

Bericht der Arbeitsgruppe Betreibermodelle tägi im Zusammenhang mit der Sanierung des Sport- und Erholungszentrums Tägerhard

Sehr geehrter Herr Gemeindeammann
Sehr geehrte Damen und Herren Gemeinderäte

Das Wichtigste in Kürze

Am 23. September 2012 haben die Stimmbürgerinnen und Stimmbürger der Gemeinde Wettingen die Vorlage für den Projektierungskredit zur Ertüchtigung und Erweiterung des Sport- und Erholungszentrums Tägerhard deutlich abgelehnt. Eine Isopublic-Studie unmittelbar nach der Abstimmung machte deutlich, dass die vorgelegte Variante zu teuer war, dass aber im Sport- und Erholungszentrum Tägerhard weiterhin Eis anzubieten sei. Das dazumal unterbreitete Betreibermodell musste überarbeitet werden.

Der Gemeinderat hat sich entschieden, erneut einen Bericht ausarbeiten zu lassen. Dieser soll aufzeigen, wie die künftigen Anlagenteile als Ganzes in betrieblicher, organisatorischer und finanzieller Sicht betrieben werden sollen. Die folgende Stossrichtung wird dem Einwohnerrat im Mai 2014 unterbreitet.

- Der Betrieb wird durch eine öffentlich-rechtliche unselbständige Betriebsgesellschaft eigenwirtschaftlich geführt (analog EWW). Als Basis dient ein Organisationsreglement.
- Abkehr von der Objektfinanzierung hin zur Subjektsubventionierung. Es gilt das Verursacherprinzip. Die Einwohnergemeinde subventioniert die Nutzerinnen und Nutzern nach transparenten Richtlinien.
- Die heute ungenügenden stark negativen Deckungsbeiträge der verschiedenen Anlagenteile sollen durch geeignete Massnahmen stark reduziert werden.

Alle organisatorischen Anpassungen unterstehen dem Grundsatz, dass die Anlage der Bevölkerung, den Vereinen und dem Gewerbe für sportliche, kulturelle und gewerbliche Anlässe im Rahmen der bisherigen Praxis auch in Zukunft zur Verfügung stehen soll.

I. Ausgangslage

Die nachstehenden Ausführungen basieren auf den diversen Berichten der Arbeitsgruppe Betreibermodelle (namentlich Ber AG BeMo 12/01, welcher am 19. Januar 2012 dem Einwohnerrat zur Kenntnis gebracht wurde, sowie Ber AG BeMo 12/04, welcher am 19. April 2013 als Beilage zum Projektierungskredit dem Einwohnerrat unterbreitet wurde).

Die vorliegenden Studien und Varianten für eine Überarbeitung des Projekts haben alle noch Vorprojektstufe, so dass auf die Investitionskennzahlen nur im Rahmen der üblichen Kostengenauigkeit von +/- 25 % abgestützt werden kann (siehe dazu Kreditbegehren Teil Finanzen). Das Konzept für einen sinnvollen Betrieb kann aber dennoch heute schon skizziert werden.

Die Arbeitsgruppe Betreibermodelle trägt unterbreitet dem Gemeinderat folgenden

II. Zwischenbericht

1. Datenmodell

- 1.1 Das Datenmodell Zukunft (Ber AG BeMo 12/01, Seite 35) wurde auf Grund der veränderten Ausgangslage vollständig überarbeitet. Die ursprünglich getroffenen Annahmen und daraus abgeleiteten Berechnungen stimmen bei keiner der vorliegenden Varianten (35 Mio., 45 Mio. und 55 Mio. Fr.) mehr.

Die Sporthalle ist bei allen Bereichen ausgenommen. Das gilt auch dann, wenn auf den aktuellen Betrieb verwiesen wird.

1.2 Berechnungsgrundlagen

Das Datenmodell ist so ausgelegt, dass aussagekräftige Angaben zu den einzelnen Anlagen gemacht werden können. Bezogen auf die Subjektfinanzierung muss der Fokus auf den Kostendeckungsgrad der einzelnen Bereiche gelegt werden.

a) Investitionen*

Anlagenteil (Abk.)	Var. 1 35.1 Mio.	Var. 2 46.9 Mio.	Var. 3 53.8 Mio.
Gartenbad (GB), Anteil EG-Bereich	0.0	0.5	0.8
Hallenbad (HB)	15.1	17.1	17.9
Sauna (S)	0.0	4.6	6.1
Gastro / Kongress-Saal (GK)	8.7	9.7	10.5
Gedecktes Eisfeld*/Eishalle** (EH)	7.6*	11.1*	14.5**
n. ged. Ausseneisfeld (AE)	3.7	3.9	4.0

*) ohne bestehende Buchwerte 2013

Tabelle: Investitionsvolumen der 3 Varianten

Die Investitionsbeträge basieren auf den für die Varianten überarbeiteten Angaben des Architekturbüros Scheitlin Syfrig, Luzern.

b) Unterhaltskosten

Für Unterhalt und Betrieb wurden generell 1.5 % der investierten Summe (inkl. Buchwerte per 2013) eingesetzt. Damit soll das künftige Sport- und Erholungszentrum Tägerhard auf der Basis Werterhalt in Stand gehalten werden. Es sind keine zukünftigen Investitionen eingerechnet worden.

Ohnehin sollen die Anlageteile künftig kontinuierlich erneuert werden und nicht wie heute durch Wertverzehr und Totalsanierung.

c) Energie und Wasser

Die konservativ errechneten Kosten, die je nach Variante unterschiedlich ausfallen, werden verursachergerecht den einzelnen Anlageteilen zugewiesen.

d) Allgemeine Betriebskosten / Marketing

Die für den allgemeinen Betriebsaufwand kalkulierten Kosten wurden aufgrund von Erfahrungen im aktuellen Betrieb und in ähnlichen Anlagen aufgeteilt.

e) Personal / Stellenplan

Im künftigen Betrieb sollen die Öffnungszeiten weiter ausgebaut werden, was einen moderaten Stellenzuwachs zur Folge haben wird. Gleichzeitig wurde berücksichtigt, dass die neue Anlage mit dem zentralen Empfangs- und Kassenbereich optimal betrieben werden kann und damit Synergiepotential genutzt werden soll.

Anlage	Betriebsmonate												Öffnungszeiten
	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	
Gartenbad	geschlossen			verfügbar						geschlossen			Mo-Sa: 0930-2000; So: 0900-2000
Hallenbad	verfügbar												Mo-Fr: 0930-2100; Sa/So: 0900-1800 Do: 0600-2200 (Frühschwimmen)
Sauna	verfügbar												Mo-Fr: 0930-2100; Sa/So: 0900-1800
Gastro	verfügbar												Mo-So: 0830-2400
Kongress	verfügbar												Mo-So: gemäss Bestellung
Ged. Eisfeld/Halle	verfügbar				Sommernutzung				verfügbar				Mo-Fr: 0930-2300; Sa/So: 0900-2230
Eisfeld	verfügbar			Sommernutzung						verfügbar			Mo-Fr: 0930-2300; Sa/So: 0900-2230

 verfügbar

 geschlossen

 Sommernutzung

Tabelle: Öffnungszeiten

Für die Zuweisung von Personalstellen auf die Anlagen bestehen branchenübliche Kennziffern. Technik, Kassen, Empfang, Shop, Marketing und Geschäftsführung wurden verursachergerecht zugewiesen.

Die Planrechnung zeigt bei ausgedehnteren Öffnungszeiten einen ungefähr gleichbleibenden Bedarf an Stellen (heute ohne Sporthalle 14.3 FTE).

Der Bedarf schwankt zwischen 14 FTE bei Variante 35 Mio. bis 16.6 FTE bei 53.8 Mio.

f) Abschreibungen

Die Investitionskosten werden anlagenspezifisch auf durchschnittlich 33 Jahre abgeschrieben. Es wurde eine lineare Betrachtung ohne Restwert kalkuliert, was einer pro-

gressiven Abschreibestrategie entspricht. HRM2 lässt auch eine konservativere Betrachtung zu (Abschreibehorizonte je nach Anlageteil und Verwendungszweck bis max. 40 Jahre).

g) Zinsen

Für die Einwohnergemeinde besteht die Möglichkeit, Kapital zu günstigeren Bedingungen aufzunehmen als Private und Unternehmungen. Den Berechnungen liegt aus diesem Grunde ein Zinssatz von 3 % zu Grunde.

h) Erträge

Gemäss Datenmodell Zukunft (Ber AG BeMo 12/04, Seite 4).

Es wurden folgende Annahmen (Besucherzahlen, Eintrittspreise) getroffen:

- (für alle Var.) Die Eintrittspreise für Gartenbad, Hallenbad und Eisbahn wurden um 20 - 30 % auf das regionale Mittel angehoben.
- (für alle Var.) Der Hallenbadeintritt liegt leicht über demjenigen des Gartenbads.
- (Var. 1,2,3) Die Anzahl Gartenbadeintritte liegt je rund 3 % über dem aktuellen 5-Jahresschnitt.
- (Var. 1) Die Anzahl der Hallenbadeintritte liegt rund 3 % über dem aktuellen 5-Jahresschnitt.
- (Var. 2,3) Die Anzahl der Hallenbadeintritte liegt wegen des zusätzlichen Kinderplanschbeckens um 8 % über dem aktuellen 5-Jahresschnitt.
- (Var. 1,2) Die Anzahl Eisfeldeintritte wurde wegen des gedeckten Eisfelds rund 20 % höher angesetzt.
- (Var. 3) Die Anzahl Eishalleneintritte wird um 50 % erhöht. Die Eintritte auf dem Ausseneisfeld werden belassen. Das Ausseneisfeld ist im Vergleich zur Halle bedeutend weniger attraktiv.
- (für alle Var.) In den Berechnungen wurden die Erträge für die Events- und Exklusivnutzungen separat ausgewiesen, um den Einfluss auf den Einzeleintritt ersichtlich zu machen. Für die Variante 3 wurden die verrechenbaren Stunden und der Kostenansatz angepasst.
- Es ist vorgesehen, die Parkplätze zu bewirtschaften und die daraus resultierenden Erträge aus Parkgebühren zur Kostendeckung gutzuschreiben.
- In den nachfolgenden Modellrechnungen sind die Erträge aus Parkgebühren noch nicht eingerechnet.

Unter Berücksichtigung der vorangegangenen Annahmen, die im Benchmark mit anderen vergleichbaren Anlagen liegen, ergeben sich die in den folgenden Tabellen errechneten Deckungsbeiträge.

1.3 Vollkostenrechnung (inkl. Abschreibung und Zinsen)

Variante 1 Fr. 35.1 Mio.

	GB	HB	S	G/K	ged.EF	EF	BG	M/A/S	Total	2012
Buchwert 2013	1.05	0.29	0	0.64					1.98	
Erstellung	0	15.08	0	8.65	7.65	3.66			35.04	
Personalplan Kosten (inkl. Unterhalt, Energie, übr. B'Ko, Pers)	3.1	4.85	0	2.25	1.35	1.35		1	13.90	14.9
Abschreibung	0.03	0.46	0.00	0.28	0.23	0.11			1.11	2.25
Zinsen	0.02	0.23	0.00	0.14	0.11	0.05			0.56	
Total VK	0.49	1.68	0.00	0.91	0.72	0.45	0.04	0.17	4.46	
Erträge	0.35	0.83	0.00	0.54	0.25	0.21	0.06	0.15	2.38	1.81
Exkl. Nutzung gem Sub.Finanz GR		0.21			0.08	0.06				
B'Ergeb VK	-0.14	-0.85	0.00	-0.37	-0.47	-0.24	0.02	-0.02	-2.08	-3.54
B'Ergeb o.Ab/Z	-0.09	-0.16	0.00	0.05	-0.13	-0.08	0.02	-0.02	-0.42	-1.27
Besucher/Anl *Tage	70000	150000		0 200*	37500	32500				
Basis Vollkosten (ohne Events u. exkl. Nutzung)									-2.08	-3.54
	Fr./Einheit	Fr./Einheit		Fr./Tag	Fr./Einheit	Fr./Eintritt				
Vollkosten/Einheit	7	11	0	4575	19	14				
Ø Ertrag/Einheit	5	5.5	0	1800	6	6				
Diff zu Vollkosten	2	5.5	0	2775	13	8				
Basis Vollkosten (mit Events u. exkl. Nutzung)										
Vollkosten/Einheit	7	10	0	3675	16	12				
Ø Ertrag/Einheit	5	5.5	0	1800	6	6				
Diff zu Vollkosten	2	4.5	0	1875	10	6				
Basis, ohne Abschr/Zinsen (ohne Events u. exkl. Nutzung)									-0.42	-1.27
	Fr./Einheit	Fr./Einheit		Fr./Tag	Fr./Einheit	Fr./Eintritt				
Kosten/Einheit	6	7	0	2483	10	9				
Ø Ertrag/Einheit	5	5.5	0	1800	6	6				
Diff zu Kosten	1	1.5	0	683	4	3				
Basis, ohne Abschr/Zinsen (mit Events u. exkl. Nutzung)										
Kosten/Einheit	6	5	0	1583	7	7				
Ø Ertrag/Einheit	5	5.5	0	1800	6	6				
Diff zu Kosten	1	-0.5	0	-217	1	1				

(Tabelle enthält Rundungsdifferenzen.)

Die exklusive Nutzung durch die Sportvereine (Schwimmclub, Eishockey, Schlittschuhlaufen) ist im Rahmen der Leistungsvereinbarung weiter zu definieren. Für die Zusammenstellung wurden folgende Annahmen getroffen:

Eine mögliche Lösung für den **Schwimmbereich** könnte lauten:

Der Schwimmclub belegt im Hallenbad/Gartenbad während rund 1535 Stunden durchschnittlich vier Bahnen. Unter Berücksichtigung der Belegungsdichte, des exklusiven Nutzungsrechts, sowie der Nutzerdichte müssten zusätzlich pro Bahn und Stunde Fr. 35.00 abgegolten werden, total Fr. 214'900.00.

Würden im **Eisbereich** Eishockey und Eislaufen unter gleicher Optik verglichen, würde der zusätzliche Abgeltungsbedarf mindestens Fr. 140'000.00 (700 Trainingsstunden à 200.00) betragen. Verglichen mit dem Hallenbad ist die Nutzungsdichte beim Eis kleiner.

Variante 2 Fr. 46.9 Mio.

	GB	HB	S	G/K	EH	EF	BG	M/A/S	Total	2012
Buchwert 2013	1.05	0.29	0	0.64					1.98	
Erstellungskosten	0.49	17.13	4.58	9.73	11.06	3.87			46.86	
Pers. Plan Kosten (inkl. Unterhalt, Energie, übr. B'Ko, Pers)	3.1	4.7	1.3	2.25	1.35	1.3		0.9	14.9	14.9
Abschreibung	0.45	0.99	0.27	0.50	0.43	0.28		0.15	3.07	3.10
Zinsen	0.05	0.52	0.14	0.31	0.33	0.12			1.46	2.25
Total VK	0.02	0.26	0.07	0.16	0.17	0.06			0.73	
Erträge	0.52	1.77	0.47	0.97	0.92	0.46		0.15	5.26	
Exkl. Nutzung gem Sub.Finanz GR	0.35	0.85	0.50	0.54	0.25	0.21		0.20	2.89	1.81
B'Ergeb VK		0.21			0.08	0.06				
B'Ergeb o.Ab/Z	-0.17	-0.92	0.03	-0.43	-0.68	-0.25		0.05	-2.37	-3.54
Besucher/Anl *Tage	-0.10	-0.14	0.23	0.04	-0.18	-0.08		0.05	-0.18	-1.27
Besucher/Anl *Tage	70000	155000	20000	200	37500	32500				
Basis Vollkosten (ohne Events u. exkl. Nutzung)									-2.37	-3.54
	Fr./Einheit	Fr./Einheit		Fr./Tag	Fr./Einheit	Fr./Eintritt				
Vollkosten/Einheit	7	11	24	4855	25	14				
Ø Ertrag/Einheit	5	5.5	25	1800	6	6				
Diff zu Vollkosten	2	5.5	-1	3055	19	8				
Basis Vollkosten (mit Events u. exkl. Nutzung)										
Vollkosten/Einheit	7	10	24	3955	22	12				
Ø Ertrag/Einheit	5	5.5	25	1800	6	6				
Diff zu Vollkosten	2	4.5	-1	2155	16	6				
Basis, ohne Abschr/Zinsen (ohne Events u. exkl. Nutzung)									-0.18	-1.27
Kosten/Einheit	6	6	13	2521	11	9				
Ø Ertrag/Einheit	5	5.5	25	1800	6	6				
Diff zu Kosten	1	0.5	-12	721	5	3				
Basis, ohne Abschr/Zinsen (mit Events u. exkl. Nutzung)										
Kosten/Einheit	6	5	13	1621	9	6				
Ø Ertrag/Einheit	5	5.5	25	1800	6	6				
Diff zu Kosten	1	-0.5	-12	-179	3	0				

(Tabelle enthält Rundungsdifferenzen.)

Die Abgeltung der exklusiven Nutzung für den Eisbereich ist analog der Variante 1.

Variante 3 Fr. 53.8 Mio.

	GB	HB	S	G/K	EH	EF	M/A/S	Total	2012
Buchwert 2013	1.05	0.29	0	0.65				1.98	
Erstellungskosten	0.83	17.85	6.11	10.52	14.51	4.01		53.83	
Personalplan Kosten (inkl. Unterhalt, Energie, übr. B'Ko, Pers)	3	4.7	1.3	2.25	3	1.3	1	16.55	14.9
Abschreibung	0.06	0.54	0.18	0.33	0.44	0.12		1.67	2.25
Zinsen	0.03	0.27	0.09	0.17	0.22	0.06		0.84	
Total VK	0.54	1.80	0.57	1.01	1.34	0.47	0.17	5.89	
Erträge	0.35	0.85	0.50	0.54	0.33	0.19	0.20	2.96	1.81
Exkl. Nutzung gem Sub.Finanz GR		0.21			0.18	0.06			
B'Ergeb VK	-0.19	-0.95	-0.07	-0.47	-1.01	-0.28	0.03	-2.93	-3.54
B'Ergeb o.Ab/Z	-0.10	-0.14	0.21	0.03	-0.35	-0.10	0.03	-0.42	-1.27
Besucher/Anl *Tage	70000	155000	20000	200	45000	30000			
Basis Vollkosten (ohne Events u. exkl. Nutzung)								-2.93	-3.54
	Fr./Einheit	Fr./Einheit		Fr./Tag	Fr./Einheit	Fr./Eintritt			
Vollkosten/Einheit	8	12	28	5078	30	16			
Ø Ertrag/Einheit	5	5.5	25	1800	6	6			
Diff zu Vollkosten	3	6.5	3	3278	24	10			
Basis Vollkosten (mit Events u. exkl. Nutzung)									
Vollkosten/Einheit	8	10	28	4178	24	13			
Ø Ertrag/Einheit	5	5.5	25	1800	6	6			
Diff zu Vollkosten	3	4.5	3	2378	18	7			
Basis, ohne Abschr/Zinsen (ohne Events u. exkl. Nutzung)								-0.42	-1.27
	Fr./Einheit	Fr./Einheit		Fr./Tag	Fr./Einheit	Fr./Eintritt			
Kosten/Einheit	6	6	15	2566	15	10			
Ø Ertrag/Einheit	5	5.5	25	1800	6	6			
Diff zu Kosten	1	0.5	-10	766	9	4			
Basis, ohne Abschr/Zinsen (mit Events u. exkl. Nutzung)									

(Tabelle enthält Rundungsdifferenzen.)

Für die exklusive Nutzung der Eishalle durch Eishockey wurde ein zusätzlicher Abgeltungsbedarf von Fr. 175'000.00 (700 Stunden à Fr. 250.00) berechnet, für Eislaufen auf dem Eisfeld Fr. 60'000.00 (300 Stunden à Fr. 200.00).

2. Betreibermodelle

2.1 Einleitung

2.1.1 Sportanlagen im Wandel der Zeit

(Auszug aus Ber AG BeMo 12/01, Seiten 4-5)

Die Anforderungen an Sportanlagen-Betreiber sind in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Qualitätsansprüche der Kunden, gesetzliche Vorschriften an Sicherheit und Betrieb oder finanzielle Vorgaben der Eigentümer sind dabei zentrale Treiber. Aus diesem Grund haben sich neben den traditionellen, öffentlich-rechtlichen Betreibermodellen auch Modelle mit **privat-rechtlichen Betreibergesellschaften in der juristischen Form der Aktiengesellschaften** entwickelt.

Der Ursprung der öffentlich-rechtlichen Betriebsmodelle liegt darin begründet, dass **allen Bevölkerungsschichten der Zugang zu Sportanlagen gewährleistet werden soll** und somit Anreize für Bewegung und Sport geschaffen werden. Sport als bildungspolitischer Auftrag soll schon Kindern einen sinnvollen Umgang mit ihrem Körper ermöglichen und die Weichen für eine lebenslange körperliche Aktivität stellen. Die Erfüllung dieses Auftrags verlangt von Gemeinden und Kantonen die Bereitstellung einfacher, funktionaler Sportanlagen (vor allem Schulsportanlagen und Aussenanlagen).

Mit der steigenden Bedeutung des Freizeit- und Erholungsgedankens sowie der sportlichen Grossevents haben sich die Bedürfnisse der Kundengruppen grundlegend verändert. Es geht nicht mehr primär darum, eine spezifische Sportanlage bereitzustellen, sondern dieses Angebot vielmehr auf die unterschiedlichen Kundenwünsche auszurichten (z.B. Fitnesscenter, Spassbäder, Fussballstadien). Finanzielle Ziele treten dabei mehr in den Vordergrund. Parallel kommen auch traditionelle Sportanlagen unter politischen Druck, da allgemein eine Optimierung des Kosten-Nutzenverhältnisses verlangt wird.

Sportzentren vereinen eine Vielzahl von Sportanlagentypen unter einem Dach. Diese können sich bezüglich Kundengruppe, Marktpotenzial (Kostendeckungsgrad), politischem Versorgungsauftrag oder Qualitätsanforderungen sehr stark unterscheiden. **Für den Sportanlagen-Betreiber ist es die grosse Herausforderung, all diese Ansprüche in einer konsistenten Strategie zu vereinen.**

Fazit

Das Sport- und Erholungszentrum Tägerhard leistet einen fundamentalen Beitrag zur hohen Lebensqualität in Wettingen. Das Projekt Variante 2 erfüllt die Anforderungen an eine moderne Freizeitanlage und ermöglicht

- a) Kundenfreundliche Abläufe
- b) Wartungsarme Technik
- c) Bessere Sicherheitssysteme
- d) Moderne Veranstaltungstechnik
- e) Zeitgemässe Energieerzeugung

Davon profitiert die Bevölkerung von Wettingen und der Region, die Vereine und das Gewerbe.

Als Grundsatz wird festgelegt, dass die Anlage den Vereinen und dem Gewerbe für sportliche, kulturelle und gewerbliche Anlässe in Beibehaltung der bisherigen Praxis auch in Zukunft zur Verfügung stehen wird.

2.1.2 Die Bedeutung der Betreibermodelle

Ob jemand das tägi besucht, hängt ab von der gebotenen Infrastruktur, von deren Zustand und vom Preis. Das Betriebsmodell ist für den Nutzer der Anlagen weniger relevant. Hingegen hängt der Erfolg jedes Betriebs massgeblich von den Mitarbeitenden ab. Sie bestimmen die Qualität, die Kundennähe und das Erscheinungsbild nach ausseren.

2.2 Konkretisierung der künftigen Konstellation

Auf Grund der Tatsache, dass der künftige Anlagenmix fast ausschliesslich Betriebsmittel ausweist, welche keinen Deckungsbeitrag generieren, ist die Lösung einer Betriebs-AG mit Drittbeteiligung unrealistisch.

Im Ber AG BeMo 12/01 wurde die nachstehende Version einer detaillierten Bewertung unterzogen.

Eigentümer und Betreiber öffentlich-rechtlich

Diese Konstellation kann als klassische Betriebsform bezeichnet werden, die im Bereich der Sportanlagen auch heute noch weit verbreitet ist. Im Zentrum steht die Versorgungssicherheit mit adäquater Sportinfrastruktur. Die öffentliche Hand stellt den Service Public sicher und ermöglicht so auch einkommensschwachen Bevölkerungsgruppen den Zugang.

Erfolgsfaktor	Beurteilung	Bewertung
Sport- und gesundheitspolitische Ziele	Die Ziele können betrieblich und strategisch direkt verfolgt werden.	++
Betriebsergebnis	Beim Betriebsergebnis ist gegenüber dem heutigen Stand keine wesentliche Optimierung zu erwarten. Die Anlage verzeichnet nur defizitäre Anlageteile.	--
Finanzierung	Dieses Modell verlangt ein alleiniges Aufkommen für Investitionen und Betriebskosten durch die öffentliche Hand – also im Endeffekt durch den Steuerzahler. Die Anlagen werden im Bestand der Gemeinde geführt und müssen nach den geltenden Vorschriften bewertet und abgeschrieben werden (vgl. Ber AG BeMo 2012/01 Seite 12 Feld B).	--
Unternehmerische Flexibilität	Die Entscheidungswege werden durch die politischen Prozesse prinzipiell komplexer, was den Betrieb träger macht. Zudem besteht durch den Wandel in Politik und Öffentlichkeit die Gefahr unzureichender Kontinuität in der strategischen Orientierung („Wahlzyklen“). Reduktion des Risikos durch Aufbau als Eigenwirtschaftsbetrieb mit Geschäftsführung und Geschäftsreglement	- + neu
Sponsoring / Marketing	Das Potenzial für Sponsoring ist stark eingeschränkt.	-
Rechnungsmodelle	Es gelten die Vorschriften des Kantons bezüglich Bewertung und Abschreibungen. Neu gilt HRM2.	+ neu

Erfolgsfaktor	Beurteilung	Bewertung
Einflussnahme / Mitsprache	Im operativen Tagesgeschäft sowie in der strategischen Planung ist die Einflussnahme weiterhin gegeben.	+
Koordination, Schnittstellen	Bei Eigentümerin und Betreiberin ergeben sich nur verwaltungsinterne Schnittstellen, welche relativ einfach zu managen sind.	+
Synergienutzung	Synergienutzungen können intern realisiert werden (z.B. durch Tätigkeiten des Werkhofs für den Sportanlagenbetrieb oder die Übernahme von Buchhaltung und Inkasso durch die Abteilung Finanzen).	+
Ansprechpartner	Für Kunden ist die Gemeinde weiterhin Ansprechpartnerin. Bei Bauprojekten sind die Zuständigkeiten intern geregelt.	+
SUMME		++ neu

2.2.1 Eigentum

Die Einwohnergemeinde ist Eigentümerin der Anlagen und Baurechtsnehmerin für das Land (bestehender Vertrag bis 2069). Das Land verbleibt im Eigentum der Ortsbürgergemeinde Wettingen. An dieser Konstellation wird sich voraussichtlich nichts ändern.

2.2.2 Betrieb

Der Betrieb soll neu durch eine öffentlich-rechtliche unselbständige Betriebsgesellschaft (Eigenwirtschaftsbetrieb) übernommen werden. Der Verantwortungsbereich erstreckt sich dabei über sämtliche Anlageteile im Tägerhard (bestehende und zukünftig zu erstellende). Der Betreiber muss unkompliziert und schnell „Angebotspakete“ schnüren können, um den Kundenbedürfnissen bestmöglich gerecht zu werden. Für den Kunden ergibt sich der wichtige Vorteil, nur einen Ansprechpartner zu haben.

Das Modell des Eigenwirtschaftsbetriebs hat sich in der Gemeindelandschaft bewährt (EWW, Abwasserverband, Kehrichtverbrennungsanlagen, HPS usw.). Diese geniessen dank voller Transparenz eine hohe Glaubwürdigkeit. Die Nutzer können via politische Prozesse unmittelbar Einfluss nehmen.

2.2.3 Rechtsform

Die Betriebsgesellschaft soll in der Form einer öffentlich-rechtlichen unselbständigen Betriebsgesellschaft geführt werden (analog EWW).

Eine künftige Überführung und Rechtsformänderung zu einer Betriebs AG mit oder ohne Drittbeteiligung ist jederzeit möglich.

2.2.4 Organisation

a) Der Gemeinderat bestellt die Geschäftsleitung. Diese plant in Zusammenarbeit mit der Verwaltungskommission alle Massnahmen, um die Organisation der Betriebsgesellschaft aufzubauen und setzt diese auch um.

b) Firmenbezogen: Die Gemeinde schreibt die Führung der Betriebsgesellschaft als Dienstleistungsauftrag aus.

Zur Führung der Betriebsgesellschaft wird ein Organisationsreglement erstellt.

2.2.5 Organe

- a) Verwaltungskommission: Die gemeinderätliche Kommission besteht aus 5 - 7 Mitgliedern. Ziel ist es, eine fachlich breit abgestützte Fachkommission zu bilden (Wissen aus den Bereichen Sport, Bau/Betrieb, Unternehmensführung, Marketing).
- b) Beirat: Es wird ein Beirat (ohne Entscheidbefugnisse) mit rund 10-15 Personen gebildet, der aus Vertretern der politischen Parteien, der Sportvereine mit Trainingszeiten im tägi, der Turn- und Sportvereinigung Wettingen und Vertretern der kulturellen Vereine besteht. Der Beirat soll als Konsultativ-, Vernehmlassungs- und Informationsaustauschgremium funktionieren. Damit sollen die verschiedenen Interessen besser berücksichtigt werden.
- c) Revision: Externe und unabhängige Revisionsgesellschaft gemäss OR 727ff.

2.2.6 Personal

Das von der Gemeinde angestellte Personal im Tägerhard ist von der Betriebsgesellschaft zu übernehmen.

2.2.7 Betriebsergebnisse

Die finanzielle Konstellation ist so auszugestalten, dass bei einer effizienten und innovativen Betriebstätigkeit keine Betriebsdefizite entstehen. Natürlich kann auch eine Betriebsgesellschaft aus Anlageteilen, welche strukturell bedingt defizitär sind, keine Gewinne generieren. Im Gesamtkomplex der vielseitigen Angebote soll aber eine ausgeglichene Rechnung erreicht werden. Dabei wirken folgende Faktoren:

- Die Betriebsgesellschaft muss die Angebote nach dem Prinzip der Vollkostenrechnung (siehe Kapitel 1.3) kalkulieren.
- Die Betriebsgesellschaft wird für hoheitliche Aufgabenerfüllungen entschädigt.
- Die Betriebsgesellschaft kann ihre kommerziellen Angebote ausbauen und damit defizitäre Angebote quersubventionieren.
- Die Betriebsgesellschaft kann durch massgeschneiderte Angebote die Auslastung der Anlagen optimieren, insbesondere zu schlecht frequentierten Zeiten.

2.2.8 Parkierung, Erschliessung öffentlicher Verkehr

Das ursprüngliche Projekt wird auch bezüglich Verkehr und Umgebung reduziert. Zurzeit wird der kommunale Gesamtplan Verkehr (KGV) erarbeitet. Dieser wird dereinst den heute noch gültigen Verkehrsrichtplan vom April 1999 ablösen. Der KGV wird unter Anderem auch die Anbindung von publikumsintensiven Einrichtungen - wie z. B. das Sport- und Erholungszentrum Tägerhard - an das Verkehrsnetz behandeln. Neben dem motorisierten Individualverkehr kommt dem Velo- und Fussverkehr sowie der Anbindung an den öffentlichen Verkehr besondere Bedeutung zu. Bei allen Varianten ist eine Anbindung an die geplante S-Bahn-Haltestelle sowie an die Limmattalbahn ohne weiteres möglich.

Es ist vorgesehen, die Parkplätze zu bewirtschaften und die daraus resultierenden Erträge aus Parkgebühren zur Kostendeckung gutzuschreiben. Das kommunale Parkraumkonzept ist anzupassen und der Rahmen der Parkgebühren zu definieren. Gestützt auf das Parkraumkonzept wird bewusst auf eine Spitzenabdeckung von Parkplätzen verzichtet. Für Grossanlässe, bei denen die geplante Anzahl Parkplätze nicht

ausreicht (Parkierung entlang Tägerhardstrasse Richtung Würenlos), sind durch die Veranstalter im Rahmen der notwendigen Bewilligungen massgeschneiderte Verkehrskonzepte zu erarbeiten und bewilligen zu lassen. Als anlageseitige und bereits vertraglich geregelte Grunddispositionen können die Parkplatz-Doppelnutzungsvereinbarungen mit dem Einkaufszentrum Tägipark, Bedag Informatik AG sowie die Flächen der Tägerhard Kies AG und die Zirkuswiese zur Verfügung gestellt werden. Zusätzlich wird die Anlage durch die Buslinien 7 und 12 erschlossen. Für Grossanlässe kann bei Bedarf ein Shuttle-Bus Sportzentrum Tägerhard - Bahnhof Wettingen eingesetzt werden.

2.3 Subjektfinanzierung für Sport- und Kulturvereine

Neu wird das System der Subjektsubventionierung eingeführt, bei welcher nicht die Anlagen, sondern die Nutzergruppen unterstützt werden. Die Vereine erhalten nicht real Geld übertragen, sondern vielmehr Nutzungsrechte (in monetärer Bewertung). Die Zahlung erfolgt direkt von der Gemeinde an die Anlagenbetreiberin.

Der Wechsel des Fördersystems ist komplex und erfordert einen politischen Diskurs über die Stossrichtung des Sports in Wettingen. Aus diesem Grund wird eine gestaffelte Einführung (siehe Ber AG BeMo 12/01, Seite 19/20) vorgesehen.

Die Subventionierung durch die Gemeinde ist heute nicht nur auf Sportvereine beschränkt. Weder private Anlagennutzer (z.B. Hallenbadeintritt) noch Veranstalter von kulturellen Anlässen decken heute mit ihren Nutzergebühren die primären Betriebskosten.

Auch nach der Einführung der Subjektsubventionierung sollen nicht kostendeckende Anlässe kultureller Art im bisherigen Rahmen möglich sein und der Service Public somit umfassend wahrgenommen werden.

3.0 Leistungsauftrag (analog EWW Versorgungsauftrag) - Muster

Mit dem Leistungsauftrag werden die Zusammenarbeit und die Verantwortlichkeiten zwischen der Gemeinde und der Betriebsgesellschaft geregelt. Er legt die Leitplanken fest und sollte nach dem Grundsatz funktionieren: Sie viel wie nötig, so wenig wie möglich! Entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist eine Kultur gegenseitigen Vertrauens, welche von beiden Seiten aktiv gepflegt werden muss.

Im Folgenden werden die zentralen Inhalte des Leistungsauftrags musterartig dargestellt.

Leistungsauftrag

von

*Einwohnergemeinde Wettingen (im Folgenden EWG W abgekürzt)
(vertreten durch)*

an

*tägi Betriebsgesellschaft (Arbeitstitel, im Folgenden als TBG abgekürzt)
(vertreten durch)*

Die EWG W ist Erstellerin und Eigentümerin des Sport- und Erholungszentrums Tägerhard. Eigentümerin des Bodens ist die Ortsbürgergemeinde Wettingen, welche die Nutzungsrechte in Form eines Baurechts bis Ende 2069 an die EWG W abtritt.

Das Sportzentrum soll als Treffpunkt dienen und allen Sport- und Kulturbegleitern möglichst umfassende Dienstleistungen in einer bedürfnisgerechten Form und auf eigenwirtschaftlicher Basis anbieten.

Die EWG W überträgt den Betrieb und die Führung des Sport- und Erholungszentrums Tägerhard an die TBG.

Artikel 1: Angebotsvielfalt

Die EWG verpflichtet sich, die bestehenden Anlagen zu unterhalten und zu erneuern. Zur Erhaltung der Attraktivität sollen die jeweils aktuellen Tendenzen mitberücksichtigt werden.

Die TBG verpflichtet sich, mit allen interessierten Kreisen für eine nachhaltige Nutzung der Anlagen zu sorgen. Sie hat den Bedürfnissen und Ansprüchen aller Bevölkerungsschichten, unabhängig vom Alter, angemessen gerecht zu werden. Der sportbegeisterten, erholungsuchenden Bevölkerung ist eine möglichst vielseitige sportliche Betätigung zu ermöglichen. Nichtsportlerinnen und –sportler sollen sich in angenehmer Umgebung körperlich, kulturell und kulinarisch betätigen können.

Artikel 2: Überlassung der Anlagen – diskriminierungsfreier Zugang

Die EWG W überlässt der TBG sämtliche Anlagen, die zum Sport- und Erholungszentrum gehören. Namentlich gehören dazu Gartenbad, Hallenbad, Eishalle, Eisfeld, Sporthalle, Sauna, Restaurant mit allen betrieblichen und technischen Installationen zur Führung eines nach eigenwirtschaftlichen Grundsätzen betriebenen Sportzentrums. Die EWG W ihrerseits anerkennt die betriebswirtschaftliche Freiheit der TBG. Explizit ausgeschlossen bleibt die Photovoltaikanlage des Elektrizitäts- und Wasserwerks Wettingen.

Die TBG verpflichtet sich, die Sportanlagen und Infrastrukturen im Tägerhard nach kaufmännischen Grundsätzen zu betreiben und die Vorgaben des Leistungsauftrags in die Praxis umzusetzen. Den verschiedenen Nutzergruppen sind möglichst gute Bedingungen für Bewegung und Sport zu bieten. Dabei werden keine Nutzergruppen aus finanziellen Gründen ausgeschlossen oder benachteiligt.

Artikel 3: Bewegliches Inventar

Mit der Gründung der Betriebsgesellschaft gehen Mobilien und Inventar in die Anlageneinrichtung der TBG über.

Artikel 4: Entschädigung

Die Überlassung der Anlagen und des Zugehörs erfolgt entschädigungslos.

Artikel 5: Leistungen der TBG und Abgeltungen durch EWG W

Nachfolgend werden die Leistungen für einzelne Kundengruppen und Nutzer umschrieben, welche die Betriebsgesellschaft zu erbringen hat.

Wettinger Einwohner/Innen: Jahres- oder Saisonabonnemente für alle Anlagenteile (ausser Sauna) sind den Einwohnerinnen und Einwohnern von Wettingen zu einem reduzierten Preis zur Verfügung zu stellen. Die Differenz zu den Normalpreisen beträgt in der Regel ...

Abgeltung: Dafür wird die EWG Abgeltung (Differenz zu Vollkosten) leisten.

Schulpflichtige Kinder von Wettingen können Gartenbad, Hallenbad und Kunsteisbahn zu stark vergünstigten Konditionen benützen.

Abgeltung: Die Vergünstigung (Differenz zu Vollkosten) wird abgegolten.

Schulen: Schulklassen von Wettingen dürfen in Begleitung einer Lehrperson das Freibad, das Hallenbad und die Kunsteisbahn kostenlos benutzen. In vorher definierten Zeitperioden und Tageszeiten stehen den Schulen abgegrenzte Anlagenteile für einen pädagogisch sinnvollen Sportunterricht zu.

Abgeltung: Es wird ein Vergütungssatz pro Klasse und pro freigehaltene Stunde festgelegt.

Den Schulen steht während der Unterrichtsperiode und –zeiten die Sporthalle zur Verfügung. Kommunale Schulen haben Vorrang gegenüber kantonalen Schulen. Nicht belegte Zeiten können von der TBG anderweitig vermietet werden.

Abgeltung: Es wird ein Vergütungssatz pro genutzte Stunde und pro freigehaltener Stunde festgelegt (nur wenn keine Drittnutzung stattfindet; der Satz ist gegenüber der belegten Stunde reduziert).

Es steht der TBG offen, mit Nachbargemeinden für deren Vereine/Bewohner eine separate Regelung zu finden. Diese darf Wettingen weder diskriminieren noch finanziell benachteiligen.

Vereine: Wettinger Vereine erhalten im Zuge der Belegungsplanung Vorrang gegenüber anderen Interessenten. Ausserhalb der Belegungsplanung besteht keine Bevorzugung. Für Veranstaltungen mit mehrjähriger Tradition besteht bei der Belegungsplanung Besitzstand.

Es gilt das Prinzip der Reihenfolge der Eingänge unterschriebener Nutzungsverträge.

Exklusive Nutzung: Vereine mit exklusivem Nutzungsrecht für Trainings und Wettkämpfe (z.B. fix reservierte Schwimmbahnen und Eisfelder) leisten neben den üblichen Eintrittspreisen eine Exklusive Tax in der Höhe von.....

Abgeltung: Die EWG W vergütet im Sinne der Sportförderung xx % der Exclusive Tax.

Einheimische Vereine, welche die Anlagen für Events nutzen, leisten eine reduzierte Nutzungsgebühr.

Abgeltung: Die EWG W vergütet im Sinne der Kulturförderung Fr. an kulturelle Veranstaltungen.

Kommerzielle Vereine/Institutionen/Firmen bezahlen für die Nutzung der Anlagen eine kostendeckende Nutzergebühr.

Abgeltung: Die EWG W leistet keine Abgeltung.

Artikel 6: Betriebskosten und ordentlicher Unterhalt

Die Kosten für die Aufrechterhaltung des Betriebs gehen zu Lasten der TBG. Dazu gehören die Personalkosten, Versicherungen, Marketingkosten, Gebühren für Wasser, Energie usw., der ordentliche Unterhalt an Anlagen, Gebäuden und Mobilien sowie der Ersatz von Geräten und Einrichtungen.

Artikel 7: Ausserordentlicher Unterhalt und Investitionen

Kosten für ausserordentlichen Unterhalt (Renovationen) und Investitionen in Gebäulichkeiten und Aussenanlagen sowie für Ersatz von festeingebauten Grossanlagen bzw. Gebäudeteilen oder von Bestandteilen davon, aber auch für Spezialfahrzeuge werden in Form von Kreditanträgen dem Gemeinderat resp. dem Einwohnerrat beantragt.

Als Grossanlagen gelten beispielsweise:

Haustechnik: Kälteanlagen Eisbahnen, Wasseraufbereitungsanlage Bäder, HLK-Anlagen, Sanitäre Anlagen

Gastro: Kochherde, Kühlanlagen, Buffetanlagen

Spezialfahrzeuge: Eisaufbereitungsfahrzeuge

Werterhaltung und -steigerung sind genau zu definieren und voneinander abzugrenzen.

Artikel 8: Leistungen der EWG W

Die Amortisation aller Anlagenwerte ist gemäss HRM2 Aufgabe der TBG. Leistungen des Werkhofs oder anderer Gemeindeabteilungen sind nach den geltenden Verrechnungssätzen für externe Kunden in Rechnung zu stellen.

Artikel 9: Werbung

Der TBG steht im Anlagenperimeter das alleinige Recht auf die Vermarktung von Werbeflächen, Sponsoring etc zu. Es steht der TBG frei, Firmen Werbeplattformen zu verkaufen. Ausgenommen ist jegliche Werbung für Suchtmittel oder mit sexistischem, diskriminierendem oder rassistischem Inhalt. Zudem dürfen die Werbeaktivitäten keine Beeinträchtigung des Sportbetriebs verursachen (z.B. Ablenkung, visuelle Beeinträchtigung, Verletzungsgefahr).

Weiter kann für die Anlage ein zeitlich befristetes Namensrecht vergeben werden. Dieses muss zwingend die Interessen der Gemeinde Wettingen wahren und ist vom Gemeinderat Wettingen genehmigen zu lassen.

Artikel 10: Bauliche Veränderungen und Erweiterungen

Der TBG ist es ohne Zustimmung der EWG W nicht gestattet, wesentliche bauliche Veränderungen an den Gebäuden oder Anlagen des Sportzentrums vorzunehmen.

Über Neuinvestitionen haben sich die Parteien zu verständigen. Vor dem Entscheid über neue Verpflichtungskredite zulasten der EWG W muss ein schriftlicher Bericht und Antrag oder eine Stellungnahme der Verwaltungskommission der TBG eingereicht oder eingeholt werden. In allen Fällen tauschen sich die TBG und die Abteilung Bau und Planung der EWG W von Planungsbeginn weg bis zur Realisierung und Inbetriebnahme intensiv aus.

Artikel 11: Finanzkompetenzen

Die Verwaltungskommission hat eine Finanzkompetenz in der Höhe von Fr. 250'000.00 für einmalige Positionen und in der Höhe von Fr. 100'000.00 für wiederkehrende Ausgaben.

Artikel 12: Reporting, Controlling

Die TBG ist verpflichtet, dem Gemeinderat der EWG W bis zu definierten Terminen die folgenden Unterlagen zuzustellen:

- Geschäftsbericht (inkl. Revisionsbericht)*
- Quartalsbericht*
- Voranschlag für das Folgejahr und 4 Planjahre*
- Investitionsrechnung für das Folgejahr und 4 Planjahre*
- Detaillierte Angaben zu geleistetem Unterhalt und Reparaturen*

Artikel xx: Schiedsgericht etc

Weitere Artikel je nach Verhandlungspositionen der beiden Parteien.

4.0 Weiteres Vorgehen

Die betrieblichen Aspekte sind nun zwingend in allen Phasen der weiteren Bearbeitung des Projekts zu berücksichtigen. In der Planungsphase können bekanntlich die Baukosten am stärksten beeinflusst werden. Jeder infrastrukturelle Entscheid hat später Folgen für den Betrieb (z.B. Wege für das Dienstpersonal, Stauräume für Betriebsgeräte, Reinigungsfreundlichkeit von Böden usw.).

Um auf die Umbau- und Sanierungsentscheide massgeblich Einfluss nehmen zu können, soll die Betriebsgesellschaft schon vor den eigentlichen Bauarbeiten gebildet werden.

Für die Arbeitsgruppe „Betreibermodell“

Roland Kuster, Vorsitzender der Arbeitsgruppe

Wettingen, 14.3.2014

Anhänge

- A1.1) Detaillierte Modellrechnung Variante 1
- A1.2) Detaillierte Modellrechnung Variante 2
- A1.3) Detaillierte Modellrechnung Variante 3
- A2) Vergleich Eintrittspreise von öffentlichen Freizeitanlagen