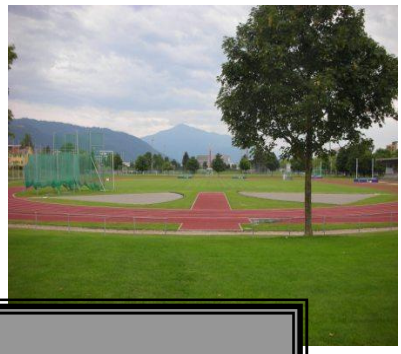
G2018 Beilage 2



Stadt Zug

Prüfung einer

Sport- und Freizeitanlagen Betriebs-AG

Auftraggeber:
Stadtrat von Zug
Stadthaus am
Kolinplatz
6301 Zug

Bericht verfasst von Steve Beutler und Martin Strupler
Bern, 01.02.2009

Strupler Sport Consulting, Gesellschaftsstrasse 19d, 3012 Bern
Telefon 031 305 23 36, Natel 079 283 03 04
e-Mail: consulting@struplersport.ch

Strupler Sport Consulting

Die Autoren:

- Steve Beutler (Jg. 1974), lic. rer. pol, Turn- und Sportlehrer II, ist Leiter der Abteilung Betriebswirtschaft und Controlling in der Gemeinde Reinach/BL. Vorher war er als externer Berater für den Bereich Infrastruktur und Betrieb des Bundesamts für Sport (BASPO) in Magglingen tätig. Von 2002 bis 2006 arbeitete er als Berater, Ausbildner und Verfasser von Publikationen in der Fachstelle Sportanlagen des BASPO, wo er für ökonomische Fragestellungen zuständig war. An der Universität Basel dozierte Steve Beutler von 2003 bis 2006 im Bereich Sportmanagement.

- Martin Strupler-Grötzinger (Jg. 1952), Architekt ETH/SIA, Turn- und Sportlehrer II, Dozent für „Sport-Infrastruktur-Umwelt“ und „Spiel“ am Institut für Sportwissenschaft der Universität Bern. Er verfügt über vertieftes Wissen und einen weit gefächerten Erfahrungsschatz in Fragen von Bewegung und Sport sowie der Planung von Sportinfrastrukturen. Seine wichtigsten beruflichen Tätigkeiten waren Geschäftsführer eines Sportverbandes, Berufsschullehrer und, während 13 Jahren, Vorsteher des kantonalen Sportamtes Bern. Seit der Firmen-Gründung anfangs 2004 konnte die *Strupler Sport Consulting* für verschiedene Gemeinden mehr als 20 grössere und kleinere Sportanlagen- und Bewegungsraumprojekte erstellen und begleiten (vgl. „Referenzen“ und „Aufträge“ unter www.struplersport.ch).

Bern, 01. Februar 2009

Martin Strupler Steve Beutler

Inhaltsverzeichnis

1 DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE 6

2 EINLEITUNG 8

2.1 Ausgangslage 8

2.2 Auftrag 8

2.3 Vorgehen im Gesamtprojekt 9

2.3.1 Arbeitsorganisation 9

2.3.2 Bezugsrahmen und Abgrenzung 10

3 RAHMENBEDINGUNGEN 12

3.1 Rechtliche Rahmenbedingungen 12

3.2 Politische Rahmenbedingungen 12

4 DIE SPORTANLAGEN IN ZUG 14

4.1 Sportanlagen im Generellen 14

4.2 Informationsgrundlagen zu den Sportanlagen in Zug 15

4.3 Sportanlagen im Eigentum der Stadt Zug 15

4.3.1 Sporthalle Hertiallmend 15

4.3.2 Fussballanlage Hertiallmend 16

4.3.3 Leichtathletikanlage 17

4.3.4 Einfach-Turnhallen 17

4.3.5 Hallenbäder 18

4.3.6 Eisstadion, Eishalle und Curlinghalle, Aussenfeld 18

4.3.7 Seebäder 19

4.3.8 Weitere Sportanlagen 19

4.4 Sportanlagen im Eigentum des Kantons Zug 20

4.5 Sportanlagen im Eigentum privatrechtlicher Organisationen 20

4.6 Systematik der Leistungserbringung 20

4.6.1 Gesamtleistung durch die Stadtverwaltung 20

4.6.2 Teilleistungen durch Verwaltungsexterne 21

4.6.3 Gesamtbetrieb durch Verwaltungsexterne / Kunsteisbahn Zug AG 21

5 WÜRDIGUNG DER HEUTIGEN SITUATION 23

6 PRÜFUNG EINER BETRIEBS-AG 24

6.1 Bestimmung potenzieller Sportanlagen-Kreise (Optionen) 24

6.1.1 Option Hertiallmend ... 24
6.1.2 Option Outdoor ... 24
6.1.3 Option Indoor ... 24
6.1.4 Option Bäder ... 24
6.1.5 Option Gesamt ... 24

6.2 Beurteilungskriterien und Bewertung ... 25

6.2.1 Übergeordnete Beurteilungskriterien ... 25
a) Politische Gewichtung ... 25
b) Intensität der Bindung an das öffentliche Recht ... 26
c) Monopolstellung ... 26
d) Einfluss der politischen Ziele und Zielkonflikte ... 27
e) Spezialisierungsgrad ... 27

6.2.2 Finanzielle Beurteilungskriterien ... 28
a) Kostensenkungspotenzial ... 28
b) Ertragssteigerungspotenzial – mehr Kunden, marktgerechte Preise ... 30
c) Ertragssteigerungspotenzial – Werbeeinnahmen ... 31
d) Steuern ... 32
e) Gewinnung von Drittmitteln ... 34

6.2.3 Operative Beurteilungskriterien ... 34
a) Nutzung von Synergien ... 34
b) Unternehmerische Beweglichkeit, Entscheidungsflexibilität ... 35
c) Transparenz ... 35
d) Kooperationen mit anderen Institutionen oder Gemeinwesen ... 35
e) Klarheit der Ansprechpartner ... 36

6.3 Fazit ... 37

7 ORGANISATION DES SPORTANLAGENANGEBOTS MIT EINER BETRIEBS-AG ... 38

7.1 Organisation und Konsequenzen für das Sportamt ... 38

7.2 Anforderungen an den Betreiber ... 38

7.2.1 Leistungsauftrag und Globalbudget ... 38
7.2.2 Qualifikationen ... 39
7.2.3 Übernahme von Personal und Maschinen/Geräte ... 39

7.3 Die KEB als erweiterte Betriebs-AG ... 39

8 WEITERFÜHRENDE VERBESSERUNGSVORSCHLÄGE ... 40

9 ANHANG ... 42

9.1 Kosten und Erträge der Sportanlagen 2007 ... 42

9.2 Erläuterungen zu einem kommunalen Bewegungsraum- und Sportanlagenkonzept (GESAK) ... 43

9.3 Berücksichtigte Dokumente ... 45

9.4 Literaturverzeichnis ... 48

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehensplan im Gesamtprojekt 9
Abbildung 2: Theoretisches Modell 10

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Mitglieder der internen Arbeitsgruppe 10
Tabelle 2: Finanzielle Situation KEB AG 1997 bis 2007 22
Tabelle 3: Kosten und potenzielle Kostenreduktion bei den Sportanlagen 29
Tabelle 4: MWST-pflichtige Umsätze 33
Tabelle 5: Kapitalsteuer 34
Tabelle 6: Überblick über die Kriterien und ihre Bewertung 37
Tabelle 7: Kosten und Erträge der Sportanlagen, inkl. Einsparungspotenzial 43
Tabelle 8: Verwaltungskosten 43
Tabelle 9: Berücksichtigte Dokumente 47

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
GESAK	Gemeinde-Bewegungsraum- und Sportanlagenkonzept
GPK	Geschäftsprüfungskommission
IG Sportvereine	Interessengemeinschaft der Sportvereine in der Stadt Zug
KEB AG	Kunsteisbahn Zug Aktiengesellschaft
LBS	Lokales Bewegungs- und Sportnetz
MWST	Mehrwertsteuer
PPP	Public-Private-Partnership
SK	Sportkommission
Vw	Verwaltung

1 DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Sportanlagen gehören zu den grössten Investitionen einer Gemeinde oder Stadt. Die Ziele dieser Investitionen liegen unter anderem in der Erhöhung des bewegungsaktiven Bevölkerungsanteils (Volksgesundheit), in erzieherischen Überlegungen (schulnahe Sportanlagen) oder in der Schaffung von idealen Rahmenbedingungen für den Breitensport. Diese Ausrichtung unterstreicht auch das Leitbild des Sportamts der Stadt Zug.

Die Motion „Sport- und Freizeitanlagen Betriebs AG“ verlangt eine Auslagerung der betrieblichen Aktivitäten vom städtischen Sportamt in eine Aktiengesellschaft und begründet diese Forderung mit einer Verbesserung der Kosteneffizienz.

Die vorliegende Analyse integrierte neben diesen quantitativen Kriterien auch qualitative. Der Entscheid für oder gegen eine Betriebs-AG darf nicht einer reinen Kostenoptik zugrunde liegen. Einen Überblick über die Ergebnisse zeigt folgende Tabelle (die Kriterien mit höherer Gewichtung sind fett dargestellt) – Erläuterungen dazu sind in Kapitel 6 zu finden:

Kriterium	Vorteile für:				
	Vw++	Vw+	0	AG+	AG++
Politische Gewichtung			X		
Intensität der Bindung an das öffentliche Recht			X		
Monopolstellung	X				
Einfluss der politischen Ziele und Zielkonflikte		X			
Spezialisierungsgrad			X		
Kostensenkungspotenzial				X	
Ertragssteigerungspotenzial – mehr Kunden, marktgerechte Preise			X		
Ertragssteigerungspotenzial – Werbeeinnahmen			X		
Steuern			X		
Gewinnung von Drittmitteln			X		
Nutzung von Synergien - Option Hertiallmend, Outdoor und Indoor - Option Bäder und Gesamt		X	 X		
Unternehmerische Beweglichkeit, Entscheidungsflexibilität				X	
Transparenz				X	
Kooperationen mit anderen Institutionen oder Gemeinwesen		X			
Klarheit der Ansprechpartner - Option Hertiallmend, Outdoor, Indoor und Bäder - Option Gesamt	X		 X		
Anzahl	**2**	**3**	**9**	**3**	**0**

Legende:

- Vw++ = Vorteile für die Öffentliche Verwaltung
- Vw+ = Geringe Vorteile für die Öffentliche Verwaltung
- 0 = Keine Vorteile für eine der beiden Varianten
- AG+ = Geringe Vorteile für die Betriebs-AG
- AG ++ = Vorteile für die Betriebs-AG

Die Studie zeigt auf, dass die Gründung oder Ausweitung einer Betriebs-AG gegenüber dem Status Quo (Öffentliche Verwaltung) in einer Gesamtbetrachtung keine grundlegenden Verbesserungen mit sich bringt.

Vielmehr wird die Erreichung der gesellschafts- und sportpolitischen Ziele erschwert, aufgrund der Monopolstellung könnte sich die Leistungserbringung zu ungunsten der Vereine und Schulen entwickeln und für die Kunden können Unklarheiten bei den Ansprechpartnern entstehen. Zudem würden, je nach Auswahl der ausgelagerten Anlagen, gewisse Synergien verloren gehen.
Mit institutionellen Arrangements (Leistungsauftrag, Verwaltungsrat) lassen sich diese Tendenzen teilweise limitieren, was allerdings mit Umsetzungs- und Kontrollkosten verbunden ist.
Die Sportanlagen wurden in Gruppen zusammengefasst (Optionen), um spezifische Besonderheiten berücksichtigen zu können. Daraus ergaben sich die Optionen *Hertiallmend, Indoor, Outdoor, Bäder* und *Gesamt*. Die Analyse zeigt keine grossen Unterschiede zwischen den Optionen, da die betrachteten Sportanlagen ähnlich gelagert sind (wenig Kommerzialisierungspotenzial) und betrieblich wenig Synergiepotenzial festgestellt werden kann.

Die Vorteile einer AG, insbesondere in den Bereichen Transparenz und unternehmerische Beweglichkeit, können die Nachteile nur teilweise kompensieren. Ein Grund dafür liegt in der Tatsache, dass die betrachteten Sportanlagen kaum Kommerzialisierungspotenzial besitzen und der gesellschaftspolitische Auftrag im Vordergrund steht.

Das geschätzte Einsparungspotenzial liegt im Idealfall bei rund Fr. 100’000.- für eine Auslagerung aller Anlagen, bei welchen Zahlenmaterial verfügbar ist (Sporthalle, Fussball- und Leichtathletikanlage, Seebäder), was einem Anteil von knapp 3.5% an den Gesamtkosten entspricht. Die Analyse der möglichen Ertragssteigerungen zeigt, dass hier wenig Potenzial vorhanden ist. Soll der Kostendeckungsgrad der Anlagen erhöht werden, so müssten der Betriebs-AG generelle Freiräume in der Gestaltung der Nutzungspreise zugestanden werden. Dies könnte zur Verdrängung finanzschwacher Kunden durch finanzkräftige führen. Eine solche Verschiebung würde dem sportpolitischen Anliegen widersprechen, dass möglichst breite Bevölkerungskreise dank den kommunalen Infrastrukturen sportlich aktiv sein sollen.

Für eine Privatisierung des Betriebs am ehesten geeignet sind Eissportanlagen, moderne Bäder mit Wellness- und Fitnessangeboten oder Multievent-Stadien. Bei diesen Angeboten ist tendenziell eine höhere Zahlungsbereitschaft der Kunden erkennbar. Sollte sich auf Grund eines Sportanlagen- und Bewegungsraumkonzepts zeigen, dass kommerziell gelagerte Anlagen einem Bedürfnis entsprechen, muss die Frage einer Betriebs-AG bereits in der Konzeptphase von neuem gestellt werden.

2 EINLEITUNG

2.1 Ausgangslage

Auslöser für die vorliegende Prüfung bildet die Motion „Sport- und Freizeitanlagen Betriebs-AG“, am 01. September 2004 durch den Gemeinderat Ivo Romer namens der Geschäftsprüfungskommission eingereicht. Der darin definierte Auftrag lautet wie folgt:

„Der Stadtrat wird beauftragt, eine Sport- und Freizeitanlagen Betriebs AG zu schaffen, in der alle in Frage kommenden städtischen Anlagen zentral betrieben und vermarktet werden.“

„Der Stadtrat wird insbesondere beauftragt, zuhanden des Grossen Gemeinderates eine diesbezügliche Vorlage auszuarbeiten. Alle in Frage kommenden Anlagen sollen dabei ungeachtet ihrer heutigen organisatorischen Form nach dem Prinzip der Kosteneffizienz in diese Betriebsgesellschaft eingebracht werden. Dabei ist zu prüfen, ob die KEB Betriebs AG mit einem erweiterten Auftrag als neue „Sport und Freizeitanlagen Betriebs AG“ dienen könnte.“

Bezüglich der zu betrachtenden Sportanlagen wird die Motion noch konkreter:
„Für die Mitglieder der Geschäftsprüfungskommission ist es aus Gründen der Synergie und der Optimierung klar, dass dieses Modell nun auch für andere städtische Anlagen wie das Fussballstadion, die Leichtathletikanlage und die Strandbäder angewendet werden kann und soll.“

Die Gründe für den Antrag liegen gemäss GPK im Prinzip der Kosteneffizienz. Qualitative Ziele sollen mit Hilfe eines präzisen Leistungsauftrages an den Betreiber erreicht werden. Insbesondere auf Grund der Neuorganisation der Stadtverwaltung ab dem 01. Januar 2005 (Wechsel des Sportamts vom Bildungs- ins Finanzdepartement) und der noch fehlenden Erfahrungen zur Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der Betriebsaktiengesellschaft Kunsteisbahn schlug der Stadtrat in seinem Bericht vom 27. September 2005 vor, die Motion als nicht erheblich zu erklären.

Die GPK war mit der Antwort des Stadtrates nicht einverstanden und verlangte in ihrem Bericht und Antrag vom 31. Oktober 2005 u.a. „klare Fakten und Zahlen in der Motionsbeantwortung“ sowie „zusätzliche und detaillierte Informationen“.

Der Grosse Gemeinderat erklärte die Motion der GPK am 13. Dezember 2005 mit 18:16 Stimmen für erheblich und überwies sie an den Stadtrat.

2.2 Auftrag

Die Firma *Strupler Sport Consulting* mit Sitz in Bern wurde am 7. Juni 2008 mit einem Stadtratsbeschluss der Stadt Zug (Beschlussnummer 358.08) beauftragt, eine Studie zu erstellen, welche die verlangten Fakten darlegt und die zusätzlichen Informationen zu den in der Motion aufgeworfenen Fragen liefert. Im Kickoff-Meeting vom 08. Juli 2008 wurden die entsprechenden Rahmenbedingungen (Arbeitsorganisation, Termine) besprochen und festgelegt.

Insbesondere wurden, gemäss der Offerte der *Strupler Sport Consulting*, folgende zentralen Fragestellungen formuliert und vom Sportamt gutgeheissen:

- Erfüllt die heutige Organisation die Anforderungen des politischen Auftrags? Werden die Ziele effizient und effektiv erreicht?
- Welche Vor- und Nachteile würde die Auslagerung an eine private Organisation mit sich bringen? Ist eine teilweise Auslagerung allenfalls sinnvoller?
- Welche Anforderungen müsste ein allfälliger Auftragnehmer erfüllen?
- Welche anderen Modelle wären allenfalls zu prüfen? Wo besteht sonstiger Optimierungsbedarf?

2.3 Vorgehen im Gesamtprojekt

2.3.1 Arbeitsorganisation

Die Analyse beruhte auf dem Studium der relevanten Dokumente (Übersicht im Anhang) sowie auf der Befragung ausgewählter Personen.
Das Dokumentenstudium, die Durchführung der Befragungen sowie die Analyse der Informationen und das Redigieren des Schlussberichts erfolgten zwischen Anfang Juli 2008 und Ende Dezember 2008, wobei folgende Phasen und Meilensteine durchlaufen wurden:

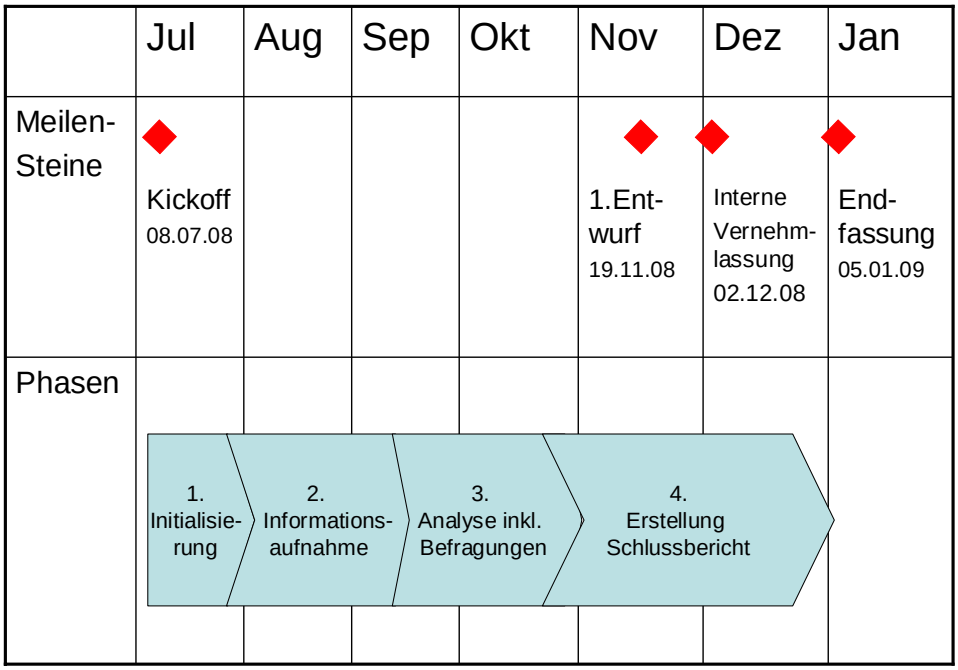


Abbildung 1: Vorgehensplan im Gesamtprojekt

Die Analyse der Informationen wurde durch *Strupler Sport Consulting* durchgeführt. Zur Gewinnung der notwendigen Dokumente und Unterlagen wurde auf Seite des Sportamts mit Frau Sandra Müller eine direkte Bezugsperson definiert. Zudem legte ein Stadtratsbeschluss (Beschlussnummer 803.08) vom 10. Juli 2008 die Mitglieder einer internen Arbeitsgruppe fest, welche bei Bedarf für die Bereitstellung von Informationen beigezogen werden konnten:

Name	Vorname	Stelle/Funktion
Müller-Kammermann	Sandra	Leiterin Sportamt
Oegger	Erich	Leiter Sportamt a.D.
Rogenmoser	Raphael	Sachbearbeiter Sportamt
Christen	Theddy	Leiter Abteilung Immobilien

Rogg	Thomas	Bereichsleiter Techn. Facility Management Abteilung Immobilien
Casalini	Jürg	Betriebsleiter Kunsteisbahn Herti
Bissig	Hans	Gruppenleiter Anlagenwarte
Orler	Beat	Prorektor KBZ
Rupp	Andreas	Finanzsekretär
Moos	Beat	Leiter Rechtsdienst
Vanza	Markus	Leiter Schulverwaltung
Werren	Heinz	Vertreter MIBAG
Hubler	Remo	Präsident IG Sportvereine
Brun	Roger	Stv. Leiter Polizeiamt

Tabelle 1: Mitglieder der internen Arbeitsgruppe

2.3.2 Bezugsrahmen und Abgrenzung

Der Analyse liegt folgendes Modell zugrunde:

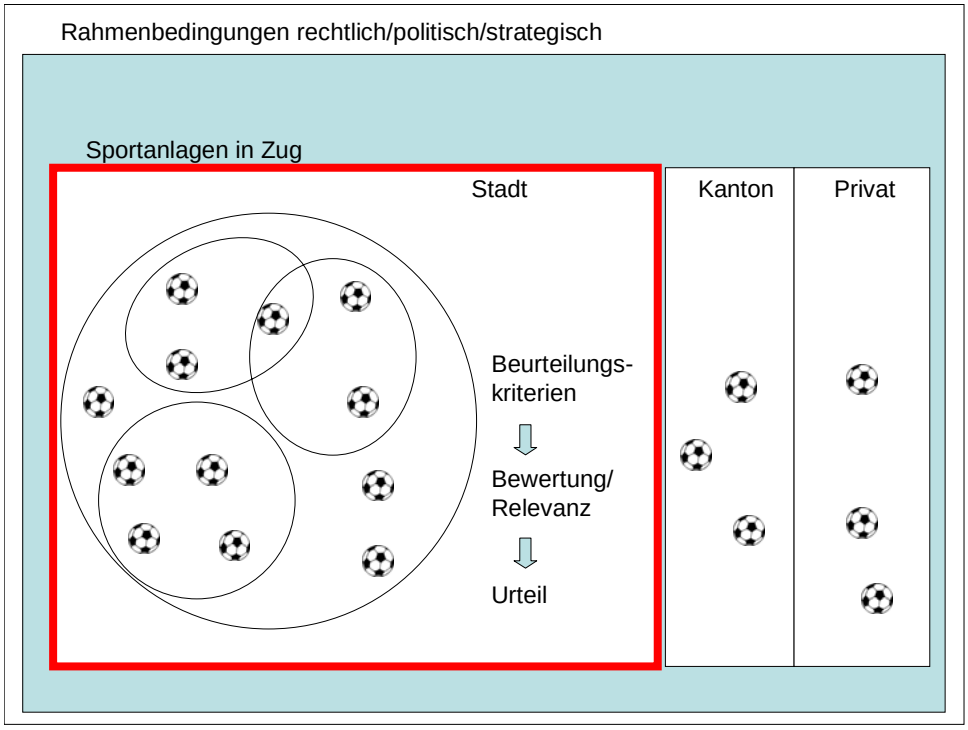


Abbildung 2: Theoretisches Modell

Die rechtliche, politische und strategische Ausgangslage bildet den Gesamtrahmen. Die Analyse richtet sich gemäss Auftrag auf die städtischen Sportanlagen. Diese werden in verschiedenen Gruppierungen (folgend Optionen genannt) zusammengefasst und gemäss definierter Kriterien beurteilt. Dabei kommen sowohl quantitative wie auch qualitative Kriterien zur Anwendung.

In der vorliegenden Arbeit wurde kein Benchmarking durchgeführt. Ein Benchmarking kann zur Verbesserung der eigenen Leistungen nützlich sein, in dem alternative und allenfalls bessere Lösungsansätze aufgezeigt werden. Dieser Ansatz funktioniert aber nur, wenn Leistungen, Produkte oder Systemlösungen miteinander verglichen werden, welche auf ähnlicher Basis fundieren. Hier liegt die Problematik: Zwar können Lösungen anderer Städte

und Gemeinden beigezogen werden (z.B. Zuchwil, Wallisellen, Bülach), doch sind die Ausgangslagen oft sehr unterschiedlich und müssten bis ins letzte Detail betrachtet werden. Einige Fragen sollen dies verdeutlichen:

- Um welche Art von Sportanlagen handelt es sich (Kommerzialisierungspotenzial, Zielgruppen, Anlageflexibilität usw.)?
- Unter welchen Bedingungen wurden die ehemals öffentlich geführten Anlagen in eine private Organisation überführt (Eigenkapital-Ausstattung, Fremdkapital-Verpflichtungen)?
- Besteht eine produktbezogene Kosten- und Leistungsrechnung?
- Hat die private Organisation für den gesamten Unterhalt aufzukommen oder sind mit der Gemeinde/Stadt bestimmte Grenzwerte definiert?
- Bezieht die private Organisation vergünstigte Leistungen der Stadt (z.B. Energie, Gartenarbeiten)?
- Bestehen Restriktionen in der Preisbildung?
- Wie viele Zeitblöcke sind an Schulen und Vereine fix vergeben? Wie wird dies abgegolten oder verrechnet?

Je nach Ausgestaltung dieser Fragen kann eine verdeckte Subventionierung vorliegen, vollständige Transparenz ist nur mit sehr viel Aufwand zu erreichen.

3 RAHMENBEDINGUNGEN

3.1 Rechtliche Rahmenbedingungen

Gemäss Art. 2 des **Sportgesetzes des Kantons Zug** vom 29. August 2002 sind der Sport und die Sportförderung in erster Linie Aufgabe von Privaten, Verbänden, Vereinen und Gemeinden. Art. 8 (Ziffer 1 und 2) befasst sich mit den Sportanlagen: „Kanton und Gemeinden stellen ihre Schulsportanlagen Organisationen für Aktivitäten des Breitensports zur Verfügung. Für den Sach- und Personalaufwand können Gebühren erhoben werden."

Der Kanton Zug definiert in seinem **Gesetz über die Organisation und die Verwaltung der Gemeinden (Gemeindegesetz)** vom 04. September 1980 die Aufgaben der Einwohnergemeinde. Die Förderung der Volksgesundheit ist eine von zwölf Aufgaben (Art. 59 Ziff. 1.6). Weiter sieht das Gesetz vor, dass einzelne Aufgaben an gemischtwirtschaftliche oder private Unternehmen oder Organisationen übertragen werden können, wobei die Aufsicht beim Gemeinderat liegt (Art. 61). Gemäss der Gemeindeordnung der Stadt Zug bedarf die „Errichtung von und Beteiligung an öffentlich-rechtlichen Körperschaften und Anstalten sowie Gründung von und Beteiligung an privaten Unternehmungen und Organisationen" die Zustimmung des Grossen Gemeindrates (Art. 16 Ziff. 2.h).

3.2 Politische Rahmenbedingungen

Das **Leitbild des Sportamtes der Stadt Z**ug (datierend auf den 25.01.2005) legt die Leitplanken der Sportpolitik fest, umschreibt die Arbeit des Sportamts und definiert Ziele und Aufgaben. Im Generellen sind dies:

- Führen einer zielgerichteten Sportpolitik, die auf die Bedürfnisse der Bevölkerung und Sportvereine abgestimmt ist
- Erhöhung des Anteils der bewegungsaktiven Bevölkerung aller Altersgruppen
- Förderung des Jugend- und Breitensports
- Unterstützung der Ausübung von Spitzensport

Bezüglich der Sportanlagen definiert das Leitbild folgende Rahmenbedingungen:

- „Die Stadt Zug betrachtet (…) die Förderung des aktiv betriebenen Sports als eine Aufgabe des öffentlichen Interesses."
- „Neben der Finanzierung des Jugend- und Breitensports wird die Ausübung von Spitzensport durch die Bereitstellung geeigneter Anlagen unterstützt."
- „Sie (die Stadt - Anm. d. V.) stellt Sportanlagen und finanzielle Mittel für die Sportvereine bereit."
- „Sie (die Stadt – Anm. d. V.) erstellt Sportanlagen und betreibt diese oder lässt sie durch geeignete Institutionen betreiben. Im Vordergrund stehen die Erhaltung und Erneuerung der bestehenden Anlagen und deren Anpassung an die aktuellen Bedürfnisse der Benützenden."

Die Sportförderung wird mit Hilfe verschiedener Instrumente umgesetzt, wobei aber die kostenlose Bereitstellung der Sportinfrastruktur als wichtigste Leistung der Stadt Zug bezeichnet wird und eine zentrale Rolle einnimmt. Durch dieses System der vergünstigten Angebote kommt es zu einer indirekten Subventionierung der Sportvereine.

Im Bereich *Sportanlagenplanung* sind noch keine umfassenden und langfristigen Konzepte vorhanden. Erste Initiativen zur Entwicklung eines Bewegungsraum- und Sportanlagen-konzepts (GESAK) wurden vom Sportamt ergriffen.

Der Strategieplan 2008 – 2012 der Stadt Zug vom 12. Juni 2007 sieht vor, dass erneuerte und erweiterte Kultur- und Sportangebote sowie Infrastrukturen den Freizeitwert der Stadt erhöhen (u.a. durch eine neue Eishalle und Allwettersportplätze). Als Massnahme daraus verlangt der Aktionsplan 2009 – 2013 vom 1. April 2008 eine „Förderung der Freizeitqualität durch attraktive Schul- und Sportanlagen".

Des Weiteren verlangt der Strategieplan eine Prüfung, „welche Dienstleistungen durch Auslagerung oder in Zusammenarbeit mit Privaten (Public Private Partnership) effizienter und kostengünstiger erbracht werden können (5.4)."

Im Anhang zur *„Verordnung über die Benützung der Sportanlagen in der Stadt Zug"* vom 29. Januar 2008 wird die nachstehende Kategorisierung der Benutzergruppen vorgenommen, wobei Eissportanlagen und Hallenbäder von diesen Bestimmungen ausgenommen sind:

Kategorie A (alle mit Sitz in der Stadt Zug):
- Sportvereine
- andere Vereine
- gemeinnützige Organisationen
- Stadtverwaltung

Kategorie B (alle mit Sitz in der Stadt Zug):
- Firmen und Firmensportvereine
- Tagesheime
- Kinderbetreuung/Spielgruppen
- kommerzielle Sportvereine
- übrige Schulen

Kategorie C:
- Verbände
- kommerzielle Organisationen
- Kanton / andere Gemeinden
- Private

Die Gruppen der Kategorie A können die Sportanlagen kostenlos nutzen.

4 DIE SPORTANLAGEN IN ZUG

Wie in Kapitel 2.1 erwähnt nennt der Motionstext einerseits alle in Frage kommenden städtischen Sportanlagen (unabhängig von der heutigen organisatorischen Form), andererseits werden explizit das Fussballstadion, die Leichtathletikanlage und die Strandbäder erwähnt. Als Grundlage der Analyse werden die städtischen Sportanlagen genauer beschrieben. Sportanlagen, die aus betrieblicher oder funktionaler Sicht als untrennbare Einheit bezeichnet werden können, werden in Gruppen zusammengefasst und integral betrachtet (wie z.B. Leichtathletikanlage Hertiallmend).

Die kantonalen und privaten Anlagen, welche sich auf städtischem Boden befinden, werden der Vollständigkeit halber ebenfalls aufgelistet. Die Stadt hat hier keine direkten Entscheidungsbefugnisse über Betriebsmodelle.

4.1 Sportanlagen im Generellen

Der Umfang sportlicher Aktivitäten in einer Gemeinde steht in direktem Zusammenhang mit der *Infrastruktur*, der *Angebotsstruktur* und der *Organisationsstruktur*. Zwischen ihnen bestehen vielfältige Abhängigkeiten und Verbindungen.
Getragen wird der Sport einerseits von der öffentlichen Hand (obligatorischer Sportunterricht in der Schule) und andererseits von Vereinen und Institutionen. Dem Schulsport kommt in der Sport- und Bewegungsförderung besondere Bedeutung zu, weil nur im Schulalter *alle* Bevölkerungsschichten erfasst werden können.
Zwischen den Trägerschaften von Sport und Bewegung bestehen verschiedene Verknüpfungen: Leitende aus Vereinen beteiligen sich im freiwilligen Schulsport, Lehrkräfte engagieren sich im Vereinssport, gemeinnützige Trägerschaften werden von der öffentlichen Hand durch Beiträge oder den Erlass von Benützungsgebühren unterstützt usw.

Sportanlagen bilden keine homogene Gruppe von Bauten. Über die letzten Jahrzehnte haben sich unterschiedliche Typen herausgebildet. Heute kennt man die „klassischen Sportanlagen", welche hauptsächlich dem Schul- und Vereinssport dienen. Nebst anderen Massnahmen (z.B. Sportkurse und –lager, Informationen) möchte die öffentliche Hand mit Hilfe dieser Sportanlagen ihre sportpolitischen Ziele erreichen (Schaffung adäquater Rahmenbedingungen für Bewegung und Sport).
Daneben existieren kommerziell orientierte Anlagen wie Fitnesscenter, Erlebnisbäder oder Tennis- und Badmintonanlagen. Obwohl hier ebenfalls Sport- und Bewegungsförderung betrieben wird, stehen Freizeitcharakter und häufig auch eine Gewinnorientierung im Vordergrund. Die öffentliche Hand überlässt dieses Feld weitgehend den Privaten.
Weiter existieren Veranstaltungsanlagen (Stadien). Diese dienen vornehmlich dem Leistungssport als „Bühne". Die Öffentlichkeit ist in der Rolle der Zuschauenden und selber sportlich nicht aktiv. Als gesellschaftspolitisch relevant werden hier i.d.R. die Vorbildfunktion der Spitzensportlerinnen und -sportler sowie die Möglichkeiten des Standortmarketings betrachtet. Aus diesem Grund werden solche Anlagen oft durch öffentliche Gelder ergänzend unterstützt (vgl. Nationales Sportanlagenkonzept NASAK des Bundes).

Häufig lassen sich aber Sportanlagen nicht einwandfrei einer Gruppe zuordnen (z.B. Sportzentren, Multifunktionsanlagen). Aus diesem Grund sind auch verschiedene Lösungen anzutreffen – es lassen sich keine pauschalen Empfehlungen zur Aufgabe der öffentlichen Hand geben.

4.2 Informationsgrundlagen zu den Sportanlagen in Zug

Seit dem Jahr 2007 führt die Stadt Zug eine Rechnung, welche eine Zuordnung von Aufwandarten an spezifische Anlagen zulässt. Damit ist ein retrospektiver Vergleich über einen längeren Zeitraum heute nicht möglich. Bei den definierten Anlagen handelt es sich oft um mehrteilige Infrastrukturen, deren Haupt- und Nebenanlagen gesamthaft betrachtet werden.

Zu den Sportanlagen in Schulkomplexen (Turn- und Gymnastikhallen, Hallenbäder) lassen sich keine finanziellen Werte extrahieren (weder zu den Investitions- noch zu den Betriebskosten), da diese Anlagen jeweils nur in ihrer Gesamtheit betrachtet und erfasst werden.

Als Grundlage der vorliegenden Analyse wird eine Betriebs- und Vollkostenrechnung aufgeführt für die Sporthalle Hertiallmend, die Fussballanlagen, die Leichtathletikanlage und die Seebäder. Entsprechende Berechnungsgrundsätze sind im Anhang (Kapitel 9.1) zu finden. Es handelt sich dabei teilweise nur um Näherungswerte, die aus folgenden Gründen von der Realität abweichen können:

- Verwässerung durch Einbezug von Nebenanlagen
- Bezug interner Leistungen ohne Verrechnung
- kein Leistungserfassung bei den Gemeinkosten (nur Schätzung)
- Problematik der kalkulatorischen Kosten (Abschreibungen, Zinskosten) und ihre Abweichungen von der Finanzbuchhaltung

Bei den Vollkosten werden die direkt zurechenbaren Kosten betrachtet. Neben den Betriebskosten werden noch die kalkulatorischen Abschreibungen und Zinskosten sowie die Verwaltungskosten einbezogen.

4.3 Sportanlagen im Eigentum der Stadt Zug

4.3.1 Sporthalle Hertiallmend

Beschreibung	3-fach Turnhalle, Einspielhalle, Kraftraum, Kletterwand, Theorieraum, Küche
Baujahr und -kosten	1998 (Investitionskosten je 50% Kanton und Stadt), Fr. 18.7 Mio.
Hauptnutzer	Kaufmännische Berufsschule Zug (KBZ), städtische Sportvereine
Auslastung 2007	Durchschnittliche Auslastung Mo – Fr, 18.15 – 22.45 Uhr für die drei Hallenteile: 100% Durchschnittliche Auslastung Mo – Fr, 07.30 – 22.45 Uhr und Sa – So, 07.00 – 22.45 Uhr (exkl. Schulbelegung): 67%
Betriebskosten 2007	Fr. 331'204.- (Fr. 193'852.- oder 59% an MIB AG) Kantonsbeitrag: Fr. 180'627.- (50% baulicher Unterhalt, 50% Dienstleistungsvertrag mit MIB AG)
Vollkosten 2007	Fr. 1.32 Mio.
Vollkosten pro Betriebsstunde	Fr. 185.-/h[1] pro Hallenteil
Betriebserträge	Fr. 57’905.-

[1] Die Vollkosten beziehen sich auf die Kosten der Stadt und wurden um die Beträge des Kantons bereinigt. Aus diesem Grund bezieht sich die Vollkostenberechnung pro Betriebsstunde ausschliesslich auf die ausserschulische Nutzung. Den drei Hallenteilen werden 75% der Kosten zugesprochen. Die Hallenteile wurden 2007 durchschnittlich 1540 Stunden ausserschulisch genutzt.

2007	Vereinsnutzung unter der Woche kostenlos; Gebühren am Wochenende; Gebühren für Nutzung von Kraftraum, Kletterwand u.a.
Organisation	Das Sportamt vermietet die Sporthalle ausserhalb der durch die kaufmännische Berufsschule benötigten Zeiten (in Absprache mit der IG Sportvereine) und kauft das Sportmaterial ein. Die Abteilung Immobilien koordiniert und finanziert die Arbeiten an der Anlage. Sie steht in direktem Kontakt mit der Facility Management Unternehmung MIB AG, welche Hauswartung, Pikettdienst, Reparaturarbeiten und weitere Dienstleistungen durchführt.
Weiteres	Die Sporthalle wurde explizit für sportliche Zwecke konzipiert. Fremdnutzungen sind nicht erwünscht und durch die bauliche Situation erschwert. Der Kanton Zug hat ein Nutzungsrecht für die kaufmännische Berufsschule von Montag bis Freitag (07.00 Uhr bis 18.30 Uhr) für zwei Hallenteile und weitere Anlagenteile. Zudem bestehen Bestimmungen für die Nutzung durch die Zuger Polizei. Ein Dienstleistungsvertrag (Kündigungsfrist 6 Monate) regelt die generellen Leistungen zwischen Stadt und MIB AG mit einem Pauschalbetrag von Fr. 12'568 pro Monat (theoretischer Stundenansatz ergibt Fr. 62.- bei maximalem Personaleinsatz). Zusatzleistungen werden im Stundenlohn und in Abhängigkeit beschriebener Kriterien (z.B. Zeitraum, Wochenende) verrechnet (z.B. Normaleinsatz Betriebshandwerker: Fr. 85.-/h).

4.3.2 Fussballanlage Hertiallmend

Beschreibung	Fussballfelder im Gebiet Hertiallmend (5 Naturrasenfelder, 1 Kunstrasenfeld) inkl. Stadion mit Restauration, (Fussballfeld Riedmatt ebenfalls integriert)
Baujahr und –kosten	Stadion: 1978, Fr. 2.28 Mio. (nur Hochbauten) Kunstrasen: 2006, Fr. 1.44 Mio.
Hauptnutzer	Vereine (hauptsächlich Fussballclub Zug 94), städtische und kantonale Schulen
Auslastung 2007	Die Spielfelder sind alle gut ausgelastet. Das Kunstrasenfeld steht mit 1'644 Nutzungsstunden an der Spitze, weil es witterungs- und jahreszeit-unabhängig benützt werden kann. Die Naturrasenfelder der Plätze 2,3,5 und 6 folgen mit jeweils rund 700 Nutzungs-Std./Jahr. Der Platz 1 wurde 2007 insgesamt 320 Std. benützt und das Spielfeld Riedmatt 432 Std. (ohne öffentliche und schulische Belegungen). Für Naturrasenfelder mit optimalem Bodenaufbau nennt das Bundesamt für Sport (BASPO) eine jährliche obere Belastungsgrenze von 900 Std.
Betriebskosten 2007	Fr. 579'598.-
Vollkosten 2007	Fr. 762'000.-
Vollkosten pro Betriebsstunde	Fr. 145.35/h[2]
Betriebserträge 2007	Fr. 15'648.- (Fr. 15'000.- Pachtzinsertrag Restauration) Sehr geringe Mietgebühr von Zug 94 für Meisterschaftsspiele und Anlässe.
Organisation	Das Sportamt koordiniert die Vergabe der Anlagen, hauptsächlich an Zug 94 und die Schulen. Die Abteilung Immobilien ist zuständig für den Unterhalt der Anlagen und

[2] 5'243 Stunden Nutzung der Rasenfelder 1, 2, 3, 5, 6, Kunstrasen und Riedmatt 2007. Die Kostenangaben beziehen das Stadion mit ein.

	verpachtet die Restauration an Zug 94.
Weiteres	Zug 94 vermietet die Werbebanden im Stadion selbständig und auf eigene Rechnung (Jahreseinnahmen Fr. 30'000.-). Zu den Einnahmen aus der Restauration im Stadion macht der Verein keine Aussagen.[3]

4.3.3 Leichtathletikanlage

Beschreibung	Leichtathletikanlage mit Rasenfeld, Garderobengebäude, Doppelgaragen
Baujahr und –kosten	1967 erbaut, 1980 und 2003 saniert und vergrössert. 1980: Fr. 6.3 Mio. 2003: Fr. 1.7 Mio.
Hauptnutzer	Sportvereine, Schulen und Öffentlichkeit
Auslastung 2007	Schulen ca. 20 Stunden pro Woche. Täglich 200-300 Personen, wovon ca. 100 Freizeitsportler
Betriebskosten 2007	Fr. 285’581.-
Vollkosten 2007	Fr. 425'000.-
Vollkosten pro Nutzer	Fr. 8.25 pro Nutzer[4]
Betriebserträge 2007	Fr. 0.- (Benützung ist gebührenfrei)
Organisation	Die Leichtathletikanlage ist grundlegend eine öffentliche Anlage. Die Vergabe bei speziellen Anlässen oder Trainings durch den Leichtathletik-Club wird durch das Sportamt durchgeführt. Die Abteilung Immobilien ist verantwortlich für den Unterhalt (inkl. Anlagenwarte). Der Anlagenwart gibt das Material vor Ort an die Nutzer ab.

4.3.4 Einfach-Turnhallen

Beschreibung	Einfach-Turnhallen (z.T. inkl. Kletterwände): Burgbach, Guthirt, Herti, 2 x Kirchmatt, 2 x Loreto, Oberwil, Riedmatt, Schützenmatt
Baujahr und –kosten	Zu den Sportanlagen bezogenen Investitionen kann keine Aussage gemacht werden.
Hauptnutzer	Stadtschulen (1. Priorität), Sportvereine und Privatschulen
Auslastung	Durchschnittliche Auslastung der Jahre 2005-2007, jeweils für den Zeitraum Montag bis Freitag, 18.00 – 22.00 Uhr (Vereinsnutzung): Burgbach: 82% Loreto 1: 85% Guthirt: 76% Loreto 2: 80% Herti: 92% Oberwil: 99% Kirchmatt 1: 71% Riedmatt: 90% Kirchmatt 2: 69% Schützenmatt: 88%
Betriebskosten 2007	Zu den Betriebskosten der Turnhallen kann keine Aussage gemacht werden. Die Kosten werden gesamthaft für die Schulkomplexe erhoben, Aufschlüsselungen sind nicht möglich.
Vollkosten 2007	Zu den Vollkosten kann keine Aussage gemacht werden.
Betriebserträge 2007	Fr. 0.-
Organisation	Das Sportamt vermietet die Turnhallen ausserhalb der Schulzeiten an Drittparteien (Sportvereine) und ist zuständig für den Materialeinkauf und dessen Wartung. Der Unterhalt der Anlagen wird über die Abteilung Immobilien organisiert.

[3] Anfrage durch Thomas Rogg, Abt. Immobilien, am 16. Oktober 2008.
[4] Annahme: 250 Eintritte pro Tag im Sommerhalbjahr, 50 Eintritte im Winterhalbjahr; Betriebsdauer: 49 Wochen

	Der zuständige Hauswart vor Ort ist bei der Abteilung Stadtschulen (Bildungsdepartement) angestellt (mit Ausnahme Schützenmatt).
Weiteres	Die Turn- und Gymnastikhallen werden ausschliesslich für sportliche Zwecke zur Verfügung gestellt. Mit der Firma Wiba Sport AG besteht ein Wartungsvertrag für die Betriebssicherheit der Sportgeräte (Stundenansatz: Fr. 97.-).

4.3.5 Hallenbäder

Beschreibung	Hallenbäder in den Schulanlagen Herti und Loreto
Baujahr und –kosten	Herti: 1975 Loreto: 1969
Hauptnutzer	Stadtschulen, Sportvereine und Öffentlichkeit
Auslastung 2007	Durch die Öffentlichkeit: Herti: 19’633 Eintritte total, 7.7 pro Stunde durchschnittlich (Öffnungszeit: 55.5 h/Woche, 46 Wochen/Jahr) Loreto: 12’339 Eintritte total, 7.0 pro Stunde durchschnittlich (Öffnungszeit: 38.5 h/Woche, 46 Wochen/Jahr)
Betriebskosten 2007	Zu den Betriebskosten der Hallenbäder kann keine Aussage gemacht werden. Die Kosten werden gesamthaft für die Schulkomplexe erhoben, Aufschlüsselungen sind nicht möglich.
Betriebserträge 2007	Herti: Fr. 76'798.- Loreto: Fr. 46'028.- Zu den Sportanlagen bezogenen Investitionen kann keine Aussage gemacht werden.
Vollkosten 2007	Zu den Vollkosten kann keine Aussage gemacht werden
Organisation	Das Sportamt ist zuständig für den Materialeinkauf. Der Unterhalt der Anlagen wird über die Abteilung Immobilien organisiert. Die Stadtschulen sind zuständig für die Vermietung der Hallenbäder und stellen das notwendige Aufsichtspersonal während der öffentlichen Nutzung.
Weiteres	Die Eintrittspreise für Erwachsene liegen bei Fr. 5.-, für Kinder und Jugendliche bei Fr. 2.50. Weiter werden 10-er Abonnemente sowie Halb- und Ganzjahreskarten angeboten.

4.3.6 Eisstadion, Eishalle und Curlinghalle, Aussenfeld

Beschreibung	Eisstadion, Eishalle und Curlinghalle, Aussenfeld (derzeit nicht in Betrieb), Restauration
Baujahr und -kosten	Erweiterungsbau (Curling, Eisfeld): 2000, Fr. 9.5 Mio.
Hauptnutzer	Sportvereine, Öffentlichkeit, Schulen
Auslastung 2007	522 Eintritte durchschnittlich pro Tag durch Öffentlichkeit und Schulen
Betriebskosten 2007	Fr. 993'460.- (Rechnungsperiode 2006/07)
Betriebserträge 2007	Fr. 1'489'013.- (Rechnungsperiode 2006/07)
Organisation	Seit dem 01.06.2004 sind die Eissportanlagen im Eigentum der Stadt. Die Abteilung Immobilien ist verantwortlich für die Instandsetzung. Gleichzeitig wurde die Kunsteisbahn Zug AG in eine Betriebs-Aktiengesellschaft mit Leistungsauftrag (01. Juni 2004 bis 31. Mai 2009) umgewandelt. Die KEB ist für den Betrieb verantwortlich, vermietet das Eisstadion, die Trainings- und Curlinghalle und verpachtet das Restaurant.

Weiteres	Der Betriebsbeitrag der Stadt Zug beträgt jährlich Fr. 200'000.-. Für die Jahre 2009 und 2010 wurde eine zusätzliche Eisverbilligung zu Gunsten der Nachwuchsabteilung des EVZ von jährlich Fr. 103'000.- gesprochen. Die AG hat für den Gebäudekleinunterhalt bis maximal Fr. 300.- im Einzelfall und Fr. 10'000.- pro Jahr aufzukommen (eine Inventarliste regelt die genauen Aufgabenbereiche). Arbeiten des technischen Personals an den festen Anlagen werden mit Fr. 60.- pro Stunde abgegolten. Der Verwaltungsrat besteht aus fünf Mitgliedern (einen Sitz hat die Stadt Zug). Der EVZ hat das Recht auf die Innenvermarktung des Stadions.

4.3.7 Seebäder

Beschreibung	Seebäder Strandbad (Chamerfussweg), Seeliken, Siehbach, Brüggli, Trubikon Oberwil, Tellenörtli; teilweise mit Kioskangebot
Baujahr und -kosten	Erneuerung Strandbad 1998: Fr. 1 Mio.
Hauptnutzer	Öffentlichkeit
Betriebskosten 2007	Für Strandbad, Seeliken, Trubikon und Siehbach: Fr. 377’617
Betriebserträge 2007	Pachtzinserträge: - Strandbad: Fr. 37'391.- - Seeliken: Fr. 7'000.- Für die Nutzung der Anlagen werden keine Eintritte erhoben.
Vollkosten 2007	
Auslastung	Es werden keine Besucherstatistiken geführt.
Organisation	Die Abteilung Immobilien verpachtet die Kioskanlagen inkl. Maschinen und Energie an einen Pächter. Dieser hat für Reinigungsmaterial und Personalkosten aufzukommen. Die Sicherheitsleistungen werden durch das Polizeiamt durchgeführt und finanziert.
Weiteres	Der Pachtzinsertrag der Kioskanlagen beträgt 10% des Umsatzes. Der durchschnittliche Umsatz liegt beim Strandbad bei ca. Fr. 250'000.-, beim Seeliken bei Fr. 100'000.- Der Pachtvertrag wird stillschweigend jeweils um ein Jahr verlängert. Die Kündigungsfrist beträgt 6 Monate, jeweils auf Ende Jahr.

4.3.8 Weitere Sportanlagen

Folgende Sportanlagen für die Bearbeitung der vorliegenden Thematik weniger von Bedeutung:

Bocciodromo:

Die Bocciaanlage mit vier Bahnen ist gleichzeitig Vereinshaus für den SAC Sektion Rossberg und die IG Bocciodromo. Die Vereine sind für den Betrieb der Anlage verantwortlich. Für die Benutzung des Vereinshauses entrichtet die IG Bocciodromo jährlich Fr. 17'000.- an die Stadt. Die Bocciahalle steht gratis zur Verfügung.

Schiessanlage Chollermühle:
Für die Erstellung und den Betrieb von 300m Schiessanlagen gelten speziellen Bestimmungen (Eidgenössische Verordnung über die Schiessanlagen für das Schiesswesen ausser Dienst, Art. 7). Die Anlagen stellen spezielle Anforderungen an die Betreiber, insbesondere im

sicherheitstechnischen Bereich. Eine Integration in eine umfassende Betriebs-AG ist deshalb nicht angebracht.

Aussenanlagen (Beachvolleyball-Felder Brüggli, Skateranlage Chaotikum, Minigolfanlage Schanz, Vita Parcours Alte Lorze):
Die erwähnten Sportanlagen verursachen vergleichsweise geringe Kosten. Eine Integration in eine allfällige Betriebs-AG kann sinnvoll sein, falls sich dadurch Personal- und Materialsynergien realisieren lassen.

Rasenkleinfelder Schützenmatt, Guthirt, Herti, Kirchmatt, Oberwil, Riedmatt, Loreto:
Die Rasenkleinfelder sind ein integraler Bestandteil der Schulanlagen. Es macht darum wenig Sinn, diese aus ihrem Kontext herauszutrennen und gesondert zu betrachten. Der Unterhaltsaufwand ist relativ klein und kein spezifisches Wissen notwendig.

Hartplätze Loreto, Riedmatt, Schützenmatt, Guthirt, Kirchmatt
Hier gilt das Gleiche wie bei den Rasenkleinfeldern.

4.4 Sportanlagen im Eigentum des Kantons Zug

- Kantonsschule Zug: 5 Hallen (davon 1 mit Kletterwand), 1 Gymnastikraum, 1 Kraftraum, 3 Beachvolleyball-Felder, 1 Beachsoccer-Feld, 1 Kunststoffrasen
- Turnhalle Athene-Wilhelm inkl. Kraftraum
- Gewerblich-industrielles Bildungszentrum Zug GIBZ: 1 Dreifachhalle, 1 Kraftraum, 1 Spinningraum

4.5 Sportanlagen im Eigentum privatrechtlicher Organisationen

- Armbrustschützenanlage Allmendstrasse
- 2 Tennisanlagen aussen (Göbli, Riedmatt)
- BMX-Anlage Steinhauserstrasse
- Reithalle und Reitanlage aussen
- 3 Walking Trails
- Langlaufloipe Zugerberg
- Skilifte Zugerberg

4.6 Systematik der Leistungserbringung

Wie bei der Beschreibung der städtischen Sportanlagen aufgezeigt, sind verschiedene Verwaltungseinheiten und Organisationen an der Bereitstellung der Sportanlagen beteiligt. Folgend werden diese Systeme bezüglich der Abgrenzung Stadtverwaltung und private Organisationen nochmals zusammenfassend beschrieben:

4.6.1 Gesamtleistung durch die Stadtverwaltung

Ein grosser Teil des Sportanlagen-Angebotes wird durch die Stadtverwaltung in Eigenleistung bereitgestellt. Seit der Reorganisation nimmt die Abteilung Immobilien die Eigentümerrolle ein. Sie übt die Eigentümerfunktion aus und ist zuständig für das technische und kaufmännische Facility Management, also auch für den Unterhalt der Anlagen, sowohl im Rahmen der

Arbeitsausführung wie auch -vergabe. Die Anlagenwarte der Aussensportanlagen sind bei der Abteilung Immobilien angestellt (3 haupt- und 6 nebenamtliche Anlagenwarte). Für bestimmte Leistungen werden an den städtischen Werkhof (Baudepartement) Dauer- oder Einzelaufträge erteilt und intern verrechnet.

Die Turnhallen und Hallenbäder bilden eine Einheit mit der Schule und dienen dem obligatorischen Schulunterricht. Aus diesem Grund sind auch die entsprechenden Hauswarte direkt bei den Stadtschulen angestellt. Sie überwachen den Betrieb und die Infrastruktur vor Ort und stehen in direktem Kontakt mit den jeweiligen Nutzern. Der Gebäudeunterhalt läuft über die Abteilung Immobilien im Auftragsverhältnis.

Das Sportamt ist zuständig für die Vergabe der Anlagen an ausserschulische Institutionen (sie kann über die von der Schule nicht beanspruchten Zeitblöcke verfügen). Es steht in engem Kontakt mit den Vereinen, insbesondere auch mit deren Interessengemeinschaft. Diese IG Sportvereine (selber als Verein konstituiert) ist das Bindeglied zwischen den Sportvereinen (Mitglieder der IG) und dem Sportamt. Sie setzt sich für bedürfnisgerechte Sportanlagen und Einrichtungen in der Stadt Zug ein. Zudem wird sie bei der Zuteilung der Anlagen ausserhalb der Schulbenützungszeiten konsultiert (insbesondere bei der Sporthalle). Der Präsident der IG Sportvereine ist Mitglied der Sportkommission.
Für die Belegung der Hallenbäder durch die Zuger Wassersportvereine gilt eine separate Regelung; verantwortlich sind die Stadtschulen.

Die Sportkommission SK ist ein beratendes Organ des Stadtrates in Fragen des Sports und der Sportanlagenbenützung. Durch ihre Tätigkeit soll sie insbesondere den Jugend- und Breitensport fördern. Die SK beantragt Benützungs- und Gebührenordnungen für städtische Sportanlagen, nimmt Stellung zur Sportstättenplanung und zu Investitionen im Bereich Sportanlagen. Sie setzt sich aus höchstens sieben Mitgliedern zusammen, wobei auch der Kanton, die IG und der Alters- und Behindertensport vertreten sind. Den Vorsitz hat der für das Sportamt zuständige Stadtrat. Das Sportamt hat beratende Funktion und führt das Sekretariat. Die Mitglieder werden für vier Jahre vom Stadtrat gewählt.

4.6.2 Teilleistungen durch Verwaltungsexterne

Bei einigen Sportanlagen werden Teilleistungen an Dritte ausserhalb der Stadtverwaltung vergeben. Die bedeutendste dieser Ausgliederungen kommt bei der Sporthalle zur Anwendung, wo die Facility Management Unternehmung MIB AG Hauswartung, Pikettdienst, Reparaturarbeiten und weitere Dienstleistungen im Auftrag der Stadt durchführt. Vermietung resp. Vergabe der Anlage findet weiterhin über das Sportamt statt.

Das Restaurant als Teil des Fussballstadions wird an den Fussballclub verpachtet.

Das Bocciodromo ist im Eigentum der Stadt und wird an die Vereine (3 Boccia-Vereine, SAC) vermietet. Diese sind für den Betrieb der Anlage verantwortlich.

4.6.3 Gesamtbetrieb durch Verwaltungsexterne / Kunsteisbahn Zug AG

Wie im Kapitel 4.3.6 beschrieben wird der gesamte Betrieb von Eisstadion, Eishalle und Curlinghalle, Ausseneisfeld (derzeit nicht in Betrieb) sowie Restauration durch die KEB durchgeführt. Da die KEB als potenzielle Betreiberin weiterer städtischer Anlagen in Betracht gezogen werden soll, wird die Aktiengesellschaft hier etwas detaillierter beleuchtet.

Bereits 1966 wurde die privatrechtliche Organisation im Handelsregister eingetragen. Bis 2004 gehörten auch die Anlagen der Aktiengesellschaft. Dieses System hatte aber zunehmend zu Problemen geführt (u.a. Unterhaltsrückstau) und so wurden die Anlagen von der Stadt

übernommen und das Aktienkapital der AG herabgesetzt. Aus der KEB wurde daraus eine Betriebsaktiengesellschaft, welche von der Stadt mit Betriebsbeiträgen alimentiert und mit einem Leistungsauftrag gesteuert wird.

Gemäss diesem Leistungsauftrag muss die KEB die erwähnten Anlagen ausserhalb der Nutzung durch die Eissportvereine möglichst gewinnbringend vermieten. Die Grundverbilligung des Eisbetriebs wird mit einem jährlich wiederkehrenden Beitrag von Fr. 200'000.- abgegolten. Dadurch soll den Vereinen eine Nutzung zu tragbaren Konditionen ermöglicht werden, insbesondere sollen auch Jugendliche Vorzugsbedingungen erhalten.

Die umliegenden Gemeinden beteiligen sich 2008 und 2009 mit einem Beitrag von Fr. 23'000.- jährlich an der Eismiete im Nachwuchsbereich (20.7% der Mietkosten, wobei 50% der Nachwuchsspieler aus diesen Gemeinden kommen[5]).

Einen Überblick über die finanzielle Situation der KEB AG der vergangenen Jahre gibt folgende Tabelle:

	Betriebs-ergebnis	Betriebsbeitrag Stadt		Investition Stadt	Bemerkung
		Defizitgarantie	Betriebsbeitrag		
1993-97				1'786'000	A-fonds-Perdu Beiträge Sanierung
1997/98	-119'993	119'993			Annahme Erweiterung Kunsteisbahn und Erhöhung Defizitgarantie (Fr. 170'000.-)
1998/99	-119'975	119'975		7'000'000	Baubeginn Erweiterung (Fr. 9.5 Mio.)
1999/00	-191'957	170'000			Inbetriebnahme Erweiterung
2000/01	-170'142	170'000			
2001/02	-170'530	170'000		603'000	Sanierung Eisstadion
2002/03	-170'211	170'000		887'000	Sanierung Eisstadion
2003/04	-121'849 (-2'919'065)	170'000		3'000'000 (2'178'000)	Verkauf der Anlagen an Stadt (Darlehensverzicht, Zuschuss) Aktienkapitalherabsetzung (Abschreibung)
2004/05	-98'030		200'000	Keine Investitionen an die KEB weil die Anlagen im Vermögen der Stadt geführt werden.	
2005/06	-269		200'000		
2006/07	15'108		200'000		

Tabelle 2: Finanzielle Situation KEB AG 1997 bis 2007

[5] Vgl. Vorlage Grosser Gemeinderat vom 08.07.2008: Eissportverein Zug (EVZ): Verbilligung der Eismiete für die Nachwuchsabteilung; Beitrag

5 WÜRDIGUNG DER HEUTIGEN SITUATION

Wie in Kapitel 4.6 gezeigt, kommen unterschiedliche Systeme bei der Bereitstellung von Sportanlagen zur Anwendung. Dabei wurde versucht, jeweils die Kompetenzen und Vorzüge der Organisationen resp. Verwaltungseinheiten optimal zu nutzen. Generell scheint dies gut zu gelingen und die beteiligten Institutionen beurteilen ihr eigenes Wirken als effizient und effektiv.

Die Stadt Zug hat im Verlaufe der Zeit auch vermehrt Know-how aus der Privatwirtschaft berücksichtigt (z.B. bei der Sporthalle) oder die Nutzer in die Leistungserbringung integriert (z.B. Bocciodromo). Die unterschiedlichen Lösungen lassen auf eine differenzierte Analyse der jeweiligen Situation schliessen.

Kritisch anzumerken ist, dass konzeptionelle Grundlagen im Bereich der Sportanlagen fehlen (die Erarbeitung eines Bewegungsraum- und Sportanlagenkonzepts wird derzeit in Erwägung gezogen). Wichtig ist dabei auch die Zusammenarbeit mit dem Kanton und den umliegenden Gemeinden. Mit Hilfe solcher konzeptioneller Überlegungen ist die Entwicklung des Sportanlagen-Bedarfs langfristig zu planen und entsprechende Massnahmen sind aufeinander abzustimmen. Dadurch wird aber die Frage der Zuordnung der Betriebsverantwortung nicht direkt tangiert, da die Stadt weiterhin Eigentümerin der Anlagen bleibt und für die Entwicklung der Sport- und Bewegungsräume zuständig sein wird (Informationen bezüglich eines Bewegungsraum- und Sportanlagenkonzepts sind in Anhang 9.2 zu finden).

Mit dem Sportamt besitzt die Stadt eine zuständige Stelle für sportbezogene Fragen. Die Belastung des Amts ist auf Grund der zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen hoch. Die Hauptaktivität liegt in der Belegungsplanung (einziger beschriebener Prozess). Die laufenden Arbeiten zur Prozessbeschreibung sind abzuschliessen (z.B. Beschaffung Sportmaterial, Information Bevölkerung, Jugend- und Sportförderbeiträge), Schnittstellen auszuarbeiten und zusätzliche Erfolgskenngrössen für das Sportamt zu definieren (z.B. Zufriedenheit der Kunden, Kostendeckungsgrad).

Die heutigen Rechnungssysteme lassen keine objektbezogene Kosten- und Leistungszuordnung zu. Zumindest für die grösseren Anlagenkomplexe können Betriebs- und Vollkosten ungefähr abgeschätzt werden. Bei den Turn- und Gymnastikhallen sowie bei den Hallenbädern sind keine Aussagen möglich. Grundsätzlich wäre eine Kosten- und Leistungsrechnung für alle Anlagen erwünscht. Entsprechende Informationen können einerseits die Steuerung und Kontrolle der Angebote unterstützen (Quer- und Längsschnittvergleiche). Andererseits können die sportpolitischen Anliegen gezielter umgesetzt werden – Sportförderung wird durch die Kostentransparenz unterstützt.

Das Betriebsergebnis der KEB zeigt über die Jahre eine gewisse Konstanz. Diese kann aber teilweise auch über die Anlagenbewirtschaftung erreicht werden (Vorverlegung resp. Aufschiebung von Massnahmen). Im Investitionsbereich waren durch die Stadt immer wieder ungeplante Leistungen zu erbringen – mit unter ein Grund, warum die Anlagen wieder ins Anlagevermögen der Stadt überführt wurden.

Über die Effizienz der KEB können keine Aussagen gemacht werden. Die Verbindung zum professionellen Sport (EVZ) sowie das Potenzial zur kommerziellen Nutzung der Anlagen rechtfertigen aus übergeordneter Sicht eine Betreibergesellschaft ausserhalb der Verwaltung.

6 PRÜFUNG EINER BETRIEBS-AG

6.1 Bestimmung potenzieller Sportanlagen-Kreise (Optionen)

Die Stadt Zug verfügt über eine Vielzahl von Sportanlagen, die für eine Auslagerung in eine Betriebs-AG in Betracht gezogen werden können. Im Rahmen der Auflistung der Sportanlagen (Kapitel 4.3) wurden bereits erste Anlagengruppen gebildet, welche generell auch mit der Verwendung in der Gemeinderechnung korrespondieren. Folgend werden nun grossräumigere Sportanlagen-Kreise gebildet, welche genauer betrachtet werden sollen:

6.1.1 Option Hertiallmend

Sportanlagen:
Fussballanlage, Leichtathletikanlage, Sporthalle, Eissportanlagen, evtl. Bocciodromo

Begründung:
- Nutzung von örtlichen Synergien (Einsatz von Personal, Maschinen und Geräten)
- Etablierung des Areals Hertiallmend als zusammenhängendes Sportangebot

6.1.2 Option Outdoor

Sportanlagen:
Fussballanlage, Leichtathletikanlage, Rasenfelder

Begründung:
- Nutzung von spezifischem Know-how im Unterhalt und in der Pflege von Aussenanlagen

6.1.3 Option Indoor

Sportanlagen:
Sporthalle, Turn- und Gymnastikhallen (gemäss Kapitel 4.3.4)

Begründung:
- Nutzung von spezifischem Know-how in der Wartung von Sporthallen
- Gesamtübersicht über die Hallen und damit betriebliche Flexibilität
- Optimale Auslastung

6.1.4 Option Bäder

Sportanlagen:
Hallenbäder, Seebäder

Begründung:
- Nutzung von spezifischem Know-how im Betrieb von Bädern (insbesondere Betriebssicherheit und Wasseraufbereitung)
- Vermarktung

6.1.5 Option Gesamt

Sportanlagen:
Prinzipiell alle städtischen Sportanlagen

Begründung:
- Gesamtübersicht über alle Sportanlagen
- Nutzung betrieblicher Synergien
- Nur ein Ansprechpartner für die Kunden

6.2 Beurteilungskriterien und Bewertung

Um die Auslagerung des Sportanlagen-Betriebs an eine Aktiengesellschaft rechtfertigen zu können, muss sie eine Verbesserung der heutigen Situation bewirken. Die Motion legt dabei den Fokus auf die Kosteneffizienz beim Wechsel von der öffentlich-rechtlichen Organisationsform in eine privatrechtliche.

Effizienz bezeichnet grundlegend das Verhältnis von Output zu Input. Im vorliegenden Fall umfasst der Input alle Aktivitäten zur Bereitstellung bereits existierender Sportanlagen (Instandhaltung, Reinigung, Energie, Verwaltung). Entsprechende finanzielle Aufwendungen können teilweise aus der Gemeinderechnung herausgezogen werden. Detaillierte Angaben auf Vollkostenbasis fehlen aber.
Der Output von Sportanlagen lässt sich hingegen kaum quantifizieren. Die Einnahmen aus dem Betrieb sind meistens marginal und haben einen eher symbolischen Charakter. Vielmehr stehen nichtmonetäre, gesamtgesellschaftliche Nutzenüberlegungen im Vordergrund (Gesundheitsförderung, Stadtattraktivität usw.).

Aus diesem Grund werden nachfolgend nicht nur quantitative sondern auch qualitative Kriterien beschrieben, welche für die Beurteilung einer Auslagerung betrachtet werden müssen. Die Bearbeitung der Kriterien gliedert sich jeweils in folgende Punkte:

a) Beschreibung:
Darlegung des genauen Sachbezugs des Kriteriums.

b) Beurteilung:
Beurteilung des Kriteriums in Bezug auf die vorliegende Situation.

c) Bevorzugte Organisationsform:
Bewertung, welche der beiden Organisationsvarianten gemäss Beurteilung zu bevorzugen ist. Folgende Einteilungen werden unterschieden:
- Vorteile für die Öffentliche Verwaltung
- Vorteile für die Betriebs-AG
- Geringe Vorteile für die Öffentliche Verwaltung
- Geringe Vorteile für die Betriebs-AG
- Keine Vorteile für eine der beiden Varianten

6.2.1 Übergeordnete Beurteilungskriterien

a) Politische Gewichtung

Beschreibung:
Bestimmte Aufgaben werden im Rahmen des politischen Prozesses als hoheitlich bewertet und entsprechend mit rechtlichen Grundlagen abgestützt. Sie sind zwingend durch die öffentliche Verwaltung zu erfüllen. Bei anderen Aufgaben besteht mehr ein politischer Wunsch, diese durch öffentliche Institutionen ausführen zu lassen. Es fehlt grundlegend an

potenziellen privaten Anbietern oder den Aufgaben wird ein allgemeiner Nutzen zugesprochen (meritorische Güter).

Beurteilung:
Die rechtlichen Rahmenbedingungen haben gezeigt, dass nicht zwingend die öffentliche Verwaltung als Leistungserbringerin auftreten muss. Der Gesetzgeber ebnet die Möglichkeit alternativer Lösungen und das Leitbild des Sportamts erwähnt explizit private Betriebsformen. Zudem wurde bei den Eissportanlagen eine solche Variante bereits in die Praxis umgesetzt.

Bevorzugte Organisationsform:
Keine Vorteile für eine der beiden Varianten.

b) Intensität der Bindung an das öffentliche Recht

Beschreibung:
Die öffentliche Verwaltung unterliegt spezifischen gesetzlichen Grundlagen, welche deren Tätigkeiten verfahrenstechnisch festlegen. Zu erwähnen sind insbesondere die rechtlichen Grundlagen im Bereich der Submission und das Pensionskassenreglement.

Beurteilung:
Da das Eigentum der Infrastruktur bei der Stadt bleibt, werden auch weiterhin alle grösseren Investitionen über die Stadt abgewickelt werden. Die Situation wird bezüglich der Submission im Vergleich zu heute nicht verändert.
Die Betriebs-AG fällt als Trägerin kommunaler Aufgaben gemäss der Interkantonalen Vereinbarung über das öffentliche Beschaffungswesen[6] in den von Staatsverträgen nicht erfassten Bereich. Danach sind Lieferungen unter Fr. 100'000.- und Dienstleistungen unter Fr. 150'000.- freihändig zu vergeben. Die AG unterliegt damit gleichen Bedingungen wie die Stadt.

Die AG wäre nicht an dem Pensionskassenreglement mit ihrer Kassenbindung unterstellt und könnte eine individuelle Lösung finden. Dadurch lassen sich zwar Kosten reduzieren, doch geschieht dies zu Lasten der Mitarbeitenden.

Organisationsform:
Keine Vorteile für eine der beiden Varianten.

c) Monopolstellung

Beschreibung:
Monopolsituationen führen tendenziell zu einer Unterversorgung mit Leistungen (z.B. Schliessung in ertragsschwachen Perioden) und zu einer Erhöhung der Preise, was aus einer gesamtwirtschaftlichen Sicht nicht vorteilhaft ist.

Beurteilung:
Die für den Betrieb der Sportanlagen zuständige Betriebs-AG würde sich in einem sehr beschränkt kompetitiven Markt befinden. Die Schulen und Sportvereine haben kaum Möglichkeiten, auf andere Anbieter auszuweichen. Innerhalb der Stadt gäbe es nur beschränkt Alternativen, ausserhalb würden zusätzliche Kosten entstehen (höhere Gebühren als externer Nutzer in anderen Gemeinden) und die Fahrwege der Sporttreibenden würden steigen. Dies ist zum einen ökologisch nicht vorteilhaft und zudem würde es Kindern und Jugendlichen den Zugang zum Sport erschweren oder verunmöglichen.

[6] Vgl. Art. 8, Ziff. 2 Interkantonale Vereinbarung über das öffentliche Beschaffungswesen vom 15.03.2001

Um eine Ungleichbehandlung zu verhindern, könnte die Anlagenbenützung durch die Stadt verbilligt werden (wie heute schon bei der Kunsteisbahn praktiziert). Allfällige Gewinne der Betriebs-AG würden damit durch den Steuerzahler direkt mitgetragen. Eine andere Möglichkeit wäre die Vergabe von Nutzungs-Gutscheinen (so genannte Voucher) an die Vereine, welche wertmässig der Anlagennutzung entsprechen. Dieses System unterstützt eine marktkonforme Allokation. Eine solche Subjektsubventionierung wäre zwar ein mögliches Modell, entsprechende politische Grundlagen müssten aber geschaffen und die notwendigen Informationen (z.B. Vollkosten aller Anlagen) gesammelt werden. Zudem würden allfällige Gewinne der AG weiterhin durch die Steuerzahler berappt.
Um zu verhindern, dass die AG ungerechtfertig Finanzmittel abschöpft, müssen Kontrollmechanismen eingeführt werden, was mit zusätzlichen Kosten verbunden ist.

Bevorzugte Organisationsform:
Vorteile für die öffentliche Verwaltung

d) Einfluss der politischen Ziele und Zielkonflikte

Beschreibung:
Das Sportanlagen-Angebot ist ein Mittel zur Umsetzung der sportpolitischen Ziele. Im Vordergrund steht ein einfacher Zugang zu Sportangeboten für alle Bevölkerungsgruppen in der Stadt, um so die gesundheitsfördernden, erzieherischen und integrativen Effekte des Sports zu nutzen.

Beurteilung:
Welche politischen Ziele mit dem Sportinfrastruktur-Angebot erreicht werden sollen, kann aus verschiedenen Quellen abgeleitet werden. Insbesondere das Leitbild des Sportamtes unterstreicht die Bedeutung der Sportförderung und bezeichnet das Angebot an Sportanlagen als wichtigste Leistung zu deren Umsetzung.
Mit der Sportkommission steht dem Stadtrat ein Bindeglied zu den Nutzergruppen zur Verfügung. Durch die Festlegung von Zielen kann die Politik auf verschiedene Entwicklungen indirekt Einfluss nehmen (z.B. Sport zur Integrationsförderung, Bewegungsmangel bei Kindern). Dieser Einfluss ist leichter zu realisieren, wenn die beteiligten Institutionen innerhalb der öffentlichen Verwaltung organisiert sind. Doch lassen sich auch bei einer Betriebs-AG entsprechende Einflussmöglichkeiten institutionalisieren (Zusammensetzung Verwaltungsrat, Leistungsauftrag). Sie stehen aber in stärkerer Konkurrenz zu kommerziellen Interessen.

Die Zielkonflikte zeigen sich an der generellen Ausrichtung der Betreiber: sowohl AG wie öffentliche Verwaltung versuchen ihren Output zu maximieren. Bei der AG bedeutet dies prinzipiell eine Maximierung der Finanzindikatoren, währenddem die Verwaltung andere Zielgrössen hat, z.B. die Maximierung der Auslastungs- oder Nutzerzahlen (Sportförderung). Die Priorisierung der Ziele muss im politischen Prozess vorgenommen werden.

Bevorzugte Organisationsform:
Geringe Vorteile für die öffentliche Verwaltung.

e) Spezialisierungsgrad

Beschreibung:
Je grösser der Spezialisierungsgrad einer Leistung, desto grösser die Gefahr einer Abhängigkeit bei deren Auslagerung. Eine externe Firma könnte sich so ein Wissen aneignen, welches sie in zukünftigen Verhandlungen zu ihren Gunsten nutzen könnte (Preissteigerungen).

Beurteilung:
Bei den zur Frage stehenden Infrastrukturen handelt es sich um mehr oder weniger standardisierte Anlagen. Deren Betrieb und Unterhalt erfordert nicht ein spezifisches Wissen, welches eine Abhängigkeit produzieren würde.
Bevorzugte Organisationsform:
Keine Vorteile für eine der beiden Varianten.

6.2.2 Finanzielle Beurteilungskriterien

a) Kostensenkungspotenzial

Beschreibung:
Durch die Vergabe des Betriebs an eine private Gesellschaft möchte die Stadt die Kosteneffizienz verbessern. Basierend auf den bestehenden Kosten im heutigen System ist zu analysieren, bei welchen Kostenarten (in der Regel basierend auf den Aufwandarten der Gemeinderechnung) generell mit einer Reduktion gerechnet werden kann. Es ist zu beachten, dass eine allfällige Reduktionen nicht garantiert ist: Effizienzsteigerungen durch Private können sich einstellen, müssen aber nicht. Entsprechende Entwicklungen hängen einerseits ab von der heutigen Ausgangssituation, andererseits von den Vorgaben, welche die neue Organisation zu erfüllen hat.

Durch die Ausgliederung entstehen andererseits auch zusätzliche Kosten. Insbesondere die Transaktionskosten sind zu betrachten, namentlich die Informations-, Vertrags- und Kontrollkosten. Zwischen der Verwaltung und der Betriebs-AG müssen Informations- und Kommunikationskanäle aufgebaut werden. Periodisch oder auf Anfrage hat die AG der Verwaltung spezifische Informationen bereitzustellen. Die Ausarbeitung von Verträgen (v.a. Leistungsauftrag) bindet zu Beginn sehr viel Zeit. Weiter müssen Kontrollmechanismen aufgebaut werden, welche gewährleisten, dass die Leistungserfüllung zukünftig den vertraglichen Vereinbarungen entspricht.

Beurteilung:
Bei den verschiedenen Kostenarten wird das Einsparungspotenzial wie folgt eingeschätzt:

Personalkosten (Löhne fest, Löhne Nebenämter):
- schlankere Organisation mit direkteren Kommunikationswegen (kein Umweg über die Verwaltung)
- Löhne bleiben etwa auf gleichem Niveau, insbesondere beim Fachpersonal (Anbindung an den öffentlichen Mechanismus)
- Einsparungspotenzial: 10%

Energiekosten:
- die Stadt unternimmt bereits Energiesparmassnahmen
- gleiche Tarife
- allenfalls geringe Kostensenkungen durch konsequentere operative Umsetzung
- Einsparungspotenzial: 5%

Unterhaltskosten Hoch- und Tiefbauten:
- Kostenreduktionen bei der Instandhaltung können später zu beachtlichen Folgekosten für die Stadt führen (Erfahrungen beim Eishockeystadion oder beim Casino)
- geringfügige Optimierung ohne Substanzverlust
- Werterhaltender oder -steigernder Unterhalt läuft weiterhin über die Verwaltung
- Einsparungspotenzial: 2%

Unterhaltskosten Mobiliar und Geräte:
- Potenzial in den Vertragsverhandlungen
- mehr Arbeiten werden durch eigenes, kostengünstigeres Personal durchgeführt
- Einsparungspotenzial: 10%

Einkauf Geräte, Mobiliar, Material:
- Potenzial in den Vertragsverhandlungen
- Einsparungspotenzial: 10%

Leistungen Werkhof:
- die Leistungen des Werkhofs werden bisher mit Fr. 70.-/h in Rechnung gestellt
- umliegende Gärtnereien verrechnen Fr. 70.-/h bis 85.-/h
- Einsparungspotenzial: 0%

Dienstleistungen Dritter:
- aus Sicht der AG kann hier einzig die Gewinnmarge der Drittfirma reduziert werden
- Einsparungspotenzial: 7%

Sachversicherungen, Konzessionsgebühren:
- gleiche Bedingungen
- Einsparungspotenzial: 0%

Verwaltungskosten:
- schnellere Entscheidungswege (keine Umwege über die Verwaltung und damit weniger Beanspruchung derselben)
- Einsparungspotenzial: 10%

Folgende Tabelle stellt die heutigen Kosten den auf der Schätzung des Einsparpotenzials basierenden Kosten gegenüber (weiterführende Informationen sind im Anhang Kapitel 9.1 zu finden):

Anlage	Betriebskosten	Vollkosten	Potenzielle Kostenreduktion	Reduktion in % der Vollkosten
Sporthalle	331’204	1'317’829	17’542	1.33%
Fussballanlage	579’578	761’640	26'208	3.44%
Leichtathletik-Anlage	285’581	424’831	20'008	4.71%
Seebäder - Strandbad - Seeliken - Trubikon - Siehbach	377’617	383’617	18'883	4.92%
Kurzfristig müssen bei einer Auslagerung die Gründungskosten beachtet werden (Ausschreibung, Steuern).				

Tabelle 3: Kosten und potenzielle Kostenreduktion bei den Sportanlagen

Absolut wie auch relativ betrachtet scheint das optimistisch geschätzte Einsparungspotenzial klein zu sein und kann bei den genannten Anlagen eine Auslagerung aus finanziellen Überlegungen nicht rechtfertigen. Wie beschrieben kann für die Turnhallen und Hallenbäder keine quantitative Aussage gemacht werden. Es sind jedoch keine Gründe erkennbar, weshalb bei diesen Anlagen mit höheren Einsparungen zu rechnen wäre.

Bevorzugte Organisationsform:
Geringe Vorteile für die Betriebs-AG.

b) Ertragssteigerungspotenzial – mehr Kunden, marktgerechte Preise

Beschreibung:
Ein privater Anbieter wird pro-aktiver neue Kundengruppen ansprechen und so zusätzliche Einnahmen generieren.
Durch Massnahmen im Bereich der Preisbildung lassen sich weitere Vorteile erzielen. Vor allem für den Zeitraum von 18.00 bis 22.00 Uhr besteht generell ein grosser Bedarf nach Sportanlagen. Durch eine zeitliche Preisdifferenzierung liessen sich Nachfragespitzen brechen und die Einnahmen steigern.
Weiter sind viele Sportanlagen während der Schulferien geschlossen. Diese Zeitperioden könnten für weitere Angebote genutzt werden.
Grundsätzlich gilt bei allen Massnahmen mit einer Erweiterung der Nutzungszeiten: Mehr Nutzungszeit verursacht in aller Regel höhere Personalkosten (Aufsicht) oder verlangt nach neuen Formen der Aufsicht und Betriebsverantwortung.

Beurteilung:
Generell ist der Auslastungsgrad der Sportanlagen sehr hoch, was eine zusätzliche Nutzung stark einschränkt. Zudem ist die Nachfrage finanzkräftiger Kunden eher gering einzustufen. In der Regel können die stadtzuger Sportvereine die Sportanlagen kostenlos benützen – dies im Sinne der Sportförderung. Soll der zukünftige Betreiber die Nutzungspreise der Nachfrage anpassen können und gleichzeitig der Betreiberwechsel für die Vereine ein Nullsummenspiel sein, so muss die Stadt ihr Fördersystem anpassen. Damit würde sie auch die höheren Benützungspreise tragen. Entsprechende Vorgaben im Leistungsauftrag können diese Tendenzen einschränken, damit aber den Handlungsspielraum der AG stark einschränken.

Sporthalle:
Bei den drei Hallenteilen sind die Zeitblöcke von Montag bis Freitag mit hohem Nachfragepotenzial (18.15 bis 22.45 Uhr) zu 100% ausgelastet und lassen keine zusätzliche Nutzung mehr zu. Eine Analyse der gesamten Woche jeweils von 07.30 bis 22.45 Uhr zeigt eine Auslastung von 67%, bezogen auf die schulfreien Blöcke. Die freien Kapazitäten liegen v.a. am Mittwochnachmittag sowie an Rand- und Zwischenzeiten an Wochenenden im Sommer (im Winter liegt die Auslastung nahe 100%). Eine Anpassung ihrer Nutzungszeiten aufgrund höherer Preise ist für die Vereine kaum möglich (Freizeit der Mitglieder). Insgesamt ist das Ertragssteigerungspotenzial als gering einzustufen.

Der Kraftraum steht den Vereinen zur freien Nutzung zur Verfügung. Eine kommerzielle Nutzung ist nicht vorgesehen. Eine solche würde zu Interessenkonflikten mit den Vereinen und mit den Fitnesscentren der Region führen. Zudem müssten Aufsichtsleistungen aufgebaut werden, was zu einer Erhöhung der Betriebskosten führen würde.

Potenzial besteht allenfalls bei der Kletterwand. Angebote und Preise müssten mit den anderen Kletterwänden in der Stadt koordiniert werden.

Fussballanlagen:
Bei den Fussballanlagen scheint ein kleines Potenzial zur Nutzungsausweitung zu bestehen. Doch sind solche Möglichkeiten auf Wochen in der Nebensaison beschränkt, stark von den klimatischen Bedingungen abhängig und damit kaum langfristig zu planen. Kommerzielle Kunden wird es kaum geben (allenfalls Firmenfussball) und damit lassen sich auch kaum Nutzungsgebühren erheben.

Leichtathletikanlage:
Die Leichtathletikanlage wird täglich von durchschnittlich ca. 200 Personen genutzt, welche keinen Eintritt zu bezahlen haben. Die Erhebung von Eintrittpreisen würde diese Zahl drastisch reduzieren (Substitutionseffekt). Zur Durchführung kommerzieller Anlässe ist die Anlage nicht geeignet. Gesamthaft gesehen besteht also kein Ertragssteigerungspotenzial.

Turnhallen:
Für die Schulsportanlagen (ohne Sporthalle, Turnhalle Schützenmatt und Hallenbäder) beschränkt ein Stadtratsbeschluss vom 9. Mai 2006 die ausserschulische Benützung. Möchte man an dieser Regelung festhalten, wird sich auch das zusätzliche Nutzungspotenzial für einen privaten Betreiber stark einschränken. Zudem liegt die durchschnittliche Auslastung der 10 Turnhallen in den Abendstunden (18.00 bis 22.00 Uhr) unter der Woche schon jetzt bei 83%.
Nutzungspotenzial besteht während den Ferienzeiten. Revisionen und Grossreinigungen sind zwar notwendig, können aber auf kurze Perioden konzentriert werden (ca. 2 Wochen). Nichtsportliche Anlässe müssten dabei gewinnbringend angeboten werden. Die entsprechende Nachfrage ist als gering einzustufen und das Ertragssteigerungspotenzial deshalb bescheiden.

Hallenbäder:
Bei den Hallenbädern handelt es sich um einfache Wassersportanlagen. Das Angebot beschränkt sich auf ein 25m-Schwimmbecken mit Hubboden im Loreto resp. einem Kinderbecken im Herti.
Die Anbindung an die Schulkomplexe und die Belegungspriorität für die Schulen sind ideale Rahmenbedingungen für die Förderung des Schwimmunterrichts. Eine verstärkte kommerzielle Nutzung (sie steht nach der Öffentlichkeit erst an 3. Stelle bei den Belegungsprioritäten) ist wegen den Sperrzeiten für die Schulen und dem einfachem Ausbaustandard nur sehr beschränkt möglich bzw. erwünscht. Am ehesten geeignet wären Spezialangebote für Gruppen wie Seniorenkurse, Aquafitness usw.
Vorausgesetzt, dass die Belegungsprioritäten unverändert bleiben, ist das bestehende Ertragssteigerungspotenzial unabhängig davon, wer diese Angebote durchführt (Stadt oder AG).

Bevorzugte Organisationsform:
Bei allen Optionen: Keine Vorteile für eine der beiden Varianten.

c) Ertragssteigerungspotenzial – Werbeeinnahmen

Beschreibung:
Die AG könnte interessierten Unternehmen Werbeplattformen zur Verfügung stellen (Banden, Wandflächen usw.), um so zusätzliche Einnahmen zu generieren.

Beurteilung:
Für Unternehmen könnte die Nutzung von Werbeflächen auf den Sportanlagen von Interesse sein, lässt sich doch so ein gewisser Imagetransfer erreichen. Eine Zielgruppe wären u.a. Jugendliche. Klare vertragliche Einschränkungen müssen Fehlentwicklungen (z.B. Genussmittel-Werbung) verhindern.
Da kaum mit Multiplikationseffekte durch mediale Übertragungen zu rechnen und der geografische Wirkungskreis dadurch stark limitiert ist, wird sich der potenzielle Werberkreis auf die regionalen Unternehmen beschränken.

Grösstes Potenzial besteht im Fussballstadion, wo heute der Fussballclub die Banden für Werbezwecke vermieten kann. Dieses System macht sicherlich Sinn, da der Fussballclub

verschiedene Werbeplattformen anbieten kann (Dress, Clubheft, Homepage) und der ideelle Bezug zum Verein grösser ist als zum Stadionbetreiber.

Bei den anderen Sportanlagen ist kaum Werbepotenzial vorhanden und bei Schulanlagen sind auch grundsätzliche Bedenken anzubringen.

Bevorzugte Organisationsform:
Keine Vorteile für eine der beiden Varianten.

d) Steuern

Beschreibung:
Bei einer Auslagerung von bisher öffentlichen Aufgaben an eine privatrechtliche Organisation müssen auch mögliche Steuerbelastungen beachtet werden.

Mehrwertsteuer:
Insbesondere die Mehrwertsteuer gilt es zu berücksichtigen. Grundlegend ist auch die Gemeinde MWST-pflichtig, sobald sie Leistungen erbringt, die in vergleichbarer Form auf dem freien Markt angeboten werden.[7]

Der privatrechtliche Betreiber der Sportanlagen würde der Mehrwertsteuerpflicht unterstehen, sofern eine der folgenden Kriterien erfüllt ist:
- jährliche steuerbare Umsätze müssen grösser sein als Fr. 75'000.-
- jährliche Steuerlast muss grösser sein als Fr. 4'000.- (bei steuerbarem Umsatz von unter Fr. 250'000.-)

Öffentliche Subventionen, Eintrittskarten für Zuschauer sowie Eintrittskarten zur alleinigen Benützung einer Anlage (z.B. EVZ Training, Verein in der Sporthalle) unterstehen nicht der Mehrwertsteuer. Eintrittskarten zur nicht alleinigen Benützung (z.B. Hallenbad für die Öffentlichkeit), Werbeeinnahmen, Restaurationsleistungen und der Verkauf von Artikeln hingegen sind steuerpflichtig.[8]

Kapital- und Gewinnsteuer:
Weiter ist die Kapitalsteuer zu berücksichtigen. Das Eigenkapital ist im Kanton Zug mit 0.78‰ zu besteuern. Mit einer Gewinnsteuer ist kaum zu rechnen, da die Betreibergesellschaft, falls überhaupt, nur sehr geringen Gewinn erwirtschaften wird.

Beurteilung:
Mehrwertsteuer:
Grundlegend ist zu erwähnen, dass v.a. bei der Erstellung von Sportanlagen namhafte MWST-Beträge anfallen. Durch eine geeignete Konstellation der beteiligten Organisationen können durch die Vorsteuerkürzung die Steuerbeträge optimiert werden. Da die Betriebs-AG die Anlagen nicht selber erstellt sondern weiterhin die Stadt zuständig ist, fallen diese Überlegungen weg. Ebenfalls wird es zu keiner Übertragung von Vermögen kommen.

Das Angebot an Sportinfrastruktur ist keine hoheitliche Aufgabe, damit unterliegen beispielsweise die Eintritte ins Hallenbad auch bei der Stadt der MWST (falls entsprechende Voraussetzungen wie Umsatzhöhe erreicht werden). Die öffentliche Unternehmung kann dann aber von der Vorsteuerkürzung Gebrauch machen.

[7] Vgl. Koller/Manser (2003)
[8] BASPO (2006), S.33 – 36.

Folgende MWST-pflichtige Umsätze fallen in den Sportanlagen an resp. sind durch die Betriebs-AG zu erreichen:

Anlage	Steuerbare Umsätze Art	Steuerbare Umsätze Betrag heute	Steuerbare Umsätze Potenzial AG
Sporthalle	Keine	Fr. 0.-	Fr. 0.-
Leichtathletik-Anlage	Werbeeinnahmen	Fr. 0.-	Fr. 3'000.-[9]
Fussball-Anlage	Werbeeinnahmen Restauration	Fr. 30'000.- Fr. 15'000.-[10]	Fr. 30'000.- > Fr. 75'000.-
Einfach-Hallen	Keine	Fr. 0.-	Fr. 0.-
Hallenbäder	Eintritte	< Fr. 75'000.-	> Fr. 75'000.-
Seebäder	Kiosk	Fr. 35'000.-[11]	Fr. 350'000.-

Tabelle 4: MWST-pflichtige Umsätze

Ausser bei den Badeanstalten und teilweise der Leichtathletikanlage werden die Anlagen zur alleinigen Nutzung vermietet. Auch bei einer Erhöhung der Nutzungsgebühren verbunden mit einer direkten Subventionierung durch die Stadt würden darum keine zusätzlichen steuerbaren Erträge entstehen.

Bei den Badeanstalten lassen sich die Nutzungsgebühren kaum verändern. Die Seebäder werden weiterhin frei zugänglich sein, die Eintrittspreise für die Hallenbäder lassen sich kaum erhöhen. Die private Betreiberin der Hallenbäder wird einen Umsatz von über Fr. 75'000.- erreichen (durch zusätzliche Angebote wie z.B. Kurse), ist damit MWST-pflichtig und kann ihre Vorsteuern geltend machen.[12] Ebenso lassen sich kaum Eintrittspreise bei der Leichtathletikanlage erheben.

Die Pächter der Restauration Stadion resp. der Kioskanlagen in den Seebädern sind heute schon MWST-pflichtig – entsprechend einer zuständigen Betreiberin.

Ein Unterschied könnte entstehen bei der Verrechnung von Arbeitsleistungen der Betreiberin an die Stadtverwaltung (z.B. Unterhalt von Anlagen), welche der MWST unterstehen würden. Dafür müssen aber zwei Voraussetzungen erfüllt sein: Die Stadtverwaltung hat entsprechende Arbeiten bisher selber ausgeführt und die AG als Leistungserbringerin stellt Rechnung für die Leistung (keine interne Leistung).

Tendenziell wird bei jeder der fünf Optionen eine MWST-Pflicht vorliegen und damit die Vorsteuer anteilsmässig abziehbar sein (Ausnahme könnte die Option Outdoor bei Verzicht auf den Betrieb der Restauration sein). Insgesamt hat die MWST keine grösseren finanziellen Konsequenzen für eine allfällige Betreibergesellschaft und sollte den Entscheid nicht beeinflussen.

Kapitalsteuer:
Folgende Eigenkapitalausstattungen und damit Kapitalsteuern werden geschätzt:

Option	Steuerbares Eigenkapital	Kapitalsteuer
Option Hertiallmend	Fr. 1'200'000.-	Fr. 936.-
Option Outdoor	Fr. 100'000.-	Fr. 78.-
Option Indoor	Fr. 150'000.-	Fr. 117.-

[9] Vermietung von Werbefläche: 30 Laufmeter à Fr. 100.-/Jahr
[10] Pachtzinsertrag. MWST-pflichtig sofern optiert wurde.
[11] Pachtzinsertrag. MWST-pflichtig sofern optiert wurde.
[12] Der Umsatz der Hallenbäder liegt derzeit noch unter Fr. 75'000.-, könnte aber zukünftig diese Marke überschreiten.

Option Bäder	Fr. 150'000.-	Fr. 117.-
Option Gesamt	Fr. 1’300'000.-	Fr. 1014.-

Tabelle 5: Kapitalsteuer

Bevorzugte Organisationsform:
Keine Vorteile für eine der beiden Varianten.

e) Gewinnung von Drittmitteln

Beschreibung:
Der Vorteil einer Aktiengesellschaft ist, dass sich diese einem weiteren Investorenkreis öffnen und so zusätzliches Eigenkapital generieren kann.

Beurteilung:
Investoren werden sich nicht aus Renditeüberlegungen an einer Sportanlagen Betriebs-AG beteiligen (es ist kaum mit Dividenden oder Kursgewinnen zu rechnen). Vielmehr stehen emotionale Faktoren im Vordergrund wie die Verbundenheit mit einem Verein. Hier liegt auch die Problematik: Die Verbundenheit richtet sich an den Verein und nicht an den Anlagenbetrieb.
Die Vereine selber verfügen in der Regel über zu wenig Finanzmittel, um sich selber an der AG zu beteiligen.

Bevorzugte Organisationsform:
Keine Vorteile für eine der beiden Varianten.

6.2.3 Operative Beurteilungskriterien

a) Nutzung von Synergien

Beschreibung:
Beim Betrieb von Sportanlagen lassen sich verschiedene Synergien nutzen, sowohl im personellen (v.a. Personaleinsatz) wie auch materiellen Bereich (Beschaffung, Nutzung usw.). Energetische Synergien betreffen die Infrastruktur-Bereitstellung und damit die Eigentümerin. Durch den Gesamtbetrieb durch die Stadtverwaltung lassen sich diese Synergien in der Regel realisieren. Im Status quo werden die möglichen Synergien noch nicht vollumfänglich ausgeschöpft (Beispiel: der Betrieb der Hallen- und Freibäder wird unabhängig von zwei verschiedenen Stellen organisiert).

Beurteilung:
- Option Hertiallmend: Synergien im personellen Bereich durch einen ganzjährigen Betrieb.
- Option Outdoor: Synergien im materiellen Bereich durch Nutzung spezifischen Materials.
- Option Indoor: Synergien im materiellen Bereich durch Nutzung spezifischen Materials.
- Option Bäder: Synergien im materiellen und personellen Bereich.
- Option Gesamt: Synergien im materiellen und personellen Bereich.

Bevorzugte Organisationsform:
Option Hertiallmend, Outdoor, Indoor: Geringe Vorteile für die öffentliche Verwaltung.
Option Bäder, Gesamt: Keine Vorteile für eine der beiden Varianten.

b) Unternehmerische Beweglichkeit, Entscheidungsflexibilität

Beschreibung:
In der Diskussion um Privatisierungen und Outsourcing wird oft konstatiert, dass die privatrechtliche Unternehmung schneller und flexibler entscheiden und sich damit rasch auf neue Marktsituationen einstellen kann.

Beurteilung:
Der Umfang an Flexibilität hängt ab von der Ausgestaltung des Leistungsvertrages zwischen der Stadt und dem Auftragnehmer. Im Aufgabenbereich der AG kann der Betriebsleiter vor Ort rasch auf sich verändernde Bedürfnisse reagieren. Sobald aber dadurch Anpassungen an der Infrastruktur nötig sind, wird auch der Betriebsleiter die Schlaufe über die Verwaltung nehmen müssen.

Bevorzugte Organisationsform:
Geringe Vorteile für die Betriebs-AG.

c) Transparenz

Beschreibung:
Zur Unterstützung von Entscheidungen ist es unerlässlich, über die relevanten Informationen zu verfügen. Dies betrifft insbesondere eine fundierte Kosten- und Leistungsrechnung.

Beurteilung:
Die Stadtverwaltung kann die Aufwand- und Ertragsposten einzelner Sportanlagen oder Sportanlagen-Komplexe ausweisen, aber keine eigentliche Kostenrechnung für jede Einheit. Die Anforderungen an eine Aktiengesellschaft sind diesbezüglich höher, ein Reporting-System unumgänglich. Diese Angaben würden die Transparenz erhöhen, sich aber auf den Betrieb beschränken. Für eine Gesamtbetrachtung müssen diese Informationen mit den Daten zum Immobilienmanagement der Stadt ergänzt werden.

Bevorzugte Organisationsform:
Geringe Vorteile für die Betriebs-AG.

d) Kooperationen mit anderen Institutionen oder Gemeinwesen

Beschreibung:
Betriebswirtschaftlich kann es Sinn machen, durch Kooperationen mit anderen Institutionen und Gemeinwesen das Leistungsangebot zu optimieren oder zusätzliche Nachfrage zu generieren.

Beurteilung:
Es kann davon ausgegangen werden, dass eine Betriebs-AG bezüglich Kooperationen über keine generellen Freiheiten verfügt. Die Stadt als Eigentümerin möchte hier ihren Einfluss ausüben können, um eine Zweckentfremdung der Anlagen oder Vernachlässigung der hoheitlichen Aufgaben verhindern zu können.
Die Stadtverwaltung ihrerseits kann zum einen den interkommunalen Austausch (z.B. über die Arbeitsgemeinschaft Schweizerischer Sportämter ASSA), zum anderen aber auch den Zugang zu spezifischem Fachwissen anderer Verwaltungseinheiten (z.B. Abteilung Immobilien, Kommunikation) nutzen. Die AG müsste solche Kontakte erst aufbauen, wobei ähnlich gelagerte Trägerschaften in der Region nur ganz vereinzelt vorhanden sind.

Bevorzugte Organisationsform:
Geringe Vorteile für die öffentliche Verwaltung.

e) Klarheit der Ansprechpartner

Beschreibung:
Aus Kundensicht muss beispielsweise für Reservationen, Veranstaltungsbewilligung etc. Klarheit darüber bestehen, wer für den Betrieb der Anlagen zuständig ist. Schon heute ist die Aufteilung der Verantwortlichkeit zwischen den städtischen Abteilungen (Sportamt, Stadtschulen), dem Kanton und der KEB differenziert. Unterschiedliche Betreiber erschweren die Tätigkeit der meist ehrenamtlich tätigen Kunden, können zu Ungleichbehandlung führen, die Kundenzufriedenheit senken und damit die Erreichung der sportpolitischen Ziele gefährden.

Beurteilung:
Aus Kundensicht wäre natürlich eine Vereinfachung der bestehenden Situation einer weiteren Differenzierung vorzuziehen. Heute ist das Sportamt der Stadt der direkte Ansprechpartner für die Mehrzahl der Vereine und die Öffentlichkeit, wenn es um die Belegung von Sportanlagen geht (exkl. Nutzung Hallenbäder). Das Sportamt hat den Überblick über das gesamte Angebot und kann bei Bedarf auch die Verbindung zum kantonalen Sportamt herstellen (z.B. um auf kantonale Sportanlagen auszuweichen). Die Zuteilung der Eissportanlagen durch die KEB bildet eine Ausnahme. Dies hat weniger Konfliktpotenzial, da es sich um sportartenspezifische Anlagen handelt (Eishockey, Curling), welche von einer geringen Anzahl von Vereinen genutzt werden.

Insbesondere für die Optionen Hertiallmend, Outdoor und Indoor würde dieses Kriterium der Klarheit verletzt.

Bevorzugte Organisationsform:
Option Hertiallmend, Outdoor, Indoor und Bäder: Vorteile für die Öffentliche Verwaltung.
Option Gesamt: Keine Vorteile für eine der beiden Varianten.

6.3 Fazit

Einen Überblick über alle betrachteten Kriterien gibt folgende Tabelle (die Kriterien mit höherer Gewichtung sind **fett** dargestellt):

Kriterium	Vorteile für:				
	Vw++	Vw+	0	AG+	AG++
Politische Gewichtung			X		
Intensität der Bindung an das öffentliche Recht			X		
Monopolstellung	X				
Einfluss der politischen Ziele und Zielkonflikte		X			
Spezialisierungsgrad			X		
Kostensenkungspotenzial				X	
Ertragssteigerungspotenzial – mehr Kunden, marktgerechte Preise			X		
Ertragssteigerungspotenzial – Werbeeinnahmen			X		
Steuern			X		
Gewinnung von Drittmitteln			X		
Nutzung von Synergien - Option Hertiallmend, Outdoor und Indoor - Option Bäder und Gesamt		X	 X		
Unternehmerische Beweglichkeit, Entscheidungsflexibilität				X	
Transparenz				X	
Kooperationen mit anderen Institutionen oder Gemeinwesen		X			
Klarheit der Ansprechpartner - Option Hertiallmend, Outdoor, Indoor und Bäder - Option Gesamt	X		 X		
Anzahl	**2**	**3**	**9**	**3**	**0**

Tabelle 6: Überblick über die Kriterien und ihre Bewertung

Legende:
- Vw++ = Vorteile für die Öffentliche Verwaltung
- Vw+ = Geringe Vorteile für die Öffentliche Verwaltung
- 0 = Keine Vorteile für eine der beiden Varianten
- AG+ = Geringe Vorteile für die Betriebs-AG
- AG ++ = Vorteile für die Betriebs-AG

Der Blick auf die Tabelle zeigt, dass es zwischen den beiden Lösungsvarianten nur wenige Unterschiede gibt. Die Vorteile der öffentlichen Verwaltung als Leistungserbringer liegen in der direkten Umsetzung der sportpolitischen Ziele, der Verhinderung monopolistischer Tendenzen und der Klarheit der Ansprechpartner. Gegenüber Teilauslagerungen können auch Aspekte der Nutzung von Synergien angeführt werden.
Eine Betriebs-AG ihrerseits besitzt tendenziell mehr betriebliche Flexibilität und ist rechtlich dazu angehalten mehr Transparenz in ihre Finanzlage zu bringen.

Auch eine Fokussierung auf fünf Kriterien mit grösserer Bedeutung (in Tabelle **fett**) – Politische Gewichtung/ Einfluss der politischen Ziele und Zielkonflikte/ Kostensenkungs-potenzial/ Ertragssteigerungspotenzial/ Nutzung von Synergien – verändert die Gesamtbeurteilung nicht.

7 ORGANISATION DES SPORTANLAGEN-ANGEBOTS MIT EINER BETRIEBS-AG

7.1 Organisation und Konsequenzen für das Sportamt

Die Betriebs-AG hat die rechtlichen Anforderungen gemäss OR zu erfüllen. Der Verwaltungsrat kann mit entsprechender Zusammensetzung (Stadtverwaltung, Vereinsvertreter) die heutige Sportkommission ersetzen und die strategische Steuerung der AG übernehmen.

Die Geschäftsleitung hat sich auf das operative Geschäft zu fokussieren und orientiert sich an den Leitplanken des Leistungsauftrags sowie den Vorgaben des Verwaltungsrats. Die einzelnen Sportanlagen können als Produkte geführt und erfasst werden.

In der Option Gesamt wird der gesamte Kernprozess des Sportamts ausgelagert. Etwa drei Viertel der Arbeitszeit des Sportamts fällt auf die Belegung der Sportanlagen. Unter diesen Voraussetzungen wäre die Notwendigkeit eines Sportamtes für die Stadt Zug grundlegend zu hinterfragen. Die übrig bleibenden Aufgaben wie Einkauf Sportmaterial, finanzielle Unterstützung der Sportvereine, Erarbeitung von Konzepten und Veranstaltungskalender oder Durchführung spezieller Projekte könnten allenfalls auf andere Verwaltungseinheiten – allerdings ohne das notwendige Fachwissen – oder die AG übertragen werden.

Damit würde die Stadt Zug ein wichtiges Instrument zur Erreichung ihrer sportpolitischen Ziele aus der Hand geben. Dies wäre nicht im Sinne einer zielorientierten Sportpolitik.

7.2 Anforderungen an den Betreiber

7.2.1 Leistungsauftrag und Globalbudget

Durch einen Leistungsauftrag müssen die Pflichtaufgaben gegenüber den Schulen sichergestellt werden. Sofern der sportpolitische Kurs der Stadt fortgeführt werden soll, darf der Betreiberwechsel für die Sportvereine keine zusätzlichen Aufwendungen verursachen (finanziell, administrativ). Dies kann durch zwei Systeme erreicht werden:

1. Die Stadt definiert das Ziel der kostenlosen Nutzung im Leistungsauftrag der AG und leistet als Abgeltung einen pauschalen (Globalbudget) oder nutzungsabhängigen Finanzbeitrag.
2. Die AG kann ihre Preise neu festlegen. Die Vereine erhalten von der Stadt eine (quasi-) finanzielle Unterstützung (z.B. in Form von Nutzungs-Gutscheinen) und können so von der AG Zeitblöcke erwerben (Subjektsubventionierung).

Die zweite Lösungsvariante erfordert einen grundlegenden Systemwechsel. Durch diese Lösung kann zwar die Allokation optimiert werden, doch bietet sie Probleme bei der Definition der Verteilschlüssel an die Vereine und im Bereich der MWST.

Das Globalbudget (Betriebsbeitrag) soll sicherstellen, dass sich die Politik nicht zu stark um operativen Belange zu kümmern hat. Schwierig wird die Bestimmung des Globalbudgets. Das Zahlenmaterial zum bisherigen Betrieb lässt sich kaum transparent über die vergangenen Jahre darstellen – damit fehlt die Grundlage für ein Globalbudget und für die Messung der Effizienz der neuen Organisation.

7.2.2 Qualifikationen

Die AG betreibt die definierten Sportanlagen gemäss Leistungsauftrag der Stadt. Sie muss natürlich über die technischen Qualifikationen im Anlagenmanagement verfügen. Aber auch die Verbundenheit zum Sport und zum Standort Zug ist von Bedeutung.

Die AG wird massgeblich zur Erreichung der sportpolitischen Ziele beitragen. Sie prägt das Bild der Stadt und der Stadtverwaltung bei den Kunden und in der Bevölkerung.

7.2.3 Übernahme von Personal und Maschinen/Geräte

Ein Betreiberwechsel darf nicht auf Kosten der Mitarbeitenden ausgeführt werden. Es ist dafür zu sorgen, dass bei den Arbeitsbedingungen keine gravierenden Einschnitte vorgenommen werden.

Die anlagenspezifischen Maschinen und Geräte sind von der AG zu erwerben. Dabei darf nicht der Wert gemäss Finanzbuchhaltung verrechnet werden, sondern der auf Basis „Wiederbeschaffungswert“ abgeschriebene Betrag.

7.3 Die KEB als erweiterte Betriebs-AG

In der Motion wird die Ausweitung der bestehenden Betriebs-AG (KEB) als mögliche Alternative aufgeführt. Die KEB ist bereits gegründet und die Zusammenarbeit mit der Verwaltung funktioniert soweit gut. Doch sind auch Vorbehalte angebracht: Die KEB betreibt ein Eishockeystadion, dessen Betrieb spezifische Qualifikationen verlangt, welche bei den anderen städtischen Sportanlagen nicht gebraucht werden (Ticketing, Zuschauermanagement usw.).

Ein Teil des Personals der KEB ist auf den Betrieb einer Eissportanlage spezialisiert. Ein Eismeister kann kaum in der Sommerzeit als Badmeister beschäftigt werden. Es lassen sich nur beschränkt personelle Synergien nutzen. Ebenso sind die Maschinen und Geräte nicht in anderen Anlagen einsetzbar. Vorteile bestehen allenfalls in administrativen Tätigkeiten (Treuhänder, Belegungssoftware usw.).

Vor diesem Hintergrund ist nicht sichergestellt, dass das Personal der KEB die notwendigen Qualifikationen für den Betrieb der anderen Sportanlagen mitbringt. Zumindest in einer Anfangsphase von einigen Jahren wäre mit einem zusätzlichen personellen und finanziellen Aufwand auf beiden Seiten zu rechnen (Know-how Transfer, Weiterbildung usw.).

Aus Sicht der Kundschaft würde eine Auslagerung aller Angebote an die KEB gewährleisten, dass der Ansprechpartner klar definiert ist.

Im Übrigen gelten die Ergebnisse der Analyse zur Auslagerung an eine AG bei der KEB im selben Masse.

8 WEITERFÜHRENDE VERBESSERUNGS-VORSCHLÄGE

Die Auslagerung des Betriebs bei den erwähnten Anlagen – ob als neue Betriebs-AG oder als Ausweitung der KEB – hat wenig Potenzial zur Verbesserung der heutigen Situation. Bei der Analyse der Rahmenbedingungen für den Sport in der Stadt Zug wurden andere Optimierungsmöglichkeiten erkannt, die nachfolgend kurz beschrieben werden:

- **Einbezug der Vereine zur Entlastung der Verwaltung:**
  Denkbar wäre ein stärkerer Einbezug der Sportvereine in den Betrieb der Sportanlagen. Die Anlageverantwortlichen könnten entlastet und die Betriebskosten reduziert werden, wenn die Vereine einfachere Aufgaben selbst übernehmen. Als Nonprofit-Organisationen stehen bei ihnen ideelle Ziele im Vordergrund und der Verein hat ein grosses Interesse an funktionstüchtigen Anlagen. Zudem beteiligen sich die Mitglieder ehrenamtlich, es fallen keine Personalkosten an.[13] Der Einbezug der Vereine funktioniert besonders gut bei Anlagen, die vorwiegend durch einen einzigen Verein genutzt werden.
  Konkret könnten folgende Aufgaben übertragen werden:
  - Übertragung der Schüsselverantwortung an die benützenden Vereine (Beispiel Stadt Winterthur)
  - Übernahme von Reinigungsarbeiten (Beispiel FC Reinach/BL, der für die Pflege des gemeindeeigenen Kunstrasens verantwortlich ist).

  Es ist jedoch zu beachten, dass die Vereine nicht über ein generelles Wissen im Sportanlagen-Betrieb verfügen. Für eine fachgerechte Wartung können also nicht alle Aufgaben an Vereine übertragen werden. Zudem sind die Ehrenamtlichen in den Vereinen meist bereits stark mit ihren Kernaufgaben ausgelastet und sind nur beschränkt in der Lage zusätzliche Pflichten zu übernehmen.

- **Organisatorisches Optimierungspotenzial ausschöpfen**
  Die verschiedenen Ansprechpartner für Sporthallen, Eisbahnen und Schwimmanlagen erschweren dem Sport-Kunden den Überblick und führen innerhalb der Verwaltung zu einem erhöhten Koordinationsbedarf.
  Wie in Kapitel 4.4 gezeigt, verfügt der *Kanton* Zug über mehrere Sporthallen mit Aussenanlagen auf Stadtgebiet. Die Belegung dieser Anlagen besorgt das kantonale Sportamt heute selbst. Die Nutzung gemeinsamer Reservations- und Belegungssysteme wäre zu begrüssen, insbesondere bei den Sporthallen. Dass eine solche Zusammenarbeit funktioniert zeigt das Beispiel der Sporthalle Hertiallmend.
  Durch die Aufteilung der Betriebsverantwortung für die Hallen- und Freibäder gehen Synergiemöglichkeiten im personellen und materiellen Bereich verloren.
  Eine integrale Übernahme der Betriebs- und Belegungsverantwortung für alle Sportanlagen auf Stadtgebiet durch *eine* Verwaltungsstelle könnte die Schnittstellen verringern, den Verwaltungsaufwand reduzieren und die Kundenfreundlichkeit verbessern.

- **Kursangebot in Hallenbädern**:
  Das Kursangebot in den Hallenbädern wird durch externe Anbieter durchgeführt. Diese mieten das Bad bei den Stadtschulen. Für die Stadt sind damit zwei Nachteile verbunden: Einerseits werden rentable Sportangebote ausgelagert (Privatisierung möglicher Gewinne), andererseits fehlt dem Sportamt die Übersicht über die Angebote und es findet keine Koordination derselben statt.

[13] Breuer/Kusch/Schlesinger (2006): S. 177.

- **Bewegungsraum- und Sportanlagenkonzept (GESAK) verhilft zur Kostenreduktion bei Neubauten:**
  Die sport- und bewegungsfreundliche Stadt soll als lebenswerter Ort gestaltet werden, als vernetzter Bewegungsraum, der für die Bewohnerinnen und Bewohner aller Altersstufen in unterschiedlichen Lebensbereichen Gelegenheiten für körperliche Aktivitäten bietet. Ein an neuesten Erkenntnissen orientiertes Gesamtkonzept „Bewegungsraum und Sportanlagen" muss zum Ziel haben, ein engmaschiges und qualitativ hochwertiges Versorgungsnetz für Spiel- und Bewegungsaktivitäten aller Menschen auf- und auszubauen.
  Durch ein Bewegungsraum- und Sportanlagenkonzept (GESAK) soll die Entwicklung der Sport-Infrastrukturen und Bewegungsräume auf der Basis der heutigen Bedürfnisse und der Perspektiven der Sportentwicklung geplant und umgesetzt werden. Falls Auslastungsoptimierungen und Anpassungen bestehender Anlagen die Bedürfnisse nicht befriedigen können, sind auch Neubauten in Betracht zu ziehen (weiterführende Informationen zum GESAK wurden auf Wunsch der Auftraggeber als Kapitel 9.2 aufgenommen).
  Das Potenzial zur Kostenreduktionen ist bei bestehenden Anlagen selten sehr hoch. Durch die Infrastruktur sind viele Arbeitsprozesse und Anforderungen definiert und kaum mehr zu beeinflussen. Insbesondere in Konzept- und Planungsphasen von Neubauten können zukünftige Betreiber Einfluss nehmen in Richtung einer betriebsfreundlichen und damit langfristig kostengünstigen Infrastruktur.[14]

- **Lokales Bewegungs- und Sportnetz (LBS)**
  Im Gegensatz zum GESAK, welches sich mit der Infrastruktur („Hardware") beschäftigt, konzentriert sich das LBS auf die Organisation und das Angebot („Software"). Mit einem LBS können die Synergien aller im Bereich Sport und Bewegung Tätigen gebündelt werden. Wie gezeigt gibt es in Zug eine Vielzahl von Sport- und Sportanlagen-Anbietern: Stadt, Kanton, KEB, Vereine, Private. Ein LBS versucht diese Angebote besser zu koordinieren, die Organisation zu verbessern und so Win-Win-Situationen zu schaffen.
  Die beiden Sportförderungsprojekte GESAK und LBS sind aufeinander abzustimmen.

[14] Vgl. Bundesamt für Sport (1997), S. 5.

9 ANHANG

9.1 Kosten und Erträge der Sportanlagen 2007

Kosten und Erträge der Sportanlagen 2007							
		Potenzieller Einsparungs-satz	Sporthalle	Fussball-Anlage	Leichtathletik-Anlage	Seebäder - Strandbad - Seeliken - Trubikon - Siehbach	Summe
1	Löhne fest	10%	0	139'500	139'500	107'000	386'000
2	Löhne Nebenämter	10%	0	14'108	14'108	0	28'216
3	Energie	5%	44'930	74'980	44'725	18'406	183'041
4	Unterhalt Hochbauten	2%	76'683	49'921	27'147	135'951	289'702
5	Unterhalt Tiefbauten	2%	0	156'629	25'401	40'655	222'685
6	Unterhalt Mobiliar	10%	1'362	0	0	127	1'489
7	Unterhalt Geräte	10%	0	723	1'435	9'437	11'595
8	Mobiliar + Einrichtungen	10%	0	9'689	372	10'381	20'442
9	Geräte + Maschinen	10%	8'558	13'693	5'133	9'969	37'353
10	Reinigungsmaterial	10%	557	8'925	10'216	7'394	27'092
11	Sachversicherung	0%	10'950	3'726	1'430	1'743	17'849
12	DL Dritter	7%	193'853	0	0	0	193'853
13	Leistungen Werkhof	0%	2'869	111'066	19'674	35'844	169'453
14	Konzessions-gebühren	0%	0	0	0	710	710
	Total Betriebskosten		**339'762**	**582'960**	**289'141**	**377'617**	1'589'480
15	Verwaltungskosten	10%	54'300	47'000	25'000	6'000	132'300
16	Abschreibungen	0%	748'000	96'667	75'000	40'000	959'667
17	Zinskosten	0%	163'625	25'375	26'250	17'500	232'750
	Vollkosten		**1'305'687**	**752'002**	**415'391**	**441'117**	2'914'197
	Betriebserträge		**57'905**	**15'648**	**0**	**46'061**	119'614
	Kantonsbeitrag		**180'627**	**0**	**0**	**0**	180'627

	Kostendeckungsgrad Betriebskosten		70.21%	2.68%	0.00%	12.20%	18.89%
	Kostendeckungsgrad Vollkosten		18.27%	2.08%	0.00%	10.44%	10.30%

	Kalk. Abschreibungen und Zinsen						
	Anlagenteil		Sporthalle	Kunstrasen	Leichtathletik-anlage	Strandbad	
	Gesamtinvestition		18'700'000	1'450'000	1'500'000	1'000'000	22'650'000
	Investition Stadt		9'350'000	1'450'000	1'500'000	1'000'000	13'300'000
	Jahr		1998	2006	2003	1998	
	Abschreibungsdauer		25	15	20	25	
	Abschreibungssatz		4%	7%	5%	4%	
	Abschreibung		748'000	96'667	75'000	40'000	959'667
	Zinssatz		3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
	Zinskosten		163'625	25'375	26'250	17500	232'750

	Mögliche Einsparungen						
	Einsparungspotenzial		23'828	31'244	22'864	19'483	97'418
	Einsparungspotenzial in % der Vollkosten		1.82%	4.15%	5.50%	4.42%	3.34%

Tabelle 7: Kosten und Erträge der Sportanlagen, inkl. Einsparungspotenzial

Berechnungsgrundlagen:

- Löhne fest für Fussball- und Leichtathletik-Anlage:
  Gesamtsumme Leichtathletik- und Fussball-Anlagen (Riedmatt): Fr. 310'000.-. Anteil Riedmatt: ca. 10%, Restbetrag: Fr. 279'000.-
  Geschätztes Aufwandverhältnis Fussballanlage : Leichtathletikanlage = 1:1 (je Fr. 139'500.-)

- Verwaltungskosten (Overheadkosten):

Wer	Sporthalle	Fussballanlage	Leichtathletik-anlage	Seebäder
Abteilung Immobilien	14’000	14’000	14’000	6’000
Sportamt	40’300	33’000	11’000	0
TOTAL	**54’300**	**47’000**	**25’000**	**6’000**

Tabelle 8: Verwaltungskosten

Verteilschlüssel:
Abteilung Immobilien: 35 Stellenprozente (Fr. 42'000.-) für Sporthalle, Fussballanlage und Leichtathletikanlage im Verhältnis 1:1:1. Ca. 100 Arbeitsstunden (Fr. 6000.-) für die Seebäder.

Sportamt: 170 Stellenprozente (in der Übergangsphase des Amtsleitungswechsels 2006/07 190 Stellenprozente) für Sporthalle (55%), Turnhallen (35%), Fussballanlage (45%), Leichtathletikanlage (15%) und weitere Amtsaufgaben (20%).

- Abschreibungen.

Lineare Abschreibung gemäss geschätzter Lebensdauer

- Zinskosten:

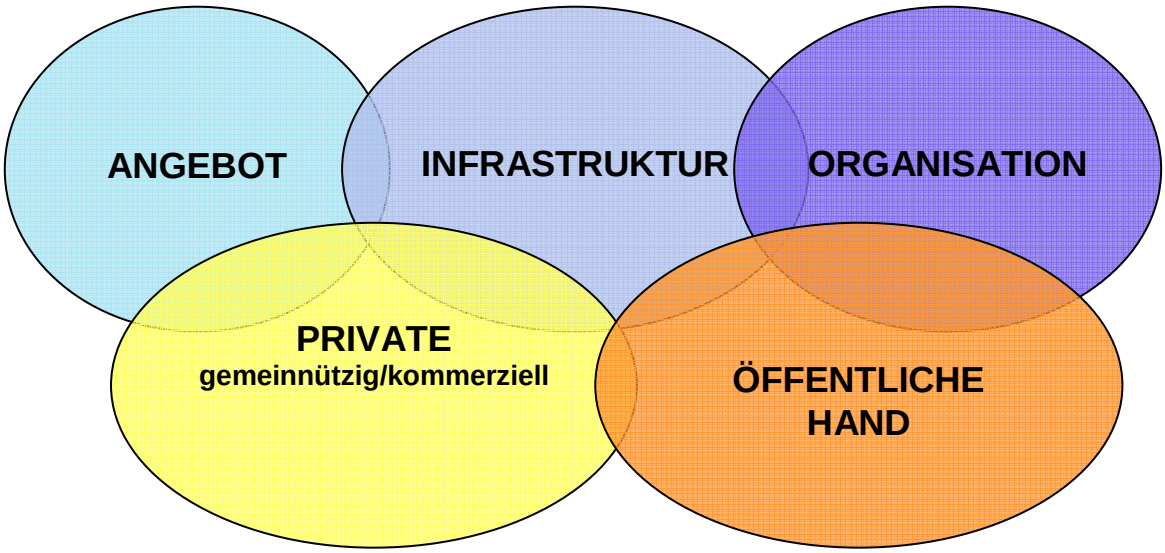
3½ % auf die Hälfte des gebundenen Kapitals

9.2 Erläuterungen zu einem kommunalen Bewegungsraum- und Sportanlagenkonzept (GESAK)*

Die Ziele und Motive des Sporttreibens sind einem ständigen Wandel unterworfen, was sich auch auf die Gestaltung des Bewegungsraumes auswirkt. Die zunehmend bewegungsbewusste Freizeitgestaltung und die Tendenz zur Individualisierung des Sporttreibens stellen neue Anforderungen an den dazu benötigten Raum und die Infrastruktur. Der Umfang sportlicher Aktivitäten in einer Gemeinde steht in direktem Zusammenhang mit der Infrastruktur, der Angebotsstruktur und der Organisationsstruktur. Zwischen ihnen bestehen vielfältige Abhängigkeiten und Verbindungen.

*Dieser Anhang wurde auf Wunsch des Auftraggebers eingefügt

Getragen wird der Sport einerseits von der öffentlichen Hand (Sportunterricht in der Schule – nur hier, im Schulalter - werden alle Bevölkerungsschichten erfasst) und andererseits von Vereinen und Institutionen, welche für die eingangs genannten Bedeutungsaspekte eine wichtige Rolle spielen. Zwischen den Trägerschaften von Sport und Bewegung bestehen verschiedene Verknüpfungen: Leitende aus Vereinen beteiligen sich im freiwilligen Schulsport, und Lehrkräfte engagieren sich im Vereinssport, gemeinnützige Trägerschaften werden von der öffentlichen Hand durch Beiträge oder den Erlass von Benützungsgebühren unterstützt usw.



Im GESAK steht das Thema „Infrastrukturen“ im Vordergrund – ohne allerdings die oben genannten Wechselbeziehungen und Zusammenhänge zu ignorieren.

Die sport- und bewegungsfreundliche Gemeinde soll als lebenswerter Ort gestaltet werden, als vernetzter Bewegungsraum, der für die Bewohnerinnen und Bewohner aller Altersstufen in unterschiedlichen Lebensbereichen Gelegenheiten für körperliche Aktivitäten bietet. Ein an neuesten Erkenntnissen orientiertes Gesamtkonzept „Bewegungsraum und Sportanlagen“ muss zum Ziel haben, ein engmaschiges und qualitativ hochwertiges Versorgungsnetz für Spiel- und Bewegungsaktivitäten aller Menschen auf- und auszubauen.

Die **Knappheit des verfügbaren Bodens sowie der finanziellen Ressourcen** der öffentlichen Hand, verknüpft mit den **Veränderungen der Bedürfnisse** nach Bewegungs- und Sportinfrastrukturen, zwingen alle Beteiligten dazu, die Gestaltung des Bewegungsraumes längerfristig zu planen.
Vielerorts ist der Sport in den Planungsprozessen der öffentlichen Hand noch nicht seiner Bedeutung entsprechend verankert. Insbesondere die Anliegen des ungebundenen, spontanen Sporttreibens (informeller Sport) werden in den Planungsgremien meist vernachlässigt, weil diesem Teil des Sports im Gegensatz zum institutionellen (Schule) und formellen Sport (Vereine) die „offizielle“ Vertretung fehlt.

Wichtige Begriffe eines Sportanlagen- und Bewegungsraum-Konzepts
Zum Begriff **GESAK**: In Anlehnung an den Begriff des **Na**tionalen **S**port**a**nlagen**k**onzepts (=**NASAK**) wird für ein kommunales Sportanlagen- und Bewegungsraumkonzept üblicherweise die Bezeichnung **GESAK** (=**Ge**meinde-**S**port**a**nlagen**k**onzept) verwendet, im Wissen, dass dieses nicht etwa lediglich die normierten Anlagen für den organisierten Sport umfasst. Ausgehend von einem modernen, umfassenden Begriff eines Sportanlagen- und Bewegungsraum-Konzeptes, wird der Raum und die Infrastruktur der Gemeinde für den institutionellen, den formellen und den informellen Sport ganzheitlich betrachtet; Raum und

Infrastruktur werden erhoben, analysiert, beurteilt und Vorschläge für deren zukünftige Entwicklung formuliert.

Sportanlagen:
Der Begriff „Sportanlagen“ gilt gemäss BASPO-Norm 001 für „baubewilligungspflichtige Bauten, Anlagen und Geländeveränderungen sowie Gebiete, für deren Nutzungsveränderungen eine Baubewilligung notwendig ist, die für die Ausübung einer oder mehreren Sportarten erstellt, betrieben oder benutzt werden kann.“[15]
In der Norm ist beschrieben, dass „Sportanlagen nur dort angeordnet werden, wo sie dem Zweck der jeweiligen Nutzungszonen entsprechen“. In diesem Zusammenhang sind der kantonale Richtplan sowie die verschiedenen Nutzungspläne (Zonenpläne) und Baureglemente zu berücksichtigen.

Bewegungsräume:
Ein GESAK umfasst auch die Bewegungsräume für den nicht organisierten Sport. Obwohl gerade für Kleinkinder besonders wichtig, wird das Thema Wohnung als privater Bewegungsraum nicht behandelt; bewegungsgerecht eingerichtete Wohnungen bilden die Grundvoraussetzung für eine gute senso-motorische und kognitive Entwicklung von kleineren Kindern und dienen ihnen als wichtigster Bewegungsraum.
Bei den halböffentlichen und öffentlichen Bewegungsräumen sind vier Typen zu unterscheiden. Die folgende Aufgliederung orientiert sich an Dietrich[16].

1. Unmittelbares Wohnumfeld: Raum um das Wohnhaus, Garten und Wege; dazu gehört auch der Raum für Bewegung und Sport in der Siedlung, also Strassen, Wege, Plätze, Anlagen, Parks usw. In den letzten Jahrzehnten wurde vor allem der Bewegungsraum auf Strassen, Wegen und Plätzen durch den stark wachsenden Verkehr zurückgedrängt. Der Autoverkehr dominiert heute diese Flächen und aus Sicherheitsgründen sind aus diesem ursprünglichen Bewegungs- und Begegnungsraum (fast) ausschliesslich Verkehrsflächen geworden.
2. Sportgelegenheiten: Flächen und Plätze, die zeitlich begrenzt einer sportlichen Sekundärnutzung zugeführt werden, wie beispielsweise Parkplätze von Einkaufszentren, die an Wochenenden für Rollsportveranstaltungen genutzt werden. Oder alte Industrieareale, welche vor dem Abbruch einer sportlichen Zwischennutzung dienen usw.
3. Quartierbezogene Spiel- und Sporträume: Spielplätze, Schulhöfe und Streifräume, welche als Bewegungsraum von Jugendlichen, aber auch von Kindern und Erwachsenen genutzt werden.
4. Räume in Natur und Landschaft für Bewegung und Sport: Damit sind die Gebiete gemeint, die entweder im Siedlungsgebiet liegen (z.B. Seen und Flüsse) oder ausserhalb in Natur und Landschaft (z.B. Fuss- und Radwegnetze; Flüsse, Seen, Wälder und Berge).

9.3 Berücksichtigte Dokumente

Dokument	Dok-Datum	Autor/Herausgeber
Motion		
Motion Sport- und Freizeitanlagen Betriebs AG	01.09.2004	Romer Ivo
Protokoll Verhandlungen GGR	14.09.2004	Schomo Ruth
Bericht und Antrag des Stadtrats zur Motion	27.09.2005	Luchsinger Christoph, Cantieni Arthur

[15] Bundesamt für Sport (2002): S. 7.
[16] Dietrich. K. (Hrsg.).(2001). *Spiel- und Bewegungsräume in der Stadt*. Butzbach-Griedel: Afra

Bericht und Antrag GPK zur Motion	31.10.2005	Romer Ivo
Protokoll Verhandlungen GGR	13.12.2005	Schomo Ruth
Aktennotiz Motion Geschäftsprüfungskommission betreffend Sport- und Freizeitanlagen Betriebs AG	31.03.2006	Pflug Josef
Grundlagen		
Gesetz über die Organisation und die Verwaltung der Gemeinden (Gemeindegesetz), Art. 1-2, 59-61	04.09.1980	Kantonsrat Zug
Sportgesetz	29.08.2002	Kantonsrat Zug
Submissionsverordnung	20.09.2005	Kanton Zug
Gemeindeordnung der Stadt Zug	01.02.2005	Stadt Zug
Strategieplan 2008-2012	12.06.2007	Stadtrat
Aktionsplan 2009-2013	01.04.2008	Stadtrat
Vereinbarung zwischen Einwohnergemeinde und Kanton Zug (Sporthalle)	12.05.1998	Stadtrat/Regierungsrat
Dienstleistungsvertrag zwischen MIB AG und Einwohnergemeinde (Sporthalle)	14.06.2002	Stadtrat
Badeordnung für die öffentlichen Hallenbäder der Stadt Zug	10.12.2002	Stadtrat
Verordnung über die Benützung der Sportanlagen in der Stadt Zug	25.01.2005	Stadtrat
Anhang zur Verordnung über die Benützung der Sportanlagen in der Stadt Zug	29.01.2008	Stadtrat
Protokoll des Stadtrates von Zug: Anpassung der Veranstaltungsbeiträge an Sportvereine	31.08.1999	Stadtrat
Protokoll des Stadtrates von Zug: Schulanlagen: Ausserschulische Benützung von Schulräumen, Aulen und Turnhallen	09.05.2006	Stadtrat
Konzept Nutzung städtische Immobilien	20.09.2005	Arbeitsgruppe NSI
Sitzungsprotokoll NSI	26.10.2006	Arbeitsgruppe NSI
Interkantonalen Vereinbarung über das öffentliche Beschaffungswesen (IVöB)	15.03.2001	InöB
Stadtratsbeschlüsse: ▪ Sportanlagen: Studie zur Realisierung einer Sport- und Freizeitanlagen Betriebs-AG ▪ Wahl einer internen Arbeitsgruppe	 07.06.2008 10.07.2008	Stadtrat
Sportamt		
Leitbild des Sportamtes der Stadt Zug	25.01.2005	Stadtrat Zug
Die Aufgaben des Sportamts	Nicht datiert	S. Müller
Prozess Sportamt	30.09.2005	E. Oegger
Stellenbeschreibungen Sportamt	01.02.2008	
Sportanlagen		
Wartungsvertrag für festeingebaute Turngeräte in den Turnhallen	02.052006	Stadtrat
Homologation der Leichtathletikanlage Hertiallmend in Zug	28.09.2007	Swiss Athletics
Richtlinien für Grund- und	01.03.2007	H. Christen, E. Oegger

Jugendsportbeiträge an die Sportvereine der Stadt Zug		
Benützungsordnung für die Sporthalle Zug	02.2008	S. Müller, T. Christen
Benützungsordnung für die Turn- und Gymnastikhallen	02.2008	S. Müller, T. Christen
Benützungsordnung für die Leichtathletikanlage Allmend	02.2008	S. Müller, T. Christen
Benützungsordnung für die Fussballanlagen Allmend und Riedmatt	10.03.2005	E. Oegger Erich, T. Christen
Platzbelastungen	2004 - 2007	rs
Besucherfrequenzen Hallenbäder 2007 und 2008	10.2008	M. Vanza
Auslastung Sportanlagen Stadt Zug durch Sportvereine exkl. Schule	10.2008	T. Stoop
Sperrzeiten Sportanlagen Schuljahr 2008/2009	11.11.2008	T. Stoop
Einnahmen der Hallenbäder 2006 - 2008	10.2008	Stadtschulen
Abteilung Immobilien		
Prozess Immobilien Management	30.09.2005	Finanzdepartement
Organigramm Finanzdepartement Immobilien	29.01.2008	Finanzdepartement
Sitzungsprotokoll Projekt Nutzung städtischer Immobilien	16.11.2004	Stadtrat Zug
Erfolgsrechnungen Verwaltungsvermögen	09.2008	Abt. Immobilien
Institutionen		
Verordnung über die Organisation der Sportkommission	25.01.2005	Stadtrat Zug
Statuten der Interessengemeinschaft der Sportvereine in der Stadt Zug	05.04.2000	IG der Sportvereine
Zusammensetzung der Sportkommission	Nicht datiert	Sportamt Zug
KEB		
Bericht des Verwaltungsrates und Rechnung	1997 - 2007	KEB AG
Inventarliste und Verantwortlichkeiten inkl. Grundrisspläne Eisstadion und Trainingshalle Zug	20.01.2005	
Leistungsauftrag Stadt Zug - Kunsteisbahn Zug AG	24.08.2004	Stadtrat
Eissportverein Zug (EVZ): Verbilligung der Eismiete für die Nachwuchsabteilung; Beitrag	08.07.2008	Stadtrat

Tabelle 9: Berücksichtigte Dokumente

9.4 Literaturverzeichnis

Beckers, T./Klatt J.P. (2006): „Privatisierung der Infrastruktur – Gefahr oder Allheilmittel?“, Impuls-Beitrag für den 1. DEMO-Kommunalkongress „Kommunalpolitik besser machen“.

Breuer, Ch./Kusch, R./Schlesinger, T. (2006): „Sicherung öffentlich nutzbarer Sportstätten für den Schul- und Vereinssport“, in: sportunterricht, Heft 6 (2006). S.176 – 181.

Bundesamt für Sport (1997): „Sporthallen. Kostengünstige Sporthallen“.

Bundesamt für Sport (2002): „Sportanlagen – Norm 001, Grundlagen zur Planung“.

Bundesamt für Sport (2006): „Betriebswirtschaftliche Aspekte bei Sportanlagen“, Empfehlung 021, 1. Auflage

Dietrich. K. (Hrsg.) (2001): „Spiel- und Bewegungsräume in der Stadt“, Butzbach-Griedel: Afra

Kammermann, S. (2006): „Sport- und Freizeitanlagen Betriebs AG“

Knoepfel, P. (2001): „Privatisierung der öffentlichen Dienste: Parlamentarische Einflussnahme und Oberaufsicht“, http://www.idheap.ch/idheap.nsf/0/addac95a63f94db5c1256ae2002a2d46/$FILE/KNOEPFEL%20Privatisierung.pdf (Zugriff: 12.07.2008).

Koller, T./Manser, U. (2003): „MWST-Pflicht in öffentlichen Unternehmen. Wenn die Gemeinde plötzlich Steuern schuldet.“, in: Steuerrevue Nr. 11, S. 791-795.

Turnheer, R. (2006): „Leerstehende Sporthallen sind die teuersten Sportanlagen“, Schweizer Gemeinde 3/06.