

# Projekt Neuorganisation Tagesschule

## Bericht Fachgruppe Finanzen

Verabschiedet von der Fachgruppe z.H. der Projektleitung und der Projektsteuerung  
Version vom 05. November 2021

---

### Mitglieder der Fachgruppe Finanzen

- Helene Frey, Leiterin Dienste KSAB
- Patrick Bleuer, Leiter Finanzen Buchs
- Madeleine Schweizer, Leiterin Finanzen und Informatik Aarau
- Irène Richner, Projektleiterin Neuorganisation Tagesschule
- Sonja Baumann, Teilprojektleiterin Fachgruppe Organisation
- Ramon Kissling, Teilprojektleiter Fachgruppe Finanzen

### Inhalt

<b>1. Methode</b> .....	<b>2</b>
1.1 Vorgehen .....	2
1.2 Prämissen.....	2
1.3 Kalkulationsmodell.....	3
1.4 Datenbasis .....	4
<b>2. Kalkulationsgrundlagen</b> .....	<b>6</b>
2.1 Drei Szenarien .....	6
2.2 Betriebsdaten pro Szenario.....	6
2.2.1 Abteilungen und Kinder.....	6
2.2.2 Stellenplan .....	7
2.2.3 Gebäudeflächen.....	7
2.3 Umlage der Overheadkosten.....	8
<b>3. Investitionen</b> .....	<b>9</b>
<b>4. Kostenrechnung Tagesschule</b> .....	<b>10</b>
4.1 Vollkosten der Tagesschule .....	10
4.1.1 Vollkosten pro Angebot pro Szenario im vierten Betriebsjahr.....	10
4.1.2 Vollkosten pro Angebot einlaufend.....	11
4.2 Ergebnis Betreuungsangebot der Tagesschule .....	12
4.2.1 Herleitung kalkulatorische Beiträge der Erziehungsberechtigten .....	12
4.2.2 Ergebnis Betreuungsangebot .....	13
4.3 Nicht berücksichtigte Kosten und Erträge .....	14
<b>5. Fazit</b> .....	<b>15</b>

## 1. Methode

### 1.1 Vorgehen

Die Vollkosten der Tagesschule wurden in den folgenden Schritten ermittelt:

1. Festlegung des Kalkulationsmodells (→ Kap. 1.3)
2. Definition von drei Szenarien für die Entwicklung der Auslastung (→ Kap. 2.1)
3. Ermittlung der Betriebsdaten pro Szenario als Kalkulationsbasis (→ Kap. 2.2)
4. Festlegung der Umlageschlüssel für die Overhead-Kosten (→ Kap. 2.3)
5. Berechnung der Investitionen für die Tagesschule (→ Kap. 3)
6. Berechnung der Vollkosten der einzelnen Angebote der Tagesschule auf Basis der Betriebsdaten und der Umlageschlüssel (→ Kap. 4.1)
7. Ermittlung des Ergebnisses des Betreuungsangebotes (→ Kap. 4.2)

### 1.2 Prämissen

Die Kosten der Tagesschule wurden unter den folgenden Prämissen kalkuliert:

<i>Vollkostenrechnung:</i>	Es sollen alle Kosten der Tagesschule berücksichtigt werden, d.h. direkte Betriebskosten wie auch Overheadkosten <sup>1</sup> .
<i>Finanzierungs-gerechtigkeit:</i>	Die einzelnen Angebote der Tagesschule sollen transparent und möglichst verursachergerecht finanziert werden. Der Betreuungsteil wird über Elterntarife finanziert, der Unterrichtsteil nach Abzug der vom Kanton finanzierten Ressourcen über die Verbandsgemeinden (und ggfs. Schulgelder von Drittgemeinden). Deshalb müssen die Kosten verursachergerecht auf die Angebote aufgeteilt werden.
<i>Personalressourcenneutralität für den Unterrichtsteil:</i>	Da sich mit der Tagesschule die Gesamtanzahl Kinder der Kreisschule Aarau-Buchs (KSAB) nicht verändert, muss der Unterrichtsteil inkl. Standortleitung (für Kindergarten und Primarschule) mit dem bestehenden Stellenbudget der KSAB gemäss kantonal vorgegebener Ressourcierung abgedeckt werden, d.h. in diesem Bereich werden für die Tagesschule keine zusätzlichen Ressourcen aufgebaut. In der Standortleitung wird zwar ein Zusatzbedarf für die Koordination der Angebote (Unterrichts- und Betreuungsteil) berücksichtigt. Dieser wird aber vollständig dem Betreuungsangebot belastet und somit über die Beiträge der Erziehungsberechtigten finanziert.
<i>Tarifneutralität:</i>	Für die vorliegenden Berechnungen wurde angenommen, dass das Betreuungsangebot der Tagesschule gegenüber anderen Angeboten im 'Markt' preislich weder bevor- noch benachteiligt werden soll. Es wurden deshalb kalkulatorische Tarife eingesetzt, die sich an effektiven Preisen von Anbietern in Aarau und Buchs orientieren.

---

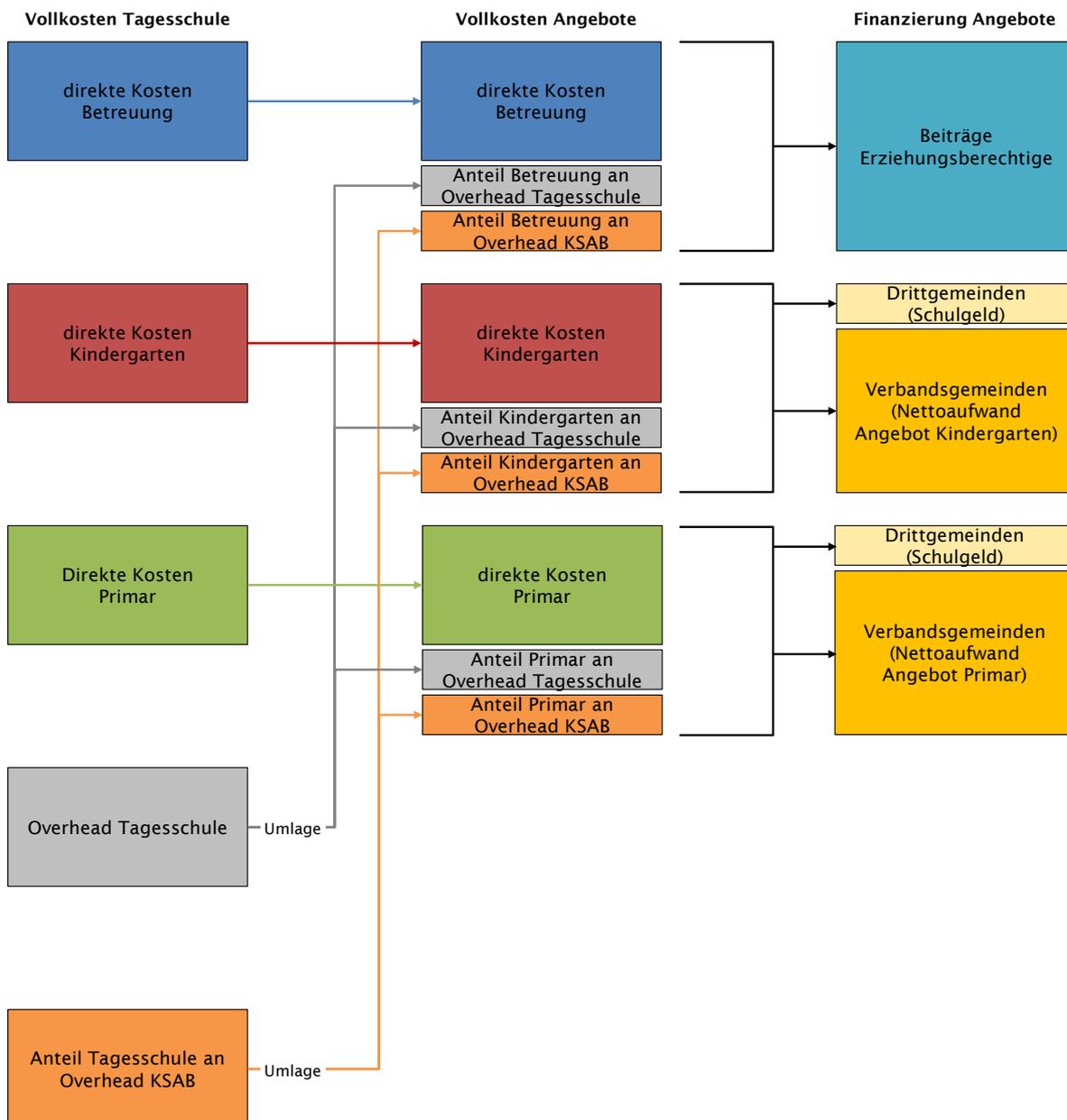
<sup>1</sup> Mit Overheadkosten werden Gemeinkosten bezeichnet; diese können nicht direkt einem Angebot zugeordnet werden. Ein Beispiel für Overheadkosten ist der Aufwand der Geschäftsleitung der Kreisschule Aarau-Buchs (KSAB).

### 1.3 Kalkulationsmodell

Die Tagesschule umfasst die drei Angebote 'Betreuung', 'Kindergarten' und 'Primarschule'. Vor diesem Hintergrund wurden die Vollkosten der Tagesschule auf fünf Blöcke aufgeteilt:

- Direkt dem Angebot 'Betreuung' zuordenbare Betriebskosten
- Direkt dem Angebot 'Kindergarten' zuordenbare Betriebskosten
- Direkt dem Angebot 'Primarschule' zuordenbare Betriebskosten
- Overheadkosten der Tagesschule
- Anteil, den die Tagesschule an den Overheadkosten der KSAB tragen muss

In einem ersten Schritt wurden für jeden Block die Kostenpositionen ermittelt und berechnet. Anschliessend wurden die beiden Overhead-Blöcke auf Basis von Schlüsseln auf die drei Angebote umgelegt. Unten ist das angewendete Kalkulationsschema abgebildet.

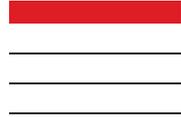


## 1.4 Datenbasis

Die Berechnungen wurden auf folgender Datenbasis erstellt:

<i>Berechnungen</i>	<i>Datenbasis</i>
Betriebsdaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auslastung (Anzahl Abteilungen und Kinder): Fachgruppe Angebot</li> <li>• Stellenplan: Fachgruppe Organisation</li> <li>• Nutzflächen: Machbarkeitsstudie von baderpartner</li> </ul>
Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektkosten: Schätzung der Fachgruppe Organisation</li> <li>• Anschaffung Mobiliar (inkl. ICT): Schätzungen von Fachexperten der KSAB und der Stadt Aarau sowie Vergleichswerte von Anbietern modularer Tagesstrukturen</li> <li>• Erstellung Immobilie: Machbarkeitsstudie von baderpartner.</li> </ul>
Direkte Kosten Betreuung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalaufwand: ergibt sich aus den Betriebsdaten (Stellenplan) und Kostensätzen gemäss Schätzungen von Fachexpertinnen der Stadt Aarau</li> <li>• Verpflegungsaufwand: ergibt sich aus den definierten Modulen gem. Fachgruppe Angebot und Vergleichsdaten von Anbietern modularer Tagesstrukturen</li> </ul>
Direkte Kosten Kindergarten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget KSAB 2021 (Bei den Besoldungsanteilen wurden nur die Abdeckung der Blockzeiten berücksichtigt, die Anteile für die Schulleitungen und für die ressourcierten Overheadstellen jedoch herausgerechnet. Diese sind im vorliegenden Kalkulationsmodell direkt in den Overheadkosten der Tagesschule eingerechnet)</li> </ul>
Direkte Kosten Primar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget KSAB 2021 (Die Besoldungsanteile wurden analog zu den direkten Kosten für den Kindergarten bereinigt.)</li> </ul>
Overheadkosten Tagesschule	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalaufwand ergibt sich aus den Betriebsdaten (Stellenplan) und kalkulatorischen Kostensätzen auf Basis des Budgets 2021 der KSAB</li> <li>• Für die IT-Arbeitsplatzkosten (Leitung und Assistenz) wurde der aktuell von der ICT Aarau verrechnete Satz von 10'000 Franken pro Arbeitsplatz eingesetzt</li> <li>• Immobilienaufwand (ohne Miete): Kostensätze gemäss Budget KSAB 2021</li> <li>• Mietaufwand: Ergibt sich gem. Mietberechnungsformel der KSAB analog der Formel für die Oberstufenstandorte aus vier Faktoren <ul style="list-style-type: none"> <li>– Deckung Erstellungskosten: 3% Gebäudeversicherungswert und Landwert</li> <li>– Deckung Instandsetzungskosten: 0.6% Gebäudeversicherungswert</li> <li>– Unterhalts- u. Reparaturkosten: 0.5% Gebäudeversicherungswert</li> <li>– Hauswartung: nach Aufwand (Schätzung Fachbereich)</li> </ul> Mangels Gebäudeversicherungswert wurde die Investitionssumme eingesetzt</li> <li>• Abschreibung der Investitionen der KSAB: linear gem. Amortisationsdauern (vgl. Kap. 3)</li> </ul>
Anteil an Overheadkosten KSAB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget KSAB 2021, wobei die Aufwände für die Assistenten/innen der Standortleitungen hier herausgerechnet wurden, da diese im vorliegenden Modell direkt im Overhead der Tagesschule einkalkuliert werden.</li> </ul>
Erträge für das Betreuungsangebot	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergeben sich aus den Betriebsdaten (Auslastung pro Modul) und kalkulatorischen Tarifen auf Basis eines Vergleichs mit Referenzanbietern modularer Tagesstrukturen in Aarau, Buchs und Baden</li> </ul>

*Hinweis zum Mietaufwand* (Bestandteil der Overheadkosten der Tagesschule): Bei den bestehenden Standorten der KSAB verrechnen die Standortgemeinden der KSAB auf Stufe Kindergarten und Primarschule keine Miete. In diesen Standorten findet bisher keine Durchmischung von Kindern aus Buchs und Aarau statt. Die Standortgemeinde als Eigentümerin der Schulliegenschaften trägt die Immobilienkosten also nur für die Kinder aus der eigenen Gemeinde. Eine Weiterverrechnung an die KSAB zwecks Kostenteilung mit der jeweils anderen Verbandsgemeinde erübrigt sich. Da auf dieser Stufe kaum Kinder aus Drittge-



meinden die KSAB besuchen, werden diese Immobilienkosten auch bei der Schulgeldberechnung nicht berücksichtigt.

Bei der Tagesschule hingegen müssen der KSAB aus zwei Gründen Mietkosten belastet werden: Erstens müssen für das Betreuungsangebot die Vollkosten (inkl. Miete) ermittelt werden, da diese nicht über die Verbandsgemeinden, sondern über die Beiträge der Erziehungsberechtigten finanziert werden. Zweitens kann in der Tagesschule eine Durchmischung von Kindern aus Buchs und Aarau stattfinden, was alle drei Angebote der Tagesschule betrifft. D.h. auch für den Unterrichtsteil (KiGa und Primar) müssen die Vollkosten (inkl. Miete) ermittelt und nach einem standortspezifischen Schlüssel auf Basis der Anzahl Kinder auf die beiden Verbandsgemeinden aufgeteilt werden.

## 2. Kalkulationsgrundlagen

### 2.1 Drei Szenarien

Die Betriebsdaten in Kap. 2.2 bilden die Basis für die Vollkostenrechnung. Dafür wurden drei Szenarien definiert. Die Szenarien beziehen sich jeweils auf das vierte Betriebsjahr, d.h. das beispielsweise das Szenario 'maximale Auslastung' davon ausgeht, dass bis im vierten Betriebsjahr alle Abteilungen der Tagesschule voll ausgelastet sind. Der Einfachheit halber wurden hier für die Betriebsjahre jeweils die Budgetjahre (d.h. die Kalenderjahre) eingesetzt und die entsprechenden Schuljahre (starten jeweils im Sommer) zugeordnet.

Minimale Auslastung	Mittlere Auslastung	Maximale Auslastung
Orientiert sich an den Mindestvorgaben des Kantons für den Betrieb einer Schule.	Geht von einer Auslastung von 2/3 der Kapazität aus.	Vollbetrieb, d.h. Kapazität wird zu 100% ausgelastet.

### 2.2 Betriebsdaten pro Szenario

#### 2.2.1 Abteilungen und Kinder

Nachfolgend sind die Anzahl Abteilungen und Kinder pro Szenario aufgeführt. Für kalkulatorische Zwecke wurde immer eine gleichmässige Verteilung der Kinder auf die Abteilungen angenommen.

	Szenario	Minimale Auslastung	Mittlere Auslastung	Maximale Auslastung	
		Planjahr	28	28	28
		Schuljahr	28/29	28/29	28/29
<b>Betriebsdaten</b>	<b>Einheit</b>				
<b>Total Tagesschule</b>					
Abteilungen	Anzahl	7.00	7.00	7.00	
Kinder	Anzahl	22.00	105.00	154.00	
<b>Kindergarten</b>					
Abteilungen	Anzahl	1.00	1.00	1.00	
Kinder	Anzahl	7.00	15.00	22.00	
<b>Primar</b>					
Abteilungen	Anzahl	6.00	6.00	6.00	
1. Klasse	Anzahl	1.00	1.00	1.00	
2. Klasse	Anzahl	1.00	1.00	1.00	
3. Klasse	Anzahl	1.00	1.00	1.00	
4. Klasse	Anzahl	1.00	1.00	1.00	
5. Klasse	Anzahl	1.00	1.00	1.00	
6. Klasse	Anzahl	1.00	1.00	1.00	
Kinder/Abteilung (Durchschnitt)	Anzahl	2.50	15.00	22.00	
Kinder	Anzahl	15.00	90.00	132.00	

## 2.2.2 Stellenplan

Nachfolgende Tabelle zeigt den Stellenplan pro Szenario.

	Szenario	Minimale	Mittlere	Maximale
		Auslastung	Auslastung	Auslastung
		28	28	28
	Planjahr			
	Schuljahr	28/29	28/29	28/29
<b>Betriebsdaten</b>	<b>Einheit</b>			
<b>Vollzeitstellen (ohne Lehrpersonal)</b>	<b>VZÄ</b>	<b>2.4</b>	<b>7.4</b>	<b>9.7</b>
Leitung Tagesschule	VZÄ	0.4	0.8	1.0
Assistenz	VZÄ	0.1	0.2	0.30
Teamleitung Betreuung	VZÄ	0.1	0.35	0.45
Betreuung	VZÄ	1.9	6.1	7.9
<i>pädagogisch ausgebildete MA</i>	VZÄ	0.7	2.7	3.7
<i>pädagogisch geeignete MA</i>	VZÄ	0.4	2.3	3.2
<i>Hauswirtschaft Leitung</i>	VZÄ	0.5	0.6	0.6
<i>Hauswirtschaft Unterstützung</i>	VZÄ	0.2	0.4	0.4
<b>Anzahl MA</b>	<b>Anzahl</b>	<b>6.0</b>	<b>14.0</b>	<b>16.0</b>
Leitung Tagesschule	Anzahl	1.0	1.0	1.0
Assistenz	Anzahl	1.0	1.0	1.0
Teamleitung Betreuung	Anzahl	0.0	1.0	1.0
Betreuung	Anzahl	4.0	11.0	13.0
<i>pädagogisch ausgebildete MA</i>	Anzahl	1.0	5.0	6.0
<i>pädagogisch geeignete MA</i>	Anzahl	1.0	4.0	5.0
<i>Hauswirtschaft Leitung</i>	Anzahl	1.0	1.0	1.0
<i>Hauswirtschaft Unterstützung</i>	Anzahl	1.0	1.0	1.0
<b>Arbeitsplätze (ICT)</b>	<b>Stück</b>	<b>3.0</b>	<b>4.0</b>	<b>5.0</b>
Leitung Tagesschule	Stück	1.0	1.0	1.0
Assistenz	Stück	1.0	1.0	1.0
Teamleitung Betreuung	Stück	0.0	0.0	1.0
Betreuung	Stück	1.0	2.0	2.0
<i>Mitarbeiter/innen Betreuung</i>	Stück	1.0	1.0	1.0
<i>Mitarbeiter/innen Hauswirtschaft</i>	Stück	0.0	1.0	1.0

Der Stellenplan richtet sich nach dem Betreuungsschlüssel von einer Betreuungsperson auf elf Kinder. Die bauliche Situation wird nicht berücksichtigt (ein- oder zweigeschossig).

## 2.2.3 Gebäudeflächen

Die Tabelle unten zeigt die Kalkulationsgrundlagen zu den Immobilienflächen.

Gemäss den Qualitätsvorgaben der Stadt Aarau und der Gemeinde Buchs für Kinderbetreuungseinrichtungen müssen pro Kind 5m<sup>2</sup> zur Verfügung gestellt werden. Es wird davon ausgegangen, dass im Betrieb der Tagesschule davon 3m<sup>2</sup> von Unterricht und Betreuung gemeinsam genutzt werden können. Diese Synergien werden mit dem vorliegenden

Schlüssel hälftig auf Betreuung und Unterricht (und innerhalb des Unterrichts im Verhältnis der direkt zuordenbaren Flächen auf Kindergarten und Primar) aufgeteilt.

		Szenario	Minimale Auslastung	Mittlere Auslastung	Maximale Auslastung
		Planjahr	28	28	28
		Schuljahr	28/29	28/29	28/29
Betriebsdaten	Einheit				
<b>Flächen</b>					
Durchschnittliche Grundstücksfläche	m <sup>2</sup>		4'250.00	4'250.00	4'250.00
Durchschnittliche Nettofläche	m <sup>2</sup>		2'320.63	2'320.63	2'320.63
Flächenschlüssel	%		1.00	1.00	1.00
Betreuung	%		0.34	0.34	0.34
Kindergarten	%		0.11	0.11	0.11
Primar	%		0.55	0.55	0.55

### 2.3 Umlage der Overheadkosten

Die Overheadkosten wurden auf Basis der folgenden Schlüssel auf die drei Angebote (Betreuung, Kindergarten, Primarschule) verteilt:

<b>Umlageschlüssel</b>	
<b>Anteil an Overhead Tagesschule</b>	
Personalaufwand Leitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anteil Kindergarten und Primar: gemäss Stellenplan pro Szenario (Stellenprozent gemäss BKS-Ressourcierung; diese wurden im Verhältnis der Kinder auf die Angebote 'Kindergarten' und 'Primar' verteilt).</li> <li>Anteil Betreuung: gemäss Stellenplan pro Szenario. Darin enthalten sind je nach Szenario auch zwischen 5 und 20 Stellenprozent für die Koordination der Angebote der Tagesschule (Unterricht und Betreuung).</li> </ul>
Personalaufwand Assistenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anteil Kindergarten und Primar: gemäss Stellenplan pro Szenario (jeweils 1 Stellenprozent pro 7 Kinder → aktuell angewendete Formel in der KSAB)</li> <li>Anteil Betreuung: gemäss Stellenplan pro Szenario.</li> </ul>
Arbeitsplätze ICT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analog Aufteilung des Personalaufwands</li> </ul>
Immobilienaufwand	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diejenigen Positionen im Immobilienaufwand, die nicht direkt einem der drei Angebote zugerechnet werden können, werden auf Basis des Flächenschlüssels verteilt.</li> </ul>
Abschreibung Projektinvestitionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Positionen, die nicht direkt zugeordnet werden können, betreffen den Projektaufwand in der Umsetzungsphase (primär Schulleitung, die das Projekt umsetzt). Dieser wird zwecks Vollkostenrechnung kalkulatorisch über 5 Jahre abgeschrieben. Die Verteilung auf die drei Angebote erfolgt analog zum Personalaufwand (vgl. oben).</li> </ul>
<b>Anteil an Overhead KSAB</b>	
Anteil an Overhead KSAB	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bei den Overheadpositionen wurde von denjenigen Positionen, die auch die Betreuung betreffen, der Anteil für die Betreuung im Verhältnis der Tagesschulkinder zu der Gesamtanzahl Kinder der KSAB herausgerechnet. Der verbleibende Betrag wurde gemäss dem aktuellen Kalkulationsschema der KSAB für die Schulgeldberechnung auf die Angebote 'Kindergarten' und 'Primar' aufgeteilt.</li> </ul>

### 3. Investitionen

Es wurde unterschieden zwischen Investitionen, welche die KSAB selbst finanziert und solchen, die die Standortgemeinde finanziert. Die Investitionen unterscheiden sich nicht für die drei Szenarien: Es wird immer in eine Tagesschule mit Vollkapazität investiert. Diese wird jedoch nur im optimalen Szenario erreicht nach vier Betriebsjahren.

	Phase / Szenario		Umsetzung (für alle Szenarien gleich)	Bemerkung
	Planjahr	Schuljahr		
			24	
			24/25	
<b>Investitionen</b>	<b>Einheit</b>			
<b>Investitionen KSAB</b>	<b>CHF</b>		<b>1'278'183</b>	
Projektaufwand	CHF		319'497	Personalaufwand für PL, Projektsachaufwand
Anschaffung Mobiliar	CHF		852'782	
Investition in ICT	CHF		105'904	
Anschaffung ICT-Hardware	CHF		93'904	Annahme 15% Synergieeffekt
Anbindung Internet	CHF		12'000	
<b>Investitionen Standortgemeinde</b>	<b>CHF</b>		<b>8'375'000</b>	
Erstellung Immobilie (exkl. Mobiliar und Anbindung Internet)	CHF		8'375'000	exkl. Rückbaukosten

Die KSAB finanziert aus dem eigenen Budget die Projektkosten, die Anschaffung des Mobiliars und die Investitionen in die ICT.

Den grössten Anteil an den Projektkosten von 320'000 Franken macht der Personalaufwand für die Projektleitung aus. Er wurde hier für die Dauer vom 1. Januar 2024 bis 31. Juli 2025 eingesetzt (bis Start Schuljahr 25/26).

Beim Mobiliar wurde mit einer vollständigen Erstausrüstung kalkuliert. Diese Investition fällt für die KSAB also zusätzlich an, schafft aber auch gewisse Reserven im Hinblick auf ein künftiges Schülerwachstum.

Bei der ICT-Hardware wurde nicht von einer vollständigen Erstausrüstung ausgegangen, da beispielsweise die Schulkinder unabhängig von der Tagesschule mit ICT-Endgeräten ausgestattet werden. Es wurde angenommen, dass einige Geräte aus dem bestehenden Bestand der KSAB zum neuen Standort transferiert werden können. Der Synergieeffekt wurde im Sinne einer konservativen Kalkulation mit 15% tief angesetzt. Der hier eingesetzte Betrag entspricht also 85% der geschätzten Kosten einer vollständigen Erstausrüstung.

Die Amortisationsdauer beträgt für den Projektaufwand 5 Jahre, für das Mobiliar 10 Jahre und für das ICT-Equipment 3 Jahre. Die kalkulatorischen Abschreibungen, die über diesen Zeitraum anfallen, wurden im Sinne der Vollkostenrechnung zwecks Amortisation im Betrieb eingerechnet (vgl. Kap. 4.1).

Die Standortgemeinde finanziert die Erstellung der Immobilie und vermietet sie anschliessend der KSAB, um die Investitionskosten zu amortisieren. Es wird mit einer Nutzungsdauer von 20 Jahren gerechnet (Abschreibungsdauer nach HRM2 für Containerbauten).

## 4. Kostenrechnung Tagesschule

### 4.1 Vollkosten der Tagesschule

#### 4.1.1 Vollkosten pro Angebot pro Szenario im vierten Betriebsjahr

Nachfolgende Tabelle führt die kalkulierten Vollkosten der Tagesschule im vierten Betriebsjahr verteilt auf die drei Angebote jeweils im Total und pro Kind auf.

Szenario in Franken Planjahr Schuljahr	Minimale Auslastung		Mittlere Auslastung		Maximale	
	Total	Pro Kind	Total	Pro Kind	Total	Pro Kind
	28		28		28	
	28/29		28/29		28/29	
	Vollbetrieb					
<b>Vollkosten Tagesschule</b>	<b>1'052'180</b>	<b>47'826</b>	<b>1'888'221</b>	<b>17'983</b>	<b>2'320'363</b>	<b>15'067</b>
<b>Vollkosten Betreuung</b>	<b>518'561</b>	<b>23'571</b>	<b>1'133'663</b>	<b>10'797</b>	<b>1'441'243</b>	<b>9'359</b>
<b>Direkte Kosten Betreuung</b>	<b>206'382</b>	<b>9'381</b>	<b>744'462</b>	<b>7'090</b>	<b>1'012'078</b>	<b>6'572</b>
Personalaufwand Betreuung	146'543	6'661	480'994	4'581	624'991	4'058
Arbeitsplatz ICT Betreuung	10'000	455	20'000	190	30'000	195
Verbrauchsmaterial	660	30	3'150	30	4'620	30
Verpflegung	49'179	2'235	240'318	2'289	352'466	2'289
<b>Anteil an Overhead Tagesschule</b>	<b>300'172</b>	<b>13'644</b>	<b>331'897</b>	<b>3'161</b>	<b>345'120</b>	<b>2'241</b>
Personalaufw. Leitung u. Assistenz (inkl. Arb.pl.); Ant. Betr.	62'598	2'845	92'280	879	103'971	675
Immobilienaufw. (Möbiliar, Unterh.); Ant. Betreuung	11'639	529	13'682	130	15'214	99
Miete (inkl. Hauswartung); Anteil Betreuung	168'350	7'652	168'350	1'603	168'350	1'093
Kalkulatorische Abschreibungen; Anteil Betreuung	57'586	2'618	57'586	548	57'586	374
<b>Anteil an Overhead KSAB</b>	<b>12'007</b>	<b>546</b>	<b>57'304</b>	<b>546</b>	<b>84'046</b>	<b>546</b>
Interne Verrechnung Overhead an Betreuung	12'007	546	57'304	546	84'046	546
<b>Vollkosten Kindergarten</b>	<b>80'298</b>	<b>11'471</b>	<b>93'363</b>	<b>6'224</b>	<b>105'367</b>	<b>4'789</b>
<b>Direkte Kosten Kindergarten</b>	<b>3'560</b>	<b>509</b>	<b>7'629</b>	<b>509</b>	<b>11'189</b>	<b>509</b>
Betriebskosten KiGa (exkl. Besoldungsanteile)	2'092	299	4'483	299	6'576	299
Besoldungsanteil Grundangebot (exkl. Schul-Lt.)	0	0	0	0	0	0
Besoldungsanteil Zusatzangebot	1'468	210	3'146	210	4'613	210
<b>Anteil an Overhead Tagesschule</b>	<b>70'989</b>	<b>10'141</b>	<b>73'557</b>	<b>4'904</b>	<b>76'441</b>	<b>3'475</b>
Personalaufw. Leitung u. Assistenz (inkl. Arb.pl.); Ant. KiGa	5'283	755	7'175	478	9'548	434
Immobilienaufwand (Möbiliar, Unterh.); Anteil KiGa	2'847	407	3'523	235	4'032	183
Miete (inkl. Hauswartung); Anteil KiGa	53'970	7'710	53'970	3'598	53'970	2'453
Kalkulatorische Abschreibungen; Anteil KiGa	8'890	1'270	8'890	593	8'890	404
<b>Anteil an Overhead KSAB</b>	<b>5'748</b>	<b>821</b>	<b>12'177</b>	<b>812</b>	<b>17'738</b>	<b>806</b>
Interne Verrechnung Overhead an KiGa	5'748	821	12'177	812	17'738	806
<b>Vollkosten Primar</b>	<b>453'321</b>	<b>30'221</b>	<b>661'195</b>	<b>7'347</b>	<b>773'752</b>	<b>5'862</b>
<b>Direkte Kosten Primar</b>	<b>16'772</b>	<b>1'118</b>	<b>100'633</b>	<b>1'118</b>	<b>147'595</b>	<b>1'118</b>
Betriebskosten Primar (exkl. Besoldungsanteile)	13'290	886	79'740	886	116'953	886
Besoldungsanteil Grundangebot (exkl. Schul-Lt.)	0	0	0	0	0	0
Besoldungsanteil Zusatzangebot	3'482	232	20'893	232	30'643	232
<b>Anteil an Overhead Tagesschule</b>	<b>418'546</b>	<b>27'903</b>	<b>453'778</b>	<b>5'042</b>	<b>470'611</b>	<b>3'565</b>
Personalaufw. Leitung u. Assistenz (inkl. Arb.pl.); Ant.	11'320	755	43'047	478	57'290	434
Immobilienaufwand (Möbiliar, Unterh.); Ant. Primar	17'073	1'138	20'578	229	23'168	176
Miete (inkl. Hauswartung); Anteil Primar	272'149	18'143	272'149	3'024	272'149	2'062
Kalkulatorische Abschreibungen; Anteil Primar	118'003	7'867	118'003	1'311	118'003	894
<b>Anteil an Overhead KSAB</b>	<b>18'003</b>	<b>1'200</b>	<b>106'784</b>	<b>1'186</b>	<b>155'546</b>	<b>1'178</b>
Interne Verrechnung Overhead an Primar	18'003	1'200	106'784	1'186	155'546	1'178

Je nach Szenario liegen die Vollkosten für das Betreuungsangebot zwischen ca. 500'000 und ca. 1'400'000 Franken, d.h. zwischen ca. 24'000 und 9'400 Franken pro Kind pro Jahr.

Die kalkulierten Vollkosten pro Kind für die Angebote Kindergarten und Primarschule liegen in der Tagesschule im vollbetrieb (vergleichbare Auslastung mit den übrigen Standorten der KSAB) jeweils ca. 3'000 Franken über dem Schulgeld der KSAB, wenn dieses mit den Budgetwerten 2021 gerechnet wird. Diese Differenz ergibt sich aufgrund der kalkulatorischen Projektabschreibungen und der anteilmässigen Mietkosten, die sonst in der KSAB für Kindergarten und Primarschule nicht belastet werden.

#### 4.1.2 Vollkosten pro Angebot einlaufend

Nachfolgend wird noch aufgezeigt, wie sich die Kosten für das mittlere und das maximale Szenario einlaufend entwickeln. Es wird jeweils davon ausgegangen, dass im ersten Betriebsjahr (2025) eine Kindergartenabteilung (1. und 2. KiGa gemischt) und drei Primarabteilungen (1.-3. Klasse) geführt werden. Im zweiten Planjahr (2026) kommt die 4. Klasse hinzu, im dritten Planjahr (2027) die 5. Klasse und im vierten Planjahr (2028) die 6. Klasse, womit der Vollbetrieb erreicht wird. Im Kindergarten wird in jedem Betriebsjahr mit nur einer Abteilung gerechnet. Im mittleren Szenario wird immer mit 15 Kindern pro Abteilung (KiGa und Primar) gerechnet, im maximalen Szenario mit 22 Kindern pro Abteilung. Der Stellenplan wurde für jedes Betriebsjahr der Anzahl Kinder angepasst.

Damit ergibt sich für das mittlere Szenario die folgende Kostenentwicklung:

Szenario in Franken Planjahr Schuljahr	Mittlere Auslastung				Mittlere Auslastung			
	Total				Pro Kind			
	25	26	27	28	25	26	27	28
	25/26	26/27	27/28	28/29	25/26	26/27	27/28	28/29
<b>Vollkosten Tagesschule</b>	<b>1'493'838</b>	<b>1'616'165</b>	<b>1'735'108</b>	<b>1'888'221</b>	<b>24'897</b>	<b>21'549</b>	<b>19'279</b>	<b>17'983</b>
<b>Vollkosten Betreuung</b>	<b>864'225</b>	<b>944'628</b>	<b>1'021'944</b>	<b>1'133'663</b>	<b>14'404</b>	<b>12'595</b>	<b>11'355</b>	<b>10'797</b>
<b>Vollkosten Kindergarten</b>	<b>94'227</b>	<b>93'874</b>	<b>93'593</b>	<b>93'363</b>	<b>6'282</b>	<b>6'258</b>	<b>6'240</b>	<b>6'224</b>
<b>Vollkosten Primar</b>	<b>535'387</b>	<b>577'663</b>	<b>619'570</b>	<b>661'195</b>	<b>11'897</b>	<b>9'628</b>	<b>8'261</b>	<b>7'347</b>

Für das Szenario 'maximale Auslastung' ergibt sich die folgende Kostenentwicklung:

Szenario in Franken Planjahr Schuljahr	Maximale Auslastung				Maximale Auslastung			
	Total				Pro Kind			
	25	26	27	28	25	26	27	28
	25/26	26/27	27/28	28/29	25/26	26/27	27/28	28/29
	Vollbetrieb				Vollbetrieb			
<b>Vollkosten Tagesschule</b>	<b>1'742'346</b>	<b>1'929'842</b>	<b>2'096'506</b>	<b>2'320'363</b>	<b>19'799</b>	<b>17'544</b>	<b>15'883</b>	<b>15'067</b>
<b>Vollkosten Betreuung</b>	<b>1'042'107</b>	<b>1'169'308</b>	<b>1'276'069</b>	<b>1'441'243</b>	<b>11'842</b>	<b>10'630</b>	<b>9'667</b>	<b>9'359</b>
<b>Vollkosten Kindergarten</b>	<b>106'476</b>	<b>106'082</b>	<b>105'763</b>	<b>105'367</b>	<b>4'840</b>	<b>4'822</b>	<b>4'807</b>	<b>4'789</b>
<b>Vollkosten Primar</b>	<b>593'762</b>	<b>654'451</b>	<b>714'674</b>	<b>773'752</b>	<b>8'996</b>	<b>7'437</b>	<b>6'497</b>	<b>5'862</b>

In beiden Szenarien zeigt sich der Effekt der Fixkostendegression an den sinkenden Kosten pro Kind. Die Fixkosten ergeben sich aus dem Personalaufwand für die Betreuung (Sprungfixkosten) und den Overheadkosten der Tagesschule (Leitung, Immobilienaufwand, Abschreibungen). Diese werden mit steigender Auslastung auf mehr Kinder verteilt.

## 4.2 Ergebnis Betreuungsangebot der Tagesschule

Der Nettoaufwand für die Unterrichtsangebote wird letztlich durch die Verbandsgemeinden gedeckt (mit den Betriebskostenbeiträgen an die KSAB). Das Betreuungsangebot der Tagesschule wird hingegen zu 100 % über Beiträge der Erziehungsberechtigten finanziert. Hier stellt sich die Frage, ob das Angebot zu Preisen, die mit anderen Angeboten in Aarau und Buchs vergleichbar sind, finanziert werden kann. In den nachfolgenden beiden Abschnitten wird deshalb das Ergebnis des Betreuungsangebots der geplanten Tagesschule ermittelt.

### 4.2.1 Herleitung kalkulatorische Beiträge der Erziehungsberechtigten

Für die vorliegenden Berechnungen wurde von der Prämisse ausgegangen, dass das Betreuungsangebot der Tagesschule gegenüber anderen Angeboten im Markt preislich weder bevor- noch benachteiligt wird (vgl. Kap. 1.2). Entsprechend wurden die kalkulatorischen Tarife pro Modul von Vergleichen mit Referenzanbietern modularer Tagesstrukturen in Aarau und Buchs sowie mit der Tagesschule Baden, die identische Module anbietet, abgeleitet.

in Franken	Tagesschule Baden <sup>1)</sup>	1. Referenzanbieter aus Aarau / Buchs <sup>2)</sup>	2. Referenzanbieter aus Aarau / Buchs <sup>2)</sup>	kalkulatorischer Beitrag	Herleitung kalkulatorischer Elternbeitrag
<b>Beiträge Erziehungsberechtigte pro Kind pro Jahr (ohne Ferien)</b>					
<b>Modul 1 (Mo-Fr)</b>	15'675	k.A.	11'694	12'692	80% des Beitrags von Baden (analog Verhältnis Modul 2 von Referenzanbieter 1 zu Baden)
<b>Modul 2 (Mo-Fr ohne Mi-Na)</b>	13'585	10'945	11'694	11'000	Tiefster Referenzwert (Referenzanbieter 1) aufgerundet.
<b>Modul 3 (nur KiGa) (Mo-Fr ohne Mi-Na u. Fr-Na)</b>	9'823	9'646	9'917	9'823	Referenzwert von Baden wurde übernommen, da identisches Angebot.

<sup>1)</sup> Die hier ausgewiesenen Werte ergeben sich unter Anwendung des maximalen Tagessatzes von 110 Franken und der Einstufungen gem. Ziff. 2.6 des "Tarifblatts Kinderbetreuung Gemeinde Baden" (Stand 01.10.2021). Allerdings weichen die im Tarifblatt ausgewiesenen Zahlen von den hier ermittelten Werten ab, weil sie in Baden politisch festgelegt werden (wie im Tarifblatt unter Ziff. 2.6 vermerkt).

<sup>2)</sup> Aufgrund unterschiedlicher Modulangebote, die mit den geplanten Modulen der Tagesschule der KSAB nicht direkt vergleichbar sind, wurden für den vorliegenden Vergleich Annäherungswerte ermittelt.

#### 4.2.2 Ergebnis Betreuungsangebot

Mit den in Kap. 4.2.1 hergeleiteten Beiträgen der Erziehungsberechtigten ergeben sich für die drei Szenarien die folgenden Ergebnisse im vierten Betriebsjahr.

Szenario in Franken	Minimale Auslastung		Mittlere Auslastung		Maximale Auslastung	
	Total	Pro Kind	Total	Pro Kind	Total	Pro Kind
Planjahr	28		28		28	
Schuljahr	28/29		28/29		28/29	
					Vollbetrieb	
<b>Beiträge Erziehungsberechtigte</b>	<b>241'688</b>	<b>10'986</b>	<b>1'169'019</b>	<b>11'134</b>	<b>1'714'561</b>	<b>11'134</b>
<b>Vollkosten Betreuung</b>	<b>518'561</b>	<b>23'571</b>	<b>1'133'663</b>	<b>10'797</b>	<b>1'441'243</b>	<b>9'359</b>
<b>Ergebnis Betreuung</b>	<b>-276'872</b>	<b>-12'585</b>	<b>35'356</b>	<b>337</b>	<b>273'317</b>	<b>1'775</b>

Nachfolgend wird aufgezeigt, wie sich das Ergebnis einlaufend entwickelt.

Für das mittlere Szenario ergibt sich die folgende Entwicklung:

Szenario in Franken	Mittlere Auslastung				Mittlere Auslastung			
	Total				Pro Kind			
Planjahr	25	26	27	28	25	26	27	28
Schuljahr	25/26	26/27	27/28	28/29	25/26	26/27	27/28	28/29
<b>Beiträge Erziehungsberechtigte</b>	<b>662'596</b>	<b>831'403</b>	<b>1'000'211</b>	<b>1'169'019</b>	<b>11'043</b>	<b>11'085</b>	<b>11'113</b>	<b>11'134</b>
<b>Vollkosten Betreuung</b>	<b>864'225</b>	<b>944'628</b>	<b>1'021'944</b>	<b>1'133'663</b>	<b>14'404</b>	<b>12'595</b>	<b>11'355</b>	<b>10'797</b>
<b>Ergebnis Betreuung</b>	<b>-201'629</b>	<b>-113'225</b>	<b>-21'733</b>	<b>35'356</b>	<b>-3'360</b>	<b>-1'510</b>	<b>-241</b>	<b>337</b>

Im mittleren Szenario wird der Break-Even im vierten Betriebsjahr erreicht. Die kumulierten kalkulatorischen Verluste aus den ersten drei Jahren betragen ca. 340'000 Franken.

Für das Szenario 'maximale Auslastung' ergibt sich die folgende Entwicklung:

Szenario in Franken	Maximale Auslastung				Maximale Auslastung			
	Total				Pro Kind			
Planjahr	25	26	27	28	25	26	27	28
Schuljahr	25/26	26/27	27/28	28/29	25/26	26/27	27/28	28/29
<b>Beiträge Erziehungsberechtigte</b>	<b>971'807</b>	<b>1'219'391</b>	<b>1'466'976</b>	<b>1'714'561</b>	<b>11'043</b>	<b>11'085</b>	<b>11'113</b>	<b>11'134</b>
<b>Vollkosten Betreuung</b>	<b>1'042'107</b>	<b>1'169'308</b>	<b>1'276'069</b>	<b>1'441'243</b>	<b>11'842</b>	<b>10'630</b>	<b>9'667</b>	<b>9'359</b>
<b>Ergebnis Betreuung</b>	<b>-70'301</b>	<b>50'083</b>	<b>190'907</b>	<b>273'317</b>	<b>-799</b>	<b>455</b>	<b>1'446</b>	<b>1'775</b>

Hier kann bereits im zweiten Betriebsjahr ein Überschuss erzielt werden, der den Verlust aus dem ersten Betriebsjahr fast vollständig zu decken vermag.

### 4.3 Nicht berücksichtigte Kosten und Erträge

Folgende Kosten wurden in der vorliegenden Vollkostenrechnung nicht berücksichtigt.

*Investition Immobilie für Standort Buchs:* Für den vorliegenden Bericht wurden die Angaben von baderpartner für den Standort Aarau (2-geschossig) übernommen. Für den Standort Buchs (2-geschossig) würde gemäss baderpartner die Investitionssumme um ca. 125'000 Franken tiefer ausfallen.

*Rückbaukosten Immobilie* Im Investitionsbetrag für die Immobilie wurden die in der Studie von baderpartner veranschlagten Rückbaukosten von 360'000 Franken aufgrund der langen Amortisationsdauer und der noch unbekanntem Handhabung der Immobilie nach einem allfälligen Auszug der Tagesschule (Rückbau oder alternative Nutzung) nicht berücksichtigt. Allfällige Rückbaukosten müssen zum gegebenen Zeitpunkt auf Basis der dannzumaligen Ausgangslage neu ermittelt werden und sind für die vorliegende Vollkostenrechnung unerheblich, weil sie ohnehin erst bei einem Auszug der Tagesschule anfallen würden.

*Transportkosten:* Wenn für die Tagesschule der Standort Aarau gewählt wird, würden im Schulbetrieb für den Turnunterricht wahrscheinlich noch Kosten für den Transport zu den Sportanlagen anfallen. Diese Kosten würden nur das Angebot 'Primarschule' betreffen.

*Zinsen:* Nicht berücksichtigt, da vernachlässigbare Beträge.

*Potentielle Mieterträge:* Bei einer tiefen Auslastung könnten freie Flächen vermietet und die Erträge zur Senkung der Mietkosten genutzt werden. Im vorliegenden Modell wurde auf entsprechende – unsichere – Annahmen verzichtet. Im Sinne einer konservativen Kalkulation wurden jeweils die vollen Mietkosten eingerechnet, auch wenn (noch) nicht die volle Auslastung erreicht wird (minimales und mittleres Szenario sowie Aufbauphase im maximalen Szenario).

## 5. Fazit

Die Fachgruppe Finanzen zieht aus ihren Berechnungen die folgenden Schlüsse:

### **Vollkostenrechnung erforderlich**

Für die Tagesschule muss eine Kostenrechnung geführt werden. Da die verschiedenen Angebote unterschiedlich finanziert werden, müssen die Vollkosten verursachergerecht aufgeteilt und die Ergebnisse der einzelnen Angebote separat ausgewiesen werden.

### **Standortspezifischer Kostenteiler erforderlich**

Im Gegensatz zu anderen Standorten kann in der Tagesschule auf Kindergarten- und Primarstufe eine Durchmischung von Kindern aus Buchs und Aarau stattfinden. Deshalb sollte für die Aufteilung des Nettoaufwands der Tagesschule auf die beiden Verbandsgemeinden ein standortspezifischer Schlüssel ermittelt werden (nach Anzahl Kindern).

### **Vollkostendeckender Betrieb des Betreuungsangebots der Tagesschule ist möglich**

Das Betreuungsangebot der Tagesschule verursacht im vierten Betriebsjahr je nach Szenario Vollkosten zwischen 9'400 und 11'000 Franken pro Kind. Es kann zu Preisen, die mit anderen Angeboten in Aarau und Buchs vergleichbar sind, vollkostendeckend betrieben werden. Voraussetzung ist eine Auslastung von  $\frac{2}{3}$  der geplanten Kapazität.

### **Break-Even des Betreuungsangebots liegt bei einer Auslastung von 66%**

Das Betreuungsangebot hat einen relativ hohen Fixkostenanteil, der sich aus dem Personalaufwand für die Betreuung (Sprungfixkosten) und den Overheadkosten der Tagesschule ergibt. Entsprechend profitiert es bei einer steigenden Auslastung von einer spürbaren Fixkostendegression. Der Break-Even liegt bei ca. 100 Kindern (66 %). Wenn diese Auslastung längerfristig nicht erreicht wird, muss das Angebot restrukturiert werden.

### **Verluste aus Aufbauphase können mit späteren Überschüssen amortisiert werden**

Je nach Szenario wird die Break-Even-Auslastung für das Betreuungsangebot im zweiten oder vierten Betriebsjahr erreicht. In der Aufbauphase entstehen also bis zu diesem Zeitpunkt noch kumulierte Verluste, die durch die Verbandsgemeinden gemäss dem oben erwähnten standortspezifischen Kostenteiler gedeckt werden müssen. Die KSAB kann diese Verluste je nach Szenario bereits in der Aufbauphase oder erst nach dem vierten Betriebsjahr vollständig mit Ertragsüberschüssen kompensieren, die analog der Verluste auf die Verbandsgemeinden aufgeteilt werden. Wenn das Betreuungsangebot längerfristig Überschüsse generiert, ist über deren Verwendung auf politischer Ebene zu entscheiden.

### **Effektive Beiträge der Erziehungsberechtigte müssen noch berechnet werden**

Die vorliegenden Zahlen basieren auf kalkulatorischen Sätzen. Die effektiven Beiträge der Erziehungsberechtigten für die Betreuung müssten in der Umsetzungsphase im Rahmen der Ausarbeitung des Tarifreglements detailliert berechnet werden.

### **Tagesschule führt auch für den Unterrichtsteil zu gewissen Mehrkosten**

Mit der Errichtung der Tagesschule können die Overheadkosten der KSAB auf ein zusätzliches Angebot (Betreuung) umgelegt und der Unterrichtsteil dadurch etwas entlastet werden. Solange noch relativ wenige Kinder das Angebot nutzen (<5 % aller Schüler/innen der KSAB), ist dieser Effekt aber vernachlässigbar (ca. 80'000 Franken im Vollbetrieb). Er wird überkompensiert durch die Mehrkosten, die wegen dem zusätzlichen Standort bei gleichbleibender Anzahl Kinder für den Unterrichtsteil der KSAB entstehen (Mietaufwand und Abschreibungen). Insgesamt betragen die Mehrkosten für den Unterrichtsteil ca. 480'000 Franken pro Jahr (ca. 350'000 Franken Mietaufwand und ca. 130'000 Franken kalkulatorische Abschreibungen). Diese Mehrkosten tragen die Verbandsgemeinden (mit den Betriebsbeiträgen an die KSAB) nach dem erwähnten standortspezifischen Schlüssel.

### **Finanzielle Situation der Tagesschule im Betrieb erneut beurteilen**

Im vorliegenden Bericht wurden nur die ersten vier Betriebsjahre basierend auf kalkulatorischen Sätzen und Annahmen gerechnet. Die finanzielle Situation muss nach der Aufbauphase auf der Basis von aktuellen Erfahrungswerten neu beurteilt werden.

