



HTW Chur



Zentrum für
wirtschaftspolitische Forschung

Projekt Kooperationsmodelle zur Sicherstellung berufs-
kompatibler Kinderbetreuungsstrukturen im ländlichen Raum

Dokumentation der Ausgangslage I: Angebotsanalyse

26. Juli 2018

Monika Engler, Kathrin Dinner

Zentrum für wirtschaftspolitische Forschung (ZWF)
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur
Comercialstrasse 22, 7000 Chur
Tel. +41 81 286 37 68
monika.engler@htwchur.ch

Inhalt

1	Betreuungsangebot und -nachfrage	3
1.1	Generelle Entwicklung der Versorgung	3
1.2	Versorgungslücken und ungedeckte Bedürfnisse	4
1.3	Elterntarife und Nutzungsbedingungen	7
1.4	Nutzung des Angebots	8
1.5	Bisherige Reaktionen der Anbieter	10
1.6	Zwischenfazit	12
2	Finanzen	13
2.1	Allgemeine Finanzlage	13
2.2	Kostensituation	14
2.3	Einnahmensituation	16
2.4	Bisherige Reaktionen der Anbieter	17
2.5	Zwischenfazit	18
3	Betriebsorganisation und Personalführung	19
3.1	Aufgabenteilung zwischen der operativen und strategischen Ebene	19
3.2	Organisation des operativen Betriebs	20
3.3	Personalführung	22
3.4	Zwischenfazit	23
4	Kooperationen	24
4.1	Bestehende Nutzung von Synergien <i>innerhalb</i> von Institutionen	24
4.2	Bestehende Kooperationen zwischen Institutionen	25
5	Fazit und Ausblick	27
	Anhang	30
A.1	Betreuungsangebot Pilotregion Werdenberg-Sarganserland	30
A.2	Betreuungsangebot Pilotregion Imboden-Surselva-Heinzenberg/Domleschg	32
	Dankeschön	35

Vorbemerkungen

Der erste Zwischenbericht des Projekts «Kooperationen im Kinderbetreuungsbereich» zeigt die Angebotssituation in der familien- und schulergänzenden Kinderbetreuung für die Pilotregionen Werdenberg-Sarganserland (im Folgenden: Pilotregion SG) und Imboden-Surselva-Heinzenberg/Domleschg (Pilotregion GR). Der Bericht stützt sich hierfür auf umfangreiche Unterlagen, die von den im Projekt involvierten Kinderbetreuungsinstitutionen zur Verfügung gestellt wurden, auf eine bei diesen Institutionen durchgeführte schriftliche Erhebung sowie auf Vor-Ort-Gespräche, die im Mai und Juni 2018 geführt wurden.¹

Der Bericht fokussiert auf die institutionelle Kinderbetreuung, die von privaten oder öffentlichen Trägern organisiert und bereitgestellt wird. Berücksichtigt sind demnach die in den Regionen tätigen Kitas, schulergänzenden Tagesstrukturen bzw. Schülerhorte sowie die in Tageselternvereinen oder -netzwerken organisierten Tagesfamilien. Nicht berücksichtigt sind dagegen freischaffende Betreuungspersonen, informelle Betreuungsformen (insb. Betreuung durch Grosseltern, Verwandte, Bekannte) und nicht-berufskompatible Angebote wie Spielgruppen, Ferienangebote oder Hausaufgabenhilfen. Im Folgenden werden Betreuungsinstitutionen im Vorschulbereich als Kitas und solche im Schulbereich als Horte bezeichnet.

Der Bericht ist wie folgt aufgebaut: Das Kapitel 1 zeigt zunächst das von Kitas, Horten und Tagesfamilien geschaffene Betreuungsangebot mitsamt den zu beobachtenden Versorgungslücken und geht auf dessen Nutzung ein. Kapitel 2 diskutiert die finanziellen Herausforderungen, mit denen sich Kitas und Horte konfrontiert sehen. Kapitel 3 behandelt die innere Organisation und Führungsstruktur der Betreuungsbetriebe, während Kapitel 4 auf innerbetriebliche und betriebsübergreifende Kooperationsformen, die bereits praktiziert werden, eingeht. Das abschliessende Kapitel gibt einen Ausblick auf die folgenden Projektarbeiten und skizziert dabei weitere mögliche Kooperationsbereiche.

1 Betreuungsangebot und -nachfrage

1.1 Generelle Entwicklung der Versorgung

In den letzten rund 15 Jahren ist in beiden Pilotregionen die institutionelle Kinderbetreuungsinfrastruktur substantiell ausgebaut worden. Dabei waren private Trägerschaften, insbesondere Vereine, die treibende Kraft, indem sie im Vorschul- und teils zusätzlich im Schulbereich ihr Angebot stetig ausbauten. In den letzten Jahren wurden, begünstigt durch gesetzliche Anpassungen, vermehrt auch Gemeinden oder Schulträgerschaften aktiv und eröffneten besonders im Schulbereich eigene Betreuungseinrichtungen. Der Anhang A gibt einen Überblick über die aktuelle Versorgungssituation in den einzelnen Gemeinden der beiden Pilotregionen.

¹ Folgende Betreuungsanbieter wirkten bei der Erhebung mit:

a) Werdenberg-Sarganserland: Kita Schatzchischta Buchs, Kitas&Horte Kinderbetreuung Grabs/Gams/Sennwald, Kitas&Horte Kitawas Trübbach/Sargans/Mels/Vilters-Wangs, Kitas&Horte Zottelbär Walenstadt/Flums, Schulische Tagesstätte Buchs, Tagesfamilienverein Werdenberg
b) Imboden-Surselva-Heinzenberg/Domleschg: Kita Praulas Bonaduz, Kita Tripiti Domat/Ems, regionale Kita Flims/Ilanz/Laax, Kita& Hort Lumpazi Disentis, Kitas Kitz Thusis/Cazis, Hort Pinocchio's Kinderhüeti Thusis, KJBE Tagesfamilienvermittlung Graubünden

In der Pilotregion SG werden heute in den meisten Gemeinden sowohl im Vorschul- wie auch im Schulbereich Betreuungsplätze über die gesamte Arbeitswoche und den ganzen (Normal-)Arbeitstag angeboten. Abgedeckt werden grösstenteils auch die Schulferien, welche die Kitas und Horte bis auf drei Wochen im Jahr (2 Wochen im Sommer und Weihnachten-Neujahr) abdecken. Ergänzt durch das Angebot der Tageselternvereine werden Versorgungsgrade von durchschnittlich 6% (Vorschulbereich) bzw. 5% (Schulbereich, während der Schulzeit) erreicht. Diese Werte liegen zwar nach wie vor unter dem gesamtschweizerischen Durchschnitt von rund 10%, sie haben sich aber im Vergleich zum Jahr 2010 verdoppelt und liegen heute im Rahmen des kantonalen Durchschnitts.²

In der Pilotregion GR wurde die Kinderbetreuungsinfrastruktur ebenfalls durch neue Betreuungsangebote ausgebaut. Heute sind in allen Teilregionen mehrere Kitas tätig, die Vorschulkinder ganzjährig betreuen. Entsprechend erreicht der Versorgungsgrad im Vorschulbereich heute einen Durchschnitt von 5%, was im Vergleich zum Jahr 2011 mehr als einer Verdoppelung entspricht.³ Im Schulbereich sind ebenfalls in diversen Gemeinden Angebote verfügbar, die ergänzend zur Schule mehrmals pro Woche den Grossteil eines Arbeitstages abdecken. Im Unterschied zum Vorschulbereich, wo in den untersuchten Gemeinden ausschliesslich private Anbieter tätig sind, sind bei der schulergänzenden Betreuung vor allem Gemeinden und Schulträgerschaften aktiv. Diese kommen nicht zuletzt dem per Schuljahr 2013/14 wirksam gewordenen neuen Schulgesetz nach, wonach sie bei Bedarf von mindestens 8 Schülern schulergänzende Tagesstrukturen anbieten müssen. Eine untergeordnete Rolle spielen in der Pilotregion GR demgegenüber Tagesfamilien, zumindest was jene betrifft, die der Bewilligungspflicht nachkommen und damit offiziell bekannt sind. Gemäss den vorliegenden Zahlen dürfte ihr Angebot im betrachteten Gebiet die Grenze von 10 Tagesfamilien nicht überschreiten.⁴

1.2 Versorgungslücken und ungedeckte Bedürfnisse

Die in beiden Regionen insgesamt zu beobachtende, erfreuliche Verbesserung der Angebotssituation darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Versorgungslage sehr unterschiedlich ist. So gibt es in beiden Regionen nach wie vor Gemeinden – und innerhalb grösserer Gemeinden Dörfer und Fraktionen – mit einem fast oder gänzlich fehlenden institutionellen Betreuungsangebot. In der Pilotregion SG dürfte sich die Situation in absehbarer Zeit insofern verbessern, als mit den geplanten Angebotserweiterungen in Flums (neue Kita), Bad Ragaz und Pfäfers (neue Kita und Hort) sowie Sennwald (neuer Hort) vornehmlich die Gemeinden mit den tiefsten Versorgungsgraden neue Angebote erhalten. In der Bündner Pilotregion, wo die Betreuungsangebote vor allem in den kleinen Gemeinden mit geringem Nachfragepotenzial fehlen, dürften die Unterschiede in der Versorgung hingegen noch länger Bestand haben.

Die unterschiedlichen Versorgungsgrade sind rein aus Optik der Platzverfügbarkeit weniger kritisch im Vorschulbereich, als dort Kinder bis zu einem gewissen Grad auch ortsunabhängig betreut werden können. Beispielsweise kann ein Kind grundsätzlich auch in einer Kita der Nach-

² Vgl. Simon und Zogg (2011), Familienergänzende Kinderbetreuung im Kanton St. Gallen; Infras (2017), Familien- und schulergänzendes Betreuungsangebot im Kanton St. Gallen; Regierung des Kantons SG (2018), Bericht zur familien- und schulergänzenden Kinderbetreuung im Kanton St. Gallen.

³ Simon und Zogg (2013), Familienergänzende Kinderbetreuung im Kanton Graubünden.

⁴ Gemäss Angaben des Kantonalen Sozialamts Graubünden wurden für den Gesamtkanton in den Jahren 2015-2017 durchschnittlich 35 neue Betreuungsverhältnisse pro Jahr gemeldet. Unter der Annahme, dass wie in der Pilotregion SG durchschnittlich 2.5 Kinder von einer Tagesfamilie betreut werden, ergeben sich 14 neu gemeldete Plätze pro Jahr (die aber ungemeldet wieder wegfallen können). Davon dürften 3-4 Plätze auf die betrachtete Pilotregion mit einem Bevölkerungsanteil von rund 25% entfallen.

bargemeinde oder am Arbeitsort betreut werden. Im Schulbereich ist dagegen eine enge Abstimmung mit dem Schulbetrieb unerlässlich, was zu schulstandortnahen Angeboten und zu einem entsprechend engmaschigen Angebot von Standorten und/oder Transportdiensten zwingt. Die Tabelle 1, welche den Wohnort der in Kitas und Horten betreuten Kinder zeigt, bestätigt dieses Bild. In den untersuchten Pilotregionen wohnt im Vorschulbereich jeweils nur rund die Hälfte der Kinder in unmittelbarer Nähe zur Kita, während die andere Hälfte im weiteren Gemeindegebiet oder in anderen Gemeinden wohnt. Im Schulbereich stammt demgegenüber die überwiegende Mehrheit der Kinder aus der Gemeinde und kommt in 85% der Fälle selbständig zum Hort und in 10% der Fälle durch einen seitens Schule, Gemeinde oder Hort organisierten Transport. Nur 5% der Kinder wohnen in anderen Gemeinden.

Wohnort Kinder	Vorschulbereich		Schulbereich	
	Pilotregion SG	Pilotregion GR	Pilotregion SG	(Pilotregion GR*)
Dorf/Siedlungsgebiet der Betreuungseinrichtung (Gehdistanz)	45%	51%	70%	(84%)
Weiteres Gemeindegebiet	23%	8%	25%	(10%)
Ausserhalb der Gemeinde	32%	41%	5%	(6%)

*Tabelle 1: Wohnort der betreuten Kinder (*Die Angaben zum Schulbereich der Pilotregion GR basieren auf Daten von zwei Institutionen und sind deshalb bedingt aussagekräftig.)*

Die enge Anbindung der schulergänzenden Betreuung an den Schulbetrieb hat gerade in der Pilotregion GR, teils aber auch im Sarganserland dazu geführt, dass Schulträgerschaften vermehrt dazu übergegangen sind, die Betreuungsangebote selber zu organisieren und bereitzustellen. Gleichzeitig haben sich die im Vorschulbereich tätigen Kitas aus dem Schulbereich zurückgezogen bzw. halten sich daraus zurück. Während das Engagement der Schulträgerschaften durchaus wünschenswert ist, liegt die Problematik darin, dass die Betreuungsangebote vielerorts auf die Schulzeit beschränkt sind, jedoch in den Schulferien die Betreuungsangebote fehlen.

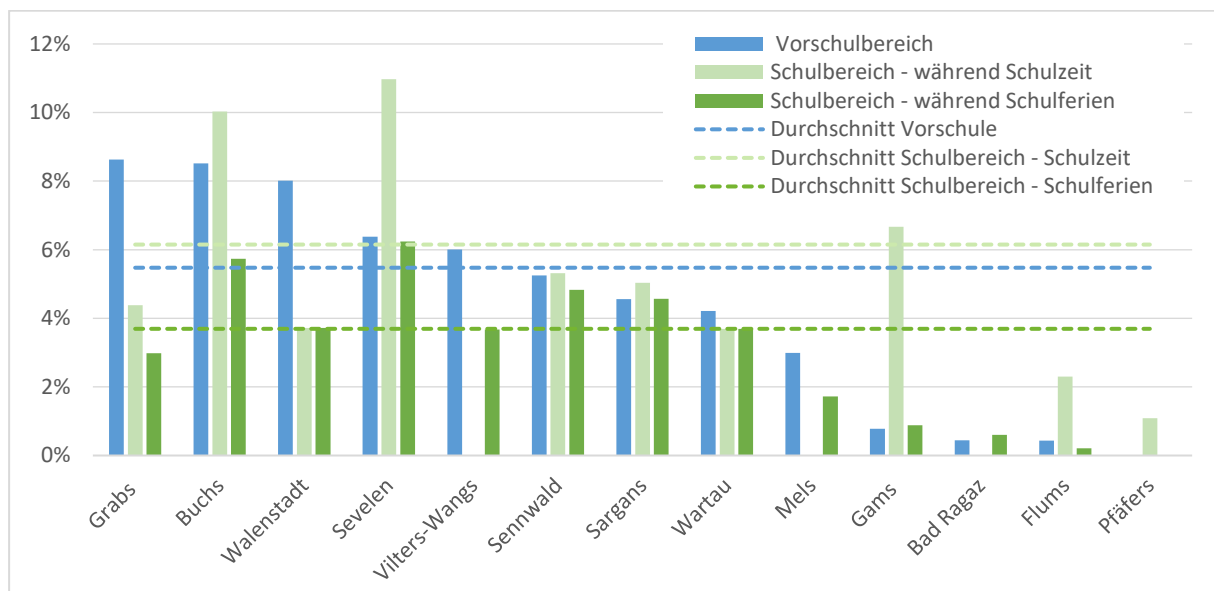


Abbildung 1: Versorgungsgrade im Vorschul- und Schulbereich, Pilotregion SG (Für die Pilotregion GR können die Versorgungsgrade im Schulbereich aufgrund fehlender Daten nicht berechnet werden.)

In der Pilotregion GR ist diese Problematik besonders augenfällig, wo bis auf Disentis und Thusis für Schulkinder in der Ferienzeit kein Betreuungsangebot zur Verfügung steht. Die unterschiedliche Versorgungssituation im Vorschul- und Schulbereich zeigt sich aber auch in der Pilotregion

SG. Wie aus der Abbildung 1 hervorgeht, liegen zwar die Versorgungsgrade im Schulbereich während der Schulzeit über jenen im Vorschulbereich, in der Schulferienzeit dagegen deutlich darunter. In Bezug auf eine ganzjährige und damit berufskompatible Versorgung ergeben sich entsprechend im *Schulbereich die grösseren Defizite*.

Eine weitere Versorgungslücke kann sich während Betriebsferien von ansonsten ganzjährig geöffneten Betrieben ergeben. Ungünstig ist hierbei vor allem, dass die meisten Institutionen während exakt den gleichen Zeiten schliessen (neben Weihnachten-Neujahr, insb. die letzte Juli- und erste Augustwoche), und Eltern so ein einfaches Ausweichen verunmöglichen.

Für die vorliegende Analyse wurde auch der Frage nachgegangen, wie gut aus Sicht der Betreuungsanbieter das bestehende Angebot die Bedürfnisse der Eltern deckt. Hierbei rückte – bei ansonsten hoher wahrgenommener Elternzufriedenheit – die Nachfrage nach *flexiblen und erweiterten Betreuungszeiten* in den Vordergrund. 10 von 11 befragten Kitas und Horten stellen diesbezüglich einen spezifischen Bedarf wahr. Wie in Tabelle 2 aufgeführt, wird dabei primär der Wunsch nach variierenden Betreuungszeiten beobachtet, wonach entweder bei einem insgesamt fixen (wöchentlichen oder monatlichen) Betreuungsumfang wechselnde Betreuungszeiten möglich sind oder der (wöchentliche oder monatliche) Betreuungsumfang angepasst werden kann. In eine ähnliche Richtung geht der Bedarf nach kurzfristig buchbaren zusätzlichen Betreuungseinheiten. Passend zu den oben identifizierten Versorgungslücken nehmen verschiedene Betreuungsanbieter zudem eine zusätzliche Nachfrage nach Betreuungslösungen während den Schul- und Betriebsferien wahr. Rund ein Drittel sieht ein Bedarf für längere Öffnungszeiten.⁵

Beobachtete Elternbedürfnisse	Anzahl Nennungen (n = 11)
Flexibilisierung der Betreuungszeiten mit <ul style="list-style-type: none"> - wechselnden Betreuungszeiten innerhalb eines fixen Betreuungsumfangs («Tage schieben») - wechselndem Betreuungsumfang pro Woche oder Monat («Umfang variieren») - kurzfristig buchbaren zusätzlichen Betreuungseinheiten («Engpässe bewältigen») 	10 (91%)
Sicherstellung der Betreuung während Betriebs- und/oder Schulferien	6 (55%)
Ausweitung der Öffnungszeiten	4 (36%)

Tabelle 2: Bedarf an flexibler und weitergehender Betreuung, Einschätzung der Betreuungsanbieter

Die Ansprüche an flexible Betreuungsformen sind nach Einschätzung der Befragten durch entsprechende Anforderungen in der Arbeitswelt begründet. Mehrere Anbieter berichten von Eltern, welche die Betreuungszeiten auf ihre wechselnden Arbeitspläne abstimmen müssen. Andererseits wird auch angemerkt, dass Eltern den minimalen Betreuungsumfang wählen, der aufgrund der Berufstätigkeit gerade notwendig ist – dies vor allem aus Kostengründen. Daraus folgt, dass keine «Reservezeiten» gebucht werden, mit denen wechselnde Arbeitszeiten aufgefangen werden können.

⁵ Zu beachten ist, dass die hier dargestellte Sicht der Anbieter erst erste Hinweise auf die Bedürfnisse der Eltern gibt. Unklar ist insbesondere, welcher Anteil der Eltern zusätzlichen oder erweiterten Betreuungsbedarf hat. Für ein genaueres Bild der Nachfrageseite müssen die Eltern direkt befragt werden, was im nächsten Projektschritt mittels Umfragen in Gemeinden und Unternehmen erfolgt.

1.3 Elterntarife und Nutzungsbedingungen

Die Tabelle 3 zeigt die Bedingungen, zu welchen im Vorschulbereich die Kitainfrastruktur genutzt werden kann. Die Tarife sind allesamt einkommensabhängig und liegen für die tiefsten Einkommen durchschnittlich bei rund CHF 40 (ganzer Tag), bei den oberen Einkommen bei durchschnittlich CHF 90 bis 105. Der Vergleich zwischen den Pilotregionen zeigt, dass die Bündner Tarife höher liegen und auch die Maximaltarife bereits ab einer tieferen Einkommensgrenze fällig werden. Die Bündner Kitas sind zudem zurückhaltender bei den Geschwisterrabatten. Die St. Galler Betriebe sind demgegenüber teilweise zu einer strengeren Berechnung des tarifbestimmenden Einkommens übergegangen. So wird nicht mehr in allen Fällen nur das steuerbare Einkommen verwendet, sondern dieses um das Vermögen und um wesentliche Steuerabzüge korrigiert. Gerade bei wohlhabenderen Haushalten dürfte dies oftmals zu einer Höhereinstufung führen, was die niedrigeren Tarife teilweise wieder ausgleicht.

	Pilotregion SG	Pilotregion GR
Mittlere Elterntarife (CHF)		
a) ganzer Tag	Minimum: 36.- [27.- bis 40.-]* Maximum: 90.- [83.- bis 93.-]	Minimum: 40.- [35.- bis 44.-] Maximum: 104.- [85.- bis 120.-]
b) Halbtag mit Mittagessen	Minimum: 24.- [18.- bis 26.-] Maximum: 59.- [55.- bis 61.-]	Minimum: 29.- [21.- bis 35.-] Maximum: 76.- [51.- bis 90.-]
Einkommen bis zu dem Minimaltarif gilt (CHF)	35'000 [25'000.- bis 40'000.-]	39'700 [30'000.- bis 45'000]
Einkommen ab dem Maximaltarif gilt (CHF)	106'300 [90'000.- bis 120'000.-]	95'900 [85'000.- bis 114'700]
Massgebendes Einkommen für Berechnung der Tarife (Tarifberechnungsbasis)	Steuerbares Einkommen ODER Bruttoerwerbseinkommen inkl. Kinderzulagen, Kranken-/Unfalltaggelder, Renten, Arbeitslosengelder, Sozialhilfe, Stipendien ODER Steuerbares Einkommen zuzüglich: ▪ 20% des steuerbaren Vermögens ▪ freiwillige Beiträge an die berufliche Vorsorge und Selbstvorsorge 3a ▪ Liegenschaftsaufwand, soweit dieser den Pauschalabzug von 20% der Mieteinnahmen übersteigt	Steuerbares Einkommen zuzüglich 10% des steuerbaren Vermögens (gem. Verordnung über die Förderung der familienergänzenden Kinderbetreuung im Kanton GR)
Tarifsystem	5-10 einkommensabhängige Tarifstufen plus Vollkostentarif für Auswärtige	12-19 einkommensabhängige Tarifstufen; 1 Kita mit stufenlosen Tarifsystem
Geschwisterrabatt	20% - 40% ab dem 2. Kind	10% - 15% ab dem 2. Kind
Säuglingszuschlag	10% - 20% bis 18 Monate	0% - 20% bis 12 Monate
Mindestbelegung	Keine Mindestbelegung oder 2 Halbtage	In der Regel 2 Halbtage, eine Kita ohne Mindestbelegung

*Tabelle 3: Elterntarife und Nutzungsbedingungen der Kitas (*Die fettgedruckte Zahl bezeichnet jeweils den Durchschnitt (z.B. durchschnittlicher Minimaltarif). In den Klammern sind jeweils der tiefste und der höchste Wert (z.B. tiefster und höchster Minimaltarif) angegeben.)*

Die Tarife und Nutzungsbedingungen im Hortbereich unterscheiden sich in den untersuchten Betrieben nicht wesentlich. Die Anbieter, die im Vorschul- und Schulbereich tätig sind, verwenden in der Regel weitgehend dieselben Tarifstrukturen. Ausnahmen bestehen in der teilweisen Verwendung von einkommensunabhängigen Elementen; beispielsweise wird vielerorts das Mittagessen zu einem Einheitspreis verrechnet. Ein Anbieter verrechnet für alle schulgängigen Angebote Einheitstarife und sieht damit die Zahlungsbereitschaft der einkommensstärkeren Eltern am besten ausgereizt.

Im Tageselternbereich, wo sich die Analyse auf verfügbaren Daten von zwei Organisationen beschränken muss, zeigt sich, dass die Betreuung durch eine Tagesfamilie für tiefere Einkommensklassen tendenziell teurer ausfällt als die Kita- oder Hortbetreuung. Umgekehrt liegen für höhere Einkommen die Kosten nicht höher, bzw. können sie, aufgrund einkommensunabhängiger Tarife, auch deutlich tiefer ausfallen (Tabelle 4).

	Pilotregion SG (nur Werdenberg)	Pilotregion GR (KJBE)
Mittlere Elterntarife (CHF)		
a) ganzer Tag (10 Std.)	Einheitstarif: 69.- [Kitas: 36.- bis 90.-]	Minimum: 53.- [Kita-Ø: 40.-] Maximum: 108.- [Kita-Ø: 104.-]
b) Halbtage mit Mittagessen (6 Std.)	Einheitstarif: 43.- [Kitas: 24.- bis 59.-]	Minimum: 34.- [Kita-Ø: 29.-] Maximum: 67.- [Kita-Ø: 76.-]
Einkommen bis zu dem Minimaltarif gilt (CHF)		40'000 [Kita-Ø: 39'700]
Einkommen ab dem Maximaltarif gilt (CHF)		90'000 [Kita-Ø: 95'900]

Tabelle 4: Elterntarife der Tagesfamilien

1.4 Nutzung des Angebots

Mit Blick auf die langfristige Finanzierung und Weiterentwicklung der Betreuungsinfrastruktur stellt sich zentral die Frage, inwiefern das bestehende Angebot auch genutzt wird. Erste Hinweise ergeben sich aus *Wartelisten*: Solche bestehen heute – oft im Unterschied zu früher – nur noch im Ausnahmefall und die Kitas, Horte und Tageselternvermittler können den Elternanfragen in der Regel nachkommen. Die Ausnahme sind Plätze für Babys bis 12 (GR) bzw. 18 (SG) Monate, wo die Nachfrage das Angebot in verschiedenen Kitas nach wie vor übersteigt.

Weitere Hinweise ergeben sich aus *Belegungsdaten*, die für Kitas und Horte vorliegen. Sie zeigen, dass das Angebot die Nachfrage deckt bzw. – vor allem im Schulbereich – teilweise übersteigt: So weisen im Vorschulbereich die Kitas durchschnittlich einen Auslastungsgrad⁶ zwischen durchschnittlich 80% (Pilotregion GR) bis 93% (Pilotregion SG) aus. Im Hortbereich liegt die Auslastung in beiden Regionen bei durchschnittlich rund 60%.

⁶ Auslastungsgrad = belegte Plätze/angebotene Plätze.

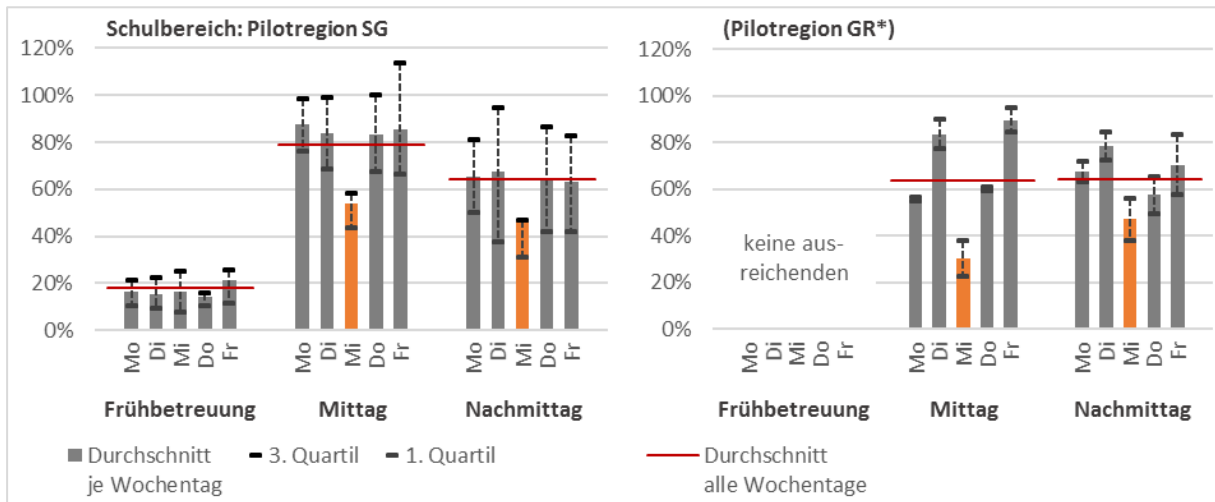


Abbildung 2 hervorgeht, können sich die Auslastungsgrade je nach Wochentag und Tageszeit deutlich von den Durchschnittswerten unterscheiden. So zeigt sich für den Vorschulbereich in beiden Regionen, dass die Donnerstage tendenziell überdurchschnittlich ausgelastet sind, während Freitage und Mittwochnachmittage tiefe Belegungen ausweisen. Im Hortbereich ist typischerweise der Mittwoch schlecht ausgelastet.

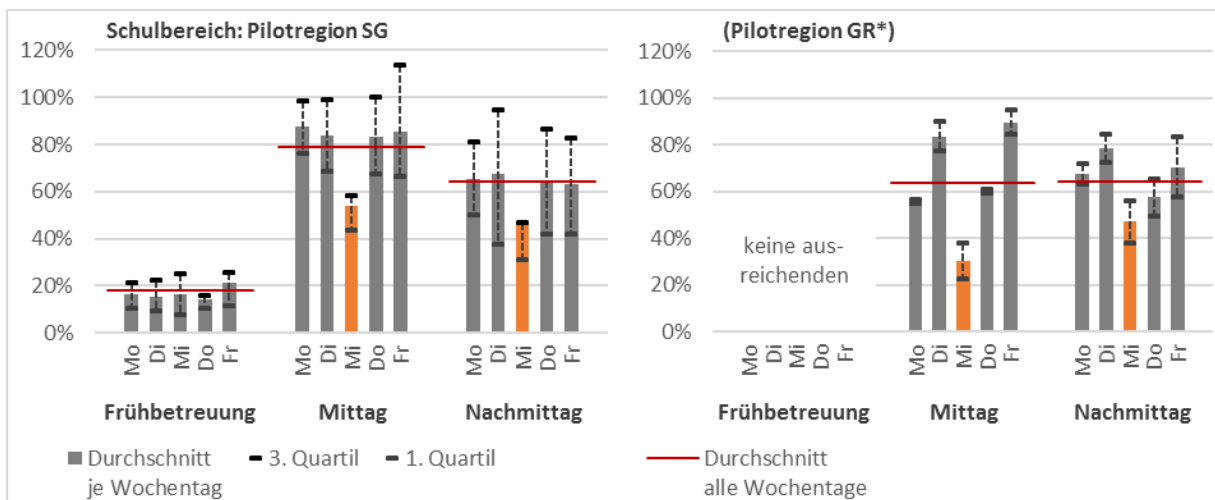
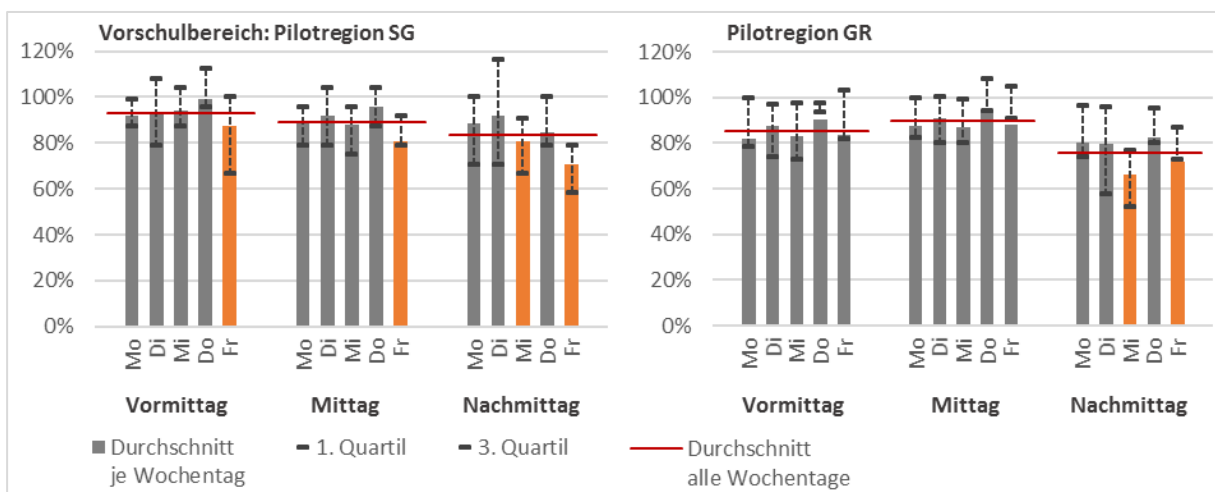


Abbildung 2: Auslastungsgrade nach Wochentag und Tageszeit, Vorschul- (oben) und Schulbereich (unten) (*Die Angaben zum Schulbereich der Pilotregion GR basieren auf Daten von zwei Institutionen.)

Mit Blick auf die teils fehlende Schulferienbetreuung ist auch die Nutzung des Betreuungsangebots in den Schulferien von Interesse. Wie die Abbildung 3 zeigt, entfallen in den Horten bis zu 25% der geleisteten Betreuungszeit auf die Schulferien. Der höhere Anteil in Graubünden ist dabei darauf zurückzuführen, dass die betrachteten Betriebe im Sommer keine Betriebsferien machen.

Vergleicht man die durchschnittlich abgerechneten Betreuungseinheiten zwischen Schulzeit und Schulferien, zeigt sich, dass in den meisten Horten während den Schulferienwochen rund die Hälfte des sonst üblichen Betreuungsumfangs erreicht wird. Es gibt aber auch Institutionen, in denen sich die verrechneten Betreuungszeiten in- und ausserhalb der Schulferien kaum unterscheiden. Kein systematischer Unterschied ist hinge-

gen zwischen den verschiedenen Ferienzeiten zu beobachten (es wird also z.B. in den Sommerferienwochen nicht mehr Betreuung nachgefragt wie in den Herbstferienwochen).

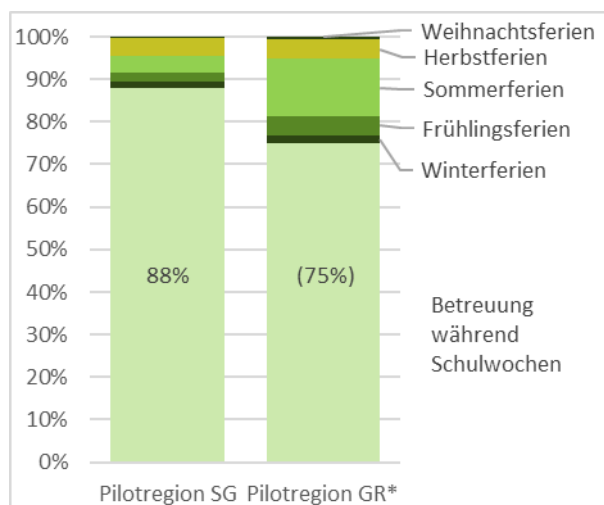


Abbildung 3: Verteilung der Betreuungszeit auf Schulwochen und Schulferien, Schulbereich (*Angaben zum Schulbereich GR basieren auf Daten von zwei Institutionen.)

1.5 Bisherige Reaktionen der Anbieter

a) Umgang mit Auslastungsschwankungen

Dem schwankenden Bedarf an Betreuungsplätzen begegnen die Anbieter wenn immer möglich mit einem flexiblen Personaleinsatz. Dabei zeigt sich, dass grössere Betriebe mit mehreren Gruppen und Kita- und Hortbetrieb mehr Möglichkeiten haben. So haben die meisten grösseren Betriebe ein oder mehrere Mitarbeitende, die auf mehr als einer Gruppe und eventuell standortübergreifend tätig sind und ihre Einsätze an den verschiedenen Orten flexibel anpassen können. Teilweise werden auch explizit «Springerinnen» eingestellt, die stundenweise für Einsätze aufgeboden werden. Da bei grösseren Betrieben praktisch immer und grösstenteils auch planbar (z.B. aufgrund Ferien- oder Weiterbildungsabwesenheiten) Arbeitseinsätze anfallen, kann aber solchen Mitarbeitenden faktisch eine Teilzeitstelle mit fixem Grundpensum angeboten werden.

Der zweite Ansatz, um zeitweiligen Unterauslastungen zu begegnen, ist die Zusammenlegung von Gruppen und/oder Standorten. Dabei, aber auch bei einer generell zu tiefen Auslastung, werden bei verschiedenen Institutionen sodann *altersdurchmischte Gruppen* mit Vorschul- und Schulkindern (bis 12 Jahre) geführt. Die Erfahrungen mit diesen Angeboten sind grundsätzlich positiv. Gerade die altersdurchmischten Gruppen sind aus Sicht der Anbieter auch pädagogisch wertvoll, da Austausch und Umgang mit Kindern aus einer anderen Altersgruppe auf natürliche Weise erfahren und geübt werden könnten. Voraussetzung sei indes, dass das Personal mit der grösseren Altersspanne umzugehen wisse und die Räumlichkeiten grosszügig genug seien, um auch eine Trennung und je altersgerechte Umgebungen zu ermöglichen. Angemerkt wird weiter, dass die Planung und Organisation altersdurchmischter Angebote herausfordernd sei und Nachmittage zudem typischerweise stärker ausgelastet seien als Vormittage, was bei der Personaleinsatzplanung entsprechend zu berücksichtigen sei. Würden die Kapazitätsgrenzen eines Standorts erreicht, führe ein wachsender Anteil an Schulkindern dazu, dass zunehmend ganze Tage «versperrt» würden, was sich dann wieder negativ auf die Auslastungszahlen auswirke. Kombinierte Angebote für Vorschul- und Schulkinder werden daher vor allem für neue Standorte

oder Standorte mit – gemessen an der Nachfrage – grossen Platzkapazitäten als interessante Alternative erachtet.

Wie aus den Gesprächen hervorging, scheiden sich beim Thema altersgemischte Gruppen allerdings die Geister. So stehen mindestens ebenso viele Anbieter altersdurchmischten Gruppen skeptisch gegenüber. Bei zu stark gemischten Gruppen würde es schwierig, den Interessen und Bedürfnissen der Kinder gerecht zu werden. Im Vorschulbereich sei allenfalls noch die Hinzunahme von Kindergartenkindern machbar – dies insbesondere für ehemalige Kitakinder oder Kinder mit Geschwistern in der Kita. Spätestens aber beim Schuleintritt sei der Zeitpunkt gekommen, an dem die Kinder in eine neue Gruppe und Umgebung wechseln sollten. Ergänzend wird angemerkt, dass auch die Subventionspraxis der Gemeinden kombinierte Kita-Hort-Angebote verhindern könne, wenn nämlich die von der Gemeinde/Schule betriebenen Hortangebote stärker subventioniert würden als entsprechende Angebote von den Kitas. Eine Kita vertritt schliesslich den Standpunkt, dass mit dem Handbieten für Schulkinderbetreuung der notwendige Druck von den Gemeinden genommen würde, Schultagesstrukturen aufzubauen.

Eine weitere Möglichkeit die Auslastung zu erhöhen, ist das Anbieten von *stundenweiser Betreuung* von «fremden» Kindern (die nicht bereits in der Kita bzw. im Hort betreut werden). Ein Anbieter, der dies im Sinne einer «Chinderhüeti» bereits anbietet, geht gerade dazu über, eigentliche Betreuungsgutscheine herauszugeben, die etwa beim lokalen Tourismusbüro oder bei Hotels bezogen (und von diesen ggf. subventioniert) werden können. Die einfache Buchung der Plätze wird zudem über ein auf der Website integriertes Buchungstool ermöglicht.

b) Flexible Betreuungsmodelle

Einzelne Anbieter haben auch auf das Flexibilitätserfordernis der Eltern reagiert. Eine Institution bietet bereits heute die Möglichkeit, bei fixem Betreuungsumfang Plätze flexibel zu buchen und unterstützt dieses Angebot mit einer Online-Buchungsplattform. Eine weitere Institution bietet für Spitalangehörige die Möglichkeit wechselnder, auf Arbeitspläne abgestimmter Betreuungstage, dies jedoch gegen einen Aufpreis von 15%. Zwei andere Betriebe bieten nach Absprache mit der Geschäftsleitung Hand zu wechselnden Betreuungstagen, dies aber beschränkt auf wenige Plätze (2 flexible Plätze auf eine Gruppe von 12 Plätzen) und auf Eltern in einer «besonderen beruflichen Situation» sowie verbunden mit der Auflage, die benötigten Betreuungstage einen Monat im Voraus bekannt zu geben.

Die Mehrheit der restlichen Anbieter gibt sich zum Thema flexible Betreuungszeiten zurückhaltend. Ursächlich hierfür sind gerade im Vorschulbereich pädagogische Überlegungen, wonach fixe Betreuungstage mit konstanten Betreuungspersonen und Kindergruppen als zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Kind-Kita-Beziehung erachtet werden. Andererseits werden betriebsorganisatorische Bedenken genannt, da flexible Betreuungsmodelle komplexere Einsatzplanungen und vermehrte Flexibilität beim eigenen Personal bedingt. Verschiedene Anbieter vertreten auch die Auffassung, dass sich in erster Linie die Arbeitgeber bewegen und ihre Erwartungen an die Flexibilität ihrer Mitarbeitenden zurückschrauben müssten. Oder, wenn dies nicht möglich sei, auf flexiblere Tagesfamilien zurückgegriffen werden müsse. Letzterem stehen allerdings die Erwartungen der Tageseltern gegenüber, die fixe Betreuungstage ebenfalls bevorzugen.

c) Erweiterungen der Öffnungszeiten

In Bezug auf die Betreuung während Ferienzeiten haben einzelne Anbieter die Betriebsferien abgeschafft oder ziehen dies – gerade wenn mehrere Standorte betrieben werden – in Betracht. Bei den Öffnungszeiten werden Ausweitungen meist nicht in Betracht gezogen, weil die Nachfrage als zu gering eingeschätzt wird und die zusätzlich anfallenden Kosten nicht gedeckt werden könnten. Nichtsdestotrotz ziehen einzelne Anbieter mit Blick auf die im Gesundheits- oder

Tourismussektor tätigen Eltern längere Öffnungszeiten bis 20 Uhr und/oder Samstagsbetriebe in Betracht.

1.6 Zwischenfazit

Die Angebotsanalyse zeigt, dass sich auch in den beiden Pilotregionen die Kinderbetreuungsinfrastruktur in den letzten Jahren deutlich verbessert hat. Gleichwohl ist das Angebot nur bedingt mit den Anforderungen berufstätiger Eltern vereinbar. So sind erstens vor allem im Schulbereich nach wie vor erhebliche Versorgungslücken auszumachen, da an diversen Schulstandorten Angebote gänzlich fehlen oder aber nur während des Schulbetriebs verfügbar sind. Darüber hinaus ergeben sich sowohl für den Vorschul- als auch Schulbereich Hinweise, dass zwischen dem bestehenden Angebot und den Elternbedürfnissen wesentliche Differenzen bestehen. So weisen die Belegungszahlen zwar durchschnittlich auf freie Kapazitäten hin, doch können zu Spitzenzeiten mit überhohen Belegungen kaum noch zusätzliche Kinder aufgenommen werden. Auch weisen die Angaben der Anbieter darauf hin, dass ein verbreiteter Bedarf nach flexibleren Betreuungsmodellen und Angebotserweiterungen besteht, denen aber bislang erst in wenigen Fällen entsprochen werden kann.

2 Finanzen

2.1 Allgemeine Finanzlage

Die Analyse der Jahresabschlüsse der projektbeteiligten Betreuungsanbieter zeigt die anhaltenden finanziellen Herausforderungen. Von den acht privaten Trägerschaften, von denen für den Kitabereich die Finanzzahlen der letzten Geschäftsjahre 2015-2017 vorlagen, wies nur gerade eine in allen drei Jahren ein positives Ergebnis aus. Alle anderen verzeichneten während mindestens einem Jahr ein teils erhebliches Defizit. Im Schulbereich war die Lage weniger kritisch; von den vier vorliegenden Hortabschlüssen war nur einer defizitär.

Massgebend für die Finanzlage sind vor allem zwei Faktoren. Zum einen ist die ausreichende *Auslastung* zentral, was bei Anbietern in kleineren Gemeinden und einem dünn besiedelten Einzugsgebiet grundsätzlich eine Herausforderung ist, da das Nachfragepotenzial geringer ist. Auch günstig gelegene Anbieter können jedoch Problemen begegnen, wenn in deren Einzugsgebiet das Platzangebot rasch zunimmt. Dies spüren derzeit vor allem Anbieter im Werdenberg, wo im angrenzenden Fürstentum Liechtenstein Unternehmen betriebseigene Kitas weiter ausbauen und ihren Mitarbeitenden Plätze zu sehr attraktiven Konditionen anbieten. Daneben können aber auch Spielgruppenangebote, die längere Zeitfester (z.B. inkl. Mittagsbetreuung) abdecken, spürbar auf die Auslastung drücken. Problematisch wird dies insbesondere dann, wenn diese Angebote einen Umfang annehmen, der eigentlich eine Kita-Betriebsbewilligung und die Einhaltung der weitergehenden kantonalen Qualitätsanforderungen inkl. deren Kontrolle erfordert. Schliesslich können Belegungsschwankungen saisonal auftreten, so insbesondere bei Standorten, wo viele Eltern im Tourismussektor tätig sind.

Der andere massgebende Faktor ist ein *ausreichender Anteil an Plätzen, der in höheren Tarifstufen* verkauft werden kann. Ergibt sich bei der Elternschaft eine Verschiebung hin zu tieferen Einkommen, schlägt sich dies in tieferen Tarifeinstufungen und Mindereinnahmen nieder, für die die Mehrheit der Betreuungsanbieter selber aufkommen muss. Die Tragweite dieses (sozialen) Risikos wird dadurch verschärft, dass sich gemäss Einschätzung der Betreuungsanbieter in beiden Pilotregionen die Einkommensstruktur der Eltern über die letzten Jahre verschlechtert hat. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass in den Anfangszeiten vor allem gutverdienende Eltern die Betreuungsinfrastruktur in Anspruch nahmen, während nun, mit steigender Akzeptanz, die Angebote zusehends auch von weniger gut situierten Haushalten genutzt werden. Ungünstig für mehrere Anbieter dürfte sich zudem die steuerliche Abziehbarkeit der Betreuungskosten auswirken, die zu einem tieferen steuerbaren Einkommen führt und eine tiefere Tarifeinstufung zur Folge haben kann.

Weitere den Finanzhaushalt belastende Faktoren sind *generell zu grosszügige Tarifsysteme*, bei denen zu tief angesetzte Tarifstufen oder zu hohe Geschwisterrabatte einen zu tiefen Kostendeckungsgrad hervorbringen. Daneben kann der *Personalbereich* zu Mehrkosten führen, wenn es zu vielen Personalwechseln kommt, der Anteil erfahrener Mitarbeitenden mit höheren Löhnen zunimmt oder ein grosszügigerer Betreuungsschlüssel gewählt wird als vorgeschrieben – dies etwa um Platzanfragen für Babys und ältere Kinder gleich behandeln zu können oder um bestimmte Qualitätsvorstellungen zu erfüllen.

Ungeachtet der Ursachen, die im Einzelfall ausschlaggebend sind, treten die finanziellen Herausforderungen verstärkt beim *Auslaufen der Bundessubventionen* zu Tage. Verschiedene Anbieter konnten in der Aufbauphase rasch eine gute Auslastung erreichen, so dass die Anschubgelder – die dank fortlaufender Expansion vielfach über mehrere Jahre flossen – zu Ertragsüberschüssen führten. Strukturelle Probleme wurde dadurch häufig verdeckt.

2.2 Kostensituation

Die Abbildung 4 zeigt die Kosten pro belegten Platz im Kitabereich. In der Pilotregion SG betragen die Kosten durchschnittlich CHF 105, in GR knapp CHF 125. In den Kosten eingerechnet ist ein einheitlicher kalkulatorischer Zuschlag für Unterhalt, Reparaturen und Ersatz (URE) sowie für mehrjährig nutzbare Anschaffungen und Investitionen in die Betriebsinfrastruktur.⁷ Der Grossteil der Kosten von CHF 83 bis 93 pro Tag oder 75% bis 80% des Betriebsaufwands (= Gesamtaufwand abzüglich ausserordentliche und periodenfremde Aufwendungen) entfällt auf das Personal. Der Raumaufwand (Mietzinsen inkl. Nebenkosten) und die Verpflegungsauslagen⁸ als nächstwichtige Posten machen durchschnittlich 9% bzw. 8% des Betriebsaufwands aus. Die Anteile der weiteren Aufwendungen, darunter Verwaltung (ohne Personalanteil) und Verbrauchsmaterial (u.a. Haushaltsartikel, Spielsachen, Bastelmaterial), belaufen sich je auf weniger als 2%.

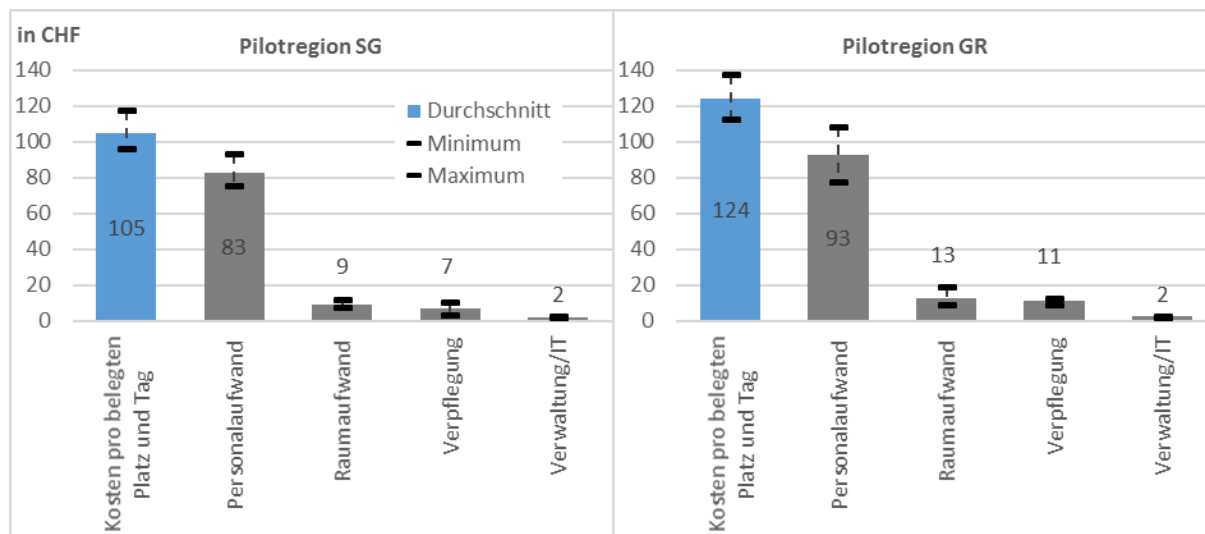


Abbildung 4: Kosten pro belegtem Platz, Kitabereich (je Region 4 Betriebe)

Die höheren Kosten in der Pilotregion GR kommen wesentlich durch die insgesamt tiefere Auslastung des Platzangebots zustande (vgl. Abschnitt 01.4). Daneben weisen die Zahlen darauf hin, dass die Kosten in SG auch deshalb tiefer ausfallen, weil die Anbieter grösser sind und unter einem Dach mehrere Gruppen vereinen und/oder an mehreren Standorten tätig sind. Dies geht aus Abbildung 5 hervor, wonach grössere Anbieter mit mehr bewilligten Platzzahlen sowohl die Leistungen in Bezug auf die Gesamtkosten wie auch die Personalkosten tendenziell günstiger erbringen können als kleinere Anbieter.

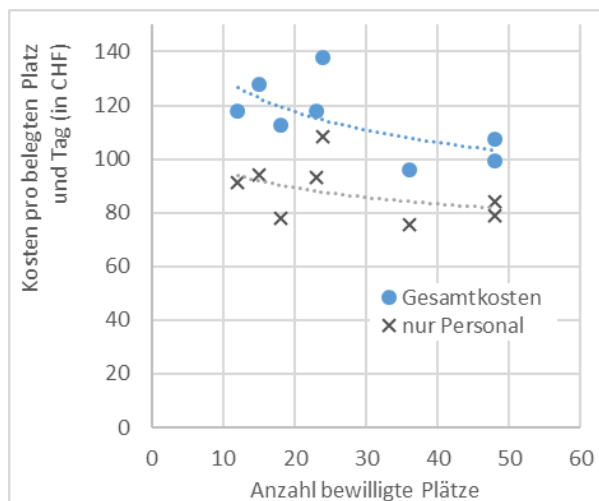


Abbildung 5: Kosten pro Platz nach Betriebsgrösse, Kitabereich

⁷ Je 12 Plätze wurden CHF 1'000.- für URE und CHF 6'000.- für Betriebsinfrastrukturausgaben bzw. kalkulatorische Abschreibungen zugeschlagen. Effektiv getätigte URE-Aufwendungen und Infrastrukturausgaben wurden mit den Zuschlägen verrechnet, so dass die ausgewiesenen Rechnungsergebnisse korrekt gespiegelt werden.

⁸ In den Kitas und Horten, wo selber gekocht wird, wurde beim Personalaufwand ein Teil herausgerechnet (2 Std. à CHF 30.- pro 12 Kinder und Tag) und den Verpflegungskosten zugeschlagen.

Im Schulbereich liegen die Kosten pro belegten Platz im Mittel bei CHF 73.⁹ Die im Vergleich zum Vorschulbereich tieferen Kosten sind dabei grösstenteils auf die geringere Anzahl Betreuungsstunden pro Tag zurückzuführen.¹⁰ Wird dieser Unterschied eingerechnet, ergeben sich im Hortbereich rund 5% tiefere Kosten pro belegten Platz als im Kitabereich.

Deutlichere Unterschiede ergeben sich in der Kostenstruktur (Abbildung 6). So ist der Hortbereich weniger personalintensiv und kann (insb. über Mittag) vermehrt auch mit nicht ausgebildetem Betreuungspersonal betrieben werden. Dies schlägt sich in tieferen Personalkosten nieder, die im Hortbereich noch 63% des Betriebsaufwands ausmachen. Markant höher sind bei Horten dagegen die Raumkosten (17%), was durch die schlechtere zeitliche Nutzung der Hortlokalitäten erklärt werden kann (weniger Betreuungseinheiten pro Tag, keine oder geringe Nutzung in den Schulferien). Höher als im Kitabereich fallen schliesslich auch die Verpflegungskosten aus.

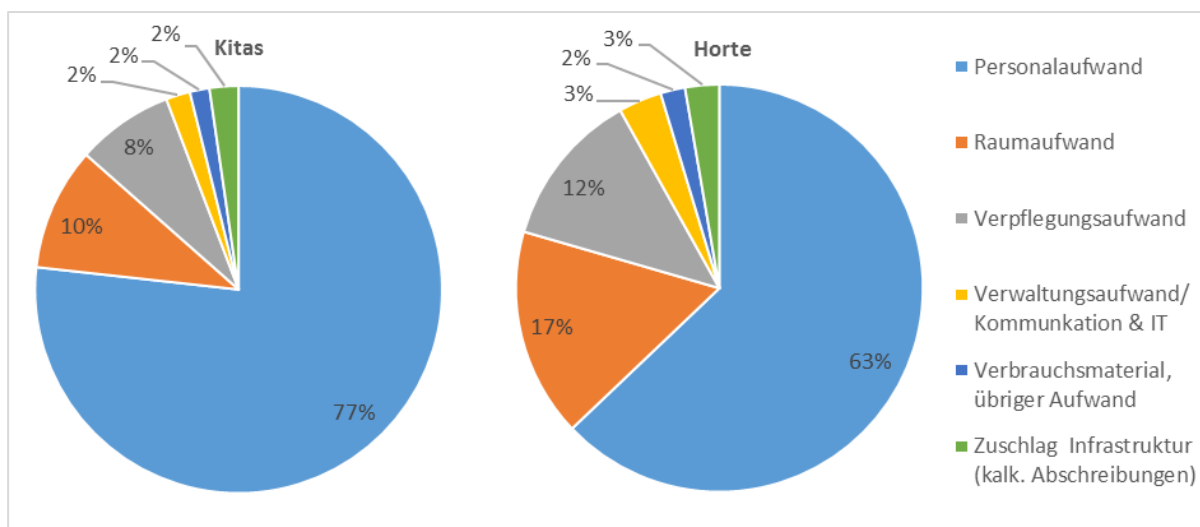


Abbildung 6: Kostenstruktur, Kita- vs. Hortbereich

Aus Informationen zur Personalzusammensetzung lassen sich weitere Schlüsse zum Personalaufwand ziehen. Die Abbildung 7 zeigt für verschiedene Betriebskategorien (nur Kitabetrieb, kombinierter Kita- und Hortbetrieb, nur Hortbetrieb) die Anzahl Stellenprozente pro bewilligten Platz für das Personal insgesamt und aufgeteilt in Betreuungs- und Nichtbetreuungspersonal.¹¹ Auch wenn die Datengrundlagen mit einigen Unsicherheiten behaftet sind, zeigt sich doch ein recht klares Bild. So bestätigt sich erstens, dass mit steigender Betriebsgrösse der Personalbedarf pro Leistungseinheit abnimmt. Dieser Zusammenhang trifft im Besonderen auf das Nichtbetreuungspersonal zu, ist tendenziell aber auch beim Betreuungspersonal zu beobachten.

⁹ Für den Hortbereich lagen Finanzdaten von vier Anbietern vor. Alle waren sowohl im Kita- wie auch Hortbereich tätig.

¹⁰ Aufs Jahr gerechnet, d.h. unter Berücksichtigung der Schul- und Ferienzeit, liegt die Betreuungszeit im Schulbereich rund 30% unter jener im Vorschulbereich.

¹¹ Als Betreuungspersonal wurde gezählt: Ausgebildetes Betreuungspersonal mit und ohne Leitungsfunktion, nicht ausgebildetes Betreuungspersonal, Lernende, Praktikanten und Zivildienstleistende. Bei Institutionen, die selber kochen wurde ein Anteil Kochpersonal herausgerechnet. Dem Nichtbetreuungspersonal zugerechnet wurden folgende Funktionen: Geschäftsleitung, Administration und Finanzen, Verkaufsleitung, Personal, pädagogische Führung, Koordination Ausbildung. Bei ausgelagerten Tätigkeiten (z.B. Buchhaltung) wurden die deklarierten Kosten auf Basis marktüblicher Löhne in Stellenprozente umgewandelt und dem Nichtbetreuungs-Personalaufwand zugerechnet.

Zweitens zeigt sich, dass Anbieter, die Vorschul- und Schulbetreuung anbieten, insgesamt tiefere Gesamt- und Betreuungspersonalaufwendungen haben als Betriebe die allein im Vorschulbereich tätig sind.

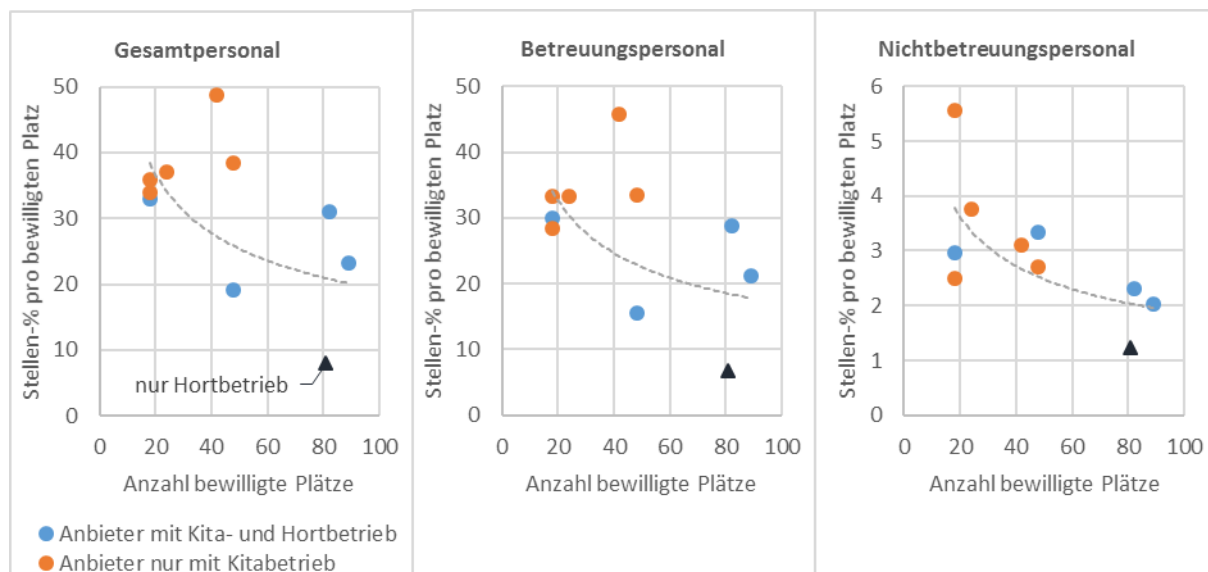


Abbildung 7: Stellenprozente pro bewilligten Platz, Kitas und Horte

2.3 Einnahmensituation

Die Tabelle 5 zeigt, wie sich Kitas und Horte finanzieren. Der Grossteil der Kosten werden durch Elterneinnahmen gedeckt. In absoluten Beträgen bezahlen die Eltern durchschnittlich CHF 70 (Pilotregion GR) bis CHF 75 (SG) für einen Kita-Tag und rund CHF 60 Franken für einen (kürzeren) Hort-Tag. Zusammen mit Beiträgen von Unternehmen, Spenden, Mitgliederbeiträgen und weiteren selbst erwirtschafteten Erträgen können die Kitas durchschnittlich gegen 60% (Pilotregion GR) bis über 75% des Betriebsaufwands selbst finanzieren. Im Hortbereich liegt der Eigenfinanzierungsgrad bei durchschnittlich 64%, wobei hier die Abweichungen gegen oben und unten gross sind.

Gemeinden und Kanton (GR) respektive nur die Gemeinden (SG) leisten den grössten Teil der Restfinanzierung. Die Unterschiede dabei sind allerdings erheblich. Während die Kitas in der Pilotregion SG durchschnittlich 20% des Betriebsaufwands von der öffentlichen Hand (ohne Bund) erhalten, sind es in der Pilotregion GR 36%. Der Hortbereich ist, in beiden Regionen, zu 35% subventioniert. In absoluten Beträgen liegen die öffentlichen Subventionen pro Jahr bei durchschnittlich CHF 5'000 (SG) bzw. 11'000 (GR) pro belegten Kitaplatz und rund CHF 6'000 pro belegten Hortplatz (beide Pilotregionen), mit grossen Abweichungen insbesondere in den St. Galler Gemeinden.

Trotz des erheblichen öffentlichen Engagements können die Betreuungsanbieter ihre Kosten nur teilweise decken. So weisen insbesondere die Anbieter in der Pilotregion GR eine Finanzierungslücke von durchschnittlich 6% auf, was die finanzielle Nachhaltigkeit der Betriebe stark in Frage stellt. Auch wenn die meisten Anbieter – mehrfach aufgrund früherer Erfahrungen – zuversichtlich sind, im Notfall von den Standortgemeinden unterstützt zu werden, ist die Lage als Bittsteller unbefriedigend und Anpassungen am Subventionsmechanismus drängen sich entsprechend auf.

In Graubünden zeigt die auf kantonaler Ebene geregelte Subventionierung einige offensichtliche Schwächen. Fragwürdig ist einerseits die Vergangenheitsorientierung der Normkostenberechnung, die nur schon gegenüber normalen Lohn- und Preisentwicklungen blind ist. Störend ist

des Weiteren die undifferenzierte Gleichbehandlung der Betriebe, die in sehr unterschiedlichen Kontexten agieren. So fallen die Beiträge einheitlich aus, unabhängig namentlich von der Lage der Betreuungseinrichtung (zentral oder peripher), Einnahmenstruktur der Eltern (einkommensstark oder -schwach), Kinderstruktur (Anteil von Babys, Kindern mit besonderen Bedürfnissen, Fremdsprachigen) oder den Öffnungszeiten (länger als 11 Stunden). Die öffentliche Hand schiebt damit – wie meistens auch in der Pilotregion SG – wesentliche Preisentwicklungs-, Belegungs-, soziale und geografische Risiken einseitig auf die Anbieter ab.

	Vorschulbereich (Kitas)		Schulbereich (Horte)
	SG	GR	SG & GR
Elternbeiträge	71% [65 - 77%]	57% [52 - 66%]	57% [48 - 66%]
Beiträge Unternehmen	3% [1 - 6%]	0%	3% [0 - 12%]
Spenden und Gönnerbeiträge, Mitgliederbeiträge, übrige Erträge (darunter Anlässe, Nebeneinkommen)	2% [1 - 5%]	2% [0 - 4%]	4% [0 - 14%]
Eigenfinanzierung	76% [69 - 83%]	58% [53 - 67%]	64% [47 - 91%]
Beiträge Gemeinden (SG) und Kanton (GR)	20% [11 - 28%]	36% [33 - 40%]	35% [11 - 46%]
Beiträge Bund (temporäre Anstossfinanzierung)	2% [0 - 9%]	0%	3% [0 - 7%]
Finanzierungslücke (-) / Finanzierungsüberschuss (+)	-1% [-11 - 11%]	-6% [-10 - 1%]	1% [-15 - 9%]

Tabelle 5: Finanzierung in Prozent des Betriebsaufwands (Durchschnittswerte sowie, in Klammern, Minimal- und Maximalwerte)

2.4 Bisherige Reaktionen der Anbieter

Die finanziellen Herausforderungen haben bei den Anbietern vielfältige Reaktionen und Massnahmen hervorgerufen.

a) Einnahmen erhöhen

Verschiedene Anbieter haben in jüngerer Zeit mehrere *Anpassungen an den Betreuungstarifen* vorgenommen, um die Einnahmensituation zu verbessern. Im Vordergrund standen generelle Erhöhungen in allen Tarifstufen, die gezielte Erhöhung der unter oder oberen Tarife, die Erhöhung der Anzahl Tarifstufen und die Reduktion oder Abschaffung von Rabatten. Ebenso haben einzelne Anbieter (in SG) wie bereits erwähnt, die für die Tarifberechnung massgebende Einkommensbasis angepasst, um die tatsächlichen wirtschaftlichen Verhältnisse der Eltern abzubilden. Einen weiteren Schritt gelang einem Anbieter, der im Rahmen neuer Leistungsvereinbarungen das *soziale Risiko an die Gemeinden* übertragen konnte. Neu übernehmen die Gemeinden im Falle von unerwartet tiefen Elternbeiträgen (weniger als durchschnittlich CHF 70 pro Platz und Tag) die Differenz zwischen den pro Platz und Tag budgetierten und effektiv erzielten Elternbeiträgen.¹²

Die Mehrheit der Anbieter sieht den Handlungsspielraum im Bereich der Tarife derzeit weitgehend als ausgeschöpft. Dies einerseits, weil man die Konkurrenz nicht überbieten und auch einkommensschwachen Haushalten weiterhin Zugang zum Betreuungsangebot ermöglichen will. Andererseits bekundet man aber auch Mühe, (wiederholt) Tarifierhöhungen gegenüber den Eltern zu rechtfertigen, wenn nicht gleichzeitig das Angebot verbessert wird.

Weitere Einnahmenquellen werden mit *Leistungsvereinbarungen mit Unternehmen* erschlossen. In den umfassendsten Leistungsvereinbarungen stellen Unternehmen dabei grosszügige Betriebsbeiträge oder Räumlichkeiten und weitere Leistungen (z.B. Mahlzeiten) zur Verfügung. Die Betreuungsanbieter verpflichten sich ihrerseits, eine gewisse Platzzahl für die Unternehmen fix

¹² Der Beitrag wird nur bei einem Aufwandüberschuss fällig.

zu reservieren oder Anfragen von Mitarbeitenden vorrangig zu behandeln. Ein weiteres Modell von Leistungsvereinbarungen, das zunehmend in der Pilotregion SG zur Anwendung kommt, sind Leistungsvereinbarungen zwischen einem Unternehmen und mehreren regionalen Betreuungsanbietern. Die Betreuungsanbieter bilden dabei einen Pool und können als solcher den Unternehmen eine bestimmte Platzzahl fix garantieren.

Zusatzangebote sind eine dritte Möglichkeit, Einnahmen zu generieren. Ein Anbieter betreibt zu diesem Zweck in seinen Horträumlichkeiten vormittags eine Spielgruppe. Neben einem substantiellen Beitrag an die Mietkosten hat das Spielgruppeangebot den willkommenen Nebeneffekt, dass neue Elterngruppen (z.B. gegenüber Kitas skeptisch eingestellte Eltern oder Ausländergruppen) niederschwellig an die Institution herangeführt werden können. Der gleiche Anbieter vermietet ein Teil der Räumlichkeiten auch noch anderweitig (z.B. für ein Kirchenkafi) und bietet an Wochenenden begleitete Besuchszeiten im Rahmen des begleiteten Besuchsrechts an.

b) Kosten optimieren

Auf der Kostenseite sind weniger kostensenkende als eher kostenoptimierende Massnahmen auszumachen. Dazu gehört für grössere Anbieter zuallererst die Ausweitung auf *mehrere Gruppen* im Vorschul- und/oder Schulbereich am gleichen oder an mehreren Standorten. Erst dann sei – sofern die Standorte geografisch nicht zu weit auseinanderlägen – ein optimaler Einsatz des Betreuungspersonals möglich. Ebenso könne dann der Nichtbetreuungsbereich von den Betreuungsaufgaben herausgelöst und einer spezialisierten Stelle übertragen werden. Daneben böten mehrere Gruppen den Vorteil einer gewissen Risikoverteilung – Verluste bei einer Gruppe könnten durch Überschüsse bei einer anderen kompensiert werden und umgekehrt.

Betriebe, die sowohl Kitas und Horte betreiben, halten passend zu den oben festgestellten Finanzzahlen fest, dass schulergänzende Tagesstrukturen derzeit eher kostendeckend betrieben werden und damit den Kitabetrieb quersubventionieren können. Die Ausnahme stelle indes der Mittagstisch dar, für den in der Regel keine kostendeckenden Tarife verlangt werden könnten. Da die Schulträgerschaften in beiden Pilotregion diesbezüglich ein Angebot bereitstellen müssen, könne hier aber einfacher ein höherer Subventionsbetrag (teilweise gar eine Defizitgarantie) ausgehandelt werden. Ein Anbieter merkt an, dass der Hortbetrieb mit grösseren Planungsunsicherheiten behaftet sei. Während im Kitabereich Abgänge in der Regel frühzeitig bekannt wären, seien im Schulbereich die beanspruchten Betreuungseinheiten jeweils erst kurz vor den Sommerferien bekannt. Zudem unterläge der Hortbetrieb stärkeren Schwankungen, weil die Gruppendynamik der Kinder mit steigendem Alter zunähme.

2.5 Zwischenfazit

Die Analyse der Finanzzahlen zeigt die grossen und teils ungelösten Herausforderungen, in ländlichen Regionen ganzjährig zugängliche Betreuungsangebote nachhaltig zu finanzieren. Auf der Einnahmenseite fallen die Elternbeiträge insgesamt tiefer und mit grösseren Schwankungen an als in zentraler gelegenen Gebieten, während auf der Kostenseite diese Nachteile nicht vollständig aufgefangen werden. Zwar können in der Tendenz Räumlichkeiten etwas günstiger genutzt werden und ist das allgemeine Lohnniveau etwas tiefer. Wollen die Betreuungsanbieter den Qualitätsansprüchen genügen und für die Mitarbeitenden – und teils dringend benötigten auswärtigen Fach- und Führungskräfte – attraktiv bleiben, ist der Spielraum nach unten allerdings begrenzt. Die öffentliche Hand zeigt bisher wenig Bereitschaft auf diese spezifischen Gegebenheiten Rücksicht zu nehmen und ihr Subventionsmodell differenzierter auszugestalten. Umso mehr rücken betriebsinterne und betriebsübergreifende Optimierungsmassnahmen ins Zentrum. Dabei weisen die Erfahrungen der grösseren Anbieter mit mehreren Gruppen und einer breiteren Angebotspalette den Weg, da es ihnen tendenziell gelingt, die Angebote kostengünstiger zu erstellen, aber auch in Verhandlungen mit öffentlichen und privaten Geldgebern und Kunden ein grösseres Gewicht zu erreichen.

3 Betriebsorganisation und Personalführung

3.1 Aufgabenteilung zwischen der operativen und strategischen Ebene

Um weitere Hinweise über vorteilhafte Betriebsformen zu erhalten, wurde im Rahmen der Angebotsanalyse auch die Aufbauorganisation der Betreuungsbetriebe, d.h. ihr hierarchisches Grundgerüst und die daraus folgende Aufgabenteilung, näher untersucht.¹³ Der Fokus lag dabei zunächst auf der Trennung zwischen strategischen (die längerfristigen Ziele betreffenden) und operativen (den aktuellen Betriebsalltag betreffenden) Tätigkeiten. Anschliessend wurde die Aufteilung des operativen Betriebs in die Bereiche Betreuung/pädagogische Arbeiten und Administration/betriebliche Arbeiten genauer studiert (vgl. Abschnitt 3.2).

Die Trennung zwischen strategischen und operativen Tätigkeiten ist in den Betrieben unterschiedlich weit gediehen. So sind die obersten Führungsgremien (insb. Vereinsvorstände, daneben Gesellschafterversammlung, Betriebs- und Stiftungsrat) als eigentlich strategische Organe zwar in allen Institutionen grundsätzlich für die strategischen Hauptaufgaben verantwortlich wie namentlich die zentralen Personalentscheide, Genehmigung der Jahresrechnung und Aufsicht über die Finanzplanung, Entscheide über grosse Anschaffungen (z.B. IT-System) und Abschlüsse wichtiger Verträge (Miete der Räumlichkeiten, Leistungsvereinbarungen) oder die Verabschiedung der strategischen Betriebsgrundlagen. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Führungsgremien teilweise stark in operative Aufgaben involviert sind. So sind Vorstandsmitglieder etwa zuständig für Unterhaltsarbeiten an der Betriebsinfrastruktur, die Personalrekrutierung oder Lohnadministration.

Der Umfang des Einbezugs des Führungsgremiums in operative Aufgaben ist wesentlich abhängig vom Reifegrad und der Finanzlage der Organisation. In der Pionierphase sind die Initianten typischerweise stark sowohl strategisch als auch – wegen anfänglich knapper finanzieller Mittel – operativ tätig. Daneben sehen sich Trägerschaften mit ungenügender Finanzausstattung dazu gezwungen, operative Aufgaben vermehrt an die ehrenamtlich arbeitenden Vorstände zu übertragen. Lassen es hingegen Entwicklungsstand und Finanzlage zu, gehen die Organisationen in der Regel dazu über, eine Geschäftsführung (auch: Krippenleitung) einzusetzen, die den gesamten operativen Bereich führt und gleichzeitig die strategischen Geschäfte vorbereitet.

Mit der Einführung einer Geschäftsführung kann das oberste Führungsgremium entscheidend entlastet und auf seine Kernaufgaben ausgerichtet werden. Typischerweise sehen Betriebe mit einer gut ausgebauten Geschäftsführung deshalb auch keine grösseren Probleme, Mitglieder im strategischen Führungsgremium ersetzen zu können. Im Gegenteil, ein Mandat im Vorstand wird als attraktives Engagement erachtet. Damit eine Geschäftsführung indes ihre positive Wirkung entfalten kann, ist es entscheidend, dass sie sich ihrerseits auf die operative Führung und die ihr übertragenen strategischen Aufgabestellungen konzentrieren kann und nicht zu stark ins operative Alltagsgeschäft eingebunden ist.

In den untersuchten Betrieben, zeigt sich auch diesbezüglich die Situation recht unterschiedlich. Während die Mehrheit eine Geschäftsführung kennt, scheint die Funktion gerade bei kleineren Betrieben tendenziell unterdotiert bzw. mit zu vielen anderen Aufgaben belastet. Teilweise ist

¹³ Die Analyse stützte sich auf folgende Informationsgrundlagen: Organigramme, Betriebskonzepte, Stellenbeschreibungen, schriftliche Angaben und mündliche Ausführungen zur Kompetenz- und Aufgabenverteilung.

umgekehrt aber auch ein sehr starker Einbezug der operativen Geschäftsführung bei strategischen Entscheidungen zu beobachten. Beides kann zu Ineffizienzen und zu einer übermässigen Arbeitsbelastung der geschäftsführenden Person führen.

3.2 Organisation des operativen Betriebs

Im operativen Bereich lassen sich die in den analysierten Betrieben vorgefundenen Aufbauorganisationen in drei Typen zusammenfassen. Die nachfolgenden Abbildung 8 bis Abbildung 10 zeigen die Aufbauorganisationen dieser Modelle, wobei die betriebswirtschaftliche Leitung jeweils gelb und die pädagogische Leitung rot markiert ist.

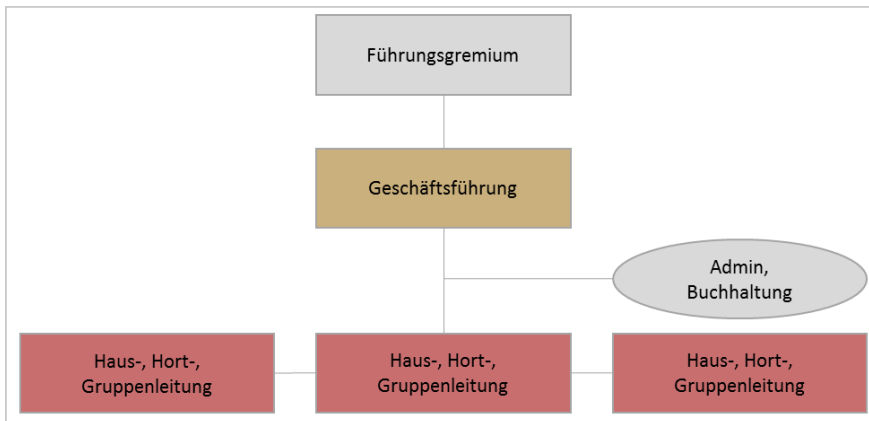


Abbildung 8: Duales Führungsmodell mit dezentraler pädagogischer Leitung (Typ 1)

Der erste Typ ist ein duales Führungsmodell mit weitgehend getrennter Verantwortung für den betriebswirtschaftlichen und pädagogischen Bereich. Die Gesamtbetriebsleitung und die betriebswirtschaftliche Führung liegen zentral bei der Geschäftsführung, die einen entsprechenden beruflichen Hintergrund im Bereich Betriebswirtschaft und Unternehmensführung hat. Die Geschäftsführung kann etwa in den Bereichen Administration und Rechnungswesen von einer eigenen Stabsstelle oder einer ausgelagerten Stelle, beispielsweise einem Treuhandbüro, unterstützt werden. Die einzelnen Haus- oder Gruppenleitungen sind der Geschäftsführung unterstellt, sind aber als Betreuungs- und pädagogische Fachpersonen im Rahmen der geltenden Rahmenbedingungen (Betriebskonzept, pädagogisches Konzept) für die pädagogische Leitung ihres Teilbetriebs je selbst verantwortlich. Sowohl die Geschäftsführung wie auch die pädagogischen Leitungspersonen werden vom obersten Führungsgremium (Vorstand) bzw. von vom diesen bezeichneten Ausschüssen (z.B. Pädagogikausschuss, Qualitätssicherungsausschuss) unterstützt und beaufsichtigt.

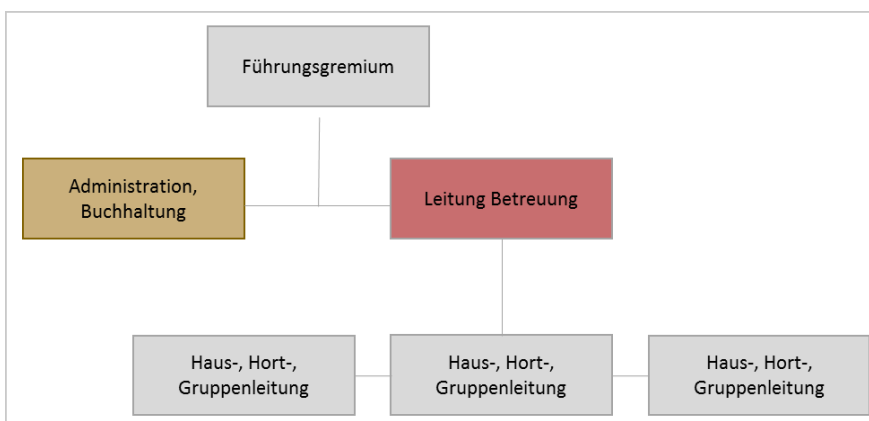


Abbildung 9: Dualem Führungsmodell mit zentraler pädagogischer Leitung (Typ 2)

Auch der zweite Typ ist ein duales Führungsmodell mit getrennter Verantwortung für den betriebswirtschaftlichen und pädagogischen Bereich und zwei hierauf spezialisierten Leitungspersonen mit kaufmännischen bzw. betreuungsbezogenen beruflichen Hintergründen. Im Unterschied zum ersten Typ gibt es auf operativer Ebene jedoch keine Gesamtbetriebsleitung und die betriebswirtschaftliche und pädagogische Führung sind dem oberstem Führungsgremium gleichwertig unterstellt. Ebenfalls im Unterschied zum ersten Typ liegt die pädagogische Leitung in einer Hand. Sie ist für die Einhaltung des pädagogischen Konzepts verantwortlich und führt die Haus- oder Gruppenleitenden nach einheitlichen Grundsätzen. Die pädagogische Leitung übernimmt typischerweise auch zentral den Verkauf, also die Beratung der Eltern und den Entscheid über die Aufnahme von Kindern.

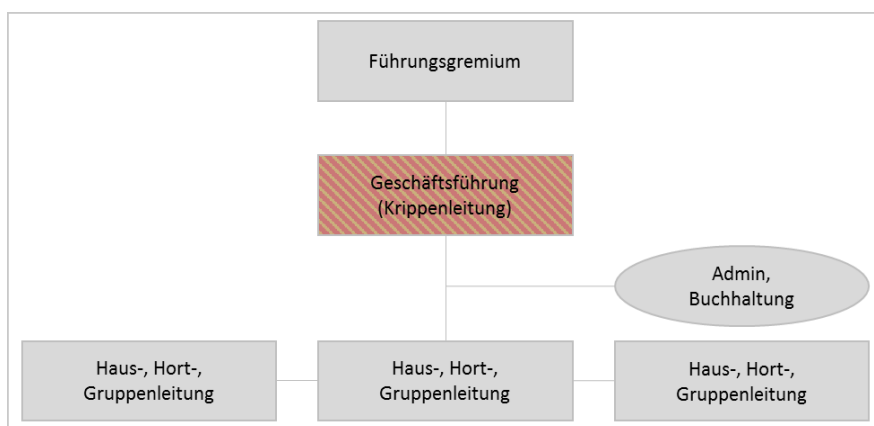


Abbildung 10: Führungsmodell mit vereinter betrieblicher und pädagogischer Leitung (Typ 3)

Beim dritten Typ gibt es keine Trennung zwischen Kompetenz- und Aufgabengebieten des pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Bereichs, vielmehr fällt die Verantwortung für beide Bereiche auf eine kombinierte, zentrale Stelle. Der Geschäftsführung obliegt die betriebliche und pädagogische Führung und die Verantwortung für die Umsetzung des Betriebs- und pädagogischen Konzepts. Sie wird in der Regel in den Bereichen Administration und Rechnungswesen von einer eigenen oder ausgelagerten Stelle unterstützt. Die geschäftsführende Person in diesem Modell hat ihren beruflichen Hintergrund in einem Betreuungs- oder pädagogischen Beruf und sich in Team- oder Unternehmensführung weitergebildet.

Betrachtet man die drei Modelle zusammen, ergeben sich Unterschiede in Bezug auf drei Dimensionen: (1.) dem Grad der personellen Trennung des betriebswirtschaftlichen vom pädagogisch-fachlichen Bereich, (2.) dem Grad der Konzentration der pädagogischen Leitung auf eine zentrale Stelle und (3.) der Breite der Führungsspanne der oberen Führungspersonen. Jede Dimensionsausprägung hat ihre eigenen Vor- und Nachteile.

So hat erstens das in den dualen Führungsmodellen angestrebte Herauslösen der betriebswirtschaftlichen Aufgaben aus dem Betreuungsbereich den Vorteil, dass auch für den Nichtbetreuungsbereich explizit ausgebildete Fachpersonen eingesetzt werden können. Dies optimiert den Ressourceneinsatz und erhöht die Professionalisierung. Das auf die Betreuung spezialisierte Fach- und Führungspersonal kann sich auf das Kerngeschäft konzentrieren, während in den wichtigsten betriebswirtschaftlichen Bereichen eine effiziente Betriebsführung über alle Betreuungseinheiten hinweg gewährleistet ist. Für die Eltern und weitere Anspruchsgruppen entsteht zudem eine koordinierte Anlaufstelle. Auf der anderen Seite bedingt ein duales Führungssystem eine gewisse Betriebsgröße – oder der Verbund mehrerer kleinere Betriebe –; erst dann kann eine spezialisierte betriebswirtschaftliche Leitung kostendeckend installiert werden. Mit Blick auf die untersuchten Betriebe dürfte die untere Grenze, ab der duale Führungsmodelle erfolgreich zur Anwendung kommen, bei rund 40 Plätzen liegen.

Die Konzentration der pädagogischen Leitung bei einer Stelle wie sie beim Typ 2 und 3 umgesetzt sind, bringt den Vorteil der maximalen Einheitlichkeit der angebotenen Dienstleistungen über den ganzen Betrieb hinweg. Gleichzeitig können Doppelspurigkeiten, die sich bei dezentralen pädagogischen Leitungen ergeben (z.B. parallele Ausarbeitung von Themenwochen) vermieden werden. Andererseits erlaubt die Abkehr von der zentralen pädagogischen Leitung mehr Entscheidungsfreiräume und Gestaltungsspielräume auf Stufe der Haus- oder Gruppenleitungen, was deren Stellen massgeblich aufwerten kann. Ein Mittelweg – den einzelne Anbieter auch bereits praktizieren – ist es, klare und einheitliche Rahmenbedingungen zentral festzulegen und den nachgeordneten Stellen den verbleibenden Handlungsspielraum (ev. gekoppelt an eine Budgetverantwortung) vollständig zu übertragen. Zusätzlich kann der Einsatz von Standardvorlagen (z.B. für die Einsatzplanung, Elternbriefe) und Materialaustausch institutionalisiert werden, um das Problem der Doppelspurigkeiten zu begegnen und Synergien zu nutzen.

Die drei Modelltypen unterscheiden sich drittens wesentlich in der Führungsspanne, d.h. der Anzahl der einer Führungsperson direkt unterstellten Mitarbeitenden, und damit in der Geeignetheit für verschiedene Betriebsgrößen. Beim Typ 1 übernehmen die Haus- und Gruppenleitungen einen wesentlichen Teil der Führungsspanne, so dass die Führungsspanne der Geschäftsführung überschaubar bleibt, d.h. weniger als 10 direkt unterstellte Personen umfasst. Dies hat den Vorteil, dass das Führungsmodell auch bei grösseren und wachsenden Betrieben angewendet werden kann. Beim Typ 2 kann die Führungsspanne für die pädagogische Leitung rasch unüberschaubar werden. Bei grösseren Betrieben ist es deshalb unumgänglich, einen Teil der Leitungsfunktionen an nachgeordnete Stellen abzugeben und vermehrt die Rolle als Oberaufsicht einzunehmen. Dies hat allerdings eine zusätzliche Hierarchiestufe zur Folge, was zu längeren Entscheidungswegen führen kann. Beim Typ 3 umfasst die Führungsspanne zusätzlich den Nichtbetreuungsbereich, was bei kleineren Betrieben möglich ist und eine schlanke Lösung darstellt, bei Wachstum aber rasch an Grenzen stösst.

Abschliessend kann festgehalten werden, dass die von den einzelnen strategischen und operativen Führungspersonen geäusserte Zufriedenheit mit ihrer Organisation dort am höchsten ist, wo die Aufgabenteilung zwischen strategischer und operativer Ebene weit gediehen ist und die Führungsspanne der operativen Führung überschaubar ist. Letzteres wird begünstigt durch ein duales Führungssystem und stärkere Dezentralisierung der pädagogischen Leitung und Verantwortung.

3.3 Personalführung

Die konkrete innere Ausgestaltung der dargestellten Organisationstypen ist in den untersuchten Betrieben sehr individuell und stark personen- und betriebsbezogen. Generell ist festzustellen, dass bei der Zuweisung von Aufgaben möglichst auf individuelle Stärken und Präferenzen eingegangen wird. Auch versuchen Leitungspersonen gezielt Verantwortung abzugeben und – mit klar definierten Eckwerten – auf unterstellte Mitarbeitende zu übertragen, so dass Autonomie und Handlungsspielraum auf allen Ebenen zunehmen können. Sie sehen damit nicht nur ein Element zu ihrer Entlastung, sondern vor allem auch ein wirksames Mittel um die Motivation und Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeitenden zu steigern.

Die Arbeitszufriedenheit wird generell als hoch bezeichnet, getrübt allerdings durch das tiefe Lohnniveau. Das tiefe Einkommen kann in der Einschätzung der Betriebe teilweise durch «Soft Factors» aufgefangen werden, wozu die individuelle, ressourcenbezogene Übertragung von Aufgaben gehört, aber auch Wertschätzung, Einbezug bei Entscheiden oder Weiterbildungsmöglichkeiten. Trotzdem bleibt das tiefe Lohnniveau als gewichtiger Nachteil und führt dazu, dass ausgelerntes Personal oft nicht lange auf dem Beruf arbeitet und Fach- und Führungskräfte vielfach schwierig zu rekrutieren sind. Diesbezügliche Schwierigkeiten merkten 7 von 10 der Betriebe an.

Das Anbieten von Teilzeitstellen kann die Situation entschärfen, da damit insbesondere ehemalige Mitarbeiterinnen und Mütter zurückgewonnen werden können. Die Teilzeitstellen müssten dabei, so ein Anbieter, gut ausgestattet sein, d.h. mit den gleichen Rechten, Weiterbildungsmöglichkeiten und Einbezug ins Team wie Vollzeitmitarbeitende. Aus betrieblicher Sicht besonders vorteilhaft sind Teilzeitmitarbeitende, die bei Bedarf ihr Pensum aufstocken und vorübergehende Personalengpässe schliessen können. Daneben betonen mehrere der Befragten aber auch, dass Vollzeitstellen angeboten werden müssten, da aufgrund des tiefen Lohnniveaus Teileinkommen für viele Mitarbeitende nicht ausreichend sind.

3.4 Zwischenfazit

Die Analyse der Betriebsorganisation zeigt verschiedene gangbare Wege, eine Betreuungsinstitution zu führen. Die praktizierten Modelle sind indes unterschiedlich geeignet, die verfügbaren Ressourcen optimal zu nutzen. So birgt eine ungenügende Trennung zwischen strategischer und operativer Ebene zugleich die Gefahr der Überbeanspruchung ehrenamtlich arbeitender Vorstände und von Versäumnissen in der Strategiefindung und Oberaufsicht. Weiter können im operativen Bereich fehlende Arbeitsteilung und zu hohe Konzentration von Leitungsfunktionen bei wenigen bzw. nur einer Person dazu führen, dass diese ihre Kernkompetenzen ungenügend einsetzen können, dauerhaft überlastet sind und als nur schwer ersetzbare Schlüsselpersonen, Betriebe in eine ungünstige Abhängigkeit bringen. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, als Einzelbetrieb wie auch als Verbund weitere Schritte hin zu einer differenzierten Aufgabenteilung und – verbunden mit gezielten zentralen Vorgaben – dezentraleren Führungsstrukturen zu unternehmen.

4 Kooperationen

4.1 Bestehende Nutzung von Synergien *innerhalb* von Institutionen

Im letzten Teil der Angebotsanalyse wurde der Frage nachgegangen, inwiefern die Betreuungsanbieter Synergie- und Kooperationspotenzial innerhalb ihrer Betriebe oder gemeinsam mit anderen Institutionen bereits nutzen und welche weiteren Kooperationsformen als möglich erachtet werden.

Die nachfolgende Tabelle 6 zeigt die Synergien, welche innerhalb der befragten Institutionen bereits heute zur Anwendung kommen. Die Mehrheit der aufgeführten Massnahmen ist bereits in den vorangegangenen Abschnitten im Zusammenhang mit organisatorischen und finanziellen Optimierungen erwähnt worden.

Kooperationsbasis	Synergien (Effizienz-/Qualitätssteigerung)	Kosten
Zusammenlegung mehrerer Standorte unter einer Trägerschaft	Realisierung von Grössenvorteilen, da von der Betriebsgrösse unabhängige Aufgaben auf mehr Betreuungsplätze aufgeteilt werden können; bessere Möglichkeiten für Aufgabenteilung und Spezialisierung (vgl. nachfolgende Tabelleneinträge); grösseres Einzugsgebiet bei der Suche nach Vorstandsmitgliedern; grösseres Gewicht bei Verhandlungen mit Gemeinden	Kosteneinsparungen in allen Bereichen
Zusammenlegen der Oberaufsicht und/oder Leitung Pädagogik und Qualitätssicherung	Sicherstellung einheitlicher Betreuungsleistungen und Qualität; Optimierung (da auf Erfahrungen von mehreren Gruppen abgestützt) von Standards und Prozessen im Bereich Betreuung aus einer Hand, womit Doppelspurigkeiten vermieden werden können; Anlaufstelle und Austauschplattform für Gruppenverantwortliche und weiteres Betreuungspersonal; Anlaufstelle für Eltern	Personalmehrkosten für pädagogische Oberaufsicht/Leitung, mindestens kompensiert durch Minderaufwendungen beim Betreuungspersonal (da dieses von einzelnen Arbeiten entlastet wird)
Zusammenlegen der betriebswirtschaftlichen Aufgaben (Administration, Finanzen, Personalwesen, Marketing, etc.) in einer Geschäftsstelle unter einheitlicher betrieblicher Leitung	Professionalisierung des Nichtbetreuungsbereichs; Entlastung des Vorstands, Entlastung der Leitungspersonen im Bereich Betreuung zugunsten ihrer Kernaufgaben; zentrale Anlaufstelle für Eltern und weitere Anspruchsgruppen (z.B. Gemeinden, Kanton, Firmen)	Personalmehrkosten Geschäftsstelle, teilweise kompensiert durch Minderaufwendungen beim leitenden Betreuungspersonal (da dieses fachfremde Aufgaben abgibt)
Einführung einer zentralen Koordinationsstelle Ausbildung	Sicherstellung einheitlicher Ausbildungsstandards und Qualität; zentrale Ausarbeitung und Durchführung von Off-the-Job-Ausbildungseinheiten sowie zentrale Entwicklung der Ausbildungskonzepte unter Berücksichtigung der geltenden Ausbildungsrichtlinien, womit Doppelspurigkeiten vermieden werden können; zentrale Anlaufstelle für Lernende, Eltern, Auszubildende, Berufsschule	Personalmehrkosten pädagogische Oberaufsicht/Leitung, mindestens kompensiert durch Minderaufwendungen beim Betreuungspersonal mit Ausbildungsverantwortung
Zusammenlegen des Einkaufs von Verbrauchsmaterial	Verbesserung der Einkaufskonditionen (z.B. Mengenrabatte); Optimierung der Produktauswahl (z.B. informierter Kauf von Reinigungsmitteln im Fachhandel)	Reduktion Sachaufwand

Kooperationsbasis	Synergien (Effizienz-/Qualitätssteigerung)	Kosten
Koordinierter Einkauf und Verwaltung (z.B. in zentralem Lager) von Einrichtungsgegenständen, Spiel- und Lernmaterial und anderen längerfristig nutzbaren Anschaffungen	Flexibler Einsatz von Einrichtungsgegenständen zwischen Standorten dank kompatibler Beschaffenheit; Zugang zu einer grösseren Vielfalt an Spiel- und Lernmaterialien; Verbesserung der Einkaufskonditionen	Reduktion Sachaufwand
Betrieb von Vorschul- und schulergänzender Betreuung am gleichen Standort in grundsätzlich getrennten Kita- und Hortgruppen	Optimierung des Personaleinsatzes insbesondere an Randstunden, schwachen Wochentagen und Ferienzeiten indem das Kitapersonal im Hort aushilft und umgekehrt sowie Hortkinder vorübergehend in Kitaräumlichkeiten betreut werden und umgekehrt; Vereinfachung des Übergangs der Kinder vom Vorschul- ins Schulalter und dem damit einhergehenden Wechsel in den Hort	Reduktion Personalkosten im Betreuungsbereich
Betrieb von altersgemischten Gruppen in kombiniertem Kita- und Hortangebot	Erhöhung der Auslastung eines Standorts; zusätzliche Erfahrungs- und Lernmöglichkeiten für Kinder im Umgang mit anderen Altersgruppen	Bessere Deckung der Fixkosten
Betrieb von Zusatzangeboten wie Spielgruppen, Eltern-Kind-Singgruppen, begleitetes Besuchsrecht und/oder Ausmietung der Räumlichkeiten	Bessere Nutzung der (Hort-)Räumlichkeiten; bei eigenem Angebot bessere Auslastung des Personals; neuer Zugang zu potentiellen Kunden und Abbau von Schwellenängsten gegenüber Kinderbetreuungsinstitutionen	Zusatzeinnahmen (Kurs-/Teilnehmerbeiträge oder Mieteinnahmen)

Tabelle 6: Innerbetriebliche Kooperationen und Synergien

Ergänzend zu den aufgezählten Kooperationsformen nutzen grössere Betriebe die Möglichkeiten des *standort- oder gruppenübergreifenden Personaleinsatzes* um schwankenden Personalbedarf intern abdecken zu können. Von den sechs Betrieben, von welchen diesbezüglich Angaben vorliegen, setzen alle ausgebildetes Betreuungspersonal (ohne Leitungsfunktion) und mehrere auch nicht ausgebildetes Betreuungspersonal sowie Lernende und Praktikanten an unterschiedlichen Standorten ein. In den meisten Fällen handelt es sich dabei um ausserordentliche Einsätze wie die Vertretung von erkrankten Mitarbeitenden oder Ferienaushilfen. In Einzelfällen ist jedoch auch der regelmässige Einsatz von Betreuungspersonal an mehreren Standorten explizit vorgesehen. In diesem Zusammenhang sind drei Motive erkennbar:

- Springer-Einsätze an verschiedenen Standorten, kurzfristige Disposition, je nach Bedarf
- Gezielte standortübergreifende Einsätze (z.B. am Montag jeweils am Standort A, am Dienstag jeweils am Standort B), Standort entsprechend geplant und regelmässig wiederkehrend (ermöglicht z.B. höheres Stellenpensum)
- Sammeln von neuen Erfahrungen im Rahmen der Aus- und Weiterbildung

Betreuungspersonen mit Leitungsfunktionen leisten demgegenüber relativ selten standortübergreifende Einsätze (es sei denn, sie haben eine übergeordnete Führungsfunktion oder betriebsweite Aufgabe inne, vgl. die vorstehende Tabelle). Neben betrieblichen Gründen ist dies auch wesentlich dem Umstand geschuldet, Kindern ein konstantes Betreuungsumfeld mit mindestens einer konstanten Bezugsperson anzubieten.

4.2 Bestehende Kooperationen zwischen Institutionen

Neben innerbetrieblichen Kooperationen erschliessen sich die Betreuungsanbieter bereits heute Synergien in der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen. Die Tabelle 7 zeigt die praktizierten Ansätze im Überblick.

Kooperationsbasis	Synergien (Effizienz-/Qualitätssteigerung)	Kosten
Interinstitutionelle Zusammenarbeit auf der strategischen Ebene (z.B. in einer Interessengemeinschaft, IG) zwecks gemeinsamer Interessenvertretung gegenüber Kanton und/oder Gemeinden	Verbesserte Durchsetzung der Interessen dank gemeinsamen, konsolidierten Stellungnahmen und Forderungen; höhere Wahrnehmung und Überzeugungskraft in Politik und Öffentlichkeit	Mehraufwand für Vorstandsmitglieder, der sich längerfristig aber bezahlt machen kann (z.B. in Form eines besseren staatlichen Subventionsregimes)
Interinstitutionelle Zusammenarbeit (z.B. als IG) auf der strategischen Ebene zwecks Aushandlung von Leistungsvereinbarungen mit Unternehmen	Verbesserung des Auslastungsgrads bzw. Erhöhung der Einnahmen; Möglichkeit, Unternehmen Platzgarantien zuzusichern (da nicht ein einzelner Betrieb, sondern ein ganzer Pool einen angeforderten Platz bereitstellen muss)	Mehraufwand für Vorstandsmitglieder, gleichzeitig Mehreinnahmen
Plattform auf strategischer und/oder operativer Ebene zwecks Austausch von allseits eingesetzten Konzepten, Betriebs- und Arbeitsgrundlagen	Zeitersparnis bei der Ausarbeitung der grundlegenden Dokumente; höhere Qualität dank Einbezug verschiedener Erfahrungen und Sichtweisen	Minderaufwand für Vorstandsmitglieder und operative Führungspersonen
Punktuelle Zusammenarbeit zwischen Betreuungsanbietern und Gemeinden oder anderen öffentlichen/privaten Unternehmen z.B. in den Bereichen Mahlzeitenlieferung, Unterhalt und Reparaturen Betriebsinfrastruktur, Buchhaltung, Fakturierung und Inkasso, Revision, Personaladministration	Entlastung der Betreuungsinstitution und/oder des Vorstandes von fachfremden Aufgaben, für die in der Gemeindeverwaltung oder in Unternehmen spezialisierte Stellen bestehen; Professionalisierung des Nichtbetreuungsbereichs	Mehrkosten für Leistungen Dritter, teilweise kompensiert durch Minderaufwendungen beim leitenden Betreuungspersonal; bei hoher Beanspruchung von Fremdleistungen kann eine interne Lösung (z.B. Einstellung einer eigenen Geschäftsstellenleitung) günstiger sein
Informationsaustausch zwischen Hort und Schule in Bezug auf Schulbetrieb und (selten) einzelne Schüler	Optimale Abstimmung der schulergänzenden Betreuung auf den Schulbetrieb bzw. die Unterrichtszeiten (z.B. bei Unterrichtsausfall); koordinierte Betreuung und Förderung von Kindern mit besonderen Bedürfnissen im Rahmen eines Case-Managements	Tendenziell (mittelfristig) Minderaufwand für die Beteiligten

Tabelle 7: Zwischenbetriebliche Kooperationen und Synergien

5 Fazit und Ausblick

Die Kinderbetreuungsanbieter bewegen sich in einem herausfordernden Umfeld. Zwar hat sich – wesentlich dank ihrer Initiative – die Versorgungslage im Bereich der familien- und schulergänzenden Betreuung in den letzten Jahren stark verbessert. Trotzdem verbleiben empfindliche Lücken und scheint das Angebot die Elternbedürfnisse nur teilweise zu decken. Gleichzeitig schränkt ein enges finanzielles Korsett den Handlungsspielraum ein.

Wie aus der vorliegenden Analyse eindrücklich hervorgeht, sind die Betreuungsanbieter den Herausforderungen engagiert begegnet. Sie haben mit diversen innerbetrieblichen Optimierungen und teils auch mit institutionenübergreifenden Ansätzen Massnahmen ergriffen, die geeignet sind, sowohl den Ressourceneinsatz als auch die Qualität ihrer Leistungen weiter zu verbessern. Entsprechend unerlässlich ist es, diese Erfahrungen zu berücksichtigen und zu nutzen.

Mit Blick auf die grösseren Möglichkeiten, welche grössere Verbunde für betriebliche und organisatorische Anpassungen und Weiterentwicklungen bieten, ist geeigneten Kooperationsformen besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Solche müssen nicht zwingend schwierig umzusetzen sein. Beispielsweise könnte bereits eine koordinierte Staffelung der Betriebsferienzeiten und ein während dieser Zeit unkomplizierter Zugang zu anderen Institutionen eine wesentliche Angebotsverbesserung darstellen.

Eine systematische Suche nach Kooperationsmöglichkeiten sollte indes entlang der *betrieblichen Wertschöpfungskette* erfolgen. Orientierungshilfe hierfür liefern die (ersten) Einschätzungen der befragten Betreuungsanbieter, inwiefern sich verschiedene Tätigkeiten für eine verstärkte Zusammenarbeit anbieten. Die Tabelle 8 zeigt in welchen Bereichen eine Mehrheit der Institutionen – im Grundsatz – Kooperationspotenzial erkennt (linke Spalte), wo die Zustimmung etwa bei der Hälfte liegt (Mitte) und wo Kooperationen als nicht möglich oder unzweckmässig erachtet werden (rechts).

Hohes Kooperationspotenzial	Mittleres Kooperationspotenzial	Tiefes/kein Kooperationspotenzial
Zusammenarbeit auf strategisch-konzeptioneller Ebene <ul style="list-style-type: none"> - Ausarbeitung und Weiterentwicklung von (Muster-)Konzepten und Arbeitsgrundlagen - Aktives Verfolgen der Diskussion über Kinderbetreuung und Familienpolitik - Aushandlung und Abschluss von Leistungsvereinbarungen mit Gemeinden oder Unternehmen 		
Betreuungsbetrieb <ul style="list-style-type: none"> - Kinderbetreuung ausserordentlich (z.B. Vertretung bei Krankheit von Mitarbeitenden durch Personen aus einem hierfür vorgesehenen gemeinsamen (Notfall-)Personalpool; gemeinsame Anstellung einer Springerin) - Organisation und Durchführung von Themenwochen, Ausflügen, Spezialanlässen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kinderbetreuung Normalbetrieb - Hauswirtschaftliche Führung - Fallbesprechung von schwierigen Situationen 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestaltung Tagesablauf - Kochen - Durchführung von Elterngesprächen

Hohes Kooperationspotenzial	Mittleres Kooperationspotenzial	Tiefes/kein Kooperationspotenzial
Verkauf und Öffentlichkeitsarbeit <ul style="list-style-type: none"> - Allgemeine Beratung von Eltern bezüglich familienexternen Betreuungsmöglichkeiten - Teilnahme an öffentlichen Veranstaltungen/Repräsentationsaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> - Pflege der Homepage 	<ul style="list-style-type: none"> - Bearbeiten von Anfragen und Entscheide bezüglich Ein-/Austritt Kinder - Organisation und Durchführung von Elternanlässen
Administration und Finanzen <ul style="list-style-type: none"> - Aushandlung und Abschluss von Mietverträgen, Bewirtschaftung von Hypotheken 	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzbuchhaltung - Fakturierung Elternbeiträge - Lohnabrechnungen und -auszahlungen - Abwicklung des weiteren Zahlungsverkehrs - Aushandlung und Abschluss Versicherungen - Bewilligungen sicherstellen 	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellen von Belegungsplänen
Personal und Ausbildungswesen <ul style="list-style-type: none"> - Interne Weiterbildungen des Personals organisieren und durchführen - Koordination und Überwachung der Ausbildung der Lernenden/ Praktikanten 	<ul style="list-style-type: none"> - Personaladministration - Begleitung der Lernenden/ Praktikanten 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalrekrutierung - Personalführung (Personalbeurteilung, Zielvereinbarung, Entwicklungsvereinbarung) - Personaleinsatzplanung (Erstellen von Dienstplänen)
Beschaffung und Infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> - Beschaffung und Unterhalt Informatik- und Kommunikationssysteme - IT-Support - Unterhalt und Reparaturen Infrastruktur und Mobiliar 	<ul style="list-style-type: none"> - Einkauf Verbrauchsmaterial - Beschaffung Spiel- und Lernmaterial - Reinigung 	

Tabelle 8: Tätigkeitsbereiche nach eingeschätztem Kooperationspotenzial

Eine zweite Herangehensweise, Kooperationsmöglichkeiten aufzuspüren, ist der Fokus auf weitere Partnerschaften. Von Interesse sind namentlich:

- **Kita/Hort – Schule:** Neben einem besseren administrativen Schnittstellenmanagement zwecks optimaler Abstimmung zwischen Schul- und Hortbetrieb bietet insbesondere die engere pädagogisch-fachliche Zusammenarbeit grosse Chancen. Sie könnte z.B. beim Übertritt von der Kita in den Kindergarten ein systematischer Informationsaustausch eingeführt werden (so wie er später auch beim Schuleintritt zwischen Kindergarten- und Primarschullehrpersonen stattfindet), der die künftigen Lehrpersonen auf besondere Herausforderungen vorbereitet. Ebenso könnte eine engere Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonen und Hortbetreuung dazu beitragen, Fördermassnahmen für ein Kind gegenseitig zu verstärken.
- **Kita/Hort – Tagesfamilien:** Der Tagesfamilienbereich existiert meistens völlig separat von den Kita- oder Hortbetrieben. Von einem Zusammenrücken könnten beide Seite profitieren, indem einerseits in bestimmten Abschnitten der Wertschöpfungskette (z.B. Administration und Finanzen, Verkauf) Tätigkeiten zusammengelegt würden und andererseits die unterschiedlich gelagerten Betreuungsmöglichkeiten von Kitas, Horten und Tagesfamilien sich gegenseitig ergänzen und zu neuen Angeboten führen könnten.

Daneben sind weitere mögliche Partnerschaften zu prüfen wie zum Beispiel die Kooperation zwischen Kinderbetreuungsinstitutionen und *Migrationsämtern und Asylzentren*, um neu eingewanderte Kinder möglichst rasch in die neue sprachliche und kulturelle Umgebung zu integrieren

und gleichzeitig die Belegung der Kita/Horte (an schlecht ausgelasteten Tagen) zu verbessern. Interessante Möglichkeiten könnten sich auch in der *generationenübergreifenden Zusammenarbeit* ergeben, so etwa in Kooperationen mit Seniorennetzwerken, um zusätzliche Ressourcen und Know-How zu erschliessen.

Neben der Suche nach Kooperationsmöglichkeiten sind selbstredend weiterhin auch innerbetriebliche Optimierungsmassnahmen und Anpassungen gefragt. Eine relativ einfach umzusetzende Massnahme um sowohl die Auslastung zu verbessern wie auch dem Flexibilitätsbedarf der Eltern entgegenzukommen, wäre die (wöchentlich aktualisierte) Anzeige kurzfristig freier Betreuungsplätze in einem geschützten Bereich der Internet-Homepage, idealerweise kombiniert mit einem Buchungstool. Machbar erscheint auch ein breiterer Einsatz von altersgemischten Konzepten mit Vorschul- und Schulkindern, auch für grundsätzlich im Vorschulbereich tätige Anbieter. So ist es zum Beispiel denkbar, dass Kitas für schwächer ausgelastete Mittwochnachmittage ausdrücklich kombinierte Kita-Hort-Angebote entwickeln oder ihre Räumlichkeiten (sofern günstig gelegen) für die Frühbetreuung (in der Regel bis 7.45 Uhr) auch Schulkindern zugänglich machen. Beides könnte merklich zur Verbesserung der Versorgungslage beitragen und wiederum die Auslastungszahlen verbessern.

Im weiteren Projektverlauf werden diese und weitere Ansätze vertieft geprüft und, wo erfolgsversprechend, konkretisiert. Vorgängig allerdings wird die vorliegende Angebotsanalyse ergänzt um eine Nachfrageanalyse, in der auf Basis einer Elternumfrage in Gemeinden (Mels, Sennwald, Thusis, ev. Vilters-Wangs) und Unternehmen (Spital Thusis, Weisse Arena Laax, wahrscheinlich Spitalregion Rheintal-Werdenberg-Sarganserland, VAT) die Bedürfnisse der Eltern vertieft untersucht werden. Die Ergebnisse der Nachfrageanalyse werden im Spätherbst 2018 vorliegen.

Anhang

A.1 Betreuungsangebot Pilotregion Werdenberg-Sarganserland (Frühjahr 2018)

a) Werdenberg

Gemeinde	Träger	Angebotsform	Anzahl angebotene Plätze							Versorgungsgrad**		
			Vorschulbereich			Schulbereich				Vorschulbereich	Schulbereich	
			3 Mte. bis Eintritt Kindergarten			Kindergarten bis mind. Ende Mittelstufe (6. Kl.)					Schulzeit	Schulferien
			Vor-mittag	Mittag	Nach-mittag	Morgen	Mittag	Nach-mittag	Schul-ferien			
Buchs	Verein Chinderhus Schatzchischa	Kita	48 (8)*			Kindergartenkinder können Kita besuchen				8.5%	10.0%	5.7%
	Tagesfamilienverein Werdenberg	Tageseltern	13			6						
	Stadt	2-3 Horte		48	100	84	48					
Gams	Tagesfamilienverein Werdenberg	Tageseltern	1			3				< 1%	6.7%	< 1%
	Verein Kibe Grabs Gams Sennwald	Hort		12	25	12	in Grabs					
Grabs	Verein Kibe Grabs Gams Sennwald	2 Kitas / 1 Hort	24 (4)			18	35	18	18	mind. 8.6%	4.4%	3.0%
	Tagesfamilienverein Werdenberg	Tageseltern	4			1						
	Verein Spielraum-Lebensraum	Kita	n.v.									
Sennwald	Verein Kibe Grabs Gams Sennwald	Kita / Hort	12 (2)			12	15	12	12	5.2%	5.3%	4.8%
	Tagesfamilienverein Werdenberg	Tageseltern	2			8						
Sevelen	Gemeinde	Kita / Hort	12 (2)			23	55	23	23	6.4%	11.0%	6.2%
	Tagesfamilienverein Werdenberg	Tageseltern	5			5						
Wartau	Verein Kitawas	Kita / Hort	12 (2)			16				4.2%	3.7%	3.7%
	Tagesfamilienverein Werdenberg	Tageseltern	1			1						

* Werte in Klammern: Maximale Anzahl Babyplätze (in SG Kinder bis 18 Monate, in GR bis 12 Monate; Babys belegen 1.5 Plätze).

** Versorgungsgrad: Anzahl angebotene Plätze / Anzahl Kinder

b) Sarganserland

Gemeinde	Träger	Angebotsform	Anzahl angebotene Plätze							Versorgungsgrad**		
			Vorschulbereich			Schulbereich				Vorschulbereich	Schulbereich	
			3 Mte. bis Eintritt Kindergarten			Kindergarten bis mind. Ende Mittelstufe (6. Kl.)					Schulzeit	Schulferien
Vor-mittag	Mittag	Nach-mittag	Morgen	Mittag	Nach-mittag	Schul-ferien						
Bad Ragaz***	Verein Tagesfamilien Sarganserland	Tageseltern	1			2				< 1%	n.v.	< 1%
	Gemeinde	Mittagstisch					täglich, entsprechend Nachfrage					
Flums	Verein Kita Zottelbär	Hort				8	12	8	in Walenstadt	< 1%	2.8%	< 1%
	Verein Tagesfamilien Sarganserland	Tageseltern	1			2						
Mels	Verein Kitawas	Kita / Hort (altersgemischt)*	12 (2)	20 (2)	12 (2)	Die Kitaplätze stehen auch Schulkindern bis 12 Jahren offen; aktuell ist rund die Hälfte durch Schulkinder belegt (ohne Vormittage)				max. 3.0%	n.v.	max. 1.7%
	Verein Tagesfamilien Sarganserland	Tageseltern	2			2						
	Gemeinde / Schule Weisstannen	Tagesschule										
	Gemeinde	Mittagstisch					täglich, entsprechend Nachfrage					
Pfäfers	Verein Kita Zottelbär	Mittagstisch					1x pro Woche (4x ab Aug. 2018)			< 1%	1.4%	< 1%
Quarten	Gemeinde	Hort				n.v.				< 1%	n.v.	< 1%
Sargans	Verein Kitawas	Kita / Hort	12 (2)			16	24	16		4.6%	5.0%	4.6%
	Verein Tagesfamilien Sarganserland	Tageseltern	3			4						
Vilters-Wangs	Verein Kitawas	Kita / Hort (altersgemischt)	12 (2)	17 (2)	12 (2)	Die Kitaplätze stehen auch Schulkindern bis 12 Jahren offen; aktuell sind rund 5% durch Schulkinder belegt				max. 6.0%	n.v.	max. 3.7%
	Verein Tagesfamilien Sarganserland	Tageseltern	4			4						
	Gemeinde	Mittagstisch					täglich, entsprechend Nachfrage					
Walenstadt	Verein Kita Zottelbär	Kita / Hort	23 (6)			15				8.0%	3.7%	3.7%
	Verein Tagesfamilien Sarganserland	Tageseltern	3			3						

* Werte in Klammern: Maximale Anzahl Babyplätze (in SG Kinder bis 18 Monate, in GR bis 12 Monate; Babys belegen 1.5 Plätze).
 ** Versorgungsgrad: Anzahl angebotene Plätze / Anzahl Kinder
 *** Bad Ragaz hat den Aufbau einer Kita und Hort per Sommer 2019 angekündigt.

A.2 Betreuungsangebot Pilotregion Imboden-Surselva-Heinzenberg/Domleschg (Frühjahr 2018)

a) Imboden

Gemeinde	Träger	Angebotsform	Anzahl angebotene Plätze							Versorgungsgrad***
			Vorschulbereich			Schulbereich**				
			3 Mte. bis Eintritt Kindergarten			Kindergarten bis mind. Ende Mittelstufe (6. Kl.)				Vorschulbereich
Vor-mittag	Mittag	Nach-mittag	Morgen	Mittag	Nach-mittag	Schul-ferien				
Bonaduz	Praulas Kindertagesstätte Bonaduz GmbH	Kita	18 (3)*			Kindergartenkinder können Kita besuchen				9.5%
	Gemeinde	Hort				4x pro Woche				
Domat/Ems	Verein Kinderbetreuung Domat/Ems	Kita	18 (3)			Kindergartenkinder können Kita besuchen				4.3%
	Gemeinde	1-2 Horte				täglich				
Felsberg	KIMI Daleu AG	Kita	12 (ab Sep. 2018)							7.3%
	Gemeinde	Mittagstisch				täglich				
Flims	Regionaler Verein	Kita	12 (4)							13.5%
	Gemeinde	Hort				täglich				
Keine Angebote in den Gemeinden: Rhäzüns (wobei hier per Schuljahr 2018/19 neues Reglement zu Schultagesstrukturen in Kraft tritt), Tamins, Trin										
* Werte in Klammern: Maximale Anzahl Babyplätze (in SG Kinder bis 18 Monate, in GR bis 12 Monate; Babys belegen 1.5 Plätze).										
** In Graubünden sind die Schulträgerschaften gem. Verordnung über weiter gehende Tagesstrukturen (421.030) verpflichtet, während den Schulwochen von Montag bis Freitag und 7.30 bis 18.00 Uhr schulergänzende Betreuungsangebote anzubieten sofern mindestens 8 SchülerInnen das Angebot nutzen. In der Tabelle angegeben sind Angebote, für die seitens des Amts für Volksschule und Sport im Schuljahr 2016/17 Beiträge ausbezahlt wurden bzw. deren Durchführung für das Schuljahr 2018/19 aus den im Internet veröffentlichten Ausschreibungen konkret ersichtlich ist.										
*** Versorgungsgrad: Anzahl angebotene Plätze / Anzahl Kinder. Für den Schulbereich können mangels Angaben zu den Platzzahlen keine Versorgungsgrade ausgewiesen werden.										

b) Heinzenberg/Domleschg

Gemeinde	Träger	Angebotsform	Anzahl angebotene Plätze						Versorgungsgrad***	
			Vorschulbereich			Schulbereich**			Vorschulbereich	
			3 Mte. bis Eintritt Kindergarten			Kindergarten bis mind. Ende Mittelstufe (6. Kl.)				
			Vor-mittag	Mittag	Nach-mittag	Morgen	Mittag	Nach-mittag	Schul-ferien	
Thusis	Verein Kinderkrippe Kitz	Kita	12 (1)*			Kindergartenkinder können Kita besuchen				max. 11.4%
	Verein Pinocchio	Kita / Hort	Kinder ab 3 Jahre können Institution besuchen			20				
Cazis	Verein Kinderkrippe Kitz	Kita	9 (1)			Kindergartenkinder können Kita besuchen				8.5%
Domleschg	Gemeinde	3 Mittagstische					2x pro Woche			< 1 %
Flerden, Urmein, Tschappina	Schulverband Oberheizenberg	Gastfamilien					täglich			< 1 %
Scharans	Sterna Verein Scharans	Mittagstisch					1x pro Woche			< 1 %

Keine Angebote in den Gemeinden: Fürstenu, Masein, Rothenbrunnen, Sils i.D.

* Werte in Klammern: Maximale Anzahl Babyplätze (in SG Kinder bis 18 Monate, in GR bis 12 Monate; Babys belegen 1.5 Plätze).

** Nur Angebote, für die seitens des Amts für Volksschule und Sport im Schuljahr 2016/17 Beiträge ausbezahlt wurden bzw. deren Durchführung für das Schuljahr 2018/19 aus den im Internet veröffentlichten Ausschreibungen konkret ersichtlich ist.

*** Versorgungsgrad: Anzahl angebotene Plätze / Anzahl Kinder. Für den Schulbereich können mangels Angaben zu den Platzzahlen keine Versorgungsgrade ausgewiesen werden.

c) Surselva

Gemeinde	Träger	Angebotsform	Anzahl angebotene Plätze							Versorgungsgrad***
			Vorschulbereich			Schulbereich**				Vorschulbereich
			3 Mte. bis Eintritt Kindergarten			Kindergarten bis mind. Ende Mittelstufe (6. Kl.)				
Vor-mittag	Mittag	Nach-mittag	Morgen	Mittag	Nach-mittag	Schul-ferien				
Disentis	Stiftung "Tür auf - mo vinavon"	Kita / Hort	18 (3)*			täglich				16.7%
Ilanz	Regionaler Verein	Kita	18 (1)							7.7%
	Gemeinde	Hort				täglich	4x pro Woche			
Laax	Regionaler Verein	Kita	12 (1) (im Aufbau auf 18 Plätze)							13.3%
	Schulkonsortium Scolaviva	Mittagstisch				täglich				
Falera	Schulkonsortium Scolaviva	Mittagstisch				täglich				< 1 %
Lumnezia	Gemeinde	Mittagstisch				4x pro Woche				< 1 %
Safiental	Gemeinde	Hort				täglich				< 1 %
Sagogn	Schule	Hort				1x pro Woche				< 1 %
Sumvitg, Trun	Schulkonsortium Sumvitg-Trun	Mittagstisch								< 1 %

Keine Angebote in den Gemeinden: Brigels, Medel, Obersaxen Mundaun, Schluein, Tujetsch, Vals

* Werte in Klammern: Maximale Anzahl Babyplätze (in SG Kinder bis 18 Monate, in GR bis 12 Monate; Babys belegen 1.5 Plätze).

** Nur Angebote, für die seitens des Amts für Volksschule und Sport im Schuljahr 2016/17 Beiträge ausbezahlt wurden bzw. deren Durchführung für das Schuljahr 2018/19 aus den im Internet veröffentlichten Ausschreibungen konkret ersichtlich ist.

*** Versorgungsgrad: Anzahl angebotene Plätze / Anzahl Kinder. Für den Schulbereich können mangels Angaben zu den Platzzahlen keine Versorgungsgrade ausgewiesen werden.

Dankeschön

Ermöglicht wurde das Projekt «Kooperationsmodelle für Kinderbetreuungsstrukturen im ländlichen Raum» durch die grosszügige Unterstützung folgender Finanzierungspartner:

- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz)
- Stiftung Mercator Schweiz
- Amt für Soziales des Kantons St. Gallen
- Gemeinde Thusis
- Fachverband Kinderbetreuung Graubünden
- Fachhochschule Graubünden