dat één van beiden met de kinderen aan wal gaat wonen en de hogere maatschappelijke acceptatie van de internaten. Ook geven zij aan dat een huiselijke sfeer en continuïteit belangrijk is bij de keuze voor een locatie.

De verwachte daling van het aantal kinderen leidt tot (de verwachte) sluiting van enkele locaties

De daling van het aantal kinderen bij Meander leidt ertoe dat locaties zullen worden gesloten. Meander zit verspreid over Nederland in de buurt van belangrijke vaarroutes. Het kinderaantal per locatie ligt bij zes van de tien locaties op of rond de grens van de door Meander gehanteerde minimum groepsgrootte van 13 kinderen per locatie. Deze minimum groepsgrootte is gebaseerd op de fte-norm van 0,33 fte per kind die onder de subsidiebedragen ligt en de minimale roosters voor de aanwezigheid van pedagogisch medewerkers. Met ingang van het schooljaar 2022/2023 is de locatie in Capelle a/d IJssel gesloten. Daarnaast zal per augustus 2023 de locatie in Dordrecht sluiten. Voor enkele locaties heeft Meander het voorgenomen besluit genomen tot sluiting van deze locaties. Meander geeft aan dat de sluiting mede afhankelijk is van de mogelijkheid om te werken met kleinschalige locaties.

De onzekerheid over de continuïteit van de locaties leidt ertoe dat ouders minder geneigd zijn hun kind te plaatsen op deze locatie. Sluiting zou immers betekenen dat het kind verhuist naar een andere locatie en uit zijn maatschappelijke omgeving wordt gehaald.

KPMG
© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De kosten van de stichtingen bestaan voor 77% uit personeel

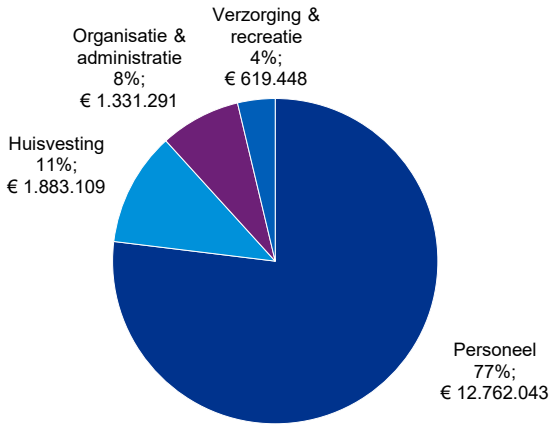
De kosten van de stichtingen bestonden in 2021 voor 77% uit personeelskosten. De personeelskosten hebben met name betrekking op de inzet van de pedagogisch medewerkers en het ondersteunde personeel op de locaties.

Het overige deel van de kosten bestond uit:

- Huisvesting (11%): kosten voor de huur, afschrijving, erfpacht, onroerend zaakbelasting, service en onderhoud van de panden. Daarnaast ook de kosten energie, onderhoud en afschrijving installaties en inventaris, schoonmaak en beveiliging welke nodig zijn voor de huisvesting.
- Organisatie en administratie (8%): kosten voor de administratie en beheer van de stichtingen.
- Verzorging en recreatie (4%): kosten voor de voeding, verzorging en recreatie van een kind.

De bedragen en bijbehorende percentages zijn gebaseerd op een optelling van de kosten van beide stichtingen. Onderling zijn er verschillen. De huisvestingskosten bij Meander hebben bijvoorbeeld voor een groter aandeel (13%) in de totale kosten dan bij Limena (9%). De exploitatiekosten van de stichtingen bedragen samen EUR 16.595.892.

Kostenstructuur stichtingen 2021

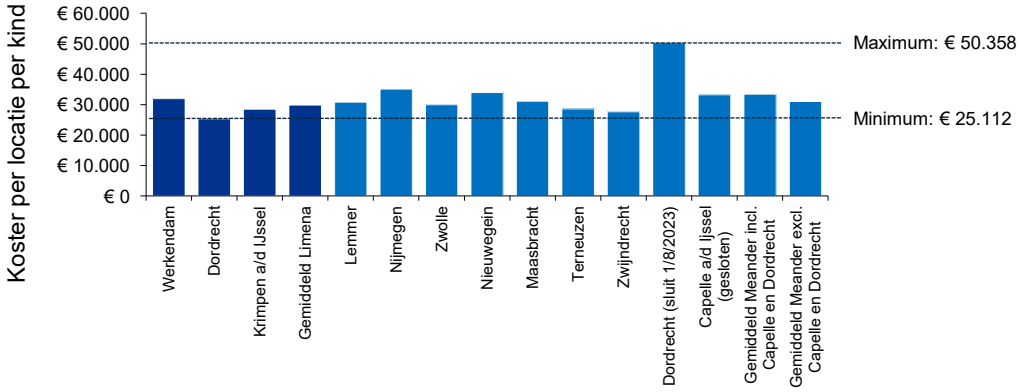


De gemiddelde kosten per kind verschillen per locatie

De gemiddelde kosten per kind per locatie (totale kosten van de locatie gedeeld door het aantal kinderen op een locatie) zijn in de onderstaande grafiek weergegeven. De verschillen in kosten worden met name veroorzaakt door:

- Het aantal kinderen op een locatie. Een groter aantal kinderen maakt het mogelijk om de kosten beter te verdelen. Daarnaast is er volgens de stichtingen een minimaal aantal van 13 kinderen op een locatie nodig om de roosters binnen de subsidie gestelde normen en de bijbehorende subsidie te realiseren. De daling van het aantal kinderen heeft daarnaast geleid tot leegstand die deels wordt onderverhuurd of door Meander ingezet wordt voor andere activiteiten van Meander-Prokino.
- De wijze van financiering van de panden (huur, erfpacht, eigendom zonder hypotheek en met hypotheek). Afhankelijk van de financiering moeten extra kosten worden gemaakt ten aanzien van de huisvesting. De kosten van de locaties Zwolle, Nieuwegein (beiden erfpacht) en Nijmegen (hypotheek) liggen hoger omdat bovenop de huisvestingskosten ook kosten worden gemaakt voor rente of erfpacht.

Kosten per kind per locatie per jaar 2021



© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De huisvesting is beperkt meebewogen met de daling van het aantal kinderen

De daling van het aantal kinderen leidt ertoe dat de huisvestingskosten door minder kinderen moeten worden gedragen.

De daling van het aantal kinderen heeft ertoe geleid dat de omvang van de huisvesting op meerdere locaties niet meer passend is voor het aantal kinderen. Een deel van de kosten van het leegstaande huisvesting wordt gedekt door onderhuur. De huidige wijze van financiering per kind legt het risico van overcapaciteit bij de stichtingen. Het risico bestaat dat de stijgende vastgoedkosten per kind (door een dalend aantal kinderen moeten de kosten van het vastgoed door een kleiner aantal kinderen worden gedragen) ten koste gaat van de beschikbare middelen voor zorg aan de kinderen.

De middelen voor mobiliteit en kwaliteit die de stichtingen naast de vergoeding per categorie huisvesting ontvangen worden momenteel grotendeels ingezet om te voldoen aan de normen ten aanzien van het aantal fte per kind. De vergoeding voor mobiliteit had bij instelling betrekking op de financiering van de wachtgeld-verplichtingen van de stichtingen. De wachtgeldregeling is vanaf 2016 geen onderdeel meer van de CAO Schippersinternaten. De huidige uitgaven hebben betrekking op oude rechten en zijn voorzien op de balans waardoor de stichtingen geen kosten meer hebben voor wachtgeld. Wel maken de stichtingen kosten voor bijvoorbeeld transitievergoedingen van personeel dat door de daling van het aantal kinderen boventallig is geworden.

De verdere daling van het aantal kinderen leidt ertoe dat op enkele locaties van Meander het aantal kinderen onder het door Meander gehanteerde minimum van 13 kinderen per locatie zakt om binnen de huidige normen en financiering een locatie rendabel te exploiteren. Om de continuïteit van de locaties te borgen heeft Meander de wens uitgesproken om te mogen werken met kleinschalige locaties waarbij circa 8 kinderen op de locatie verblijven.

Aanpassing van de locaties naar het huidige aantal kinderen en de huidige wensen ten aanzien van het leefklimaat vragen een transitie van het vastgoed.

De omvang van een deel van de locaties van Meander is niet meer passend voor het aantal kinderen dat er verblijft. Behalve op locatie Julia in Zwijndrecht, wordt op alle locaties van Meander ruimte onderverhuurd. In 2022 is door Meander vastgesteld dat gemiddeld 38% van de totale oppervlakte van de panden van Meander in gebruik is voor schipperskinderen.

Limena heeft beperkte leegstand en geeft aan weer groepen te openen. Daarnaast zijn enkele locaties in de vorige eeuw gebouwd en sluit de huidige inrichting volgens de stichtingen niet meer aan bij de huidige behoefte van duurzaamheid en wensen ten aanzien van wooncomfort. Dit vraagt om een transitie van het vastgoed waarbij ook de stap wordt gemaakt naar vastgoed dat beter in staat is om mee te bewegen met de ontwikkeling van het aantal kinderen.

De stichtingen geven aan dat het claimrecht en de maximering van de egalisatiereserve op 10% van de instellingssubsidie, de vastgoedtransitie bemoeilijkt. Claimrecht betekent dat als een pand wordt verkocht, de opbrengsten ten goede komen aan het Ministerie van Financiën. De opbrengsten kunnen daardoor niet worden ingezet voor vervangend vastgoed. De maximale egalisatiereserve van 10% beperkt volgens de stichtingen de mogelijkheden voor de transitie van het vastgoed omdat de opbrengsten van vastgoed zonder claimrecht ertoe kan leiden dat een stichting boven de 10% van de egalisatiereserve komt waardoor volgens de subsidieregeling het deel boven de 10% moet worden teruggestort aan VWS.

De sector beschikt niet over een kwaliteitskader zoals bijvoorbeeld in de jeugdzorg of kinderopvang waar normen gelden voor een maximaal aantal kinderen per pedagogisch medewerker, de toepassing van het vier ogenprincipe en certificering van medewerkers. De huidige normen voor het aantal fte per kind en vierkante meters per kind zijn voor 2000 vastgesteld. De huidige financiering is gebaseerd op het aantal kinderen en deze normen. De stichtingen geven aan dat zij de wens hebben om te werken vanuit een visie zodat er meer aandacht is voor het kind de wens is daarbij de groepen te verkleinen van 13 naar 8 kinderen per groep en meer eisen te stellen aan de kwaliteit van het personeel vergelijkbaar met de ontwikkeling die heeft plaatsgevonden in de jeugdzorg en kinderopvang. De huidige uitgaven voor opleiding van personeel liggen ook onder de norm van minimaal 1,5% van de loonsom die is opgenomen in de CAO Schippersinternaten. De huidige financiering op basis van de bestaande normen biedt de stichtingen niet de mogelijkheid om deze kwaliteitsverbetering door te voeren.

De keuzes ten aanzien van bijvoorbeeld de groepsgrootte en het verdwijnen van de wachtgeldregeling uit de CAO zijn van invloed op de hoogte van de normkosten. In het volgende hoofdstuk zijn enkele scenario's doorgerekend om het effect op de normkosten inzichtelijk te maken. In de scenario's wordt ook ingegaan op de effecten van mogelijke samenwerking tussen de stichtingen.

KPMG

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

04

Scenario's en normkosten

De effecten op de kosten zijn doorgerekend voor vijf scenario's

De hoogte van de normbedragen in de subsidieregeling is afhankelijk van enkele keuzes ten aanzien van de omvang van de groepsgroottes en de mate van samenwerking tussen Limena en Meander.

Om inzicht te verkrijgen in de effecten van deze keuzes zijn met de opdrachtgever en de stichtingen vijf scenario's geïdentificeerd:

0. Continuering huidige situatie waarbij de huidige normen van fte per kind worden gehandhaafd;
1. Continuering huidige situatie met toevoeging van extra een huisvestingscategorie: de kleinschalige locatie;
2. Continuering huidige situatie met bestaande normen en samenwerking op de centrale diensten;
3. Continuering huidige normen met regionale samenvoeging locaties;
4. Verhoging van de normen voor personele inzet om kleinere groepsgroottes mogelijk te maken.

De scenario's zijn doorgerekend voor de vier categorieën huisvesting die zijn opgenomen in de regeling. De kosten per categorie huisvesting bevatten de kosten die nodig zijn om binnen het gestelde scenario een kind te kunnen huisvesten, verzorgen en opvoeden. Een deel van deze kosten wordt momenteel gedekt vanuit de middelen voor mobiliteit en kwaliteit. Dit deel is in de doorrekening toegevoegd aan de kosten per huisvestingscategorie zodat de bedragen voldoende zijn om een kind te huisvesten, opvoeden en verzorgen. De middelen voor mobiliteit en kwaliteit hebben betrekking op de benodigde middelen voor (pre)mobiliteit. De hoogte van de middelen voor (pre)mobiliteit zijn afhankelijk van de daling van het aantal kinderen en het benodigde personeel, het salaris, de lengte van het dienstverband en de cao. In hoofdstuk 5 is een nadere toelichting opgenomen op de berekening van de middelen voor mobiliteit en kwaliteit.

De scenario's zijn gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- De **basis voor de doorrekening en de daarbij behorende aantal kinderen is 2021** omdat dit het laatste volledige afgesloten jaar is dat door een accountant is gecontroleerd. De kosten zijn geïndexeerd naar 2022 door de personeelskosten te verhogen met 5,06% conform de CAO verhoging van 1 januari 2022 en de materiële kosten te verhogen met 9,25% conform het materiële indexcijfer van de NZa.
- In de normbedragen is geen rekening gehouden met de stijging van de energielasten omdat de stijging tijdelijk van aard kan zijn.
- Voor de **opleidingskosten** is de minimale van de **norm CAO Schippersinternaten** van 1,5% van de loonsom gehanteerd.
- De **kosten** van de door Meander **te sluiten of gesloten locaties** (Dordrecht en Capelle a/d IJssel) **zijn niet meegenomen** in de berekening omdat Meander na sluiting geen kosten meer maakt voor deze locaties.
- De **opbrengsten van onderhuur** van een deel van de leegstaande capaciteit **zijn in mindering** gebracht op **de huisvestingskosten**. Dit leidt wel tot het risico dat als deze inkomsten wegvallen de normkosten onvoldoende zijn voor de dekking van de huisvestingskosten.
- **Een transitie van het vastgoed is geen onderdeel van de scenario's:** De daling van het aantal kinderen heeft ertoe geleid dat een deel van het vastgoed niet meer passend is voor het aantal kinderen dat op de locatie verblijft. Verder geven beide stichtingen aan dat een deel van de panden verouderd zijn waardoor er de behoefte is om het vastgoed te transformeren, zodat het beter aansluit op de huidige situatie en behoeften. Meander heeft bijvoorbeeld de wens om over te stappen naar flexibelere huisvestingsconcepten. **De stichtingen beschikken momenteel nog niet over huisvestingsplannen. De toekomstige huisvestingskosten** zijn sterk afhankelijk van de specifieke locatie, wijze van financiering en inrichtingskeuzes. Een raming van de verwachte kosten is maatwerk per locatie. Het gebrek aan inzicht in de toekomstige situatie maakt dat het niet mogelijk is om een doorrekening te maken van de transformatiekosten of de toekomstige structurele kosten na de transformatie.
- Het normbedrag voor gastgezinnen van EUR 6.235 (subsidie 2022) is niet herijkt. Dit **bedrag bestaat voor 75% uit een vaste vergoeding voor het gastgezin** per jaar. Het resterende deel van EUR 1.850 heeft betrekking op de administratieve afhandeling en de kwaliteitscontrole van het gezin. Er verblijven momenteel 12 kinderen in gastgezinnen waarvoor Meander de subsidie aanvraagt. Er is geen kader beschikbaar waarin is aangegeven welke kosten gedekt moeten worden

KPMG
© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De effecten op de kosten zijn doorgerekend voor vijf scenario's

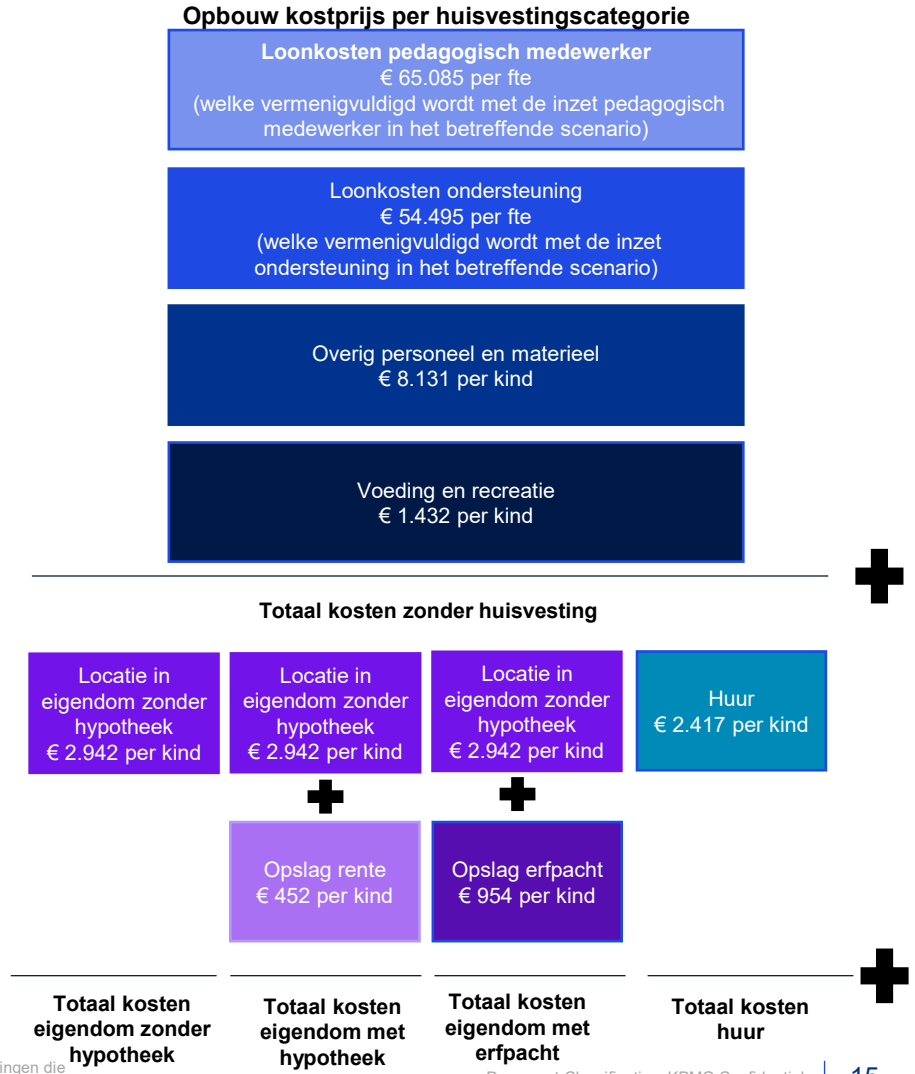
door de vaste vergoeding. Gegeven de beperkte financiële impact en het feit dat driekwart van de kosten betrekking heeft op de vergoeding van het gastgezin waarvoor geen kader beschikbaar is, is het bedrag niet herijkt in dit onderzoek.

Opbouw normkosten

De normkosten per huisvestingscategorie van de stichtingen zijn opgebouwd uit een aantal elementen:

- De **loonkosten van de pedagogisch medewerker (PM):** salaris, pensioen, sociale lasten en 1,5% opleidingskosten. De hoogte van de loonkosten in de doorrekening is afhankelijk van het aantal fte dat per kind wordt ingezet.
- De **loonkosten van de ondersteuning:** salaris, pensioen, sociale lasten en 1,5% opleidingskosten. De hoogte van de loonkosten in de doorrekening is afhankelijk van het aantal fte dat per kind wordt ingezet.
- De **overige personele kosten** (management, ondersteunende diensten, reiskosten, verzekeringen en ziektevervanging) en de **vaste materiële kosten** niet zijnde huisvesting of voeding en recreatie. De hoogte van de kosten is afhankelijk van de omvang van o.a. het management en de ondersteunende diensten.
- De kosten van **voeding en recreatie**. De hoogte van deze kosten is afhankelijk van het aantal kinderen.
- De huisvestingskosten per categorie:
  - De **huisvestingskosten van een locatie in eigendom** zoals onderhoud, energie en afschrijving. De kosten zijn gebaseerd op de huidige kosten en het aantal kinderen op de betreffende locaties. Locaties met een hypotheek of erfpacht is er een opslag op huisvestingskosten in eigendom.
  - De **huurkosten van een locatie**. Dit zijn de huidige huurkosten van de enige locatie die gehuurd wordt gedeeld door het aantal kinderen op de locatie. N.B. Limena heeft aangegeven in gesprek te zijn met de verhuurder over nieuw huurcontract waardoor de huurkosten in de toekomst kunnen wijzigen.

In de scenario's is het effect van het scenario op elk van de bovenstaande elementen in kaart gebracht en vervolgens doorgerekend. In bijlage C zijn de doorberekeningen gedetailleerd weergegeven.



© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De hoogte van de kosten per scenario is afhankelijk van het effect van het scenario op de onderliggende factoren als aantal fte per kind of het aantal kinderen op een locatie

Onderwerp	**Scenario 0** Continuering huidige situatie met bestaande normen en geen verdere samenwerking	**Scenario 1** Continuering huidige situatie met toevoeging van een extra huisvestingscategorie (kleinschalige locatie[8])	**Scenario 2** Continuering huidige situatie met bestaande normen en samenwerking op centrale diensten	**Scenario 3** Continuering huidige normen met regionale samenvoeging locaties	**Scenario 4** Verhoging van de normen voor personele inzet om kleinere groepsgroottes mogelijk te maken

Toelichting scenario	• De huidige situatie wordt gecontinueerd.
	• Een personeelsnorm van 0,22 fte per kind voor PM en 0,11 fte per kind voor ondersteuning conform de normen uit 2000.
	• De normen en de huidige roosters waarbij als de kinderen niet op school zitten er 2 PMs aanwezig zijn om kinderen uit school te halen en te begeleiden en 's nachts als de kinderen slapen, 1 PM aanwezig is, leidt tot een groepsgrootte van 13 kinderen om op basis van de normen het rooster te kunnen draaien.
	• Het benodigd aantal fte daalt door de verwachte krimp met 25,1 fte tussen 2023 en 2029
	• Voor de berekening van de middelen voor (pre)mobiliteit is een daling van 25,1 fte gehanteerd. In hoofdstuk 5 en bijlage D zijn de middelen voor (pre)mobiliteit verder toegelicht.
		• Continuering van de huidige situatie met toevoeging van een extra huisvestingscategorie de kleinschalige locatie met 8 kinderen.
		• Dit scenario heeft alleen invloed op de inzet van de PM en ondersteuning ten opzichte van scenario 0. De overige kostencomponenten per kind blijven gelijk.
		• De inzet PM per kind stijgt omdat de aanwezigheid van de PM hetzelfde is als in scenario 0 maar door een kleiner aantal kinderen wordt gedragen. De personeelsnorm voor ondersteuning daalt doordat de PM taken overneemt. Ook is een kwaliteitsverbetering doorgevoerd in dit scenario.
		• Voor de kleinschalige locatie zijn door Meander twee varianten ontwikkeld:
		  • Stand alone locatie met een personeelsnorm van 0,513 fte PM per kind en 0,075 fte ondersteuning.
		  • Twee kleinschalige locaties bij elkaar waardoor efficiëntie mogelijk is met een personeelsnorm van 0,488 fte PM per kind en 0,075 fte ondersteuning.
		• Omdat onduidelijk is hoeveel locaties kleinschalig worden is de berekening van de middelen voor (pre)mobiliteit de daling van 25,1 fte gehanteerd uit scenario 0.
			• De huidige situatie wordt gecontinueerd met de bestaande normen
			• De stichtingen gaan samenwerken in de centrale diensten (financiën, hr etc.) om kosten te besparen en kwaliteit van de ondersteuning te verhogen.
			• De centrale diensten van Limena worden daarbij afgebouwd. Limena gaat gelijk aan Meander gebruik maken van de centrale diensten van de overkoepelende stichting Meander-Prokino.
			• Dit scenario is van invloed op de hoogte van het element 'overig personeel en materieel'. Verder heeft het scenario geen impact op de overige kostencomponenten scenario 0
			• Om dit scenario te realiseren moeten transitiekosten worden gemaakt voor de samenvoeging en de afbouw van de centrale diensten bij Limena.
			• De daling van het aantal kinderen blijft gelijk.
				• De huidige situatie wordt gecontinueerd met de bestaande normen
				• De locaties van Meander worden regionaal samengevoegd (Lemmer & Zwolle, Nieuwegein & Nijmegen, Terneuzen & Zwijndrecht), in bijlage C is een overzicht opgenomen van de nieuwe situatie
				• De stichtingen werken regionaal samen in de regio Rijndelta.
				• De samenvoeging houdt in dat de kinderen van de kleinste locatie overgaan naar de andere locatie in de regio. Lemmer naar Zwolle, Nieuwegein naar Nijmegen en Terneuzen naar Zwijndrecht.
				• Het is mogelijk dat ouders van de te sluiten locaties besluiten hun kinderen van de locatie te halen waardoor het effect lager uitvalt.
				• De daling van het aantal kinderen blijft gelijk.
				• Dit scenario is van invloed op de hoogte van de huisvestingskosten per kind omdat de kosten per locatie van de locaties waar de kinderen naar toe verhuizen door een groter aantal kinderen kunnen worden gedeeld. Op de overige kostencomponenten heeft dit scenario geen impact.
					• De normen voor personele inzet worden verhoogd om kleinere groepsgroottes mogelijk te maken. Dit sluit aan bij de wens van de stichtingen om meer aandacht te hebben voor het kind.
					• De stichtingen geven aan dat de kwaliteit van opvang hoger zal zijn in kleinere groepen met bijvoorbeeld 8 kinderen omdat er meer persoonlijke aandacht en tijd is voor een kind.
					• Dit scenario heeft alleen invloed op de inzet van de PM.
					• Momenteel is de inzet PM op een groep van 13 kinderen 2,86 fte (13 kinderen x 0,22 fte per kind). Als een groep daalt naar 8 kinderen, stijgt de norm fte PM per kind in eerste aannames naar 0,358 (2,86 fte / 8 kinderen)
					• De norm voor ondersteuning per kind blijft daarbij gelijk aan 0,11.

[8] Een kleinschalige locatie is een huis of zijn meerdere huizen waar (tot) 8 kinderen en jongeren wonen in een leefgroep die begeleid worden door PMs. Een kleinschalige locatie is een optie voor locaties waar het aantal kinderen onvoldoende is om een locatie volgens de huidige opzet te draaien. Het is mogelijk dat gegeven het aantal kinderen er twee kleinschalige locaties bij elkaar zijn, waardoor efficiëntie mogelijk is ten opzichte van een standalone kleinschalige locatie.

De hoogte van de kosten per scenario is afhankelijk van het effect van het scenario op de onderliggende factoren als aantal fte per kind of het aantal kinderen op een locatie

Onderwerp	Scenario 0 Continuering huidige situatie met bestaande normen en geen verdere samenwerking	Scenario 1 Continuering huidige situatie met toevoeging van een extra huisvestingscategorie (kleinschalige locatie)	Scenario 2 Continuering huidige situatie met bestaande normen en samenwerking op centrale diensten	Scenario 3 Continuering huidige normen met regionale samenvoeging locaties	Scenario 4 Verhoging van de normen voor personele inzet om kleinere groepsgroottes mogelijk te maken
Resultaat	Vergoeding voor huisvesting per kind: • Eigendom zonder hypo: EUR 32.820 • Eigendom met hypo: EUR 33.270 • Eigendom met erfpacht: EUR 33.770 • Huur: EUR 32.290 Middelen (pre)mobiliteit: EUR 138.000 per jaar	Vergoeding voor huisvesting per kind: Kleinschalige locatie (standalone) • Eigendom zonder hypo: EUR 49.950 • Eigendom met hypo: EUR 50.400 • Eigendom met erfpacht: EUR 50.900 • Huur: EUR 49.420 Kleinschalige locatie tezamen • Eigendom zonder hypo: EUR 48.320 • Eigendom met hypo: EUR 48.770 • Eigendom met erfpacht: EUR 49.280 • Huur: EUR 47.800 Middelen (pre)mobiliteit: EUR 138.000 per jaar. Dit benodigde middelen zijn mogelijk lager afhankelijk van het aantal kleinschalige locaties omdat locaties langer open kunnen blijven.	• Samenvoeging kan leiden tot een kostenvoordeel van ca. EUR 100.000 tot 200.000 per jaar (EUR 200 tot 400 per kind) • Het gebruik van de centrale diensten door Limena kan leiden tot een hogere toerekening van kosten waardoor kosten voordelen lager uitvallen. Kostprijzen per kind • Eigendom zonder hypo: EUR 32.520 • Eigendom met hypo: EUR 32.980 • Eigendom met erfpacht: EUR 33.480 • Huur: EUR 32.000 Middelen (pre)mobiliteit: EUR 148.000 per jaar omdat aanvullende middelen nodig zijn voor de afvloeiing van de centrale diensten.	• Samenvoeging locaties van Limena – Meander is momenteel niet opportuun omdat Limena relatief vol zit en de enige locatie van Meander die in dezelfde regio ligt als Limena (Zwijndrecht) met 77 kinderen een redelijke omvang heeft. Kostprijzen per kind • Eigendom zonder hypo: EUR 32.390 • Eigendom met hypo: EUR 32.620 • Eigendom met erfpacht: EUR 33.120 • Huur: EUR 32.290 Middelen (pre)mobiliteit: EUR 138.000 per jaar.	Vergoeding voor huisvesting per kind: • Eigendom zonder hypo: EUR 41.770 • Eigendom met hypotheek: EUR 42.220 • Eigendom met erfpacht: EUR 42.720 • Huur: EUR 41.240 Middelen (pre)mobiliteit: EUR 42.000 per jaar. De verkleining van de groepen leidt tot een toename van de behoefte aan PM van 68 fte waardoor enkel middelen benodigd zijn voor het afvloeien van de ondersteuning.

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De voor- en nadelen van de scenario's hebben voornamelijk betrekking op de regionale spreiding en de kwaliteit

Onderwerp	Scenario 0 Continuering huidige situatie met bestaande normen en geen verdere samenwerking	Scenario 1 Continuering huidige situatie met toevoeging van een extra huisvestingscategorie (kleinschalige locatie)	Scenario 2 Continuering huidige situatie met bestaande normen en samenwerking op centrale diensten	Scenario 3 Continuering huidige normen met regionale samenvoeging locaties	Scenario 4 Verhoging van de normen voor personele inzet om kleinere groepsgroottes mogelijk te maken
Voordelen	• De financiering per kind stimuleert de stichtingen de kosten aan te passen aan het aantal kinderen.	• Het is langer mogelijk om locaties met een kleiner aantal kinderen open te houden. • De mogelijkheid van kleinschaligheid heeft een positief effect op de continuïteit van de locatie. Dit is voor de ouders een belangrijke factor in de locatiekeuze • Een lager aantal kinderen per PM leidt tot een hogere kwaliteit omdat er meer tijd is voor aandacht voor het kind. • De hogere inzet van PM per kind en de mogelijkheid om te werken met locaties met minder kinderen maakt dat het personele effect door de krimp in het aantal kinderen afneemt. waardoor gedwongen vertrek van personeel minder zal plaatsvinden.	• Gezamenlijke centrale diensten maakt het eenvoudiger om de centrale diensten mee te laten krimpen met het aantal kinderen. • Het samenvoegen van de centrale diensten leidt tot schaal- en kostenvoordelen • Het gebruik van de centrale diensten van Meander-Prokino biedt Limena toegang tot specifieke centrale functies die nu extern moeten worden ingehuurd. De samenwerking op centrale diensten leidt tot schaalvoordelen in de overheadkosten. • De financiering per kind stimuleert de stichtingen de kosten aan te passen aan het aantal kinderen.	• Regionale spreiding blijft behouden. • Concentratie zorgt voor kostenefficiëntie • Ouders hebben in de toekomst minder locaties om uit te kiezen waardoor de kans op grotere locaties hoger is. • De financiering per kind stimuleert de stichtingen de kosten aan te passen aan het aantal kinderen.	• PM hebben meer tijd voor het bieden van persoonlijke aandacht, maatwerk in de begeleiding en opvoeding en meer mogelijkheden aan te sluiten bij de persoonlijke omstandigheden van het individuele kind of jongere. • De hogere norm fte per kind leidt tot een grotere behoefte aan PM waardoor de verwachte daling van het aantal kinderen niet leidt tot het gedwongen vertrek van PM.
Nadelen	• De regionale spreiding neemt naar verwachting af, waardoor het mogelijk is dat ouders besluiten hun kind van de locatie te halen en een andere oplossing te kiezen. • Dit scenario sluit niet aan bij de wens van de stichtingen om te werken met kleinere groepen / locaties • De vastgoedproblematiek wordt niet opgelost.	• Financiering per kind is door de kleinschaligheid minder passend omdat schommelingen minder zijn op te vangen. • Er zijn investeringen noodzakelijk om de kleinschalige locaties in te richten. • Het is onduidelijk of met een kleinschalige locatie krimp die leidt tot sluiting wordt voorkomen waardoor de regionale spreiding toch afneemt. • De vastgoedproblematiek wordt niet opgelost.	• Er moeten transitiekosten worden gemaakt om de ondersteunende diensten samen te voegen. • In het management zijn geen synergievoordelen te behalen omdat deze bestaat uit de directeur en locatiemanagers • De vastgoedproblematiek wordt niet opgelost.	• De kinderen worden uit hun maatschappelijke leef- en leeromgeving gehaald waardoor het mogelijk is dat ouders besluiten hun kind van de locatie te halen en een andere oplossing te kiezen. • Dit scenario sluit niet aan bij de wens van de stichtingen om te werken met kleinere groepen / locaties • De vastgoedproblematiek wordt niet opgelost.	• Er zijn investeringen nodig om de huisvesting aan te passen aan de nieuwe groepsgroottes waardoor transitiekosten ontstaan. • De vastgoedproblematiek wordt niet opgelost.

Er zijn mogelijkheden voor samenwerking maar deze worden beperkt door de geografische afstand tussen de locaties van beide stichtingen

Samenwerking in het primaire proces is sterk afhankelijk van de locatie

De stichtingen verwachten dat tot 2029 het aantal kinderen met 15,4% daalt. In het onderzoek zijn met de stichtingen de mogelijkheden verkend om gezamenlijk de gevolgen van de krimp op te vangen. De mogelijkheden om samen te werken in het primaire proces zijn sterk afhankelijk van de locatie. De reisafstand leidt ertoe dat alleen in de regio waar Limena (Rijndelta) gevestigd is, samenwerking in het primaire proces mogelijk is met de locatie van Meander in Zwijndrecht en mogelijk met de locatie Nieuwegein. De reisafstand naar de andere locaties is langer dan 1 uur. De mogelijkheden voor samenwerking in het primaire proces liggen vooral bij het delen van ondersteuning en management bij kleinere locaties. Meander past dit al toe voor kleinere locaties in de regio. Een tweede mogelijkheid is het fysiek samenvoegen van locaties om huisvestingskosten te besparen. De locaties in de Rijndelta zijn relatief grote locaties: Zwijndrecht (77), Dordrecht (125), Krimpen a/d IJssel (97) en Werkendam (61). De verwachting is ook dat de komende jaren de bezetting op deze locaties niet sterk zal dalen. De schaalgrootte maakt dat de organisaties in staat zijn zelf de primaire processen efficiënt in te richten. Een mogelijkheid om de kosten van de krimp te beperken, is het aanbieden van boventallig personeel van de ene stichting bij de andere. Aandachtspunt hierbij is dat de identiteit (denominatie) per stichting verschilt wat de uitwisseling van personeel bemoeilijkt.

De stichtingen zien de volgende risico’s en bezwaren voor samenwerking in het primaire proces:

- De stichtingen streven naar vaste gezichten voor meerdere dagen voor de groep. De voorkeur dan ook niet dat medewerkers op meerdere groepen of meerdere locaties werken.
- De stichtingen werken allebei vanuit verschillende identiteitsvisies waardoor het personeel niet op reguliere basis onderling uitwisselbaar is. Ook geeft Limena aan dat het risico bestaat dat ouders door de samenwerking of -voeging hun eigen identiteit minder herkennen waardoor zij de kinderen van het internaat halen.

De samenvoeging van bestaande locaties van beide stichtingen is momenteel niet opportuun

Een eventuele samenvoeging van locaties is alleen mogelijk in de regio Rijndelta omdat daar zowel locaties van Limena als Meander gevestigd zijn. Meander heeft inmiddels in deze regio de locatie Capelle a/d IJssel gesloten en sluit per augustus 2023 de locatie in Dordrecht. Enkele kinderen gaan daarbij over van Meander naar Limena. De resterende locatie van Meander (Zwijndrecht) in de regio Rijndelta heeft met 77 kinderen een dusdanige omvang dat het niet mogelijk is om de daar woonachtige kinderen in lege capaciteit bij Limena te plaatsen. Limena is momenteel groeiende in het aantal kinderen en opent ook nieuwe groepen. Een samenvoeging van locaties op regionaal niveau is daardoor op dit moment niet opportuun.

De samenvoeging van de centrale diensten levert een beperkte besparing op

De stichtingen hebben beiden eigen ondersteunende diensten. Limena maakt naast haar eigen ondersteunende diensten gebruik van externe partijen voor het uitvoeren van administraties of extra kennis op een specifiek onderwerp. Ook maakt Limena om niet gebruik van de centrale diensten van Meander-Prokino.

Meander is onderdeel van de Stichting Meander-Prokino. Meander maakt gebruik van de centrale diensten van Meander-Prokino (omzet van EUR 82 miljoen per jaar) waarvan een deel van de kosten worden doorbelast aan Meander.

Samenvoeging van de diensten zou naar schatting op jaarbasis EUR 100.000 tot 200.000 kunnen besparen (EUR 200 tot 400 per kind). Een deel van de activiteiten zou samengevoegd kunnen worden maar omdat de stichtingen aparte entiteiten blijven met aparte administraties zijn de kostenvoordelen beperkt. De toevoeging van Limena als afnemer van de centrale diensten van Meander-Prokino leidt tot een stijging van het gebruik van de stichtingen van de centrale diensten waardoor het logisch is dat de stichtingen een groter deel van de totale kosten van de centrale diensten van Meander-Prokino toegerekend krijgen waardoor de kostenvoordelen van de samenvoeging mogelijk lager uitvallen. De samenvoeging leidt daarnaast tot transitiekosten omdat systemen samen moeten worden gevoegd en personeel bij Limena mogelijk boventallig wordt.

KPMG

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

05

Vergoeding mobiliteit en kwaliteit

De verwachte daling van het aantal kinderen leidt tot krimpkosten van circa EUR 690.000 in de komende vijf jaar

In de doorrekening van de scenario's zijn de kosten in beeld gebracht voor het huisvesten, verzorgen en opvoeden per categorie huisvesting. Naast een bedrag per kind per categorie huisvesting bevat de subsidieregeling ook een component voor mobiliteit en kwaliteit. De middelen die benodigd zijn voor kwaliteit zijn onderdeel van de kosten per categorie huisvesting. De middelen voor mobiliteit hadden bij instelling van deze component betrekking op een wachtgeldregeling, die nu geen onderdeel meer is van de CAO. Momenteel wordt alleen nog wachtgeld betaald op basis van oude rechten. De kosten hiervan zijn voorzien op de balans van de stichtingen waardoor deze oude rechten geen invloed hebben op de kosten. In de opdracht van dit onderzoek is aangegeven dat het deel van de regeling voor mobiliteit en kwaliteit ingezet kan worden voor (pre)mobiliteit.

De verwachte daling van het aantal kinderen leidt tot een daling van het benodigde pedagogisch medewerkers en ondersteuners met 25,1 fte

De stichtingen verwachten dat het aantal kinderen tot en met 2029 daalt met 15,4% van 492 naar 416. Het gevolg is dat op basis van de norm van 0,33 fte per kind de personeelsbehoefte daalt met 25,1 fte. De ontwikkeling van het aantal kinderen bevat onzekerheden ten aanzien van zowel de instroom als de uitstroom van het aantal kinderen waardoor de werkelijke personeelsbehoefte hoger of lager kan uitvallen. Daarnaast leidt de daling van het aantal kinderen er mogelijk toe dat hele locaties moeten worden gesloten. De locaties van Meander zitten verspreid over het land waardoor medewerkers niet altijd kunnen overstappen van de ene locatie naar de andere locatie. Het gevolg is dat mogelijk van meer medewerkers gedwongen afscheid moet worden genomen dan op basis van de normen en het aantal kinderen noodzakelijk is. Daartegenover staat dat de uitstroom deels kan worden opgevangen met natuurlijk verloop.

De CAO bevat meerdere regelingen voor boventallige medewerkers

Medewerkers die gedwongen de organisatie moeten verlaten hebben conform de CAO Schippersinternaten recht op een transitievergoeding waarbij de hoogte afhankelijk is van het dienstverband en het salaris. Aanvullend hebben zij recht op een mobiliteitsbudget van EUR 4.000. Daarnaast zijn er regelingen om de overstap naar ander werk te bevorderen zoals compensatie voor een lager salaris, een stimuleringsregeling gedurende de herplaatsingsperiode, tegemoetkoming extra reiskosten en terugkeergaranties.

De stichtingen zetten vanuit goed werkgeverschap in op premobiliteit

De stichtingen geven aan in te zetten op premobiliteit en een loopbaanbeleid waarbij het niet vanzelfsprekend is dat een medewerker zijn hele carrière in dienst blijft. De medewerker wordt daarbij voorbereid op een eventuele overstap naar ander werk door het volgen van opleidingen en het behalen van kwalificaties. De inzet op premobiliteit moet voorkomen dat medewerkers uiteindelijk gedwongen moeten vertrekken waarbij een transitievergoeding moet worden betaald. Meander geeft bijvoorbeeld aan dat de afgelopen periode enkele medewerkers zijn overgestapt naar andere onderdelen binnen Meander-Prokino.

De afvloeiingskosten voor de komende jaren bevatten veel onzekerheden

De hoogte van de afvloeiingskosten is afhankelijk van het aantal kinderen omdat het aantal kinderen bepalend is voor het benodigde personeel. De stichtingen hebben een redelijk beeld van de instroom. De stichtingen hebben inzicht in de instroom van kinderen onder de zes jaar waarvan de broertjes of zusjes al op het internaat zitten. Het inzicht in nieuwe gezinnen, zeker op de lange termijn, ontbreekt. De uitstroom van kinderen op het internaat is op basis van de leeftijd redelijk te voorspellen. Alleen ontbreekt, zeker op de langere termijn, het inzicht in kinderen die tussentijds een internaat verlaten. De geografische spreiding leidt mogelijk tot een groter aantal medewerkers dat gedwongen moeten vertrekken omdat zij niet ingezet kunnen worden op andere locaties. Daartegenover kan een deel van de krimp worden opgevangen met natuurlijk verloop. De verwachte kosten zijn berekend op basis van de verwachte krimp (25,1 fte), het gemiddelde dienstverband, de formule van de hoogte van de transitievergoeding en de huidige CAO. De verwachte totale kosten tussen 2023 en 2029 bedragen ca. EUR 690.000 (EUR 195.000 voor Limena en EUR 495.000 voor Meander). Gemiddeld EUR 138.000 per jaar. Een toelichting op de berekening is opgenomen in bijlage D.

KPMG

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De huidige verdeling van de vergoeding voor mobiliteit en kwaliteit leidt ertoe dat de stichting met de grootste krimp minder middelen ontvangt

De verdeling van de middelen voor mobiliteit en kwaliteit sluit niet aan bij de dynamiek van de kosten van de stichtingen

De middelen voor mobiliteit en kwaliteit worden conform de subsidieregeling verdeeld tussen de stichtingen op basis van het aantal kinderen. Het gevolg is dat de stichting met de grootste krimp (Meander) minder middelen krijgt voor het opvangen van de krimp dan de stichting (Limena) met een kleinere krimp.

De overgang van wachtgeldregelingen naar transitievergoedingen leidt ertoe dat de uitgaven door de krimp volatieler worden. De uitgaven vinden plaats op het moment van uitbetalen van de transitievergoeding in plaats van de maandelijkse betaling van het wachtgeld. De ontvangst van de middelen voor de krimp zijn niet één op één te koppelen aan het jaar waarin de kosten worden gemaakt. In de huidige systematiek kunnen de stichtingen deze middelen inzetten voor de exploitatie waarbij een positief resultaat wordt toegevoegd aan de egalisatiereserve die is gemaximeerd op 10% van de instellingssubsidie. Het gevolg is dat middelen die bestemt zijn voor de krimp en (pre)mobiliteit ingezet kunnen worden voor de exploitatie. Wij zien twee mogelijkheden voor de omgang met de middelen voor (pre)mobiliteit.

1. het continueren van deze huidige situatie waarbij resterende middelen voor (pre)mobiliteit kunnen worden ingezet voor de kwaliteit
2. Het vormen van een bestemmingsreserve voor (pre)mobiliteit zodat de middelen ook daadwerkelijk ingezet worden voor (pre)mobiliteit.

De voor en nadelen van beide mogelijkheden zijn rechts weergegeven.

1. Het continueren van de huidige situatie

De stichtingen ontvangen jaarlijkse middelen voor (pre)mobiliteit en kunnen dit naar eigen inzicht inzetten waarbij resterende middelen worden toegevoegd aan de egalisatiereserve dat gemaximeerd is op 10% van de instellingsubsidie:

Voordelen

- Continuering huidige situatie
- Geen extra rapportage vereisten ten aanzien van de besteding van de middelen.

Nadelen

- Middelen voor (pre) mobiliteit kunnen worden ingezet voor het reguliere proces.
- De maximering van de egalisatiereserve op 10% bemoeilijkt de mogelijkheid om middelen te reserveren voor het moment dat de uitgaven zich voordoen.
- De stichting met de grootste krimp krijgt minder middelen voor het opvangen van de krimp dan de stichting met een kleinere krimp

2. Het hanteren van een krimpreserve naast de egalisatiereserve

De stichtingen ontvangen jaarlijkse middelen voor (pre)mobiliteit. Middelen die niet worden ingezet voor (pre)mobiliteit komen in een bestemmingsreserve dat gemaximeerd is op een percentage van de instellingssubsidie.

Voordelen

- Middelen worden ingezet voor het doel waarvoor ze worden verstrekt
- Middelen die niet worden ingezet omdat een krimp zich minder voordoet kunnen uiteindelijk terugvloeien naar VWS waardoor het mogelijk is om een hoger bedrag toe te kennen zodat de stichting dat de grootste krimp verwacht over voldoende middelen beschikt.

Nadeel

- Extra administratieve lasten

KPMG

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

06
Aanbevelingen

De herijking van de normbedragen biedt niet een oplossing voor alle ontwikkelingen in de sector

01

Vraag de stichtingen om met een voorstel te komen voor de gewenste vastgoedtransitie rekening houdend met de gewenste kwaliteit

Een deel van de locaties (met name bij Meander) staat door de krimp van het aantal kinderen momenteel leeg. Daarbij hebben de stichtingen aangegeven dat enkele locaties qua huisvestingsbehoeften niet aansluit bij de huidige tijd. Leegstaande delen van locaties worden deels onderverhuurd maar het risico bestaat dat onderhuurders vertrekken waardoor er geen dekking is van dit deel van de kosten. De verdere krimp van het aantal kinderen leidt ertoe (dat als onderhuur niet mogelijk is) de huisvestingskosten per kind toenemen en een aantal kinderen per locatie dat niet voldoende is om binnen de financiering de huidige roosters te realiseren.

De stichtingen beschikken momenteel niet over plannen voor de transitie van het vastgoed en er is geen inzicht in mogelijke financiële effecten. De huidige normen ten aanzien van kwaliteit zijn voor 2000 vastgesteld. De stichtingen hebben aangegeven dat zij een kwaliteitskader willen ontwikkelen dat aansluit bij de kwaliteitskader van de kinderopvang en jeugdzorg. Het kwaliteitskader kan van invloed zijn op de inrichting van de locaties. Wij adviseren om voor de betreffende locaties waar de transitie noodzakelijk is, onderzoek te doen naar de mogelijkheden en de wenselijkheid van de locatie. In dit onderzoek dient rekening te worden gehouden met de flexibiliteit van huisvesting in relatie tot de verdere daling van het aantal kinderen en het kwaliteitskader. Vervolgens kan worden gekeken naar de (financiële) effecten ook ten opzichte van de huidige situatie, en de mogelijkheden om voorstellen voor aanpassing te realiseren rekening houdend met de maximering van de egalisatiereserve en het claimrecht. Het advies is om na een eventuele transformatie de normbedragen te herijken zodat deze aansluiten op de werkelijke kosten van de stichtingen en deze jaarlijks zowel personeel als materieel te indexeren. Ook is het aan te bevelen de normbedragen iedere drie tot vijf jaar te herijken.

Indien er geen vastgoedtransformatie plaatsvindt is het te adviseren om het bedrag voor mobiliteit en kwaliteit bij een verdere krimp te verhogen ter dekking van de huisvestingskosten.

02

Heroverweeg de verdeelsystematiek van de (pre)mobiliteit

De stichtingen ontvangen naast een vergoeding per categorie huisvesting ook middelen voor (pre)mobiliteit. De hoogte van de middelen wordt berekend door een vast bedrag te verdelen tussen de stichtingen op basis van het aantal kinderen. De benodigde middelen voor premobiliteit zijn afhankelijk van de omvang van het personeelsbestand en via de normen van aantal fte per kind afhankelijk van het aantal kinderen. De verwachte kosten voor mobiliteit zijn afhankelijk van de personele krimp die niet kan worden opgevangen met premobiliteit of natuurlijk verloop. De verdeling van de middelen voor (pre)mobiliteit op basis van het aantal kinderen leidt ertoe dat Meander die van beide stichtingen de grootste krimp verwacht jaarlijks minder middelen krijgt voor (pre)mobiliteit, terwijl 72% van de verwachte kosten bij Meander vallen. De methodiek leidt ertoe dat jaarlijks tussen de 36% en 42% van het bedrag dat beschikbaar is voor (pre)mobiliteit voor Meander is. Het is aan te bevelen om de methodiek aan te passen die beter aansluit bij de verwachte krimp van het aantal kinderen.

KPMG

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Document Classification: KPMG Confidential

Bijlagen

Bijlage A: Gesprekkenlijst

#	Onderwerp	Gesprekspartners	Datum
1	Kick off Ministerie van VWS	[redacted]	03-11-2022
2	Kick off Meander en Limena		09-11-2022
3	Interview Limena		25-11-2022
4	Interview Meander		01-12-2022
5	Werksessie 1: marktontwikkelingen		07-12-2022
6	Werksessie 2: opstellen van scenario's		14-12-2022
7	Doorberekening opvang in kleinere groepen		19-12-2022
8	Voortgangsoverleg Ministerie van VWS		20-12-2022
9	Financiële checkvragen Meander		27-01-2023
10	Financiële checkvragen Limena		31-01-2023
11	Bespreken scenario's en bevindingen Limena		03-02-2023
12	Bespreken scenario's en bevindingen Meander		06-02-2023
13	Bespreken werkdocument voor besprekingsdoeleinden		13-02-2023
14	Bespreken werkdocument voor besprekingsdoeleinden		22-02-2023
15	Bespreken van het concept rapport		16-03-2023

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Bijlage B: Geraadpleegde documenten

Geraadpleegde documenten	Informatie m.b.t.	Geraadpleegde documenten	Informatie m.b.t.
[redacted]	Meander	[redacted]	Limena
	Meander		Limena
	Meander		Limena
	Meander		Limena
	Meander		Limena
	Meander		Limena
	Meander		Limena
	Meander		Limena
	Meander		Limena
	Meander		Limena
	Meander		Limena
	Meander		Limena
	Meander		Limena
	Meander		Limena
	Meander		Limena
	Meander		Limena
	Meander		Limena
	Meander		Sector
	Meander		Sector
	Meander		Sector
	Sector		Sector
	Sector		

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Bijlage C: Toelichting berekening componenten normbedragen

In het basisscenario (scenario 0) worden de huidige normen voor personeelsinzet gehanteerd. De loonkosten voor een pedagogisch medewerker en een ondersteunende medewerker bedragen per kind respectievelijk € 14.319 (0,22 fte x € 65.085) en € 5.994 (0,11 fte x € 54.495). De overige personele en materiële kosten zijn € 8.131 en de kosten voor voeding en recreatie € 1.432. De huisvestingskosten per categorie zijn:

- Locatie in eigendom zonder hypotheek: €2.942
- Locatie in eigendom met hypotheek: € 3.394 (€ 2.942 + een opslag voor rente van € 452)
- Locatie in eigendom met erfpacht: € 3.896 (€ 2.942 + een opslag voor erfpacht van € 954)
- Locatie met een huurovereenkomst: € 2.417

In scenario 1A en 1B wordt een kleinschalige locatie toegevoegd als huisvestingscategorie aan het basisscenario. Voor deze categorie gelden hogere normen voor personeelsinzet per kind, de overige elementen wijzigen niet. Door Meander is een rooster opgesteld voor een kleinschalige locatie met een kwaliteitsslag. Hierbij is onderscheid gemaakt in een standalone kleinschalige locatie en een kleinschalige locatie met meerdere groepen.

- Kleinschalige locatie standalone heeft per groep met 8 kinderen 4,1 fte PM (0,513 fte per kind) en 0,6 fte ondersteuning (0,075 fte per kind). De loonkosten per kind bedragen respectievelijk € 33.356 (0,513 fte x € 65.085) en € 4.087 (0,075 fte x € 54.495) voor PM en ondersteuning. Ten opzichte van het basisscenario stijgen de kosten met € 17.130 per kind.
- Kleinschalige locatie tezamen heeft per groep met 8 kinderen 3,9 fte PM (0,488 fte per kind) en 0,6 fte ondersteuning (0,075 fte per kind) nodig. De loonkosten per kind bedragen respectievelijk € 31.729 (0,488 fte x € 65.085) en € 4.087 (0,075 fte x € 54.495) voor PM en ondersteuning. Ten opzichte van het basisscenario stijgen de kosten met € 15.503 per kind.

In scenario 2 werken de stichtingen samen op de centrale diensten. Voor dit scenario geldt dat de huidige normen voor personeelsinzet worden gehanteerd conform het basisscenario. Door het samenwerken van de stichtingen op de centrale diensten dalen de kosten voor overig personeel en materieel, het scenario heeft verder geen impact op de overige elementen. Samenvoeging van de diensten zou naar schatting op jaarbasis € 100.000 tot € 200.000 kunnen besparen, dit is een besparing op de kosten van gemiddeld € 295 per kind (€ 150.000 / 510 kinderen). Dit betekent dat het element ‘overig personeel en materieel’ daalt van € 8.131 in het basisscenario naar € 7.836. Ten opzichte van het basisscenario dalen de kosten met € 295 per kind.

In scenario 3 worden regionale clusters gevormd om het aantal kinderen per locatie te verhogen en tegelijkertijd de geografische spreiding te behouden. In dit scenario gelden de huidige normen voor personeelsinzet conform het basisscenario. Door het samenvoegen van locaties die momenteel op of rond de grens van de door Meander gehanteerde minimum groepsgrootte van 13 kinderen per locatie zitten, worden de huisvestingskosten gedeeld door een groter aantal kinderen waardoor deze per kind dalen, het scenario heeft verder geen impact op de overige elementen. De regionale clusters bestaan uit de locaties van Meander (zie kaart op volgende pagina):

- Overgaan van kinderen vanuit Het Kompas (Lemmer, 13 kinderen) naar Prinses Margriet (Zwolle, 38 kinderen).
- Overgaan van kinderen vanuit Prins Hendrik (Nieuwegein, 12 kinderen), Gezinshuis Bakhuis (Apeldoorn, 7 kinderen) en Quatre Bas (Velp, 1 kind) naar Sint Nicolaas (Nijmegen, 20 kinderen).
- Overgaan van kinderen vanuit Koningin Juliana (Terneuzen, 17 kinderen) naar Julia (Zwijndrecht, 86 kinderen).

De huisvestingskosten voor een locatie in eigendom zonder hypotheek daalt van € 2.942 in het basisscenario naar € 2.509 (daling van € 433 per kind) door groter aantal kinderen Zwijndrecht. De opslag voor rente daalt van € 452 in het basisscenario naar € 245 (daling van € 207 per kind) door groter aantal kinderen Nijmegen. De opslag voor erfpacht daalt van € 954 in het basisscenario naar € 738 (daling van € 216 per kind) door groter aantal kinderen Zwolle. Huur komt alleen voor bij Limena, daar is samenvoeging momenteel niet mogelijk. .

KPMG

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Bijlage C: Toelichting berekening componenten normbedragen

In scenario 3 worden regionale clusters gevormd waardoor het aantal locaties daalt en het aantal kinderen[8] op locatie stijgt.

In scenario 4 wordt de norm voor personeelsinzet PM verhoogd om kleinere groepen te faciliteren. Voor dit scenario geldt dat de huidige norm voor pedagogische medewerker per kind in het basisscenario wordt verhoogd om een hogere kwaliteit in de dienstverlening, in de vorm van o.a. meer persoonlijke aandacht en tijd, te kunnen leveren aan de kinderen. De overige elementen wijzigen niet. In het basisscenario is de norm voor pedagogische medewerker per kind 0,22. Voor een groep van 13 kinderen betekent dit 2,86 fte (0,22 x 13). In dit scenario blijft de inzet voor een groep 2,86 fte. Het aantal kinderen per groep daalt echter naar 8. Dit betekent dat in de eerste aannames de norm fte PM per kind stijgt naar 0,358 (2,86 fte / 8 kinderen). De loonkosten PM per kind stijgen van € 14.319 in het basisscenario naar € 23.268. Ten opzichte van het basisscenario stijgen de kosten met € 8.949 per kind.

[8]Er is een kans dat ouders besluiten hun kind van de locatie te halen en een andere oplossing te kiezen

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Bijlage C: Toelichting berekening componenten normbedragen

Scenario	Loonkosten pedagogisch medewerker	Loonkosten ondersteuning	Overig personeel en materieel	Voeding en recreatie	Totaal kosten zonder huisvesting	Type huisvesting	Huisvesting kosten	Totaal inclusief huisvesting en afronding op 10-tallen
Scenario 0 Continuering huidige situatie met bestaande normen en geen verdere samenwerking	€ 14.319 (0,22 fte x € 65.085)	€ 5.994 (0,11 fte x € 54.495)	€ 8.131	€ 1.432	€ 29.876	Locatie in eigendom zonder hypotheek	€ 2.942	€ 32.820
						Opslag voor rente[9]	€ 452	€ 33.270
						Opslag voor erfpacht	€ 954	€ 33.770
						Huur	€ 2.417	€ 32.290
Scenario 1A Continuering huidige situatie met toevoeging van een huisvestingscategorie (kleinschalige locatie standalone)	€ 33.356 (0,513 fte x € 65.085) (fte per kind is opgave van Meander)	€ 4.087 (0,075 fte x € 54.495) (fte per kind is opgave van Meander)	€ 8.131	€ 1.432	€ 47.006	Locatie in eigendom zonder hypotheek	€ 2.942	€ 49.950
						Opslag voor rente	€ 452	€ 50.400
						Opslag voor erfpacht	€ 954	€ 50.900
						Huur	€ 2.417	€ 49.420
Scenario 1B Continuering huidige situatie met toevoeging van een huisvestingscategorie (kleinschalige locatie tezamen)	€ 31.729 (0,488 fte x € 65.085) (fte per kind is opgave van Meander)	€ 4.087 (0,075 fte x € 54.495) (fte per kind is opgave van Meander)	€ 8.131	€ 1.432	€ 45.379	Locatie in eigendom zonder hypotheek	€ 2.942	€ 48.320
						Opslag voor rente	€ 452	€ 48.770
						Opslag voor erfpacht	€ 954	€ 49.280
						Huur	€ 2.417	€ 47.800
Scenario 2 Continuering huidige situatie met bestaande normen en samenwerking op centrale diensten	€ 14.319 (0,22 fte x € 65.085)	€ 5.994 (0,11 fte x € 54.495)	€ 7.836 (€ 8.131-(€ 150.000/ 510 kinderen))	€ 1.432	€ 29.581	Locatie in eigendom zonder hypotheek	€ 2.942	€ 32.520
						Opslag voor rente	€ 452	€ 32.980
						Opslag voor erfpacht	€ 954	€ 33.480
						Huur	€ 2.417	€ 32.000

[9]Ter verduidelijking: zoals in hoofdstuk 4 ook wordt omschreven bestaan de huisvestingskosten van een locatie met eigendom en een locatie met erfpacht uit een locatie in eigendom zonder hypotheek plus een opslag voor rente of erfpacht.

KPMG

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Bijlage C: Toelichting berekening componenten normbedragen

Scenario	Loonkosten pedagogisch medewerker	Loonkosten ondersteuning	Overig personeel en materieel	Voeding en recreatie	Totaal kosten zonder huisvesting	Type huisvesting	Huisvesting kosten	Totaal inclusief huisvesting en afronding op 10-tallen
Scenario 3 Continuering huidige normen met regionale samenvoeging locaties	€ 14.319 (0,22 fte x € 65.085)	€ 5.994 (0,11 fte x € 54.495)	€ 8.131	€ 1.432	€ 29.876	Locatie in eigendom zonder hypotheek	€ 2.509 (huisvestingskosten Zwijndrecht worden gedeeld door groter aantal kinderen na samenvoeging met Terneuzen)	€ 32.390
						Opslag voor rente	€ 245 (huisvestingskosten Nijmegen worden gedeeld door groter aantal kinderen na samenvoeging met Nieuwegein)	€ 32.620
						Opslag voor erfpacht	€ 738 (huisvestingskosten Zwolle worden gedeeld door groter aantal kinderen na samenvoeging met Lemmer)	€ 33.120
						Huur	€ 2.417 (Alleen Limena heeft huurpanden, bij Limena is samenvoeging momenteel niet mogelijk)	€ 32.290
Scenario 4 Verhoging van de normen voor personele inzet om kleinere groepsgroottes mogelijk te maken	€ 23.268 (0,358 fte x € 65.085) (0,22 fte x 13 kinderen = 2,86 fte / 8 kinderen = 0,358 fte per kind	€ 5.994 (0,11 fte x € 54.495)	€ 8.131	€ 1.432	€ 38.825	Locatie in eigendom zonder hypotheek	€ 2.942	€ 41.770
						Opslag voor rente	€ 452	€ 42.220
						Opslag voor erfpacht	€ 954	€ 42.720
						Huur	€ 2.417	€ 41.240

KPMG

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

Bijlage D: Toelichting middelen premobiliteit

Afname FTE	Meander		Limena	
	Pedagogisch medewerker	**Ondersteuning**	**Pedagogisch medwerke**	**Ondersteuning**
Daling kinderen	209 kinderen (2023) - 164 kinderen (2029) = 45 kinderen		283 kinderen (2023) - 252 kinderen (2029) = 31 kinderen	
Norm per kind	0,22	0,11	0,22	0,11
Daling fte	9,9	4,95	6,82	3,41
Gemiddeld dienstijd	24	24	12,4	12,4
Maandsalarissen transitievergoeding (1/3 per gewerkt jaar)	8,0	8,0	4,1	4,1
Salarisschaal	6.11	5.11 of 2.11	6.11	5.11 of 2.11
Maandsalaris 2023	€3.286	€ 2.781	€3.286	€2.781
Maandsalaris inclusief opslag vakantiegeld 8% en eindejaarsuitkering 8,3%	€3.844	€ 3.253	€3.844	€3.253
Totaal kosten (fte x maanden x maandsalaris)	€304.423	€ 128.811	€108.352	€45.847
Mobiliteitsvergoeding € 4.000	€39.600	€ 19.800	€27.280	€13.640
Subtotaal	**€344.023**	**€ 148.611**	**€135.632**	**€59.487**
Totaal per stichting		€ 492.634		€ 195.119
Totaal gecombineerd	**€ 687.754**			
Totaal afgerond	**€ 690.000**			

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG organisatie.

Document Classification: KPMG Confidential